

Inhalt

Martin Behrens

Betriebsrat und mitbestimmter Aufsichtsrat: Wechselwirkungen im dualen System der industriellen Beziehungen..... 159

Maximiliane Reifenscheid, Katja Möhring

Towards a new working time paradigm? Public support for trade union demands for working time reduction..... 186

Nele Dittmar unter Mitarbeit von Emilia Ziegler

Arbeitsbeziehungen im „Ridepooling“ – Entwicklungen und Auseinandersetzungen in einem entstehenden Feld 211

Julia Gruhlich

Powerfrauen und Heldinnen – Autobiographische Selbstdarstellungen der weiblichen Wirtschaftselite..... 233

Angelika Trübswetter, Annabel Zettl, Kristin Bauer, Beate Seewald

Designbasierte Forschung zur Analyse von Führungs- und Unternehmenskultur 254

Sammelrezension

Susanne Pernicka

Gewerkschaftshandeln verstehen? Europäische und US-amerikanische Gewerkschaften im Vergleich..... 268

Besprechungessay

Walther Müller-Jentsch

Sozialphilosophisches Plädoyer für eine demokratieförderliche Arbeit 272

Wir danken unseren Gutachter*innen 278

Betriebsrat und mitbestimmter Aufsichtsrat: Wechselwirkungen im dualen System der industriellen Beziehungen*

Martin Behrens**

Zusammenfassung Seit mehr als 40 Jahren erweist sich das „duale System“ als der zentrale Schlüsselbegriff zur Kennzeichnung des deutschen Systems der industriellen Beziehungen. Anknüpfend an Debatten um Prozesse der Dezentralisierung, Substitution und Erosion/Dualisierung der industriellen Beziehungen wirft der Beitrag die Frage auf, welche Rolle der Mitbestimmung im Aufsichtsrat im Rahmen dieser Prozesse zukommt. Zwei konkrete Wirkungsweisen der Unternehmensmitbestimmung werden hierbei untersucht: die Verstärkung von Machtressourcen in Interaktion mit betrieblichen und überbetrieblichen Akteuren der Arbeitnehmerseite sowie die unter dem Begriff „Versachlichung“ zusammengefasste Durchsetzung von Arbeitnehmerrechten im Betrieb. Wie die auf Basis der Daten der WSI-Betriebsrätebefragung 2018 vorgenommenen statistischen Auswertungen belegen, stützt die Unternehmensmitbestimmung den Erhalt der Tarifbindung und sorgt für eine Versachlichung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen, indem sie die Einhaltung des Gesundheitsschutzes fördert und darüber hinaus mit einer Einhaltung der Informationspflichten des Arbeitgebers gegenüber dem Betriebsrat in Verbindung steht. Keine Anhaltspunkte ergeben sich hingegen für die These, die Mitbestimmung im Aufsichtsrat könnte zur Triebkraft einer weiteren Dezentralisierung der Arbeitsbeziehungen werden.

Schlagwörter: Duales System, Betriebsrat, Unternehmensmitbestimmung, Tarifbindung, Machtressourcen, Compliance, Aufsichtsrat

Works councils and board-level employee representation: Interactions in the dual system of industrial relations

Abstract For more than 40 years, the “dual system” has been a key term for characterizing the German system of industrial relations. Reflecting on debates about processes of decentralization, substitution and erosion/dualization of industrial relations, the article raises the question of the specific role of board-level employee representation within the dual system. Two effects of co-determination at the supervisory board level are examined: the strengthening of power resources as a consequence of interaction between works councils and board-level employee representatives and the enforcement of employee rights at the workplace. As the statistical analysis drawn from the 2018 WSI works council survey shows, board-level employee representation supports collective bargaining coverage and also improves employers’ compliance with legal provisions in the field of workplace health and safety as well

* Artikel eingegangen: 19.08.2022. Revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 20.01.2023.

** PD Dr. Martin Behrens, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung, Georg-Glock-Str. 18, 40474 Düsseldorf. E-Mail: Martin-Behrens@boeckler.de

as obligations to provide works councils with essential information. Moreover, there are no indications that confirm the thesis that board-level employee representation could become the driving force to promote a further decentralization of labour relations.

Keywords: dual system, works councils, board-level employee representation, collective bargaining coverage, power resources, compliance, supervisory board. JEL: J50, J83

1 Einleitung¹

Das deutsche System der Regulierung von Arbeit ist wiederholt mit Rückgriff auf die Figur des „dualen Systems“ beschrieben worden (Schmidt & Trinczek, 1991; Müller-Jentsch, 1997, S. 194 ff.; Artus, 2001, S. 71 ff.). Demnach obliegt es den Gewerkschaften und Arbeitgebern zentrale Standards wie Einkommen und Arbeitszeiten auf der überbetrieblichen Ebene auszuhandeln, während den betrieblichen Akteuren, dem Betriebsrat und der Geschäftsleitung, Fragen der Anwendung der Tarifverträge sowie der betrieblichen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zur Regelung übertragen wurden. Die Frage allerdings, wo innerhalb dieser Betrachtung zweier aufeinander bezogener „Arenen“ oder auch „Kampfplätze“ (Müller-Jentsch, 1991, S. 266) die Mitbestimmung auf Unternehmensebene zu verorten ist, blieb bislang weitgehend unbeantwortet.

Diese „Leerstelle“ im Bereich der Industrial Relations-Forschung mag auch Ausdruck einer Asymmetrie im Feld der Mitbestimmungsforschung sein: Während die Analyse von Betriebsräten spätestens seit den 1970er Jahren große Fortschritte aufweisen konnte (Kotthoff, 2013; Kißler, Greifenstein, & Schneider, 2011), bleibt – zumindest soweit es sich um sozialwissenschaftliche Studien handelt – die Erforschung der Mitbestimmung im Aufsichtsrat deutlich dahinter zurück. Neben anderen Aspekten drückt sich diese Ungleichverteilung der Aufmerksamkeit des Feldes auch in der Verfügbarkeit von belastbaren Daten zur Verbreitung der drei etablierten Institutionen zur Vertretung von Beschäftigteninteressen (Tarifvertrag, Betriebsrat und mitbestimmter Aufsichtsrat) aus. Während die Abdeckung der Betriebe und ihrer Beschäftigten mit Betriebsrat und Tarifvertrag und der sich daraus ergebenden „weißen Flecken“ der fehlenden Repräsentanz vergleichsweise gut erforscht und dokumentiert wurden (zuletzt Ellguth & Kohaut, 2021), fokussiert sich die Erforschung der Reichweite der Mitbestimmung im Aufsichtsrat zumeist auf die Unternehmens-/Konzernebene und nimmt nur selten die betriebliche Ebene und die sich dort ergebenden Querbezüge zu Tarifbindung und Betriebsrat in den Blick.

Die nun folgenden Analysen sollen einen Beitrag dazu leisten, diese Lücke zu schließen. Im Zentrum der Untersuchung soll die Frage stehen, ob sich die Mitbestimmung im Aufsichtsrat quasi als „Unterabteilung“ der betrieblichen Mitbestimmung auffassen lässt („vertrauensvolles Zusammenwirken“ mit der Geschäftsleitung bei gleichzeitiger Auslagerung materieller Verteilungsfragen) oder einer eigenen Funktionslogik folgt. So könnte sich die Unternehmensmitbestimmung beispielsweise als zusätzliche Machtressource für die Betriebsräte erweisen, genauso gut aber auch als deren Disziplinierungsagentur, die eigenständiges Mitbestimmungshandeln im Betrieb effektiv einzuschränken vermag. Aus einer anderen

1 Der Verfasser dankt den Mitgliedern des WSI-Forschungsschwerpunkts III sowie zwei anonymen Gutachter*innen für wichtige Anregungen und Kommentare.

Towards a new working time paradigm? Public support for trade union demands for working time reduction*

Maximiliane Reifenscheid, Katja Möhring**

Abstract Recent societal developments such as the significant increase in female employment or digitalization challenge existing working time regimes. As part of its 2017/18 collective bargaining position, the IG Metall demanded a right to reduce working hours with partial wage compensation by the employer. Using data from the German Internet Panel we address the question of which groups among the working population support this demand. Our analysis proves the existence of traditional conflict lines: union members are in favour of the demand, while high earners and self-employed reject it. However, based on theoretical assumptions on value change, we argue that a second conflict line between libertarian and conservative values is important. Results show that support for this demand is influenced by individual preferences for a better work-life balance, especially high among young people and supporters of the Green party. This is an example of the union's attempts to broaden its member base. Additionally, our analysis can contribute to the discussion of reduced working hours in the context of the Corona pandemic imposed short-time work.

Keywords: Attitudes, working hours, working time reduction, trade unions, work-life balance. JEL: L50, J51, I31

Auf dem Weg zu einem neuen Arbeitszeitparadigma? Einstellungen in der Bevölkerung zu Gewerkschaftsforderungen nach Arbeitszeitverkürzung

Zusammenfassung Gesellschaftliche Entwicklungen, wie die deutliche Zunahme der Erwerbsarbeit von Frauen oder die Digitalisierung, stellen bestehende Arbeitszeitregime in Frage. Im Rahmen der Tarifverhandlungen 2017/18 hat die Gewerkschaft IG Metall ein Recht auf Arbeitszeitverkürzung mit teilweisem Lohnausgleich durch die Arbeitgeber gefordert. Anhand von Daten des German Internet Panels gehen wir der Frage nach, welche Gruppen der erwerbstätigen Bevölkerung diese Forderung unterstützen. Unsere Analyse zeigt das Bestehen traditioneller Konfliktlinien: Gewerkschaftsmitglieder sind für die Forderung, Besserverdienende und Selbständige lehnen sie ab. Basierend auf theoretischen Annahmen zum Wertewandel argumentieren wir, dass auch eine zweite Konfliktlinie zwischen libertären und konservativen Werten wichtig ist. Die Ergebnisse zeigen, dass die Unterstützung für die Forderung auch auf individuellen Präferenzen für eine bessere Work-Life-Balance beruht und besonders bei jungen Menschen sowie bei Anhängern der Grünen groß ist. Das ist ein Hinweis auf die Bemühungen der Gewerkschaft ihre Mitgliederbasis zu erweitern. Unsere Analyse

* Artikel eingegangen: 08.12.2020. Revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 19.01.2023

** Maximiliane Reifenscheid, M.A., Lehrstuhl für Soziologie, insbes. Familie und Arbeit, Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Kapuzinerstraße 16, D-96047 Bamberg. E-Mail: maximiliane.reifenscheid@uni-bamberg.de
Prof. Dr. Katja Möhring, Lehrstuhl für Soziologie, insbes. Familie und Arbeit, Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Kapuzinerstraße 16, D-96047 Bamberg. E-Mail: katja.moehring@uni-bamberg.de

kann darüber hinaus zur Diskussion um Arbeitszeitverkürzung im Rahmen der Corona-Pandemie verhängten Kurzarbeit beitragen.

Schlagwörter: Einstellungen, Arbeitszeiten, Arbeitszeitverkürzung, Gewerkschaften, Work-Life-Balance

1 Introduction¹

In recent years, trade unions in Germany have brought bargaining on working time back on the agenda (Bispinck & Schulten, 2017; Bosch, 2017; Hellmich & Lesch, 2018). Collective agreements, which were aimed at giving employees more rights in terms of working time, were negotiated by the major unions. These focused either on a choice for employees between an increase in pay or a reduction in working hours, on individual rights to reduce working hours, or a combination of both. Efforts in this regard, aiming at fostering the self-determination of employees, are comparatively new (Seifert, 2019). High media attention was given to the collective bargaining demand of Germany's largest trade union *IG Metall* in 2018, considered a pioneer of collective working time reductions (Lehndorff, 2004). The demand included not only a collectively agreed individual entitlement to a temporary reduction of working hours to 28 hours per week, but also a partial wage compensation by the employers for the reduction in working hours. Up to 3.9 million employees are covered by collective agreements negotiated by *IG Metall* (Hübler, 2018). Over the past 25 years, the average weekly working time of full-time employees in Germany has hardly changed: in 1995 it stood at 41.2 compared to 41.0 in 2019. Reported fluctuations over the entire period were always within a range of one hour (Eurostat, 2019).

From a macro-economic perspective, a general working time reduction can be used as a tool to balance working hours between over- and under-employment, as well as to protect larger sections of society from unemployment. In the political arena, especially politicians from left-wing parties seem to argue for the potential benefits of a reduction in working time. The idea of reduced working time also resonates with others' convictions, most of which are still to be considered close to left political orientations, but overall do not quite fit into the classic left-right pattern. Promising a so-called "triple dividend" (Buhl & Acosta, 2016), a general working time reduction is intended to foster ecological sustainability, social justice and individual quality of life. From an environmental point of view, it is argued that the potential benefits of a general working hours reduction lie in the contraction of economic activity and increase in sustainability (e.g. Devetter & Rousseau, 2011; Gunderson, 2019; King & van den Bergh, 2017), or in (potential) conjunction with health considerations and well-being (Bosch, 1999; Flecker & Schönauer, 2010; Sánchez, 2017). Finally, possibilities of working time reduction are viewed as an approach towards a more equal distribution of paid work and care work due to its potential to increase working time of mothers and reduce that of fathers (Haug, 2011; Kurz-Scherf & Breil, 2014). Furthermore, a relevant factor in the debate on the general reduction of working time is whether or not salary adjustments should be made.

1 Acknowledgment: We thank the Collaborative Research Center 884 "Political Economy of Reforms" at University of Mannheim and the team of the German Internet Panel (GIP) for their generous support of our research.

Arbeitsbeziehungen im „Ridepooling“ – Entwicklungen und Auseinandersetzungen in einem entstehenden Feld*

Nele Dittmar unter Mitarbeit von Emilia Ziegler**

Abstract: Das Aufkommen der „Plattformökonomie“ bedeutet in vielerlei Hinsicht Herausforderungen für das deutsche System der Arbeitsbeziehungen. Das Unternehmen Uber, das auch in den deutschen Mobilitätssektor drängt, steht stellvertretend für ein Modell, in dem die Arbeit Solo-Selbstständiger über eine Internetplattform an Kundinnen und Kunden vermittelt wird. Würde sich dieses Modell durchsetzen, so entfielen ohne Betrieb und abhängige Beschäftigung die Anknüpfungspunkte für betriebliche Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz und Möglichkeiten tarifvertraglicher Regulierung von Beschäftigungsbedingungen. Dieser Beitrag beleuchtet vor diesem Hintergrund ein neu entstehendes Feld App-vermittelter Dienstleistungen – das Ridepooling – genauer, um nachzuzeichnen, wie sich dort „Spielregeln“ der Arbeitsbeziehungen herausbilden. Die feldtheoretische Perspektive des Beitrags nimmt Auseinandersetzungen zwischen unterschiedlich mächtigen Akteuren in den Blick und betont das Zusammenwirken zwischen verschiedenen Feldern. Es zeigt sich, dass es trotz der Dominanz Ubers im wissenschaftlichen und politischen Diskurs zwar nicht zu einer „Uberisierung“ von Organisationsmodellen und Arbeitsbeziehungen in dem Bereich kommt. Allerdings wirken Trends der Desintegration, die schon in den „Herkunftsbranchen“ der Ridepooling-Anbieter zu beobachten sind, im neuen Feld fort und werden durch eine zunehmende Digitalisierung der Beziehungen zwischen Unternehmensteilen und zu den Beschäftigten noch verstärkt.

Schlüsselwörter: Arbeitsbeziehungen, neue Mobilität, Digitalisierung, „Uberisierung“, Feldtheorie

Labour relations in ridepooling – Developments and struggles in an emerging field

Abstract: The rise of the “platform economy” poses manifold challenges to the German system of labour relations. Uber, which has established itself in the German mobility sector, is representative of a model in which the services of self-employed persons are matched with the demands of customers via an internet platform. Should this model prevail, the absence of a traditional firm and dependent employment would render co-determination according to the German Works Constitution Act impossible and impair the possibilities to regulate working conditions via collective agreements. Against this backdrop, the article looks at a newly emerging field of app-mediated ridepooling services, focusing specifically on the “rules of the game” with respect to labour relations. The article’s field theoretical perspective focuses on conflict between actors with different degrees of power and emphasizes the interrelatedness of different fields. It becomes apparent, though, that while Uber dominates the scientific and

* Artikel eingegangen: 16.07.2021. Revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 21.11.2022.

** Dr. Nele Dittmar, Technische Universität Berlin, Institut für Soziologie, Fraunhofer Str. 33–36, D – 10587 Berlin. E-Mail: nele.dittmar@tu-berlin.de.

political discourses – we cannot speak of an “Uberization” regarding employment models and labor relations. However, trends towards disintegration, which can be observed in the branches of origin of ridepooling service providers continue to impact the new field and equally to become stronger as relations between companies and their employees become digitalized.

Keywords: labor relations, new mobility, digitalization, “Uberization”, field theory. JEL: J51, J52, J53

1 Einleitung¹

Am 1. August 2021 trat in Deutschland das novellierte Personenbeförderungsgesetz (PBefG) in Kraft. Ein Ziel der Reform ist es – laut Bundesverkehrsministerium – einen fairen Ausgleich zwischen neuen, digitalen Mobilitätsdienstleistern und den klassischen Angeboten des öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) bzw. insbesondere dem Taxigewerbe zu finden (BMVI, 2021). Dies soll unter anderem dadurch erreicht werden, dass so genannte Ridepooling-Dienste, die die Vermittlung von Fahrgemeinschaften über eine App anbieten, nun auch regulär zugelassen werden können und nicht mehr wie bisher über Experimentier- und Ausnahmeklauseln. Dies gilt sowohl für Ridepooling-Dienste des ÖPNV als auch privater Anbieter.

In Diskussionen um solche Angebote stehen häufig Fragen nach der Nutzungsfreundlichkeit und ökologischen Nachhaltigkeit im Vordergrund. Wir wollen demgegenüber insbesondere der Frage nach der Entwicklung von Arbeitsbeziehungen in diesem Bereich nachgehen. Dies erscheint uns insbesondere interessant, da mit Ridepooling-Angeboten ganz unterschiedliche Unternehmen auftreten, die ebenso verschiedenen „Welten der Arbeitsbeziehungen“ (Schroeder, 2016) entstammen. Beispielsweise sind die Automobilhersteller Volkswagen, Daimler und BMW mit Ridepooling-Angeboten aktiv, ebenso wie die Deutsche Bahn und die Hamburger und Berliner Verkehrsbetriebe. Gleichzeitig spielt das Unternehmen Uber, das in seiner ursprünglichen Form nur als eine Vermittlungsplattform zwischen solselbstständigen Fahrenden und Fahrgästen auftritt, sowohl in den Auseinandersetzungen um die Reform des deutschen PBefG als auch in der wissenschaftlichen Debatte um die Zukunft des deutschen Modells der Arbeitsbeziehungen eine bedeutende Rolle.

In diesem Beitrag schließen wir an die Forschung zu Erosion und Stabilität industrieller Beziehungen in Deutschland an, nehmen für unsere explorative Untersuchung des neu entstehenden Dienstleistungsbereichs aber insbesondere eine feldtheoretische Perspektive im Anschluss an Pierre Bourdieu und Neil Fligstein ein. Dieser theoretische Rahmen soll im folgenden Abschnitt 2 erläutert werden. Danach (3) folgt eine Darstellung des Untersuchungsbereichs und des methodischen Vorgehens, woraufhin in den Abschnitten 4 und 5 erste empirische Ergebnisse vorgestellt werden. Abschnitt 6 bietet eine abschließende Betrachtung.

1 Wir danken zwei anonymen Gutachtenden und den Kolleg*innen am Fachgebiet „Digitalisierung der Arbeitswelt“ an der TU Berlin, insbesondere Stefan Kirchner, für hilfreiche Kommentare sowie Diskussionen zum Forschungsgegenstand und Anmerkungen zu früheren Versionen dieses Beitrags. Die Forschung für diesen Artikel wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales als Teil des „Fördernetzwerks interdisziplinäre Sozialpolitikforschung“ (FIS), Projektnummer FIS.00.0014.18, gefördert.

Powerfrauen und Heldinnen – Autobiographische Selbstdarstellungen der weiblichen Wirtschaftselite*

Julia Grulich**

Zusammenfassung: Der Beitrag untersucht die Selbstinszenierungen und Deutungsmuster der weiblichen Wirtschaftselite. Die empirische Datengrundlage bilden aktuelle deutschsprachige Autobiographien erfolgreicher Spitzenmanagerinnen und Unternehmerinnen. Der Fokus liegt auf der Wirtschaftselite, da diese als finanzstärkste und mächtigste Elite gilt und damit sowohl eine starke symbolische Vorbildfunktion hat wie auch über großen gesellschaftlichen Einfluss verfügt. Basierend auf der Autobiographieanalyse rekonstruiert der vorliegende Beitrag, auf welche (Selbst-)Deutungen und Wissensrepertoires sich die Inhaberinnen von Spitzenpositionen beziehen, um die disparaten gesellschaftlichen Vorstellungen von Weiblichkeit und Führung zu bedienen.

Schlüsselwörter: Elite, Weiblichkeit, Management, Gründerinnen, Unternehmerinnen, Autobiographie

‘Power Women’ and heroines – Autobiographical self-representations of the female business elite

Abstract: This article analyses the self-presentations and patterns of interpretation of the female business elite. The empirical data basis is formed by current German-language autobiographies of successful female top managers and entrepreneurs. The focus is on the business elite, since it is considered the financially strongest and thus most powerful elite that has both a strong symbolic role model function and great social influence. On the basis of autobiographical analysis, this article reconstructs which (self-)interpretations and knowledge repertoires the holders of top positions refer to in order to serve the disparate social ideas about femininity and leadership.

Keywords: elite, femininity, women in management, female founders and entrepreneurs, autobiography. JEL: Z130, B54, J71

1 Einleitung

Frauen in Spitzenpositionen sind nach wie vor selten. 2021 lag der durchschnittliche Frauenanteil in den Aufsichtsräten der großen DAX-Unternehmen bei 35,9 Prozent, in den Vor-

* Artikel eingegangen: 17.09.2021. Revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 10.11.2022

** Dr. Julia Grulich, Georg-August-Universität Göttingen, Sozialwissenschaftliche Fakultät, Institut für Diversitätsforschung, Platz der Göttinger Sieben 3, 37073 Göttingen, julia.grulich@uni-goettingen.de

ständen betrug er 13 Prozent (FidAR, 2021).¹ Auch der Anteil weiblicher Unternehmerinnen und Gründerinnen liegt in Deutschland relativ niedrig, 2021 betrug er 38 Prozent (Metzger, 2021) – wobei hier einschränkend bedacht werden muss, dass es sich im Bereich der Selbstständigkeit nicht unbedingt um Top-Positionen handelt, insbesondere mit Blick auf die oftmals prekäre Soloselbstständigkeit (Hobler, Pfahl, & Wittmann, 2021). Erfolgreiche Gründerinnen und Unternehmerinnen gelten in der Forschung eher als Ausnahmerecheinung denn als Normalfall (Hahn, 2019) und zu weiblich geführten Unternehmen sowie Frauen in der Unternehmensnachfolge wird erst in jüngster Zeit verstärkt geforscht (Kay, 2020; Welter, 2004).

Mit den wenigen Frauen in Spitzenpositionen sind jedoch vergleichsweise hohe Erwartungen verknüpft. Zum einen gelten sie als Gradmesser für den Stand der Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern auf dem Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft (Holst und Wiemer, 2010). Zum anderen wird von ihnen ein anderes, sozialeres und nachhaltigeres Führungshandeln als von bisherigen, männlichen Führungskräften erwartet. So formuliert beispielsweise die OECD in ihren *Environment Working Papers* die Erwartung, dass Frauen in Entscheidungspositionen den Klimawandel engagierter bekämpfen würden, weil sie eher an der Umwelt, Sozialem, Demokratie und Nachhaltigkeit interessiert seien (Strumskyte, Magaña, & Bendig, 2022, S. 3). Auch im Hinblick auf Korruption in Wirtschaft und Politik wird ihnen ein positiver Einfluss attestiert (Breen, Gillanders, McNulty, & Suzuki, 2016; Bauhr & Charron, 2021). In wirtschaftlicher Hinsicht verknüpft die Bundesregierung mit mehr Frauen in Aufsichtsräten auch einen Reputationsgewinn für die Unternehmen; sie sollen als Vorbilder für andere Frauen fungieren und begehrte Fachkräfte anziehen (KPMG AG & BMFSJ, 2015, S. 18).

Wissenschaftlich wird hingegen durchaus ambivalent diskutiert, ob die neuen machtvollen Frauen eine neue Form von Weiblichkeit repräsentieren oder ob sie, da sie sich entlang vorherrschender Arbeits- und Karrierevorstellungen orientieren, nicht doch eher hegemoniale Männlichkeitsvorstellungen reproduzieren (Gruhlich, 2013; Stückler, 2013; Scholz, 2010). Die weiblichen Führungskräfte selbst stehen wiederum vor dem Problem, dass hegemoniale Weiblichkeitsvorstellungen, bei denen Weiblichkeit mit Emotionalität und Mütterlichkeit assoziiert wird, im Widerspruch zu Vorstellungen von Macht und Professionalität stehen (Holtz-Bacha, 2008; Müller, 1999; Jamieson, 1995; Kanter, 1977), was bedeutet, dass sie entweder als Frau anerkannt, aber damit als nicht kompetent genug gelten, oder aber sich entsprechend gängiger, meist männlich geprägter Vorstellungen von Professionalität verhalten können, dabei aber immer drohen als „unweiblich“, „Mannsweib“ etc. sanktioniert zu werden (Bührmann, 2014, S. 101). In einer Studie zur medialen Darstellung der weiblichen Wirtschaftselite arbeitet Bührmann (2014) heraus, dass erfolgreiche Frauen in der Wirtschaft entweder als Typ „Businessfrau“ oder als „Powerfrau“ dargestellt werden. Als Businessfrau werden sie als „zu männlich“ marginalisiert, als „Powerfrau“ wird ihnen zwar durchaus das Recht auf eine eigenständige Karriere zugestanden, gleichwohl aber erwartet, dass sie die ihr „als natürlich gegeben zugeschriebene Mütterlichkeit wenigstens in einem (für)sorgenden Führungsverhalten“ zeigen (Bührmann, 2014, S. 101). Auch die Historikerin Mary Beard (2018) zeigt in ihrem Essay „Frauen und Macht“ auf, dass Frauen in Machtpositionen auch heute noch keine Selbstverständlichkeit seien und von ihnen vielfach immer noch die eher

1 Mit der Einführung der Frauenquote für Vorstände vom Juni 2021 wird eine Erhöhung des Frauenanteils in den Top-Positionen der Wirtschaft erwartet.

Designbasierte Forschung zur Analyse von Führungs- und Unternehmenskultur*

Angelika Trübswetter, Annabel Zettl, Kristin Bauer, Beate Seewald**

Zusammenfassung: Digitalisierung und technologische Neuerungen fordern die Veränderungsbereitschaft und die Wandlungsfähigkeit von Unternehmen heraus. Versteht man Technologieimplementierung als Veränderungsprozess, dann ist für die Einführung neuer Führungsinstrumente und Modelle der Zusammenarbeit ein Verständnis der gelebten Führungs- und Unternehmenskultur essentiell. In diesem Beitrag wollen wir unsere designbasierte, interdisziplinäre Vorgehensweise zur Analyse von Führungs- und Unternehmenskultur am Beispiel produzierender Unternehmen vorstellen. Sowohl für die Datenerhebung als auch für die Aufbereitung und Rückspiegelung der Ergebnisse an die Beteiligten werden dabei Visualisierungsmethoden sowie Prinzipien des Storytellings genutzt. Beispielhaft verdeutlicht wird das design- und narrativbasierte Erhebungsverfahren, das wir „Erhebungsreise“ nennen, anhand einer qualitativen Datenerhebung. Die forschungspraktische Umsetzung der „Erhebungsreise“, ebenso wie ihr theoretischer Hintergrund werden in diesem Beitrag vorgestellt und Potenziale wie Grenzen der Vorgehensweise reflektiert.

Schlüsselwörter: Designbasierte Forschung, Qualitative Sozialforschung, Unternehmenskultur, Führung, Veränderung

Design-based research for the analysis of leadership and organizational culture

Abstract: Digitization and technological innovations challenge the willingness and capability of companies to change. If one understands technology implementation as a change process, then an understanding of the leadership and organizational culture is essential for the introduction of new management tools and models of collaboration. In this article, we want to present our design-based, interdisciplinary approach for the analysis of leadership and organizational culture using the example of manufacturing companies. Visualization methods and principles of storytelling are used for data collection as well as for processing and reflecting the results back to the involved stakeholders. The design- and narrative-based survey method, which we call “data-collection journey”, is illustrated as an example. The practical research implementation of the “data-collection journey” as well as its theoretical background are presented in this article and potentials as well as limitations of the approach are examined.

* Artikel eingegangen: 17.01.2022. Revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 20.04.2023. Der Beitrag ist dem Methodenstream der Zeitschrift zugeordnet.

** Dr. Angelika Trübswetter, YOUSE GmbH, Florastraße 47, D-13187 Berlin. E-Mail: angelika.truebswetter@youse.de
Annabel Zettl, M.A., YOUSE GmbH, Florastraße 47, D-13187 Berlin. E-Mail: annabel.zettl@youse.de
Kristin Bauer, M.A., YOUSE GmbH, Florastraße 47, D-13187 Berlin. E-Mail: kristin.bauer@youse.de
Beate Seewald, Dipl. Kffr., M.Sc., YOUSE GmbH, Florastraße 47, D-13187 Berlin. E-Mail: beate.seewald@youse.de

Keywords: research through design, qualitative research, organizational culture, leadership, change. JEL: A14, D02, D22

1 Einführung und Problemstellung

Neue Technologien und Digitalisierungsaktivitäten sind Voraussetzungen für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit produzierender Unternehmen. Solche Aktivitäten gehen mit einem soziotechnischen Wandel in Organisationen einher (Russel & Williams, 2002, S. 45) und rufen damit immer wieder eine notwendige Diskussion dazu hervor, wie die Fertigungsindustrie in Zukunft aussehen soll und wird. Mit dem Konzept *Industrie 5.0* der Europäischen Kommission werden Menschzentrierung, Nachhaltigkeit und Resilienz als zentrale Ziele der vernetzten Produktion der Zukunft gesehen (Breque, De Nul, & Petridis, 2021, S. 13). Um Mitarbeitende und Führungskräfte auf diese neue Form der Produktion vorzubereiten, braucht es „[...] das Umdenken weg von einer Technikorientierung hin zu einer Menschzentrierung“ (Tropschuh, Dillinger, Korder, Maier, Gärtner, & Vernim, 2021, S. 387 f.). Dazu gehört unter anderem auch, die Führungs- und Organisationskultur zu verstehen, innerhalb derer die Veränderung der Produktion gestaltet werden soll.

Organisationskultur ist das Ergebnis eines kollektiven organisationalen Lernprozesses. Überzeugungen, Werte und Verhaltensweisen, die in der Vergangenheit erfolgreich zum Erreichen der Ziele der Organisation geführt haben, werden selbstverständlich. Erfolge und gemeinsame Erfahrungen führen zu gemeinsamen Verhaltensweisen, Denkweisen und Werten (Leppelmann & Leppelmann, 2020, S. 10). Je länger eine Organisation bzw. eine Abteilung oder ein Unternehmensbereich existiert, desto stärker werden diese im Unbewussten verankert. Erlernte soziale Grundnormen stellen die Basis der organisationalen Verhaltensmuster dar und beeinflussen das Handeln und die Wahrnehmung der Mitarbeitenden. Diese sozialen Grundnormen sind implizit und werden nur selten reflektiert oder in Frage gestellt, bilden aber den Grundstein für Werte, Normen und Verhaltensstandards eines Unternehmens. Diese bieten Orientierung und einen verbindlichen Regelkanon, eine bewusste Reflexion findet aber auch hier selten statt (Schein und Schein, 2017, S. 15).

Aus diesem Grund ist es bei der Implementierung neuer Technologien, Zusammenarbeitsmodellen oder Führungsinstrumenten im Rahmen der Industrie 5.0, notwendig, zunächst zu verstehen, wie in der betreffenden Organisation bzw. den betreffenden Organisationseinheiten interagiert wird, welche informellen Werte, Normen und unbewussten Annahmen vorherrschen und welche Ansprüche sich daraus für die zukünftige Gestaltung von Zusammenarbeit ergeben. Das Wissen um die vorhandene Kultur erleichtert die Begleitung solcher Veränderungsprozesse (Schein und Schein, 2017, S. 209).

Für die Analyse der Führungs- und Unternehmenskultur in Unternehmen wird häufig ein exploratives, qualitatives Vorgehen empfohlen (Ernst, 2010, S. 58 f.). Gerade in der Organisationsentwicklung ist es essenziell, die in die Forschung einbezogenen Personen (bspw. die Mitarbeitenden) oder Beziehungsgefüge in ihrer Ganzheit zu erfassen – nur so können aussagekräftige Daten gewonnen werden (Ernst, 2010). Die Autorinnen erweitern deshalb in ihrer Forschungsarbeit etablierte qualitative Zugänge um designbasierte Ansätze und Methoden des Storytellings sowie der Visualisierung für die Analyse von Führungs- Organisa-