

Hajo Holst\*

# Finanzialisierung als ‚Investifizierung‘: Innovationsarbeit und Portfolio-Arbeitsorganisation

## Financialization as ‘Investification’: Innovation Work and Portfolio Work Organization

DOI 10.1515/zfsoz-2015-1009

**Zusammenfassung:** Anhand einer Intensivfallstudie in der Forschung & Entwicklung eines Automobilunternehmens untersucht der Beitrag die Folgen der Finanzialisierung für die Organisation von Innovationsarbeit in Nicht-Finanzunternehmen. Sichtbar werden die Konturen einer neuen Arbeitsorganisation, die von einem auf Dauer gestellten Einsatz externer Innovationsarbeitender und einer variablen Arbeitsteilung zwischen internen und externen Arbeitskräften gekennzeichnet wird. Mit Hilfe eines konventionensoziologischen Ansatzes wird gezeigt, dass die emergente Portfolio-Arbeitsorganisation auf einer neuen Taxonomie von Arbeit beruht, die wiederum in einer spezifischen Tiefenwirkung der Finanzialisierung verankert ist: der ‚Investifizierung‘ von Organisationsentscheidungen. Interne Entscheidungen werden zunehmend auch als Investitionen gerahmt und anhand ihrer Erträge bewertet. Für die Organisation der Innovationsarbeit heißt dies, dass von den Festangestellten nur noch jene Tätigkeiten verrichtet werden sollen, denen die Fähigkeit zugeschrieben wird, langfristig den Unternehmenswert zu vergrößern.

**Schlüsselwörter:** Finanzialisierung; Soziologie der Konventionen; Externalisierung; Flexibilisierung; Wirtschaftssoziologie; Arbeitssoziologie; Organisationssoziologie; Forschung & Entwicklung.

**Abstract:** The paper explores the effects of financialization on the organization of innovation work in non-financial corporations. Evidence from a car company’s research & development division suggests that a new form of work organization is emerging, characterized by two components: the quasi-permanent utilization of external workers from engineering firms in the core areas of R&D, and a variable division of work between internal and external

employees. Using a framework inspired by the sociology of conventions the analysis reveals that underlying the emergent portfolio work organization is a new taxonomy of work which itself is the result of an hitherto undescribed effect of financialization, namely the ‘investification’ of organizational decisions: increasingly more internal decisions are framed as investments and evaluated according to their returns. This development is exemplified by the objective of the new organization of work, which is to assign only those tasks to the corporation’s core employees which are expected to increase its financial value.

**Keywords:** Financialization; Sociology of Conventions; Externalization; Sociology of Economy; Sociology of Work; Sociology of Organization; Research & Development.

## 1 Einleitung

Die Finanzialisierung von Nicht-Finanzunternehmen wird in der soziologischen Forschung seit zwei Jahrzehnten intensiv diskutiert (Dobbin & Zorn 2005; Dörre & Brinkmann 2005; Lazonick & O’Sullivan 2000). Im Mittelpunkt der zunächst in den Vereinigten Staaten losgetretenen, inzwischen längst jedoch auch in Deutschland geführten Debatte steht das veränderte Verhältnis von Wirtschaftsorganisationen zur liberalisierten Finanzsphäre, insbesondere zu den institutionellen Investoren als den „neuen Eigentümern“ (Windolf 1994). Verschiedene Studien weisen darauf hin, dass sich durch die Einflussnahme der Finanzakteure die Orientierung des Top-Managements verändert – und zwar nicht zuletzt in jenen Organisationen, die in den Nachkriegsjahrzehnten das Rückgrat des deutschen Beschäftigungs- und Kapitalismusmodells bildeten (Dörre 2009; Streeck & Höpner 2003): den weltmarktorientierten Großunternehmen des verarbeitenden Gewerbes. Prägnantester Ausdruck der veränderten Orientierung des Managements ist ein Wandel in den Zielen

\*Korrespondenzautor: Hajo Holst, Universität Osnabrück, Institut für Sozialwissenschaften, Seminarstr. 33, 49074 Osnabrück, E-Mail: [haholst@uni-osnabrueck.de](mailto:haholst@uni-osnabrueck.de)

der Unternehmensführung. Wachstum und sozialpartner-schaftlicher Interessenausgleich haben an Bedeutung verloren, die Steigerung des finanziellen Unternehmenswertes ist seit den 1990er Jahren auch in Organisationen mit einflussreichen Interessenvertretungen zum Mantra der Unternehmensführung geworden (Fligstein & Shin 2007; Haipeter 2014).

Schon seit dem Beginn der Debatte in den 1990er Jahren werden auch die Folgen der Finanzialisierung für die Arbeitenden und ihre Interessenvertretungen thematisiert. Zwar werden die Verbreitung des Shareholder-Value-Leitbilds und die Übertragbarkeit US-amerikanischer Erfahrungen auf das trotz unübersehbarer Liberalisierungstendenzen immer noch von koordinierenden Institutionen geprägte deutsche Kapitalismusmodell unterschiedlich eingeschätzt (Goutas & Lane 2009; Jürgens u. a. 2000; Kädtler & Sperling 2002). Dass die Finanzialisierung dem Management der Nicht-Finanzunternehmen jedoch tendenziell eine Kurzfristorientierung aufzwingt und dass die veränderte Zukunftsperspektive Outsourcing und vertikale Desintegration begünstigt, Investitionen in langfristige Innovationen blockiert (Deutschmann 2005) sowie flexible und prekäre Beschäftigungsformen forciert (Dörre & Holst 2009), darüber scheint eine gewisse Einigkeit zu herrschen. Auffällig ist allerdings, dass die Forschung lange Zeit auf empirische Analysen der Auswirkungen der Finanzialisierung auf die konkrete Arbeitsorganisation und das Arbeitshandeln der Beschäftigten weitgehend verzichtet hat (Ausnahmen: Cushen 2013; Dörre 2001; Lippert u. a. 2014). Im Fokus der Debatte standen vielmehr der mehr oder weniger aktive Einfluss der liberalisierten Finanzsphäre und ihrer zentralen Akteure auf die Unternehmensführung und damit das Managementhandeln.

An diesem Punkt setzt der Beitrag an. Im Fokus der Untersuchung stehen allerdings nicht die häufig thematisierten öffentlichkeitswirksamen Großereignisse wie feindliche Übernahmen und auch nicht der Beitrag von Finanzgeschäften zur Rentabilität von Nicht-Finanzunternehmen (Krippner 2005; Crotty 2005), sondern die alltäglichen Auswirkungen der Finanzialisierung auf die Organisation der Arbeit, in diesem Fall der Innovationsarbeit in dem Bereich der Forschung & Entwicklung eines deutschen Automobilunternehmens. Dabei zeigt sich, dass die veränderte Beziehung des Nicht-Finanzunternehmens zur Finanzsphäre nicht nur die Unternehmensführung beeinflusst, sondern längst auch Spuren in der Innenwelt der Organisation hinterlassen hat – und zwar in Form einer ‚Investifizierung‘ von Organisationsentscheidungen: Immer mehr interne Entscheidungen werden nämlich auch als Investitionen gerahmt, die mit ihren Auswirkungen auf den Finanzwert des Unternehmens gerechtfertigt werden

müssen. Sichtbar wird diese – bislang noch nicht explizit beschriebene – Tiefenwirkung der Finanzialisierung an einem Wandel der Arbeitsorganisation. Kennzeichnend für die emergente Portfolio-Arbeitsorganisation sind ein *auf Dauer gestellter Einsatz externer Ingenieure, Techniker und Facharbeiter* auch in den Kernbereichen der Forschung & Entwicklung und eine *variable Arbeitsteilung zwischen internen und externen Innovationsarbeitenden*. Mit Hilfe eines von der Soziologie der Konventionen inspirierten Ansatzes wird gezeigt, dass der neuen Arbeitsorganisation eine veränderte Taxonomie von Arbeit zugrunde liegt, in der sich der Aufstieg der Logik der Investition unter den Rechtfertigungs- und Bewertungsprinzipien von Organisationsentscheidungen ausdrückt: Von den festangestellten Innovationsarbeitenden sollen zu jeder Zeit nur noch jene Tätigkeiten verrichtet werden, denen die Fähigkeit zugeschrieben wird, langfristig den Unternehmenswert zu vergrößern. Alle anderen Arbeiten sollen extern über den Markt bezogen werden. Anders als auf den ersten Blick zu erwarten, ist die neue Organisation von Innovationsarbeit nicht das Ergebnis einer intentionalen Übertragung des finanzökonomischen Portfolio-Gedankens. Vielmehr offenbart sich in ihrer Herausbildung die kulturelle Tiefenwirkung der Finanzialisierung. Die Portfolio-Arbeitsorganisation ist das Resultat der Versuche, die Nebenfolgen der Externalisierung von Innovationsarbeit zu bearbeiten, ohne dabei deren Ausmaß zu reduzieren – und es ist jener Umgang mit den Nebenfolgen, an dem die Reichweite der Investitionslogik sichtbar wird: Von allen Beteiligten – Management und Führungskräften, aber auch den Innovationsarbeitenden und Interessenvertretern – wird Arbeit mit großer Selbstverständlichkeit als Investitionsobjekt gerahmt.

Entwickelt wird diese Argumentation in folgenden Schritten: Zunächst werden ein Überblick über die Finanzialisierungsdebatte gegeben (2) und der theoretische Ansatz expliziert (3). Nach der Vorstellung des Fallunternehmens und des methodischen Vorgehens (4) erfolgt die empirische Analyse in drei Schritten. Zunächst wird der von der Finanzialisierung angetriebene umfangreiche Rückgriff auf externe Innovationsarbeitende in den Blick genommen (5.1), dann die im Unternehmen formulierte Kritik an den Nebenfolgen der Externalisierung (5.2) und schließlich die zu deren Bearbeitung angestoßene Restrukturierung der Arbeitsorganisation (5.3). Zum Abschluss werden die Ergebnisse zusammengebunden und in die soziologische Finanzialisierungsdiskussion eingeordnet (6).

## 2 Das finanzialisierte Unternehmen: Unternehmensführung, Unternehmenssteuerung und Unternehmensrepräsentation

Neben der „Globalisierung“ (Albrow 1996), dem „Post-For-dismus“ (Amin 1994) oder auch dem „Neoliberalismus“ (Harvey 2007) gehört die „Finanzialisierung“ – zusammen mit verwandten Konzepten wie dem „Finanzmarkt-kapitalismus“ (Windolf 2005) oder der „finanzgetriebenen Landnahme“ (Dörre 2009) – zu jenen Begriffen, mit denen die Sozialwissenschaften den Wandel der Gegenwarts-kapitalismen auf den Begriff zu bringen suchen. Gemeinsam ist den aus unterschiedlichen, zum Teil sogar konträren theoretischen Perspektiven argumentierenden Beiträgen die Diagnose eines gesellschaftlich folgenreichen Bedeutungsgewinns der Finanzsphäre seit den 1970er Jahren: „Financialization means the increasing role of financial motives, financial markets, financial actors and financial institutions in the operation of the domestic and international economies.“ (Epstein 2005: 3) Schon an diesem Begriffsversuch zeigt sich, dass sich hinter der Finanzialisierung kein enges sozialwissenschaftliches Konzept verbirgt, sondern ein Forschungsprogramm, dessen Vielschichtigkeit unmittelbar mit dem Mehrebenencharakter und der Mehrdimensionalität der gesellschaftlichen Veränderungen zusammenhängt (Davis & Kim 2015; van der Zwan 2014). Neben den hier fokussierten Auswirkungen auf Nicht-Finanzunternehmen hat sich die Forschung intensiv mit den Folgen der Finanzialisierung für nationale Wirtschaftssysteme (Beyer 2006; Krippner 2005), kommunale Politiken (Hendrikse & Sidaway 2013), Immobilienmärkte (Albers 2008), Universitäten (Engelen u. a. 2014), Haushalte und Individuen (Langley 2008; Martin 2002) sowie die Natur (Gunnoe 2014; Sullivan 2013) auseinandergesetzt.

Der Aufstieg der Finanzsphäre begann mit dem Ende des Bretton-Woods-Systems Anfang der 1970er Jahre. Im Zusammenspiel mit der zuerst in den Vereinigten Staaten, dann aber in allen westlichen Gesellschaften eingeleiteten Deregulierung der in den Nachkriegsjahrzehnten politisch eingehegten Finanzmärkte sorgte die Liberalisierung des internationalen Kapitalverkehrs dafür, dass sich in weniger als zwei Jahrzehnten die institutionelle Grundstruktur der Finanzialisierung herausbildete: ein liberalisiertes globales Finanzsystem, dessen Dynamik entscheidend von den Strategien und Erwartungen seiner zentralen Akteure – institutioneller Investoren, Rating-Agenturen und Analysten – geprägt wird (Lütz 2007: 348 ff.; Dore 2008;

Krippner 2005). Ein entscheidender Faktor für den gesellschaftlichen Bedeutungsgewinn der Finanzsphäre ist das bis heute anhaltende Wachstum der Finanzmärkte. Trotz regelmäßig wiederkehrender Turbulenzen sucht immer mehr Kapital auf den globalen Finanzmärkten nach rentablen Anlagemöglichkeiten (Windolf 2005). Unmittelbar verbunden mit ihrem Wachstum ist die Expansion der Finanzmärkte in gesellschaftliche Teilbereiche, die wie die Altersvorsorge (Dixon & Sorsa 2009) und die Immobilienfinanzierung (Davis 2009) in der Vergangenheit von anderen Rationalitäten geprägt wurden. Zum einen werden durch Deregulierungen und Privatisierungen Bereiche der öffentlichen Daseinsvorsorge geöffnet (Dowling & Harvie 2014; Hacker 2006); zum anderen transformieren Finanzakteure im Bestreben, attraktive Anlagemöglichkeiten für Investoren zu konstruieren, potenziell alle zukünftigen Geldströme in auf Finanzmärkten handelbare Wertpapiere (Leyshon & Thrift 2007; Sullivan 2013). Wachstum und Expansion der Finanzmärkte haben dazu geführt, dass diese – und damit ihre zentralen Akteure – zumindest in den Gesellschaften des Globalen Nordens heute über ein Quasi-Monopol für die legitime Bewertung der Qualität von Investitionen verfügen (Chiapello 2015). Finanzinvestitionen – die Investition von Geld in liquide Wertpapiere – haben sich zu einem generalisierten Benchmark entwickelt, an dem sich letztlich alle Investitionen messen lassen müssen: „Old investment decisions which had centered on cutting costs, developing new products or expanding market shares, were now pitted against plans to invest the same resources in an endless variety of alternative assets.“ (Espeland & Hirsch 1990: 79) Normativ unterfüttert wird das zwar nicht formal institutionalisierte, jedoch praktisch wirksame Bewertungsmonopol durch die Finanzökonomie, die – dies ist der Grundgedanke der „efficient-market-hypothesis“ (Fama 1970) – den Finanzmärkten die Fähigkeit zuschreibt, alle in der Gegenwart vorhandenen Informationen über die Zukunft effizient zu verarbeiten und in verlässliche Gegenwartspreise für Wertpapiere zu transformieren (Stearns & Mizruchi 2005: 292; Davis & Kim 2015).

Im Fokus dieses Beitrags stehen die Auswirkungen der Finanzialisierung auf Nicht-Finanzunternehmen im verarbeitenden Gewerbe. Den Auftakt der Reorganisation der Unternehmen markierte das Shareholder-Value-Paradigma, das sich in den 1980er und 1990er Jahren zum neuen Leitbild der *Unternehmensführung* aufschwang (Dobbin & Zorn 2005; Lazonick & O’Sullivan 2000). Die Basis des neuen Paradigmas war eine Kritik an den vermeintlichen Rentabilitätsproblemen großer Aktiengesellschaften, für die nicht etwa die weltwirtschaftlichen Turbulenzen der 1970er Jahre verantwortlich gemacht wurden, sondern der

Opportunismus des angestellten Managements. Aufgrund der Unfähigkeit der Eigentümer, die Entscheidungen des Managements effektiv zu kontrollieren, diene die Unternehmensführung nicht den Interessen der Eigentümer – jener Gruppe, die von der Prinzipal-Agent-Theorie als Träger des ökonomischen Restrisikos bezeichnet und der damit zugleich auch das primäre Zugriffsrecht auf die Gewinne zugeschrieben wird (Jensen 1993; Rappaport 1986). Für die so definierten Rentabilitäts- und Kontrollprobleme präsentierte das neue Leitbild auf den ersten Blick plausible Lösungen. Durch die Schaffung eines Marktes für Unternehmenskontrolle und die Institutionalisierung interner Anreizsysteme sollte das Management auf die Steigerung des Shareholder Value verpflichtet und auf diese Weise die Interessen von Eigentümern und Managern zur Übereinstimmung gebracht werden. Die Durchschlagskraft des neuen Leitbilds unter US-amerikanischen kapitalmarktabhängigen Großunternehmen war beträchtlich (Lazonick & O’Sullivan 2000), und auch in Deutschland wurden mit etwas zeitlicher Verzögerung im Namen der „Aktionärsorientierung“ umfassende Restrukturierungen vorangetrieben (siehe die Beiträge in Streeck & Höpner 2003). Zwar ist die Verbindung zwischen neuem Leitbild und konkreten Restrukturierungsmaßnahmen letztlich lose und der Einfluss des neuen Paradigmas variiert erheblich zwischen Branchen und einzelnen Organisationen (Dörre 2001; Fiss & Zajac 2004; Froud u. a. 2006). Durch den Siegeszug des Shareholder-Values und der in der Orientierung am Finanzwert des Unternehmens gleichgerichteten „Wertorientierung“ sind die Erwartungen der Finanzakteure jedoch zu Orientierungsmarken geworden, denen sich das Top-Management auch eines Nicht-Finanzunternehmens kaum noch entziehen kann. Nicht zuletzt in der öffentlichen Kommunikation müssen Managemententscheidungen grundsätzlich mit den zu erwartenden Auswirkungen auf den Finanzwert des Unternehmens gerechtfertigt werden (Dörre & Holst 2009; Faust u. a. 2011; Haipeter 2014).

Das veränderte Verhältnis der Nicht-Finanzunternehmen zur Finanzsphäre zeigt sich auch in den kennzahlbasierten Formen der *Unternehmenssteuerung*. Zwar kann die „Herrschaft der Zahlen“ (Vormbusch 2012) keineswegs allein und vielleicht nicht einmal primär auf die Finanzialisierung zurückgeführt werden – den auf Effizienzsteigerungen, permanente Verbesserung und die Koordination fragmentierter Wertschöpfungsketten zielenden Produktionssystemen großer Unternehmen wohnt ein eigenständiger Standardisierungs- und Quantifizierungsimpuls inne (Herrigel 2014). Allerdings finden sich in den Steuerungssystemen neben effizienz- und produktivitätsorientierten Kennzahlen eben auch solche, durch die Organisations-

entscheidungen an die Finanzsphäre gekoppelt werden. Besonders offensichtlich ist dies bei der Mindestrendite, die organisationsintern als Schwelle der Rentabilität fungiert. Organisationseinheiten und -aktivitäten, denen es dauerhaft nicht gelingt, die Mindestrendite auf die eingesetzten finanziellen Mittel zu erwirtschaften, stehen unter besonderem Rationalisierungs- oder Veräußerungsdruck (Dörre 2009; Haipeter 2014). Die Mindestrendite wird jedoch nicht nur zur Bewertung vergangener Performanz eingesetzt, sie wirkt auch auf gegenwärtige Entscheidungen ein. Neue Projekte und Produkte müssen im Rahmen eines prognostischen „Business Case“ glaubhaft machen, dass sie – mit als annehmbar und kontrollierbar eingeschätzten Risiken – in Zukunft die Mindestrendite erreichen werden (Holst 2016). Zwar spielen organisationsinterne Aushandlungen eine Rolle im Prozess der Festlegung der Höhe der Mindestrendite. An ihrer finanzökonomischen Konstruktion wird jedoch der Einfluss der Finanzmärkte auf die Bewertung von Investitionen in Nicht-Finanzunternehmen deutlich. Über ihre beiden zentralen Komponenten ist ihr der Vergleich mit Finanzinvestitionen fest eingeschrieben: dem Zinsniveau jener Wertpapiere, die auf den Finanzmärkten als risikolos gelten – gewissermaßen der Geschwindigkeit, mit der sich das Kapital vermeintlich selbstvermehrt –, und den von Analysten definierten branchen- und unternehmensspezifischen Risikozuschlägen (Windolf 2005). Auch unterhalb der Mindestrendite werden Gewinne erwirtschaftet; aus der Perspektive der Finanzökonomie wird hier jedoch Unternehmenswert vernichtet – Unternehmenswert, der bei einer alternativen Verwendung des Kapitals hätte geschaffen werden können.

Wenn auch mit geringerer Intensität, so hat die Finanzialisierungsforschung sich auch mit Veränderungen im Bereich der kulturellen Selbstverständlichkeiten des Wirtschaftens auseinandergesetzt. Bereits Anfang der 1990er Jahre diagnostizierten mehrere Studien in den USA einen folgenreichen Wandel in der *Unternehmensrepräsentation*, den Vorstellungen von der Natur des Unternehmens: Durch den Siegeszug finanzökonomisch ausgebildeter Unternehmer und Manager verdrängte die Portfolio-Konzeption – die Konstruktion eines Unternehmens als ein Bündel von liquiden, d. h. jederzeit handelbaren Assets – sukzessive die primär um Produktion, Produktqualität und technologische Effizienz kreisenden etablierten Repräsentationen (Crotty 2005; Espeland & Hirsch 1990; für die Diffusion des Portfolio-Konzepts auf das arbeitende Subjekt: Eversberg 2016). Mit der Neu-Definition wandeln sich auch die Vorstellungen davon, welche Zwecke ein Unternehmen verfolgt und wie es intern gesteuert werden soll (Fligstein 1990). Durch die Übertragung der



Portfolio-Logik ist ein zentrales Konzept der Finanzökonomie zu einem festen Bestandteil der kulturellen Ökonomie von Nicht-Finanzunternehmen geworden: Die auf die Produktion von Gütern und Dienstleistungen spezialisierten Wirtschaftsorganisationen sollen letztlich wie Beteiligungsgesellschaften geführt werden – eine Forderung, die im Übrigen von dem Vorkämpfer des Shareholder-Value-Leitbilds, Michael C. Jensen (1993), bereits in den frühen 1990er Jahren formuliert wurde. Hinter dem in den 1950er Jahren entwickelten finanzökonomischen Portfolio-Gedanken steht das Versprechen, durch das gezielte Management des Investitionsportfolios – der permanenten Neu-Zusammenstellung der jeweils gehaltenen Assets – Gewinnmaximierung und Risikokontrolle zu kombinieren (Markowitz 1952). Durch die Anpassung des Portfolios soll, um einen geflügelten Ausdruck aus der Managementsprache zu verwenden, „der Markt geschlagen“ und kontinuierlich eine überdurchschnittliche Rendite erwirtschaftet werden. Für Nicht-Finanzunternehmen heißt dies: Zu jedem Zeitpunkt sollen nur noch jene Ressourcen – je nach Perspektive: Tochterunternehmen, Organisationseinheiten oder, wie die folgende empirische Analyse zeigen wird, eben auch Arbeit – gehalten werden, die in der nahen Zukunft angemessene Gewinne bei kontrollierbaren Risiken versprechen.

### 3 Finanzialisierung als Re-Konfiguration von Rechtfertigungsprinzipien: Die Soziologie der Konventionen

Der kurze Durchgang durch die zentralen Befunde der sozialwissenschaftlichen Finanzialisierungsforschung hat gezeigt, dass inzwischen auch in Nicht-Finanzunternehmen multiple Verweise auf die Finanzsphäre institutionalisiert sind – und zwar sowohl in ihren Formalstrukturen als auch in ihrer Kultur. Inspiriert von der sich auch in Deutschland wachsender Popularität erfreuenden Soziologie der Konventionen (Boltanski & Thevenot 2007; Diaz-Bone 2011; Kädtler 2012; Knoll 2015; Salais 2007; Biggart & Beamish 2003) lassen sich die Veränderungen in den Nicht-Finanzunternehmen auch als Verschiebung in der internen Konfiguration von Rechtfertigungs- und Bewertungsprinzipien von Entscheidungen interpretieren. Denn: Im Zuge der Finanzialisierung haben sich Finanzmärkte nicht nur zu jenen Orten entwickelt, an denen in den Gegenwartsgesellschaften die Qualität von Investitionen bewertet wird (Chiapello 2015); als Folge ihrer ver-

änderten Beziehung zur liberalisierten und globalisierten Finanzsphäre wird – zumindest lassen dies die skizzierten Forschungsbefunde vermuten – in Nicht-Finanzunternehmen eine wachsende Anzahl von Organisationsentscheidungen auch als Investitionen gerahmt, die über zu erwartende künftige Erträge zu legitimieren sind und die regelmäßig anhand der ihnen zugeschriebenen finanziellen Erlöse evaluiert werden. Besonders anschaulich zeigt sich dieser Finanzialisierungseffekt an der Wertorientierung und der Mindestrendite. Beide fungieren nicht nur als Transfermechanismen, mit denen konkrete Renditeerwartungen in die Wirtschaftsorganisationen geleitet werden. Einmal in der Unternehmensführung und der Unternehmenssteuerung verankert, bringen sie Akteure dazu, Entscheidungen als Investitionen zu rechtfertigen – auch wenn diese Entscheidungen in der Vergangenheit ganz anders gerahmt waren und heute noch primär von anderen Motiven angeleitet werden.

Ausgangspunkt des Forschungsprogramms der Soziologie der Konventionen ist die Beobachtung, dass sich Akteure in modernen Gesellschaften permanent in Situationen wiederfinden, in denen sie eigene und die Entscheidungen Anderer legitimieren bzw. evaluieren müssen. Die ganz im Geiste des Pragmatismus stehende konventionensoziologische Pointe liegt nun darin, dass Akteure ihre alltäglichen Bewertungen aufgrund der Interpretationsbedürftigkeit sozialer Situationen in *unterschiedlichen Rechtfertigungs- und Bewertungsprinzipien* verankern können. Die Pluralität von „Wertigkeitsordnungen“ oder „Qualitätskonventionen“ (Boltanski & Thevenot 2007), die jeweils distinkte Klassifikationsschemata und Kategorien für die Bewertung von Entscheidungen, Dingen oder auch Akteuren beinhalten, hat Konsequenzen für die empirische Analyse von praktischen Rechtfertigungsbemühungen. Gegenstand von Verständigungs- und Aushandlungsprozessen ist nicht nur die Qualität der zu bewertenden Objekte innerhalb eines gegebenen sozio-kulturellen Bewertungsrahmens, sondern eben auch die Frage, welche Legitimationsprinzipien in einer spezifischen sozialen Situation überhaupt Geltung beanspruchen können und vor allem in welchem Verhältnis die alternativen Rahmen zueinander stehen (Wagner 1994: 174; Diaz-Bone 2009; Kädtler 2012). Eine wichtige Rolle für die Reduktion von Ungewissheit in der Situationsdeutung spielen Objekte – materielle Artefakte, Institutionen und Organisationsstrukturen –, mit denen bestimmten Konventionen Geltung verschafft und anderen die Legitimation entzogen wird (als „Forminvestitionen“: Thevenot 1984; Hasse 2015; Knoll 2015).

Um das Potenzial der konventionensoziologischen Perspektive für die Analyse der Verschiebungen in den

Tab. 1: Eine modifizierte Heuristik von Konventionen

	Kapital	Markt	Industrie	Handwerk	Inspiration
<b>Modus der Evaluation</b>	Gewinn	Wettbewerbsfähigkeit	Effizienz	Achtung, Reputation	Kreativität
<b>Wertmaßstab</b>	Rendite	Preis	Produktivität	Qualität	Neuheit, Wahrheit
<b>Entscheidung</b>	Investition	Kauf und Verkauf	Optimierung	Tradition	Innovation
<b>Akteursrolle</b>	Investor	Marktsubjekt	Optimierer	Handwerker	Künstler

Rahmungen von Organisationsentscheidungen nutzbar zu machen, kommt im Folgenden eine modifizierte Heuristik von Konventionen zum Einsatz. Etwas überraschend fehlt es der Basisheuristik der „Qualitätskonventionen“ und „Wertigkeitsordnungen“ – Markt, Industrie, Handwerk, Inspiration, Staatsbürgerschaft, öffentliche Meinung (Boltanski & Thevenot 2007) – nämlich an einem analytischen Zugriff auf den dynamischen Kern kapitalistischen Wirtschaftens und damit auch der Investition als dessen Basisoperation (allgemein: Sparsam 2015). Auf den ersten Blick verwundert diese analytische Unschärfe, wurde die Soziologie der Konventionen doch explizit als wirtschaftssoziologisches Forschungsprogramm formuliert. Und trotzdem: Zwar betont das konventionensoziologische Paradigma in Abgrenzung von der neo-klassischen Modellwelt die Pluralität von Begründungen wirtschaftlichen Handelns (Knoll 2015); die kapitalistische Steigerungslogik entzieht sich jedoch dem direkten Zugriff durch die Basiskonventionen. Während das Forschungsprogramm dem Marktgeschehen und auch effizienzorientierten Rationalisierungsanstrengungen eine zentralen Stellenwert zuweist, verfügt das im individuellen Gewinnstreben oder im strukturellen Verwertungszwang angelegte „Immer Mehr in immer kürzerer Zeit“ über keinen distinkten Platz in der Klassifikation von Rechtfertigungsprinzipien. Eine Erklärung für die Nicht-Beachtung des dynamischen Kerns kapitalistischen Wirtschaftens findet sich in „Der neue Geist des Kapitalismus“ (Boltanski & Chiapello 1999). Der besondere kulturelle Rechtfertigungsbedarf kapitalistischen Wirtschaftens wird hier mit der normativen Unzulänglichkeit der Steigerungslogik begründet: Kapitalistisches Wirtschaften – so die Annahme – kann sich nicht allein durch die Verteilung materieller Güter legitimieren; um die Herzen der Menschen zu gewinnen, bedarf es einer über den materiellen Gewinn hinausgehenden normativ-kulturellen Begründung (Boltanski & Chiapello 1999: 43). Durch diese Setzung wird freilich theoretisch ausgeschlossen, dass das kapitalistische Streben nach Ressourcenvermehrung auch normativ als Rechtfertigung für Entscheidungen fungieren kann.

Die Tabelle 1 gibt einen Überblick über die modifizierte Heuristik, auf die für die Analyse der Auswirkungen der Finanzialisierung auf die Organisation von Innovationsarbeit – genauer: auf jene Entscheidungen, die den Wandel der Arbeitsorganisation hervorbringen – zurückgegriffen wird. Um die Relevanz der Investitionslogik im Verhältnis zu anderen sozio-kulturellen Begründungsprinzipien zu analysieren, wird neben die klassischen „Welten“ zusätzlich die – den wirtschaftssoziologischen Klassikern wohlbekannte – Kapitalkonvention gestellt. In der *Kapitalkonvention* wird Akteuren die Rolle des Investors zugewiesen und Objekte werden entweder als Kapital formatiert, das sich über die Zeit vermehren soll, oder als Investitionsobjekt, das diesen Vermehrungsprozess ermöglichen soll. Basisoperation der Kapitalkonvention ist die Investition, die Entscheidungen als gewinnorientierte und damit zukunftsgerichtete Operationen formatiert: Durch den Einsatz von Kapital sollen in einer künftigen Gegenwart Gewinne realisiert werden. Zentrales Qualitätskriterium für die Bewertung von Entscheidungen, Akteuren und Dingen ist in der Welt des Kapitals die Vermehrung der eingesetzten Ressourcen, in der Regel die in Geldeinheiten ausgedrückte Relation zwischen eingesetzten und zurückfließenden Ressourcen. Im Unterschied dazu fokussiert die traditionell fest im konventionensoziologischen Werkzeugkoffer verankerte *Marktkonvention* die Welt des Marktes und den gegenwartsorientierten Äquivalententausch. Entscheidungen werden als Käufe und Verkäufe gerahmt, Akteure als Marktsubjekte repräsentiert. Erfolg bemisst sich an der Wettbewerbsfähigkeit auf Märkten. Preise gelten als zuverlässiger Indikator für „Größe“ in der Welt des Marktes. Die *Industriekonvention* ist um das Streben nach Effizienz im Ressourceneinsatz zentriert. Technik spielt eine zentrale Rolle in der Welt der Industrie, in der Optimierungsentscheidungen gefällt und Produktivitätssteigerungen honoriert werden. Dagegen haben in der *Handwerkskonvention* traditionales Wissen und überlieferte Praktiken einen zentralen Platz. Wert wird in der handwerklichen Welt anhand von Reputation, Anerkennung und vor allem Geschick verliehen. Kreativität

tät und Originalität werden in der *Inspirationskonvention* prämiert, Akteure als Künstler fixiert sowie Entscheidungen als Innovationen gerahmt und bewertet.

## 4 Der Untersuchungsfall: Fallunternehmen, Empirie und Methode

Bei dem Untersuchungsfall – Innovationsarbeit in der Forschung & Entwicklung eines Automobilunternehmens – handelt es sich in einem doppelten Sinne um einen unwahrscheinlichen Finanzialisierungsfall. Sowohl die Innovationsarbeit als auch das Fallunternehmen weisen Merkmale auf, die auf den ersten Blick gegen weitreichende Finanzialisierungseffekte sprechen. Während die Produktionsarbeit Gegenstand umfangreicher Kalkulationspraktiken ist und ihr durch die absatzgesteuerten Produktionskonzepte vergleichsweise direkt Einnahmen aus dem Verkauf der Produkte zugeschrieben werden können, widersetzt sich *Innovationsarbeit* aufgrund der begrenzten Planbarkeit von Innovationsprozessen einer kennzahlbasierten Steuerung, die nicht allein Finanzströme in den Blick nimmt, sondern gegenwärtige Entscheidungen an zukünftige Erlöse zu koppeln sucht. Die kreative Arbeit an Neuerungen ist immer mit einer Portion Ungewissheit verbunden. Weder Verlauf noch Ergebnis eines Innovationsprozesses lassen sich verlässlich vorhersagen (allgemein Will-Zocholl 2014). Zugleich spricht auch die Eigentümerstruktur des *Fallunternehmens* gegen weitreichende Finanzialisierungseffekte. Zwar gehört das Automobilunternehmen zur Gruppe der börsennotierten weltmarktorientierten Großunternehmen, schon seit einiger Zeit befindet sich das Gros der Aktien jedoch in der Hand von Ankerinvestitionen, die zur Kategorie des „geduldigen Kapitals“ (Windolf 2005: 40) zählen.

Und trotzdem: Obwohl von den Eigentümern kein kurzfristiger Renditedruck ausgeht, kann sich die Unternehmensführung nicht vollständig von den Entwicklungen in der Finanzsphäre abkoppeln. Der hohe Kapitalbedarf in der Automobilwirtschaft, resultierend aus dem Entwicklungsaufwand durch die Elektronifizierung und Informatisierung des Automobils sowie dem Aufbau neuer Produktionskapazitäten außerhalb Europas, lässt sich aufgrund des Wandels der Unternehmensfinanzierung faktisch nur noch über den Finanzmarkt befriedigen. Zwar haben deutsche Unternehmen auch in der Vergangenheit ihre Aktivitäten nicht ausschließlich über langfristige Kredite ihrer Hausbanken finanziert. Nach der Liberalisierung der Finanzmärkte in den 1990er Jahren und der strategischen Neuorientierung der Banken steht

das Finanzierungsinstrument „Kredit“ den Unternehmen jedoch nur noch eingeschränkt zur Verfügung (Streeck & Höpner 2003). Da das Fallunternehmen regelmäßig auf Fremdkapital angewiesen ist, kommt den Erwartungen der Investoren und Ratingagenturen eine erhebliche Bedeutung zu, beeinflussen diese doch unmittelbar die Kapitalkosten. Schon seit den frühen 2000er Jahren hat sich deswegen die Finanzmarktkommunikation zu einem strategischen Handlungsfeld des Managements entwickelt. Eine Zielrendite, intern legitimiert durch die Erwartungen der Finanzakteure und zusammengesetzt entsprechend der skizzierten Formel „risikoloser Zins plus Risikozuschläge“, nimmt einen festen Platz im öffentlich kommunizierten Zielkatalog der Unternehmensführung ein.

Empirisch basiert die Analyse auf insgesamt 52 Interviews, die in drei Wellen zwischen 2011 und 2015 geführt wurden. Die Gespräche dauerten zwischen 45 und 90 Min, wurden, von wenigen Ausnahmen abgesehen, aufgezeichnet und vollständig transkribiert. Neben dem Verfasser war Ingo Matuschek an der Interviewdurchführung beteiligt. Gegenstand der Interviews waren die Entwicklung der Externalisierung von Innovationsarbeit seit den 2000er Jahren sowie ihre Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation und das Arbeitshandeln der Innovationsarbeitenden. Aufgrund seines umfassenden Charakters – im Fallunternehmen wurden Interviews mit Managementvertretern (MA), Führungskräften (FK), Innovationsarbeitenden (IA) sowie betrieblichen (BR) und überbetrieblichen Interessenvertretern (GW) geführt – ermöglicht das empirische Material erstens die Rekonstruktion des sukzessiven Wandels der Arbeitsorganisation und zweitens die empirische Analyse der Begründungen und Rahmungen der für diesen Prozess relevanten Organisationsentscheidungen. Prinzipiell birgt der für den konventionensoziologischen Ansatz charakteristische Fokus auf Entscheidungsbegründungen die Gefahr, in der Organisation gängige Sprachspiele zu reproduzieren. Durch die Ausrichtung sowohl der Auswahl der Interviewpartner als auch der Frage- und Auswertungspraxis auf diese in der qualitativen Sozialforschung wohlbekanntes Herausforderung lässt sich diese Gefahr jedoch kontrollieren. Zum einen wurden konsequent Interviewpartner aus verschiedenen Teilbereichen der Forschung & Entwicklung und vor allem von unterschiedlichen Hierarchieebenen rekrutiert. Zum anderen – und an dieser Stelle noch wichtiger – ermöglichen die Fragetechniken und die Interpretationsregeln der rekonstruktiven Sozialforschung (Bohnsack 2010) einen reflektierten Blick hinter die Selbstinszenierungen der Akteure.

## 5 Die Reorganisation der Innovationsarbeit: Externalisierung und Arbeits-Portfolio

In diesem Abschnitt wird der Wandel der Arbeitsorganisation in der Forschung & Entwicklung des Nicht-Finanzunternehmens rekonstruiert, auf seine Beziehung zur Finanzialisierung befragt und die sozio-kulturelle Rahmung der relevanten Entscheidungen mit Hilfe des erweiterten konventionensoziologischen Ansatzes analysiert. Auffällig ist dabei, dass die an den finanzökonomischen Portfolio-Gedanken erinnernde, neue Organisation der Innovationsarbeit nicht auf die Umsetzung eines zentral formulierten Managementplans zurückgeht, sondern das kontingente Ergebnis einer sich letztlich über mehr als ein Jahrzehnt erstreckenden nicht-linearen Kette von Entscheidungen ist. Ihren Anfang nahm die Reorganisation der Innovationsarbeit mit der Institutionalisierung eines „Headcounts“ in der Unternehmenssteuerung in den frühen 2000er Jahren. Aufgrund des Wachstums der Forschungs- und Entwicklungsaufgaben stieg die Anzahl der in der Forschung & Entwicklung eingesetzten externen Arbeitskräfte von Entwicklungsdienstleistern in kurzer Zeit an. Das neben der umfangreichen internen Externalisierung zweite zentrale Element der neuen Arbeitsorganisation – die am Investitionswert von Tätigkeiten ausgerichtete, variable Arbeitsteilung zwischen internen und externen Arbeitskräften – ist hingegen deutlich jüngeren Datums und stellt in seiner Entstehung eine Reaktion auf die Nebenfolgen der umfangreichen Externalisierung – der Gefahr des Know-How-Abschlusses, rechtlichen Unsicherheiten und einem erhöhten Steuerungs- und Kontrollaufwand – dar. Dadurch, dass bei den festangestellten Innovationsarbeitenden jene Tätigkeiten konzentriert werden, die versprechen, langfristig den Unternehmenswert zu steigern, sollen die aus dem Einsatz externer Ingenieure, Techniker und Facharbeiter resultierenden Probleme und Gefahren bearbeitet werden, und zwar ohne dafür die Externalisierung in ihrem Ausmaß zu reduzieren. Während die in der Unternehmenssteuerung verankerte und auf die Flexibilität zukünftiger Finanzströme zielende Externalisierung mehr oder weniger direkt auf die Finanzialisierung zurückgeführt werden kann, ist die Verbindung zur Neujustierung der Arbeitsteilung nicht unmittelbar zu erkennen. Erst auf den zweiten Blick wird deutlich, dass ihre Ausrichtung am Investitionswert von Tätigkeiten direkt mit der Rahmung von Organisationsentscheidungen als Investitionen zusammenhängt.

### 5.1 Interne Externalisierung: Headcount, externe Ingenieure und Innovationsarbeit

Auf den ersten Blick scheinen im Fallunternehmen die spezifischen Merkmale der Innovationsarbeit tatsächlich für eine gewisse Immunität der Arbeitsorganisation der Forschung & Entwicklung gegenüber der Finanzialisierung zu sorgen. Die in der Unternehmensführung des Automobilunternehmens verankerten Renditeerwartungen spielen bei den mittel- und langfristigen Budgetzuweisungen für die Forschung & Entwicklung zwar eine gewisse Rolle, da die Gesamtfahrzeugplanung auf der Abschätzung künftiger Ausgaben und zu erwartender Erträge beruht. Es soll sichergestellt werden, dass – in den Worten eines Managementvertreters – die „Produkte auch die erwartete Kapitalrendite [aufweisen]“ (Int. MA). Auf die alltägliche Steuerung der Arbeit von Ingenieuren, Technikern und Facharbeitern in den Innovationsbereichen haben die in der *Kapitalkonvention* verankerten Renditeerwartungen jedoch keinen unmittelbaren Einfluss. Die Aufgabe des Managements und der Führungskräfte in den verschiedenen Forschungs- und Entwicklungsbereichen besteht darin, mit den jeweils für ein Jahr zur Verfügung gestellten Budgets die übertragenen Aufgaben in der erwarteten Qualität und zum erforderlichen Zeitpunkt zu realisieren. Auf Prognosen der künftigen Rentabilität einzelner Projekte wird ebenso verzichtet wie auf die Ex-Post-Bewertung ihrer Investitionsqualität – nicht zuletzt weil einzelnen Innovationsarbeiten sinnvoll keine zukünftigen Erlöse zugeschrieben werden können. Nach innen operiert die Budgetsteuerung somit mit dem Prinzip der Kostendeckung, das eher im Effizienzstreben der Industriekonvention verankert ist denn in der Kapitalkonvention.

Auf den zweiten Blick wird jedoch deutlich, dass sich auch die Innovationsarbeit der Ingenieure und Techniker nicht gänzlich von den institutionalisierten Finanzbezügen der Unternehmenssteuerung befreien kann. Eines der auffälligsten Merkmale der Arbeitsorganisation in der Forschung & Entwicklung ist nämlich schon seit einigen Jahren die umfangreiche *interne Externalisierung*: die massive Präsenz von externen Innovationsarbeitenden in den Kernbereichen der Organisation, die zudem Tätigkeiten verrichten, die in der Vergangenheit den eigenen Beschäftigten vorbehalten blieben. Vor allem im letzten Jahrzehnt hat sich neben den traditionellen Formen der Fremdvergabe ganzer Entwicklungsaufträge an Systemlieferanten und Zulieferer der Rückgriff auf externe Arbeitskräfte – Ingenieure, Techniker und Facharbeiter, die bei Entwicklungsdienstleistern beschäftigt sind und deren Arbeitskraft vorwiegend per Werk- und Dienstvertrag



eingekauft wird – erheblich ausgeweitet. In der Vergangenheit vor allem ein Instrument, um kurzfristige Belastungsspitzen zu bewältigen, haben sich die Beschäftigten von Entwicklungsdienstleistern in den letzten Jahren zu einem dauerhaften Quasi-Bestandteil der Belegschaft des Fallunternehmens entwickelt. In den Worten einer Führungskraft mit Projektverantwortung:

In den Projekten, „die ich verantworte, [arbeiten für die Entwicklungsdienstleister] momentan etwa 30 Externe. Intern sind wir neun interne Mitarbeiter. Es ist auch eine komplett ungesunde Größe. [...] In keinem [Organigramm] wird die Verantwortung, die man tatsächlich hat, entsprechend abgebildet. Auf einem Organigramm tauche ich überall mit neun Mitarbeitern auf, [habe aber die inhaltliche Projektverantwortung für die Arbeit von] [...] 40 Leuten, und das in erster Hierarchieordnung“ (Int. FK).

Zwar liegen keine offiziellen Zahlen vor, Management und Interessenvertretung gehen aber davon aus, dass sich interne und externe Innovationsarbeitende zahlenmäßig ungefähr die Waage halten. Verantwortlich für den in den letzten Jahren stark angestiegenen und – wenn auch nur auf Widerruf – dauerhaften Rückgriff auf externe Arbeitskräfte ist das Zusammenspiel aus dem rasanten Anwachsen der Forschungs- und Entwicklungsaufgaben und einer in der Unternehmenssteuerung institutionalisierten Kennzahl, die auch für die strategische Nutzung der Leiharbeit in den Produktionsbereichen verantwortlich ist (Holst 2010): der „*Headcount*“, mit dem das Management die Belegschaftsgröße in allen nationalen und internationalen Organisationseinheiten des Unternehmens begrenzt, um auf diese Weise ein Sicherheitsnetz für die zukünftige Rentabilität des Unternehmens zu errichten:

„Wenn es mal nicht so läuft, dann kann man die Ausgaben [für externe Arbeitskräfte] zurückfahren“ (Int. MA).

Formal werden zwar nicht nur die „*Headcounts*“, sondern auch die Sachkostenbudgets vom Management festgelegt; in der Praxis werden letztere jedoch flexibel an kurzfristig auftretende Aufgaben angepasst. Über das vorhandene Personal hinausgehende zusätzliche Arbeitskräfte können, selbst wenn sie für die Erfüllung der zugewiesenen Aufgaben zwingend erforderlich sind, nur extern – und das heißt über *Werk- und Dienstverträge* – hinzu gekauft werden. Den Effekt der im Steuerungssystem verankerten Personalbegrenzung beschreibt eine Führungskraft recht anschaulich:

„Das ist ein ganz einfacher Mechanismus. Sie haben eine bestimmte [Kopfzahl]. Wenn sie mehr haben wollen, müssen sie welche beantragen. Das Beantragen ist ein sehr langwieriger

Prozess in so einem Unternehmen wie [dem Automobilunternehmen]. Insofern sind sie automatisch gezwungen, schneller drüber nachzudenken: Was mach ich denn jetzt mit der Aufgabe? Nicht? Parallel dazu kann ich den Antrag stellen. [...] Aber zwischenzeitlich muss man es sich natürlich organisieren. Und dadurch entsteht auch [im Bereich der Kernkompetenz] Fremdvergabe.“

Selbst in technologisch hochdynamischen Zukunftsfeldern erweist sich die Beantragung zusätzlicher Stellen als so (zeit)-aufwändig, dass die Beauftragung und Qualifizierung externer Innovationsarbeitender den Projektverantwortlichen nicht selten als – in Anspielung an die Kapitalkonvention – „die nachhaltigere Investition“ (Int. FK) erscheint. Der hier skizzierte Mechanismus ist auch dafür verantwortlich, dass der Anteil externer Arbeitskräfte unter den verschiedenen Qualifikationsgruppen in der Forschung & Entwicklung – Ingenieuren, Technikern und Facharbeitern – kaum variiert. Relativ unabhängig von spezifischen Qualifikationsvoraussetzungen ist der Anteil an Fremdpersonal in jenen Bereichen besonders hoch, in denen der Arbeitskräftebedarf in den letzten Jahren schnell angestiegen ist.

Gerechtfertigt wird die Deckelung der Belegschaft und der Rückgriff auf externe Innovationsarbeitende durch den Verweis auf die Basisoperation der Kapitalkonvention: „Eine Festanstellung ist eine Investition für 30 Jahre“ (Int. MA). Diese Aussage, die in vielen Interviews mit Führungskräften und Innovationsarbeitenden immer wieder zu hören war, legt den Schluss nahe, dass Personalentscheidungen als über zukünftige Erträge zu legitimierende Investitionen formatiert werden, obwohl die in der Unternehmenssteuerung verankerte Mindestrendite für die direkte Steuerung der Innovationsarbeit gar nicht zur Anwendung kommt. Die in der Sprache der Interviewpartner auffällig häufige Verwendung von „Investitionen“ und „investieren“ im Zusammenhang mit der Personalplanung spricht dafür, dass die Anwendung der Investitionslogik auf diese Entscheidungen letztlich nicht – oder zumindest: nicht mehr – umkämpft ist. Zwar ist im Fallunternehmen die angemessene Höhe der von Organisationseinheiten zu erwirtschaftenden Mindestrendite durchaus umstritten, nicht aber die *Rahmung von Personalentscheidungen durch die Kapitalkonvention*. Zugleich wird in der zitierten Aussage ein besonderer Zeithorizont konstituiert. Eine Festanstellung wird nämlich als eine „Investition für 30 Jahre“ konstituiert und eine Investition mit 30 Jahren Bindungszeit muss zwangsläufig auch genauso lange Erträge erwirtschaften – und mit Blick auf Höhe und Rhythmus der aus der Finanzialisierung resultierenden Renditeerwartungen heißt dies: Über drei Jahrzehnte lang immer wieder neu die Mindestrendite erwirtschaften. An-

gesichts des hohen Innovationstempos, der Ungewissheit selbst über mittelfristige technische Entwicklungen und der geographischen Verschiebungen in der Automobilindustrie lassen sich die langfristigen Erträge gegenwärtiger Entwicklungsprojekte gar nicht mit jener Sicherheit prognostizieren, die den Erwartungen der Finanzakteure entsprechen würde: „Wir wissen auch nicht genau, wie gewiss die Zukunft ist. [...] Im automobilen Umfeld weiß das niemand“ (Int. MA). Als Folge der Rahmung von Personalentscheidungen durch die Kapitalkonvention breitet sich im Unternehmen eine personalpolitische Zurückhaltung aus, die langfristige Festlegungen wenn nicht vollständig zu vermeiden, dann doch deutlich zu reduzieren sucht.

## 5.2 Nebenfolgen der Externalisierung: Kritik und die Pluralität der Konventionen

Während der auf Dauer gestellte Einsatz von Leiharbeitern in den Produktionsbereichen nur vergleichsweise geringe Probleme im Arbeitsprozess verursacht (Holst 2010), stellt sich dies im Bereich der Innovationsarbeit anders dar. Management, untere Führungskräfte, Innovationsarbeitende und Interessenvertretungen formulieren deutliche Kritiken an den Nebenfolgen des umfangreichen Einsatzes von externen Ingenieuren, Technikern und Facharbeitern in den Kernbereichen der Forschung & Entwicklung. Begründet wird die weit verbreitete und facettenreiche Kritik an den nicht intendierten Auswirkungen der Externalisierung auf die Organisation und das Arbeitshandeln der Innovationsarbeitenden durch den Verweis auf alternative Konventionen. Offensichtlich führt die Rechtfertigung der Externalisierung durch die Kapitalkonvention nicht dazu, dass alternative Evaluationsrahmen vollständig verdrängt werden. So wird von vielen Beschäftigten und Führungskräften die *Handwerkskonvention* bemüht, um den drohenden Verlust von Know-How durch die enge Kooperation mit Entwicklungsdienstleistern und vor allem den dauerhaften Einsatz von externen Arbeitskräften zu beklagen:

„Ich gebe auch irgendwo ein Stück weit Know-How weg, das ist eigentlich der größte Knackpunkt, wenn ich dann irgendwann so weit bin, dass ich mein eigenes [Produkt] nicht mehr verstehe, dann habe ich irgendwann ein Problem, dann weiß ich, ich habe das mit der Fremdvergabe überreizt“ (Int. IA).

Eng mit dieser Kritik verbunden ist der Verweis auf einen möglichen Verlust an Wettbewerbsfähigkeit, eine Kritik, die in der *Marktkonvention* beheimatet ist. Externe Ingenieure und Entwickler werden häufig in Wachstumsbereichen eingesetzt, so dass in den Augen der eigenen

Beschäftigten die Abhängigkeit von Entwicklungsdienstleistern langfristig durchaus die Marktposition des Fallunternehmens beeinträchtigen kann. Und damit nicht genug: Auch die um Effizienz und Produktivität zentrierte *Industriekonvention* wird von Beschäftigten und Führungskräften mobilisiert, um auf unerwünschte Nebenfolgen des umfangreichen Rückgriffs auf externe Arbeitskräfte von Entwicklungsdienstleistern hinzuweisen. Deren quasi-permanente Einbindung erzeugt zum einen rechtliche Unsicherheiten und Kommunikationsblockaden, zum anderen zusätzlichen Steuerungs- und Kontrollaufwand – und beides ist gleichbedeutend mit einem Mehraufwand für die internen Beschäftigten. Den externen Arbeitskräften müssen Arbeitsplätze zur Verfügung gestellt und Zugangsberechtigungen erteilt sowie ihre Arbeitsergebnisse kontrolliert werden:

„Fremdvergabe ist nicht billiger. [...] Ich bin dann den ganzen Tag damit beschäftigt, die Dienstleister arbeitsfähig zu bekommen“ (Int. IA).

Der aus der Externalisierung resultierende administrative Mehraufwand hat jedoch noch einen weiteren Effekt. Einige Beschäftigte kritisieren nämlich auch, dass die wachsenden Steuerungsaufgaben zugleich auch in einer Begrenzung seiner eigentlichen Innovationstätigkeiten resultieren:

„Ich mache 25 % Sekretariatsarbeit. [...] Wir leben hier [...] im Kommunikationswahnsinn. Diese kommunikativen Sachen stehen im Vordergrund. Mein Job besteht fast nur noch da drin, Anforderungen überzugeben an den Dienstleister, der damit weiterarbeitet, der da auf der Basis der Anforderungen eine Entwicklung vorantreibt, und das Arbeitsergebnis, was von dort zurückkommt, hausintern zu verteilen, manchmal sogar in Richtung anderer Lieferanten“ (Int. IA).

Neben der Handwerks-, Markt- und Industriekonvention wird auch die *Inspirationskonvention* genutzt, um Kritik an den Nebenfolgen des Einsatzes von Fremdpersonal in den Kernbereichen der Forschung & Entwicklung zu formulieren. Die Zusammenarbeit mit Angehörigen mehrerer Entwicklungsdienstleister mindere die Kreativität in den gemischten Teams, da die Unternehmen – häufig auf Kosten des Gesamtteams – eigene Vorteile realisieren und „ihre Schäfchen ins Trockene zu bringen“ wollen (Int. IA).

### 5.3 Die Portfolio-Arbeitsorganisation: Neubewertung der Innovationsarbeit und Reorganisation der Externalisierung

Trotz der weit verbreiteten Kritiken an den Nebenfolgen der Externalisierung bleibt eine Grundsatzkritik an dem Einsatz externer Innovationsarbeitender jedoch aus. Das Grundprinzip einer Personalplanung, die auf eine Variabilisierung zukünftiger Kosten und die Reduktion der Kapitalbindung setzt, wird offensichtlich nicht in Frage gestellt. Trotzdem bleibt die durch alle Hierarchiestufen weit geteilte Kritik an den Nebenfolgen nicht ohne Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation. Im Gegenteil: Durch eine *Reorganisation der Externalisierung*, eine Modifizierung der Arbeitsteilung zwischen internen und externen Arbeitskräften, sollen in dem Fallunternehmen die angesprochenen Nebenfolgen der Externalisierung bearbeitet werden – und zwar ohne dafür das Ausmaß der durch die Kapitalkonvention legitimierten und über den „Headcount“ durchgesetzten Externalisierung signifikant zurückfahren zu müssen. Ein Managementvertreter beschreibt die Intention der Reorganisation der Arbeitsteilung zwischen internen und externen Innovationsarbeitenden folgendermaßen:

„Wir beschäftigten lieber unsere Kernmannschaft mit Dingen, die wirklich aufregend sind, und atmen oder lassen auch andere abarbeiten, zu Stundensätzen, die wir einfach gar nicht halten können. [...] Und dann guckt man, was musst du unbedingt selber machen und was kann eigentlich auch ein anderer machen, also seine eigene Kapazität so sinnvoll einsetzen, dass man sich um das Kerngeschäft kümmert, um Dinge, die strategisch wichtig sind, und alles andere, was geht, das [wird] draußen [gemacht]“ (Int. MA).

In diesem auf den ersten Blick wenig spektakulärem Zitat deutet sich eine markante Verschiebung in der Rahmung jener Entscheidungen an, denen die Arbeitsteilung zwischen internen und externen Innovationsarbeitenden entspringt. In der Vergangenheit vor allem eine Frage der kurzfristigen quantitativen Verfügbarkeit von Personal, sollen sich die Entscheidungen, ob eine Tätigkeit von den Stammbeschäftigten verrichtet oder externen Arbeitskräfte übertragen wird, in Zukunft ganz im Sinne der Kapitalkonvention am Investitionswert jener Tätigkeit orientieren. Zwar werden im Zuge der Neuausrichtung der Arbeitsteilung zum Teil auch ganze Positionen verschoben. Um – ohne den „Headcount“ signifikant zu erhöhen – die so genannten Kernaufgaben bei „eigenen Leuten zu konzentrieren“ (Int. FK), werden allerdings auch zahlreiche etablierte Arbeitsprozesse zerlegt und so neu zusammengesetzt, dass sich Kernaufgaben in inter-

nen Positionen bündeln lassen. „Man kann zwar nicht alle Projektleitungen in eine Unterabteilung packen“ (Int. FK), trotzdem wird versucht, die festangestellten Innovationsarbeitenden von Tätigkeiten zu entlasten, denen vom Management und den Führungskräften kein angemessener „Wertbeitrag“ zugeschrieben wird.

Normativ basiert die Restrukturierung der Arbeitsteilung zwischen internen und externen Innovationsarbeitenden auf einer umfassenden Neu-Bewertung von Arbeit durch eine in der Kapitalkonvention verankerte *Taxonomie von Arbeit*. Diese basiert nicht auf Kriterien, die Innovationsarbeit über Eigenschaften der Arbeitskraft (wie Qualifikationen oder Kompetenzen) oder die Inhalte der Tätigkeiten (wie Komplexität oder Wissensvoraussetzungen) klassifizieren. Vielmehr verspricht die neue Taxonomie, die in den Innovationsprozessen der Forschung & Entwicklung anfallenden Tätigkeiten anhand ihrer Investitionsqualität, ihren Auswirkungen auf den Unternehmenswert, zu bewerten. Erreicht werden soll dies durch den Rückgriff auf drei Kriterien: Kernkompetenz, Wirtschaftlichkeit und Dauerhaftigkeit. Um auch in Zukunft eine Chance zu haben, von den festangestellten Innovationsarbeitenden des Automobilunternehmens verrichtet zu werden, muss eine Tätigkeit erstens zu den *Kernkompetenzen* gezählt werden, von denen der Unternehmenserfolg abhängig ist. Zweitens muss die interne Erbringung *kostengünstiger* sein als der externe Bezug über den Markt. Und drittens muss eine Arbeit *dauerhaft* und nicht nur vorübergehend anfallen. Dieses Kriterium stellt sicher, dass sich die als Investitionen gerahmten finanziellen Aufwendungen für Arbeit langfristig rechnen und – mit Blick auf die Zeitbindung einer Festanstellung – auch in künftigen Gegenwarten die erwarteten Renditen abwerfen. Mittel- und langfristig sollen – so das erklärte Ziel der Restrukturierung – nur noch jene Tätigkeiten Eingang in das Arbeits-Portfolio des Unternehmens finden, die alle drei Kriterien gleichzeitig erfüllen: die also zu den Kernkompetenzen gezählt werden, von denen in der Gegenwart erwartet wird, dass sie langfristig anfallen, und die zudem von internem Personal kostengünstiger als von externen Arbeitskräften verrichtet werden können.

Das neue Bewertungsschema mit seinen drei Kriterien Kernkompetenz, Dauerhaftigkeit und Wirtschaftlichkeit war zum Erhebungszeitraum in der Organisation faktisch omnipräsent. In allen Untereinheiten der Forschung & Entwicklung werden die in den Innovationsprozessen anfallenden Tätigkeiten anhand der in Kapitalkonventionen verankerten Taxonomie von Arbeit (neu) bewertet, um so gezielt vermeintliche Fehlentwicklungen – den mit Blick auf die Externalisierung „zu großen Schluck aus der Pulle“ (Int. MA) – zu identifizieren und die Nebenfolgen der

Externalisierung durch eine modifizierte Arbeitsteilung zwischen internen und externen Innovationsarbeitenden zu bearbeiten: „Wenn sie [Kernkompetenz] haben und das [fällt auch noch dauerhaft an], dann sollten sie das tunlichst selber machen“ (Int. MA). Allerdings weisen die für die Arbeitsteilung in konkreten Projekten verantwortlichen Führungskräfte auch darauf hin, dass sich die Bewertungen der Investitionsqualität einzelner Tätigkeiten letztlich nur an den Endpunkten des Kontinuums direkt in die Arbeitsorganisation übersetzen lassen: Tätigkeiten von hohem Investitionswert gelten als „wettbewerbsdifferenzierend“ und werden „den eigenen Leuten übertragen“, Arbeiten ohne strategische Relevanz werden hingegen als „Commodity“ bezeichnet und über den Markt bezogen (Int. FK). Deutlich schwieriger ist hingegen die Platzierung von Tätigkeiten, die zwar strategisch relevant sind, aber nur kurzfristig anfallen oder die extern zu geringeren Kosten zu beziehen sind. Hier wird – je nach Personalausstattung in den betroffenen Untereinheiten – mit unterschiedlichen Formen einer partiellen Externalisierung gearbeitet, um zum einen „atmen“ und im Krisenfall die Personalkapazität reduzieren zu können, zum anderen aber auch strategisch relevante Kompetenzen aufzubauen (Int. FK).

An den Auswirkungen auf die Innovationsarbeitenden und ihr Arbeitshandeln zeigt sich deutlich, dass die Portfolio-Arbeitsorganisation mehr ist als eine in die Kapitalkonvention eingebettete strategische Selbstinszenierung der interviewten Akteure. Durch die neue Arbeitsorganisation verschieben sich Arbeitsinhalte, werden neue Arbeitsrollen definiert und auch die organisationsinterne Bewertung der eigenen Arbeit verändert sich. *Erstens* treten für viele interne Ingenieure – das hat die Kritik an dem aus der Externalisierung resultierenden administrativen Mehraufwand gezeigt – neue Steuerungs- und Kontrollaufgaben neben die traditionellen, vor allem technikgetriebenen Tätigkeiten. Die Verantwortung für die Arbeitsergebnisse der externen Arbeitskräfte wird von einigen als Führungsaufgabe und damit als Aufwertung der eigenen Position gelesen, von anderen aber auch als Beschneidung des eigentlichen Kerns ihrer Innovationsarbeit. „Mein Job besteht fast nur noch da drin, Anforderungen rüberzugeben an den Dienstleister“ (Int. IA). *Zweitens* stehen Innovationsarbeitende mit Projektverantwortung – und das ist in den von uns untersuchten Bereichen die große Mehrheit der intern beschäftigten Ingenieure – vor der Herausforderung, die für die Portfolio-Arbeitsorganisation notwendige „Bewertungskompetenz“ (Int. MA) aufzubauen, um die in ihren Projekten anfallenden Tätigkeiten nach ihrer Investitionsqualität zu taxieren. Die Kriterien für die Bewertung – Wirtschaftlichkeit, Dauerhaftigkeit

und Kernkompetenz – werden zwar vom Management vorgegeben. Die Entscheidungen, welche Tätigkeiten intern erbracht und welche extern über den Markt bezogen werden, bleiben häufig jedoch den unteren Führungs- und Hierarchieebenen überlassen – und müssen von diesen in der Organisation anhand des Investitionswertes jener Tätigkeiten gerechtfertigt werden. Damit konfrontiert die Rahmung der Entscheidungen als Investition die Projektverantwortlichen mit der Erwartung, als *Portfolio-Manager der eigenen Arbeit* zu agieren:

„Wenn Sie dann sagen, wenn ich jetzt von dem Portfolio dessen, was ich draußen habe, was hol ich davon zurück? Dann gucken Sie genau hin [...] Und das wäre natürlich schon das, was lohnenswert ist im Sinne von Know-How, was ist lohnenswert im Sinne von Wirtschaftlichkeit? [...] Und was sind Daueraufgaben?“ (Int. FK)

Dass sich die Investitionsqualität einzelner Tätigkeiten letztlich gar nicht objektiv bestimmen lässt und die Bewertung anhand der drei Kriterien Kernkompetenz, Dauerhaftigkeit und Wirtschaftlichkeit nur einen in der Organisation institutionalisierten, sozial konstruierten Platzhalter für den Investitionswert darstellt, ändert nichts an der Wirkmächtigkeit der neuen Rollenerwartungen: Für die Projektverantwortlichen ist die Bewertung der Investitionswerte von Innovationstätigkeiten zu einem festen Bestandteil ihrer Arbeit geworden. *Drittens* – und eng damit verbunden – wirkt die veränderte Bewertung von Arbeit auch auf die Positionen der Arbeitenden in der Organisation zurück. Zwar sind sicherlich auch Aufwertungsprozesse zu beobachten. Besonders deutlich wird dieser Zusammenhang jedoch an der – allerdings zahlenmäßig recht kleinen – Gruppe derjenigen, die gegenwärtig Tätigkeiten verrichten, denen anhand der neuen Taxonomie von Arbeit kein hoher Investitionswert zugeschrieben wird, die aufgrund ihrer im Vergleich geringen Qualifikation jedoch nicht ohne Weiteres „höherwertige“ Arbeiten übernehmen können. Zwar drohen Festangestellten, die heute Tätigkeiten verrichten, die zukünftig externen Arbeitskräften übertragen werden sollen, weil sie entweder keine Kernkompetenz darstellen oder aber nur temporär anfallen bzw. extern kostengünstiger bezogen werden können, aufgrund der wirtschaftlichen Situation des Fallunternehmens bislang keine betriebsbedingten Kündigungen. In Einzelfällen steht jedoch die Drohung eines Übergangs der gesamten Arbeitsgruppe in ein Tochterunternehmen im Raum. Auch wenn eine solche Verschiebung bislang vom Betriebsrat erfolgreich verhindert wurde, die latente Drohung eines Betriebsübergangs schwebt wie ein „Dammoklesschwert“ über den betroffenen Beschäftigten und



produziert bei diesen eine verunsichernde „Angst um unseren Arbeitsplatz“ (Int. IA).

## 6 Fazit: ‚Investifizierung‘ von Organisationsentscheidungen

Am Beispiel der Innovationsarbeit in der Forschung & Entwicklung eines Automobilunternehmens hat sich dieser Beitrag mit den Auswirkungen der Finanzialisierung auf die Arbeitsorganisation in Nicht-Finanzunternehmen beschäftigt. Dabei hat sich gezeigt, dass Innovationsarbeit nicht trotz, sondern aufgrund ihrer strukturellen Besonderheiten ein Lackmustest für die Auswirkungen der Finanzialisierung auf die Organisation der Arbeit darstellt. Parallel zur Nutzung von Leiharbeit in den Produktionsbereichen lässt sich in dem Fallunternehmen auch in der Forschung & Entwicklung eine umfangreiche interne Externalisierung beobachten. In dem Versuch, die Variabilität künftiger Finanzströme zu steigern und auf diese Weise eine Art Sicherheitsnetz für die zukünftige Rentabilität und Liquidität des Unternehmens zu errichten, begrenzt das Top-Management trotz rasant wachsender Forschungs- und Entwicklungsaufgaben die Kopffzahlen der Belegschaft und treibt auf diese Weise immer mehr externe Innovationsarbeitende auch in jene Bereiche, die in der Vergangenheit den eigenen Beschäftigten vorbehalten blieben und die auch heute noch zum Kern der Organisation gezählt werden. Im Unterschied zur stärker standardisierten Produktionsarbeit bringt der auf die Zukunft gerichtete Rückgriff auf externe Arbeitskräfte im Bereich der Innovationsarbeit zwar Nebenfolgen für das Unternehmen mit sich; gerade an ihrer Bearbeitung zeigt sich jedoch die kulturelle Tiefenwirkung der Finanzialisierung. Oberflächlich eine Gegenbewegung gegen die Finanzialisierung, entsteht aus den Versuchen, die Nebenfolgen der Externalisierung zu beseitigen, eine neue Arbeitsteilung zwischen internen und externen Arbeitskräften, durch die implizit die Portfolio-Logik auf die Organisation von Arbeit übertragen wird. Um die Rentabilität des Unternehmens unabhängig von wirtschaftlichen, technischen und ästhetischen Konjunkturen werden zu lassen, sollen – so der normative Kern der emergenten *Portfolio-Arbeitsorganisation* – zu jedem Zeitpunkt nur noch jene Tätigkeiten von den Innovationsarbeitenden des Fallunternehmens verrichtet werden, denen anhand der drei Klassifikationskriterien Wirtschaftlichkeit, Kernkompetenz und Dauerhaftigkeit die Fähigkeit zugeschrieben wird, den Finanzwert des Unternehmens zu erhöhen. Alle anderen Tätigkeiten sollen flexibel über den Markt bezogen werden.

Mit Hilfe eines kapitalismusanalytisch erweiterten konventionensoziologischen Ansatzes wurde das normative Fundament der neuen Arbeitsorganisation – genauer: jener Entscheidungen, aus denen die Portfolio-Organisation hervorgeht – untersucht und damit zugleich der analytische Mehrwert der vorgeschlagenen Erweiterung des analytischen Werkzeugkoffers demonstriert. Es hat sich nämlich gezeigt, dass sowohl der umfangreiche Rückgriff auf externe Innovationsarbeitenden als auch die Neuausrichtung der Arbeitsteilung zwischen internen und externen Arbeitskräften auf eine neue *Taxonomie von Arbeit* zurückgeht, auf ein fest in der Kapitalkonvention verankertes Klassifikationsschema, das den Wert der Arbeit weder durch eine Vermessung der Arbeitskraft über Qualifikationen oder Kompetenzen noch anhand der Arbeitsinhalte zu bestimmen sucht. Zugrunde liegt der neuen Arbeitsorganisation vielmehr der Versuch, die Investitionsqualität der einzelnen Tätigkeiten zu bewerten. Das im Grunde völlige Fehlen einer Kritik an der veränderten Bewertung von Arbeit zeigt, welche Akzeptanz die Kapitalkonvention und mit ihr die neue Taxonomie der Innovationsarbeit in dem Fallunternehmen genießt. Zwar existieren in der Organisation durchaus Differenzen hinsichtlich der konkreten Bewertung einzelner Tätigkeiten, die Anwendung der Kapitalkonvention als Bewertungsmaßstab wird jedoch nicht einmal von den Innovationsarbeitenden und ihren Interessenvertretungen in Frage gestellt. Sowohl die erfolgreiche Rechtfertigung des relativ restriktiven „Headcounts“ als auch die Selbstverständlichkeit, mit der als Antwort auf die Nebenfolgen der Externalisierung die Arbeitsteilung zwischen internen und externen Innovationsarbeitenden am Investitionswert von Tätigkeiten ausgerichtet werden soll, verdeutlichen die kulturelle Tiefenwirkung der Finanzialisierung. Die empirischen Befunde deuten darauf hin, dass die Situationsdeutung unter den Beteiligten – Management, Führungskräften, Innovationsarbeitenden und Interessenvertretungen – faktisch unumstritten ist: Obwohl insbesondere zur Bewertung der Nebenfolgen der Externalisierung auch andere Konventionen als die Kapitalkonvention mobilisiert werden, wird die Frage, ob eine Tätigkeit internen oder externen Beschäftigten übertragen wird, unisono als Investitionsentscheidung gerahmt – und Arbeit damit zu einem Investitionsobjekt gemacht.

Wenig überraschend bleibt die neue Arbeitsorganisation nicht ohne Auswirkungen auf die Innovationsarbeitenden des Fallunternehmens und ihr Arbeitshandeln. Für sie wandeln sich Arbeitsinhalte, neue Arbeitsrollen konfrontieren sie mit veränderten Erwartungen und die Neubewertung der Arbeit beeinflusst auch die Positionen der Arbeitenden in der Organisation. Schon seit einigen

Jahren treten neben die traditionelle, eher technikgetriebene Innovationsarbeit im engeren Sinn Tätigkeiten aus dem Bereich des Projektmanagements, die von vielen als Führungsaufgabe wahrgenommen, von anderen aber auch als Beschneidung der eigentlichen Innovationsarbeit kritisiert werden. Zudem sehen sich Beschäftigte mit Projektverantwortung mit der Erwartung konfrontiert, letztlich immer wieder neu zu entscheiden, welche Tätigkeiten von den eigenen Innovationsarbeitenden verrichtet werden – und welche Tätigkeiten an externe Arbeitskräfte vergeben werden. Durch die Rahmung dieser Entscheidungen als Investitionsentscheidungen werden die Beschäftigten fast automatisch in die Rolle eines *Portfolio-Managers* geschoben, der die in den Innovationsprozessen anfallenden Tätigkeiten immer wieder neu bewerten muss. Und drittens wirken die veränderte Bewertungen der Innovationsarbeit auch verunsichernd auf Arbeitende zurück, die gegenwärtig Tätigkeiten von geringerem Investitionswert verrichten und die aufgrund ihrer Qualifikationen nicht einfach andere, als „höherwertiger“ klassifizierte Tätigkeiten übernehmen können. Auch wenn die hier präsentierten Befunde letztlich auf einer Einzelfallstudie beruhen, sprechen die Merkmale des Fallunternehmens doch für eine gewisse Übertragbarkeit der Ergebnisse zumindest im Segment der weltmarktorientierten Großunternehmen des verarbeitenden Gewerbes. Dass die Auswirkungen der veränderten Beziehungen des Unternehmens zur Finanzsphäre trotz der Dominanz geduldigen Kapitals und der Machtposition der Interessenvertretungen eine derartige Tiefenwirkung auf die Arbeitsorganisation in einem für die Zukunft des Unternehmens so wichtigem Bereich wie der Forschung & Entwicklung entfalten, spricht für die Reichweite der skizzierten Finanzialisierungseffekte.

Mit Blick auf die soziologische Finanzialisierungsforschung legen die Befunde den Schluss nahe, dass im Rahmen der veränderten Beziehung zur Finanzsphäre nicht nur externe Renditeerwartungen an die Nicht-Finanzunternehmen herangetragen werden. Die Organisationen wandeln sich auch in ihrem Innersten – ein Wandel, der sich begrifflich auch als „*Investifizierung*“ von *Organisationsentscheidungen* fassen lässt: Ein wachsender Anteil interner Entscheidungen – das hat das Beispiel des Wandels der Arbeitsorganisation in der Forschung & Entwicklung deutlich gezeigt – wird nämlich zusätzlich zu den schon bestehenden Rahmungen *auch* als Investitionen formatiert. Damit weist die Analyse auf einen bislang noch nicht explizit beleuchteten Effekt der Finanzialisierung hin, und zwar die Ausweitung des Investitionsgedankens auf interne Entscheidungen, die in der Vergangenheit gar nicht aus einer Investitionsperspektive betrachtet wurden bzw. auch heute nicht primär durch Gewinnerwartungen

motiviert werden. Denn erst die sozio-kulturelle Rahmung durch die Kapitalkonvention öffnet interne Entscheidungen für die in der Finanzsphäre dominanten Rendite- und Liquiditätserwartungen. Aus dieser Perspektive resultiert die Finanzialisierung nicht nur in einer veränderten Beziehung der Organisationen zur Finanzsphäre, sondern auch in der Diffusion der Kapitalkonvention und ihrer Basisoperation „Investition“ in die Organisation hinein. Auch wenn weitere empirische Forschung vonnöten ist, so lassen sich mehrere der eingangs angeführten Befunde der Finanzialisierungsforschung als Indizien dafür lesen, dass der hier beschriebene spezifische Ökonomisierungseffekt – die „Investifizierung“ von bislang anders motivierten Entscheidungen – auch in anderen gesellschaftlichen Feldern und Teilsystemen als in den Innenwelten von Nicht-Finanzunternehmen anzutreffen ist, dass also im Windschatten der Finanzialisierung die Logik der Investition auch in Bereiche diffundiert, die in der Vergangenheit nicht vom Investitionsgedanken dominiert wurden. Um nur drei Beispiele zu nennen: US-amerikanische Hauseigentümer betrachten die eigenen Immobilien zunehmend als Assets (Davis 2009: 6 ff.), Natur wird zu einem Investitionsobjekt (Sullivan 2013) und sogar Kulturausgaben werden immer häufiger als Investitionen gerahmt (Chiapello 2015: 27).

Bemerkenswert ist, dass die „Investifizierung“ von Organisationsentscheidungen gar nicht auf einem radikalen Wandel in der Unternehmensführung, der Unternehmenssteuerung oder der Unternehmensrepräsentation beruht. Vielmehr werden im Zuge der Finanzialisierung in den Formalstrukturen und der Kultur der Nicht-Finanzunternehmen punktuell Finanzverweise institutionalisiert, deren Macht eben gerade nicht darin besteht, alternative Evaluationsprinzipien einfach zu delegitimieren. Nicht alle Entscheidungen des Top-Managements zielen unmittelbar auf die Steigerung des Unternehmenswerts, sie müssen jedoch unabhängig von den eigentlichen Motiven immer auch über die zu erwartenden Beiträge zum Finanzwert des Unternehmens gerechtfertigt werden. Ähnliches gilt auch für die kennzahlbasierten Steuerungssysteme und die Portfolio-Repräsentation des Unternehmens: Die Kennziffern mit unmittelbarem Finanzbezug stellen letztlich nur eine kleine Minderheit in der Gesamtheit der verwendeten Indikatoren dar, und auch die technisch orientierten Unternehmensbilder sind nicht verschwunden. Aus der hier angelegten konventionensoziologischen Perspektive heißt dies, dass die sich durch die Finanzialisierung in den Nicht-Finanzunternehmen ausbreitende Investitionslogik formal nur einen zusätzlichen Bewertungsrahmen bildet, der neben die etablierten sozio-kulturellen Muster tritt – allerdings einen Rahmen, der aufgrund seiner Ins-

tutionalisierung in den Organisationsstrukturen und der Verankerung im Denken über Unternehmen offensichtlich in der Lage ist, relativ verbindliche Mindestbedingungen zu formulieren, die auch Entscheidungen erfüllen müssen, die wie die Arbeitsorganisation eigentlich anderen Bewertungs- und Rechtfertigungskontexten unterliegen und die auch weiterhin, wenn nicht primär, dann doch zumindest auch nach anderen Kriterien als der „Rendite“ evaluiert und bewertet werden.

## Literatur

- Albers, M., 2008: The financialization of home and the mortgage crisis. *Competition and Change* 12: 148–166.
- Albrow, M., 1996: *The Global Age. State and Society beyond Modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Amin, A., 1994: *Post-Fordism. A Reader*. Oxford: Blackwell.
- Beyer, J., 2006: Vom „kooperativen Kapitalismus“ zum Finanzmarktkapitalismus – eine Ursachenanalyse. S. 35–57 in: U. Brinkmann, K. Krenn & S. Schief (Hrsg.), *Endspiel des Kooperativen Kapitalismus?* Wiesbaden: VS.
- Biggart, N. & T.D. Beamish, 2003: The Economic Sociology of Conventions: Habit, Custom, Practice and Routine in Market Order. *Annual Review of Sociology* 29: 443–464.
- Bohnsack, R., 2010: *Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden*. 8. Aufl. Opladen: Budrich.
- Boltanski, L. & E. Chiapello, 1999: *Der neue Geist des Kapitalismus*. Konstanz: UVK.
- Boltanski, L. & L. Thévenot, 2007: *Über die Rechtfertigung. Eine Soziologie der kritischen Urteilskraft*. Hamburg: Hamburger Edition.
- Chiapello, E., 2015: Financialisation of Valuation. *Human Studies* 38(1): 13–35.
- Crotty, J., 2005: The Neoliberal Paradox: The Impact of Destructive Product Market Competition and “Modern” Financial Markets on Nonfinancial Corporation Performance in the Neoliberal Era. S. 77–110 in: G.A. Epstein (Hrsg.), *Financialization and the World Economy*. Northampton: Edward Elgar.
- Cushen, J., 2013: Financialization in the Workplace: Hegemonic Narratives, Performative Interventions and the Angry Knowledge Worker. *Accounting Organizations and Society* 38(4): 314–331.
- Davis, G. F. & S. Kim, 2015: Financialization of the Economy. *Annual Review of Sociology* 41: 203–221.
- Davis, G. F., 2009: *Managed by the Markets. How Finance Re-Shaped America*. Oxford: Oxford University Press.
- Deutschmann, C., 2005: Finanzmarkt-Kapitalismus und Wachstumskrise. S. 58–84 in: P. Windolf (Hrsg.), *Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen*. Wiesbaden: VS.
- Diaz-Bone, R. (Hrsg.), 2011: *Soziologie der Konventionen. Grundlagen einer pragmatischen Anthropologie*. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Diaz-Bone, R., 2009: Konvention, Organisation und Institution. Der institutionentheoretische Beitrag der „Économie des conventions“. *Historical Social Research* 34(2): 235–264.
- Dixon, A.D. & V.-P. Sorsa, 2009: Institutional change and the financialization of pensions in Europa. *Competition & Change* 13: 347–367.
- Dobbin, F. & D. Zorn, 2005: Corporate Malfeasance and the Myth of Shareholder Value. *Political Power and Social Theory* 17: 79–198.
- Dore, R., 2008: Financialization of the Global Economy. *Industrial and Corporate Change* 17(6): 1097–1112.
- Dörre, K., 2001: Das deutsche Produktionsmodell unter dem Druck des Shareholder Value. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 53(4): 675–704.
- Dörre, K., 2009: Die neue Landnahme. Dynamiken und Grenzen des Finanzmarktkapitalismus. S. 21–86 in: K. Dörre, S. Lessenich & H. Rosa (Hrsg.), *Soziologie – Kapitalismus – Kritik. Eine Debatte*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Dörre, K. & U. Brinkmann, 2005: Finanzmarkt-Kapitalismus: Triebkraft eines flexiblen Produktionsmodells? S. 85–116 in: P. Windolf (Hrsg.), *Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen*. Wiesbaden: VS.
- Dörre, K. & H. Holst, 2009: Nach dem Shareholder Value? Kapitalmarktorientierte Unternehmenssteuerung in der Krise. *WSI-Mitteilungen* 62(12): 667–674.
- Dowling E. & F. Harvie, 2014: Harnessing the Social: State, Crisis and (Big) Society. *Sociology* 48(5): 869–886.
- Engelen, E., R. Fernandez & R. Hendrikse, 2014: How Finance Penetrates its Other: A Cautionary Tale on the Financialization of a Dutch University. *Antipode* 46(4): 1072–1091.
- Epstein, G., 2005: Introduction. S. 77–110 in: G. Epstein (Hrsg.), *Financialization and the World Economy*. Cheltenham: Elgar.
- Eversberg, D., 2016: Beyond Individualization: The German ‘activation toolbox’. *Critical Social Policy* 36(2): 1–20.
- Espeland, W. & P.M. Hirsch, 1990: Ownership Changes, Accounting Practices and the Redefinition of the Corporation. *Accounting, Organizations and Society* 15(1–2): 77–96.
- Fama, E., 1970: Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work. *The Journal of Finance* 25(2): 383–417.
- Faust, M., R. Bahn Müller & C. Fisecker, 2011: *Das nicht nur kapitalmarktorientierte Unternehmen: Externe Erwartungen, Unternehmenspolitik, Personalwesen und Mitbestimmung*. Berlin: Edition Sigma.
- Fiss, P.C. & E.J. Zajac, 2004: The Diffusion of Ideas over Contested Terrain: The (Non)adoption of a Shareholder Value Orientation among German Firms. *Administrative Science Quarterly* 49: 501–534.
- Fligstein, N., 1990: *The Transformation of Corporate Control*. Harvard: Harvard University Press.
- Fligstein, N. & T. Shin, 2009: Shareholder Value and the Transformation of the U.S. Economy 1984–2000. *Sociological Forum* 22(4): 399–424.
- Froud, J., S. Johal, A. Leaver & K. Williams, 2006: *Financialization and Strategy. Narrative and Numbers*. London: Routledge.
- Goutas, L. & C. Lane, 2009: The Translation of Shareholder Value in the German Business System: A Comparative Study of DaimlerChrysler and Volkswagen AG. *Competition & Change* 13(4): 327–346.
- Gunnoe, A. 2014: The Political Economy of Institutional Landownership: Neorentier Society and the Financialization of Land. *Rural Sociology* 79(4): 478–504.

- Hacker, J.S., 2006: *The great risk shift: The assault on American jobs, families, health care and retirement and how you can fight back*. Oxford: Oxford University Press.
- Haipeter, T., 2014: *Das ungewisse Extra. Die Widersprüche erfolgsabhängiger Entgelte – am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie*. Berlin: Edition Sigma.
- Harvey, D., 2007: *A Brief History of Neoliberalism*. Oxford: Oxford University Press.
- Hendrikse, R.P. & Sidaway, J.D., 2014: *Financial Wizardry and the Golden City: Tracking the Financial Crisis through Pforzheim, Germany*. *Transactions of the Institute of British Geographers* 39(2): 195–208.
- Herrigel, G., 2014: *The Embrace of Experimentalism by Manufacturing Multinationals. Paper for the Conference „Experimentalist Regimes in Transnational Governance“*, 22./23.8.2014, Amsterdam.
- Holst, H., 2010: *„Die Flexibilität unbezahlter Zeit“ – Die strategische Nutzung von Leiharbeit. Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik* 19(2+3): 164–177.
- Holst, H., 2016: *Von Hilfsmittel, Symbolen und Artefakten – Finanzialisierung, rationale Investitionen und der Business Case*. In: J. Maeße, H. Pahl & J. Sparsam (Hrsg.), *Die Innenwelt der Ökonomie. Wissen, Macht und Performativität in der Wirtschaftswissenschaft*. Wiesbaden: Springer, i. E.
- Jensen, M. C., 1993: *The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems*. *The Journal of Finance* 48(3): 831–880.
- Jürgens, U., K. Naumann & J. Rupp, 2000: *Shareholder Value in an Adverse Environment: The German Case*. *Economy and Society* 29(1): 54–79.
- Kädtler, J. & H.J. Sperling, 2002: *After Globalisation and Financialisation: Logics of Bargaining in the German Automotive Industry*. *Competition and Change* 8(2): 149–168.
- Kädtler, J., 2012: *Finanzmarktkapitalismus oder Finanzmarktrationalität? S. 205–221 in: K. Dörre, D. Sauer & V. Wittke (Hrsg.), Kapitalismustheorie und Arbeit. Neue Ansätze soziologischer Kritik*. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Knoll, L. (Hrsg.), 2015: *Organisationen und Konventionen. Die Soziologie der Konventionen in der Organisationsforschung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Krippner, G., 2005: *The Financialization of the American Economy*. *Socio-Economic Review* 3(2):173–208.
- Langley, P., 2008: *The Everyday Life of Global Finance: Saving and Borrowing in Anglo-America*. Oxford: Oxford University Press.
- Lazonick, W. & M. O’Sullivan, 2000: *Maximizing Shareholder Value. A New Ideology for Corporate Governance*. *Economy and Society* 29(1): 13–35.
- Leyshon, A. & N. Thrift, 2007: *The Capitalization of Almost Everything. The Future of Finance and Capitalism*. *Theory, Culture & Society* 24(7–8): 97–115.
- Lippert, I., T. Huzzard & U. Jürgens, 2014: *Corporate Governance, Employee Voice, and Work Organization. Sustaining High-Road Jobs in the Automotive Supply Industry*. Oxford: Oxford University Press.
- Lütz, S., 2007: *Finanzmärkte*. S. 341–260 in: A. Maurer (Hrsg.): *Handbuch Wirtschaftssoziologie*. Wiesbaden: VS.
- Markowitz, H., 1952: *Portfolio Selection*. *The Journal of Finance* 7(1): 77–91.
- Martin, R., 2002: *Financialization of Daily Life*. Philadelphia: Temple University Press.
- Rappaport, A., 1986: *Creating Shareholder Value. The New Standard for Business Performance*. New York: Free Press.
- Salais, R., 2007: *Die „Ökonomie der Konventionen“ – mit einer Anwendung auf die Arbeitswelt*. S. 95–112 In: J. Beckert, R. Diaz-Bone & H. Ganßmann (Hrsg.), *Märkte als soziale Strukturen*. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Sparsam, J., 2015: *Wirtschaft in der New Economic Sociology. Eine Systematisierung und Kritik*. Wiesbaden: Springer VS.
- Stearns, L.B. & M. S. Mizruchi, 2010: *Banking and Financial Markets*. S. 284–306 in: N. J. Smelser & R. Swedberg (Hrsg.): *Handbook of Economic Sociology*. 2. ed. Princeton: Princeton University.
- Streeck, W. & M. Höpner, 2003: *Alle Macht dem Markt. Die Auflösung der Deutschland AG*. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Sullivan, S., 2013: *After the Green Rush? Biodiversity Offsets, Uranium Power and the “Calculus of Casualties” in Greening Growth*. *Human Geography* 6(1):80–101.
- Thevenot, L., 1984: *Rules and Implements: Investment in Forms*. *Social Science Information* 23(1): 1–45.
- van der Zwan, N., 2014: *Making Sense of Financialization*. *Socio-Economic Review* 12(1): 99–129.
- Vormbusch, U., 2012: *Die Herrschaft der Zahlen. Zur Kalkulation des Sozialen in der kapitalistischen Moderne*. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Wagner, P., 1994: *Dispute, Uncertainty and Institutions in Recent French Debates*. *Journal of Political Philosophy* 2(3): 270–289.
- Will-Zocholl, M., 2014: *Manager oder Tüftlerinnen? Karriereoptionen in der Automobilentwicklung*. S. 188–208 in: U. Busult, S. Weber, C. Wiegel & W. Kronsbein (Hrsg.), *Karrierewege in Forschung und Entwicklung*. Berlin: Logos.
- Windolf, P., 1994: *Die neuen Eigentümer. Eine Analyse des Marktes für Unternehmenskontrolle*. *Zeitschrift für Soziologie* 23(2): 79–92.
- Windolf, P., 2005: *Was ist Finanzmarktkapitalismus? S. 20–57 in: P. Windolf (Hrsg.), Finanzmarktkapitalismus. Analyse zum Wandel von Produktionsregimen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

---

**Anmerkung:** Der Beitrag ist eine erweiterte Fassung eines Vortrags, den der Autor auf der Herbsttagung der Sektion für Arbeits- und Industriesoziologie „Was kommt nach dem Posttaylorismus? Aktuelle Entwicklungen der betrieblichen Arbeitsorganisation“ am 19. und 20. November 2015 in Duisburg gehalten hat. Für Kommentare und Anregungen dankt der Autor Hendrik Brunsen, Dennis Eversberg, Stefan Kirchner, Ingo Matuschek, Steffen Niehoff, Jan Sparsam, Harald Wolf und Mascha-Will Zocholl sowie den Gutachtern und Herausgebern der Zeitschrift für Soziologie.



## Autorenvorstellung



**Hajo Holst**  
Universität Osnabrück, Institut für  
Sozialwissenschaften, Seminar-  
str. 33, 49074 Osnabrück, E-Mail:  
[haholst@uni-osnabrueck.de](mailto:haholst@uni-osnabrueck.de)

Hajo Holst, geb. 1971 in Grevenbroich. Studium der Politikwissenschaft und Volkswirtschaftslehre in Marburg und Oslo. Promotion in Osnabrück. Von 2007 bis 2014 wissenschaftlicher Mitarbeiter und Privatdozent (Venia Soziologie) an der Friedrich-Schiller-Universität Jena; seit 2014 Professor für Wirtschaftssoziologie an der Universität Osnabrück.

Forschungsschwerpunkte: Finanzialisierung, Wandel von Arbeit und Arbeitsbeziehungen, nachhaltiges Wirtschaften, Internationaler Vergleich.

Wichtigste Publikationen: Fragmentierte Belegschaften – Leiharbeit, Informalität und Soloselbständigkeit in globaler Perspektive (mit K. Dörre, Hrsg), Frankfurt am Main/New York: Campus 2016; Von Hilfsmittel, Symbolen und Artefakten – Finanzialisierung, rationale Investitionen und der Business Case, in: J. Maeße, H. Pahl & J. Sparsam (Hrsg), Die Innenwelt der Ökonomie. Wissen, Macht und Performativität in der Wirtschaftswissenschaft. Wiesbaden: VS 2016; „Commodifying Institutions“ – Vertical Disintegration and Institutional Change in German Labour Relations, *Work, Employment and Society* 28, 2014: 3–20; Die Konjunktur der Flexibilität – Die Temporalstrukturen des Gegenwartskapitalismus, in: K. Dörre, D. Sauer & V. Wittke (Hrsg.), *Arbeitssoziologie und Kapitalismustheorie*. Frankfurt am Main/New York: Campus 2012; zuletzt in dieser Zeitschrift: Kollektive Interessenvertretung im strategischen Dilemma – Atypisch Beschäftigte und die „dreifache“ Krise der Gewerkschaften (mit A. Aust & S. Pernicka), *Zeitschrift für Soziologie* 37, 2008: 158–176.