

Wir verkaufen Mode: Subjektivierung von Arbeit im Filialverkauf eines Textilkonzerns

Krohn, Judith

Postprint / Postprint

Monographie / monograph

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Krohn, J. (2008). *Wir verkaufen Mode: Subjektivierung von Arbeit im Filialverkauf eines Textilkonzerns*. (Arbeit und Leben im Umbruch, 16). München: Hampp. <https://doi.org/10.1688/9783866182950>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Judith Krohn:

Wir verkaufen Mode.

Subjektivierung von Arbeit im Filialverkauf eines Textilkonzerns

Arbeit und Leben im Umbruch., hrsg von G. Günter Voß, Band 16,
ISBN 978-3-86618-295-0, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2008, 179 S., € 19.80

Mit dem Begriff „Subjektivierung von Arbeit“ werden aktuell in den Sozialwissenschaften tiefgreifende Veränderungsprozesse in der Arbeitswelt diskutiert, die zu einer umfassenderen Einbindung der Individuen in den Arbeitsprozess führen und aus denen für Betroffene hoch ambivalente Folgen entstehen.

Vor diesem Hintergrund berichtet das Buch über eine empirische Untersuchung der konkreten betrieblichen Umsetzung von Mechanismen einer derartigen Subjektivierung von Arbeit in einem Filialbereich eines Unternehmens der Textilbranche. In Form einer „dichten Beschreibung“ auf Basis eines komplexen Sets ethnographisch orientierter Forschungsmethoden werden unterschiedliche Dimensionen eines intensivierten Zugriffs auf die Subjektivität von Mitarbeiterinnen im Verkauf nachgezeichnet. Wichtige Forschungsfragen der Intensivfallstudie sind:

Auf welchen Ebenen auf Grundlage welcher Mechanismen findet Subjektivierung von Arbeit konkret im untersuchten Betrieb statt? Wie unterscheiden sich die Subjektivierungsvorstellungen und -ziele bei den unterschiedlichen Akteuren? Wo und warum können diese divergierenden Vorstellungen in Übereinstimmung gebracht werden? Wo entstehen Konflikte bei der Umsetzung? Welcher Zusammenhang besteht zwischen konventionellen betrieblichen Rationalisierungsinteressen und den Zielen und Mechanismen einer Subjektivierung von Arbeit? Welche Rolle spielen geschlechtsspezifische Aspekte?

Die Studie bietet einen anschaulichen Einblick in die konkrete spezifische Unternehmenspraxis von Subjektivierung. Materialreich wird deutlich gemacht, was die abstrakte wissenschaftliche Rede von der „Subjektivierung von Arbeit“ in der Alltagsrealität Betroffener tatsächlich bedeutet. Wichtiges Ergebnis ist unter anderem eine Typologie verschiedenartiger Umgangsweisen von betroffenen Mitarbeiterinnen mit den Möglichkeiten und Zumutungen der erfahrenen Subjektivierungspraxis in ihrem Betrieb.

Schlüsselwörter: Subjektivierung von Arbeit, Unternehmenskultur, Rationalisierung, Gestaltungsspielräume, Geschlecht, Verkaufen, Dienstleistung, Handel

Judith Krohn ist europäische Ethnologin. Derzeit ist sie Promotionsstudentin an der Universität München und Stipendiatin der Hans-Böckler-Stiftung.

Arbeit und Leben im Umbruch

Schriftenreihe zur
subjektorientierten
Soziologie
der Arbeit
und der
Arbeitsgesellschaft

herausgegeben
von
G. Günter Voß

gefördert von ISIFO
Institut für sozial-
wissenschaftliche
Information und
Forschung e.V.,
München

Themenfeld der Schriftenreihe ist die gesellschaftliche Arbeit und der Wandel der nach wie vor durch sie geprägten modernen Sozialverhältnisse. Gemeint ist damit nicht nur die Erwerbsarbeit; Thema sind vielmehr auch alle anderen im weiteren Sinne als Arbeit zu verstehenden Tätigkeiten (Haus-, Familien-, Eigen- und Bürgerarbeit, Alltagsorganisation usw.) und deren technisch-organisatorische Rahmenbedingungen.

Gemeinsame Perspektive der Beiträge ist eine an der tätigen Person theoretisch und/oder empirisch ansetzende, dabei aber soziale Strukturen berücksichtigende und auf deren Analyse abzielende Subjektorientierte Soziologie. Konzeptioneller Fluchtpunkt ist ein soziologisches Verständnis von Subjektivität und dabei insbesondere von Arbeitskraft bzw. der Arbeitsperson.

Wichtiges Spezialthema (das der Reihe den Namen gibt) ist der soziale und individuelle Zusammenhang von erwerbsförmiger Arbeit und privatem Leben. Historischer Hintergrund dafür ist eine Entwicklung, mit der sich die bisher für moderne Gesellschaften typische strikte Trennung dieser beiden Sphären aufzulösen beginnt.

Das Theoriekonzept der Alltäglichen Lebensführung nimmt derartige Fragen in den Blick und ist damit für manche Beiträge der Reihe eine orientierende Perspektive, sie deckt aber keineswegs den potentiellen Themenrahmen ab. Die Reihe ist vielmehr offen für vielfältige Einzelfragen, so z.B. für den gesellschaftlichen Wandel von Arbeitskraft und Beruflichkeit. Möglich sind auch Themen, die Umbrüche in Erwerbsarbeit und Betrieb betreffen (sofern dies weiterreichende gesellschaftliche Aspekte berührt) oder auf den Wandel privaten Lebens abzielen (sofern dies die erwerbsgerichtete bzw. betriebliche Arbeit tangiert).

Judith Krohn

Wir verkaufen Mode

Subjektivierung von Arbeit im
Filialverkauf eines Textilkonzerns

Rainer Hampp Verlag
München und Mering 2008

*Reihen-
heraus-
geber:* G. Günter Voß
Technische Universität Chemnitz
Industrie- und Techniksoziologie
09127 Chemnitz, 0371-531/4388
guenter.voss@phil.tu-chemnitz.de
www.arbeitenundleben.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86618-295-0
Arbeit und Leben im Umbruch: ISSN 1617-0407
DOI 10.1688/9783866182950
1. Auflage 2008

*Liebe Leserinnen und Leser!
Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen
Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

© 2008 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

	Vorwort	7
	O-Töne aus dem Feld	9
1	Einleitung	11
2	Problemstellung – Subjektivierung von Arbeit oder Ökonomisierung des Subjekts?	17
3	Untersuchungsdimensionen einer subjektivierten Arbeitswelt.....	21
4	Symbiose ethnologischer und soziologischer Forschung	25
4.1	Feldforschung – Der Schlüssel zum Verständnis	27
4.1.1	Teilnehmende Beobachtung – Informant in eigener Sache	27
4.1.2	Feldforschungstagebuch und Feldnotizen – Die Informationsspeiche ...	29
4.2	Leitfadeninterview und Experteninterview.....	30
4.3	Erzählungen – Die Macht der Geschichten	32
4.4	Fragenkatalog – Erkenntnisquelle und Korrektiv	33
4.5	Untersuchungssample	34
5	Methodische Umsetzung im Feld – Zugehörigkeit als Segen?.....	35
6	Datenauswertung als Dialog mit dem Feld.....	41
7	Organisationsstruktur des Unternehmens – Die mater familias und ihre Töchter	45
7.1	Unternehmensphilosophie	47
7.2	Unternehmenskultur – Die Seele der Organisation	48
7.2.1	Leitbild der Familie als Mittel der „Vergemeinschaftung“	51
7.2.2	Leitbild des „neuen Menschen“ – unternehmensgeleitete Subjektivierung	53
8	Arbeitsorganisation des Unternehmens	57
8.1	Personalstruktur – arbeitsrechtlicher Status und Arbeitszeit	57
8.2.	Alle sind gleich ... – Das formelle Funktions- und Statussystem des Unternehmens	68

8.3	... aber manche sind gleicher – Das informelle Funktions- und Stattssystem der Filiale	75
8.4	Teamarbeit – Zwischen Selbstverwirklichung und Selbstausbeutung ...	78
8.4.1	Teilautonome Teams.....	81
8.4.2	Teamarbeit im Unternehmen – „Eine stabile Panzerkette?“	82
8.5	Zielvereinbarungen als Führungsgröße – „Die Latte höher legen“	90
8.6	Ziele des Unternehmens – „Mit Spaß mehr Umsatz!“	91
8.7	Teilautonome Teams führen – Ein Balanceakt?	96
9	Kommunikationssystem des Unternehmens – „Clarity“	103
9.1	Kommunikation außerhalb der „Familie“	103
9.2	Kommunikation in der „Familie“ – „Die offene Tür“	104
9.3	Kommunikation der „Tochter“	108
9.3.1	„Familienkonflikte“ durch Erzählungen bewältigen	108
9.3.2	Klatschsystem – Seinen Platz markieren	115
10	Mode verkaufen unter geschlechtsspezifischer Perspektive.....	117
10.1	Personalpolitik als Ausdruck geschlechtersegregierter Unternehmenskultur	118
10.2	Personal- und Kundenstruktur – Geschlechterkonstruktionen im Arbeitsalltag	119
10.3	Führungspositionen und Führungsstile – Omnirelevanz von Geschlecht?	123
11	Mitarbeiterinnen und ihr Unternehmen	127
12	Arbeitsorientierungen bei X – Typenbildung	141
12.1	„Engagierte Perfektionistin“	142
12.2	„Rational Routinierte“	147
12.3	„Pragmatische Jobberin“	151
13	Fazit.....	159
14	Ausblick	171
	Literatur	173

Vorwort

Als Angestellte eines Unternehmens die Aufgabe zu bewältigen, betriebsinterne Prozesse zu beschreiben, ist Freud und Leid zugleich. Dieses Urteil fällt ich bereits kurz nach Beginn der vorliegenden Feldstudie zur Analyse des Phänomens Subjektivierung von Arbeit in einem Einzelhandelsunternehmen. Das Feld war mir sehr vertraut, da ich hier bereits seit vielen Jahren beschäftigt war. Die Vorteile, die eine interne und langjährige Bindung an das Feld für die Gewinnung empirischer Befunde bedeuten, werden durch emotionale Herausforderungen für die Forscherin manchmal mehr als ausgeglichen. Aber es war eine spannende und erkenntnisreiche Zeit.

Die vorliegende Studie entstand in einem interdisziplinären Kontext. Inspiriert durch ein Studienprojekt an der Humboldt-Universität zu Berlin zum Thema „Subjektivierung von Arbeit“ bei Karin Lohr entschied ich mich, diesen Prozess in einem Einzelhandelsunternehmen zu untersuchen. So bot sich die einmalige Gelegenheit, aus der Innensicht eines Unternehmens dichte Beschreibungen und eine intensive Feldforschung durchzuführen. Das Ergebnis ist eine Betriebsmonographie zum Thema Subjektivierung von Arbeit, entstanden im Forscherkontext zwischen Nähe und Distanz.

Mein Dank gilt den Interviewpartnerinnen und dem Unternehmen, ohne deren Bereitschaft die Studie nicht möglich gewesen wäre. Besonders danke ich meinem Vater für seine kritischen Anmerkungen in den vielen konstruktiven Diskussionen. Ihm widme ich dieses Buch, weil er immer an mich geglaubt hat. Mein Dank gilt auch meiner Betreuerin Irene Götz, die mich stets bestärkte und mit vielen sehr guten Ideen und Hinweisen unterstützte sowie Günter Voß, der die Veröffentlichung der Arbeit ermöglichte und mir dabei mit Rat und Tat zur Seite stand.

Weiterhin möchte ich mich bei Anastasia Beljajewa, David und Bianca Hupfer sowie Friederike Graef für ihre große Unterstützung danken.

Das für die folgende Studie untersuchte Unternehmen wird aufgrund der wissenschaftlichen Anonymisierungspflicht als „Unternehmen X“ bezeichnet. Informationen, die Rückschlüsse auf das Unternehmen zulassen, wurden zudem verfremdet. Gleiches gilt für Informationen der befragten Mitarbeiterinnen. Alle Namen sind frei erfunden. Die befragte Filialeiterin und Filialassistentin werden pauschal als Führungskräfte bezeichnet.

Trotz einer homogen weiblichen Befragungsgruppe in der Filiale wird bei filialübergreifenden Aussagen der Begriff Beschäftigte, der sowohl männliche, als auch weibliche Beschäftigte impliziert, benutzt.

O-Töne aus dem Feld

„X ist nicht steif, sondern locker. Das ist so eine Art jugendliche Frische, welche eine vertrauensvolle Atmosphäre schafft. Dadurch werden familiäre Bindungen aufgebaut. Die sind schon sehr darauf bedacht, dass sich die Mitarbeiter untereinander gut verstehen.“

„Wir sind ein gut laufendes Textilunternehmen, was weltweit expandiert. Wir sind hier Mitarbeiter, wo jeder alles können muss und alles macht. So ist er in jeder Abteilung einsetzbar.“

„X ist ein Unternehmen, was den richtigen Weg eingeschlagen hat. Nur so kann man überleben. Die sind sehr sozial und das Verhältnis zu den Mitarbeitern ist sehr positiv.“

„Bei X kann man es, wenn man will, von einer Aushilfe zur Führungskraft schaffen. Das gab es alles schon. Aber da musst du Einsatz zeigen und die oben müssen dich toll finden. Du wirst hier nicht ganz klein gehalten, aber natürlich musst du dem „Mainstream“ folgen und bestimmte Dinge einhalten.“

„Die wollen hier keine Mitarbeiter, die stur herkommen und nur ihre Zeit abschinden, sondern Leute die zupacken können. Denn hier ist es immer stressig. Das wissen die Kunden aber, dass sie hier volle Kabinen und volle Rollstangen erwarten müssen und das nicht immer einer ankommt: Darf es was sein?“

„Hier ist es immer stressig. Ich selbst stand ganz oft unter dem Druck, ganz allein in einer Etage an der Kasse arbeiten zu müssen. Und ganz nebenbei soll man dann noch die komplette Wäscheabteilung aufräumen und die Sachen der Kunden aus der Anprobe wegräumen.“

„Terroranrufe daheim, da wieder einmal zu knapp geplant wurde und man sich nicht traut ans Telefon zu gehen, da kaum ein Grund für Verhinderung akzeptiert wird. Das bezeichnen die als Mitarbeiterflexibilität. Die Abgabe der Verfügbarkeit von Arbeitsterminen, die der Filialleitung grundsätzlich zu gering ausfällt. Wunderbare Mitarbeitergespräche oder wie ich sie nur noch nenne: Grillpartys, in denen man zum Teil bis zu einer Stunde vom Filialleiter gegrillt wird!“

1 Einleitung

Die Schlagwörter Mobilisierung, Flexibilisierung¹, Subjektivierung, Entberuflichung² und Entgrenzung von Arbeit³ sind in aller Munde. Sie versuchen, facettenreich den Strukturwandel von Arbeit zu beschreiben. Meine als empirische Organisationsmonographie angelegte Studie versucht, den Auswirkungen des Wandels von Arbeit in einer Filiale der Textilbranche nachzuspüren. Im Mittelpunkt stehen dabei die Auswirkungen auf die bestehende Organisationsstruktur und -kultur der Filiale sowie auf deren Belegschaft. Die gewählte Dimension der Subjektivierung von Arbeit soll sowohl eine Ausprägung des Wandels von Arbeit beschreiben, als auch deren Einbettung in das Spannungsfeld von Rationalisierung und Gestaltungsspielräumen thematisieren. Ziel der Studie ist es zu untersuchen, wie sich Subjektivierungsprozesse auf organisationaler (Organisationsstruktur, -kultur) und filialspezifischer Ebene im Textilkonzern X darstellen und welche Auswirkungen diese auf die Mitarbeiterinnen der Filiale haben. Dabei wird nicht unreflektiert der theoretische Begriff der Subjektivierung von Arbeit aus der Soziologie entlehnt, sondern dient als eine Beschreibungshilfe.

Zu Beginn wird theoretisch nachvollzogen, was unter Subjektivierung von Arbeit verstanden wird, welche strukturellen Veränderungen dahin führten und welche Konzepte, vor allem in den Sozialwissenschaften, dazu existieren. Allgemein wird Subjektivierung von Arbeit als ein relationaler Begriff verstanden, der eine individuelle und eine gesellschaftliche Dimension besitzt. Subjektivie-

¹ Sauer (2001: 34f) betrachtet Flexibilisierung idealtypisch als eine möglichst effiziente Organisation des Personaleinsatzes, die vor allem auf die Ausschöpfung lebensweltlicher Ressourcen zielen. Im Kern geht es dabei vor allem um die Zeit, die materielle Ausstattung und die soziale Sicherheit der Arbeitskräfte.

² Laut Sauer (Ebd.: 33) verändern sich die inhaltlichen und qualifikatorischen Anforderungen an die Arbeitskräfte. So ist zu beobachten, dass das im Arbeitsprozess benötigte Wissen immer rascher veraltet und die Arbeitskräfte in immer kürzeren Zyklen mit neuen Anforderungen an ihre Qualifikation konfrontiert werden. Eine solche Dynamisierung der Qualifikationsanforderungen, in Verbindung mit einer sich zunehmend durchsetzenden Prozessorientierung, hat zur Folge, dass Qualifikation immer weniger als standardisiertes, beruflich fixiertes Arbeitsvermögen zu fassen ist. Darüber hinaus wird immer häufiger darauf verwiesen, dass neue und eher weiche Qualifikationen zur Bewältigung der Arbeitsanforderungen benötigt werden (...). Damit verliert auch die Kategorie Beruf bzw. die formale Erstausbildung erworbener Qualifikation zunehmend ihre zentrale Bedeutung, die sie sowohl im Betrieb als auch auf dem Arbeitsmarkt hatte.

³ Sauer zu Folge (Ebd.: 34) ist die Zunahme selbstorganisierter Arbeit, dynamischer und entstandardisierter Qualifikationsanforderungen sowie flexibilisierter Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitszeiten, Ausdruck eines Veränderungsprozesses, der als Entgrenzung von Arbeit beschrieben werden kann. Mit diesem Prozess ist eine Veränderung des Regulierungsmodus verbunden, der für die bisherige Organisation von Arbeit typisch und strukturprägend war: zeitliche, räumliche, motivationale und soziale Begrenzungen scheinen an Bedeutung zu verlieren.

zung von Arbeit bezeichnet somit einen strukturellen Wandel der Arbeit, der weit reichende Folgen für individuelles, gruppenspezifisches und gesamtgesellschaftliches Arbeitshandeln hat. In Bezug auf konkrete Veränderungen der Arbeitsprozesse werden vor allem zwei Merkmale thematisiert. Zum einen wird davon ausgegangen, dass vier grundsätzliche Formen von Subjektivierung, die reklamierende, ideologisierende, kompensatorische und strukturierende, existieren (Kleemann/Matuschek/Voß 2002: 64)⁴. Zum anderen wird eine Verbreitung von subjektiven Kompetenzen, persönlichen Fähigkeiten, Erfahrungen, Eigenschaften und Wahrnehmungen der Subjekte hervorgehoben. Das Arbeitsergebnis wird somit mittels individueller Fähig- und Fertigkeiten an eine bestimmte Person gebunden und verhindert so die exakte Kopie durch ein anderes Subjekt.

Die Zunahme strukturierender gegenüber kompensatorischer Subjektivität ist neben der grundsätzlichen Erweiterung subjektabhängiger Arbeitstätigkeiten zentral für den Subjektivierungsdiskurs (vgl. Ebd: 84ff). Die inhaltliche Ausprägung des Begriffs der Subjektivierung von Arbeit ist keineswegs eindeutig. Der Definitionsrahmen bezieht sich entweder auf den vermehrten Zugriff auf das Subjekt (z. B. Baukowitz/Boes/Schmiede 2001) oder auf die Fokussierung bestimmter Eigenschaften, welche in besonderem Maße von individuellen Fähig- und Fertigkeiten der Subjekte abhängen (z. B. Böhle 1999).

In den Sozialwissenschaften werden vor allem folgende drei unterschiedliche Konzepte diskutiert.

1. Das Konzept der Informatisierung von Arbeit beschreibt eine Zunahme von Informationstechnologien, welche eine Verwissenschaftlichung und Technologisierung von Arbeit zur Folge haben (z. B. Baukowitz/Boes/Schmiede 2001 und Kleemann/Matuschek 2001).

2. Das Konzept der normativen Subjektivierung bezieht sich auf eine Bildungsoffensive seitens der Subjekte, welche mit einer Anpassung des Qualifikationsniveaus und längeren Ausbildungszeiten einhergeht. Diese führen zu persönlichen Selbstentfaltungs- und Selbstverwirklichungsbestrebungen. Demnach führen soziokulturelle Veränderungen zu einem tiefgreifenden Wandel der Arbeitsstruktur, welcher in erster Linie durch die Reduzierung traditioneller Mechanismen der Fremdsteuerung gekennzeichnet ist (vgl. Baethge 1991: 6).

3. Das Konzept des Arbeitskraftunternehmers beschreibt drittens eine Kombination aus den dargestellten Marktveränderungen und den daraus resultierenden

⁴ So werden Leistungen im Rahmen der „kompensatorischen Subjektivierung“ als Ausgleich von Funktionslücken verstanden. Die Funktion der „strukturierenden Subjektivierung“ besteht in der permanenten, situationsabhängigen Anpassung des Systems. Produktionsprozesse sind somit nicht mehr nur für ihr grundsätzliches Funktionieren von den Subjekten abhängig, sondern auch in Bezug auf ihre inhaltliche Ausgestaltung (vgl. ebd.: 84ff). Die reklamierende und ideologisierende Subjektivität meint, dass durchaus beide Seiten, wenn auch aus unterschiedlichen Erwartungen heraus, Interesse an Flexibilisierung haben können.

Konsequenzen für die Unternehmen sowie einem allgemeinen und tiefgreifenden Wandel der Lebenssphäre der Beschäftigten. Der ständige Drang sein „Portfolio von existenzsichernden Aktivitäten“ zu überarbeiten, zu ergänzen und zu optimieren, führt zu einer Zweckrationalisierung, Vermarktlichung und Selbstausbeutung der Subjekte (Voß/Pongratz 2001: 14ff).

Die Konzepte unterscheiden sich neben den Faktoren, welche für den Strukturwandel von Arbeit verantwortlich sind, auch hinsichtlich der konstatierten Rolle des Subjekts sowie den Folgen für Beschäftigte und Unternehmen. Konzeptübergreifend sind folgende Fragen von Bedeutung: Wer ist von diesem Prozess betroffen? Welche Faktoren bedingen ihn primär? Können die Folgen für das Subjekt positiv oder negativ bewertet werden?

Alle Konzepte betonen die Komplexität des Strukturwandels und die Ambivalenzen (Chancen/Zwänge) in Bezug auf die Auswirkungen der Entwicklung. In unterschiedlichem Maße werden folgende gesellschaftliche Entwicklungen allgemein anerkannt: die Veränderung des globalen Marktes, die Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft, die zunehmende Technologisierung⁵ und der gesellschaftliche Wertewandel (z. B. Bildungsoffensive).

Der gesellschaftliche Wandel wirkt sich auf bestehende Organisationsstrukturen aus, die nun mehr obsolet erscheinen. Der Rationalisierungsmodus, welcher sich zuvor durch Objektivierung, Berechenbarkeit aller Prozesse, Entsubjektivierung, Standardisierung, Arbeitsteiligkeit, einen hohen Kontrollgrad sowie eine starre, zentralistische und bürokratische Organisation (Taylorismus, Fordismus) auszeichnete, hat sich verändert. Diese Veränderung erforderte eine Anpassung bisheriger innerbetrieblicher Organisations- und Produktionsstrukturen an flexiblere Marktverhältnisse. Als adäquat und notwendig wurde eine Organisationsstruktur angesehen, welche sich durch Dezentralisierung, Entbürokratisierung, Entstandardisierung, Enthierarchisierung, und Resubjektivierung auszeichnen sollte. Diese Entwicklung impliziert auch einen verstärkten Zugriff auf das Subjekt, denn die nähere Anbindung an die Imperative des Marktes erzwingt die Erschließung individueller Subjektivierungspotentiale. In diesem Kontext gelten die Unternehmen als Ausgangspunkt für eine zunehmende Subjektivierung und nicht die Beschäftigten, welche bei diesem Ansatz eine passive und funktionale Rolle einnehmen. Die Subjekte sind eher „Getriebene“ als „Treibende“ der Subjektivierung von Arbeit.

Der Ansatz des soziokulturellen Wertewandels misst zwar den Marktbedingungen und dem technologischen Wandel eine gewisse Bedeutung bei, im Vordergrund stehen jedoch in erster Linie die Beschäftigten als treibende Kraft einer Subjektivierung von Arbeit. So korreliert ein höheres Qualifikationsniveau mit dem Wunsch nach mehr Eigenverantwortung und der Verwirklichung individueller Ansprüche (vgl. Baethge 1991).

⁵ Diesen Ansatz möchte ich nicht näher erläutern, da er für mein Fallbeispiel kaum eine Bedeutung hatte.

In der Literatur der letzten Jahre ist eine Bedeutungsverschiebung zu beobachten. Die Subjektivierung von Arbeit wird zunehmend im Kontext von Marktveränderungen und nicht dem Wertewandel diskutiert.

Auch der gesellschaftliche Trend zur Dienstleistungsgesellschaft spielt bei der Erfassung der Dimension Subjektivierung von Arbeit eine essentielle Rolle. Diese zeichnet sich vor allem durch zwei wesentliche Aspekte aus, welche für die Subjektivierung von Arbeit entscheidend sind: Einerseits ist das Ergebnis der Arbeit viel weniger standardisierbar als in materiellen Produktionsprozessen, so dass der heute konstatierte Trend zu mehr Eigenverantwortlichkeit und Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten der Dienstleistungsarbeit teilweise schon immanent ist. Andererseits erfordert die Dienstleistungsarbeit in weiten Bereichen ein erweitertes und inhaltlich wachsendes, subjektgeprägtes Qualifikationsniveau. Der intensivere und allgegenwärtige Bezug zum Kunden rückt subjektive Fähigkeiten, wie soziale und persönliche Kompetenzen, in den Fokus des Anforderungsprofils der Beschäftigten (vgl. Littek 1991: 267).

Die Debatte zusammenfassend gilt es, die Dualität des Strukturwandels zu beachten. Mit der Subjektivierung von Arbeit geht eine Ökonomisierung der Subjekte einher, bei der es zu einer zunehmenden Vermischung von Arbeits- und Lebenssphäre der Erwerbstätigen kommt. Ökonomische Bewertungskriterien sowie zweckrationales Handeln über den Arbeitsbereich hinaus erhalten vermehrten Einzug in den privaten Lebensbereich der Subjekte. Subjektivierung von Arbeit vollzieht sich als ein wechselseitiger Prozess zwischen Beschäftigten und Unternehmen, welcher mit einer abnehmenden Distanz zwischen Erwerbstätigen und Unternehmen verbunden ist (Kleemann/Matuschek/Voß 2002: 58).

Ausgehend von einem allgemein zu beobachteten Trend der Subjektivierung von Arbeit und der Vermutung, dass in bestimmten Dienstleistungsbereichen Merkmale dieser Entwicklung schon teilweise impliziert und in besonderer Weise gefordert sind, erscheint eine Studie in einem Textileinzelhandelsunternehmen besonders geeignet.

Im Rahmen der Arbeit ist es unmöglich, alle Facetten dieses Prozesses im Spannungsfeld von Rationalisierung und Gestaltungsspielräumen zu analysieren. Deshalb konzentriert sich die Arbeit auf die Betrachtung des Verhältnisses von normierender und normierter Subjektivierung (Begriffsklärung: Kapitel 3) mit dem Ziel, Tendenzen des Strukturwandels von Arbeit am Beispiel der Subjektivierung abzubilden und beispielhaft empirisch zu belegen. Durch die Verwendung des Begriffspaares ist es möglich, Auswirkungen auf die Beschäftigten und das Unternehmen zu beschreiben. Ein solcher Zugriff eröffnet somit auch die Chance, Inkongruenzen zwischen Subjektivierungsanwendung und Subjektivierungsergebnis zu beschreiben. Es gilt festzustellen, dass die Beurteilung von positiven und negativen Folgen für die Subjekte durch ihre persönliche Situation und deren Präferenzen gebrochen wird und deshalb eindeutige, verallgemeinernde Aussagen kaum zulässt. Folgende Fragen standen im Fokus der Forschung: Was

erwartet X? Was verlangt die Belegschaft? Wie erlangt Subjektivierung Effizienz und Akzeptanz?

Die als Betriebsmonographie angelegte Arbeit soll sowohl unter ethnografischer, als auch unter sozialwissenschaftlicher Perspektive Einblicke in eine Arbeitswirklichkeit ermöglichen. Sie soll aber auch Probleme, die mit Untersuchungen in einem Wirtschaftsunternehmen, also mit anwendungsorientierten Kontexten verbunden sind, problematisieren. Im Folgenden wird der Standpunkt vertreten, dass neben den dominanten funktionalistischen Ausrichtungen von Unternehmenskulturansätzen auch die symbolisch-interpretativen Verfahren disziplinübergreifend ihre Berechtigung und Akzeptanz verdienen. Im Vergleich zur Organisationssoziologie und -psychologie sowie den Betriebswirtschaftswissenschaften bestehen in der Ethnologie relativ wenige Erfahrungen im Umgang mit der Unternehmenswelt. Diese Arbeit versucht zu zeigen, dass auch mittels ethnografischer Verfahren und Perspektiven eine Untersuchung dieses Feldes möglich ist. Durch eine systematische Interpretation und das Vordringen zu strukturellen Regeln sollen Rahmenbedingungen beschrieben werden. Durch Interpretationsangebote und eigene Lesarten wird dargestellt, inwiefern sich Subjektivierung von Arbeit im Konkreten widerspiegelt. Dem zugrunde liegt die Annahme, dass Interpretation ein Weg ist, mehr über die Menschen nicht nur als wirtschaftliche, sondern auch als soziale und kulturelle Subjekte und deren Handeln zu erfahren.

Dass in der Studie manches nur skizziert werden kann, hängt nicht zuletzt mit den Forschungsbedingungen in einem Wirtschaftsunternehmen zusammen. Aufgrund besonderer Loyalitätsverpflichtungen (durch das Angestelltenverhältnis), der durch den Mitarbeiterinnenstatus eingeschränkten Perspektive „von unten“ und der vom Unternehmen auferlegten Anonymisierungspflicht werden der dichten Beschreibung des Unternehmens und der Filiale „natürliche“ Grenzen gesetzt. In einem Wirtschaftsunternehmen sind dichte Beschreibungen auch aus ethischen Gründen, um Informanten und Forschende zu schützen, Schranken gesetzt (Götz 1997: 16). In meiner als Mitarbeiterin eingeschränkten Handlungs- und Gestaltungsautonomie muss die erfahrungsnahе Verdichtung des empirischen Materials, charakteristisch für ethnografische Forschungen, zwangsläufig etwas zu kurz kommen. Es ist notwendig, sich auf erfahrungsferne Begrifflichkeiten, Abstraktionen und Typisierungen zurückzuziehen, die allerdings auf Kosten der Plastizität, Tiefenschärfe und Detailgenauigkeit gehen müssen (vgl. Götz 2006).

2 Problemstellung – Subjektivierung von Arbeit oder Ökonomisierung des Subjekts?

Um die Komplexität der Subjektivierung von Arbeit zu erfassen, ist die Annahme von Bedeutung, dass die Filiale ein sozialer Interaktionsraum ist, in dem Arbeits-, Solidaritäts-, Kommunikations- und Machtbeziehungen im Kontext von Autonomiespielräumen ein interdependentes Geflecht bilden, welches nicht auf Einzelaspekte wie Qualifikation, technischer Wandel, Disziplinierung oder Kontrolle reduziert werden kann. Weiterhin ist wesentlich, dass X im Allgemeinen, und die Filiale im Besonderen, ein sich ständig änderndes formelles und informelles soziales System darstellen, welches gemeinsam von allen Organisationsmitgliedern gestaltet wird. Deshalb muss neben dem dynamischen immer auch der komplexe Charakter sozialer Beziehungen Berücksichtigung finden. Das bedeutet z. B., dass sowohl formale Regeln, Normen, Praktiken und Strategien von X, als auch die informelle Organisation und Praxis mit ihren persönlichen Beziehungen und Interaktionsmechanismen für diese Arbeit von Bedeutung waren.⁶ Der Schwerpunkt der Forschung bezieht sich auf das vom mir entwickelte Verhältnis zwischen normierender und normativer Subjektivierung. Unter einer normativen Subjektivierung (vgl. Baethge 1991 und Kleemann/Matuschek/Voß 2002) verstehe ich einerseits vorgeschriebene Normen und Vorschriften etc., denen sich die Belegschaft eines Unternehmens verpflichtet fühlt und die als moralischer Imperativ handlungsanleitend sein sollen. Andererseits sind darunter Werte, Präferenzen und Vorstellungen von Arbeit, die seitens der Belegschaft existieren, zu verstehen. Die normierende Subjektivierung stellt für mich eine Form dar, die sich im betrieblichen Alltagshandeln herausbildet, quasi als ritualisierte, gerinnende Denk- und Verhaltensweisen, welche für die Belegschaft tatsächlich prägend und handlungsanleitend sind. Diese können mehr oder weniger mit der normativen Subjektivierung übereinstimmen.

Ich schlage deshalb einen Subjektivierungsbegriff vor, der sich auf drei Ebenen bewegt: die unternehmens- und arbeitnehmvorgestellte Subjektivierung, die unternehmens- und arbeitnehmerbetriebene Subjektivierung sowie die praktisch gewordene Subjektivierung beider Akteure. Der von mir vorgeschlagene Subjektivierungsbegriff mit den dazugehörigen Ebenen bildet für mich eine geeignete Arbeitshypothese zur Beschreibung und Interpretation meines Forschungsgegenstandes. In diesem Zusammenhang sind folgende Fragen von Bedeutung: Wie stellt sich X Subjektivierung von Arbeit vor? Wie wird sie betrieben? Was

⁶ Die Human Relations Bewegung und neuere motivationstheoretische Ansätze begreifen Organisationen als Interaktions- und Verhaltenssystem. Die zentrale Annahme der Ansätze ist, dass menschliche Beziehungen und die Bedürfnisse der Organisationsmitglieder bei der Organisationsgestaltung zu berücksichtigen sind. Das Wohlbefinden der Mitglieder spielt eine evidente Rolle bei der Erreichung einer hohen Arbeitsleistung. Einhergehend damit muss ein adäquater Führungsstil (z. B. partizipativer) dies gewährleisten.

setzt sich praktisch durch? Wie wird Unternehmens- und Kundenanforderungen durch die Filialleitung und die Mitarbeiterinnen entsprochen? Welche Rolle spielen dabei der Führungsstil und die Auswahl von Führungskräften? Welche Defizite bestehen bei der Umsetzung von Anspruch und Anforderungen? Wie nehmen Mitarbeiterinnen individuell Erwartungen und Anforderungen von X für sich wahr und wie reagieren sie auf diese? Welche Verhaltens- und Bewältigungsstrategien werden entwickelt, um den differenzierten Anforderungen von X gerecht zu werden oder sich diesen zu entziehen? Wie reagieren Mitarbeiterinnen auf Bedingungen, Anforderungen oder Vorstellungen von X, die mit den ihren übereinstimmen? Welche Erwartungen haben die Mitarbeiterinnen an eine Subjektivierung und was setzt sich davon durch? Anhand dieser Fragen soll einerseits Substanz und Sinn der von X verfolgten Ausprägungen normativer Subjektivierung sowie das Was, Wie und Wodurch individuell normativer Subjektivierung seitens der Mitarbeiterinnen untersucht werden.

Weiterführend sollen Vorstellungen und Gründe für bestimmte Werte und bestimmte Grade an normativer Subjektivierung seitens X und der Mitarbeiterinnen erfragt und deren konkrete Durchsetzung überprüft werden. Das Verhältnis von normativer und normierender Subjektivierung ist immer auch ein ambivalenter Aushandlungsprozess zwischen unterschiedlichen Parteien, bei dem sich für die verschiedenen Akteure sowohl Chancen und Möglichkeiten einer Annäherung, ja sogar Identitätsbildung, aber auch Risiken und Grenzen, bis hin zu Ablehnung und Verweigerung, auf tun. Letztlich soll auch thematisiert werden, inwieweit Übereinstimmungen und Dissonanzen zwischen dem gewünschten, vorgestellten Maß an Subjektivierung seitens der Mitarbeiterinnen und dem geforderten Maß an Subjektivierung seitens X existieren. Dabei muss auch untersucht werden, bis zu welchem Grad sich die Mitarbeiterinnen einer, vielleicht so nicht gewollten, subjektivierten Arbeit angepasst haben oder sich durch bestimmte Verhaltensstrategien entziehen konnten. Überlappt wird das ambivalente Verhältnis durch differenzierte subjektive Verhaltensdispositionen auf beiden Seiten. Diese Herangehensweise ist geeignet, offensichtliche, aber auch kurz-, mittel- und langfristige Konfliktpotentiale, die den Charakter von Interessen-, Macht-, Werte-, Status- und Gruppenkonflikten annehmen, zu erkennen und im Weiteren zu analysieren. Diese Konflikte ergaben sich unter anderem aus unterschiedlichen Vorstellungen bezüglich der eigenen formalen und informellen Funktion bei X, sowie damit verbundener nicht kompatibler Verhaltens- und Rollendispositionen. Die Verhaltens- und Rollenerwartungen, Anforderungen und Dispositionen waren nicht homogen, teilweise widersprüchlich und unreflektiert. Oft ergaben sich diese Konflikte aus dem Nicht-Entsprechen von Zielen, Bedürfnissen, Regeln, Anforderungen und Ansprüchen an eine Subjektivierung von Arbeit. Hinzu kommt, dass laut Erikson und Vallas (1990: 88ff) betriebliche Konflikte in die allgemeine kulturelle und soziale Umwelt und in die betriebsextern begründeten Lebensverhältnisse der Mitglieder der Organisation eingebettet sind und sich daher nicht vollständig aus organisationsinternen Bedingungen erklären lassen.

In der Studie war es wichtig zu klären, woraus sich Konflikte speisen, die eine formelle Organisation nicht vorsieht. So können formelle Organisationen selbst Grund solcher Konfliktherde sein. Gerade weil Subjektivierung von Arbeit das ganze Subjekt mit seinen Erfahrungen und seinem Wissen in den Arbeitsprozess einbeziehen will, wird es für das Unternehmen immer wichtiger, mehr als den funktionierenden, formalisierten Teil seiner Belegschaft zu kennen und auf eine konfliktfreie Transformation eigener Subjektivierungsvorstellungen zu hoffen. Aus diesem Grund wird es zunehmend darum gehen, die Belegschaft nicht nur funktional im Unternehmen einsetzen zu können, sondern ihnen Identifikations- und Motivations- und damit auch Subjektivierungsmöglichkeiten zu eröffnen.

3 Untersuchungsdimensionen einer subjektivierten Arbeitswelt

Um den Grad an Subjektivierung und das Verhältnis zwischen normierender und normativer Subjektivierung erfassen zu können, bilden folgende sechs Dimensionen den Kern der Forschung:

1. Arbeitsorganisation

Die Arbeitsorganisation ist ein Indiz für den Grad an Subjektivierung im konkreten Arbeitsprozess. Dabei sollen auch Rückschlüsse auf die konkrete Gestaltung von Arbeitszeit, Arbeitsvolumen und Teamarbeit etc. gezogen werden.

2. Arbeitsbedingungen

Die Arbeitsbedingungen stellen eine wesentliche Rahmenbedingung dar, wie sich Subjektivierung von Arbeit als einseitiger Selbstökonomisierungsprozess oder als Chance für die Beschäftigten gestaltet. Gleichwohl berücksichtigt diese Dimension die durch die Beschäftigten artikulierten positiven und negativen Aspekte einer subjektivierten Arbeitswelt.

3. Arbeitssituation

Die subjektive Bewertung der aktuellen Arbeitssituation gibt Aufschluss darüber, wie diese momentan erlebt und beurteilt wird. Dadurch können Probleme und Defizite einer konkreten Arbeitswelt deutlich werden.

4. Arbeitsanforderungen

Die Zunahme subjektiver Anteile und Schlüsselqualifikationen, als typisches Merkmal subjektivierter Arbeit, spiegelt sich auch in veränderten Anforderungsprofilen und Arbeitsanforderungen wider. Untersucht wird, was genau die Beschäftigten ihrer Einschätzung nach für Kompetenzen und Fähigkeiten in ihrer Arbeitswirklichkeit benötigen und ob Kongruenzen zwischen dem offiziellen und dem subjektiv eingeschätzten Anforderungsprofil ihrer Arbeitswelt bestehen.

5. Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur prägt entscheidend die Ausprägung und Richtung einer subjektivierten Arbeitswelt mit. Durch diese Dimension können sowohl offizielle Leitbilder und Visionen des Unternehmens als auch Konstruktionen und Deutungen von Unternehmenskultur im Arbeitsalltag durch die Beschäftigten erfasst werden. Analysiert werden dabei (offene/verdeckte) unternehmens-, geschlechts- und gruppenspezifische Konzepte von z. B. Lohn und Leistung, Gleichheit und Hierarchie sowie Normen, Werten und Einstellungen, welche die konkrete subjektivierte Arbeitswelt bei X bestimmen.

6. Individuelle Ansprüche an die Arbeit

Die Dimension ermöglicht erstens zu überprüfen, durch welche „Motive“ die Subjektivierung von Arbeit induziert wird und zweitens welche Vorstellungen von Arbeit seitens Beschäftigten existieren. Weiterhin kann daraus geschlossen werden, welchen subjektiven Sinn die Beschäftigten ihrer konkreten Arbeit zuschreiben.

7. Identifikation mit der Arbeit und dem Unternehmen

Es wird überprüft, inwieweit eine subjektivierte Arbeitswelt zu einer verstärkten Identifikation mit der konkreten Arbeitstätigkeit und dem Unternehmen führen kann. Analysiert wird diesbezüglich, inwieweit die Arbeitstätigkeit Subjektivierungs- und damit auch Identifikationspotentiale ermöglicht und ob diese im Sinne einer „doppelten Subjektivierung“⁷ genutzt werden.

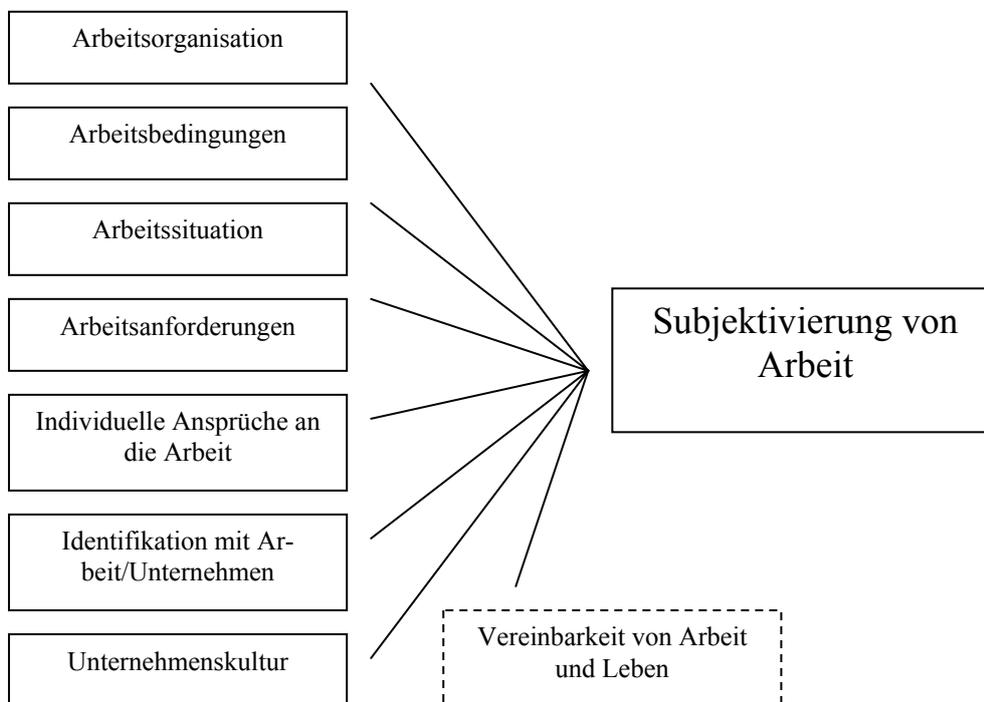


Abbildung 1: Untersuchungsdimensionen einer subjektivierten Arbeitswelt; eigene Darstellung

Die Dimension Vereinbarkeit von Arbeit und Leben kann als eine Subdimension innerhalb meiner Analyse interpretiert werden. Ausgehend von der Vermutung, dass eine subjektivierte Arbeitswelt zu einer abnehmenden Distanz zwischen Unternehmen und Beschäftigten führt (Kleemann/Matuschek/Voß 2002: 58),

⁷ Die Erwerbsarbeit unterliegt einem „doppelten Subjektivierungsprozess“ (vgl. Kleemann/Matuschek/Voß 2002). Auf der einen Seite erhöhen die mit der Flexibilisierung verbundenen veränderten betrieblichen Nutzungsformen von Informations- und Kommunikationstechnik den Subjektivierungsbedarf (insbesondere in Bezug auf soziale und kommunikative Kompetenzen). Auf der anderen Seite stellen die Beschäftigten selbst verstärkt subjektive Ansprüche an ihre Arbeit (Baethge 1991: 57).

werden Auswirkungen, z. B. durch veränderte Arbeitszeiten und Arbeitsverträge, auf die Lebenswelt⁸ der Beschäftigten skizziert.

Die Dimensionen werden einerseits in Zusammenhang mit den individuellen Ansprüchen an eine idealtypische Arbeit und andererseits mit der individuellen Einschätzung der realen Arbeit durch die befragten Mitarbeiterinnen untersucht. Entsprechend dient diese Unterteilung zugleich als Struktur der durchgeführten Leitfadenterviews.⁹

⁸ Laut Berger und Luckmann (1987) bedeutet Lebenswelt in einer spezifischen Wirklichkeit zu leben, die geordnet ist und dem Leben einen Sinn verleiht. Sie kann als Alltagspraxis verstanden werden, die sich aus selbstverständlichem Wissen und Handeln konstituiert hat (vgl. auch Götz 1997: 42).

⁹ Abschlussbericht des Vertiefungsseminars „Subjektivierung von Arbeit“ des Studiengangs Sozialwissenschaften vom Sommersemester 2003 unter der Leitung von Karin Lohr (2003b).

4 Symbiose ethnologischer und soziologischer Forschung

Ziel des theoretischen und methodischen Vorgehens war es, eine komplexe, multiple und weitestgehend adäquate Betrachtung und Interpretation des Untersuchungsgegenstandes zu erreichen. Deshalb entschied ich mich für eine Verbindung von ethnologischer und soziologischer Perspektive und für eine Kombination qualitativer und quantitativer Verfahren, um so eine möglichst offene, facettenreiche, hintergründige und vollständige Datensammlung und Betrachtung zu gewährleisten. Die Synthese soziologischer und ethnologischer Forschungsgegenstände, Perspektiven und Methoden ermöglicht, den Untersuchungsgegenstand auf der Mikro-, Meso- und Makro- Ebene zu analysieren¹⁰ (Gliederung nach der Ebene sozialer Phänomene). Weiterhin können „weiche“ ethnologische Verfahren mit „harten“, begrifflichen (analytischen) und systemischen Verfahren verbunden werden, um der Rolle im Feld besser gerecht zu werden.

„Die europäische Ethnologie/Volkskunde versteht sich als historisch argumentierende, gegenwartsbezogene Kulturwissenschaft, deren Gegenstand die Alltagskultur, das selbstverständliche Handeln, Erleben und Deuten von Subjekten in ihrer Lebenswirklichkeit ist“ (Schmidt-Lauber 2002: 165).

Die Soziologie beschreibt und untersucht die Struktur-, Funktions- und Entwicklungszusammenhänge der Gesellschaft und erforscht das soziale Zusammenleben in Gemeinschaften und Gesellschaften. Im Mittelpunkt ihres Interesses steht demnach das soziale Handeln und Verhalten des Menschen, sozialer Gruppen und Institutionen vor dem Hintergrund der kulturellen Umwelt (Korte/Schäfers 1998: 10-18). Beide präjudizieren jedoch unterschiedliche Forschungsmethoden.

Die europäische Ethnologie/Volkskunde favorisiert qualitative methodische Verfahren mit besonderer Nähe zu den Forschungssubjekten. In der Nähe zum Gegenstand und der Ermittlung subjektiver Lebensentwürfe, Deutungs- und Handlungsmuster liegen die Stärken qualitativer und damit auch ethnografischer Forschungsansätze. Die Methoden der Soziologie sind verwandt mit den Naturwissenschaften, weil sie sich der empirisch-analytischen und statistischen Methoden bedient. Gerade die quantitative Forschung überprüft die Gültigkeit von Untersuchungsergebnissen mittels der Gütekriterien Validität, Reliabilität und

¹⁰ Eine häufig vorzufindende Unterteilung der Soziologie unterscheidet zwischen dem Blick auf Gesellschaften (Makrosoziologie – Kollektiv, Gesellschaft, System, Struktur) und dem Blick auf das individuelle Handeln (Mikrosoziologie – Individuum, Interaktion, Handeln). Daneben wird teilweise eine Mesosozioologie (Institutionen, Organisationen, soziale Netzwerke) als Soziologie einer intermediären Ebene, in der Handeln und soziale Systeme zusammentreffen, angeführt.

Objektivität.¹¹ Die Soziologie bedient sich auch Methoden, die man der qualitativen Forschung zuordnet (z. B. hermeneutische Verfahren). Auffällig ist, dass gerade die Gütekriterien quantitativer Forschung in jüngster Zeit in der qualitativen Forschung reformuliert worden sind. In der qualitativen Forschung finden Maßstäbe, wie intersubjektive Nachvollziehbarkeit, Transparenz des Gesagten, Reflexion des Erhebungsprozesses, Glaubwürdigkeit der Forschungssubjekte etc. zunehmend stärkere Relevanz (Schmidt-Lauber 2001: 181).

Grundlage der synthetischen Perspektiv- und Methodenkombination sollte jedoch eine primär Fragestellungen generierende, weniger Hypothesen überprüfende, Forschung sein, deren Fokus sich auf qualitative Forschungskriterien richtete. Im Vordergrund stand demnach eine deskriptiv-induktive Herangehensweise, bei der die Komplexität meines Gegenstandes nicht im Vorfeld reduziert werden sollte. Thesen, Begriffe und Argumente sollten weiterhin aus dem „Material“ selbst entwickelt und anschließend in theoretische Zusammenhänge eingeordnet werden. Durch die Perspektiv- und Methodenkombination, sowie die ausführlichen und umfangreichen Recherchen, konnte annähernd ein „Ist-Zustand“ des Fallbeispiels abgebildet und prononciert Probleme und Fragen im Zusammenhang thematisiert sowie hintergründige Chancen und Grenzen einer Subjektivierung von Arbeit und das Verhältnis zwischen normierender und normativer Subjektivierung diskutiert werden. Daraus ableitend wurden übergreifende Frage- und Problemstellungen bezüglich der Filiale und X entwickelt. Ein partieller Blick auf eine bewegliche, unübersichtliche und unüberschaubare Praxis machte es schwer, ein schlüssiges Allgemein-Konzept zu erarbeiten und konkrete Folgerungen abzuleiten. Insofern ist das vorgelegte Untersuchungsergebnis als ein um Fundiertheit bemühter Analyseversuch und Ausblick zu verstehen, der einerseits mögliche Entwicklungspfade von X im Allgemeinen und der Filiale im Besonderen in einem Chancen-Grenzen-Kontext diskutiert. Andererseits sollen so Selbstverständnis, Alltagswissen, persönliche Vorstellungen und Interpretationen der Mitarbeiterinnen erschlossen werden. Dabei spielen die subjektiven Erfahrungs- und Sinnkonstruktionen eine Schlüsselrolle, deren Erschließung ein wertvoller Beitrag zum Verständnis des Subjektivierungsprozesses und des Unternehmens darstellt.

Aufgrund der zeitlichen und finanziellen Begrenztheit des Projektes war nur eine Querschnittsanalyse in einer Filiale durchführbar. Daraus ergaben sich Vor- und Nachteile. Einerseits konnte dadurch eine Vielzahl von Variablen in den

¹¹ Die Güte der durch die Messung erzeugten Daten hängt von der Qualität des Messungsvorgangs ab. Validität: Gültigkeit, das heißt ein Gütekriterium, das angibt, ob der tatsächlich interessierende Sachverhalt gemessen, bzw. erfasst wird und nicht etwas anderes. Reliabilität: Zuverlässigkeit, das heißt ein Gütekriterium, das angibt ob das Messinstrument den tatsächlich interessierenden Sachverhalt zuverlässig, das heißt unabhängig von Ort, Zeit und anderen Variablen misst. Objektivität: Die Messung ist dann objektiv, wenn die Ergebnisse unabhängig vom Messleiter sind. Das heißt mehrere Personen, die unabhängig voneinander Messergebnisse registrieren, müssen zum gleichen Ergebnis gelangen.

Forschungsablauf einbezogen werden. Andererseits besitzen die Ergebnisse der Forschung wegen ihres zeitlich und räumlich begrenzten Charakters nur bedingte Repräsentativität. So konnte z. B. wegen der zeitlichen Begrenztheit nicht untersucht werden, ob und wenn ja, welche Unterschiede in der Einstellung und der Arbeitsweise von Mitarbeiterinnen mit, bzw. ohne eine Einzelhandelsausbildung bestehen oder ob bestimmte Tendenzen, Einstellungen und Wahrnehmungen etc. filialinterne subjektive bzw. strukturübergreifende Ursachen haben. Weiterhin bestand durch die Vielzahl der Interviews und den vorhandenen zeitlichen Rahmen nicht die Möglichkeit, eine Nachfragephase in den Forschungsprozess mit einzubeziehen.

4.1 Feldforschung – Der Schlüssel zum Verständnis

Die Feldforschung, als ein Grundpfeiler ethnografischen Forschens, zeichnet sich vor allem durch das Prinzip der Offenheit aus. Das bedeutet, dass sich während des Forschungsprozesses neue Fragen und Perspektiven ergeben können, die den situativen Feldgegebenheiten angepasst werden. Bei der Feldforschung geht es nicht um das Verifizieren oder Falsifizieren von Hypothesen, sondern um einen verstehenden, heuristisch angelegten Forschungszugang. Ein weiteres Charakteristikum dieses Verfahrens besteht in seiner Dialogizität, bei welcher der Forscher selbst zum Forschungsinstrument, das heißt zum Kristallisationspunkt ethnografischer Kulturanalyse, wird. Er begibt sich als Außenstehender in ein zunächst fremdes soziokulturelles Gefüge, dessen Innenleben (Wertorientierungen, Normen, Bräuche und Rituale) er, gleichsam einer zweiten Sozialisation, erst erlernen muss. Die Konstruktion, so Geertz, besteht letztlich darin, dass die Forscher zwischen ihrer Außensicht und den Innensichten des Feldes vermitteln. Ihre Aufgabe ist es, die verschiedenen Sichtweisen zueinander in Beziehung zu setzen (Götz 2001: 224). Innerhalb dieser Methode werden Störungen während des Forschungsprozesses als „normal“, ja sogar für wichtig, erachtet, da diese oft entscheidende Erkenntniswege darstellen, die in die Untersuchung Eingang finden sollten.

4.1.1 Teilnehmende Beobachtung – Informant in eigener Sache

Die teilnehmende Beobachtung kann als Grundmethode der Feldforschung bezeichnet werden, welche die Anwesenheit des Forschenden im sozialen Feld bedingt. Sie ist ein wesentliches methodisches Instrument, um Entwicklungen und Veränderungen des Beobachtungsgegenstandes erfassen zu können. Ziel der Anwendung einer teilnehmenden Beobachtung ist es, folgerichtig dessen soziale prozessuale Interaktion zu erfassen, zu verstehen und zu interpretieren. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die Beobachtung keinen passiv-rezeptiven, sondern einen aktiven Prozess darstellt. „Teilnehmende Beobachtung gründet auf theoretischen Überlegungen der Hermeneutik und der Phänomenologie zum verstehenden Erschließen fremder Wirklichkeitskonzepte: Durch das gezielte

Miterleben soll eine sinnverstehende (emische) Deutung und Interpretation sozialen Handelns erlangt werden, das in einem überindividuellen kulturellen Sinnzusammenhang einzuordnen ist. Ziel ist es, einen Einblick in die Komplexität des gelebten Alltags zu erhalten und sich der Innensicht der Untersuchten anzunähern“ (Schmidt-Lauber 2001: 169f). Da alltägliche Wahrnehmungs- und Handlungsmuster nur teilweise über qualitative Interviews eruierbar sind, hat sich die Kombination von mündlichen Erhebungen und teilnehmender Beobachtung bewährt. Teilnehmende Beobachtung impliziert ebenso das Prinzip der wechselseitigen, gleichwertigen Kommunikation. Der Forscher geht mit dem Beforschten eine Kommunikationsbeziehung ein, bei welcher das kommunikative Regelsystem des Forschungsobjektes bestehen bleibt. Bezogen auf die teilnehmende Beobachtung liegt der vorliegenden Untersuchung eine offene, aktive und strukturierte Beobachtung zugrunde. In den meisten Fällen ist durch die offene Beobachtung eine langfristig sichere Feldposition für den Beobachter gewährleistet, da die Beobachteten ihre Hemmungen gegenüber dem Beobachter abbauen und durch seine ständige Anwesenheit ihn in ihre Routinen aufnehmen können. Des weiteren wird somit auch nicht, wie bei der verdeckten Beobachtung, mit dem Vertrauen der Beobachteten „gespielt“, da ein plötzliches Entdecken seitens der Akteure oft zu einem Abbruch der Forschung aufgrund eines durch die Täuschung herbeigeführten Vertrauensverlustes führen kann. Eine aktive Beobachtung erfordert vom Forscher, Merkmale und Regeln des Untersuchungsgegenstandes zu erkennen und zu verstehen. Eine weitere wesentliche Voraussetzung für das tiefere Eindringen in das Feld ist die Akzeptanz des Forschers durch die Akteure. Diese Art der Beobachtung ermöglicht dem Forscher, sich mit der Arbeits- und Lebenswelt sowie mit dem Alltag der Akteure auseinanderzusetzen und aufgenommene Informationen mit dem eigenen Wissen zu vergleichen und zu überprüfen.

Trotz einer festgelegten Fragestellung und vorgegebener Untersuchungsdimensionen wurde versucht, Annahmen und Vermutungen möglichst offen zu halten, damit das im Feld gewonnene Wissen zur weiteren Anwendung genutzt werden konnte. Durch die Strukturierung der Beobachtung sollte die Entstehung möglicher „Datenberge“, die für die Fragestellung nicht relevant gewesen wären, vermieden werden. Jedoch muss hinzugefügt werden, dass ich aufgrund meines Anstellungsverhältnisses ungewollt verdeckte Beobachtungen durchführte. Ungewollt deshalb, weil meine Rollen innerhalb des Feldes als Kollegin, Angestellte und Forscherin sich parallel gestalteten. Während der Arbeitszeit als Mitarbeiterin, nicht aber offiziell als Forscherin, sammelte ich weiterhin Informationen, Eindrücke und Daten. Dies geschah teilweise bewusst und unbewusst, ohne das Wissen meiner Kolleginnen und meiner Chefin. Als Mitarbeiterin und Forscherin war ich immer auch Bestandteil meines eigenen Untersuchungsgegenstandes. Die Forschung prägte demnach ein spezifisches Verhältnis von Nähe und Distanz. Dieses Verhältnis und die spezifische Rolle im Feld muss thematisiert und vor allem reflektiert werden, da diese wesentlichen Einfluss auf die Untersuchungsergebnisse und Perspektiven hatte. Die emische Perspektive ermöglichte

sowohl eine komplexe, als auch detaillierte, dichte Beschreibung des Umfeldes. Trotz der von vornherein gegebenen Nähe zum Feld gestaltete sich die Rolle eher als Mitspieler denn als Mittelstürmer. Einerseits ist die Formulierung so zu interpretieren, dass die Erwerbstätigkeit bei X für mich den Charakter einer Nebentätigkeit trägt, andererseits ist diese Spezifik Resultat meines arbeitsvertraglichen Verhältnisses, welches sich durch ein geringes Stundenvolumen und flexible Arbeitszeiten auszeichnet. Beide Faktoren sind Voraussetzungen sowohl für Identifikation und Involviertheit, aber auch für Abgrenzung und Distanz mit dem Feld. Sowohl die Rahmenbedingungen als auch die persönliche Einstellung zum Feld lassen mich demnach zu einem marginalen Mitglied werden, dessen Lebensmittelpunkt nicht die Erwerbsarbeit bei X darstellt. Diese spezifische Rolle im Feld führte jedoch zwangsläufig zu einer eher verallgemeinernden, verarbeitenden und erfahrungsfernen, denn für die Ethnologie typischen erfahrungsnahen, Beschreibungsweise meines Fallbeispiels. Meines Erachtens war dies erstens durch meine Unsicherheit begründet, den möglichen Vorwurf entkräften zu müssen, nicht die nötige Distanz zum Feld, ja möglicherweise Solidarisierungstendenzen mit bestimmten Feldteilnehmern, aufzuweisen. Zweitens ist es dem Umstand geschuldet, unter der Beobachtung und dem Druck seitens X und der Mitarbeiterinnen zu forschen. Hinzu kommt drittens der Schutz der befragten Mitarbeiterinnen durch eine anonymisierte und abstrakte Schreibweise. Das Führungsteam forderte mündlich explizit eine strikte Anonymisierung des Unternehmens. Bei Verstößen wurde mir mit rechtlichen Schritten und Konsequenzen, bis hin zu einer Beendigung meines Arbeitsverhältnisses, gedroht. Durch die Nähe zum Feld besteht viertens die Gefahr der Erklärungsabstinenz gegenüber Außenstehenden, weil die Plausibilität des Feldes offenkundig zu sein scheint (z. B. Begriffe). Auch die Tatsache, nach der Studie weiter im Feld agieren zu „müssen“ und dieses nicht nach „getaner Arbeit“ verlassen zu können, führte fünftens teilweise zu einem eher übervorsichtigen Verhalten und zu einer dementsprechenden zwangsläufigen Verschriftlichung. Deshalb war das Bestreben die Nachhaltigkeit der Forschung zu sichern, aus ethischen und existentiellen Gründen eine der wichtigsten Prämissen.

4.1.2 Feldforschungstagebuch und Feldnotizen – Die Informationsspeicher

Die Notizen des Forschers stellen ein klassisches Medium der Aufzeichnung qualitativer Forschung dar. Die Feldnotizen bilden ein wesentliches Medium bei der Konstruktion von Wirklichkeit im Text durch den Forscher. Durch Selektions- und Konstruktionsprozesse ist Verschriftlichung wesentlich durch die subjektive Wahrnehmung und Darstellung des Forschers geprägt. Um die Subjektivität des Forschers zu dokumentieren und zu reflektieren, bietet sich das parallele Führen eines Tagebuches oder eines Tagesprotokolls an. Die Feldnotizen waren ein wesentlicher Bestandteil des methodischen Vorgehens. Pausengespräche, Ereignisse und Eindrücke während und außerhalb des Arbeitsprozesses konnten so relativ unverzüglich und zeitnah niedergeschrieben werden.

Die nachträgliche Notierung der Eindrücke fand in den geführten Feldforschungstagebüchern zeitverzögert, somit retrospektiv, statt. Da in einem Forschungsprozess stetig neue Informationen vom Forscher aufgenommen werden, sich überlagern oder eine Bedeutungsverschiebung erfahren und er dadurch genötigt ist immer wieder selektiv vorzugehen, konnte das Tagebuch unterstützend bei der Auswertung zurückliegender Situationen, Umstände und Eindrücke beitragen (Schmidt-Lauber 2001: 178f). Weiterhin stellt das Feldforschungstagebuch auch einen Prozess der Annäherung an das Feld dar, weil Probleme und Erfahrungen im Kontakt mit dem Feld, sowie die Anwendung der Methoden in diesem, dort dokumentiert werden können. Diese Dokumentationen dienen nicht nur der Ergebnisfindung, sondern auch der Reflexion des Forschungsprozesses.

4.2 Leitfadeninterview und Experteninterview

Das Leitfadeninterview gilt als eine der methodischen Säulen qualitativer Forschung. Durch dieses sollen sowohl gruppen- und milieuspezifische, als auch individuelle bzw. subjektive Wahrnehmungs- und Deutungsschemata in Bezug auf eine bestimmte Fragestellung rekonstruiert werden. Grundsätzlich wird in einem Leitfadeninterview versucht, dem Interviewpartner Gestaltungs- und Spielräume während des Interviews, trotz des thematischen Leitfadens, einzuräumen. Der große Vorteil dieses methodischen Instruments liegt einerseits in der „Schutzfunktion“ des Leitfadens, der eine unklare und zu offene Gesprächssituation relativiert, und andererseits in dessen konsequentem Einsatz, der eine hohe Vergleichbarkeit von Aussagen ermöglicht. Problematisch ist jedoch das Spannungsfeld, in dem sich der Interviewer mit der Wahl eines Leitfadeninterviews bewegt. „Auf dem Weg zu thematisch relevanten, subjektiven Perspektiven ergeben sich im Leitfadeninterview jedoch oft Vermittlungsprobleme zwischen den Vorgaben des Leitfadens und den Zielsetzungen der Fragestellung auf der einen Seite, den Darstellungen und Schwerpunktsetzungen des Interviewpartners auf der anderen Seite“ (Flick 1995: 112). Die Aufgaben des Interviewers bestehen demnach im Justieren von Interviewverlauf und Leitfaden sowie dem zum konkreten Ziel führenden, sensiblen Umgang mit dem Interviewten. Abschließend muss in einer strukturierten Analyse das bereits Gesagte in Zusammenhang mit der Relevanz für die Fragestellung untersucht werden. Die Beachtung dieser Prämissen stellt eine wesentliche Vorraussetzung dar, um der Gefahr einer „Leitfadenbürokratie“ vorzubeugen, das heißt der starren Abfrage des Leitfadens, welche den möglichen Gewinn an Offenheit und Kontextinformationen stark einschränkt.

Für dieses Fallbeispiel wurden drei thematisch verschiedene Leitfadeninterviews entwickelt, die dann in der dafür vorgesehenen Erhebungsgruppe Anwendung fanden. Charakteristisch für alle drei Leitfäden ist der konsequente Einsatz offe-

ner bzw. ethnografischer Fragen¹². Der erste Leitfaden wurde für die Mitarbeiterinnen der Filiale entwickelt und bezog sich auf die im Kapitel 3 Untersuchungsdimensionen genannten Analysedimensionen. Der zweite Leitfaden wurde für das Führungsteam spezifiziert und setzte sich aus den Fragekomplexen Qualifikation der Mitarbeiterinnen, Mitarbeiterführung und Selbsteinschätzung des Führungsstils zusammen. Anhand dieses Interviews sollte die Umsetzung und Realisierung von Unternehmenszielen durch die Filialleitung überprüft werden. Der dritte Leitfaden besaß den Charakter eines Experteninterviews, bei dem speziell drei Vertreter des Gesamtbetriebsrates an der Exploration teilnahmen.

Im Folgenden soll kurz auf Durchführungs- und Analyseschritte bei der konkreten Interviewerhebung eingegangen werden. Die circa einstündigen Interviews wurden persönlich durchgeführt, auf Band mitgeschnitten und anschließend transkribiert. Anhand des entstandenen Materials wurden Fallrekonstruktionen angefertigt, mit dem Ziel, wesentliche Aussagen in Bezug auf die Untersuchungsdimensionen herauszufiltern, zusammenzufassen und zu interpretieren. In einem weiteren Schritt wurden die Interviewergebnisse entlang der Analysedimensionen vergleichend ausgewertet und dargestellt, um so Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Interviews herauszuarbeiten. Dieser Schritt stellte die Voraussetzung für die anschließende Typenbildung dar. Generell war die Bereitschaft der Mitarbeiterinnen an der Untersuchung teilzunehmen, sehr groß.

Das Experteninterview gilt als spezielle Anwendungsform des Leitfadeninterviews (vgl. Meuser/Nagel 1991). Das Besondere dieser Interviewform ist die Verschiebung der Interessenlage. Nicht der Befragte steht im Zentrum der Exploration, sondern seine Eigenschaft als Experte eines bestimmten Handlungsfeldes. Dem Leitfaden kommt in diesem Zusammenhang eine ausgeprägte Steuerungsfunktion zu, da dieser gewährleisten soll, das Interview und den Interviewten auf das Expertentum zu begrenzen. Probleme können sich ergeben, wenn sich erstens herausstellt, dass der Interviewte für das Thema gar kein Experte ist. Zweitens der Experte den Interviewer zum Mitwisser in aktuellen Konflikten macht und nicht das Thema. Drittens der Interviewte häufig die Rollen zwischen Experte und Privatmensch wechselt, wodurch mehr über ihn, als über sein Expertenwissen deutlich wird. Viertens der Experte sein Wissen referiert, statt sich auf Fragen des Interviewers einzulassen (Flick 1995: 110).

In den durchgeführten Experteninterviews standen folgende Schwerpunkte im Mittelpunkt: Aufgabenbereiche des Betriebsrates, Betriebsratsorganisation, Einschätzung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsorganisation bei X, Wahrnehmung des Betriebsrates durch die Belegschaft und Unternehmensführung, Einschätzung der Einhaltung arbeits- und betriebsverfassungsrechtlicher, sowie

¹² Ethnografische Fragen sind beschreibende Fragen, deren Beantwortung zeigen soll, wie Interviewte ihr Wissen über den Gegenstand organisieren und welche Bedeutungsdimensionen für die Befragten existieren.

tariflicher Regelungen durch X, Einschätzung der Vereinbarkeit von Unternehmensphilosophie-, -zielen und -wirklichkeit. Die Ziele der Experteninterviews bestanden darin, erstens Informationen über X zu erlangen und zweitens Rückschlüsse zu ziehen, in welchem Maß und auf welchen Ebenen normative Subjektivierung durch die Mitarbeiterinnen gestaltet und gewünscht, sowie normierende Subjektivierung durch X erwartet und zugelassen wird.

4.3 Erzählungen – Die Macht der Geschichten

Erzählungen stellen die älteste Methode der Informationsweitergabe dar. Sie sind mehr als bloße Unterhaltung, sie sind ein elementares Instrument kollektiver Verständigung, sie sind Wissensspeicher, Identitäts- und Sinnstifter sowie Ausdruck kollektiver Wirklichkeitskonstruktion. Jedes Unternehmen ist eine eigene „Welt“, mit ganz bestimmten Regeln, die nur ihre Bewohner kennen. Es existiert demnach ein eigenes Regel-, Werte- und Normensystem, welches sichtbar gemacht werden muss, um es zu verstehen. „Geschichten sind die am häufigsten untersuchten Gegenstände qualitativer Unternehmenskulturforschung. Mit ihrer Hilfe wird versucht, einen direkten Zugang zu den Mythen, Grundannahmen, Schemata, Metaphern und Skripten der Unternehmung zu gewinnen“ (Neuberger 1995: 303).

In Geschichten verdichtet sich oft beispielhaft das Wesen einer Firmenkultur, der Art wie man in diesem Unternehmen mit „Dingen“ umgeht. Durch das Erzählen von Individuen aus unterschiedlichen Perspektiven und deren analytische Verdichtung durch den Forscher, treten der Kern und der Zusammenhang von Unternehmenskultur hervor. In Erzählungen werden Regel-, Wert- und Normensysteme eines Unternehmens deutlich und verstehbar. Erzählungen gelten als Indikatoren sowohl für offizielle, inoffizielle, als auch für individuelle und kollektive Sicht- und Darstellungsweisen eines Betriebes. So kann analysiert werden, inwiefern offizielle Geschichten die Werte der Unternehmensführung widerspiegeln und inwieweit diese in inoffiziellen Geschichten durch die Betriebsangehörigen geteilt, modifiziert oder ausgehöhlt werden (Götz 1997: 158f). Erzählungen bieten so auch die Möglichkeit, reale, tatsächliche und überindividuelle Werte, Einstellungen, Hoffnungen, Ängste, Muster, sowie firmeninternes und latentes Wissen herauszuarbeiten. Durch die Belegschaft wird erfahrbar, wie die Unternehmenskultur erlebt und gelebt wird. Sie ist Ausdruck dafür, wie das Unternehmen wirklich ist.

Das alles verlangt eine genaue Analyse der Kommunikationsteilnehmer, Erzählansätze und Erzählungen. Eine zentrale Rolle kommt dabei dem Wer?, Wann?, Wo?, Wie? und dem Zweck zu (Götz/Moosmüller 1992: 10f). Auch die „Reichweite“ der Erzählung, deren Konstruktion und Kontextualisierung durch das Individuum scheinen mir zentrale Bausteine der Analyse zu sein. Trägt diese einen kurzzeitigen Charakter, welcher in Vergessenheit gerät oder avanciert die Erzählung zum Gruppenbesitz und wird somit Teil des kollektiven Gedächtnis-

ses der Belegschaft? Werden die Erzählungen angehört, verinnerlicht oder sogar verhaltensrelevant?

Zusätzlich dürfen subjektive Motive in diesem Zusammenhang nicht unbeachtet bleiben. Motivlagen für das Erzählen von Geschichten können z. B. das individuelle Bestreben nach Aufmerksamkeit, Anerkennung und Wertschätzung, sowie das Exponieren innerhalb der Gruppe sein.

Für die konkrete Forschung spielten Erzählungen eine wichtige Rolle. Es ging darum, Erzählungen zu sammeln, aufeinander zu beziehen und eine „Gesamtchau“ zu entwickeln, um somit überindividuelle Annahmen, Sichtweisen, Denk- und Handlungsschemata und Systemregeln herausarbeiten zu können. Diese sollten helfen, Themen, die mit der Unternehmenskultur zusammenhängen, also Führung, Kooperation, Kommunikation, Teamarbeit, Unternehmensidentität, dadurch besser zu verstehen.

4.4 Fragenkatalog – Erkenntnisquelle und Korrektiv

Der Fragekatalog als Erhebungsverfahren nimmt innerhalb dieser Untersuchung eine untergeordnete Rolle ein. Dies ist jedoch nicht das Resultat einer Bevorzugung qualitativer Methoden, sondern auf die begrenzte Platzkapazität der Verschriftlichung zurückzuführen, die eine Schwerpunktsetzung nötig machte.

In der ersten Phase wurde der Aufbau des Fragebogens anhand der oben genannten Untersuchungsdimensionen (Kapitel 3) erarbeitet und um die Dimension der Bewertung des Führungsteams ergänzt. Dieser Aspekt soll unter anderem Rückschlüsse auf die Transformationen der Unternehmensphilosophie und deren Anforderungsprofile durch das Führungsteam und die Mitarbeiterinnen ermöglichen. Darauf aufbauend wurden offene und geschlossene Fragen entwickelt, wobei einfache Fragen am Anfang und herausfordernde und „heikle“ Fragen erst zum Schluss gestellt wurden. Das Spektrum der Antwortmöglichkeiten reichte von ja/nein über mehrfach bis hin zu offenen und frei wählbaren Antworten. Anschließend wurden die Fragebögen verteilt und anonym in einem Briefumschlag von den Befragten wieder zurückgegeben. Nach dem Erhalt der Fragebögen wertete ich diese aus und stellte die Ergebnisse sowohl tabellarisch als auch grafisch dar. Anhand der Ergebnisse konnten nun einerseits neue vertiefende Frage- und Problemstellungen generiert, und andererseits der Aussagegehalt qualitativer Aussagen überprüft werden. Mögliche Widersprüche zwischen den qualitativ und den quantitativ erhobenen Daten können sich unter anderem auch deshalb ergeben, weil Verschiebungen innerhalb der Befragungsgruppe stattgefunden haben. So haben einige Mitarbeiterinnen zwar an einer mündlichen, jedoch nicht an einer schriftlichen Befragung und umgekehrt teilgenommen.

4.5 Untersuchungssample

Die Studie wurde in einer Filiale eines Textileinzelhandelsunternehmens durchgeführt. Diese Filiale ist jedoch keine typische X Filiale, weil sie zu den so genannten A- Filialen¹³ gehört, welche sich durch eine exponierte örtliche Lage sowie durch einen starken Umsatz auszeichnen.¹⁴

Zum Zeitpunkt der Erhebung hatte die Filiale insgesamt 24 Mitarbeiterinnen, im Alter zwischen 19 und 55 Jahren, von denen 20 an den Leitfadeninterviews teilnahmen. Die Befragungsgruppe setzte sich aus acht Vollzeitkräften, einer Teilzeitkraft und acht Mitarbeiterinnen mit einem Jahresarbeitszeitvertrag sowie drei Mitarbeiterinnen mit einem Stundenlohnvertrag zusammen. Die Gruppe der befragten Vollzeitlerinnen unterteilt sich in eine Filialleiterin, eine Filialassistentin, eine Displayerin¹⁵ und fünf Mitarbeiterinnen im Verkauf.¹⁶ Zusätzlich zu der vorher genannten Befragungsgruppe fand eine Exploration mittels eines extra erstellten Leitfadeninterviews mit der Filialleiterin und Filialassistentin statt. Weiterhin wurden Experteninterviews mit drei Mitgliedern des Gesamtbetriebsrates geführt, die jedoch aus anderen Filialen stammten, da die untersuchte Filiale zum Forschungszeitpunkt noch keinen eigenen Betriebsrat hatte. Der Fragenkatalog als Erhebungsinstrument wurde an alle Mitarbeiterinnen verteilt, jedoch nur von achtzehn Mitarbeiterinnen ausgefüllt und zurückgegeben, von denen elf als Jazlerinnen - bzw. Stundenlöhnerinnen und sieben als Vollzeitlerinnen bei X angestellt sind. Die qualitativen Interviews und die Fragebögen wurden in einem dreimonatigen Zeitraum durchgeführt.¹⁷ Darüber hinaus flossen Erkenntnisse der teilnehmenden Beobachtung, der Dokumentenanalysen und meines seit 1997 bestehenden Anstellungsverhältnisses in der X Filiale in den Auswertungsprozess der Studie mit ein.

¹³ „X“ unterteilt sein Filialnetz in A- B- und C- Filialen, wobei die A- Filialen an strategisch wichtigen Orten vertreten sind.

¹⁴ Laut Götz (1997: 70) kann man in Musterfilialen, die hinsichtlich des Umsatzes und der Arbeitsbelastung nicht repräsentativ sind, in idealtypischer Form charakteristische Aspekte der Verkaufskultur untersuchen.

¹⁵ Die Displayerinnen sind für die Gestaltung der Schaufenster und den Warenaufbau in der Filiale verantwortlich. Sie sind keine Mitarbeiterinnen im Verkauf.

¹⁶ Im Weiteren werde ich den unternehmensspezifischen und umgangssprachlichen Jargon benutzen. Vollzeitmitarbeiterin = Vollzeitlerin oder Festkraft; Teilzeitmitarbeiterin = Teilzeitlerin; Mitarbeiterinnen mit einem Jahresarbeitszeitkontingent = Jazlerin; Mitarbeiterin mit einem Stundenlohnvertrag = Stundenlöhnerin; KV = Kassenverantwortliche und Filialassistentin.

¹⁷ Ende Juni bis Ende Oktober 2005.

5 Methodische Umsetzung im Feld – Zugehörigkeit als Segen?

Im Folgenden wird auf grundsätzliche und konkrete Probleme innerhalb des Forschungsprozesses eingegangen, um anschließend die vorliegende Untersuchung daraufhin zu überprüfen.

Ein wesentliches Problem ergibt sich aus der Distanzierung oder Identifizierung des Forschers mit seinem Untersuchungsgegenstand. Da die Beobachtung kein passiv-rezeptiver, sondern ein aktiv interpretierender Prozess ist, entstehen in diesem Zusammenhang auch viele Probleme. So kann sich die aktive teilnehmende Beobachtung mehr oder weniger, tendenziell und vermittelt in einen Prozess der Anteilnahme und Solidarisierung mit den Akteuren verwandeln. Des Weiteren besteht die latente Gefahr, dass sich der Forscher durch das Bestreben nach Anerkennung und seinem Zugehörigkeitsgefühl innerhalb des Untersuchungsfeldes von seiner eigentlichen Rolle und somit vom eigentlichen Anliegen wissenschaftlicher Forschung entfernt. Deshalb ist es von großer Bedeutung, dass der Forscher sich und den Forschungsgegenstand ständig reflektiert. Dazu bedient er sich insbesondere Kontroll- und Distanzierungsstrategien, die ihn dazu zwingen, auch die möglicherweise intuitiv befolgte Regelbedeutung des Feldes zu reflektieren. Diesen Strategien liegt die Annahme zugrunde, dass alltägliche und wissenschaftliche Formen der Beobachtung durch schon vorhandenes Wissen (Kenntnisse, Theorien, Annahmen) angeleitet und geprägt werden. Eine entscheidende Kompetenz zur Selbstbeobachtung besteht demnach im Erkennen und Reflektieren dieser Deutungs- und Wissensvoraussetzungen.

Ein weiteres Problem ergibt sich aus der Anforderung, unterschiedliche realitätsbezogene Deutungen, Wahrnehmungsmuster und Interpretationen der Akteure einordnen zu können. Ziel ist es zu erkennen, wie Individuen eindeutige Fakten wahrnehmen, verarbeiten und kontextuell einordnen. Darüber hinaus kann beobachtet werden, wie eigenständige Bedeutungs- und Sinnzusammenhänge einer konkreten Erfahrungswelt für individuelle Problemlösungsprozesse genutzt werden. In diesem Zusammenhang kann es jedoch zu zweckorientierten Formen der Selbstrepräsentation auf Seiten der Akteure kommen. Ein signifikantes Problem, welches bei der Selbstrepräsentation eine Rolle spielen kann, ist z. B. das Überzeichnen oder Verdrängen bestimmter Ereignisse. Beides erschwert die Annäherung an die Realität. Es besteht deshalb seitens des Forschers die Gefahr, dass man präferierte Geschichten nacherlebt, also zum Kausalitätshelfer des Akteurs wird. Deshalb sind die Wahrung einer Distanz, die Selbstreflexion des Forschers und seines Forschungsprozesses sowie die Auswertung der Interviews anhand einer Fallrekonstruktion, wesentliche Bestandteile, um dieser Gefahr entgegenzuwirken. Aufgrund der erwähnten Feldnähe infolge des Anstellungsverhältnisses bei X ergaben sich sowohl Vor- als auch Nachteile.

Als positiv erwiesen sich Kenntnisse über Routineabläufe, da eine Einarbeitung in fremde Arbeitsprozesse entfiel, und die alltägliche Umgebung der Akteure bereits bekannt war. Des Weiteren waren die Akzeptanz im Feld und das entgegengebrachte Vertrauen sehr förderlich. Dies zeigte sich vor allem in den qualitativen Interviews, wo viele der Befragten gleich am Anfang betonten, dass sie normalerweise zu so etwas nicht bereit wären. Auch die Kenntnisse über informelle Strukturen und Beziehungen erleichterten den Forschungszugang.

Aus der Feldnähe und Bekanntheit mit den Feldakteuren ergaben sich jedoch auch Probleme. So musste ich mich ständig ermahnen, nicht subjektive Schlüsse aufgrund von Sympathien, dem Wissen über Interna oder der eigenen Stellung bei X zu ziehen. Eine andere Schwierigkeit bestand darin, trotz meines Vorwissens, welches ich über die Interviewten besaß, kontrolliert und nicht suggestiv zu fragen bzw. den Interviewten nicht in eine bestimmte Richtung zu lenken. Ein weiteres Problem ergab sich auch aus der Neugierde der Akteure gegenüber Aussagen von anderen Kollegen. Es wurde immer wieder versucht, an vertraulichen Informationen über Gespräche mit anderen Mitarbeiterinnen zu partizipieren.

Die Verantwortung gegenüber den Akteuren, z. B. die Vertraulichkeit zu wahren, bildete einen Kernpunkt innerhalb der Forschung, da das entgegengebrachte Vertrauen gewahrt werden musste. Es stellte sich stets folgende Frage: Wie kann ich forschen und analysieren, wenn ich selbst ein Teil der Filiale und damit des Untersuchungsfeldes bin? Ich habe versucht, stets kontrolliert soziale Verhaltensweisen und Interaktionsprozesse zu verstehen. Jedoch wäre im Nachhinein eine zweite Forschungsperson, entweder aus einer anderen Filiale oder extern, ohne unternehmensspezifischen Hintergrund, für den Forschungsprozess eine konstruktive, reflexiv-objektivierende und ergänzende Bereicherung gewesen.

Ein weiteres grundsätzliches Problem bei Forschungen in Organisationen ergibt sich aus der Rolle des Forschers als Bindeglied zwischen Leitung und Angestellten. „In Organisationen wie Industriebetrieben und Verwaltungen ist die Zustimmung einer Entscheidungsbevollmächtigten Person unumgänglich. Gerade die positive Haltung eines Vorgesetzten kann aber bei den Mitarbeitern (...) gegen den Beobachter Misstrauen und Abwehr, beispielsweise Ängste „bespitzelt“ zu werden, hervorrufen. Der Beobachter muss sich darüber klar werden, dass die Perspektiven und Interessen der Akteure inhomogen sind, häufig sogar gegensätzlich und es ihm schwer fallen dürfte, eine neutrale Position aufrechtzuerhalten. Beispielsweise haben Vorgesetzte häufig ein Interesse daran, Daten über Einstellungen ihrer Mitarbeiter zu erfahren, während Mitarbeiter den Beobachter häufig dazu benutzen wollen, ihre Position gegenüber dem Vorgesetzten zu stärken“ (Atteslander 1991: 117). Das Spannungsfeld zwischen der Instrumentalisierung des Forschers durch die Filialleitung und die Beschäftigten war auch in meinem Untersuchungsfeld eine reale Situation. Das Führungsteam bekundete stets ihr Interesse an bestimmten Auswertungen und Ergebnissen, vor allem im

Zusammenhang mit der Bewertung ihrer Person und ihrer Leistungen seitens der Beschäftigten. Die Mitarbeiterinnen sahen mich teilweise auch als ein „Sprachrohr“, um Einschätzungen über Fehlentwicklungen weiterzuleiten. Das Rollenspektrum in, dem mich die Mitarbeiterinnen agieren sahen oder sehen wollten, war jedoch wesentlich vielschichtiger als die eines „Sprachrohres“. Es war auch die Rolle eines Moderators oder Supervisors. Zum einen war ich für sie eine Kollegin, die sich gleichermaßen in ihrer Arbeits- und Alltagswelt, ihren Routinen, ihrer Sprache und ihren Symbolen auskennt und diese versteht. Zum anderen wurde ich als bekannte und vertraute Privatperson gesehen, die sich für ihre Probleme, Anliegen, Leistungen und Einstellungen interessiert. Nicht zuletzt wurde ich auch als eine Person aus dem universitären Bereich wahrgenommen, deren Aufgabe es ist, wissenschaftlich zu forschen. Dies vermittelte den Akteuren sowohl den Eindruck der Ernsthaftigkeit meines Anliegens und der Wichtigkeit, die ihnen im Prozess der Forschung zukommt, aber auch das Gefühl des Anders- und Fremdsehens und -seins.

Die Durchführung der Interviews gestaltete sich problematischer als angenommen. Mechanismen wurden in Gang gesetzt, die ich weder vorausgesehen, noch auf sie vorbereitet war. Deshalb brauchte es Zeit, diese zu erkennen, zu reflektieren und zu beherrschen. So ergaben sich unter anderem Schwierigkeiten bezüglich der Örtlichkeit des durchzuführenden Interviews. Es bestand die Möglichkeit, die Interviews in einem ungenutzten Raum durchzuführen, was jedoch nur von wenigen Mitarbeiterinnen in Anspruch genommen wurde. Der größte Teil lehnte diese räumliche Trennung von Arbeits- und Interviewraum mit der Begründung ab, sie hätten nichts zu verbergen. Daraufhin wurde versucht, die Interviews im Pausenraum durchzuführen, jedoch zu einer Zeit, in der kaum die Möglichkeit für andere Mitarbeiterinnen bestand, den Raum zu benutzen. Trotzdem wurde durch die zeitweilige Anwesenheit anderer Mitarbeiterinnen die Vertraulichkeit der Interviews teilweise verletzt. Authentizitätsverluste bis hin zu Verfälschungen sind für einzelne Gesprächspassagen nicht auszuschließen.

Die Interviews mit den Jazzerinnen und Stundenlöhnerinnen gestalteten sich wesentlich einfacher. Im Gegensatz zu den Vollzeitlerinnen boten diese an, die Interviews außerhalb ihrer Arbeitszeit durchzuführen. Diese Interviews weisen so, aufgrund der ungestörten Gesprächssituation, eine größere Authentizität auf. Des Weiteren ergaben sich bei den Vollzeitlerinnen Probleme aufgrund der zufällig gewählten Reihenfolge der befragten Personen. Man schloss von dieser auf den Grad der Wichtigkeit, den die Person bei der Untersuchung einzunehmen schien.

Allgemein war die Scheu vor dem Diktiergerät anfänglich sehr groß. Die Hemmungen nahmen jedoch im Laufe des Gesprächs ab. Die Gesprächszeit wurde von den meisten Befragten als zu kurz empfunden. Das Mitteilungsbedürfnis ging weit über die vorgegebenen Fragen hinaus. Anfänglich wurde oft von den Vollzeitlerinnen gefragt, „ob man denn klug sein müsse für die Fragen.“ Die Angst, sich zu blamieren, ist wahrscheinlich auf die ungewöhnliche und für sie

neue Situation, sowie auf Schwierigkeiten bei der Einordnung der Forscherin und der Forschung zurückführen. Des Weiteren zeigten sich typische Ängste vor einer Überlegenheit des Forschers gegenüber dem Beforschten, zumal die gewohnte Rollen- und Statushierarchie der Arbeit in der Interviewphase durcheinander geriet. Diese Unsicherheit der Mitarbeiterinnen offenbarte sich oft in Sätzen wie: „Willst du das jetzt hören?“ oder „Ist das jetzt richtig?“. Im Verlauf des Gesprächs löste sich jedoch die Angespanntheit und Unsicherheit seitens der Befragten, da sie nun das Interview als ein Gespräch und nicht als einen Test wahrnehmen konnten. Diese Feststellung sprach sich unter den Mitarbeiterinnen herum und erleichterte die folgende Durchführung der Interviews. Trotz der erleichterten Durchführung muss die Möglichkeit der gegenseitigen Absprache und des Austausches unter den Mitarbeiterinnen auch problematisiert werden. Wahrscheinlich fand auch ein Austausch über Fragen, Inhalte und gegebene Antworten statt. Somit hatten einige Mitarbeiterinnen, im Gegensatz zu früheren Befragten, eine „inhaltliche“ Vorbereitungsphase. Dadurch wurden eventuell spätere Interviews beeinflusst, was die Authentizität eingeschränkt und die nun nicht mehr spontanen Assoziationen in eine bestimmte Richtung gelenkt haben könnten.

Während der ersten Interviews stellten sich Probleme in der Reihenfolge und in der Formulierung einiger Fragen heraus. Durch eine Feinjustierung (Fragenreihenfolge) konnten die Probleme behoben und so ein besserer Interviewfluss gewährleistet werden. Auch die Erhebung durch Fragebögen führte zu einigen Herausforderungen. So offenbarte sich gerade an diesem methodischen Instrument prononciert ein klassischer Interessenkonflikt zwischen den Beschäftigten und dem Führungsteam, bei dem es trotz Vorgesprächen mit der Filialleitung zu einem Instrumentalisierungsversuch mir gegenüber kam. Mit dem Verteilen der Fragebögen wurde erstmalig die durchgeführte Untersuchung von der Filialleitung nicht mehr wohlwollend akzeptiert. In diesem Stadium des Forschungsprozesses veränderte sich die Rolle vom „Türöffner“ hin zum „Torwächter“. Mögliche Gründe für dieses ablehnende Verhalten könnten in dem Fragebogensegment „Einschätzung der Filialleitung durch die Mitarbeiterinnen“ liegen. Dies könnte aber auch mit einem befürchteten Informations-, Macht- und Kontrollverlust, zumal initiiert, genutzt und möglicherweise benutzt durch eine Jazzerin/Forscherin, verbunden sein. Ein weiterer Grund könnte in einer negativ vermuteten Beurteilung durch die Mitarbeiterinnen liegen. Die fälschlich verbreitete Aussage seitens des Führungsteams, in die Fragebögen einsehen zu können, führte zu einer massiven Verunsicherung seitens der Mitarbeiterinnen. Diese sahen nunmehr ihre Anonymität und den von mir zugesicherten Datenschutz nicht mehr ausreichend gewährleistet, was zu einem starken Vertrauensverlust gegenüber der Forscherin führte. Nur die abermalige Versicherung der vertraulichen Behandlung ihrer Daten sowie die Zusicherung, in die Gesamtauswertung einsehen zu können, vermochte die Situation zu beruhigen. Offensichtlich wird das Bestehen eines Klimas des generellen Misstrauens in der Filiale. Was lässt sich aus den von Misstrauen geprägten Interaktionen für die Filiale als Arbeits-

welt ableiten? Was liegt dem Misstrauen zu Grunde? Angst vor Sanktionen, Ausschluss seitens des Führungsteams oder anderer Mitarbeiterinnen? Diese Thematik und Fragestellungen werden in der Studie immer wieder eine Rolle spielen, z. B. in den Kapiteln Unternehmenskultur (7.2), informelles Statussystem (8.3) und Teamarbeit (8.4.2).

Die Tatsache, dass den anonymen Fragebögen seitens der Mitarbeiterinnen eine größere Gewichtung beim Datenschutz beigemessen wurde als den weitaus intimen und persönlicheren Interviews, wird auf folgende Faktoren zurückgeführt: Die Antworten im Fragebogen sind schriftlich fixiert, schematisiert und standardisiert. Die Befragte muss sich somit auf dem „Fragepfad“ der Forscherin bewegen. Fragebögen sind deshalb wesentlich leichter auszuwerten als die Aussagen eines qualitativen Interviews. Gleichzeitig aber werden mögliche Deutungspotentiale und sekundäre Informationen zwischen Forscherin und Beforschter reduziert oder fallen ganz weg. Die Chance der Nachfrage durch den Forscher und das flexible Reagieren aufeinander wird so aufgelöst. Derart reduzierte Antworten können auf die Beforschten durchaus verunsichernd wirken, die nun vermeintlich stärker für ihre Einschätzung verantwortlich gemacht werden, obwohl sie die zugrunde liegende Frage möglicherweise als nicht zutreffend und ihre Antwort als nicht vollständig empfanden. Nicht zuletzt wird der Fragebogen mehr als „Sache“ des Forschenden empfunden und durch diesen geprägt, als ein qualitatives Interview, bei dem eine ständige Interaktion zwischen Beforschten und Forscherin stattfindet. Durch das Instrument des Fragebogens entsteht somit auch eine größere Distanz zwischen der Forscherin und der Beforschten. Es besteht tendenziell eine quasi psychologisierte Angst bezüglich einer missbräuchlichen Verwendung des Fragebogens.

6 Datenauswertung als Dialog mit dem Feld

Die älteste Form qualitativer Forschung innerhalb der Organisationsforschung stellt die von Kurt Levin eingeführte Tatforschung dar. Dieser Ansatz kann als induktiv, ideografisch und holistisch beschrieben werden. Sein Ziel ist die Freisetzung von Lernprozessen mittels einer diskursiven Datenauswertung mit dem untersuchten Feld. Prämisse dieses Ansatzes ist die Aufhebung der Konstellation Objekt (Forscher) und Subjekt (Beforschter) hin zu einer Transformation Subjekt-Subjekt.

„Nicht nur zur Förderung der Emanzipation des zu beratenden Systems soll dabei eine diskursähnliche Kommunikationsstruktur zwischen dem Forscher und dem Praxisfeld installiert werden: Diskurs wird auch deswegen angestrebt, da das Referenzkriterium für ‚richtiges Handeln‘ nicht mehr am Wahrheitsbegriff des Forschers, sondern an der Frage festgemacht wird, ob später akzeptierte Praxis zuvor diskursiv zwischen den Beteiligten herbeigeführt wurde (Gebert 1995: 300).“

Idealtypisch lässt sich dieser Ansatz in drei Phasen zusammenfassen. Die erste Phase besteht in der Datenerhebung. Diese soll den Status Quo des Systems beschreiben und festhalten. In der zweiten Phase findet eine Rückkopplung mit den Akteuren des Feldes statt. Das heißt, dass die erhobenen Ergebnisse den Beforschten vorgelegt und mit diesen zusammen diskursiv ausgewertet und in einem neuen Interaktionsprozess mit dem Feld bearbeitet werden. Offene Fragen lassen sich dann z. B. direkt in Form von Nachinterviews bzw. indirekt durch weitere gezielte Beobachtungen klären (Götz 2001: 227). Durch eine gemeinsame Auseinandersetzung mit der Situation, die sowohl Führungskräfte, als auch Belegschaft einschließt, erhofft man sich in der dritten Phase Lernprozesse freizusetzen.

Der theoretische Anspruch und die Realisierung in der Praxis klaffen jedoch oft weit auseinander. Das Prinzip der Diskursivität kann sowohl auf prinzipielle, als auch auf organisationsspezifische Schwierigkeiten und Grenzen stoßen. Das Gelingen einer diskursiven Datenauswertung ist einerseits eng verbunden mit der Reflexivität, Einsichts- und Kritikfähigkeit der Akteure im Feld, andererseits mit der notwendigen Vorraussetzung eines „herrschaftsfreien“ Dialogs. (Forscher, Führung, Belegschaft). Zu hinterfragen wäre, ob und inwieweit ein „feldherrschaftsfreier“ Dialog geschaffen werden kann bzw. dieser vielmehr den Illusionen eines Forschers zuzurechnen wäre. Denn die „Waffen“ und die Stellung der Akteure im Feld sind ungleich (Wissen, Macht, Kompetenz, Status). Weitere prinzipielle Probleme ergeben sich daraus, dass sich Subjekte nicht macht-, interessen- und zwangfrei bewegen können. Darüber hinaus ist die Einsichtsfähigkeit der Subjekte innerhalb des Diskurses nicht immer im gleichen Maße, in gleicher Weise und in Bezug auf denselben Sachverhalt vorhanden. Ob, warum und in welcher Weise man sich auf ein Diskursergebnis verständigt, hat verschiedene Gründe. Zu thematisieren sind auch die Konsequenzen einer diskursi-

ven Datenauswertung. So wären folgende Szenarien denkbar: die Ergebnisse werden ignoriert, bestritten, restingiert oder bejaht. Die Affirmation kann jedoch mit oder ohne Veränderungen einhergehen.

Wie gestaltete sich nun aber die diskursive Datenauswertung in dem untersuchten Feld? Die Diskursivität war einerseits erzwungen und andererseits Anliegen meiner Forschung. Erzwungen deshalb, weil die Führungskräfte der Forschung nur unter der Bedingung zugestimmt haben, die ausgewerteten Ergebnisse einsehen zu können. Anliegen aus dem Grund, weil eine Zusage bestand, interessierten Mitarbeiterinnen in die Resultate Einsicht zu gewähren. Eine gemeinsame (Mitarbeiterinnen und Führungskräfte) Auswertung wurde seitens der Führungskräfte jedoch abgelehnt und hätte sich auch aufgrund der zugesicherten Anonymität als schwierig gestaltet. Beide Faktoren, sowohl Zwang als auch Anliegen, bereiteten große Probleme. Trotz der Zusicherung, die Daten einsehen zu können oder mündlich über Sachverhalte zu reden, wurde das Angebot nur von einer Jazlerin wahrgenommen. Viele Mitarbeiterinnen erkundigten sich zwar: „Wie hat die Chefin auf die Ergebnisse reagiert?“ „Wie hat das Areateam auf die Studie reagiert?“ „Es wäre schön, wenn sich durch die Studie was ändert, aber glauben tu ich daran nicht.“ Durch die Nachfragen wurde deutlich, dass für die Mitarbeiterinnen weniger die Ergebnisse, als vielmehr die Reaktion der Führung von Bedeutung waren. Da diese, wie ich im Folgenden erläutern werde, ausblieb, wurden die Studie und ich als Forscherin nicht mehr als veränderungsrelevant und ernst zu nehmend eingeschätzt. Das Ausbleiben einer Reaktion der Führung schien die Inhalte der Studie belanglos und damit nicht lesens- und diskussionswert zu machen. Die Studie wurde offenbar als „Instrument“ verstanden, durch „Anhörung“ oder „Mitteilung“ von „denen da unten“, Veränderungen von „denen da oben“ zu erwarten. Die erwünschte Diskursivität mit den Mitarbeiterinnen blieb demnach aus. Ein weiteres Problem ergab sich aus der Anwesenheit im Feld als Beschäftigte. Mitarbeiterinnen befragten mich zu Einstellungen und Meinungen anderer Kolleginnen. Der Versuch des „Aushorchens“ kann jedoch auch als Indiz einer stattfindenden Auseinandersetzung der Akteure des Feldes mit dem Thema gewertet werden. Da dies aber nie offiziell stattfand, wird dieser Umstand als eine indirekte Diskursivität betitelt. Auch die Auswertung der Studie mit dem Führungsteam gestaltete sich schwierig. Einschätzungen und Wünsche der Mitarbeiterinnen wurden nicht ernst genommen, sondern ironisch kommentiert. „Die wissen doch sowieso nicht wie man so einen Laden führt. Das sind doch nur Verkäuferinnen, die keine Ahnung haben. Auf so was hör ich gar nicht. Die haben doch keinen Blick für das Wesentliche.“ Die Situation nahm groteske Züge an, als eine Führungskraft lediglich die Fakten, welche sie betrafen, wissen wollte und versuchte, trotz der von mir vorgenommenen Schwärzungen (Anonymisierungen) durch diese hindurch zu sehen. Wie mit dem Areateam abgesprochen, sollte die Studie auch an dieses weitergeleitet werden, mit dem Versprechen eines Feedbacks. Dieses Feedback ist bisher ausgeblieben. In einem „informellen“ Gespräch mit einer Führungskraft teilte mir diese lediglich beifällig mit, dass die Studie nach Erlangen, „zu Susan, der

Personalchefin weitergeleitet worden ist. Aber die sei so negativ, die Studie.“ Auch von dort blieb ein Feedback aus. Gründe für eine solche Non-Kommunikation könnten ein „Nicht-Gefallen“, mangelnde Zeit einer Bearbeitung und Unverständnis der Studie sowie die fehlende Reputation der Forscherin (Jazlerin/Studentin vs. renommiertes Beratungsinstitut) sein.

Möglich wäre jedoch auch, diese Vorgehensweise als einen Indikator für ein X-spezifisches Interaktionsmuster zu interpretieren. Somit könnten auch Rückschlüsse über filialinterne und filialübergreifende Kommunikationsstrukturen gezogen werden (Kapitel 9 Kommunikation).

Beim konkreten Fallbeispiel war ich mit allen zuvor grundsätzlich thematisierten Forschungsproblemen konfrontiert, die mir Möglichkeiten und Grenzen des Forscherdaseins „vor Augen“ hielten.

7 Organisationsstruktur des Unternehmens – Die mater familias und ihre Töchter

Der Textileinzelhandelskonzern wurde in Belgien¹⁸ gegründet. Das an der Börse notierte Unternehmen ist mit einem ausgeprägten Filialnetz weltweit in über 27 Ländern vertreten. Es beschäftigte 2007 weltweit circa 60.000 Angestellte. Die Umsatzentwicklung in Deutschland stellt sich während der letzten Jahre folgendermaßen dar:

Jahr	1991	1994	1996	2001	2003	2004	2006
Umsatz	325 Mio. DM	740 Mio. DM	Ca.1.2 Mrd. DM	Ca.1.6 Mrd. Euro	1.8 Mrd. Euro	1.9 Mrd. Euro	2 Mrd. Euro
Filialen	33	66	101	206	239	269	303

Tabelle 1: Umsatz und Filialen von X in Deutschland nach Geschäftsberichten, zitiert aus Köhnen 2006: 9.

Die Umsatzzahlen zeigen, dass das deutsche Segment weltweit momentan das Größte ist.¹⁹

Der „Modemulti“ X ist vor allem bei jungen, preisbewussten Kunden mit überdurchschnittlichem Interesse an neuen Moden trend- und marktbestimmend. Mit der Formel: „Top-Modells, aktuelle Kollektionen und moderate Preise“²⁰ kommuniziert X hauptsächlich über Plakatwerbung. Die Kundenklientel ist vor allem weiblich (75%). Jede zweite Kundin ist jünger als 30 Jahre, jede zehnte zwischen 15 und 19 Jahren (Albaum 2003: 54). X zeichnet sich durch ein integriertes Geschäftssystem aus und gehört deshalb zu den vertikalen Unternehmen der Textilbranche. Charakteristisch für dieses Geschäftssystem ist, dass vom Design über die Sortimentserstellung bis hin zum Verkauf alles aus einer Hand gesteuert wird und X ein eigenständiges Label führt. Deshalb besitzt es keine eigenen Produktionsstätten, bedarf keiner Zwischenhändler und vergibt Aufträge an ca. 700 Hersteller vor allem in Niedriglohnländern. Das alles sind Faktoren, die einen niedrigen Verkaufspreis garantieren können (Jary 1999: 66f).

Das „Herz“ des Unternehmens, oder wie es filialintern bezeichnet wird: die „Mutter“, befindet sich in Brüssel. Dort befinden sich der Sitz der Firmenzentrale und alle relevanten Abteilungen, z. B. für Wirtschaft und Finanzen, Design und Einkauf, Expansion, Einrichtung, IT, Werbung, Display, Human Ressource und Logistik.²¹ In den meisten Ländern existiert ein Länderbüro, so auch in Deutschland. Damit die formale Organisationsstruktur in Deutschland plausibel

¹⁸ Wie schon im Vorwort vermerkt, sind unter anderem alle Ortsbezeichnungen verfremdet.

¹⁹ Informationen des Gesamtbetriebsrates und des Wirtschaftsausschusses von X.

²⁰ Dokumente des Unternehmens.

²¹ Dokumente des Unternehmens.

nachvollzogen werden kann, habe ich diese, in Anlehnung an das Organisationskonzept von Taylor, modifiziert und skizziert.

Die Managementpyramide von X

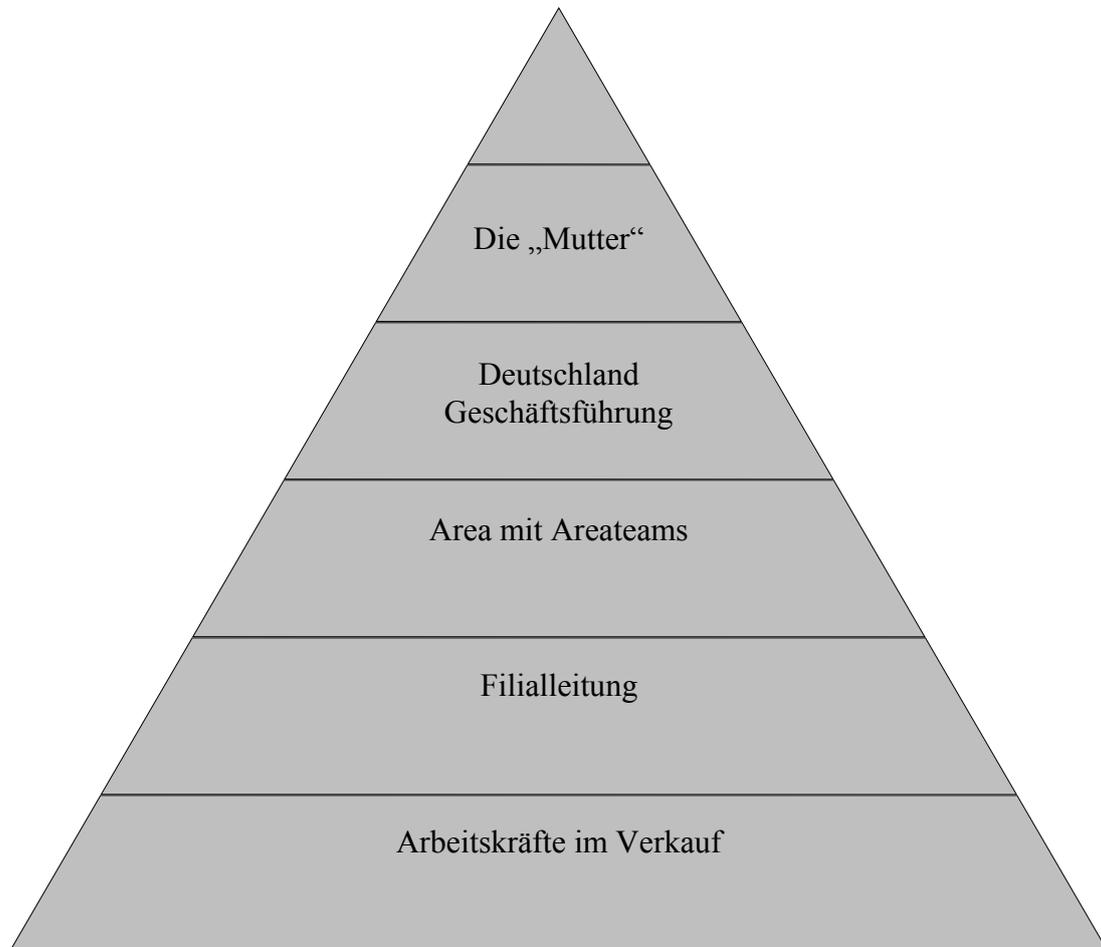


Abbildung 2: Die Managementpyramide von X; eigene Darstellung.

Die Organisationsstruktur ist vor allem durch flache Hierarchien geprägt. Dadurch wird eine schnelle und direkte Kommunikation ermöglicht. Zusätzlich vereinfachen die flachen Hierarchien die Aufstiegschancen für Beschäftigte des Unternehmens (Interview Filialleitung).

Laut Aussagen des Gesamtbetriebsrates trifft alle unternehmenspolitisch relevanten und strategischen Entscheidungen die „Mutter“, an welche alle erzielten Gewinne abgeführt werden. Die Mutter hat ihren Hauptsitz in Brüssel. Dort konzentrieren sich alle zentralen Abteilungen. Die Ländervertretung in Deutschland (Head Office) befindet sich in Erlangen. Alle wichtigen Institutionen (z. B. Geschäftsführung, Personalabteilung, PR-Abteilung usw.) sind dort angesiedelt. Deutschland ist insgesamt in neun so genannte „Areas“ aufgeteilt. Diese umfas-

sen regional mehrere Filialen und werden von Areateams (mittleres Management) geleitet, welche wiederum der Weisungsbefugnis der Hauptzentrale in Erlangen unterliegen. Das Areateam umfasst folgende Funktionsbereiche: Areamanagement, Human Ressource, Controlling, Visual Merchandising, Einrichtung). Das Areateam ist gegenüber den Filialleitern weisungsbefugt. Die Filialen, zu welchen ein Führungsteam (Filialleitung, Filialassistent) gehört, stellen die kleinste organisatorische Einheit dar. Sie besitzen jedoch keinen rechtlich unabhängigen Status.

Entgegen der vom Unternehmen kommunizierten und durch die Beschäftigten wahrgenommenen flachen Hierarchiestruktur, lassen sich daher in der Praxis klare Hierarchien identifizieren.

7.1 Unternehmensphilosophie

Eine große Bedeutung im Rahmen der Unternehmensphilosophie wird der Belegschaft und dem Kunden beigemessen. Der Kunde gilt jedoch als wichtigste Person bei X. Ihm wird ein breites Angebot offeriert, um durch die Art der Bekleidung seiner „Persönlichkeit Ausdruck zu verleihen“.²² Durch die zentrale Geschäftsidee einer „preiswerten und qualitativ guten Mode“²³ wird apostrophiert, dass der Kunde durch die Wahl eines Produktes von X immer der Gewinner ist. Dem Kunden sollen einzigartige Vorteile durch eine interne Design- und Einkaufsabteilung, die tägliche Belieferung der Filialen mit den aktuellen Waren, ein breites Sortiment und konsequente Qualitätssicherung geboten werden. Die Umsetzung der Geschäftsidee soll durch wenige Zwischenhändler, ein großes Einkaufsvolumen, die langjährige Erfahrung in der Textilbranche, fundiertes Wissen über die Märkte, ein effektives Distributionssystem und ein Kostenbewusstsein auf allen Ebenen garantiert werden.²⁴

Der Kunde ist für X „eine einmalige Person mit einer einmaligen Persönlichkeit, dem geholfen werden muss, die passende und für seinen Typ adäquate Kleidung zu finden“²⁵. Um das Einkaufen für ihn zu erleichtern, soll deshalb eine angenehme Atmosphäre geschaffen und er wertschätzend behandelt werden, damit er sich wohl fühlen und leicht zurechtfinden kann. Durch eine ansprechende Warenpräsentation kann er Anregungen für Kombinationen und Styling erhalten. Die Beschäftigten haben dem Kunden stets freundlich, gepflegt und mit Interesse gegenüberzutreten. In der Unternehmensphilosophie wird unter dem Stichwort „Service nach Bedarf“ postuliert, dass jeder Beschäftigte sich stets empa-

²² Leitslogan des Unternehmens.

²³ Internetseite des Unternehmens.

²⁴ Dokumente des Unternehmens.

²⁵ Dokumente des Unternehmens

thisch zu verhalten habe, um, auf entsprechende Bedürfnisse des Kunden eingehend, flexibel und angemessen reagieren zu können.²⁶

Zur Unternehmensphilosophie gehören auch, der Internetseite von X zufolge, gute Arbeitsbedingungen in den Herstellerländern und Verkaufsfilialen, sowie vertrauensvolle Beziehungen zur Belegschaft und deren Vertretungsorganen. So sind Fairness im Abschluss von Tarifverträgen und deren verbindliche Einhaltung fester Bestandteil der Unternehmensphilosophie.²⁷

7.2 Unternehmenskultur – Die Seele der Organisation

Das Kapitel beinhaltet sowohl einen kurzen theoretischen Exkurs zum Thema Unternehmenskultur, als auch die Analyse der von X postulierten Unternehmenskultur. Ziel ist es, Konzepte und disziplinäre Unterschiede herauszuarbeiten, die zu einer Operationalisierung der Begriffe für diese Forschung beitragen sollen.

Das Geburtsjahr des Unternehmenskulturansatzes kann auf das Jahr 1979 datiert werden. Ausgangsüberlegung war, dass man nicht nur fremde Völker mit Hilfe ethnografischer Untersuchungen, sondern auch innerkulturelle Institutionen in ihrer Spezifik und Relation zu anderen untersuchen kann (Merkens 2003: 19). Die Organisationskulturdiskussion ist durch folgende Kernfragen geprägt: In welchem Verhältnis stehen Kultur und Gesellschaft? Haben oder sind Organisationen Kulturen? Was verstehen wir unter Unternehmenskultur und wie bildet sich diese aus? Ist Unternehmenskultur steuerbar (Helmers 1993: 160ff)?

Vertreter der funktionalistisch-objektivistischen Richtung interpretieren den Unternehmenskulturbegriff als ein Ziel, Mittel und Instrument von Problemlösungen. Im Zentrum stehen die äußere und innere Anpassung an die Umwelt sowie Effektivitätssteigerung. Innerhalb dieses Ansatzes existiert jedoch ein unterschiedliches Verständnis davon, ob Unternehmenskultur Parameter oder Wurzel ist, von der alle Einflussgrößen abhängig sind. Trotz unterschiedlicher Annahmen ist beiden der Grundgedanke gemein, dass Kultur ein Mittel der Steuerung und der Produktivitätssteigerung ist. Für die „Funktionalisten“ stellt die Unternehmenskultur ein „zynisches Werkzeug“, eine ökonomische Kategorie dar, welche anwendungsorientiert im Sinne des Unternehmenserfolgs eingesetzt wird. Unternehmenskultur wird als weiche Steuerung des Verhaltens und Handelns der Unternehmensmitglieder angesehen, bei der psycho-soziale Potentiale auf Effizienz getrimmt werden sollen (Götz 1997: 40).

Vertreter der symbolischen-interpretativen Richtung fragen nach dem Wie von Unternehmenskultur. Kultur wird in diesem Zusammenhang als System von all-

²⁶ Dokumente des Unternehmens.

²⁷ Ebd. (Die Beziehungen zu den Herstellerländern sind durch den Code of Conduct geregelt, das heißt einen Vertrag zwischen X und den Herstellern, der X garantiert, dass die Hersteller die landesüblichen Produktions- und Arbeitsbedingungen einhalten).

gemeinen Symbolen und Bedeutungen verstanden, mittels dessen Menschen ihre Erfahrungen interpretieren (Helmerts 1993: 161). In dieser Sicht ist jede Organisation eine kulturelle Subkultur und Kultur. Die Organisationskultur bildet eine soziale Konstruktion sich organisierender Wirklichkeit ab, bei der deren Mitglieder als Bedeutungsgestalter ihrer sozialen Wirklichkeit betrachtet werden (z. B. Berger/Luckmann 1987).²⁸

Für die Ethnologie, die sich schon sehr lange mit kulturellen Phänomenen auseinandersetzt und sich als verstehende Forschung begreift, besitzt Unternehmenskultur eine horizontale Qualität. Alle Bereiche eines Unternehmens sind nach diesem Verständnis Ausdruck von Kultur, die sowohl heuristisch als auch holistisch zu betrachten sind.²⁹

„Unter Unternehmenskultur verstehen wir gruppengebundene Werte und Normen, Einstellungen und Haltungen, die erstens aus der Auseinandersetzung der Menschen mit der internen und externen betrieblichen Welt entstehen, die zweitens die Wahrnehmungen und Handlungen der Unternehmensangehörigen prägen, drittens in symbolischer Form existieren und viertens als betriebliche Tradition weitervermittelt werden, wobei sie in ihrer jeweiligen Aktualisierung Transformationen durchleben. Die Unternehmenskultur hat verschiedene miteinander verwobene Ebenen, die sich aus den unter-

²⁸ Es existieren natürlich weitaus mehr Ansätze zur Erforschung von Organisationskultur (Verhaltenswissenschaftliche, Sozialkonstruktivistische, Kognitive und Integrative Ansätze). Jedoch konnten durch die Gegenüberstellung der von mir genannten Ansätze die Unterschiede plastisch gemacht werden.

²⁹ Die Europäische Ethnologie und Volkskunde präferieren vor allem den interpretativen Ansatz und jenen, der die Differenz zwischen kulturellem und sozialem System nicht mehr beibehält. In der Volkskunde/Europäischen Ethnologie existieren nach I. Götz (2001) folgende Organisationskulturkonzepte, die sie folgendermaßen zusammenfasst: Theoretisch und methodologisch orientierte Beiträge: Schwerpunkt ist die Übertragbarkeit kulturwissenschaftlicher Instrumentarien und Modelle auf wirtschaftliche und bürokratische Organisationen (z. B. Nothnagel 1993; Helmerts 1993; Götz 1997; Warneken/Wittel 1997). Belegschaftskulturansatz: Der Begriff der Belegschaftskultur bezieht sich vor allem auf die lebensweltliche und informelle Kultur der Beschäftigten und ist an die Tradition einer linken, klassenorientierten Arbeiterkulturforchung angelehnt (z. B. Bachmann 2000; Wittel 1997). Interkulturelle Kommunikation: Im Vordergrund stehen spezifische Fragen nach Formen und Merkmalen interkultureller Kommunikation zwischen z. B. Arbeitern, Angestellten und Führungskräften aus verschiedenen Kulturen in Unternehmen. Auch die Implementierung der Organisationskultur der Mutterfirma bei einer internationalen Expansion und die daraus entstehenden Probleme stellen ein wesentliches Forschungsfeld dar (z. B. Roth 1996; Kartari 1997; Moosmüller 1997; Götz 2000). Historische Angestelltenforschung: im Fokus steht die Herausbildung eigener kultureller Orientierungen, Kreativitätsformen (Vereinsaktivitäten) und eines Selbstbildes, das sich zunächst von den Arbeitern absetzt (z. B. Köhle-Hezinger 1986, Lauterbach 1998). Arbeiterkulturforchung: Diese setzt sich vor allem mit den historischen Lebensbedingungen Ende des 19. Jh. und Anfang des 20. Jh., vor allem jedoch mit der Arbeiterfreizeitkultur und der Arbeiterbewegungskultur auseinander. Eine große Rolle spielte dabei die industrielle Arbeitswelt bei der Analyse der Genese von sozialen Milieus und deren Rückwirkung auf den industriellen Arbeitsalltag (Götz 2001: 217f.).

schiedlichen Orientierungen und Perspektiven ihrer Mitglieder ergeben“ (Götz 1997: 41).

Die Unternehmenskultur ist prägendes Verhaltensmuster, bei welcher Oberflächen- und Tiefenstruktur beobachtbarer Phänomene abgebildet werden. Das Forschungsinteresse wird von den zu beschreibenden Erscheinungen und der Deutung ihres Zustandekommens bestimmt (Neuberger 1995: 302). Aber wie tritt Unternehmenskultur in Erscheinung? Welche Spezifik nimmt sie auf den verschiedenen Ebenen an? Wie kann man sie abbilden? Welche Möglichkeiten der Entschlüsselung bestehen? Welche kulturelle Rolle kommt dem Subjekt in diesem Zusammenhang zu? Auf folgenden Ebenen wird Unternehmenskultur sichtbar: Erstens durch Artefakte, welche als sichtbare Strukturen und Prozesse im Unternehmen gelten, die leicht zu beobachten, aber schwer zu entschlüsseln sind. Zweitens durch bekundete Werte, zu denen Strategien, Ziele, Regeln und Philosophien gehören. Schließlich drittens durch Grundprämissen, welche durch unbewusste, selbstverständliche Anschauungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle (Ausgangspunkt für Werte und Handlungen) charakterisiert werden (Lohr 2003: 159).

Alles, was im Unternehmen beobachtbar ist, qualifiziert sich für eine unternehmenskulturelle Deutung. So unterteilt Oswald Neuberger drei Bereiche, zu denen die sprachlichen Äußerungen (Geschichten, Anekdoten, Legenden, Witz, Sprachregelungen, Geschäftsberichte und Zeitungen), die Handlungsmuster (Rituale, Schulungen, Routinen, Arbeits- und Stellenbewertungssysteme) und die Vergegenständlichungen (Architektur, äußeres Erscheinungsbild, Statussymbole wie Zimmer, Möbel, Dienstwagen) zählen (Neuberger 1995: 303f). Unternehmenskultur offenbart sich demnach auf verschiedenen Ebenen und speist sich aus differenzierten Quellen. Vertikal muss einerseits zwischen der Wahrnehmung der Kultur von „oben“ durch die Unternehmensführung und andererseits von „unten“ aus Perspektive der Beschäftigten differenziert werden. Des Weiteren wird zwischen offizieller (offen liegender) und inoffizieller (verdeckter) Kultur unterschieden (Götz 1997: 41). Die inoffizielle Firmenkultur kann etwa mit der offiziellen Firmenkultur weitgehend übereinstimmen, aber auch eine Modifikation, Karikatur oder Gegenentwurf sein. Solche Facetten offizieller Unternehmenskultur irritieren Unternehmensführungen. Ihr Verhaltensrepertoire ist dafür oft unzureichend ausgestattet und ihre Verhaltensmuster häufig entsprechend nicht adäquat. Die Unterscheidung in offizielle/inoffizielle, verdeckte/offene Unternehmenskultur sowie die Wahrnehmung von „oben“ und von „unten“ ist zunächst eine Abstraktion. Die Alltagskultur eines Unternehmens bedeutet immer deren Vermischung und Vernetzung. Sie ist subjektive Interpretation offizieller Kultur, differenziert nach Status, Gruppen und Individualität. Dies wird in der vorliegenden Untersuchung verdeutlicht.

Die zentrale Bereicherung ethnologischer Ansätze für die Unternehmenskulturforschung besteht in der Erfassung des Alltagswissens und Denkens der Beschäftigten. Unternehmenskultur ist daher nur über subjektive Interpretations-

muster und Handlungsweisen erfass- und verstehbar und muss in einen historisch-kulturellen Kontext eingebettet werden. Es gilt demnach, die mikroperpektivisch gesammelten Daten in gesellschaftliche und kulturelle Kontexte des Unternehmens einzuordnen. Im Mittelpunkt steht dabei der einzelne Beschäftigte. Er ist die Schnittstelle der kulturellen Dynamik, die sich aus der Vernetzung von gesellschaftlich-kulturellen und betrieblich- subkulturellen Kontexten sowie individuellen Interpretations- und Handlungsweisen ergibt (Götz 1997: 43). Unternehmenskulturen stellen Subkulturen innerhalb größerer kultureller Systeme dar, welche je nach Branche, Lage, Organisation, Geschichte und Umfeld des Betriebes unterschiedlich ausgeprägt sind (Ebd. 1997: 41). Demnach ist Unternehmenskultur Element, Bedingung und Ergebnis einer gesellschaftlichen Gesamtkultur, wie umgekehrt sich letztere in einer Unternehmenskultur besonders und individualisiert bricht. Kultur wird als komplementäres Bedeutungsgefüge verstehbar, in dem die einzelnen Bestandteile nur aus ihrer Vernetzung mit dem Ganzen verstanden werden können und nicht als ein Konglomerat isolierter Kulturelemente, wie Bräuche, Riten, Tabus, Zeremonien usw. (Ebd. 1997: 41).

Meines Erachtens liegt dem ethnologischen und volkskundlichen Verständnis von Unternehmenskultur sowohl ein symbolisch-interpretativer, als auch ein neuer Ansatz von Unternehmenskultur zugrunde. Das ethnologisch-volkskundliche Unternehmenskulturverständnis unterscheidet nicht zwischen einem kulturellem- und Sozialsystem. In dieser Perspektive ist jedes Sozialsystem eine kulturelle Manifestation. Kulturen kovariieren wiederum mit ihren Sozialsystemen. Diese Sichtweise führt, so meine Interpretation, auch zu einer synthetisierenden Antwort, ob Unternehmen Kulturen haben oder sind. Die Antwort wäre demnach, sowohl als auch. Dieses synthetisierte Verständnis war auch für die Forschung von Bedeutung. Wie stellt sich nun aber die vom Unternehmen postulierte Unternehmenskultur dar?

7.2.1. Leitbild der Familie als Mittel der Vergemeinschaftung³⁰

„Wir nehmen wirklich jeden – Er muss nur ganz genau zu uns passen. Also ob jemand das X-Gen oder den X-Geist hat oder nicht“ (Köhnen 2006: 27). Unternehmenskultur formt Arbeitsbeziehungen entscheidend mit. Deshalb ist es wichtig zu analysieren, welche Unternehmenskultur durch X praktiziert wird. Das Unternehmen baut sehr bewusst auf eine präzente und popularisierende Unternehmenskultur sowie ein originäres Unternehmensimage. Was steckt also hinter dem „X-Gen“ oder „X-Geist“?

„Die Unternehmenskultur funktioniert wie eine Familie: Wir lieben uns. Wir sind alle Brüder und Schwestern.“

³⁰ In Anlehnung an Max Weber (1922) und Gertraude Krell (1994) versteht Heiner Köhnen unter dem Begriff „Vergemeinschaftung“ Formen sozialer Beziehungen in Unternehmen, in denen die Einstellung der Beteiligten zu ihrem Handeln auf subjektiv gefühlter Zusammengehörigkeit beruht (Köhnen 2006: 19).

„Uns wird ja immer eingetrichtert: Wir sind eine Familie und in einer Familie widerspricht man nicht“ (Forumeintrag 3/2006).

X und die Belegschaft beschreiben das Unternehmen als familiär. Die Vision des Unternehmens als „Familie“ findet sich explizit in nahezu allen Konzepten der neueren Personalpolitik. Dieses Familienbild bedeutet für die Arbeitsbeziehungen das Postulat eines Arbeitsfriedens und fungiert als ein Mittel der Vergemeinschaftung (Köhnen 2006: 19).

Welches Familienbild dient dem Unternehmen X dabei als Leitbild? Besteht eine gleichberechtigte Partnerschaft oder funktioniert die Familie nach einem tradierten patriarchalischen Rollenmodell?

Bei X spiegelt sich die Familienpolitik in (scheinbar) flachen Hierarchien wieder, was durch die Verwendung des „Du`s“ über alle Hierarchiestufen hinweg unterstrichen wird.³¹

Gerlinde Mallis Beobachtungen³² zufolge tritt an die Stelle der Arbeitshierarchie alten Stils das Team der Mitverantwortungsträger. Der klassische Chef wird durch Shopmanager (Filialleiter) ersetzt. Die Altershierarchie hat sich umgekehrt. Die jungen Führungskräfte sind „Chefs zum Anfassen“; Autorität und Herrschaftsausübung scheinen in dem Maße zu verschwinden, in dem eine Gemeinschaftlichkeit konstruiert wird, deren konstitutive Basis das Du-Wort bildet (Malli 2005: 342).

Die Betonung liegt auf dem Wort scheinen, denn bei einer genauen Analyse der Unternehmenskultur wird offenbar, dass Anweisungen immer nur in Zusammenhang mit den Geschäftsführern durch die Mitarbeiterinnen und die Filialleitung artikuliert werden. „Pierre kommt.“ „Pierre hat gesagt.“ „Pierre möchte das so.“ „Die Brüssler kommen und Er ist mit dabei.“ Die Geschäftsführer erscheinen metaphorisch in diesem Zusammenhang als Überväter.

Konstatiert werden kann, dass es sich bei X um eine patriarchalische Familienpolitik handelte, die sich zugespitzt wie folgt darstellte: In der Unternehmenspraxis existiert ein Familienrat. Dieser formuliert einen Schiedsspruch, aber nach den Regeln und Vorstellungen der Familienältesten. Dem Schiedsspruch muss gefolgt werden, sonst werden Sanktionen durch den Familienrat verhängt.

³¹ So kommt Gerlinde Malli im Rahmen ihrer Forschung zu dem Schluss, dass den Beschäftigten das Gefühl vermittelt wird, durch flache Hierarchien im selben Unternehmen befänden sie sich in Augenhöhe mit den Filialleitern. Weiterhin werde bei Meetings die Notwendigkeit einer Gemeinschaftsbildung beschworen. Dabei verstellt die Gemeinschaftsfiktion den Blick auf reale Strukturen – den Interessensgegensatz von Arbeit und Kapital (Malli 2005: 341).

³² Gerlinde Malli führte eine Untersuchung im selben Unternehmen durch.

7.2.2 Leitbild des „Neuen Menschen“ – unternehmensgeleitete Subjektivierung

Das Ideal des Beschäftigten, den X in den 90er Jahren entwirft, bezeichnet das Unternehmen in einem unternehmensinternen Dokument auch als den „neuen Menschen“. Dieser wird wie folgt beschrieben:

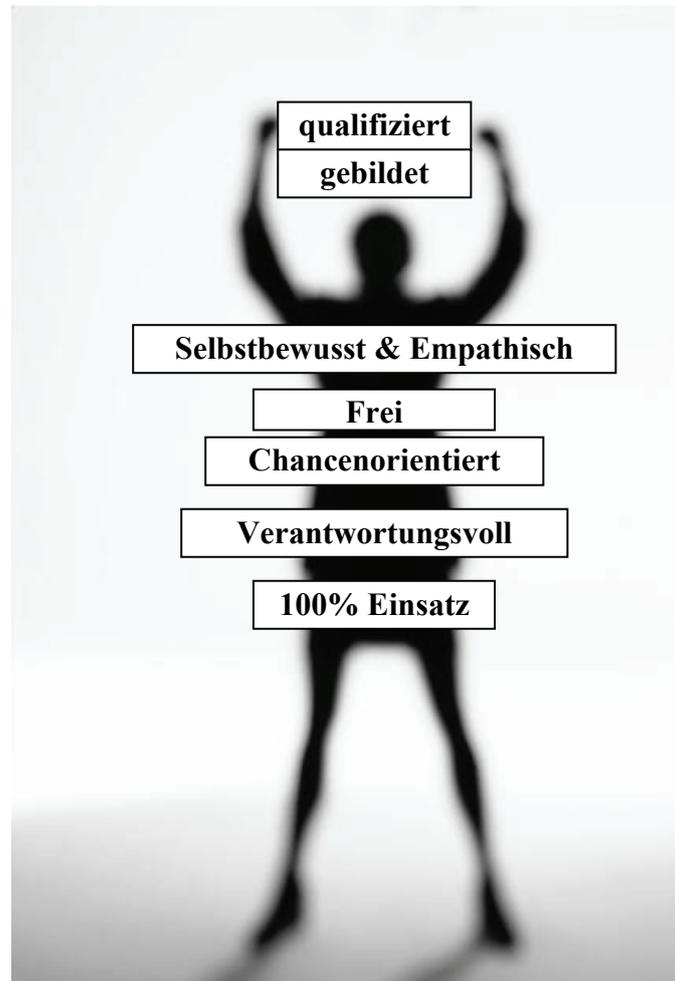


Abbildung 3: Der „Neue Mensch“ bei X (Formulierungen aus einem Unternehmensdokument); eigene Abbildung.

Die Beschäftigten sollen nun nicht mehr nur Anordnungen entgegennehmen, sondern eine aktive, sich einbringende Rolle in der Unternehmenspraxis spielen. Diese Rolle wird normativ durch eine wertorientierte Personalpolitik geprägt, die X in Form von „sieben Säulen“ des Unternehmens beschreibt. Die Säulen sollen für die Beschäftigten als eine pragmatische „Urphilosophie“ von „oben“ handlungsanleitend sein.

In Meetings, Zielvereinbarungen, Feedback- und Kritikgesprächen wird seitens der Unternehmensleitung stets auf die „sieben Säulen“ als Wertekanon Bezug genommen. In Anlehnung an das Unternehmensdokument „7 Säulen“, das in jeder Filiale ausliegt und für jeden Beschäftigten ersichtlich ist, möchte ich die „sieben Säulen“ Präsentation, gleich dem grafischen Original, vorstellen.

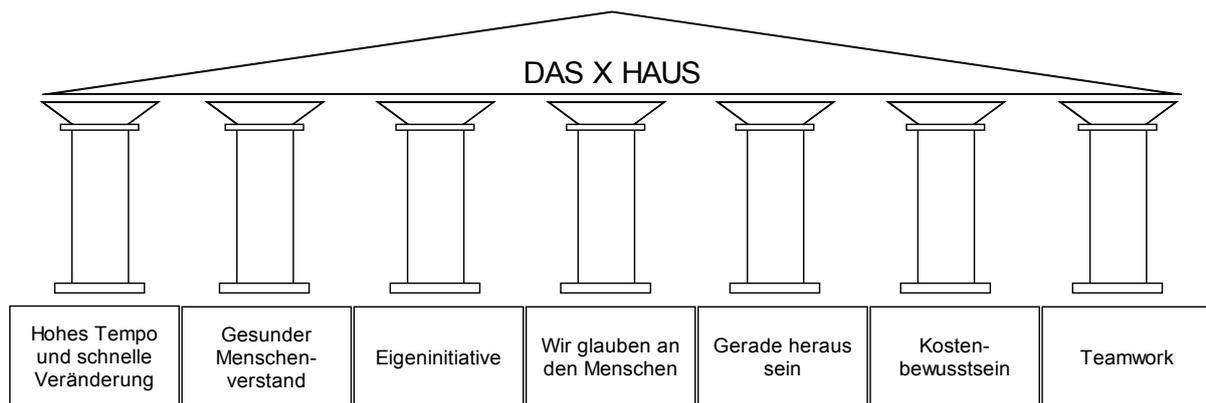


Abbildung 4: Die „sieben Säulen“ des X Hauses; nach einem Unternehmensdokument.

Loyale Beschäftigte werden als Schlüssel des Erfolgs von Unternehmen begriffen. Die Motive der Individuen und deren gesamter Lebenszusammenhang sollen in das Unternehmen integriert werden. Dadurch soll das Subjekt in seiner Gesamtheit in den „Dienst des Unternehmens“ gestellt werden. X fordert mehr ein, als das formale Arbeitsverhältnis verlangt. Es erwartet darüber hinaus das Engagement der ganzen Persönlichkeit und eine Bindung an die Firmengemeinschaft. Merkmale wie Fürsorge, Vertrauen, Intimität und Zusammenhalt werden für betriebliche Zusammenhänge instrumentalisiert.

Kennzeichnend ist auch, dass sich sowohl die Personalauswahl, als auch die Beschäftigtenbeurteilung zunehmend an der Gesamtbeurteilung orientiert. Der „ganze Mensch“ wird geprüft und gefordert, damit er zur Firma passt (Köhnen 2006: 19ff).

Zusammenfassend kann hervorgehoben werden, dass in dem Unternehmen X ein Konstrukt aus einem tradierten und modernen Unternehmen besteht. Dem tradierten Familienbild samt Familierat wurde das Leitbild des „neuen Menschen“ quasi „übergestülpt“. In der Unternehmenspraxis zeigte sich jedoch, dass sich diese Prinzipien widersprechen und gegenseitig blockieren. Dieser Prozess wird auch im Laufe der Arbeit immer wieder veranschaulicht.

Ziel der Untersuchung war nur zum Teil die Adaption der „sieben Säulen“ durch die Mitarbeiterinnen. Vielmehr wurde versucht, die eigentliche, gelebte und damit einzigartige X Kultur zu erfassen, die sich facettenreicher darstellt als die „sieben Säulen“ Kultur. Woraus speist sich die X Kultur in der Praxis? Bilden die „sieben Säulen“, die Familie, der „neue Mensch“ eine Schein- oder Seinkultur? Wird das X Haus ein lebendiges Wohnhaus oder ein Luftschloss? Wie nehmen die Mitarbeiterinnen das „Säulen-Kulturhaus“ wahr?

In Gesprächen und durch Beobachtungen konnte festgestellt werden, dass kaum eine der Mitarbeiterinnen namentlich alle Säulen benennen konnte. Im Durchschnitt waren drei, maximal vier Säulen bekannt. Die Säulen „hohes Tempo und schnelle Veränderung“, „Teamwork“ und „gerade heraus sein“ schienen dabei am plausibelsten für die Mitarbeiterinnen zu sein. Hingegen wurde von den Füh-

rungskräften vor allem das Händlerdenken, die Eigeninitiative und die Teamarbeit hervorgehoben. Demnach bestimmt der Status im Unternehmen, einhergehend mit unterschiedlichen Interessenlagen und Arbeitsabläufen, die Wahrnehmung der offiziellen Unternehmenskultur. Erinnerung wird hauptsächlich nur, was in der konkreten Arbeitswirklichkeit von Bedeutung ist.

Kritisiert wurde häufig, dass die „sieben Säulen“-Kultur einen sektenartigen Charakter besäße und regelmäßig sowohl von den Beschäftigten als auch der Unternehmensleitung instrumentalisiert und deren Konterkarierung faktisch belohnt würde. „Wenn man ein Gespräch hat, dann schaut man noch mal, ob man sein Verhalten mit den „sieben Säulen“ begründen kann, dass machen die da oben auch.“ „Von wegen „sieben Säulen“, wer gerade heraus ist, der kommt nicht weit. Die ihre Klappe aufreißen und was sagen, werden doch mundtot gemacht. Es kommen immer die nach oben, die brav machen, was der Chef sagt. Die anderen sind denen zu anstrengend“ (Feldnotiz eines Pausengesprächs).

Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die Säulenambivalenzen beschrieben und darüber hinaus versucht, komplexere kulturelle Erscheinungen innerhalb von X und deren Voraussetzungen nachzugehen. Es wurde nach regelhaft praktizierten, weitergegebenen Werte- und Verhaltenscodizes gefragt und normierende, strukturierende Bedingungen aufgespürt. Weiterhin werden offizielle Vorstellungen und Präambeln von X sowie die Interpretation und Wahrnehmung durch die Belegschaft thematisiert (z. B. Kapitel Statussystem 8.2, Teamarbeit 8.4.2 und Kommunikation 9.2). Anliegen der Analyse war es, sowohl gesellschaftliche Rahmenbedingungen, unter denen X agieren muss, zu thematisieren, als auch die kulturelle Spezifik (kulturelles Subsystem) von X darzustellen und deren Interpretation durch seine Belegschaft offen zu legen. So wird das Innenleben von X aufgespürt und für andere verstehbar gemacht.

Gerade für ein multinationales Unternehmen wie X werden Fragen, die sich in Bezug auf die Unternehmenskultur im globalisierten Kontext stellen, immer wichtiger. In diesem Zusammenhang sind folgende Fragen von Bedeutung, die jedoch in meiner Arbeit nur am Rande thematisiert werden konnten: Wie kann die „Mutterkultur“ in Länder mit ähnlichen oder anderen gesellschaftlichen (sozial, kulturell, politisch, ökonomisch) Bedingungen implementiert werden? Welche realen Modifikationsmöglichkeiten existieren, ohne die „Mutterkultur“ aufzugeben? Wie wird mit differenzierten internationalen Verkaufs- und Einkaufspraktiken umgegangen? Welche Rolle spielt die interkulturelle Kommunikation innerhalb der Belegschaft und zwischen Beleg- und Kundschaft?

8 Arbeitsorganisation des Unternehmens

In diesem Kapitel wird die Arbeitsorganisation bei X anhand der Personalstruktur, dem formellen-informellen Statussystem, der Teamarbeit und dem Ziele- und Kommunikationssystem näher betrachtet. Der Schwerpunkt liegt dabei auf folgenden Fragestellungen: Wie wird Arbeit innerhalb von X organisiert? In welchem Zusammenhang steht die Organisation von Arbeit zur Subjektivierung von Arbeit?

8.1 Personalstruktur - arbeitsrechtlicher Status und Arbeitszeit

In diesem Abschnitt wird die konkrete Personalstruktur des Unternehmens und der Filiale sowie die damit verbundene arbeitsrechtliche Ausgestaltung analysiert. Darüber hinaus werden die im Tarif- und Arbeitsvertrag vereinbarten Arbeitszeiten der Beschäftigten bei X thematisiert. Im Mittelpunkt steht dabei die Vermutung, dass die Ausprägung flexibler Elemente des Arbeitszeitmusters Rückschlüsse auf die normierende und normative Subjektivierung zulässt. Das impliziert die Analyse von konkreten Vorstellungen seitens der Beschäftigten und des Unternehmens sowie die Bewertung durch beide Akteure.

Zunächst werden die gesetzlichen Grundlagen dargestellt, um daraufhin zu überprüfen, welche Beschäftigungsverhältnisse (Arbeitszeitmodelle) in welcher Gewichtung bei X und in der untersuchten Filiale existieren. Dabei wird die Entlohnungs- und Arbeitszeitpolitik als ein eigenes soziokulturelles Subsystem verstanden, das sich auch als ein Produkt gesellschaftlicher Wertvorstellungen und Umweltbedingungen herausgebildet hat (Götz 1997: 102).³³

Ziel ist erstens, allgemeine gesetzliche Grundmuster von Arbeitsverträgen und Arbeitszeiten zu thematisieren, um ihre konkrete Adaption und Modifikation bei X und der Filiale herauszuarbeiten sowie zweitens einen differenzierten Bezug zur normierenden und normativen Subjektivierung herzustellen. Daher muss auch untersucht werden, inwiefern Arbeitsverträge und Arbeitszeiten durch die befragten Mitarbeiterinnen wahrgenommen werden und wie diese ihre Lebenswelt beeinflussen.

Folgende gesetzliche Grundregelungen sind in Bezug auf ihre konkrete Umsetzung bei X und damit in der Filiale wichtig: Schicht- und Mehrarbeit, Freischicht und flexible Arbeit, zu welcher die „amorphe“ Arbeitszeit und die kapa-

³³ Die Entlohnungspolitik des Betriebes ist damit selbst, wie auch seine Arbeitszeitpolitik, ein eigenes soziokulturelles Subsystem und komplexes Wertekonglomerat. Wie das System der Teilzeitarbeit hat sich das Entlohnungssystem als ein Produkt gesellschaftlicher Wertvorstellungen unter stetigem Einfluss der außerbetrieblichen Umwelt herausgebildet und kann aufgrund der Komplexität seiner Einflussfaktoren nur langsam verändert werden (Götz 1997: 102).

zitätsorientierte variable Arbeitszeit gehören (KAPOVAZ).³⁴ Um die flexibel gestalteten Arbeitsverhältnisse, welche für die Untersuchung von Bedeutung waren, und die dazugehörigen Arbeitszeitmodelle sowie deren Adaptionen durch X besser verstehen zu können, ist es notwendig, arbeitsrechtliche Grundmuster, auf denen diese Verträge aufbauen, hervorzuheben. Der Begriff der flexiblen Arbeitszeit kann demnach wie folgt definiert werden: „Die Arbeitszeit wird durch ihre zeitliche Lage sowie Dauer, den so genannten chronometrischen sowie chronologischen Faktoren bestimmt. Ist mindestens einer dieser Faktoren permanent veränderbar, so liegt eine „flexible“ Arbeitszeit vor (Linnenkohl/Rauschenberg 1996: 18). Eine Möglichkeit, die „flexible“ Arbeitszeit vertraglich zu implementieren, besteht durch die Vergabe von Verträgen mit Jahresarbeitszeitenregelung. Dieser vertragliche Status wird auch in dem untersuchten Unternehmen praktiziert. Der Vertrag regelt das dem Unternehmen zur Verfügung stehende Jahresarbeitszeitkontingent der Beschäftigten, welches jedoch unterschiedlich sein kann. Die tatsächliche Lage und Dauer der Arbeitszeit orientiert sich an den betrieblichen Erfordernissen im Rahmen der gesetzlichen bzw. tariflichen Bestimmungen. Diesem Vertragsverhältnis liegt das Grundmuster der „amorphen“ Arbeitszeit zugrunde. Bei der „amorphen“ Arbeitszeit wird ausschließlich das Volumen der Arbeitszeit festgelegt, die konkrete Dauer und Lage bleibt offen. Eine weitere Form der Adaption flexibler Arbeitsverhältnisse durch X besteht im konkreten Vertragsverhältnis des Stundenlohnvertrages. Auch bei diesem Vertragsverhältnis orientiert sich die Verortung und Dauer der Arbeitszeit an den betrieblichen Erfordernissen. Bei dem Stundenlohnmodell sind Elemente des Grundmusters KAPOVAZ erkennbar.

³⁴ Nach Buschoff (2000: 8-11) wird unter Schichtarbeit die „Aufteilung“ der betrieblichen Arbeitszeit in mehrere Zeitabschnitte mit versetzten Anfangszeiten bzw. unterschiedlicher Lage sowie unterschiedlicher Dauer verstanden. Diese wird überwiegend in größeren Betrieben praktiziert, vor allem in Form von Mehrschichtsystemen. Mehrarbeit ist die über die gesetzliche Arbeitszeit, Überarbeit die über die regelmäßige betriebliche Arbeitszeit hinaus geleistete Arbeit. Die über die vertragliche oder tarifliche Arbeitszeit hinausgehende Arbeit, Mehrarbeit, ist im Rahmen der gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen zu leisten. Ansprüche aus der Leistung von Mehrarbeit bestehen nur wenn sie angeordnet, nachträglich genehmigt oder ausdrücklich geduldet worden ist. Diese muss sich dementsprechend aus aktuell notwendigen betrieblichen Abläufen erklären. Unter Freischicht kann man die Gewährung von Freizeit zum Ausgleich von Mehr- oder Überarbeit verstehen. Neben dem Arbeitszeitkontingent muss kollektivvertraglich und/oder einzelvertraglich vereinbart werden, in welchem Zeitraum der Beschäftigte seine Leistung vollständig zu erbringen hat. Als Bemessungszeitraum können Wochen und Monate, aber auch ein Jahr (Jahresarbeitszeitvertrag) oder sogar die Lebensarbeitszeit des Beschäftigten (Lebensarbeitszeitvertrag) festgelegt werden. Bei der kapazitätsorientierten, variablen Arbeitszeit wird dem Arbeitgeber aufgrund des Einzelarbeitsvertrages das Recht eingeräumt, die Arbeitsleistung des Arbeitnehmers entsprechend den real gegebenen betrieblichen Anforderungen festzusetzen. Es erfolgt somit eine Anpassung der Arbeitszeit an den Arbeitsanfall kraft eines einseitigen Leistungsbestimmungsrechtes des Arbeitgebers. Bei der KAPOVAZ wird zugleich die insgesamt geschuldete Arbeitszeit des Beschäftigten im Voraus festgelegt. Hierbei können unterschiedliche Bezugszeiträume vereinbart werden.

Im Folgenden wird auf die konkrete Beschäftigungsstruktur des Unternehmens und dessen arbeitsrechtliche Ausgestaltung eingegangen. In Deutschland sind circa 12.800 Beschäftigte für das Unternehmen tätig.

Beschäftigungsverhältnis	Umgangssprachliche Bezeichnung	Anzahl	In % 2004	In % 2001
Vollzeit	„Festkraft“ oder „Vollzeitler“	5.321	41,0	47,71
Teilzeit	„Festkraft“	998	7,5	7,85
Stundenlohn	„Stundenlöhner“ oder „Flexi“	4.009	31,0	21,99
Jahresarbeitszeit	„Jazler“	1.305	10,0	9,18
Minijob	„Pauschi“	1.235	10,5	13,27
Gesamt		12.775		

Tabelle 2: Beschäftigungsstruktur von X in Deutschland nach Dokumenten des Gesamtbetriebes und des Wirtschaftsausschusses; zitiert aus Köhnen 2006: 11.

Zu erkennen ist, dass fast 60% der Beschäftigten ein Arbeitsverhältnis mit flexiblen Elementen eingegangen sind (mit zunehmender Tendenz). Nur noch für 42% der Beschäftigten gilt ein Vertrag, dessen wöchentliche Arbeitszeit 37 Stunden ausmacht. Während der Anteil der Vollzeitbeschäftigten in den letzten Jahren um 6% abnahm, stieg der Anteil der flexiblen Kräfte um 9%. Laut Aussagen eines Mitgliedes des Gesamtbetriebsrates ist die weitere Zunahme „flexibler“ und die weitere Abnahme „starrer“ Beschäftigungsverhältnisse unternehmenspolitisch, wegen obig genannter Vorteile für X, gewollt. Die Präferenz des Top-Managements läge eindeutig in der Zunahme der Beschäftigten mit befristeten Stundenlohnverträgen. Teilzeitverträge und Verträge mit einem Jahresarbeitszeitkontingent enthielten zwar flexible Elemente, erstere seien jedoch zeitlich nicht so flexibel und beide Vertragsarten letztlich für X dauerhaft zu teuer.

³⁵ Aufgrund der hohen Anzahl von flexiblen Beschäftigungsverhältnissen sowie der Art der Verträge kann X Deutschland als ein Vorreiter und Modellgeber prekärer und deregulierter Arbeitsverhältnisse im Einzelhandel interpretiert werden. Somit forciert X eine Personalpolitik, welche aus einer großen flexiblen Peripherie (befristet, flexibel, jung) und einem kleinen festen Kern (Vollzeit, unbefristet, ältere Beschäftigte) besteht.

Weiterhin zeichnet sich die Beschäftigungsstruktur durch einen hohen Anteil weiblicher Arbeitnehmerinnen aus. Auf der Homepage des Unternehmens wird angegeben, dass der Anteil männlicher Beschäftigter im Unternehmen bei 20% liege. Dieser Umstand ist für Dienstleistungsunternehmen (geschlechtspezifi-

³⁵ Informationen aus einem Interview mit einem Mitglied des Gesamtbetriebsrates.

sche horizontale Segregation von frauen- und männertypischen Berufen) typisch, jedoch unterscheidet sich X vor allem in der vertikalen geschlechtsspezifischen Segregation von anderen Unternehmen. Das bedeutet, dass auf den mittleren und oberen Führungsebenen im Gegensatz zu anderen Unternehmen überproportional viele Frauen vertreten sind. Trotzdem sind in den status- und prestigeträchtigeren Abteilungen (Controlling, Geschäftsführung etc.) Männer und in den weniger prestigeträchtigen Abteilungen (Personal, Visual etc.) Frauen vertreten.

Die geschlechterspezifische Verteilung von Positionen und deren Bewertung durch die Mitarbeiterinnen spielt eine wichtige Rolle bei X und würde eine eigene Interpretation rechtfertigen, welche aus Platzgründen von mir jedoch nicht durchgeführt werden kann.³⁶

Die Personalstruktur der untersuchten Filiale gestaltet sich folgendermaßen³⁷:

- Acht Vollzeitlerinnen (37,5%)
- Eine Teilzeiterin (4,1%)
- Acht Jazlerinnen (33,3%)
- Sechs Stundenlöhnerinnen (25%)

Resümiert werden kann, dass die allgemeine Tendenz der Unternehmenspolitik sich eindeutig im konkreten Personalmanagement der Filiale niederschlägt. Über 60% der Arbeitsverhältnisse in der Filiale können als flexibel charakterisiert werden. Zum Zeitpunkt der Erhebung waren alle bis dahin geschlossenen Verträge unbefristet. Aufgrund einer nachfolgenden hohen Fluktuation, bei der zwei Vollzeit- und zwei Jazlerinnen X verließen oder in andere Filialen wechselten, wurden die vakant gewordenen Stellen zwar durch neue Mitarbeiterinnen besetzt, diese erhielten jedoch nur befristete Stundenlohnverträge. Bewerberinnen, die eine anrechenbare Berufsausbildung oder eine Qualifizierung als Einzelhandelskauffrau vorwiesen, wurden inoffiziell stets mit der Begründung abgelehnt, dass sie zu „teuer“ seien.³⁸ Seitens X findet hier eindeutig eine Dequalifizie-

³⁶ Wenn wir den Bereich der Erwerbs- und Berufsarbeit betrachten, tritt uns die zweigeschlechtliche Strukturierung der sozialen Realität als segregierter oder geschlechtsspezifischer Arbeitsmarkt entgegen, als Trennung in Frauen- und Männerberufe, Frauen- und Männerarbeitsplätze. Und die Frage ist in der Tat, was die einen verbindet und von den anderen trennt: Wie kommt es zur sozialen Konstruktion von Frauen- (und Männerberufen) und allgemeiner zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes? (Gildemeister/Wetterer 1992: 218).

³⁷ Unternehmensdokumente.

³⁸ Das monatliche Entgelt richtet sich für alle Beschäftigten nach dem zurzeit gültigen Gehaltstarif im Einzelhandel. Dieses ergibt sich aus der Gehaltsgruppe, den Berufsjahren und eventuellen übertariflichen Leistungen, die individuell ausgehandelt werden. Beschäftigte im Verkauf sind in die Gehaltsgruppe K2 eingruppiert, bei der die Gehaltszahlung nach Berufsjahren erfolgt. Als Berufsjahre gelten die nach abgeschlossener Berufsausbildung zurückgelegten Jahre der Tätigkeit im Angestelltenberuf. Des Weiteren erhält der Beschäf-

rung³⁹ des ursprünglich mit einer Ausbildung versehenen Berufes der Einzelhandelsverkäuferin statt, in dem es ungelernete Aushilfskräfte anstellt. Die Arbeitszeiten aller Beschäftigten werden unter Beachtung der für das Arbeitsverhältnis geltenden gesetzlichen und tarifvertraglichen Vorschriften vom Arbeitgeber festgelegt.

Aus der Sicht einer Mitarbeiterin sieht ein „normaler“ schichtübergreifender Arbeitsalltag folgendermaßen aus:

„6.15 Uhr kommst du in die Filiale. Meistens sind wir dann zu zweit, wenn es gut läuft zu dritt. Dann wird erstmal 'ne viertel Stunde Kaffee getrunken und dann kommt um 6.30 Uhr der Warenlieferant. Sagen wir mal bis 7.30 Uhr nimmt man die Ware an und verteilt die auf das Unter- und Obergeschoss. Danach wird eigentlich immer gesagt: Wir gehen mal nach hinten die Hände waschen und Kaffee trinken. Das dauert ungefähr 'ne halbe Stunde. Zwischen 8 und halb 9 geht's wieder nach vorn zum Ware auspacken. Jeder Mitarbeiter auf seiner Etage. Um 9 Uhr geht es dann zur richtigen, na ja, halt offiziellen Frühstückspause, so bis 9.30 manchmal auch länger. Kommt drauf an, wer da ist. Morgens sind ja immer keine Führungskräfte da, die kommen ja immer erst um 11.15 Uhr. Dann müssen die Kassen ausgezählt werden, weil ja um 10 der Laden aufgemacht wird. Dann ist um 10 Uhr auf jeder Etage meistens ein Mitarbeiter, wenn der Laden offen ist. Die müssen bis 11.15 Uhr bis die Spätschicht kommt, durchhalten. In

tigte Urlaubs- und Weihnachtsgeld entsprechend den tariflichen Mindestansprüchen für den Einzelhandel. Die Höhe des monatlichen Bruttoentgeltes bei den Vollzeit- und Teilzeitmitarbeiterinnen sowie bei den Jazlerinnen entspricht ihrer Eingruppierung in die jeweilige Gehaltsgruppe und der Anzahl der geleisteten Berufsjahre, unabhängig von der Menge der geleisteten Arbeitsstunden im Rahmen des Arbeitszeitkontingentes § 1. Ebenso, wie die Vollzeit- und Teilzeitmitarbeiterinnen, erhalten die Jazlerinnen Weihnachts- und Urlaubsgeld. Das monatliche Bruttoentgelt der Beschäftigten mit einem Stundenlohnvertrag entspricht zwar ihrer Eingruppierung in eine bestimmte Gehaltsgruppe und den absolvierten Berufsjahren, steht jedoch in Abhängigkeit zu den geleisteten Stunden. Sie erhalten nur anteilig Urlaubs- und Weihnachtsgeld, welches sich aus der Durchschnittssumme der geleisteten Arbeitsstunden der letzten Wochen errechnet (Tarifvertrag Löhne, Gehälter und Ausbildungsvergütungen/Einzelhandel /Berlin 2003: 3ff.).

³⁹ Die Dequalifizierungsstrategie von X muss jedoch differenziert betrachtet werden, da sie sich nur auf den Verkauf beschränkt. Im Gegensatz zur früheren Unternehmenspolitik, so ein Mitglied des Gesamtbetriebsrates, ist X darauf bedacht, in den Führungsebenen nur Personal mit einem sehr guten Abitur oder einem Hochschulabschluss einzustellen. Weiterhin bildet X kaum noch Einzelhandelskauffrauen/-männer aus, sondern größtenteils Handelsassistenten/innen, die dann bei X führende Positionen einnehmen sollen. Auch hier möchte X nur BewerberInnen mit einem sehr guten Abitur. X verlangt jedoch auch von den Hochschulabsolventen das Durchlaufen einer Stufenlaufbahn. Argumentiert wird, dass „man X kennen müsse, um irgendwann im Management arbeiten zu können“ (Interview mit einer Führungskraft). Zu fragen wäre, ob das wirklich erforderlich ist? Einerseits ist es zwar Sinnvoll, interne Strukturen zu kennen, andererseits können „Krankheiten“ so auch nach oben weitergegeben werden. Das bedeutet, dass angelernte Praktiken, Routinen und Handlungsabläufe nicht immer sinnvoll sein müssen. Ein Außenstehender, der diese Laufbahn nicht durchlaufen hat, besitzt vielleicht einen anderen, unvoreingenommen und kritischen Blick auf Routinen und Handlungsabläufe, welcher vielleicht auch zu deren Optimierung beitragen kann. Vielleicht wäre ein Mix aus intern und extern Rekrutierten mit Stufen- und ohne Stufenlaufbahn hier vorteilhafter für X.

der Zeit muss Ware bearbeitet, kassiert, aufgeräumt, Kunden beraten und Kundenfragen am Telefon entgegengenommen werden. Ach ja, die Diebstähle sollen noch verhindert werden (zwinkert mit den Augen und lacht). Das führt oft schon in den Morgenstunden zu Überforderungen, weil alles auf einmal kommt: Kasse, Telefon, Anfragen, Umtäusche. 11.15 Uhr kommt dann die Spätschicht. Das sind noch mal zwei oder drei Leute. Die machen das weiter, was die Frühschicht angefangen hat. Meistens kommen dann noch Warenbestellungen, Reduzierungen, Umbauten oder Kellergänge, um Ware raufzuholen, dazu. Wenn die Spätschicht kommt, geht die Frühschicht gern mal was trinken und eine rauchen. Zwischen 12 und 13 Uhr ist dann für die Frühschicht die Mittagspause, und um 15 oder 17 Uhr, je nach dem, ob sie 6.15 Uhr oder um 8 angefangen haben, ist Feierabend. Die Jazler kommen meistens gegen 3 oder 5 Uhr. Die finden dann immer schon ein Schlachtfeld vor, weil kaum Zeit oder keine Lust zum Aufräumen war. Die sollen dann nur noch aufräumen, aufräumen, aufräumen und Stange machen. Klammotten abräumen, na ja, und das, was von der Frühschicht liegen geblieben ist, weg machen.“

Die Arbeitszeitenregelung für die Vollzeitlerinnen sieht eine 37 Stunden Woche und ein Schichtsystem, welches in eine Früh- und Spätschicht unterteilt wird, vor. Anfallende Mehrarbeit ist ab der 37. Stunde mit 25%, ab der 18. Überstunde mit nochmaligen 15% laut Tarifvertrag zu vergüten.⁴⁰ Diese Zuschläge werden bisher, unabhängig vom arbeitsrechtlichen Status, den Mitarbeiterinnen in der Filiale, obwohl tariflich vereinbart, nicht gezahlt.

Teilzeitlerinnen haben denselben Anspruch auf den Wechsel von Früh- und Spätschicht. Die Lage der Arbeitszeit entspricht denen der Vollzeitlerinnen, lediglich das Quantum der zu leistenden Stunden unterscheidet sie von diesen. Die Mitarbeiterinnen mit einem Jahresarbeitszeitvertrag haben bezüglich der Planung ihrer Arbeitszeit wenig Mitspracherecht. Sie können jedoch Vorschläge machen, wann sie gerne arbeiten möchten. Ein Recht auf einen Schichtwechsel oder eine immer gleiche abzuleistende Stundenzahl in der Woche haben sie laut ihrem Arbeitsvertrag nicht. Problematisch ist das in den Arbeitsverträgen zu niedrig angesetzte Arbeitszeitkontingent. Im Durchschnitt arbeiten die Jazlerinnen monatlich zwischen zehn und dreißig Stunden mehr, als es das Kontingent erfordern würde. Diese zuviel geleisteten Stunden spiegeln sich dann in einer sehr hohen Überstundenquote wieder. Jedoch dürfen diese Überstunden nur in den seltensten Fällen, und oft auch nicht zu dem von den Arbeitnehmerinnen gewünschten Zeitpunkt, mit einem Freizeitausgleich abgegolten werden, da sonst fehlendes Personal nicht kompensiert werden kann. Die Jazlerinnen bekommen deshalb ihre Überstunden ausgezahlt. Die Auszahlung ist jedoch nicht regelmäßig und nicht abhängig von der akkumulierten Überstundenanzahl. Sie wird vielmehr von filialinternen Erfordernissen (Budget) bestimmt, weil der Vertrag in diesem Punkt bewusst offen gestaltet wurde. Deswegen wird auch nur ein geringer Teil der Stunden ausgezahlt, was regelmäßig zu Unmut bei den Jazlerinnen führt.

⁴⁰ Tarifvertrag Einzelhandel Berlin 2003: 11.

„Es ist immer dasselbe, man gibt mehrere Termine an, die man in der Woche arbeiten könnte, um Flexibilität zu zeigen, und die nehmen statt des kleinen Fingers gleich die ganze Hand und teilen ein dann auch volle viermal ein, obwohl ich nur acht Stunden die Woche arbeiten dürfte und auch gesagt habe, dass sie sich zwei von den angegebenen Terminen aussuchen können. Aber nein, dann wird man trotz Überstunden volle viermal eingeteilt. Am Monatsende bekommt man mal mickrige zehn Stunden ausgezahlt und das nur nach dem Betteln beim Filialleiter. Was sind schon zehn Stunden, wenn man noch siebzig Überstunden auf seinem Konto hat und abbummeln ist ja immer nicht. Da hilft nur eins, sich selbst regulieren und nur ganz wenige Termine angeben. Dann heißt es zwar wieder, man sei nicht flexibel und würde zu wenige Termine angeben, aber was anderes bleibt mir ja nicht übrig.“

Außerdem wird die Option des Auszahlens aus der Sicht der Jazlerinnen wegen der Einkommensgrenzen beim Kindergeldbezug eingeschränkt. Die Stundenlöhnerinnen haben ebenso wie die Jazlerinnen die Möglichkeit, Vorschläge bezüglich ihrer Arbeitszeit anzubieten. Auch sie haben vertraglich kein Recht auf Schichtarbeit. Jedoch bietet der Tarifvertrag ihnen die rechtliche Sicherheit, mindestens elf Stunden in der Woche zu arbeiten, wenn dies ihrerseits gewollt ist. Dadurch soll eine zu extreme und einseitige Anpassung an lediglich filialinterne Bedürfnisse vermieden werden. In der Filial-Praxis wird dieses Anliegen jedoch häufig nicht umgesetzt. Das heißt, in umsatzstarken Zeiten werden die Stundenlöhnerinnen überproportional häufig eingeteilt und in umsatzschwachen Zeiten sehr wenig. Eine gängige Praxis besteht in dem so genannten „früher nach Hause schicken“. Wenn der Filialumsatz nicht hoch genug ist, werden anwesende Stundenlöhnerinnen früher nach Hause geschickt, um Kosten zu sparen. Laut Tarifvertrag sind jedoch geplante Stunden bezahlte Stunden und die Beschäftigten müssen spätestens vier Werkzeuge zuvor über Veränderungen ihrer Arbeitszeit informiert werden. Theoretisch kann also das Unternehmen die Beschäftigten eher „nach Hause“ schicken, muss jedoch die Zeit bezahlen, für die sie eingeplant waren. Die Personalplanung wird dem täglichen Filialumsatz einseitig angepasst. Die Unkenntnis über das bestehende Arbeits-, Betriebsverfassungs- und Tarifrecht führt offenkundig zu gesetzes- und verfassungswidrigen Anwendungen zu Gunsten des Unternehmens und zu Ungunsten der Beschäftigten.

Festgehalten werden kann, dass trotz unterschiedlicher Gewichtung und Graduierung der Arbeitsvertrag mit einem Jahresarbeitszeitkontingent, der Stundenlohnvertrag, und der Voll- oder Teilzeitbeschäftigungsvertrag, Elemente einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung enthalten. Am stärksten ist die flexible Arbeitszeitgestaltung bei den Stundenlohnverträgen ausgeprägt, am schwächsten bei den Mitarbeiterinnen im Verkauf mit Vollzeitverträgen. Die Jahresarbeitszeit- und Stundenlohnverträge bei X können als ein kompensatorischer „Puffer“ für die „starrereren“ Vollzeitverträge angesehen werden. Erkennbar sind in der Filiale die Zunahme „atypischer“⁴¹ Beschäftigungsverhältnisse, die ers-

⁴¹ Atypische Arbeitsverhältnisse werden oft als Gegensatz zu den „Normalarbeitsverhältnissen“ (NAV) diskutiert. Zentrale Charakteristika des NAV sind z. B. ein auf Dauer angeleg-

tens als geringfügig, zweitens als flexibel und drittens durch deutliche Arbeitskernzeiten charakterisiert werden können.

Im Weiteren wird kurz auf die möglichen Vor- und Nachteile flexibler Arbeitsverhältnisse für den Arbeitgeber und die Beschäftigten hingewiesen. Durch die flexiblen Arbeitsverträge und -zeiten kann seitens der Unternehmen auf Nachfrage- und Kapazitätsschwankungen, Personalausfälle (Urlaub, Krankheit), Fluktuationen, sowie auf Leerlauf- und Durchlaufzeiten reagiert werden. Dem Unternehmen entstehen dadurch enorme Kostenvorteile. Als nachteilig könnten sich die höheren Anlern- und Übergabezeiten, der größere personalplanende Aufwand und Kommunikationsdefizite durch unterbrochene, intervallartige und reduzierte Anwesenheit erweisen.

Mögliche Vorteile für den Beschäftigten bestehen in der größeren Zeitsouveränität, geringeren gesundheitlichen und steuerlichen Belastungen durch die Arbeit und einer größeren Arbeitszufriedenheit bzw. Motivation. Nachteile für die Beschäftigten entstehen dann, wenn Flexibilitätserfordernisse des Unternehmens mit deren Flexibilitätsbedürfnissen nicht kongruent sind. Inwieweit Vor- und Nachteile dieser Modelle durch die Mitarbeiterinnen beurteilt werden, soll in einem späteren Abschnitt thematisiert werden. Hinzu kommt, dass geringere Einkommen und die damit einhergehenden geringeren betrieblichen Sozialleistungen und Rentenansprüche, sowie die möglicherweise eingeschränkte berufliche Entwicklung (eingeschränkter, diskontinuierlicher Tätigkeitsbereich, begrenzte Aufstiegschancen, Abnahme sozialer Kontakte) ebenfalls negative Auswirkungen nach sich ziehen können.

Als Gründe für die zunehmende Flexibilisierung von Arbeitszeiten bei X kann die rentablere und kostengünstigere arbeitszeitliche Anpassung an bestimmte sich verändernde Arbeitsabläufe und -situationen, zyklische Kundenströme und -zeiten sowie zeitlich divergierende Verkaufsintervalle hervorgehoben werden (verlängerte Ladenöffnungszeiten etc.). Die Zunahme der flexiblen Arbeitsverträge können als ein organisatorisches Rationalisierungsinstrument ausgelegt werden.

Wie beurteilen nun aber die befragten Mitarbeiterinnen ihre Arbeitszeit bei X? Da Arbeit ein wesentlicher Faktor bei der Strukturierung der Lebenszeit darstellt, erscheint es mir wichtig zu erfahren, inwieweit konkrete Arbeitsverhältnisse, Arbeitszeiten und Arbeitsinhalte der Mitarbeiterinnen das Leben (Familie, Freizeit und soziale Beziehungen) außerhalb der Erwerbsarbeit tangieren. Gerade die befragten Vollzeitlerinnen artikulieren, dass der ständige Früh- und Spätschichtwechsel Auswirkungen auf die Gesundheit, den Lebensalltag und insbesondere auf soziale Beziehungen und Partnerschaften hat. Der Schichtwechsel

tes (unbefristetes) Arbeitsverhältnis, Vollzeit, ein tariflich normiertes, existenzsicherndes Entgelt und Sozialversicherungspflicht. Die „atypischen“ Arbeitsverhältnisse zeichnen sich durch eine zunehmende Flexibilisierung des Arbeitsvertrages, der Arbeitszeit und des Lohnes aus.

sei, so die Befragten, sehr anstrengend, da der Körper sich ständig auf einen anderen Rhythmus einstellen muss. Gerade die unterschiedlichen Zeiten des Aufstehens, so die Mitarbeiterinnen, würden das „Gleichgewicht“ durcheinander bringen. „Für ´ne 6.30 Uhr Schicht muss ich 4.30 Uhr aufstehen. Da ist schon gegen 13.00 Uhr die Luft raus. Man ist nur noch müde und kann sich kaum noch motivieren. Meist sag ich mir: Nur noch zwei Stunden und nach mir die Sinnflut.“ „Man denkt immer: Prima! 15.00 Uhr Feierabend, da hat man noch was vom Tag. Aber eigentlich ist das Quatsch. Ich fühl mich nachmittags immer wie im Halbkoma, weil mir das extrem frühe Aufstehen nicht bekommt. So richtig kann ich in meiner Freizeit dann auch nichts mehr machen, außer schlafen.“

Die Spätschicht wird vor allem mit erschwerten Koordinierungsanforderungen des Alltags in Verbindung gebracht. Erledigungen müssten in Spätschichtwochen immer vor dem Arbeitsbeginn durchgeführt werden, da die Arbeitszeit ca. 20.30 Uhr oder später endet und die meisten Geschäfte und Ämter zu diesem Zeitpunkt schon geschlossen haben. Dieser Umstand wird vor allem von den befragten Vollzeitlerinnen als Belastung wahrgenommen, da vor dem Arbeitsbeginn schon Aufgaben und Erledigungen unentspannt wahrgenommen werden müssen (Arztbesuche, Einkäufe, Ämtergänge). Die Spätschicht wirkt sich auch auf die sozialen Kontakte der Mitarbeiterinnen aus. Da viele der Befragten längere Fahrtwege in Kauf nehmen müssen, ist ihr realer Arbeitsschluss meist eine Stunde später, also gegen 21.30 Uhr bzw. 22.00 Uhr. Viele Mitarbeiterinnen sind dann nach der Arbeit zu müde, um soziale Kontakte oder Veranstaltungen in der Spätschichtwoche wahrzunehmen. Bekannte, so die Befragten, hätten häufig einen ganz anderen Arbeitsrhythmus und würden ihre Arbeit sehr viel früher beginnen, deshalb sei ein Treffen in Spätschichtwochen mit ihnen nicht möglich. So erzählt eine Mitarbeiterin: „Dadurch, dass ich einen langen Fahrtweg habe, kommt es mir so vor, als sei ich 24 Stunden auf Arbeit. Wenn ich 22 Uhr nach Hause komme, ist da nicht mehr viel mit Freizeit, und in der Frühschicht hat man auch nicht immer den Drang dann wegzugehen, weil man nach der Arbeit müde ist und weiß, dass man in ein paar Stunden wieder aufstehen muss. Deshalb bleibt das soziale Leben auch auf der Strecke.“

„Ach das waren noch Zeiten, als wir in der Woche um 18.00 Uhr und am Samstag um 14.00 Uhr geschlossen hatten. Später wurde es dann erst 16.00 Uhr, dann 18.00 Uhr und nun 20.00 Uhr am Samstag. Da hat man doch kaum noch was vom Wochenende. Den Samstag und Montag steht man wieder im Laden. Das ist ja so, als ob man den Laden nicht verlassen hat. Aber die richten sich da total nach dem Kunden. Geplant ist ja jetzt auch manchmal Sonntag zu öffnen und in der Woche bis 22.00 Uhr. Einige Filialen machen das ja schon so und vor Weihnachten schließen sich immer mehr Filialen an. Mit einer Familie wird es immer schwieriger, so was zu organisieren.“

Auch Auswirkungen auf die Partnerschaft wurden durch die Vollzeitlerinnen thematisiert. Da viele Partner einen einheitlichen und konstanten Arbeitsrhythmus hätten, seien die Mitarbeiterinnen gezwungen, vermehrt Absprachen und Koordinierungen vorzunehmen, vor allem in gemeinsamen Haushalten mit Kleinkindern. Die Belastungen des Schichtwechsels fallen zwar für die Jazlerin-

nen und Stundenlöhnerinnen weg, sie sind jedoch aufgrund ihrer Arbeitszeitlege am meisten von den schon genannten Nachteilen der Spätschichten betroffen.

Grundsätzlich kommunizieren alle Befragten in ihrer Freizeit über ihre Arbeit. Der Grad ist jedoch unterschiedlich, abhängig von ihrer Persönlichkeit, der empfundenen Stressintensität, der Arbeitszeitregelung, dem Status im Unternehmen und der Identifikation mit X. Die Ansprechpartner bei der Bewältigung des Lebens- und Stressfaktors Arbeit sind meist die Lebenspartner und andere Arbeitskolleginnen, weniger Freunde und Familienangehörige. Beeinflusst wird das Privatleben vor allem bei den Jazlerinnen durch permanent zuviel geleistete Überstunden. So wird von den befragten Jazlerinnen artikuliert, dass in der Praxis überwiegend von betriebswirtschaftlichen und filialinternen Erwägungen ausgegangen wird, ohne große Optionen ihrerseits. Das bedeutet, dass sowohl die Arbeitszeitlege als auch das Arbeitszeitvolumen, welches im Vertrag festgelegt wird, von X vorgegeben wird. Als belastend wird auch der ständige Koordinationsdruck, Flexibilitätsanforderungen seitens der Filiale mit anderen Anforderungen (der Universität) zu justieren, eingeschätzt. Für die Vollzeitlerinnen sind die Belastungen durch Überstunden eher gering und werden durch diese auch kaum thematisiert. Im Gegensatz zu den Jazlerinnen, deren Überstunden sporadisch ausgezahlt werden, wird bei den Vollzeitlerinnen ein regelhafter Freizeitausgleich gewährt. Eine Ausnahme bilden hier wiederum die Jazlerinnen mit dem ehemaligen Status einer Vollzeitlerin, die ebenfalls ihre Überstunden mit einem Freizeitausgleich kompensieren können. Ein Freizeitausgleich bei den anderen Jazlerinnen stellt hingegen die Ausnahme dar, obwohl ein solcher z. B. gerade in Prüfungsphasen dringend geboten wäre. Für solche Phasen muss dann jedoch Urlaub genommen werden. Ein solch gravierendes Eingreifen in die Lebenswelt, über die Arbeit hinaus, wirkt sich oft nachteilig auf die Motivation, und aufgrund der Doppelbelastung, teilweise auch auf die Qualität der Arbeit aus. Anhand einer Interviewpassage sollen Koordinationsschwierigkeiten und Doppelbelastungen (Studium und Arbeit) der Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen illustriert werden. „Die denken immer wir würden den ganzen Tag nichts machen. Einfach nur auf den Anruf von der Chefin warten wie beim Bereitschaftsdienst und dann 17.00 Uhr in die Filiale kommen. Dann kommt immer: ‚Warum bist du denn so fertig? Du bist doch nur 5 Stunden hier?‘ Die kapieren einfach nicht, dass wir seit 10 Uhr in der Uni sitzen und unser Tag eigentlich 11 Stunden hat. Das sehen die nicht. Am Schärfsten war ja, als ich gegen 12 Uhr angerufen wurde und der Spruch kam: Hab ich dich geweckt?“ Trotzdem schätzen die Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen dieses arbeitszeitliche Modell auch positiv ein, da ihnen die flexible Arbeitszeit aufgrund ihres Studiums entgegenkommt.

Konstatiert werden kann, dass die Grundmuster KAPOVAZ, Überstunden/Mehrarbeit und Schichtarbeit innerhalb von X und der Filiale überwiegend für den Arbeitgeber als Vorteil zu bewerten sind. Teilweise profitieren auch die Studenten davon. Jedoch nur, wenn ein ausgewogenes Gleichgewicht zwischen

angebotener Flexibilität ihrerseits und eingeforderter Flexibilität durch den Arbeitgeber besteht. Die Arbeits- und Lebensweltregime der Beschäftigten müssen sich jedoch primär den arbeitszeitlichen Flexibilisierungsprämissen von X anpassen. Der Arbeitsvertrag mit Jahresarbeitszeitkontingent könnte allerdings unter bestimmten Bedingungen sowohl für den Arbeitgeber als auch für den Beschäftigten vorteilhaft sein. Entscheidend dafür wäre aber inwieweit es gelingt, betriebliche Interessen und Interessen der Beschäftigten für beide Seiten zufrieden stellend zu koordinieren. Auch das Freischichten-Modell kann unter Umständen sowohl für den Arbeitgeber als auch für den Beschäftigten attraktiv sein. X kann so in umsatzschwachen Zeiten Personal sparen, während sich für den Beschäftigten faktisch der Urlaubsanspruch erhöht. Als nachteilig wird dagegen die regelmäßige Verweigerung eines Freizeitausgleichs für Jazzerinnen empfunden. Durch die arbeitsvertragliche Konstruktion für Jazzerinnen und Stundenlöhnerinnen wird von diesen eine größere Flexibilität in der Arbeit und eine ausgeprägte Koordinierungsleistung zwischen Arbeits- und Privatsphäre, zwischen individueller Arbeits- und Lebenswelt und zwischen Tätigkeits- und Lebenswelt (Studium) erwartet und gefordert. Zu vermuten ist, dass die Arbeitszeitzyklen aller Beschäftigtengruppen mehr oder weniger umfassend sukzessive den Verkaufszyklen angepasst werden. Welche Strategien sich bezüglich der einzelnen Beschäftigtengruppen durchsetzen werden, bleibt offen. Vorstellbar wären, erstens, für alle Beschäftigten differenzierte flexible Arbeitszeitmodelle mit mehr oder weniger Optionsmöglichkeiten für die Beschäftigten. Zweitens, für einen kleinen Kern von Beschäftigten eher „starre“ Arbeitszeitmodelle und für den Rest differenzierte flexible Arbeitszeitmodelle oder aber drittens, ein pyramidenartiges Arbeitszeitmodell. Das bedeutet, je geringer der Status, umso höher die Flexibilitätsanforderungen und Zumutungen für die Beschäftigten. In der Praxis erlebbar und durch Mitglieder des Gesamtbetriebsrates artikuliert, nähert sich X strategisch eher dem dritten Arbeitszeitmodell an. In diesem Kontext wird die Beantwortung folgender Fragen für X zunehmend wichtiger werden, weil, je nach Antwort, Strategien und Weichen für X gestellt werden könnten: Inwieweit und wie werden Flexibilisierungsleistungen der Beschäftigten honoriert? Inwieweit haben Beschäftigte im Rahmen von arbeitszeitlichen Flexibilisierungsmodellen Optionsmöglichkeiten und wenn ja, welche und in welchem Maße? Inwieweit können diese mitbestimmend wahrgenommen werden?

Konstatiert werden kann, dass sowohl den Vollzeitbeschäftigten, als auch den flexiblen Arbeitskräften bei X vermehrt subjektive Koordinierungsleistungen zwischen Arbeits- und Lebenswelt abverlangt werden. Die Verschiebung und Erweiterung der Ladenöffnungszeiten sowie die Zunahme flexibler Arbeitsverträge einhergehend mit flexiblen Arbeitszeiten führen statusübergreifend zu veränderten Anforderungen. Die Koordination von Beruf, Familie, Studium, Freunden und eigene Interessen bleiben allein den Beschäftigten überlassen. Der Arbeitgeber sieht sich hier nicht in der Verantwortung. Offenbar werden Inkongruenzen zwischen den normativen Arbeitszeitvorstellungen seitens der Beschäftigten und des Unternehmens. Im Unternehmens- und Filialalltag setzen

sich jedoch größtenteils die normativen Arbeitszeitvorstellungen des Unternehmens durch und werden somit zur normierenden Praxis für die Beschäftigten. Dies kann als ein einseitiges Leistungsbestimmungsrecht des Arbeitgebers interpretiert werden. Grundlage dafür bilden vertragliche Instrumente des Unternehmens, welches auf veränderte Marktbedingungen und Kundenbedürfnisse reagieren muss. Eine verantwortliche Unternehmenspolitik sollte jedoch auch die Wünsche und Interessen der Beschäftigten berücksichtigen. Ein nachhaltig gutes Unternehmensergebnis kann nur erreicht werden, wenn die normativen Vorstellungen beider Vertragspartner im Einklang stehen.

8.2 Alle sind gleich... – Das formelle Funktions- und Statussystem des Unternehmens

Trotz einer zu beobachtenden Abnahme von strengen Hierarchien und einer daraus resultierenden Zunahme von Eigenverantwortung und Eigenkontrolle, existieren bei X weiterhin hierarchische Systeme und feste Formen betrieblicher Arbeitsorganisation. Diese feste Form betrieblicher Arbeit wird unter anderem in der Zuschreibung bestimmter Funktionen und Aufgaben innerhalb der betrieblichen Organisation erkennbar (Differenzierung des Faktors Arbeit). Ein Arbeitsplatz oder auch eine Arbeitsstelle wird allgemein als „Arbeitsgebiet einer unbekannt Person bestimmter Eignung, der im Rahmen der organisatorischen Stellenbildung bestimmte Funktionen, das heißt Tätigkeitsgebiete, zur Lösung übertragen werden“ (Pfeiffer/Dörrie/Stoll 1977: 184) bezeichnet. Somit kann jedem Organisationsmitglied eine bestimmte Funktion im Unternehmen zugewiesen werden. Die Einnahme einer bestimmten Funktion ist sowohl Ausdruck für eine diesbezügliche Qualifikation als auch für eine konkrete Statuszuschreibung innerhalb der betrieblichen Hierarchie. Die Anordnung der Funktionen in horizontaler und vertikaler Sicht stellt die Organisationsstruktur dar. Mit dem/der FunktionseinhaberIn werden Anforderungen und Erwartungen bezüglich seiner/ihrer Aufgaben und seines/ihrer Verhaltens vereinbart. Die Funktion ist mit einem bestimmten formellen Status verbunden. Der formelle Status besitzt offiziellen und legitimatorischen Charakter. Er lässt Rückschlüsse auf die Kompetenzen, Qualifikationen und Eignungen des Inhabers zu. So werden offizielle und verbindliche Erwartungen und Verpflichtungen kommuniziert. Zusätzlich vervollständigen sich Eignungs- und Verhaltenserwartungen aus inoffiziellen und informellen Zuschreibungen der Belegschaft. Diese unterschiedlichen Aspekte der Eignungs- und Verhaltenserwartungen, die einen widersprüchlichen, differenzierten und inhomogenen Charakter besitzen, können zu Spannungen und Verunsicherungen führen. Solche Konflikte können Kompetenz-, Rang-, Normen- und Autoritätskonflikte sein, auf die im weiteren Verlauf der Studie Bezug genommen wird.

Um Ursachen möglicher Konflikte besser zu verstehen, ist es notwendig, sowohl die allgemeinen Grundprämissen als auch die konkreten Anforderungsprofile von X an seine Beschäftigten und deren informelle Umsetzung zu betrachten.

Der Grundsatz von X für die Beschäftigten, gleich welchen Rang oder Status sie im Unternehmen einnehmen, lautet: „Alle sind gleich!“ Dies ist eine wesentliche Präambel, welche als Wurzel bzw. Basis des formellen Statussystems gilt.

Die allgemein verbindliche Grundlage des Anforderungsprofils aller Beschäftigten bilden die „sieben Säulen“ (Kapitel 7.2.) und die „zwölf ergänzenden Qualitäten“⁴² von X. Zu diesen gehören: Verkaufsorientierung, Einfühlungsvermögen, Flexibilität, Stressresistenz, Lernbereitschaft, Offenheit, Initiative, Teamwork, Planungs- und Organisationsfähigkeit, Loyalität, Kommunikationsfähigkeit und Kreativität.⁴³ Der Fokus liegt, sowohl bei den „sieben Säulen“, als auch bei den „zwölf ergänzenden Qualitäten“, demnach eindeutig auf so genannten Schlüssel- (soft skills)⁴⁴ und nicht Fachqualifikationen, welche sowohl die Führungskräfte als auch die Beschäftigten im Verkauf besitzen sollten. Ersichtlich werden zum einen die Bedeutung des einzelnen Beschäftigten bei der Erfüllung der Unternehmensziele und zum anderen der zu leistende Eigenbeitrag zum Unternehmenserfolg.

In einem nächsten Schritt werden sowohl die konkreten Anforderungsprofile der Führungskräfte als auch die der Beschäftigten im Verkauf vorgestellt. X rekrutiert seine Führungskräfte zum größten Teil intern und stellt erweiterte Anforderungen an diese. Zusätzlich zu den „sieben Säulen“ und „zwölf ergänzenden Qualitäten“ wird von den Führungskräften „Entscheidungsfreude, organisatorische Sensibilität, Überzeugungskraft, Delegieren von Verantwortung, Hilfestellung der Beschäftigten bei ihrer Weiterentwicklung“⁴⁵ erwartet. Weiterhin sollen diese Verantwortung bei der täglichen Arbeit sowie auch bei der Einarbeitung neuer Beschäftigter übernehmen, Feedbackgespräche führen, Informationen in kürzester Zeit weitergeben, ein Vorbild sein sowie Ziele und Werte von X beachten und vertreten. Die Aufgabengebiete von Führungskräften einer Filiale können in vier Bereiche eingeteilt werden: Verkauf, Warenbearbeitung, Perso-

⁴² Weiterführend untersucht werden müssten die „sieben Säulen“ und die „zwölf ergänzenden Qualitäten“ auf ihre Geschlechterspezifika. Das konstruierte Anforderungsprofil zeichnet sich wie in der Dienstleistungsarbeit üblich durch Qualifikationen aus, die sich die Beschäftigten kostenlos außerhalb der Erwerbsarbeit angeeignet haben. Diese quasi natürlichen Fähigkeiten wie Empathie, soziale und kommunikative Fähigkeiten werden unentgeltlich eingefordert. Der Kundendienst gilt als Gefühlsarbeit mit vorgegebenen Gefühlsnormen durch den Arbeitsgeber (vgl. Götz 1997). Gefühlsarbeit, als typisch weibliche Zuschreibung, zählt zu den Rollenanforderungen vor allem der Berufsgruppen im Dienstleistungssektor, die Kundenkontakt haben (vgl. Hochschild 1990).

⁴³ Dokumente des Unternehmens.

⁴⁴ Zu diesen gehören z. B.: soziale und kommunikative Kompetenzen (Kontakt-, Kooperations-, Anpassungs- und Durchsetzungsfähigkeit, Kompromissbereitschaft, Diplomatie, Integrationsvermögen), Selbständigkeit und Selbstkontrollfähigkeit (Toleranz- und Kritikfähigkeit, Zuverlässigkeit, Verantwortungs- und Pflichtbewusstsein) und Entscheidungsverhalten (Flexibilität, Entscheidungsfreude, Belastbarkeit, Stresstoleranz).

⁴⁵ Dokumente des Unternehmens.

nalführung und administrative Aufgaben.⁴⁶ Ein wesentlicher Aufgabenbereich der Führungskräfte bildet die Personalwirtschaft. Hierzu zählen der ökonomisch-arbeitstechnische und soziale Bereich, der durch folgende Aufgaben in einem Dokument über Personalführung und -entwicklung von X charakterisiert ist:

Ökonomisch und arbeitstechnischer Bereich	Sozialer Bereich
<ul style="list-style-type: none"> - optimaler Informationsfluss - Personalbeschaffung und -entlassung - Vertragsgestaltung - Personalbedarf und Einsatzplanung - Urlaubsplanung - Personalkosten- und Gehaltsgefüge - Lohn- und Gehaltsabrechnungen - Beschäftigtenbeurteilung - Planung von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> - Schaffung einer guten Arbeitsatmosphäre und Arbeitsmotivation - Führungsstil - individuelle Zuwendungen - Vorbildfunktion - Gespräche und Meetings führen - Überprüfung der Personalsituation nach Qualität und Quantität - stetige Qualitätsentwicklung des einzelnen Mitarbeiters und des Teams - Förderung der Selbstständigkeit aller Beschäftigten - Förderung von Talenten

Tabelle 3: Personalführung und Personalentwicklung für Führungskräfte bei X; nach einem internen Dokument des Unternehmens

Die Führungskräfte werden durch eine bestimmte Symbolik durch X beschrieben. In dieser sollen sich die Aufgaben und Anforderungen widerspiegeln. Zum einen offenbart sich dies im Symbol des „Leuchtturms“ und zum anderem im Symbol des „Hubschraubers“.⁴⁷ Das Symbol des „Hubschraubers“ impliziert: den Überblick zu behalten, das Wissen zu besitzen, wo es nötig ist zu „landen“ und gleichzeitig die Beschäftigten auf dem „Radar“ zu haben. Die Semantik des „Leuchtturms“ bezieht sich eher auf die nonverbale und verbale Kommunikation. Hiernach sendet die Führungskraft, wie ein „Leuchtturm“ auf einer Plattform, stets Signale gegenüber den Kunden und den Beschäftigten aus. Sie leuchten, geben Orientierung und zeigen den Weg in den „Hafen“.

Als essential gelten die „sieben Säulen“ und „zwölf Qualitäten“ ebenso für die Beschäftigten im Verkauf. Ihre Schwerpunkte beziehen sich auf „die Kunden-

⁴⁶ Dokumente des Unternehmens.

⁴⁷ Dokumente des Unternehmens.

betreuung, den Verkauf, die Bearbeitung der Ware, die Bedienung der Kasse und administrative Aufgaben.“⁴⁸ Ergänzend zum formellen Anforderungsprofil liegt es im Ermessen der Beschäftigten, zusätzliche, jedoch unentgeltliche, Aufgaben zu übernehmen. Durch Beobachtungen und Interviewaussagen ist tendenziell feststellbar, dass die Beschäftigten im Laufe der Zeit immer mehr indirekte Aufgaben, die nicht explizit im Anforderungsprofil ausgewiesen sind, übernehmen. So werden von der Filialleitung unter anderem zusätzliche Aufgaben und Zuständigkeitsbereiche an die Beschäftigten verteilt. Sie erhalten z. B. den Status eines Sicherheits-, Unfall- und Ausbildungsbeauftragten. Konstatiert werden kann, dass die Mitarbeiterinnen im Verkauf angewiesen werden, durch umsichtiges Beobachten Diebstählen vorzubeugen. Weiter gehören zu den vorbeugenden Kontrollmaßnahmen die Sicherung der Ware und die Einführung eines Anprobendienstes. Eine Erweiterung um solche sicherheitsbezogenen Aufgaben dient offensichtlich der Einsparung des Sicherheitspersonals. In der Praxis werden diese Präventivmaßnahmen jedoch unterlaufen. Aufgrund des hohen Warendrucks wird preiswerte Ware nicht gesichert und der Personalmangel lässt einen Anprobendienst nicht zu. Hinzu kommen fehlende Verhaltensszenarien bei Diebstählen. Sicherheitsprobleme bleiben ungelöst und werden als fiktive und indirekte Aufgabenbeschreibung den Beschäftigten zugewiesen.

Auch beobachtbar und durch Interviews nachvollziehbar ist eine indirekte Erweiterung des Aufgabenbereiches um Tätigkeiten, die nicht unmittelbar mit den originären Tätigkeiten im Verkauf zusammenhängen. Aufgrund einer quantitativen Zunahme von Umbauten durch eine Verdopplung der Saisonstarts und Sales-Angebote bauen nun auch Mitarbeiterinnen im Verkauf die Abteilungen in der Filiale um. Solche Aufgabe obliegt formal eigentlich den Displayern, da dies zu ihrem Anforderungsprofil gehört.

Wie ist die tendenziell feststellbare formelle und informelle-horizontale wie vertikale Aufgabenerweiterung zu interpretieren? Einerseits besteht die Chance für ein herausforderndes, interessanteres, abwechslungsreicheres und die eigentliche Tätigkeit bereicherndes Aufgabenprofil, welches die Sinnhaftigkeit konkreter Arbeit aufwerten könnte. Andererseits entstehen zusätzliche Belastungen und mögliche Überforderungen, die auch bei Befragungen deutlich wahrgenommen wurden (Kapitel 12.1-12.3).

Subjektivierung von Arbeit kann in diesem Zusammenhang eindeutig als Scharnier rationalisierter Arbeitsbedingungen interpretiert werden. Nicht thematisiert wurde eine durch die Aufgabenerweiterung ausbleibende adäquate Belohnung. Meines Erachtens könnte dieser Umstand auf mangelnde Kenntnisse tarifvertraglicher Vereinbarungen und einer möglichen Konfliktscheue gegenüber den Führungskräften zurückgeführt werden.

Resümierend kann jedoch laut Aussagen der Mitarbeiterinnen der Filiale festgehalten werden, dass ihnen für indirekte und zusätzliche Tätigkeiten erstens

⁴⁸ Dokumente des Unternehmens.

nicht genügend Zeit für deren Ausführung eingeräumt und zweitens weder personeller Ersatz, noch zusätzliche Zeit für die Erledigung routinierter Kerntätigkeiten zur Verfügung gestellt wird. Deshalb können die zusätzlich übernommenen Aufgaben nur mangelhaft und oberflächlich behandelt werden. So erzählen die Mitarbeiterinnen in den Interviews, dass das Spektrum und der Umfang ihrer Aufgaben sich erweiterten. „Es gibt immer weniger Personal für immer mehr Aufgaben. Es wird einem immer mehr zugemutet, z. B. das Umbauen, dafür sind ja die Displayer da, und mehr Verantwortung. Das häuft sich, und alles soll schnell erledigt werden.“ „Wir im Untergeschoss übernehmen eigentlich die Aufgaben vom Filassi, weil den einzigen den wir haben, der ist ja im Obergeschoss. Die ganzen organisatorischen Dinge, Absprachen und Personal einarbeiten, das machen wir ja alleine.“ Von den meisten Mitarbeiterinnen thematisiert, entwickeln sie in diesem Zusammenhang eine kalkulierende Kosten-Nutzenrechnung. Kaum jemand möchte diese Aufgaben freiwillig übernehmen, da dies eine zusätzliche Belastung zum „normalen“ Arbeitsprozess darstellt. Auch die Möglichkeit, sich durch solche Aufgaben individuell mehr einzubringen, ist aufgrund der zusätzlichen Belastung eher nachrangig.

Um die geforderten Anforderungen im konkreten Arbeitsalltag möglichst komplex wiederzugeben, werden Interpretationen der Mitarbeiterinnen und des Führungsteams analysiert. Aus dem qualitativ erhobenen, empirischen Material, wurden folgende Kategorien erstellt, um die von den Mitarbeiterinnen als benötigt genannten Qualifikationen besser einordnen zu können: soziale Qualifikationen, persönliche Qualifikationen, Arbeitsqualifikationen und Fachqualifikationen. Feststellbar waren Überschneidungen bei der Einordnung bestimmter Begriffe in den erstellten Kategorien. Hierbei wird auch der allgemeine Trend deutlich, dass persönliche und Arbeitsqualifikationen nicht mehr trennscharf sind. Zusammenfassend wurden von fast allen Befragten die sozialen und persönlichen Qualifikationen, aber auch die Arbeitsqualifikationen, welche an konkrete Arbeitsabläufe gebunden waren, hervorgehoben. Den Fachqualifikationen hingegen wurde kaum Bedeutung beigemessen. Viele Mitarbeiterinnen begründeten diese Aussage mit der Feststellung, dass ihre Arbeit auch ohne eine Ausbildung ausübt werden könne und deshalb dafür die persönliche Eignung und eine kurze Einarbeitung ausreichend sind. „Wenn man die Routinen kennt, kann das jeder machen.“ „Nach einer kurzen Einarbeitung kann das jeder. Verkaufen ist von heute auf morgen erlernbar.“ „Für einen durchschnittlich Intelligenten braucht man nicht lange, das zu Erlernen.“ Quasi Jeder bzw. Jede kann diese Tätigkeit angelernt ausführen, wobei jedoch persönliche Qualifikationen für die Befragten eine besondere Rolle zu spielen scheinen. „Für den Job braucht man schon ein dickes Fell im Umgang mit den Kunden.“ „Man muss unheimlich belastbar sein. Man muss auch Ungerechtigkeiten in Kauf nehmen können und sich nicht daran hochziehen.“ „Also, man muss jugendlich sein, teamfähig, schnell und gut Aussehen muss man auch.“ „Ich muss schnell sein, auf Veränderungen reagieren können, teamfähig, gerade heraus und ein guter Händler sein.“ „Hier muss man schnell sein und braucht einen Rund- um- Blick.“ „Eine hohe Stressbelastung

muss man aushalten und natürlich sollte man seine eigene Persönlichkeit haben, seinen eigenen Charakter und nicht so formbar sein. Halt immer man selbst bleiben, eben individuell, aber mit einer positiven Einstellung X gegenüber.“

Auch die ausgewerteten Fragebögen spiegeln ein ähnliches Bild wider. In diesen attestieren sich die Mitarbeiterinnen folgende benötigte Fähigkeiten für ihre konkrete Arbeitstätigkeit: Teamfähigkeit (44,4%), Flexibilität (44,4%), Organisationsfähigkeit (33,3%) und Kommunikationsfähigkeit (27,8%). Persönlich zeichnen die Mitarbeiterinnen folgende Eigenschaften aus: Kommunikationsfähigkeit (33,3%), Belastbarkeit (33,3%), Flexibilität (33,3%), Teamfähigkeit (27,8%) und Schnelligkeit (27,8%). Interessant ist jedoch, dass im Gegensatz zu den Interviews, in der Fragebogenauswertung die Arbeitsqualifikationen eine größere Gewichtung haben. In den Interviews bildeten dagegen die persönlichen Qualifikationen den Schwerpunkt. Bei der Einschätzung der Mitarbeiterinnen, welche individuellen Eigenschaften sie für die konkrete Arbeit benötigen, werden von mir zusammenfassend aus dem qualitativ erhobenen empirischen Material folgende Kategorien zugrunde gelegt: soziale Kompetenz, persönliche Eigenschaften und Arbeitskompetenz. Persönliche Eigenschaften bilden auch hier wieder die Voraussetzung für bestimmte soziale und fachliche Kompetenzen. Auch bei dieser Auswertung fällt die soziale Kompetenz eindeutig wieder hinter die fachliche Kompetenz, und vor allem den persönlichen Eigenschaften, zurück. Da auch hier der sozialen Kompetenz ein geringerer Stellenwert beigemessen wird, sollen aus den Aussagen der Befragten dafür mögliche Erklärungsmuster herausgearbeitet werden: Einige Mitarbeiterinnen (vor allem Jazzerinnen) würden sich gerne mehr dem Kunden widmen, da diese Tätigkeit mehr Abwechslung biete und eine Herausforderung darstelle, die ihren persönlichen Prioritäten entsprächen. Hier werden vor allem der Kundenkontakt und die Beratungsmöglichkeit als Gelegenheit gesehen, sich subjektiv stärker in den Arbeitsprozess einbringen zu können. Allerdings reiche die schon zu knapp bemessene Zeit bei der Erfüllung von Routineaufgaben nicht für eine angemessene Beratung aus. Unter Routineaufgaben wird z. B. das Durchräumen der Abteilung, das Ausräumen der Kabinen, das Weghängen anprobierter Kleidung verstanden. Die fehlenden oder defizitären sozialen Qualifikationen führen wegen latenter persönlicher Überforderungen häufig zu Ausweichreaktionen. Richtig ist, dass das verdichtete Zeitregime kaum Zeit für Kundengespräche zulässt. Gleichzeitig wird versucht, sich hinter der „wenigen Zeit für den Kunden“ legitimatorisch zu verstecken, um sich so möglichen Gesprächs- und Beratungssituationen zu entziehen. Für die meisten Mitarbeiterinnen bedeutet die Kundenkommunikation eine nachvollziehbare Stresssituation, da diese einmal die Vernachlässigung anderer Arbeiten nach sich zieht und zum anderen Unsicherheiten in der Kundenkommunikation bestehen. Deshalb versuchen zahlreiche Mitarbeiterinnen, Kundenkontakten auszuweichen. Man kann und will sich nicht auf eine unwägbare, möglicherweise auch konfliktorische Kommunikationsarchitektur gegenüber gesprächsbereiten, -willigen und fordernden Kunden einlassen.

„Wie müssen ja eigentlich einen Button tragen, damit wir für die Kunden erkennbar sind. Unsere Chefin legt da auch viel Wert drauf. Aber viele von uns machen sich den einfach nicht ran, oder heimlich wieder ab. Eben damit wir nicht gleich als Verkäuferinnen auffallen. Ich versteck mich dann manchmal hinterm Shop, wenn ich merke ein Kunde sucht Blickkontakt. Nicht weil ich nicht will, sondern weil meine anderen Aufgaben sonst liegenbleiben.“

Das Führungsteam erwartet von seinen Mitarbeiterinnen folgende Qualifikationen, welche auf der Basis eines Interviews zusammengefasst wurden. Es kristallisierte sich eindeutig heraus, dass der Schwerpunkt auf sozialen und persönlichen Eigenschaften, jedoch nicht auf Fachqualifikationen lag. Formuliert wurden vom Führungsteam folgende Eigenschaften: ein freundliches Wesen, Energie, Offenheit, Natürlichkeit, Ehrlichkeit, unternehmensorientiertes (loyales) Handeln. Der Wert der Ehrlichkeit spielt, so in der Sichtweise des Führungsteams, eine sehr wichtige Rolle, da diese eine wesentliche Voraussetzung für eine funktionierende Teamarbeit sei. Wichtig war vor allem einer Führungskraft, dass die Mitarbeiterinnen aus einem Bereich kommen, in dem sie gelernt haben, was Stress bedeutet, z. B. der Gastronomie. Erwartet wird von ihnen auch, dass sie sich in das Team einfügen und mit diesem zusammenarbeiten können. Von ihr wird jedoch hinzugefügt: „Denen da oben ist egal, wie ihr das macht, ihr müsst es nur schaffen und zwar schnell“ (Interview mit einer Führungskraft). An diesem Zitat wird deutlich, dass das Motto gilt: „Tut was ihr wollt, aber ihr müsst profitabel sein.“ Die Beschäftigten sind somit aufgefordert, ihre Arbeitsaufgaben selbständig, selbstorganisiert, auf Effizienz ausgerichtet zu realisieren.

Es kann festgehalten werden, dass sich sowohl die Reflexionen der Mitarbeiterinnen als auch des Führungsteams eher auf persönliche und soziale, denn auf Fachqualifikationen beziehen. Der Stellenwert sozialer Kompetenz wurde jedoch von den Führungskräften wesentlich höher eingestuft als bei den Mitarbeiterinnen. Die Fokussierung der Mitarbeiterinnen auf persönliche Qualifikationen kann auch als eine Kompensationsstrategie interpretiert werden, und ist Resultat einer Dequalifizierung innerhalb des Einzelhandels und einer damit zusammenhängenden Entberuflichung.

So beschreibt auch Gerlinde Malli in ihrer Studie im selben Unternehmen, dass die Qualifikationsanforderungen an die Verkäuferinnen gering sind und auf gelernte Arbeitskräfte aus Kostengründen weitgehend verzichtet wird. Das bedeutet, für Beschäftigte mit einem Lehrabschluss ist diese Entwicklung mit einer persönlichen Entwertung verbunden. Einerseits sollen sie sich einbringen und Verantwortung übernehmen, andererseits wird das, was sie einbringen können, als antiquiert betrachtet (Malli 2005: 340ff).

Da die Fachqualifikationen immer weniger „zählen“, werden individuelle Fähigkeiten zunehmend zentraler, sowohl für X als auch für die Mitarbeiterinnen. Diese Verschiebung in Richtung so genannter Schlüsselqualifikationen kann als ein typisches Merkmal von subjektivierter Arbeit hervorgehoben werden. Trotz-

dem muss jedoch auch berücksichtigt und relativiert werden, dass persönliche Qualifikationen immer auch Voraussetzungen für soziale und Arbeitsqualifikationen sind. Ein weiteres damit in Zusammenhang stehendes Problem liegt darin, dass mehrheitlich Leistung als „echte“, „harte“ und messbare mit eher kundenfernen Arbeitstätigkeiten und Ergebnissen der konkreten Arbeitssituation in Verbindung gebracht werden (z. B. Schnelligkeit, körperliche Leistungen, Flexibilität). Offen bleibt, ob es für Kunde und Beschäftigte mit einer Qualitätssteigerung verbunden wäre, wenn dem Kundenkontakt und der Kundenberatung mehr Zeit eingeräumt und diese gegebenenfalls als primär angesehen würden, und ob durch die geringe Kundenzuwendung der Mitarbeiterinnen die Verkaufsqualität abnimmt. Das unternehmerische Selbstbild, in dem der Kunde im Mittelpunkt steht, scheint sich in der Realität zu verkehren. Sowohl konkrete Arbeitsbedingungen und Arbeitsorganisation, als auch das mehrheitliche Beschäftigtenverständnis und dessen konkrete arbeitsweltliche Umsetzung unterlaufen das unternehmerische Selbstbild. Die Unternehmensrealität konterkariert quasi das Unternehmensselbstbild. Nur für eine Beschäftigtenminderheit wird der normative Subjektivierungsanspruch von X sowie deren nötige Umsetzung in die Realität erkannt und anerkannt.

8.3 ...aber manche sind gleicher – Das informelle Funktions- und Statussystem der Filiale

Auffällig ist, dass das offiziell-formale Anforderungsprofil keine unterschiedliche Aufgabenbeschreibung, weder zwischen Vollzeitlerinnen und Jazlerinnen bzw. Stundenlöhnerinnen, noch zwischen Fach- und Nichtfachkräften vorsieht. Dies scheint der Unternehmenspräambel „alle sind gleich“ zu entsprechen. Jedoch bietet eine solche undifferenzierte Beschreibung des Anforderungsprofils auch Reibungsflächen zwischen den unterschiedlichen „Statusgruppen“. Das offenbart sich unter anderem darin, dass sich formal gleiche Aufgabenbeschreibungen in der Praxis in informell ungleiche Aufgabenerledigungen wandeln. So werden z. B. den Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen immer wieder reduzierte, gleichartige und monotone Aufgaben übertragen. Diese Aufgaben beinhalten das Abräumen der Rollstange, den Anprobendienst, die Bedienung der Kassen und das Aufräumen der Abteilung in den Abendstunden. Die Vollzeitlerinnen hingegen realisieren ihre Arbeitsaufgaben durch einen regelmäßigen Tätigkeitswechsel, den sie sowohl aus ihrem vermeintlichen und informellen Anforderungsprofil als auch ihrem arbeitsrechtlichen Status ableiten. Das bedeutet, dass sie einerseits aufgrund des Früh- und Spätschichtwechsels, und andererseits aufgrund ihres Status innerhalb der Filiale praktisch Tätigkeiten ausüben, die ihnen formell zustehen.

Ein solches Tätigkeitsspektrum beinhaltet unter anderem die Warenannahme und -bearbeitung in der Frühschicht, die Möglichkeiten, Reduzierungen vorzunehmen, Ware nach Trends umzubauen, Kassen einzuzählen und Lagerbestände aufzufüllen etc. Darüber hinaus müssen und wollen sie informelle Tätigkeiten

übernehmen, die eigentlich nur der Filialleitung vorbehalten ist. Dadurch wird ein privilegierendes Netz von „Geben und Nehmen“ zwischen Vollzeitlerinnen und Führungsteam geknüpft, durch das die Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen quasi „durchfallen“.

Diese Beispiele zeigen, dass die formell gleichen Möglichkeiten der Gestaltung des Arbeitsprozesses durch informell-ungleiche Aufgabenverteilungen konterkariert werden. Die Monotonie der Arbeitstätigkeiten wurde von den Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen immer wieder kritisiert und durch einen analytischen Nachvollzug noch einmal bestätigt. Der Wunsch und die Fähigkeit auch andere Aufgaben (obig genannte) ausführen zu wollen, ist durchaus vorhanden, bleibt jedoch im Regelfall den Vollzeitmitarbeiterinnen vorbehalten, außer bei Engpässen (Personalmangel in Folge eines hohen Krankenstandes oder Urlaub). Somit können die Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen ihr offiziell-formelles Aufgabenspektrum nicht ausschöpfen, da sie erstens aufgrund ihres arbeitsrechtlichen Status keinen Anspruch auf eine Frühschicht besitzen und ihnen zweitens aufgrund informeller Hierarchien abwechslungsreiche Tätigkeiten nur unzureichend zugewiesen werden. Ebenso kommt es häufig zu Irritationen bezüglich formaler Regeln, Weisungsbefugnissen und Verantwortlichkeiten. Pflichten gelten als formal gleich, bei der Wahrnehmung von Rechten sind jedoch insbesondere zwischen Jazlerinnen bzw. Stundenlöhnerinnen und Vollzeitlerinnen informelle Unterschiede auszumachen.

Eine Ausnahme bilden jedoch Jazlerinnen, die zuvor als Vollzeitlerinnen bei X tätig waren. Ihre Arbeit bei X hat im Gegensatz zu den anderen Jazlerinnen nicht den Charakter eines durchgangsstadualen „Nebenjobs“, sondern eines endstadualen „Teilzeitjobs“. Trotz desselben arbeitsvertraglichen Status, gleich dem der anderen Jazlerinnen, werden sie aufgrund ihrer abweichenden Jazlerinnen-untypischen Berufsbiografie informell wie Vollzeitlerinnen behandelt und bekommen demnach weitaus abwechslungsreichere Aufgaben zugewiesen. Ihre subjektiven Wahrnehmungen, ihr Selbstverständnis und ihre Identifikation mit der konkreten Arbeit ähneln auch vielmehr denen der Vollzeitlerinnen als denen der Jazlerinnen (Kapitel 12.1-12.3). Die formal gleichen Arbeitsverträge werden somit in der Praxis unterschiedlich ausgelegt. Solche informellen Differenzierungen, subjektiv nachvollziehbar, erfolgen sowohl durch die erwähnten Mitarbeiterinnen selbst als auch durch das Führungsteam und andere Vollzeitlerinnen. In ihrer Wahrnehmung ist diese Ungleichbehandlung berechtigt, da die „anderen“ Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen nicht als gleichwertig Beschäftigte, sondern immer noch als Aushilfen wahrgenommen und behandelt werden.

„Ja natürlich muss es Unterschiede zwischen den Jazlern geben. Ihr wollt irgendwann hier weg. Für mich ist es meine richtige Arbeit. Ich habe und will auch nichts anderes. Außerdem bin ich auch häufiger da. Das ist schon richtig, dass es so läuft, sonst würde das hier auch gar nicht funktionieren.“

Den informell gemachten Unterschied zwischen den Jazlerinnen möchte ich am Beispiel des Fehlbons und der Prämie konturieren. Es existiert eine formale An-

ordnung der Unternehmensleitung, dass Kaufabbrüche, so genannte Fehlbons, nur von den Führungskräften durchgeführt werden dürfen, um einem Missbrauch vorzubeugen. In meinem Fallbeispiel wurde diese offizielle Order jedoch auch aus praxisnahen Gründen anders ausgelegt. Das heißt, dass aufgrund dessen, dass das Führungsteam nur aus zwei Führungskräften besteht, es häufig vorkommt, dass nur eine oder in der Frühschicht keine Führungskraft anwesend ist und deshalb de facto die Order informell erweitert wurde. Der Handlungsspielraum musste somit zwangsläufig auf die Vollzeitlerinnen ausgedehnt werden. Diese Order- und Kompetenzerweiterung wurde der Belegschaft durch eine Information auf dem Flip Chart mitgeteilt. Auf diesem standen die Namen derer, denen diese Kompetenz übertragen wurde. Dies führte zu Verwirrungen unter den Jazlerinnen, weil auch jene zwei Jazlerinnen betitelt wurden, deren informeller Status bereits oben thematisiert wurde. Wer darf denn nun eigentlich was, abhängig vom formalen arbeitsrechtlichen Status? Irritationen über eine derartige Kompetenzerweiterung wurden auch an das Führungsteam herangetragen, welche dieses folgendermaßen rechtfertigte: erstens wäre das Quantum höher als bei den anderen Jazlerinnen und zweitens seien diese Beschäftigten schon länger bei X. Beide Erklärungsversuche entsprechen nicht den Tatsachen. Gerade die Stundenlöhnerinnen haben in umsatzstarken Wochen Arbeitszeiten bis zu 40 Stunden und ebenso sind die meisten „anderen“ Jazlerinnen schon genauso lange bei X angestellt wie die „privilegierten“. Hier wurde durch das Führungsteam eine sachlich unbegründete privilegierende Stellung geschaffen. Dagegen wurde die Tatsache, dass beide Jazlerinnen eine Fachausbildung besitzen nicht zur Begründung der Privilegien herangezogen.

Demnach bestimmt nicht die formelle Qualifikation, sondern der außerbetriebliche Status die Definition der „Aushilfen“.

Aufschlussreich ist, dass auch die Unternehmensleitung ihre formelle Anweisung aus obig genannten Gründen formell erweitern muss. So gehören die Displayerinnen und die Kassenverantwortliche laut Unternehmensorder nunmehr zum Führungsteam, ohne eine dazugehörige Qualifikation oder eine dementsprechende tarifliche Eingruppierung zu besitzen. „Wir gehören ja jetzt zum Führungsteam. Dabei wurden wir für diese Aufgabe gar nicht geschult und ich hab auch keine Ahnung, was dazu gehört. Das war dann so, von heute auf morgen. Aber ich kann doch meinen Kollegen nicht plötzlich Anweisungen geben, auch wenn ich jetzt dazu berechtigt bin“ (Interview mit einem Mitglied des Führungsteam). Das Problem der nicht vollzogenen adäquaten tariflichen Eingruppierung wurde dagegen nicht thematisiert.

Das zweite Beispiel bezieht sich auf einen Prämiegewinn⁴⁹ der Filiale nach einer außergewöhnlich umsatzstarken Woche. Die Prämie gewann die gesamte Filiale. Diese sollte jedoch nicht zu gleichen Teilen auf das „Fialteam“ verteilt, sondern laut Anweisung des Führungsteams, nach Status aufgeteilt werden. Das

⁴⁹ Prämien im Unternehmen sind ein sehr seltenes Instrument der Beschäftigtenmotivation.

bedeutet, den Vollzeitlerinnen und den privilegierten Jazlerinnen stünde demnach ein höherer Anteil als den Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen zu. Auch hier kam es zu Diskussionen innerhalb des Teams und vor allem zu Verstimmungen bei den Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen, da man zwar dieselben Pflichten habe, aber eben nicht die gleichen Vorzüge genieße. Letztere beriefen sich in diesem Zusammenhang auf die Unternehmenspräambeln: „Wir sind ein Team!“ und „Alle sind gleich“, was eine gleiche Behandlung aller Teammitglieder impliziert. So wurde das Führungsteam auch mit der Frage konfrontiert, was denn mit den Vollzeitlerinnen sei, welche im Urlaub gewesen sind, da ja dann das Quantitätsargument der Stundenzahl nicht mehr greifen würde. Da der Unmut in diesem Zusammenhang nicht nachließ, entschied sich das Führungsteam letztlich doch für eine Auszahlung der Prämie zu gleichen Teilen. Diese Regelung führte wiederum zu Unmut bei den Vollzeitlerinnen, da in ihrer Wahrnehmung und in ihrem Selbstverständnis ihnen ein größerer Anteil zugestanden hätte.

Offensichtlich wird, dass sowohl der offizielle Duktus der Gleichbehandlung als auch das nivellierende offizielle Anforderungsprofil einerseits durch den arbeitsrechtlichen Status und andererseits durch dessen intern-informell praktizierte Umsetzung konterkariert wird. Überlagert wird dieser strukturelle Widerspruch durch subjektive Wahrnehmungen über den eigenen Status und Abgrenzungstendenzen innerhalb der Belegschaft.

8.4 Teamarbeit – Zwischen Selbstverwirklichung und Selbstaussbeutung

Um auf die in der Einleitung beschriebenen Marktveränderungen, Kundenerwartungen, Moden oder wechselnden arbeitsorganisatorischen Erfordernisse reagieren zu können, bedarf es einer veränderten Arbeitsorganisation. Deshalb wird zunehmend versucht, mittels Prinzipien wie Dezentralisierung und Selbstregulierung, flexible Arbeitseinheiten zu schaffen, die zu Effizienz, Identifikations- und Motivationsschüben führen sollen. Solche Art strategische Überlegungen münden häufig im Begriff der Teamarbeit. Teamarbeit wird als Allheilmittel apostrophiert und gilt als Sinnbild für die moderne Form von Arbeitsorganisation. Freilich oft ohne zu beschreiben, was diese eigentlich ausmacht, und ob es überhaupt sinnvoll ist, diese in die bisherige Arbeitsorganisation einzubinden. Dabei ist Teamarbeit eigentlich nichts Neues, über deren Vor- und Nachteile wird seit Anfang des 20. Jahrhunderts mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung diskutiert.⁵⁰ Der aktuelle Stand der Debatte lässt sich wie folgt zusammen-

⁵⁰ 20er Jahre: Lang/Hellpach (1922) diskutieren die Art der Gruppenfertigung unter Beibehaltung tayloristischer Arbeitsstrukturen; 40er Jahre: Hawthorne-Studien Roethlisberger/Dickson (1939) setzen sich mit gruppendynamischen und informellen Aspekten auseinander; 60er Jahre: diskutiert wird die Organisation als System überlappender Gruppen (Likert 1961); 70er Jahre: vor allem in den skandinavischen Ländern werden Arbeitsgruppen als Ansatz zur Humanisierung und Demokratisierung der Arbeitswelt thematisiert (Lattmann 1972; Rohmert/Weg 1976); 80er Jahre: fokussiert sich die Bearbeitung des

fassen: „Standen in den 70er Jahren aufgrund des Wettbewerbs um Arbeitskräfte und politischer Interessenfragen die attraktive und menschengerechtere Arbeitsgestaltung im Vordergrund, dominieren heute aufgrund des enormen internationalen Wettbewerbs um Marktanteile jedoch primär ökonomische Aspekte die Überlegungen der Unternehmen (Antoni 2000: 17).“ Die Hintergründe der Einführung von Teamarbeit bezogen sich vor allem auf die hohen Fluktuations- und Abwesenheitsraten des Personals und wurden durch den politischen Anspruch zur Demokratisierung und Humanisierung der Arbeitswelt in den 70er Jahren forciert. Primäres Ziel war es, die offenkundigen Motivations- und Identifikationsdefizite durch mehr Selbstbestimmung am Arbeitsplatz und durch eine interessantere Arbeitsgestaltung zu beheben. Auf diese Weise sollte einerseits eine höhere Produktivität und andererseits eine größere Arbeitszufriedenheit geschaffen werden. Solche Zielsetzungen haben sich jedoch nun verschoben.

Unter dem Begriff der Teamarbeit wird heutzutage oft eine partizipative Rationalisierungsstrategie verstanden. Der Begriff der Partizipation wird in diesem Zusammenhang kaum mit Mitbestimmung und Teilhabe der Belegschaft identifiziert, sondern zielt primär auf eine höhere Produktivität, Flexibilität und vermehrte Effizienz ab. Ziel dieser Partizipation ist es, das Management zu entlasten, den Informationsfluss in alle Richtungen zu verbessern, vorhandenes Wissen der Belegschaft besser zu nutzen sowie das Vertrauen und Engagement unter den Beschäftigten zu fördern. Weiterhin sollen dadurch Betroffene zu Beteiligten werden, die gegebenenfalls unternehmerische Veränderungen, auch zu deren Nachteil, mit größerer Akzeptanz bereit sind hinzunehmen.

Inwieweit dieser Partizipationsansatz nur partiell von der Unternehmensleitung konsequent betrieben und in der praktizierenden Unternehmenshierarchie konkurrenziert wird, soll später am Fallbeispiel dargestellt werden. Grundsätzlich spielt in der Arbeitsorganisation die Teamarbeit bei X eine signifikante Rolle. Deshalb sollen zunächst Merkmale, Dimensionen von Teamarbeit und das Interesse von X an dieser betrachtet werden. In einem vorhergehenden Schritt wird dargestellt, welche theoretischen Konzepte von Teamarbeit existieren und in welchem Zusammenhang sie zur Arbeitsorganisation stehen.⁵¹

Themas auf die „Japan-Hysterie“ und deren Ausbreitung von Qualitätszirkeln als neue Form der Gruppenarbeit (Antoni 1990; Bungard 1992) mit dem Ziel, den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, ihre arbeitsbezogenen Probleme selbst zu lösen und damit auch die betriebliche Effizienz zu verbessern.

⁵¹ Diskutiert werden vor allem in den Betriebswirtschaften, der Soziologie und der Psychologie die Konzepte: klassische, teilautonome bzw. selbstregulierende Arbeitsgruppen; Techno- und anthropozentrische Modelle von Fertigungsinseln; Projektgruppen und Qualitätszirkel. Nicht in die Arbeitsorganisation integrierte, temporäre Gruppen stellen die Qualitätszirkel und Projektgruppen dar. Sie laufen quasi parallel zur bestehenden Organisationsstruktur und Arbeitsorganisation. In die Arbeitsorganisation dauerhaft integrierte Gruppen sind Fertigungsteams sowie klassische und teilautonome Arbeitsgruppen. Durch ihre Einführung werden bisherige Organisationsstrukturen verändert, womit auch eine Verschie-

Schwerpunkt der Erörterung bilden die teilautonomen Arbeitsgruppen, da sowohl die Unternehmenskultur, die Anforderungsprofile als auch die konkrete Arbeitsorganisation darauf ausgerichtet sind. Was sind nun Merkmale, Dimensionen und Interessen von Teamarbeit? Der Begriff „Team“ kann unter verschiedenen Aspekten definiert werden. Allgemein liegt folgendes Verständnis zugrunde: „(...)Unter Gruppen und Teams werden zwei oder mehrere Personen verstanden, die über eine gewisse Zeit so zusammenwirken, dass jede Person die anderen Personen beeinflusst und von ihnen beeinflusst wird, die ein gemeinsames Ziel, eine Gruppenstruktur mit Rollen, Normen, sowie ein Wir-Gefühl besitzen“ (Antoni 2000: 19). Unter dem Wir-Gefühl wird die Bindung an ein Team verstanden, deren Stärke von der Attraktivität der Gruppe als Ganzes, von der Qualität der emotionalen Beziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern und der Attraktivität der Gruppenaufgabe abhängt. Gemeinsame Ziele, Normen und Werte bestimmen die Art und Weise der Zusammenarbeit und dienen der Steuerung und Bearbeitung der gemeinsamen Arbeit. Nicht explizit in der Definition aufgeführt, aber meines Erachtens von eminenter Bedeutung, sind die Aspekte der Kooperation, Solidarität, der Fähigkeit zur Konfliktlösung sowie der Kontrolle und Auswertung sowohl der Team- als auch der Einzelarbeit. Ich bezeichne diese als Schlüsselqualifikationen, welche für eine optimierende Teamarbeit unabdingbar sind. Weiterhin wird die Teamarbeit von Faktoren wie Gruppengröße, Zeitdauer, Art und Umfang der Aufgaben beeinflusst. Daraus ableitend können folgende Hypothesen aufgestellt werden: (1) Je kürzer die Dauer der Zusammenarbeit ist, desto weniger prägen sich gemeinsame Regeln, Normen und ein Wir-Gefühl aus (Ebd.: 21). (2) Je weniger Abstimmungsprozesse innerhalb der Teams erforderlich sind, desto weniger entspricht diese Form der Zusammenarbeit einer Teamarbeit.

In meinem untersuchten Fallbeispiel werden häufige Abstimmungsprozesse und eine stetige Zuarbeit untereinander immer wieder durch die Befragten betont. Illustriert werden kann dies durch ein Zitat einer Mitarbeiterin: „Wir sind schon sehr voneinander abhängig. Die Früh- von der Spätschicht, das Ober- vom Untergeschoss und umgekehrt. Vor allem aber in den Etagen müssen die Absprachen stimmen. Wer geht wann zur Pause. Wer übernimmt welche Aufgaben. Wer bringt das Leergut raus oder puscht abends die Schränke sauber. Das ist wie eine Staffelstabübergabe. Das muss einfach stimmen.“ Sowohl die Konstruktion eines Wir-Gefühls als auch die Identifikation mit der Arbeitsaufgabe spielen innerhalb meines Fallbeispiels eine wichtige Rolle, da diese unterschiedliche Ausprägungen, vor allem in Abhängigkeit vom arbeitsrechtlichen Status, annehmen. Dieser Fakt wird später anhand des Fallbeispiels thematisiert.

bung tradierter Normen und Werte verbunden ist. Die so stattfindende Umorientierung des Regel- und Wertekanons muss in einer adäquaten Organisationskultur verankert sein.

8.4.1 Teilautonome Teams

Die teilautonomen Teams zeichnen sich idealtypisch durch eine eigenverantwortliche Übernahme aller mit dem Arbeitsauftrag zusammenhängenden Aufgaben aus. Das bedeutet auch einen flexiblen Arbeitseinsatz innerhalb des Teams. Der Einzelne soll zwischen den verschiedenen Arbeitsplätzen wechseln und unterschiedliche Aufgaben übernehmen. Das impliziert auch die Übernahme indirekter und direkter Tätigkeiten seitens der Mitglieder. Angestrebt wird bei diesem Modell nicht nur eine quantitative Arbeitserweiterung, sondern auch eine qualitative Arbeitsbereicherung. Durch den regelmäßigen Wechsel werden unterschiedliche Anforderungen an die Mitglieder gestellt, von denen man sich einen positiven Belastungswechsel, eine breitere Qualifizierung der Beschäftigten und eine als abwechslungsreich empfundene Arbeit erhofft. Diese Arbeitserweiterung setzt jedoch Weiterbildungsmaßnahmen voraus, um die Beschäftigten adäquat auf diesen Wechsel vorzubereiten (Ebd.: 42ff).

Innerhalb der Filiale waren kaum derartige Qualifizierungsmaßnahmen zu beobachten. Diese wurden zwar seitens X gewünscht⁵², konnten aber aufgrund des engen Zeit- und Personalbudgets kaum durchgeführt werden. Im Kapitel formelles Funktions- und Statussystem (Kapitel 8.2) wird die Zunahme indirekter Tätigkeiten sowie vor allem eine quantitative Arbeitserweiterung erkennbar. Die Steuerung des teilautonomen Teams erfolgt unter mit dem Vorgesetzten vereinbarten Rahmenbedingungen. Ein entscheidendes Merkmal ist, dass die Planung, Steuerung und Kontrolle der dem Team übertragenen Aufgaben zum Teil selbst durchgeführt wird (Kapitel 8.7). Ein weiteres Kennzeichen teilautonomer Teams ist deren Möglichkeit zur Selbstregulation. Die Selbstregulation der Gruppe setzt jedoch zwei wesentliche Faktoren voraus: erstens, dass die Gruppe tatsächlich Freiheitsgrade besitzt und zweitens, dass eine zielorientierte und partizipative Führung im gesamten Management besteht. In diesem Zusammenhang spielen Autonomiegrad und Umfang eine wesentliche Rolle.⁵³ Der Erfolg oder auch die Effektivität eines Teams kann von unterschiedlichen Standpunkten aus beurteilt werden, etwa aus Sicht des Managements, der Kunden oder der Teammitglieder. Übergreifende Beurteilungskriterien können etwa sein: Befriedigung von Gruppen- und individuellen Bedürfnissen und Zielen; Akzeptanz des Teamergebnis-

⁵² Faxes des Unternehmens über Jeansschulungen, Sicherheitsschulungen, Kick off (Saisonstart) Schulungen.

⁵³ Gulowsen (1972) entwickelte folgende Kriterien um den Autonomiegrad zu bestimmen: Entscheidungen der Selbstverwaltung (Einfluss auf qualitative und quantitative Ziele, Mitbestimmung bei Führungsfragen); Entscheidungen der Selbstbestimmung (Fragen der Arbeitszeitlage, der Aufgabenübernahme, Pausenregelung, Freizeitausgleich); Entscheidungen der Selbstregulation (Fragen der Aufgabenbewältigung, Führungsfragen). Ergänzt wurde dieser von Rohmert und Weg (1976) durch: Abstufungen der Autonomie (völlige Autonomie, Veto-, Mitbestimmungs-, Vorschlags- und Informationsrecht); den Zeithorizont, in dem teilautonome Gruppen entscheiden und planen, sowie die Teilnahme an Entscheidungen. Offenkundig sind die genannten Autonomieabstufungen mit dem im Betriebsverfassungsrecht verankerten partizipativen Recht eines Betriebsrates identisch.

ses; Aufgabenfindung und deren Umsetzung; das Belohnungssystem; die Gruppennorm und -Interaktion; die vorhandenen personellen, finanziellen und materiellen Ressourcen und die Organisationsstruktur und -kultur.

Typische Prozess- und Reibungsverluste hingegen können unter anderem auftreten, wenn in der Anfangsphase der Teamfindung ungeklärte Probleme auftreten, Einzelne ihren Teambeitrag zurückhalten oder abweichende Meinungen im Team nicht zur Geltung kommen (Ebd.: 131ff). Letzteres wird in der Psychologie mit dem Begriff Gruppendenken umschrieben.⁵⁴

8.4.2 Teamarbeit im Unternehmen – „Eine stabile Panzerkette?“

In diesem Kapitel wird erläutert, was X und die Mitarbeiterinnen der Filiale unter Teamarbeit verstehen und wie diese organisiert ist. Des Weiteren wird thematisiert, wie und durch wen die Teamarbeit in der Filiale geprägt und wie die Funktionsfähigkeit des Teams durch die Mitarbeiterinnen bewertet wird. Einhergehend damit werden differenzierte Wahrnehmungen, Verarbeitungs- und Handlungsweisen innerhalb des Teams analysiert, um in einem nächsten Schritt den Bezug zur normativen und normierenden Subjektivierung herzustellen.

Teamarbeit ist eine der wichtigsten Präambeln innerhalb der Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation von X. Sie stellt eine der sieben Säulen dar, deren Bedeutung in den Zielvereinbarungen und in der offiziellen Kommunikation stets hervorgehoben wird.

Es existiert jedoch innerhalb von X für Beschäftigte keine Definition oder offizielle Vorstellung, was unter Teamarbeit verstanden wird. Den Führungskräften hingegen werden zur Interpretation von Teamarbeit die Symbole des „Gänseflugs“ und der „Eisenbahnerorganisation“ angeboten. Zu interpretieren ist das Symbol des „Gänseflugs“ folgendermaßen: Es existiert eine Flugformation, bei der eine Gans die Flugrichtung vorgibt, aber ohne das Mitwirken der Anderen das Ziel nicht erreichen kann. Das impliziert auch, dass das „Team“ so stark ist wie sein schwächstes bzw. letztes Glied. Die Gänse in der letzten Reihe müssen ihren Mitstreitern an der Spitze vertrauen, da sie selbst die Richtung nicht angeben. Auch in dem Bild der „Eisenbahnerorganisation“ geht es um die Vision eines vertrauensvollen Miteinanders. Das Bild beschreibt die verschiedenen Tätigkeiten zur Errichtung einer Eisenbahnstrecke. Alle Teilbereiche haben ein Ziel: Die Eisenbahn soll fahren. In Bezug auf X symbolisiert dieses etwas schwerfällige Bild einen reibungslosen und zielorientierten Ablauf, auf Basis einer gemeinschaftsorientierten Zusammenarbeit (Interview Führungskräfte). Die existierenden Bilder für Teamarbeit wurden jedoch nicht offiziell an die be-

⁵⁴ Nach Antoni (2000: 131ff) sind Merkmale für Gruppendenken ein unreflektiertes Verhalten der Gruppe, Selbstüberschätzung, Abwertung von Außenstehenden und die zunehmende Entstehung eines Uniformitätsdrucks. Entstehungsursachen können ein extremer Gruppenzusammenhalt, die Abschottung nach außen ist, die Führung durch einen charismatischen Führer oder mangelnde Spielregeln im Umgang mit Problemen sein.

fragten Mitarbeiterinnen weitergegeben, somit fehlt ihnen die bildliche Vision und unternehmensspezifische Interpretation von Teamarbeit.

Somit wird der Begriff der Teamarbeit erst durch die Mitarbeiterinnen in der Arbeitspraxis und informell mit Inhalt „aufgefüllt“. Der Teamarbeit wird von allen Befragten der Filiale eine wichtige Rolle attestiert. Trotz einer fehlenden offiziellen Definition seitens X, existieren innerhalb der Filialbelegschaft ähnliche Vorstellungen, was unter Teamarbeit zu verstehen ist. Folgendes Zitat einer Mitarbeiterin erscheint mir besonders geeignet, diese Vorstellungen zu bündeln. „Teamarbeit ist wie eine dicke stabile Panzerkette und jeder im Team ist ein Glied davon. Wie in einer Kette eben, und wenn ein Glied ausfällt, dann müssen es die anderen überbrücken können. Jeder muss eben für jeden da sein. Man darf nicht nur für sich oder seine Abteilung kämpfen, sondern eher global für das gesamte Team.“

Trotz ähnlicher Vorstellungen über den Bedeutungsgehalt von Teamarbeit kristallisierten sich bei der Interviewauswertung drei Ebenen von Teamarbeit heraus. Eine emotionale, soziale und funktionale, welche sich lediglich auf den Arbeitsprozess beziehen. Bei den Vollzeitlerinnen wird vor allem dem emotionalen und sozialen Aspekt eine wesentliche Bedeutung attestiert, während bei den Jazzerinnen und Stundenlöhnerinnen der funktionale Aspekt von Teamarbeit im Vordergrund steht. Warum diese Bewertung so unterschiedlich ist, wird an einer anderen Stelle ausführlich thematisiert.

Die Teamarbeit bei X wird durch unterschiedliche Ebenen gebrochen. Erstens existieren Teams in unterschiedlichen Zeiträumen und zweitens auf unterschiedlichen, übergeordneten Ebenen. Ich würde die Teamarbeit folgendermaßen unterteilen: Schichtteam; Tagesteam; Filialteam; Areateam; Deutschlandteam; X-Team. Aufgrund des Schichtsystems in der Filiale existiert ein Früh- und Spätschichtteam, welches aufgrund der geltenden Arbeitsorganisation unterschiedliche Aufgaben wahrnimmt. Beide Schichtteams bilden zusammen ein Tagesteam. Übergreifend besteht ein Filialteam, dem die gesamte Belegschaft angehört. Das Areateam setzt sich aus den regional zugehörigen Filialen zusammen. Das „Deutschlandteam“ vereinigt alle regionalen Areas. „Das X-Team“ schließlich subsumiert alle zuvor genannten, quasi als „Subteams“. Jede Teamform hat spezifische Ziele zu erfüllen, die jedoch nicht Thema dieses Kapitels sein sollen. Je nach Zweck und Funktion werden Teamformen seitens X instrumentalisiert. Zu dieser Instrumentalisierung gehören auch die ambivalenten Prinzipien des Wettbewerbs. Die Konkurrenz innerhalb und zwischen den unterschiedlichen Teamtypen stellt ein unternehmenspolitisches Instrument dar.

Im Rahmen der Schwerpunktsetzung werden die verschiedenen Ebenen, welche Teamarbeit filialintern strukturieren (Schicht-, Tages-, Filialteam), als Folie der Analyse benutzt. Die Filiale ist in ein Unter- und Obergeschoß sowie in mehrere Abteilungen aufgeteilt. Obwohl jede Mitarbeiterin eine Abteilung zugewiesen bekommt, also räumlich getrennt arbeitet, bildet die Teamarbeit für die meisten Befragten die wichtigste Voraussetzung, um die Arbeitsaufgaben effektiv zu

erledigen. Die gegenseitige Kommunikation über die Organisation bestimmter Arbeitsabläufe, die notwendige Zusammenarbeit und das Abstimmen über Arbeits- und Pausenzeiten sind wesentliche Bestandteile des Arbeitsalltags. Eine umfassende, eigenständige formelle und informelle Absprache ist somit notwendig, damit die Arbeit als Teamarbeit organisiert und durchgeführt werden kann. Die Abhängigkeit von einer qualitativ effizienten Vor-, Zu- und Zusammenarbeit wird in den Interviews von allen Befragten explizit hervorgehoben. „Ich bin auf die Hilfe von Anderen angewiesen. Ohne die Anderen würde das nicht funktionieren, weil man es alleine nicht schafft.“ „Wir sind alle voneinander abhängig, damit es klappt. Die Früh- von der Spätschicht, das Obergeschoss vom Untergeschoss, weil man flächendeckend nicht alles schafft.“ Als häufiges, oft auch problematisiertes Beispiel wird die Abhängigkeit von der vorhergehenden Schicht durch die befragten Mitarbeiterinnen thematisiert. „Von der Frühschicht ist der gesamte Tagesablauf abhängig. Wenn ich früh schludere und langsam bin, dann zieht sich das bis in den Abend rein. Die Zuarbeit ist da enorm wichtig und auch die Absprachen untereinander. Ich habe das nicht geschafft, also musst du das in der Spätschicht weitermachen.“

Wichtig war zu analysieren, warum unterschiedliche Wahrnehmungen über die Funktionsfähigkeit des Teams sowie unterschiedliche Identifikationspotentiale mit diesem, abhängig vom arbeitsrechtlichen Status der Befragten, artikuliert wurden. Weiterhin wird versucht, sowohl den Autonomiegrad des Teams als auch die Chancen und Risiken, welche mit Teamarbeit verbunden sind, herauszuarbeiten. Die differenzierten Wahrnehmungen der Funktionsfähigkeit des Teams werden vor allem durch die ausgewerteten Fragebögen deutlich. Vor allem die Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen kritisieren die mangelnde Funktionsfähigkeit. Resümiert werden konnten folgende Kritikpunkte, die sich vor allem auf die Vollzeitlerinnen bezogen: mangelnde Kommunikation und Absprachen untereinander, das nicht vorhandene Engagement Einzelner, sich ins Team einbringen zu wollen, das Überziehen der Pausen, das Einräumen zusätzlicher, bezahlter Raucherpausen und die Ineffektivität der Frühschicht. Durch eine typologische Aufteilung der beteiligten Akteure innerhalb des Teams war es möglich, durch den Fragebogen eine differenzierte Betrachtung zu erhalten. Die Teamfähigkeit zwischen den Vollzeitlerinnen wird mehrheitlich von ihnen als gut bis befriedigend, von über 70% der Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen jedoch als befriedigend bis ausreichend bewertet. Die Teamarbeit zwischen den Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen wurde sowohl von den Vollzeitlerinnen als auch von ersteren mit über 60% als gut bewertet. Die Teamfähigkeit zwischen den Vollzeitlerinnen und den Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen wurde von ersteren zu über 80% als sehr gut bis gut und von letzteren als befriedigend bis ausreichend eingeschätzt. Die divergierende Einschätzung beider Funktionsgruppen zueinander bildet im Rahmen der teamspezifischen Auswertung einen gravierenden Bewertungswiderspruch. Die Teamfähigkeit zwischen dem Führungsteam und den Vollzeitlerinnen wurde von über 50% der Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen als befriedigend bis ausreichend und von den Vollzeitlerin-

nen selbst zu 2/3 als befriedigend und zu 1/3 als gut eingestuft. Die Teamfähigkeit zwischen dem Führungsteam und den Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen wurde einerseits von den Vollzeitlerinnen zu 33% als gut und zu 50% als befriedigend, andererseits von den Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen zu fast 50% als ausreichend bis mangelhaft eingeschätzt. Bewertungen seitens des Führungsteams liegen bei der Auswertung nicht vor, da der Fragebogen ihrerseits nicht ausgefüllt wurde. Die Teamarbeit insgesamt wurde von den Vollzeitlerinnen zu 2/3 als befriedigend und zu 1/3 als gut eingeschätzt. Hingegen fiel die Bewertung durch die Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen zu 2/3 zwischen befriedigend und ausreichend aus.

Mögliche Gründe, die jedoch nicht von den Beschäftigten genannt wurden, für eine wesentlich bessere Bewertung der Funktionsfähigkeit des Teams durch die Vollzeitlerinnen könnte auf die unterschiedliche Intensität und Zeitdauer der sozialen Beziehungen im Arbeitsprozess zurückgeführt werden. Das bedeutet auch, dass die Abhängigkeiten der Vollzeitlerinnen untereinander wesentlich stärker sind, da die Arbeit und damit auch die Arbeitsbeziehungen einen stärkeren Lebensmittelpunkt darstellen als bei dem Großteil der Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen. Weiterhin führt der größere Stellenwert der sozialen Beziehungen bei den Vollzeitlerinnen auch zu anderen Anforderungen, Ansprüchen und Kriterien an diese, die mit denen der Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen nicht identisch sind. Ihre sozialen Beziehungen im Arbeitsprozess sind eher funktionsorientiert.

Möglicherweise wurde in den Interviews, in Bezug auf die Teamarbeit, eine stärkere Folgeabschätzung durch Vollzeitlerinnen vorgenommen.⁵⁵ Dies könnte die Konsens- und Kompromissbereitschaft der Aussagen, vor allem in den Interviews, erklären. In den Fragebögen hingegen wurde die Teamarbeit als veränderungswürdig eingeschätzt. In den qualitativen Interviews kristallisierte sich auch heraus, dass zwar seitens der Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen auf Teamarbeit betont Wert gelegt wurde, der Schwerpunkt jedoch auf deren Effizienz und nicht auf deren sozialem Zusammenhalt liege.

Um diese Einschätzung nachvollziehen zu können, sollen mehrere Erklärungsmuster angeboten werden. Diese beziehen sich auf die unterschiedlichen Lebens- und damit auch Motivlagen, Fähig- und Fertigkeiten, den arbeitsrechtlichen Status bei X und den informellen Status in der Filiale von Vollzeitlerinnen und Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen. Die Lebenswelt der Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen organisiert sich größtenteils außerhalb von X und wird hauptsächlich durch den universitären Alltag determiniert. Die Arbeit bei X wird von den Befragten als Mittel zum Zweck interpretiert, um das Studium finanzieren zu können. Immer wieder wird der Charakter eines notwendigen Durchgangsstadiums hervorgehoben. Aus dieser Lebens- und Motivlage, sowie dem

⁵⁵ Gemeint ist die Angst davor, dass eine negative Teambeurteilung an Kolleginnen durch die Autorin weitergegeben werden könnte.

arbeitsrechtlichen Status, ergeben sich Konsequenzen für das konkrete Arbeitsverhältnis. Aufgrund des begrenzten Arbeitszeitkontingents unterscheidet sich die Quantität der zu leistenden Arbeitsstunden maßgeblich von denen der Vollzeitlerinnen. Allgemein wird davon ausgegangen, dass die Dauer der Zusammenarbeit wesentlich die Entwicklung eines Wir-Gefühls und die Prägung gemeinsamer Normen und Regeln beeinflusst. Aufgrund der Untersuchung komme ich zu folgenden Interpretationsannahmen: Die Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen sind aufgrund ihrer geringeren Anwesenheit nicht in dem Maße an der Generierung gemeinsamer Werte beteiligt wie die Vollzeitlerinnen. Sowohl meine Beobachtungen als auch die ausgewerteten Interviews lassen die Feststellung zu, dass die Vollzeitlerinnen ein stärker ausgeprägtes Wir-Gefühl besitzen als die Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen. Deutlich wird, dass sich das Wir-Gefühl der Vollzeitlerinnen partiell ausschusshaft konstruiert, das heißt die Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen werden eher als „Anhängsel“ und den Vollzeitlerinnen nicht ebenbürtig wahrgenommen. Dies offenbart sich z. B. darin, dass der Teamminderheit (Vollzeitlerinnen) die Werte- und Deutungshoheit innerhalb des Teams obliegt. Dominant sind demnach Werte und Normen, die von Teamleadern oder inoffiziellen Gruppenführerinnen der Vollzeitlerinnen geprägt, besetzt und gefiltert werden. Von der Teammehrheit hingegen (Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen) wird eine völlige Anpassung an den bestehenden Wertekanon eingefordert. Jedoch besteht aufgrund der Arbeitszeit der Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen (nur Spätschicht) eine Teilhoheit innerhalb des Filialteams. In Ermangelung der Anwesenheit von Vollzeitlerinnen innerhalb dieser Schicht wird jene vor allem vom Regel-, Normen- und Wertekorsett der Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen geprägt. Diese Teilhoheit hat jedoch keine Auswirkungen auf das Wertesystem des Filialteams. Beobachtungen und Aussagen bestätigen, dass abweichende Meinungen und Ideen im Filialteam nicht zur Geltung kommen. Hier findet sowohl ein „Filtern“ als auch Sanktionieren andersartiger Meinungen statt (Redeverbote, Ausschluss). So erzählte eine Vollzeitlerin in der Pause: „Ich hab das mal in einem Teammeeting angesprochen, dass es nicht sein kann, dass ich ständig die Arbeit für andere mitmache und plötzlich haben die, welche das genauso empfunden haben, ihren Mund nicht mehr aufbekommen. Schlimmer noch, die haben sich dann über mich aufgeregt, dass würde nicht stimmen, was ich erzähle. Tja und unser Führungsteam hat auch gesagt, das wäre alles nicht so. Danach hat erstmal keiner mehr mit mir gesprochen. Wie ein Nestbeschmutzer habe ich mich gefühlt.“ „Hier gönnt doch keiner dem anderen was. Jeder hat Angst, zuviel zu machen. Dieses Gefühl, der Andere könnte es besser haben, ist furchtbar. Das ist so ein Neidklima hier. Spricht man das an, geht das Geläster erst richtig los. Ne richtige Schlangengrube.“

Das führt dazu, dass sich so letztlich im Team realitätsverzerrende bzw. – verkennende Normen und Verhaltensweisen etablieren. Die Konsequenz, dass heterogene Meinungen nicht mehr geäußert werden, führt auch zu einem zurückhaltenden Teamengagement. Dieser Zurückhaltungs- oder Verweigerungsgestus wurde explizit von Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen, aber auch von

einigen Vollzeitlerinnen hervorgehoben. Als ein weiterer Grund für Leistungszurückhaltung wurde das „soziale Faulenzen“ thematisiert, was sich darauf bezieht, den anderen die Arbeit zu überlassen, in der Hoffnung nicht erwischt zu werden. „Es gibt hier Leute, die sind so egoistisch und unkollegial. Nach dem Motto: bloß nicht zu viel arbeiten. Die sitzen dann hinten im Pausenraum eine viertel Stunde vor Schluss ihre Zeit ab oder probieren ständig Klamotten während der Arbeitszeit an. Manche gehen sogar während dessen Geburtstags- oder Weihnachtsgeschenke einkaufen.“ „Seien wir mal ehrlich, die Festkräfte heißen ja unter den Jazlern immer Fettkräfte, weil sie kaum arbeiten und immer hinten sitzen und ständig essen. Da kann man Rückschlüsse von der Physiognomie auf die Arbeitseinstellung ziehen, weil die ja auch alle fett sind“ (Interviewauszüge mit Mitarbeiterinnen).

Zu erkennen war eine teaminterne Demotivationsspirale, die entsteht, wenn bislang aktive Teammitglieder ihre Beiträge zurückhalten, weil sie erkennen, dass andere sich zurücklehnen und sie sich deshalb ausgenutzt fühlen. Vor allem dieser Effekt ist deutlich in der Filiale zu erkennen, bei dem eine Art Sogwirkung entsteht. Als Beispiel hierfür möchte ich noch mal das Verhalten der Frühschicht anführen und die Teamarbeit zwischen dem Ober- und Untergeschoss thematisieren, indem ich versuche, Interviewpassagen befragter Mitarbeiterinnen zusammenzufassen. Durch die häufig praktizierten inoffiziellen Pausen während der Frühschicht entsteht innerhalb dieser Schicht eine Art Norm, die Pausen auch gemeinschaftlich wahrzunehmen. Mitarbeiterinnen, die diese inoffiziellen Pausen ablehnen und weiterarbeiten, werden missbilligend „beäugt“ und als „unentspannt“ stigmatisiert. Dies führt dazu, dass sich die stigmatisierten Mitarbeiterinnen der Norm anpassen, unter anderem auch mit dem Argument, nicht immer die Arbeit der anderen mitmachen zu wollen. Das Verhalten der Frühschicht hat aber Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation und Motivation der Spätschicht. Durch das nicht zeitgemäße Erledigen der Aufgaben werden diese an die „Spätschicht“ weitergegeben. Das führt dazu, dass in dieser Aufgaben erledigt werden, die nicht dem Arbeitsprofil der Schicht entsprechen, z. B. die Warenbearbeitung. Resultat ist ein oft artikulierter Unmut der Mitarbeiterinnen gegenüber der Frühschicht. „Das ist immer wieder derselbe Mist, die machen ständig Pause, und wir müssen alles für die mitmachen. Darauf hab ich keine Lust mehr, dann schalte ich eben einen Gang runter.“ Auch die Zusammenarbeit zwischen dem Ober- und Untergeschoss wird durch die Mitarbeiterinnen oft kritisiert. Exemplarisch dafür ist folgendes Zitat einer Mitarbeiterin:

„Wenn das Untergeschoss abends beim Aufräumen schneller fertig ist als das Obergeschoss heißt es immer: Mach mal langsamer, sonst müssen wir noch oben helfen gehen, die schicken doch auch nie jemand zum Helfen runter. Dann lässt man sich eben beim Sortieren der Handschuhe und Schals richtig Zeit und die Pullover werden auf Kante zusammengelegt.“

Wie schon zuvor erwähnt, wird durch die unterschiedlich dominante Prägung der Werte noch ein anderes von den befragten Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen thematisiertes Problem ersichtlich, nämlich die mangelnde Vollwertig- und

Ebenbürtigkeit von Teammitgliedern. Diese fühlen sich oft als Mitarbeiterinnen „zweiter Klasse“ und wer im Team „erster Klasse“ mitspielen möchte, muss nach jenen Regeln agieren. Durch das beschriebene Phänomen treten bei der Teamarbeit Prozess- und Reibungsverluste auf, die Teambildungsprozesse gravierend hemmen.

Ersichtlich wird jedoch auch, dass das Teamklima aufgrund des chronischen Personalmangels und der zunehmenden Belastung durch ein höheres Quantum an Aufgaben „vergiftet“ scheint. Dies kann auch als ein Ausdruck rationalisierter Arbeitsbedingungen interpretiert werden. Nach dem Motto: Jeder sieht zu, wo er bleibt! wird die Präambel der Teamarbeit ausgehöhlt.

Die Bindung der Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen an das Filialteam ist nicht so stark ausgeprägt. Gründe können in der mangelnden Attraktivität der Teams, der fehlenden Identifikation mit den Arbeitsaufgaben, der geringeren Anwesenheit und dem Umstand, dass die Spätschicht die Arbeit der Frühschicht mit erledigen muss, liegen. So wird die Qualität der emotionalen Beziehungen zu den Kollegen zwar als gut, aber distanziert von diesen eingeschätzt. Der Fokus liegt hier im Gegensatz zu den Vollzeitlerinnen auf Effektivität und nicht auf Emotionalität und Intensität. Das beinhaltet auch, dass eine Diskrepanz zwischen ihren Aufgaben und ihrem Ausbildungsniveau und -potential besteht. Diese Diskrepanz führt zu Unterforderungen und einhergehend damit auch zu Motivationsproblemen. Anscheinend ist es für die Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen sehr schwierig, eigene Bedürfnisse zu befriedigen und individuelle Ziele innerhalb der Arbeit zu verwirklichen. Beides sind jedoch wesentliche Faktoren zur Identifikation mit dem Team. Trotzdem scheint es seitens X wenig aussichtsreich zu sein, Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen, vor allem mit studentischem Kontext, über die teilautonome Gestaltung ihrer Arbeitsaufgaben motivieren zu können, weil diese mehrheitlich ihr Anstellungsverhältnis als Nebenerwerbstätigkeit betrachten und weniger als eine Erwerbsarbeit, in der sie sich verwirklichen wollen. Hingegen ist die Identifikation mit den Gesamt-Unternehmensteams wesentlich ausgeprägter. In den Vordergrund rücken hier Motive, sich gut mit einem jungen, trendigen und erfolgreichen Unternehmen zu identifizieren.

Feststellbar war auch, dass X kaum teamorientierte Entgelt- oder Belohnungssysteme implementiert hat. Dies wird sowohl von den Vollzeitlerinnen, als auch von den Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen kritisiert. Lediglich immaterielle Belohnungsaspekte, wie ein morgentliches Frühstück und sporadische Liebe, gebe es. Aufgrund der Arbeitszeitlage der Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen (Spätschicht) profitieren diese jedoch kaum davon. Andere mögliche Faktoren für die Belohnung von Teamleistung sind z. B. Privilegien, Anerkennung, Beförderungen usw. Solche Faktoren, so Aussagen der Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen, kämen jedoch nur den Vollzeitlerinnen zu Gute, zumal aufgrund nicht nachvollziehbarer Leistungen für das Filialteam.

In einem nächsten Schritt soll überprüft werden, inwieweit die Autonomie des Teams beurteilt werden kann. Beobachtungen des konkreten Arbeitsalltags und

die ausgewerteten Interviews lassen die Schlussfolgerung zu, dass der Autonomiegrad des Filialteams sehr beschränkt ist und sich vorwiegend auf Entscheidungen innerhalb des vorgegebenen Arbeitssystems bezog. Zumeist handelte es sich um Fragen der Arbeitsaufteilung und der zeitlichen Planung. Die Gestaltung des Arbeitssystems, der Arbeitsbedingungen oder des Einflusses auf die Gesamtarbeitszeit wurde dem Team nicht übertragen. Es offenbarten sich jedoch Unterschiede des Autonomiegrads innerhalb der verschiedenen Filialteams. Teams, die sich zum größten Teil aus Vollzeitlerinnen zusammensetzten, wiesen einen höheren Autonomiegrad auf als Teams, welche aus Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen bestanden. Den letzteren oblag weder die Planung, noch die Entscheidung der Arbeitsaufteilung. Lediglich die Arbeitsausführung gehörte zu den Teamaufgaben.

Resümierend lässt sich festhalten, dass der Charakter der Teamarbeit für die beteiligten Akteure ein ambivalenter ist. Zum einen eröffnen sich für das Subjekt größere Handlungsspielräume, neue Freiheiten der Selbstgestaltung und Selbstentfaltung. Zum anderen entstehen aber auch neue Risiken im Arbeitsprozess. Das Subjekt bewegt sich im Spannungsfeld von: individueller Entfaltung und regelhafter Anpassung; individueller und gemeinschaftlicher Zielorientiertheit; individueller- und Teamleistung; Fremd- und Selbstkontrolle (individueller- und Teamkontrolle) sowie subjektiver Leistung und objektivem Ergebnis. Damit sich die Akteure in diesen Spannungsfeldern möglichst rational und effizient zum gemeinsamen und individuellen Wohl verhalten können, bedarf es einer Professionalisierung teambildender Eigenschaften mittels „Subjektivitäts“- , Fortbildungs-, Qualifizierungs- und Kontrollmechanismen. Teamarbeit soll vor allem eine unternehmensorientierte, gewollte Subjektivierung der Mitarbeiterinnen kultivieren und effektivieren helfen. In dem z. B. ein vermehrter betrieblicher Zugriff auf das Gesamt-Subjekt, die „ganze“ Persönlichkeit und nicht mehr nur auf deren funktionsabhängigen Teil möglich wird. Beabsichtigt ist auch, dass das Team normative Funktionen (Kontrolle, Aufgaben, Kompetenzen etc.) des Managements flexibler und effizienter übernehmen soll, damit dieses gleichzeitig entlastet und dadurch nicht mehr als anonyme, ferne Macht Druck auf eine Gruppe oder Einzelne ausüben muss. Dadurch wird auch der Gewinndruck ungefiltert an die Beschäftigten weitergegeben. Die Gemeinschaft fungiert dabei als Kontrollinstrument. Der Vorgesetzte delegiert die erfahrenen Zwänge an die Gemeinschaft weiter. Insofern ist Subjektivierung, im Kontext einer solcher Art betriebenen Teamarbeit, auch eine subtile Form gesteigerter Selbstökonomisierung und Selbstausbeutung. Im Zusammenhang einer unternehmensgewollten Subjektivierung erscheinen dann aber strategische Personalentscheidungen ambivalent, welche weiter tendenziell darauf abzielen, flexible Arbeitskräfte zu beschäftigen, damit aber gleichzeitig sowohl die unternehmensorientierte als auch die belegschaftsorientierte Subjektivierung in Form der Teamarbeit auszuhöhlen. Die formal vorgestellte Effizienz würde dann durch die real vollzogene Ineffizienz konterkariert. Teamarbeit kann aber auch Chancen für eine mehr oder minder belegschaftsorientierte, gewollte Subjektivierung eröffnen, in der

individuelle Ziele der Selbstverwirklichung in den Fokus rücken. Ein höheres Maß an belegschaftsorientierter Subjektivierung muss gegenüber der unternehmensorientierten Subjektivierung nicht kontraproduktiv sein, sondern könnte, richtig betrieben, weitere Subjektivitätspotentiale erschließen.

8.5 Zielvereinbarungen als Führungsgröße – „Die Latte höher legen“

Durch gewollt abnehmende, externe und funktionale Kontrollen seitens der Unternehmen und aufgrund dezentraler Organisationsstrukturen wird eine Steuerung des Geschehens durch das Mittel der Zielvereinbarung immer wichtiger, so auch bei X. Zielvereinbarungen werden allgemein als probates Führungskonzept für teilautonome Teams angesehen. Diese bilden eine wichtige Orientierungsform für Beschäftigte in einer Organisation. Nach einem theoretischen Exkurs zum Thema Zielvereinbarungen soll auf die konkrete Umsetzung bei X Bezug genommen werden.

Gemeinsame Ziele dienen der Übersichtlich- und Nachvollziehbarkeit bzw. Transparenz, Steuerung, Regulation und Kontrolle der gemeinsamen Arbeit sowie der Motivation der Belegschaft. Teamziele besitzen die Funktion der Motivation, Sinngebung und Bindung. Sie ermöglichen Vergleiche, erbringen Übersichtlichkeit, fokussieren Planungen und konzentrieren die Aufmerksamkeit auf die vorgestellten Ergebnisse. Zielvereinbarungen bilden quasi den Maßstab für den Teamerfolg, denn gemeinsame Ziele „schweißen zusammen“ und verleihen dem Handeln einen Sinn (Antoni 2000: 86). „Gruppenziele entfalten ihre volle Wirkung erst, wenn sie von den einzelnen Gruppenmitgliedern akzeptiert werden und sie sich an sie gebunden fühlen. Durch die Einbindung individuellen Handelns in Gruppen- und Organisationsziele können Bedeutung und Sinn der Einzeltätigkeit steigen und zugleich die Bindung und Identifikation mit der Gruppe bzw. mit dem Betrieb gesteigert werden (Antoni 2000: 88). Gemeinsame Ziele müssen demnach eine akzeptierte Plausibilität aufweisen. Werden Ziele gesetzt, die keinen konkreten Bezug zu bestehenden Rahmenbedingungen besitzen, somit als unrealistisch eingeschätzt werden oder aber deren Bedeutung nicht klar ist, steigt die Ablehnungsquote deutlich. Wie schon zuvor erwähnt ist die Akzeptanz von Teamzielen ferner vom Nutzen abhängig, den sich der Einzelne davon verspricht. Demnach ist eine partizipative Zielsetzung von eminenter Bedeutung für das Funktionieren von Teamarbeit bei teilautonomen Teams. Sie bietet auch den Vorteil, dass die Teammitglieder die Hintergründe und Anforderungen bei der Entstehung von Zielen erkennen und besser nachvollziehen können. Weiterhin sind gemeinsam erarbeitete Ziele auch an die konkrete Erfahrungswelt der Teammitglieder geknüpft und keine abstrakten, von „oben“ oktroyierten Ziele. Die Ablehnung ist umso größer, wenn Teammitglieder Ziele als aufdiktiert empfinden und als Druckmittel ansehen. Dann werden Ziele häufig als nicht beeinflussbar und/oder nicht erreichbar erlebt. Dies gilt besonders für unspezifische und quantitativ zu hohe Zielerwartungen (Ebd.: 89ff).

Wesentlich für das Zielsystem ist auch das Verhältnis von Handlungsspielraum und Kontrolle. Die Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten werden zunächst durch das Ausmaß (Quantität) und die Form (indirekt o. direkt) an Kontrollen beeinflusst. „Um von einer Kontrolle des Beschäftigten über seine Aufgabe sprechen zu können, muss ihm eine gewisse Teilautonomie gewährt werden. Dies setzt voraus, dass Entscheidungen an ihn delegiert werden oder er an Entscheidungen zumindest beteiligt wird. Das Ausmaß an Kontrolle des Mitarbeiters ist abhängig von dem Entscheidungs- bzw. Handlungsspielraum der Aufgabe“ (Ebd.: 105). Kontrolle, im Sinne von Beeinflussbarkeit von Arbeitsabläufen, setzt somit voraus, dass Handlungsspielräume objektiv bestehen und diese auch subjektiv erkannt und genutzt werden können. Inwieweit der Handlungsspielraum einer Aufgabe von den Beschäftigten erkannt und genutzt werden kann, hängt jedoch auch von den Kenntnissen, Fähigkeiten sowie dem formellen und informellen Status der Teammitglieder ab. Aber nicht nur das Zielsystem ist eine wesentliche Voraussetzung für die Selbstregulation eines Teams, sondern auch ein dazugehöriges Rückmeldesystem (Feedback). Meines Erachtens ist es wichtig, dass an dem entsprechenden Feedback über die Zielerreichung alle Akteure beteiligt sind und sowohl in Einzel- als auch in Gruppengesprächen eine Rückkopplung erfolgen muss.

8.6 Ziele des Unternehmens – „Mit Spaß mehr Umsatz!“⁵⁶

In diesem Kapitel wird dargestellt, welche Ziele innerhalb von X existieren, wer diese formuliert hat und wie diese durch die Mitarbeiterinnen umgesetzt werden. Eine entscheidende Rolle wird dabei auch der Art und Weise der Rückkopplung zukommen. Abschließend möchte ich anhand der Interviewauswertungen das Verhältnis von Kontrolle und Handlungsspielraum thematisieren. Die Zielvorgaben innerhalb von X bewegen sich auf verschiedenen zeitlichen und räumlichen Ebenen. So existieren auf der zeitlichen Achse ein Tages-, Monats-, Quartals- und Jahresziel und auf der räumlichen ein Filial-, Area-, Deutschland- und Gesamtunternehmensziel.

Das Tagesziel ist explizit an Aufgaben gebunden, die den konkreten Arbeitsablauf bestimmen, so muss unter anderem zum Schichtschluss die Filiale aufgeräumt, die Ware aufbereitet sein und der Tagesumsatz des Vorjahres mindestens erreicht, aber eigentlich übertroffen werden. Das Monatsziel richtet sich vor allem auf die Filiale betreffende organisatorische Ereignisse, z. B. die Planung von Sales Aktionen, Saisonstarts und damit verbundenen Umbauten usw. Im Vordergrund stehen jedoch auch hier wieder die Erfüllung von vorgegebenen Umsätzen und die Einhaltung des für die Filiale zur Verfügung stehenden Budgets, wobei den Personalkosten in diesem Zusammenhang die größte Bedeutung zukommt. Die Quartalsziele sind eine Neuerung, deren spezielle Rolle im weiteren Verlauf erörtert wird.

⁵⁶ Slogan des Zielemeetings 2005.

Die Jahresziele sind jene, welche am abstraktesten und am weitesten von der konkreten Arbeits- und Erfahrungswelt der Belegschaft entfernt sind. Grundsätzlich werden die Jahresziele seit Jahren in Belegschaftsmeetings vorgestellt. Dass sich diese in den letzten Jahren lediglich in einigen Nuancierungen voneinander unterscheiden, möchte ich anhand eines kurzen Rückblicks zeigen. Die Schwerpunkte 2003 wurden unter den Schlagwörtern „Inviting“, „More Fun“ und „Exciting“ zusammengefasst. Unter „Inviting“ wird eine ansprechende Präsentation verstanden, so z. B. eine einladende Schaufenster- und Warenpräsentation in der Filiale sowie ein ordentlicher Eingangs- und Arbeitsbereich. Der Slogan „More Fun“ bezieht sich auf konkrete Arbeitsabläufe und die Art und Weise der Zusammenarbeit. Genannt wurden ein gutes Teamwork, ein guter Informations- und Kommunikationsfluss und ein effizientes Feedback- und Förderungssystem. „Exciting“ hebt die Umsetzung und die Rolle der Belegschaft im Verkaufsprozess hervor. Thematisiert wurden dabei vor allem die „sieben Säulen“ und die fünf „Musts“ (Button tragen, Augenkontakt mit dem Kunden, Hallo, Danke, Lächeln). 2004 lag der Fokus der Zielvereinbarungen von X auf dem Kunden, der Ware, der Werbung, dem Team, der Steigerung des Umsatzes und der Minimierung der Inventurdifferenz. Angestrebt werden sollten: eine bessere Kundenbetreuung, verkaufsfördernde Werbung und Präsentation der Ware, Steigerung des Abverkaufs und die Verbesserung des Images. Weiterhin sollte die Funktionsfähigkeit des Teams optimiert und der Umsatz von X um 5% und der Filiale um 1% gesteigert werden.⁵⁷

Die Ziele 2005 konzentrierten sich auf fünf Schwerpunkte: Kommunikation, Kunden, Ware, Team und Spaß bei der Arbeit. Zusätzlich lautete das angestrebte Filialziel „Mit Spaß mehr Umsatz! Geht das? Klar geht das!“ Dieses Ziel wurde nach jedem Meeting vom Führungsteam als Slogan in den Raum gerufen, woraufhin die Belegschaft zurückrufen sollte: „Klar geht das.“ Gerade unter den Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen wurde dieser Slogan jedoch eher befremdlich aufgenommen. So möchte ich im Folgenden einige „Gesprächsfetzen“ nach der Vorstellung der Ziele wiedergeben: „Was ist denn das? Ich fühl mich wie in einer Sekte.“ „Die sollen uns lieber mehr Personal geben, dann geht das vielleicht.“ „Was soll denn der Quatsch? Ich komm mir voll verschaukelt vor. Wer hat sich denn diesen blöden Slogan ausgedacht? Bestimmt irgend so eine PR-Abteilung. Das soll uns wohl motivieren. Da lach ich mich tot.“

Wie in der Darstellung offensichtlich wurde, sind vor allem die Filial- und Unternehmensziele, welche sich über die Jahre hinweg sehr ähneln, eindeutig von der Unternehmensführung vorgegeben und nicht mit der Belegschaft partizipativ erarbeitet worden. Die Belegschaft besitzt noch am ehesten die Möglichkeit, an Tageszielen mitzuwirken. Der partizipative Grad nimmt jedoch mit einem sich zunehmend entfernenden zeitlichen und räumlichen Horizont ab. Anhand der Ziele 2005 möchte ich beispielhaft die Implementierung und Konsolidierung der

⁵⁷ Dokumente des Unternehmens.

Zielvorgaben, deren Umsetzung und Auswertung analysieren. Durch die Einberufung zweier Belegschaftsmeetings, eines für die Voll- bzw. Teilzeiterinnen und eines für die Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen, sollten die Zielsetzungen für das Jahr 2005 der Belegschaft vorgestellt werden. Erstmals wurde das Zielsystem auch an ein Feedbacksystem gekoppelt, welches die Möglichkeit offeriert, einen Soll-Ist-Vergleich herzustellen. Formell sollte sich die Umsetzung eines solchen Feedbacksystems durch ein einmaliges Quartalsreffen der Mitarbeiterinnen in mehreren Gruppen realisieren. Bei diesem findet eine Evaluierung des Ist-Zustands zu den Schwerpunkten Kommunikation, Kunde, Spaß, Ware und Team durch die Mitarbeiterinnen statt. Daraufhin werden die Ergebnisse durch eine Sternskalierung visualisiert, wobei ein Stern die schlechteste und fünf Sterne die beste Bewertung symbolisieren. Nach den Bewertungen der unterschiedlichen Gruppen wird ein Durchschnittswert gebildet, mit dem man sich eine möglichst adäquate Abbildung des Ist-Zustands erhofft.

Praktisch und informell gestaltet sich jedoch die Realisierung des Feedbacksystems anders und nicht im Sinne des „Erfinders“. Den Anfang des Bewertungsprozesses bildet ein Meeting zwischen den Voll- und Teilzeiterinnen sowie den Führungskräften, bei welchem der momentane Ist-Zustand eruiert wird. In einem nächsten Schritt finden ebensolche Meetings gruppenweise mit den Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen statt, die jedoch faktisch den Charakter eines Infotransfers statt eines Feedbacks annehmen, da die Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen lediglich mit den Ergebnissen konfrontiert werden. Die einzelnen Schwerpunkte werden nur noch pflichtgemäß abgefragt, da deren Bewertung bereits feststeht. Auffällig ist, dass mündliche Bewertungen der Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen in der Gesamtbewertung keine Berücksichtigung finden und tendenziell schlechter ausfallen, als die der Vollzeiterinnen. Vor allem bei den Punkten Teamarbeit und Kundenbetreuung divergieren die Einschätzungen stark voneinander. Das Bewertungsszenario nimmt groteske und nicht-realistische Züge an, wenn z. B. eingeschätzt wird, dass der Umgang mit dem Kunden durch vier Sterne zu bewerten sei, obwohl Beobachtungen meinerseits, als auch die Interviews mit den Mitarbeiterinnen belegen, dass der Kunde eher und vor allem von den Vollzeiterinnen als Störenfried und „Feind“ eingeschätzt wird. So beurteilt letztlich eine Minderheit den Ist-Status aus ihrer subjektiven Wahrnehmung heraus, die Mehrheit (Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen) aber bleibt mit der Einschätzung ihrer wahrgenommenen Realität ihres Feedbacks ausgeschlossen. So verkehrt sich der Wunsch einer realen Ist-Analyse des Top-Managements in eine eher verklärende und beschönigende Rekonstruktion seitens der exponierten Mitarbeiterinnen und des Führungsteams.

Die Hintergründe für eine solch zwiespältige, eher undemokratische und antizipierende Feedbackfindung sind meines Erachtens sehr vielfältig. Da das Führungsteam für die Erfüllung der Zielvorgaben verantwortlich ist, die Budgetvorgaben des Managements die Umsetzung der Ziele aber de facto einschränken, liegt es nahe, dass das Führungsteam, welches unter diesen Zwängen agieren

muss, vorgestellte Einschätzungen durch die Stammebelegschaft legitimieren lässt. Zumal gerade die Vollzeitlerinnen sich über eine positive Wahrnehmung von Team und Arbeit definieren möchten. Negative Reflexionen würden ihr Selbstverständnis und ihren Selbstwert eher negativ tangieren. Kommt es dennoch unter den Vollzeitlerinnen zu kritischen Anmerkungen, ist der normierte Gruppendruck so groß, dass Aussagen dieser Art und Weise sofort intern sanktioniert werden würden. Offensichtlich wird seitens der Vollzeitlerinnen die Wahrnehmungsberechtigung und Fähigkeit der Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen als gering und eher vernachlässigend eingeschätzt. So werden offiziell-formell eingeführte Feedbacksysteme informell deformiert und zu einem Pseudoinstrument, da reale Arbeitsverhältnisse nicht vollständig, undifferenziert und durch das Führungsteam instrumentalisiert wiedergegeben werden. Das Feedbacksystem als „Sensor“ des Top-Managements, um Ist-Zustände wirklich zu erfassen, ist in der jetzt praktizierten Form ein problematisches, die Realität verstellendes, Führungsinstrument. Entscheidend aber wäre ein Unternehmenskodex, der demokratische, realistische und ehrliche Einschätzungen wünscht, fördert und möglich macht, da sonst konstruktiv-kritische und gleichzeitig loyal motivierte Gesamtbelegschaften eine Fiktion bleiben. Voraussetzung dafür ist, dass X erstens eine solche Wahrnehmungs- und Einsichtsfähigkeit annimmt und zweitens die strukturellen Bedingungen für ein funktionierendes Feedbacksystem verändert.

Um die Komplexität von Zielsystemen zu erfassen, wird in einem nächsten Schritt das Verhältnis von Kontrolle und Handlungsspielraum in der von mir untersuchten Filiale thematisiert. Der Fokus richtet sich hierbei auf eine Einschätzung der befragten Mitarbeiterinnen sowie gemachten Beobachtungen. Bei den Entscheidungsbefugnissen müssen jedoch zwischen Vollzeitlerinnen und Jazlerinnen bzw. Stundenlöhnerinnen Unterschiede hervorgehoben werden. Ersterere besitzen größere Entscheidungs- sowie Weisungsbefugnisse gegenüber Letzteren. Die Entscheidungsbefugnisse, zu denen die Einteilung der konkreten Arbeitsabläufe und Pausen, die Aufgabenverteilungen an Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen sowie die Intervention bei Fehlbons und Preisnachlässen zählen, bedürfen einer Rück- bzw. Absprache mit dem Führungsteam. Die Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen hingegen beschreiben als ihre einzige Entscheidungsbefugnis die Gewährung eines 1,90 Euro-Rabatts bei mangelhafter Ware. Abweichend davon müssen jedoch die Jazlerinnen hervorgehoben werden, die zuvor einen anderen arbeitsrechtlichen Status bei X hatten. In ihrem Selbstverständnis sind ihre Entscheidungsbefugnisse mit denen der Vollzeitlerinnen identisch, was in einem Gespräch während der Arbeitszeit deutlich wird: „Mich kann man ja nicht mit den normalen Jazlern gleichsetzen. Wir sind doch schon viel länger hier und können ja auch mehr Stunden arbeiten. Außerdem ist das ja für uns auch der Lebensmittelpunkt und für die anderen Jazler ist es die Uni. Da ist es doch nur gerechtfertigt, dass wir mehr bestimmen und entscheiden dürfen.“ Die Auswertung der Fragebögen stützt die von mir qualitativ erhobenen Aussagen. So beurteilen 2/3 der Vollzeitlerinnen ihren Handlungsspielraum als „mit-

telmäßig“ bzw. „groß“, während fast 2/3 der Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen diesen als eher „gering“ bzw. „mittelmäßig“ einschätzen. 100% der Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen gehen sogar davon aus, dass ihr Handlungsspielraum auf keinen Fall „groß“ sei.

Mit den größer eingeräumten Handlungsspielräumen vor allem für die Vollzeitlerinnen und bestehenden differenzierten Entscheidungsbefugnissen innerhalb der Belegschaft werden in diesem Zusammenhang auch unterschiedliche Formen von Kontrollen thematisiert. Anhand meines empirischen Materials und aufgrund meiner Beobachtungen kristallisierten sich folgende Kontrolltypen, welche innerhalb der Filiale eine Rolle spielten, heraus: Selbstkontrolle, teaminterne Kontrolle, Führungsteamkontrolle, Unternehmenskontrolle, ergebnisbezogene Kontrolle und die Kontrolle durch Kundenbewertungen. Durch die meisten Befragten wird in den Interviews artikuliert, dass die Kontrollen insgesamt eher gering, ja unzureichend seien. Dies führe zu einer mehr oder weniger defizitären Ausführung bestimmter Arbeitstätigkeiten und zu einer Aushöhlung vorgegebener Anweisungen des Unternehmens. Weder die teaminterne Kontrolle, noch die Kontrolle durch das Führungsteam werden als ausreichend empfunden. Das Vertrauen in die Eigenverantwortlichkeit, Eigeninitiative und Selbstkontrolle sowie in deren Rationalität scheint seitens des Führungsteams sehr groß zu sein. Ersichtlich wird jedoch auch, dass X viel schärfere Kontrollen vorsieht und klare Weisungsbefugnisse zuteilt,⁵⁸ welche jedoch in der Filialpraxis unterlaufen werden. Sowohl die Rahmenbedingungen von X als auch die informellen Praxen in der Filiale führen sukzessiv zu deren Aushöhlung. Nicht nur meine Beobachtungen, sondern auch Interviewauszüge von Mitarbeiterinnen bestätigen dies. „X hat klare Vorstellungen, wie Sachen umgesetzt werden sollen in der Filiale. Aber bei uns werden Befugnisse beliebig weitergegeben. Außer bei uns Jazlern, da ist es noch die Ausnahme. Ansonsten machen wir uns gegenseitig Umtausche und Personalkäufe. Das dürfte nicht sein, weil das nur dem Führungsteam und der Kassenverantwortlichen vorbehalten ist. Aber die schaffen das zeitlich oft nicht, und da heißt es, macht ihr das mal untereinander.“ „Die Führungskräfte kommen ja erst um 11.15 Uhr. Wenn dann vorher jemand was kaufen will oder Fehlbons macht, dann ist ja gar keiner da. Also müssen wir das ja machen, obwohl das nicht so vorgesehen ist.“ Viele Mitarbeiterinnen wünschen sich deswegen stärkere Kontrollen, um gerechtere Arbeitsverhältnisse zu schaffen. Angesprochen wurde, dass trotz offenkundiger Arbeitsdefizite einiger Mitarbeiterinnen, deren Verhalten nicht kontrolliert und sanktioniert wird. Ein Großteil der befragten Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen erwähnte die täglichen ergebnisorientierten Kontrollen. Auffällig ist, dass die Vollzeitlerinnen sich in der Frühschicht den ergebnisorientierten Kontrollen entziehen können, da bei der Schichtübergabe kein „Zwischenergebnis“ kontrolliert wird. So erzählt eine Jazlerin: „Denen ist es doch egal, wie sie uns die Abteilung übergeben. Wenn ich 17.00 Uhr komme, ist nicht durchgeräumt und die Stange ist auch nicht leer. Ei-

⁵⁸ Dokumente des Unternehmens.

gentlich dürfte das gar nicht sein. Unternehmensanweisung ist, dass eine „ordentliche“ Übergabe stattfindet. Die Kasse müsste auch vor der Schichtübergabe abgerechnet werden. Das passiert auch nicht. Früher wurde das richtig kontrolliert. Jetzt nicht mehr. Das Schlimme ist, dass die auch richtig die Einstellung haben, jetzt kommen die Aushilfen, da muss ich nichts mehr machen.“ Ein ähnliches Ergebnis offenbart sich auch bei der Auswertung der Fragebögen. Sowohl die Vollzeitlerinnen als auch die Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen gehen zu 100% davon aus, dass keine „starken“ Kontrollen existieren. Weiterhin schätzen 80% der Vollzeitlerinnen und über 70% der Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen die Kontrollen als „gering“ ein. Fast 17% der Vollzeitlerinnen gehen davon aus, dass sie „gar keinen“ Kontrollen unterliegen. Das Führungsteam der Filiale beurteilt die Kontrollen, denen die Mitarbeiterinnen unterliegen, ebenfalls als gering. Sie betonen auch, dass sie den Mitarbeiterinnen einen großen Handlungsspielraum gewähren und lediglich Prioritäten setzen würden.

Im Vordergrund steht das „Erledigen des vorgegebenen Pensums. Wie das jeder macht, ist egal“ (Interview mit einer Führungskraft). Jedoch wurde von dieser auch die „Kehrseite“ dieses Spielraums problematisiert: „Die haben schon viel Freiraum. Das will X auch so, aber dafür sind die Mitarbeiter auch nicht so ordentlich und diszipliniert.“ Ob es Unterschiede im zugestandenen Handlungsspielraum gibt, ob dieser verantwortungsbewusst genutzt wird, ob es Kontrollunterschiede abhängig vom arbeitsrechtlichen Status gebe, wurde durch das befragte Führungsteam nicht thematisiert (Interview mit einer Führungskraft).

8.7 Teilautonome Teams führen – Ein Balanceakt?

In diesem Kapitel sollen der notwendige unternehmensorganisatorische Paradigmenwechsel und seine Auswirkungen auf Führungsstile sowie deren praktische Umsetzung an dem von mir untersuchten Fallbeispiel thematisiert und analysiert werden. In einem ersten Schritt werde ich vergleichend die theoretischen Paradigmen des autoritären und partizipativen Führungsstils einander gegenüberstellen. Im Vordergrund dieses Vergleichs soll keine Bewertung meinerseits, sondern die kontextuelle Einbettung innerhalb sich wandelnder, gesellschaftlicher, und damit auch organisatorisch-betrieblicher Verhältnisse, stehen. In einem nächsten Schritt soll die Umsetzung in der Filiale und deren Konsequenzen untersucht und problematisiert werden. Problematisiert deshalb, weil sowohl die Analyse unternehmensinterner Dokumente als auch Beobachtungen und Interviewauswertungen die Schlussfolgerung zulassen, dass der vom Unternehmen formell gewünschte Führungsstil gebrochen wird durch: a) widersprüchliche formelle Organisationsstrukturen; b) etablierte informelle und asynchrone Führungsstrukturen; c) unterschiedliche Führungsstile auf Filialebene; d) nicht festgelegte, situativ angepasste Führungsstile des Führungsteams. Zuerst sollen Charakteristika, Merkmale und Funktionen beider Führungsstile miteinander verglichen werden.

Das Organisationssystem der autoritären Führung ist hierarchisch geordnet und bedient sich direkter Methoden. Die Führung dominiert mittels eindeutiger Über- und Unterordnungsverhältnisse. So beschreibt Witt (1999: 16f), dass das Kernziel der direktiven Führung im Interesse der Organisation bestehe, aber auch die Erhaltung der Macht, Stabilität und Ordnung sichert. Die Instrumente der Umsetzung bestehen aus einer Vielzahl direkter Kontrollen, Reglementierungen und Befehle. Die Kommunikationswege können als linien- und nicht netzförmig beschrieben werden. Grundsätzlich implementiert ein autoritärer Führungsstil demnach klare Hierarchien und ein bestimmtes Werte- und Verhaltenssystem seitens der Beschäftigten, welches sich durch Gehorsam, Pünktlichkeit, Verlässlichkeit, Pflichterfüllung und Loyalität auszeichnet. Anweisungen sollen nicht begründet, hinterfragt und kritisiert werden. Auch Verbesserungsvorschläge „von unten“ werden eher skeptisch beurteilt, da diese den Führungsanspruch und damit die Autorität in Frage stellen könnten. Aus organisations-theoretischer Perspektive betrachtet sind hierarchische Systeme nötig, wenn eine vergleichsweise stabile Umwelt existiert, einfache Entscheidungsvorgänge benötigt werden und ein geringes Streben nach Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung in der Belegschaft existiert. Unter diesen Bedingungen können hierarchische Systeme wirtschaftlich und wirksam sein.

Die bereits beschriebenen Veränderungen in der Arbeitswelt, hin zu dynamischeren, flexibleren, global konkurrierenden Verhältnissen, verlangen folgerichtig Veränderungen der Organisationsform. Eine wesentliche Folge ist, dass hierarchische Organisationsformen und Führungsstile, zumindest im Kulturkreis westlicher Gesellschaften, an Lebensfähigkeit und damit an Einfluss verlieren werden. Sie bilden keine adäquate Organisationsform mehr, da sie sich „wie auf Schienen gesetzt“ bewegen und nicht die Möglichkeit besitzen, Informationen und Kompetenzen flexibel und optimierend zu implementieren und dem Streben nach Selbstständigkeit und Selbstverwirklichung nicht gerecht werden können (Ebd.: 24f). Ebenso lassen die zunehmende Technisierung, der immer stärker werdende globale Konkurrenzkampf, die immer komplexer werdenden Entscheidungskontexte deren Wandel notwendig erscheinen. Hinzu kommt der normative Faktor, welcher durch einen Wertewandel der Individuen bedingt wurde. Dieser wurde durch eine höhere und längere Ausbildung, eine verbesserte berufliche und soziale Grundsicherung, eine etablierte betriebliche Mitbestimmung und eine veränderte Arbeitskultur geprägt. Die strukturell schon problematisch werdende autoritäre Organisationsform kann sich noch mehr ins destruktive und defizitäre wenden, wenn persönliche Interessen dominieren und sich von Unternehmensinteressen entfernen oder aber die Führungsmacht auf irrationale Weise gesichert und ausgebaut werden soll. Ein partizipativer Führungsstil hingegen impliziert eine interaktive und indirekte Führung. Das Wesen dieser Organisationsform ist, dass sie als Netzwerk fungiert und von partnerschaftlichen Arbeitsbeziehungen bestimmt wird. Die Instrumente eines solchen Führungskonzepts basieren auf Kommunikation, Kooperation und Vertrauen. Dieses Konzept kann zu einer hohen Flexibilität, Motivation und Effizienz des

Netzwerkes führen, unter anderem durch die Verlagerung von Entscheidungskompetenzen, die Konzentration auf originäre Aufgaben, die Steigerung der interaktiven Zusammenarbeit, dem stetigen Wissens- und Ideenaustausch und der Förderung des Teamgeists. In einem funktionierenden Netzwerk arbeiten die Beteiligten als Partner produktiv zusammen. Die Voraussetzung dafür ist jedoch Kompatibilität der zwischenmenschlichen Beziehungen der Beteiligten.

Wie schon im Kapitel zuvor dargestellt, ist ein Kernelement teilautonomer Teams deren partizipativer Charakter. Dieser erfordert folglich eine zielorientierte Führung von der Unternehmensleitung bis hin zu teilautonomen Teams auf unterster Ebene. Die Aufgaben der unmittelbaren Vorgesetzten bestehen darin: „in Zusammenarbeit mit Kollegen Richtlinien für die eigene Abteilung und die Koordination der Abteilungen und Teams zu entwickeln, Arbeitsprogramme zu planen und die Verbesserung und Weiterentwicklung von Arbeitsabläufen, Strukturen und Kompetenzen zu stimulieren sowie die Einhaltung der Ziele und Nutzung der Ressourcen zu kontrollieren“ (Antoni 2000: 73). Zur zielorientierten Führung gehören auch Hilfestellungen bei Problemen, welche das Team nicht allein lösen kann. Im Vordergrund steht hierbei die Etablierung von Lernprozessen innerhalb des Teams, das bedeutet, diesen Problemlösungsstrategien zu offerieren und die Beschäftigten dafür auch zu qualifizieren. „Das ist ein schwieriger Balanceakt, dem Team einerseits Strukturen zu bieten, um die Mitarbeiter nicht zu überfordern, andererseits sich aus Entscheidungsprozessen und der Regelung von Abläufen zurückzuziehen, um der Gruppe Raum für Entwicklung zu geben“ (Ebd.: 79f). Schwierigkeiten ergeben sich freilich, wenn dieser „Balanceakt“ von der Führung nicht hinreichend beherrscht, der Einzelkämpfer protegiert wird oder letztlich nur individuelle Leistungen und Ergebnisse als Entgelt bzw. statusrelevant erlebbar sind. Wichtig erscheint mir, dass Veränderungen der Arbeitsorganisation und des Führungsstils einhergehen mit Verschiebungen von Zuständigkeiten, Kompetenzen und Beziehungen innerhalb der Organisation. Dadurch können zahlreiche Interessen-Machtkonflikte aufreißen. Die Lösung dieser Konflikte bestimmt entscheidend Geist und Sinn der Teamarbeit.

Halten wir fest, dass ein autoritärer Führungsstil mit der Arbeitsorganisation eines teilautonomen Teams nicht kompatibel ist. Die Praxis gestaltet sich jedoch wesentlich widersprüchlicher und komplexer, vor allem weil Mischformen von Führungsstilen, wie auch bei meinem untersuchten Fallbeispiel, wohl eher die Realität abbilden. Wie schon in den Kapiteln zuvor illustriert, existieren in der Unternehmensorganisation und -kultur sowie der Kommunikationspolitik hierarchische und partizipative Elemente. So besitzt X neben eher dezentralen, nicht klassisch hierarchischen Strukturen (z. B. Filialisierung, netzförmige Kommunikation) auch hierarchische Strukturen (z. B. klare Einteilung in Top-, mittleres- und unteres Management, Zielsystem, linienförmige Kommunikation). Auch innerhalb der Unternehmenskultur existieren beide Elemente nebeneinander. Einerseits ist dies dem familiär-autoritären (patriarchalen) Duktus ge-

schuldet, andererseits wird von X ein team- und subjektfördernder (liberaler) Kodex postuliert. Über das Verhältnis und die Gewichtung beider parallel existierender Strukturen könnten von mir allerdings nur unbestimmte, vermutete Aussagen getroffen werden. Erkennbar ist jedoch, dass systemimmanente Widersprüchlichkeiten auf anderen Ebenen, z. B. der Führungsstilebene, erfahrbar sind. Deren Verwobenheit und Widersprüchlichkeit „verheddert“ sich gewissermaßen mit dem expliziten Anforderungsprofil. Die systemimmanenten Widersprüchlichkeiten setzen sich deshalb auch auf anderen Ebenen, so unter anderem der des Führungsstils, fort. Dadurch ist keine klare, formelle Führung möglich. Nachgefragt werden müsste, ob diese dem Unternehmen inhärenten Widersprüche sowohl der Belegschaft als auch der Führung Orientierung oder Orientierungslosigkeit, Verbindlichkeit oder Unverbindlichkeit, Regelmäßigkeit oder Beliebigkeit vermitteln. Die Crux scheint in der Divergenz zwischen Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur zu liegen. Die Arbeitsorganisation ist durch die Teamarbeit gekennzeichnet. Das Team ist jedoch weder horizontal noch vertikal gleichberechtigt. Entgegen der Konzeption eines Teams ist die informelle Führungskultur in der Realität autoritär.

Anhand der Interviews mit dem Führungsteam und Beobachtungen wird deutlich, dass Führungsstile unterschiedliche Anwendung und Interpretation innerhalb des Führungsteams finden. So legt eine Führungskraft Wert auf Hierarchien und Autorität, während die andere diese eher ablehnt. „Ich mag Hierarchien überhaupt nicht, aber ich weiß, dass ich in letzter Instanz trotzdem die Entscheidungsgewalt habe. Starre Hierarchien sind nicht gut für die Kreativität.“ Diese unterschiedlichen Auffassungen spiegeln sich auch im Umgang mit Verbesserungsvorschlägen innerhalb des Führungsteams wieder. Während eine der Führungskräfte diese als „Genöle“ bezeichnet, betont die andere hingegen, dass sie für qualifizierte Vorschläge offen sei. Beobachtbar war auch, dass unerwünschte Diskussionen über Entscheidungen seitens einer Führungskraft sofort sanktioniert wurden. Auch der Aspekt der Motivation, der bei Führungsstilen eine wichtige Rolle spielt, wird unterschiedlich aufgefasst. Während die eine Führungskraft eindeutig das Lob präferiert, betont die andere hingegen, dass es „ja wohl ihr Job ist und lediglich kleine Motivationsgesten, wie ein kleines Frühstück, schon ausreichen würde.“ Feststellbar war auch, dass Letztere ihren Führungsstil im Sinne von „Zuckerbrot und Peitsche“ je nach Gegebenheiten verändert, der Führungsstil der Ersteren jedoch stets kontinuierlich bleibt. Gefragt werden müsste, ob die verschiedenen Führungsstile innerhalb der Filiale zwischen dem Führungsteam erstens gewollt und abgestimmt sind, also demnach im Sinne einer Ergänzung existieren. Zweitens ungewollt und unabgestimmt bzw. drittens wegen divergierender Interpretation der Unternehmenskultur praktiziert werden. Eine vierte Möglichkeit bestünde in der Annahme, dass eine unterschiedliche Selbstinterpretation von geeigneten Führungsstilen und fünftens differenzierte Persönlichkeitsstrukturen bestehen.

Über die zu erwartende Teamkonstellation Führung-Mitarbeiterinnen hinaus war noch eine andere Führungskonstellation, nämlich die formelle-informelle, beobachtbar. Der Sachverhalt des informellen Führungssystems wurde an anderer Stelle (Kapitel informelles Statussystem 8.3) ausführlich thematisiert und soll deshalb hier nur kurz benannt werden. Sowohl durch die Einzelexplorations als auch durch die Beobachtungen meinerseits war feststellbar, dass eine informelle Führungsstruktur seitens der Mitarbeiterinnen existiert, die sowohl auf das Führungsteam als auch auf andere Mitarbeiterinnen Macht und Druck ausübt. Diese Mitarbeiterinnen besitzen ein ausgeprägtes Geltungsstreben, den Glauben an ihnen zustehende, privilegierende Rechte und den Drang, ihre Privilegien zu sichern und mit allen Mitteln zu verteidigen. So äußerten eben jene Vollzeitlerinnen z. B. folgendes: „Ich muss nur vormittags arbeiten. Das habe ich so durchgesetzt, schon über vier Filialleiterinnen hinweg. Das ist jetzt mein Gewohnheitsrecht. Die wollten das zwar nicht, aber darauf habe ich bestanden.“ „Ich komme samstags nie arbeiten. Ich hab halt gesagt, das geht nicht. Da musste die Leitung das ja akzeptieren. Es gibt ja auch genug andere, die samstags arbeiten kommen. Da muss ich ja nicht noch.“ „Ich habe jetzt auch montags frei. Eigentlich hieß es, dass es nicht geht, weil schon zu viele an dem Tag frei hätten und ich müsse mir einen anderen Tag aussuchen. Aber mir war das wichtig. Ich hab halt drauf bestanden und dann ging das auch.“ Auf diese offensichtlichen Privilegien bestimmter Mitarbeiterinnen angesprochen, sagte eine Führungskraft in einem Interview: „Das kann man nicht miteinander vergleichen. Das ist wie mit den Äpfeln und Birnen, die vergleicht man auch nicht. Das ist das Gewohnheitsrecht. Warum sollten denn das andere Mitarbeiter auch bekommen? Die sind ja auch schon so lange dabei, da kann man das machen.“ Ein solches informelles Führungssystem wird von dem Führungsteam und den meisten Mitarbeiterinnen, trotz geäußerten Unmuts darüber, akzeptiert. Gründe dafür könnten seitens des Führungsteams die Absicht sein, die informelle Führung privilegierend und damit loyalitätsverpflichtend einzubinden. Seitens der Mitarbeiterinnen Gleichgültigkeit, Bequemlichkeit, Ängste, Belohnungserwartungen oder ein Ordnungsbzw. Autoritätsglaube. Nicht weiter untersucht werden konnte, welche Folgen die divergierenden Führungsstile des Führungsteams auf das skizzierte informelle Führungssystem haben.

Bei der Auswertung der qualitativen Interviews wurde ersichtlich, dass fast alle Mitarbeiterinnen eine Gleichbehandlung durch das Führungsteam ausschlossen. Dieser Fakt wurde jedoch mit unterschiedlichen Erklärungsmustern beantwortet. So wurden zum einen naturalistische Erklärungen herangezogen und andererseits mangelnde soziale und Führungsqualitäten problematisiert. Zur Illustration beider Erklärungsmuster möchte ich zwei Interviewpassagen von Mitarbeiterinnen zitieren: „Man hat es halt mit Menschen zu tun. Mit dem Einen ist man mehr auf einer Wellenlänge als mit dem Anderen. Das ist eine Frage der Chemie. Deswegen geht es nicht nur um Leistung und deswegen werden auch nicht alle gleich behandelt bei uns.“ Es wird entschuldigend versucht, die Ungleichbehandlung mit „naturegebenen“ menschlichen Verhaltensdispositionen zu

rechtfertigen, weswegen unabdingbar Sympathie–Antipathie-Aufteilungen vorgenommen werden. Ungleichbehandlungen gehören damit de facto zur Normalität sozialer Beziehungen. Die Aktualität der Ungleichbehandlung in der Filiale wird von einer Mitarbeiterin in einem Gespräch thematisiert:

„Ungerechtigkeit und Ungleichbehandlung ist in unserer Filiale das Thema Nummer Eins. Das dürfte laut Unternehmensphilosophie gar nicht sein. Diese verfluchten Sonderrechte für einige! Deshalb funktioniert die Teamarbeit nicht. Das ist die Unfähigkeit unseres Führungsteams.“

Die unterschiedliche Behandlung der Mitarbeiterinnen durch das Führungsteam wurde durch erstere in differenzierten und vielfältigen Situationen wahrgenommen und interpretiert. Ich möchte versuchen diese Wahrnehmungen folgendermaßen zusammenzufassen:

Da einige Mitarbeiterinnen grundsätzlich versuchen, ihre Interessen durchzusetzen und das Führungsteam dem nicht entgegensteuert, sondern versucht, gerade deren Interessen zu berücksichtigen und Kompromisse in deren Sinne zu finden, kommt es zu einer ungleichen Behandlung der Mitarbeiterinnen, die ihre Interessen eher gemeinschaftsorientiert definieren. So entstünden Sonderbehandlungen und Ungerechtigkeiten innerhalb der Belegschaft. In der Behandlung von motivierten, engagierten, leistungsbereiten und –starken sowie unmotivierten, teilweise nicht arbeitsbereiten und leistungsschwachen Mitarbeiterinnen, wird kein Unterschied seitens des Führungsteams gemacht (in diesem Fall wird ein offensichtlich nötiger Unterschied gefordert). Dies führt zu einer mangelnden Teamarbeit, da sich die letzteren Mitarbeiterinnen in ihrer Arbeitsweise bestätigt fühlen und die ersteren Mitarbeiterinnen aufgrund mangelnder Anerkennung und ihrer „Mitarbeit“ für andere demotiviert werden. Dadurch wird ein Teil der Mitarbeiterinnen quasi zu „sozialen Faulenzern“. Hinzu kommt, dass auch hohe Sozialstandards, aber auch die unzureichenden Leistungskriterien und Bewertungen von X ausgenutzt werden. Weiterhin werden Unterschiede zwischen den Jazlerinnen und Vollzeitlerinnen gemacht, obwohl sie von der Unternehmensphilosophie her als gleichberechtigt zu gelten haben. So wurde unter anderem bemängelt, dass nicht nur eine unterschiedlichen Behandlung im Arbeitsprozess, sondern auch ein Ausschluss von Gehalts- und Feedbackgesprächen bestehe. Es fehlt deshalb eine durchgängig begründete Leistungseinschätzung und -bewertung, was teilweise wiederum zu Motivationsdefiziten führt. Wahrgenommene Unterschiede werden auch zwischen den Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen thematisiert. Trotz gleicher Arbeitsverträge werden aufgrund informeller Regelungen, bestimmten Jazlerinnen Weisungsbefugnisse und Vorteile gegenüber anderen Jazlerinnen eingeräumt. Ein weiterer Unterschied offenbart sich in der Behandlung von Rauchern und Nichtrauchern. Die Ungerechtigkeit läge in der Möglichkeit, als Raucher die Pause auf bis zu eine halbe Stunde gegenüber den Nichtrauchern zu verlängern. Dies führe unter anderem zu einer höheren Belastung der Nichtraucher, da die Arbeiten für den Zeitraum der Raucherpause mit erledigt werden müssen oder unerledigt bleiben. Weiterhin steht das Team unter einem viel stärkeren, zeitaufwändigen und formell nicht vorge-

sehenen Kommunikationsdruck, da stetig neue Absprachen wegen der zusätzlichen Pausen getroffen werden müssen.

Anzumerken ist, dass die Subjektivität in der Einschätzung und Beurteilung der Befragten nicht zu unterschätzen ist. Die Wahrscheinlichkeit, sich stets gerecht behandelt zu fühlen, ist natürlich sehr gering. Trotz solcher subjektiven Einschätzungen sind auch mir durch die teilnehmende Beobachtung und Analyse des Wochenplans (Lage der Arbeitszeiten, Verteilung von freien Tagen, z. B. Samstag, Weihnachten, Silvester, des Verhältnisses von Arbeits- und Pausenzeiten sowie der Verteilung von Arbeitsaufgaben von der Filialleitung) ungleiche Verhaltens- und Behandlungsweisen aufgefallen. Auch die ausgewerteten Fragebögen lassen eine detaillierte Bewertung des Führungsteams durch die Mitarbeiterinnen zu. Die Hälfte der befragten Vollzeitlerinnen gibt an, mit dem Führungsstil des Führungsteams „einigermaßen zufrieden“ zu sein, während ihn 1/3 als zufriedenstellend beurteilt. Von den Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen sind fast 50% mit dem Führungsstil nicht zufrieden, während 18% zufrieden sind. Positiv hervorgehoben wurden von allen befragten Mitarbeiterinnen die Kompromissbereitschaft (66,7%) und die Freundlichkeit (22,2%) des Führungsteams. Als nachteilig wurde fehlendes Durchsetzungsvermögen (55,6%), falsche Prioritätensetzung (38,9%) und Übervorteilung einiger Mitarbeiterinnen (27,8%) angegeben. Als hypothetischer Inhaber einer leitenden Position gaben die Befragten an, folgendes verbessern zu wollen: ein stärkeres Durchsetzungsvermögen (33,3%); die Durchführung stärkerer Kontrollen (22,2%); häufigere Feedback- bzw. Krankengespräche (22,2%); eine bessere Mitarbeitermotivation (22,2%). Über die Hälfte der Vollzeitlerinnen fühlen sich „einigermaßen gerecht“ und 1/3 „gerecht“ behandelt, während sich die Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen zu über 60% „ungerecht“ behandelt fühlen. Auffällig ist jedoch, dass es bei der Beantwortung dieser Frage zu einer starken Polarisierung innerhalb der Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen kam, da 1/3 der Befragten sich „gerecht“ durch das Führungsteam behandelt fühlen. Zu vermuten wäre, dass jene Jazlerinnen bewerteten, welche gleich den Vollzeitlerinnen behandelt werden. Abschließend wird die Motivation durch das Führungsteam von der Hälfte der Vollzeitlerinnen als „geht so“ und von 1/3 als „gut“ bewertet. Hingegen gaben über 50% Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen an, nur ungenügend motiviert zu werden.

9 Kommunikationssystem des Unternehmens – „Clarity“⁵⁹

Anliegen dieses Kapitels soll es sein, unter folgenden Fragestellungen sowohl die externe-formelle, als auch die interne-formelle/informelle Informationsstruktur von X zu analysieren. Wie werden Informationen bei X kommuniziert und verbreitet? Welcher Art sind diese Informationen? Welche Informationsbeziehungen bestehen zwischen den Akteuren im Unternehmen? Welche Rolle spielt dabei der Prozess der Subjektivierung? Der Schwerpunkt dieses Kapitels wird sich auf die filialintern-informelle Informationsstruktur beziehen. Diese kann jedoch nur adäquat analysiert werden, wenn deren Einbettung in die externe und intern-formelle Informationsstruktur nachvollzogen werden kann. Aktuell beschreibt X seine Informationspolitik als offen, sachlich, sensibel und für jeden zugänglich.⁶⁰

Das Prinzip sowohl externer als auch interner Kommunikation wird bei X unter dem Begriff „Clarity“ zusammengefasst. Dieser beschreibt die Art und Weise, wie X in Zukunft sowohl intern (filialübergreifend und filialintern) als auch extern (mit seiner Umwelt) kommunizieren möchte. Das bedeutet möglichst einfach, deutlich und klar verständlich sowohl für den Kunden als auch für die Belegschaft.⁶¹ In den folgenden Kapiteln möchte ich allegorisch die Begriffe „Familie“ und „Tochter“ verwenden, wobei die „Familie“ für X steht, und die „Töchter“ das Filialsystem widerspiegeln sollen. Dies sind keine offiziellen Titulierungen, sondern sollen eigene Beobachtungen wiedergeben.

9.1. Kommunikation außerhalb der „Familie“

X versteht unter externer Kommunikationspolitik „ein Zusammenspiel von Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und verkaufsfördernden Maßnahmen für ein bestimmtes Produkt, für eine Marke oder für ein ganzes Unternehmen.“⁶² Für diesen Bereich verantwortlich sind bei X die Werbeabteilung und Werbeagenturen sowie Medienagenturen in Belgien und Deutschland. Ziel dieses marketingpolitischen Instruments ist es, die Marke langfristig zu etablieren, den Abverkauf zu steigern und das Image zu verbessern. Insbesondere durch unternehmensgesteuerte Kampagnen in externen Medien und durch von den Filialen selbst gestaltete Kampagnen (z. B. so genannte „today“-Kampagnen) sollen neue Kunden in die Filialen geholt und alte an X gebunden werden.⁶³

⁵⁹ Name des Kommunikationskonzepts von X.

⁶⁰ Dokument des Unternehmens.

⁶¹ Ebd.

⁶² Ebd.

⁶³ Ebd.

Extern kommuniziert X a) durch die Schauwerbung und Beschäftigtenpräsenz im Filialraum (Plakate, Deckenhänger, „Give Aways“, Preis- und Aktionsschilder), b) im öffentlichen Raum durch die Medien als Kommunikations- und Werbeträger (Plakate an Bushaltestellen, Anzeigen in Tageszeitungen und Zeitschriften, Pressetexte, Modeinfos in Magazinen, PR- Aktionen wie Neueröffnungen und Sonderaktionen).⁶⁴

X bezeichnet die Filialen als Kommunikationsfokus, da dort die häufigste und intensivste Kommunikation mit dem Kunden stattfindet. Die Priorität in den Filialen liegt deshalb auf den Beschäftigten, der Warenpräsentation, der Schaufensterdekoration und dem Etikettendesign. Durch solche Maßnahmen sollen Trends, Kompetenz und Wohlfühl kommuniziert werden. Dem dienen so genannte Indoor-Kampagnen, in denen die Beschäftigten für qualifizierte und externe Kommunikation mit dem Kunden geschult werden.

9.2 Kommunikation in der „Familie“ – „Die offene Tür“

Das Kapitel thematisiert zunächst drei wesentliche strukturelle Faktoren bei X, die ein gut funktionierendes Kommunikationsnetzwerk unabdingbar erscheinen lassen. Darüber hinaus sollen praktizierte Kommunikationsnetzwerke analysiert und Kommunikationsbeziehungen zwischen den „formalen“ Akteuren (Geschäftsführung, Areateam, Führungsteam, Belegschaft, Betriebsrat) skizziert werden.

Folgende strukturelle Faktoren sind in Bezug auf ein effizientes Kommunikationssystem wichtig: die internationale Struktur, das ausgedehnte Filialnetz und deren ständige Erweiterung, verbunden mit einer formal einhergehenden Dezentralisierung sowie die Integration der Teamarbeit in die Arbeitsorganisation. Einer Internationalisierung von X durch seine permanente Expansionsstrategie muss eine adäquate Kommunikationspolitik aufgrund der regionalen und länderspezifischen sowie deren übergreifenden Koordination zugrunde liegen. Organisationskonzepte und Führungsstile sollen als eine im globalen Wettbewerb unterscheidbare Unternehmenskultur erkennbar sein. Gleichzeitig sollen sie den Länder- und regionalspezifischen Verkaufs- und Einkaufskulturen angepasst werden. Solche Transformationen können in meiner Arbeit jedoch nicht inhaltlich erörtert werden. Um die Quantität und Qualität der Kommunikationsstruktur sowie deren Netzwerk besser verstehen zu können, möchte ich diese in eine vertikale und horizontale Struktur (Form) und in eine formale, die gewöhnlichen Unternehmens- und Arbeitsabläufe betreffende Strukturen, gliedern (Inhalt).

Mit der vertikalen Struktur soll einerseits die Art und Weise der Kommunikation und Weitergabe von Informationen seitens der Geschäftsleitung nach unten (top down) und andererseits jene seitens der Beschäftigten nach oben (bottom up) beschrieben werden. Die horizontale Struktur soll sowohl die filialübergreifende

⁶⁴ Dokument des Unternehmens.

als auch die filialinterne Kommunikationsstruktur darstellen, wobei die filialinternen formellen und informellen Netzwerke den Schwerpunkt bilden. Über die vertikalen Kommunikationsnetzwerke liegen mir nicht ausreichend Informationen vor. Bezüglich der Kommunikationsbeziehungen zwischen der so genannten „Mutter“ in Brüssel und der Geschäftsführung in Deutschland kann ich mich nur auf Aussagen des Gesamtbetriebsrates stützen. Dieser verweist auf einen eigenständigen Modifikationsspielraum belgischer Unternehmenspolitik seitens der Geschäftsleitung in Deutschland. So werden die belgischen unternehmenspolitischen Strategien z. B. bezüglich der Personalpolitik, dem Umgang mit Belegschaftsvertretungen und der Außenrepräsentation des Unternehmens betreffend nicht in dem von der „Mutter“ vorgesehenen Sinne umgesetzt. Offen bleibt, ob diese Spielräume länderspezifisch optimierend genutzt oder gestaltet werden, im deutschen Management andere Ordnungs- und Wertevorstellungen bestehen oder ob subjektive Sichtweisen eines personifizierten Managements Abweichungen vom belgischen Modell erklären.⁶⁵ Die Beschreibung der „top-down“-Struktur zwischen der Geschäftsführung in Erlangen, den Areateams und den Filialleitern kann aufgrund weniger Informationen ebenso verkürzt beschrieben werden. Ich beziehe mich hier wiederum auf eigene Beobachtungen und Informationen der Betriebsräte.

Alle personellen, sozialen und strategischen Entscheidungen von X sollen von der Geschäftsführung dem Gesamtbetriebsrat dargelegt werden. Praktisch wird dieser jedoch gar nicht oder zu spät durch die Geschäftsführung informiert. Dies, so der Gesamtbetriebsrat, liege an der distanzierten Haltung seitens der Geschäftsführung gegenüber der Belegschaftsvertretung. Erst nach Konflikten bis hin zu gerichtlichen Auseinandersetzungen ließ sich die Geschäftsleitung auf ein verbessertes Kommunikationsverhalten gegenüber dem Gesamtbetriebsrat ein. Illustriert werden soll diese Haltung durch einen Auszug eines inoffiziellen Gesprächs einer Vertreterin des Führungsteams. Diese äußerte sich zu Betriebsräten folgendermaßen: „Betriebsräte sollte man im Keim ersticken. X ist so mitarbeiterfreundlich, da braucht man so etwas nicht. Die kosten X nur Geld und treiben es in den Ruin. Meistens machen nur faule Leute den Betriebsrat. Die haben einfach keine Lust mehr, im Verkauf zu stehen und drehen dann Däumchen.“ Resultat dieser gerichtlichen Entscheidung ist z. B. die Auflage, dass die Areateams erst nach Absprache mit dem Gesamtbetriebsrat von strategischen, personellen und sozialen Entscheidungen informiert werden dürfen, um keinen „Informationsvorsprung“ zu besitzen. Informationen formalen oder „gewöhnlichen“ Charakters, etwa die Organisations- und Arbeitsabläufe betreffend, können ohne Zustimmung des Gesamtbetriebsrates an die Areateams und nachfolgend an das Führungsteam weitergegeben werden. Welche Kommunikationsbeziehungen bestehen zwischen Areateam und Führungsteam?

⁶⁵ Interview mit einem Mitglied des Gesamtbetriebsrates.

Aufgrund mangelnder Transparenz und Informationen ist es nur möglich, die formalen Kommunikationsstrukturen zu skizzieren.

Einmal monatlich finden FilialleiterInnenmeetings statt, an denen das Areateam und die der Area zugehörigen FilialleiterInnen teilnehmen. Informationen, die in diesen Meetings ausgetauscht werden, sind für die Belegschaft nicht zugänglich. Durch die deutsche Geschäftleitung wurde ein Programm mit dem Namen „Stufenleiterprinzip“ implementiert. Es beinhaltet ein monatliches Treffen zwischen dem Führungsteam einer Filiale und dem dazugehörigen Areateam. Dort wird eine Soll-Ist Bilanz der Filiale bezüglich des Umsatzes, Krankenstands, eingesetzte Personalstunden besprochen (Interview mit einer Führungskraft). Durch welche Kommunikationsstrukturen erfolgen filialübergreifende Informationen an das Führungsteam und die Belegschaft?

Filialübergreifende Informationen werden an das Führungsteam und die Belegschaft z. B. über Telefonkonferenzen und die „Shop-Info“ weitergegeben. Telefonkonferenzen finden einmal wöchentlich innerhalb einer Area filialübergreifend mit den Filialleitern statt. Diese werden über Vorfälle (z. B. Interndiebstähle), Veränderungen sowie anstehende Aufgaben informiert, welche dann schriftlich der Belegschaft per Aushang im Pausenraum zugänglich gemacht werden. Ein weiteres Instrument der Informationsübermittlung stellt die „Shop-Info“ dar. Diese wird einmal wöchentlich an jede Filiale geschickt. Sie enthält sowohl areaübergreifende als auch areainterne Informationen (interne Stellenbörse, Reduzierungslisten, Rückrufe, Werbemaßnahmen usw.). Die Belegschaft ist angehalten, die Informationen der Telefonkonferenz und der „Shop-Info“ regelmäßig nachzulesen. Darüber hinaus kann die Belegschaft an Meetings (Ziele, Motivations- und Saisonstartmeetings) teilnehmen. Es besteht dazu jedoch keine Pflicht, da diese außerhalb der vertraglich geregelten Arbeitszeit stattfinden.

Eine weitere Kommunikationsform zwischen dem Areateam, dem Führungsteam und der Belegschaft besteht in der Kommunikations- und Informationsbeziehung der „offenen Tür“ und der „Zwei-Wege-Kommunikation“⁶⁶. Ersteres bedeutet einerseits, dass die Beschäftigten das Recht und die Möglichkeit haben, sämtliche Fragen in Bezug auf ihre Arbeit oder X betreffend mit Führungskräften lösungsorientiert zu besprechen und andererseits Informationen und Probleme auch direkt nach „oben“ weitergeben zu können. Wie die durchgeführten Interviews, aber auch persönliche Arbeitserfahrungen zeigen, wird diese Kommunikationsform kaum angenommen, weil die „offene Tür“ nach Kenntnisnahme der Informationen und Probleme durch das Führungsteam de facto geschlossen wird. Informationen und Probleme gelangen entweder gar nicht, instrumentalisiert oder gefiltert an das Areateam. Die zunächst „offene Tür“ für das Führungsteam wird damit für diese ebenso verschlossen, da ihr nun Probleme und

⁶⁶ Es war in der Forschung nicht möglich herauszufinden, was dieses Prinzip inhaltlich bedeutet. Weder die Filialleiterin, noch die Mitarbeiterinnen oder unternehmensinterne Dokumente konnten inhaltlich darüber Auskunft geben.

Informationen durch die Mitarbeiterinnen vorenthalten werden. Auch ihr „Informationsbrunnen“ versiegt somit. Möchte eine Mitarbeiterin trotzdem X von ihrem Anliegen informieren, mit dem Glauben an die flachen Hierarchien, und wendet sich das Führungsteam übergehend direkt an das Areateam, muss diejenige mit Sanktionen seitens des Führungsteams rechnen. So erzählt eine Mitarbeiterin von ihren diesbezüglich gemachten Erfahrungen: „Ich kam ja bei unserem Führungsteam nicht weiter, also habe ich mich ans Areateam gewandt, um Hilfe zu bekommen. Na du glaubst nicht, was da los war. Ich wurde sofort ins Büro gerufen, und die Chefs meinten, dass ich übertreiben würde und alles gelogen wäre, was ich sagte. Die ganze Belegschaft wusste auch schon Bescheid. Ich hab mich so verraten gefühlt von allen, auch vom Areateam.“ An diesen Beispielen wird auch deutlich, dass Hierarchien vielfach abgeflacht, aber nicht abgeschafft werden, und dass ein Verstoß gegen die Hierarchieordnungen durch X sanktioniert wird.

Grundsätzlich gelten filialintern-formal-analoge Informationsverbreitungsformen, wie sie auch filialübergreifend von X praktiziert werden. Informationsformen sind z. B. Flip Charts, Wandzeitungen, Meetings, Telefonkonferenzen und die „Shop-Infos“.

Wie werden resümierend obige Kommunikationsstrukturen und -formen praktiziert und reflektiert? Beobachtungen und ausgewertete Interviews lassen in diesem Zusammenhang folgende Aussagen zu: Das Führungsteam und die Mitarbeiterinnen werden stets mit Informationen allgemeiner Art, aber auch über Neuerungen und Veränderungen unterrichtet. Diese werden über Wandzeitungen, Meetings, die Telefonkonferenz und die „Shop-Info“ kommuniziert. Informationen mit einem höheren Stellenwert werden für alle ersichtlich am Flip Chart öffentlich gemacht. Es liegt im Ermessen der Filialleitung, über die Weitergabe von Informationen zu entscheiden, welche Telefon- und Faxinhalte an die Belegschaft weitergegeben werden. Das horizontale und vertikale Netz der Informationspolitik von X wird jedoch von den befragten Mitarbeiterinnen im Zusammenhang mit dessen Qualität, Zugänglichkeit und Effizienz stark kritisiert. So wurden folgende formelle „Informationsflusstörungen“ durch die Mitarbeiterinnen artikuliert und von mir zusammengefasst:

Erstens sei ihnen die Informationsfülle zu groß und darunter würde die Aufnahmefähigkeit leiden. „Ständig kommen neue Infos und Anweisungen. Ständig soll wieder alles anders gemacht werden. Da muss man höllisch aufpassen, dass man nicht was verpasst. 'Ne Reduzierungsliste, 'ne „Shop-Info“ oder 'ne Rückrufaktion. Und es wird immer mehr, da verliert man schnell den Überblick“ (Interview mit einer Mitarbeiterin). Zweitens gingen viele Informationen aufgrund der unübersichtlichen Platzierung und Aufbewahrung verloren. Drittens gäbe es keine oder nur unzureichende Erklärungen in Bezug auf die Informationen. Gerade Veränderungen oder Neuerungen würden so nur schwer praktikierbar sein. So erzählt eine Mitarbeiterin: „Wir wissen nie, warum das jetzt so gemacht wird. Die in Erlangen denken sich immer was aus, aber keiner sagt uns warum. Das ist

dann halt so.“ Viertens hätten die Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen aufgrund ihrer geringen Anwesenheit Informationsdefizite. Wegen fehlenden Informationsmaterials wären sie häufig auf mündliche Mitteilungen angewiesen, die jedoch oft nur sporadisch weitergeleitet werden. Ein Grund dafür diesbezüglich nicht selbst aktiv zu werden liege in der Zeitknappheit (vor der offiziellen Arbeitszeit oder in der Pause). Durch die mangelnde Weitergabe von Informationen entstünden so oft Fehler oder Unsicherheiten bei Verkaufsgesprächen oder innerhalb des Arbeitsprozesses.

9.3 Kommunikation der „Tochter“

In diesem Kapitel möchte ich das informelle Kommunikationssystem⁶⁷ der Filiale anhand von Erzählungen und im Besonderen anhand von „Klatschgeschichten“ betrachten. Das informelle Kommunikationssystem erfüllt wichtige Transferfunktionen bezüglich der Weitergabe von firmeninternem und sozialem Wissen. Es ist ein wesentliches Indiz für die Wiedergabe von Beziehungsnetzwerken und kann meines Erachtens auch als Korrektiv bzw. Ausgleichfunktion zum offiziellen Kommunikationssystem interpretiert werden. Das bedeutet, dass Lücken und Defizite der formalen oft erst durch die informelle Kommunikationsstruktur aufgedeckt und geschlossen werden können.

9.3.1 „Familienkonflikte“ durch Erzählungen bewältigen

Erzählungen erfüllen innerhalb des Unternehmens wichtige Funktionen. Zum einen besitzen diese sozialpsychologische Funktionen, zum anderen gelten sie als Indikatoren für kollektive berufs- und betriebsspezifische Werte oder Probleme. Bei ersterer Funktion stehen eher der Erzählkontext und der Beziehungsaspekt, und nicht so sehr der Wahrheitsgehalt von Erzählungen, im Vordergrund. Bei letzterer offenbart sich das Verhältnis von Angestellten zu verschiedenen Normen und Werten der offiziellen Unternehmens- und Kommunikationskultur des Unternehmens (Götz 1997: 163ff). In meinem Fallbeispiel müssen Erzählungen in einem differenzierten, vor allem statusabhängigen Kontext betrachtet werden.

Das bedeutet, dass sich bei den Vollzeitlerinnen andere Erzählinhalte als bei den Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen herauskristallisierten. Erstere kommunizierten auf einem viel „privateren“ Niveau mit „ihresgleichen“ als mit den Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen. Die Erzählungen unter den Vollzeitlerinnen bezogen sich eher auf die Familie (Probleme mit Kindern, Ehemännern, dem Austausch von Kochrezepten und Erzählungen über den Urlaub), die konkrete Arbeit sowie Probleme mit Kolleginnen, Kundinnen und der Filialleitung. Die Jaz-

⁶⁷ Bernd Jürgen Warneken (1991) versteht unter informeller Kommunikation den Anteil der Kommunikation am Arbeitsplatz, welche nicht unmittelbar im Arbeitszweck aufgeht (Götz 1997: 158).

lerinnen und Stundenlöhnerinnen unterhielten sich hingegen eher über das Studium und ihre momentane Lebenssituation. Viel weniger wurden Kunden-, Kollegen- und Führungskräfteprobleme untereinander thematisiert, obwohl das Verhältnis zur Filialleitung oft negativ bewertet wurde.

Die einzigen Schnittstellen in der statusübergreifenden informellen Kommunikation bezogen sich auf Erzählungen über vor allem „schlimme“⁶⁸ Kunden und die Führungskräfte, jedoch mit einer unterschiedlichen Intensität und Quantität. Beide „Gruppen“ wollten einerseits an den Erzählinhalten der anderen aus den unterschiedlichsten Gründen nicht teilnehmen und schlossen sich andererseits auch bewusst gegenseitig aus. Das bedeutet, sie begegneten sich mit Desinteresse, teilweise sogar mit Belächtigungen in Bezug auf den Lebensmittelpunkt des „Anderen“. Das mag zum einen auf die geringe Akzeptanz des „Anderen“ und nicht als ebenbürtig wahrgenommener Lebensentwürfe sowie den Altersunterschied zwischen beiden Gruppen zurückzuführen sein. In vielen Erzählungen wurden die Einstellungen der Vollzeitlerinnen gegenüber den Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen, die in diesem Zusammenhang hauptsächlich als Studentinnen und Aushilfen wahrgenommen wurden, deutlich. „Na, ihr kommt doch immer nur ein paar Stunden, da könnt ihr doch nicht Stress haben.“ „Geht erstmal richtig den ganzen Tag arbeiten. Da kommt ihr schnell von eurem Thron runter.“ „Ihr träumt noch. Das mussten wir uns im Arbeitsalltag schnell abgewöhnen.“ „Wir müssen euer Studium doch über Steuern mitfinanzieren. Da könnt ihr langsam mal zum Schluss kommen“ (Feldtagebuch). Auch bei den Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen zeichnet sich eher Unverständnis für den Lebensentwurf und das Selbstverständnis der Vollzeiterinnen als Verkäuferin ab. „Na, die haben doch schon mit ihrem Leben abgeschlossen. Da kommt doch jetzt nichts mehr.“ „Den Job ein Leben lang, da würde ich irre werden. Die sind schon so gesetzt.“ „Die sind noch nicht mal so alt, aber schon wie die alten Muttis. Rezepte, Kinder... gäh. Ich hoffe, ich werde nicht auch mal so stupide vor mich hin leben.“ „Na, die lesen doch nur Bild. Das sagt doch schon alles“ (Feldtagebuch). Hier wird offensichtlich, dass nicht nur der Status, sondern auch divergierende Wertesysteme sowie fehlende Erfahrungen und Akzeptanz anderer Lebensvorstellungen zu gegenseitigen Ab- und Ausgrenzungen, also zu einer Stereotypisierung des „Anderen“ führen. Weiterhin wird die informelle Kommunikationsbeziehung zwischen Jazlerinnen bzw. Stundenlöhnerinnen und Vollzeitlerinnen durch eine unterschiedliche Zeitdauer der Zusammenarbeit geprägt. Aufgrund der geringeren und unregelmäßigen Anwesenheit der Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen in der Filiale und ihrer Arbeit in meist unterschiedlichen Schichten, kann sich zwischen den „Gruppen“ keine wirkliche Intensität oder aber auch gegenseitiges Vertrauen entwickeln. Die Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen artikulierten jedoch auch, dass sie auf das informelle Kommunikationssystem der Vollzeitlerinnen angewiesen seien, da sie aufgrund ihrer geringen, teilweise sporadischen Anwesenheit nur mangelhaft durch das formale Kommu-

⁶⁸ Vgl. Götz 1997: 164.

nikationssystem über Neuerungen und Änderungen informiert werden (Kapitel 9).

In diesem Kapitel wird die Erzählschnittstelle beider „Gruppen“, der Kunde, thematisiert. Für die Jazlerinnen bzw. Stundenlöhnerinnen ist der „schlimme Kunde“ in ihren Erzählungen nicht zentral, bildet jedoch eine Kommunikationsbrücke zu den Vollzeitlerinnen. Erzählungen über den „schlimmen Kunden“ bilden statusübergreifend den kleinsten gemeinsamen Nenner, der somit auch eine solidarisierende und kollektivierende Funktion übernimmt. Meines Erachtens ist der „schlimme Kunde“ für die Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen deshalb nicht so zentral, weil sie erstens aufgrund der geringeren Stundenzahl mit ihm weniger in Berührung kommen und zweitens, die Kundenbetreuung als Gelegenheit gilt, sich subjektiv einbringen zu können (Kapitel 12.1.-12.3.). Die Erzählungen über Kunden thematisieren ein von der Norm abweichendes Verhalten durch den Kunden, welches häufig auch den Erzählanlass bildet. Ich habe die Erzählungen der Mitarbeiterinnen über Kunden kategorisiert, da sie auf unterschiedliche Probleme hinweisen.

Die Ausländer

„Also die Touris gehen mir echt auf die Nerven, vor allem die Italiener. Die sind immer so laut und schreien durch den ganzen Laden, wenn sie einen von ihrer Sippschaft suchen. Und die benehmen sich in den Kabinen immer wie die Schweine. Die wollen auch immer kein Englisch reden, sondern nur italienisch und sind dann immer ganz beleidigt, wenn man sie nicht versteht.“

„Die Amis sind schon eine Spezies für sich. Die kommen in den Laden und wollen, dass man sie an die Hand nimmt und ihnen alles präsentiert und zusammensucht. Völlig unselbständig. Als ob wir für so eine Betreuung Zeit hätten. Das ist vielleicht bei denen so, hier nicht.“

„Ich finde die Russen am schlimmsten. Die Neureichen oder Pseudoreichen. Die kommen immer mit Pelzchen und dick geschminkt in den Laden und tun so, als ob sie bei Escada oder Prada wären. Die spielen sich total auf und zicken immer rum. Richtig divenmäßig. Da denk ich immer, sollen sie doch hundert Meter weiter einkaufen gehen, bei Gucci, da wird ihr Auftreten auch gewürdigt.“

„Neulich hatte ich `ne Kundin, keine Ahnung aus was für einem Land, die meinte doch zu mir: „Ich hätte gerne das Kleid von der Leiche.“ Ich hab sie völlig verstört angeschaut und hab noch mal nachgefragt von wem? Und sie sagte wieder, na von der Leiche da unten. Dann hab ich erst gemerkt, dass sie die Schaufensterpuppe meint.“

„Die Türken sind immer krass, aber die haben wir auch nicht so oft, weil wir so eine schicke Filiale sind. Die kommen immer mit sechs Kindern einkaufen, welche dann schreiend durch den Laden rennen. Ich finde die riechen immer komisch. Ich bin mir bei denen nicht sicher, ob die klauen.“

In diesen Erzählungen wird deutlich, dass Probleme mit unterschiedlichen internationalen Verkaufs- und Einkaufskulturen existieren. Aufgrund der exponierten

Filiallage werden die Mitarbeiterinnen mit diesen sehr häufig konfrontiert. Problematisch in diesem Zusammenhang ist jedoch auch, dass die Vollzeitlerinnen kein Englisch sprechen und bei internationaler Kundschaft die Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen zu Hilfe bitten müssen, was für sie wohl eher einen demütigenden Akt darstellt. Nicht nur die Unkenntnis über andere Einkaufskulturen und Mentalitäten treten hier zu Tage, sondern auch Vorurteile gegenüber anderen Nationalitäten. So stehen „die Türken“ laut bestimmten Mitarbeiterinnen immer unter Generalverdacht zu „klauen“. Die Defizite interkultureller Kommunikation sowie die fehlende Kenntnis und Akzeptanz internationaler Verkaufs- und Einkaufspraktiken seitens der Mitarbeiterinnen können aus Platzgründen nicht vertieft werden. Zu fragen wäre jedoch, ob bestimmte exponierte Filialen nicht auch ein dem Kundenklientel adäquates Verkäufer-Subjektivitätsprofil bräuchten.

Die Unverschämten

„Ich hatte mal ´ne Kundin, die hat mich ohne Grund an der Kasse beschimpft. Das ich ja wohl ein dummes Blondchen sei, was an die Tankstelle gehöre und nicht zu X. Da war ich so sprachlos.“

„Ich hab mal fünf vor acht in die Anproben hineingerufen, wohl gemerkt höflich, dass die Kunden bitte langsam zum Schluss kommen sollten, weil wir gleich schließen. Das ist ja unser Standardspruch, den sagen wir doch immer. Da ist eine Kundin raus gekommen und hat mich wie eine Furie angebrüllt, wir würden die Kunden raus treiben wollen, wie unverschämt. Sie hätte selbst einen Laden und mich würde sie da ganz sicher nicht anstellen. Ich hab fast geheult, weil die so persönlich wurde.“

„Ich habe mich mal mit einer Kundin an der Kasse angelegt. Die wollte was umtauschen, hatte aber keinen Bon und das Teil war schon getragen. Da meinte ich zu ihr, dass ich das nicht umtauschen könnte. Sie ist voll pampig geworden und meinte, ich sei ja nur ´ne kleine Verkäuferin, die nicht wissen könne, dass ich es sehr wohl zurücknehmen müsse. Da habe ich geantwortet, dass Umtäusche generell Kulanz des Unternehmens sind. Ich war stocksauer, weil sie den Verkäuferberuf so abschätzig bewertet hat.“

„Manche sind ja richtig dreist, so ´ne Schnäppchenjäger. Die haben zu viel Fernsehen geschaut, dass man mit den Verkäufern jetzt um Preise feilschen könne. So nach dem Motto: Das ist das letzte Teil, für so und so viel würde ich es nehmen oder ich kauf zwei Jeans und will die eine so. Die spinnen wohl. Wie billig soll denn das noch sein? Am liebsten würde ich dann sagen, sollen die Kinder in Asien das dann für einen Cent herstellen, damit sie ein Schnäppchen machen?“

„Mich regen die Ärzte und Journalisten am meisten auf. Wenn man die nach ihrem Personalausweis fragt, holen die immer ihren Presse- oder Arztausweis raus. Wem wollen die denn was beweisen? Und dann schauen sie immer ganz wichtig drein, wenn dann Presse draufsteht, als seien sie was Besonderes.“

Die Unsauberen

„Das Problem haben ja alle Filialen. Die Kunden lassen nicht nur die Sachen in den Anproben liegen. Ich habe auch mal Tampons in der Kabine gefunden. Und einmal hat eine Kundin auf die Hose gepullert. Aber ich glaube, bei der Filiale drüben ist es noch schlimmer, weil die ´ne Kinderabteilung haben. Die beschweren sich immer darüber, dass die Mütter die vollen Windeln überall liegen lassen würden.“

„Das sind so ´ne Schweine, die lassen alles im Laden liegen: Shake Becher, Essen, Brötchenpapier, alte Taschentücher und so. Aber am ekligsten war, als ich mal eine Hose weghängen wollte, da hatte jemand seine Regel. Das war widerlich. So ´ne Schlampe.“

„Ich hatte mal ein Kind, das hat vor die Rolltreppe gekotzt. Das tat mir ja auch leid, aber ich wollte das nicht wegmachen und die Mutter auch nicht. Das hat so gestunken. Irgendeiner hat sich dann gefunden und das weggewischt. Ich sehe das nicht ein, dass ich so was wegmachen soll. Dafür werde ich nicht bezahlt.“

Diese Beispiele belegen einerseits persönliche Kränkungen und Hilflosigkeit seitens der Mitarbeiterinnen und andererseits überhöhte Serviceerwartungen sowie sinkende Tabuschränken seitens der Kunden. Aufgrund des engen Zeitregimes, mangelnder Fortbildung und Kompetenzdefizite seitens der Mitarbeiterinnen sowie wegen des Rentabilitätsdrucks auf Seiten des Unternehmens kann diese Diskrepanz nicht wirklich beseitigt werden. Die Bandbreite der Kränkungen reicht von Beschimpfungen und Schikanen bis hin zu herablassenden Gesten durch die Kunden. Hier werden massiv Berufsehre und Selbstwertgefühl der Mitarbeiterinnen angegriffen, in dem ihnen vorgeführt wird, dass ihr Beruf im gesellschaftlichen Fremdbild „nicht viel wert“ sei. Die Erzählungen besitzen somit eine Ventil- und Solidaritätsfunktion. Die Verarbeitung der Verletzungen durch die Erzählungen erfordert ein bestimmtes adäquates Rollenspektrum, was sich z. B. in der Helden- (die Goldmarie) oder Opferrolle (das Aschenputtel) der Erzählenden widerspiegelt, um sich legitimatorisch bestätigen zu lassen (Götz 1997: 167ff).

Interessant ist, dass in den Erzählungen der Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen die Kundenproblematik zwar nicht vordergründig erscheint, die Verletzungen sie jedoch ebenso berühren wie die Vollzeitlerinnen. Die Verarbeitungsstrategie ist jedoch eine andere. Während die Vollzeitlerinnen sich in ihrer Ehre als Verkäuferin gekränkt fühlen, ist es den Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen sehr oft peinlich, „bloß“ als Verkäuferin mit den dazugehörigen Rollenzuschreibungen stigmatisiert zu werden. Sie fühlen sich in diesem Zusammenhang als Studentin, was in ihrem Selbstverständnis mit mehr Anerkennung und respektvoller Behandlung einhergehen muss. Diese Unterscheidung, ob Student oder „bloß“ Verkäuferin, wird vom Kunden nicht wahr- und vorgenommen. Es zeigt aber auch, dass die konkrete Arbeitstätigkeit nur ein geringes Identifikationspotential für sie bietet, und dass sie aufgrund eines diffusen Schamgefühls, den Beruf als nicht genügend gesellschaftlich anerkannt reflektieren.

In Zusammenhang mit der Subjektivierung von Arbeit offenbart sich meines Erachtens anhand der Erzählungen, dass den Mitarbeiterinnen ein Konflikt-, Aushandlungs- und Bewältigungsverhalten im Umgang mit den Kunden abverlangt wird, welches in den offiziellen Anforderungsprofilen nicht benannt ist. Solche Kompetenzen benötigen die Mitarbeiterinnen deshalb, weil offizielle Richtlinien und Anordnungen von X im Umgang mit den Kunden von diesem selbst unterlaufen werden. Beobachtungen, Gespräche mit den Mitarbeiterinnen und meine eigenen Erfahrungen bestätigen dies. Als Beispiel werden die Umtauschregelungen angeführt. Unternehmensorder ist, dass der Kunde innerhalb von vier Wochen mit Kassenbon die ungetragenen Sachen wieder zurückgeben kann. Inoffiziell wird diese Regel stets viel kulanter und variabler gehandhabt, was sowohl unter den Mitarbeiterinnen als auch unter Kunden zu Verwirrungen führt, da hier kein klarer Verhaltenskodex existiert. In meinen Feldnotizen habe ich Gespräche über solche „Vorfälle“ aufgeschrieben. „Ich weiß überhaupt nicht mehr, wie ich mich verhalten soll. Von oben heißt es, die Umtauschregeln sind so und so, und das Führungsteam macht das viel kulanter, um den Kunden zufrieden zustellen. Die Kunden sagen dann schon, ich denk mir das aus, weil sie das schon mal nach fünf Wochen und ohne Bon umgetauscht haben.“ „X ist doch schon super kulant mit seinen Umtauschregeln. Ich versteh überhaupt nicht, warum die den unverschämten Kunden keinen Einhalt gebieten. Neulich kam eine Kundin mit getragenen Jeans und die wollte ich nicht zurücknehmen, weil wir doch keine Leihstation sind. Tja, dann kam die Chefin und hat die Jeans zurückgenommen. Ich stand da wie der größte Depp, dabei habe ich nur gemacht, was die offiziell wollten.“ „Ganz schlimm ist, wenn die Kunden gegen Unternehmensordern verstoßen und die trotzdem noch einen Blumenstrauß nach Haus geschickt bekommen, auch wenn sie im Unrecht sind. Da fühle ich mich, als ob die mir in den Rücken fallen. Denn ich steh an der Front und mache nur, was verlangt wird und dann verhalten die sich oben ganz anders.“ Diese Handhabung offenbart jedoch auch ein gängiges Führungsinstrument. Mit den vom Unternehmen gemachten Regeln, z. B. Umtauschregeln, arrangiert sich der größte Teil der Kundschaft. Die Minderheit, die rebellischen Kunden, sollen, in dem „die da oben“ ihre offiziellen Regeln brechen, unter Bloßstellung der Mitarbeiterinnen, zufrieden gestellt werden. Der Kunde soll mit einem „Win“-Gefühl wiederkommen. Nur der Chef darf die Regeln interpretieren und verändern. Dies kann als Symbol für Prestige und Macht interpretiert werden. Dass die Mitarbeiterinnen dabei den „Deppen“ spielen, ist Teil der Familienkultur. An diesem Beispiel wird somit auch die Familienregie deutlicher.

Offenbart wird jedoch noch eine ganz neue, noch nicht thematisierte Form der Subjektivierung von Arbeit, die vom Kunden geforderte Subjektivierung. Das bedeutet, der Kunde erwartet von der Mitarbeiterinnen einen flexiblen Umgang mit vorgegeben Regeln bzw. Verhandlungs- und Aushandlungskompetenzen bei Problemen, die X formal gar nicht vorgesehen hat.

9.3.2 Klatschsystem – Seinen Platz markieren

„Hast du schon gehört?“ „Ich muss dir mal was erzählen.“ So oder ähnlich beginnen wohl die Klatschgeschichten, wenn man jemandem Neuigkeiten und Geheimnisse überbringen möchte.

Klatsch gilt als menschliches Grundbedürfnis, ist informelle Praxis, hat eine Ventil- und Solidarisierungsfunktion und kann aber auch auf Probleme und Defizite im Unternehmensalltag hinweisen. Klatsch kann einerseits entstehen, wenn Ereignisse und Verhaltensweisen als auffällig, erstaunlich, beunruhigend oder falsch angesehen werden. In diesem Fall werden Klatschgeschichten sehr häufig von Gefühlen wie Neid, Missbilligung, Mitleid, Schadenfreude und Wut begleitet. Andererseits fördert das scheinbar banale „Geplauder“ die Gruppenzugehörigkeit, die Kontaktpflege sowie das Selbstwertgefühl der Beteiligten und ist zudem noch unterhaltend. Diese Form von Klatsch ist jedoch von dem strategisch-bewussten (absichtsvollen) Klatsch zu unterscheiden, welcher gezielt Einstellungen und Verhalten im Sinne der Klatschführer steuern soll. Wichtig wäre in diesem Zusammenhang zu fragen, ob und inwieweit diese Kommunikationsform des Klatsches die Organisationsstruktur eines Unternehmens positiv oder negativ beeinflusst. Klatsch gilt als ein wesentliches Machtmittel in Unternehmen, der sowohl negativ als auch positiv gebraucht werden kann. Negativ gebraucht z. B. durch das „Anschwärzen“ von Vorgesetzten, Kollegen und Untergebenen, über das Spinnen von Intrigen bis hin zu gezieltem Mobbing. Positiv gebraucht als „Schimpfklatsch“, der als Ventil oder Blitzableiter dient, um Spannungen abzubauen und seelischen Ballast abzuwerfen. Diese Entlastung, so Psychologen, soll die Belegschaft ausgeglichener, leistungsfähiger und kreativer machen (Feger 2005: 1f).

In diesem Kapitel geht es weniger um die Verschriftlichung von Klatschgeschichten⁶⁹, sondern viel mehr um deren Wesen und Funktion innerhalb der Filiale. Analysiert werden sollen Klatschinhalte, -akteure und -opfer, wobei auch aus Gründen der Anonymisierung keine konkreten Geschichten wiedergegeben werden sollen. Folgende Fragen sind in diesem Zusammenhang zentral: Wer ist Subjekt und Objekt des Klatsches? Wer ist Klatschpartner und wer nicht?

Mir sind z. B. bestimmte Klatschgeschichten allein durch meine Gruppenzugehörigkeit verwehrt geblieben. Wer ist so wichtig, dass über ihn geredet wird? Wer darf mitreden und wer wird ausgeschlossen? Inwieweit ist Klatsch ein Ausdruck für Gruppenzugehörigkeiten? Anhand der Klatschgeschichten zeigt sich, dass mir nun mehr durch meine Zugehörigkeit, als eine von „ihnen“, bestimmte Klatschinhalte verwehrt blieben. Ich kenne zwar sehr gut die Inhalte der Klatschgeschichten seitens der Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen, kaum oder nur sehr begrenzt die der Vollzeitlerinnen. Die Unkenntnis mag größtenteils strukturelle Ursachen haben, da erstens die gemeinsame Zusammenarbeit zeit-

⁶⁹ Deren Inhalt sicher viel Aufschluss über bestehende Strukturen liefern könnte, jedoch aus Schutz gegenüber den Mitarbeiterinnen nicht thematisiert werden kann.

lich begrenzt (andere Schichten, geringeres Arbeitsvolumen) ist und somit kaum die Möglichkeit besteht, an den Klatschgeschichten teilzuhaben und zweitens der Status als Jazlerin mir den Zugang verwehrt. Das bedeutet, dass ich nicht als eine ihresgleichen wahrgenommen wurde und dadurch nicht teilhabend bin. In diesem Zusammenhang müssen sicher subjektive Gründe, wie Sympathie und Antipathie, aufgrund meiner langjährigen Zugehörigkeit zum Feld berücksichtigt werden.

Aufgrund der mehrmaligen Anwesenheit in der Frühschicht, um mit den Mitarbeiterinnen Interviews durchzuführen, konnte beobachtet werden, dass häufige und lange informelle Pausen gemacht wurden. In diesen wurde in Abwesenheit der Führungskräfte ausladend geklatscht. Klatschinhalte bezogen sich vor allem auf andere Vollzeitlerinnen und die Führungskräfte. Vordergründig wurde vor allem über die Arbeitsweise von Vollzeitkolleginnen und deren persönliche Eigenschaften geklatscht. Diese Form von Klatsch kann eindeutig dem „Schimpfklatsch“ zu geordnet werden, der wohl primär eine Ventilfunktion hatte, da offensichtlich intensivere Arbeitsbeziehungen wahrscheinlicher zu Reibungen und Konflikten führen. Charakteristisch für diesen Klatsch ist jedoch auch ein extrem bösariger und gehässiger Unterton, der bei mir das Gefühl erzeugte, bloß nicht den Raum zu verlassen, aus Angst nun womöglich selbst das nächste Klatschopfer zu sein.

In der Spätschicht hingegen, in der die Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen die Mehrheit bilden, klatschen die Vollzeitlerinnen selten über ihresgleichen, wohl aus Solidaritäts- und Statusgründen. Eine mögliche Erklärung wäre aber auch, dass „Klatschtäter“ bloßgestellt und die Klatschgeschichten mit konflikthaftem Ausgang weiter getragen werden könnten. Des Weiteren stellt das vertraute Klatschleben der Vollzeitlerinnen auch einen Machtfaktor gegenüber den Jazlerinnen dar. Bei den Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen bezogen sich die Klatschthemen zum größten Teil auf die Vollzeitlerinnen. Das mag ein Ausdruck dafür sein, dass die Solidarisierungseffekte untereinander ausgeprägter sind als bei den Vollzeitlerinnen oder aber eine Reaktion auf die oft als ungerecht empfundene Behandlung durch die Vollzeitlerinnen. Dieses Verhalten könnte dann als eine Art „Rebellion im Schatten“ interpretiert werden. Möglich wäre aber auch, dass durch die weniger intensiven Arbeitsbeziehungen zwischen den Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen „der Dampf im Kessel“ einfach kein „Ventil“ braucht. Hinzukommt, dass die Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen sich in unterschiedlichen Lebenswelten bewegen, welche kaum verbindende Schnittstellen aufweisen. Der Klatsch sucht deshalb sein Objekt nicht primär innerhalb, sondern außerhalb der Gruppe.

10 Mode verkaufen unter geschlechterspezifischer Perspektive

Allgemein zeichnet sich der Einzelhandel durch einen hohen Anteil weiblicher Beschäftigter aus. Dies trifft auch auf die untersuchte Filiale dieser Studie zu. Dieser Umstand verdient eine besondere Betrachtung des Geschlechterverhältnisses bei X, als Abbild eines geschlechtlich strukturierten Arbeitsmarkts.⁷⁰ Da jedoch eine auf allen Ebenen fundierte und differenzierte Analyse aufgrund mangelnder empirischer Befunde innerhalb der Studie nicht möglich war, wird im Folgenden nur skizzenhaft auf Beobachtungen und Aussagen eingegangen. Recherchen, Beobachtungen und Interviewauswertungen wurden zu den Bereichen Personalpolitik und Unternehmenskultur durchgeführt. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass Geschlecht innerhalb einer Organisation in diesen Schlüsselbereichen relevant werden kann. Im Folgenden wird auf die Herstellung von Geschlecht als einem permanenten Konstruktionsprozess in der alltäglichen Arbeitspraxis und innerhalb von Interaktionen in Arbeitsbeziehungen eingegangen.

⁷⁰ Das in der sozialwissenschaftlichen Frauenforschung von Elisabeth Beck-Gernsheim und Ilona Ostner entwickelte „Konzept des weiblichen Arbeitsvermögens“ besagt im Wesentlichen, dass Frauen aufgrund ihrer Sozialisation für manche Berufe prädestiniert sind. Dabei wurde angenommen, dass die Nähe von Frauen zur Hausarbeit und die Identifikation von Frauen mit Hausarbeit Konsequenzen für ihr berufliches Verhalten haben. Aufgrund der gesellschaftlichen Zuweisung von Familien- und Hausarbeit an das „weibliche Geschlecht“ entwickeln Frauen ein auf leibliche und emotionale Bedürfnisse von Personen gerichtetes, durch Empathie, Intuition, Fürsorglichkeit etc. gekennzeichnetes „weibliches Arbeitsvermögen“, das bestimmt wurde durch die Unterscheidung zu Erfordernissen in der Berufsarbeit. Deshalb wählen Frauen Frauenberufe, weil sie dort ihr weibliches Arbeitsvermögen einbringen können. In diesem Konzept wird das soziale und nicht das Geschlecht als Ursache für Unterschiede zwischen den Geschlechtern gesehen (Engler 1997: 133f.). Das Konzept zur Erklärung geschlechtsspezifischer Rollenverteilung wurde jedoch zunehmend kritisiert. Im Fokus der Kritik, z. B. von Carol Hagemann-White, stand die nicht hinterfragte Annahme einer natürlichen Zweigeschlechtlichkeit und die Unterstellung einer universalistischen Differenz zwischen den Geschlechtern, das heißt die Annahme, dass alle Frauen unabhängig von ihrer Schicht, ihrer Religion, Hautfarbe etc. etwas Grundsätzliches gemeinsam hätten (Engler 1997: 142). Carol Hagemann-White argumentiert, dass Geschlecht in Alltagsinteraktionen hergestellt wird (Hagemann-White 1984, 1988).

10.1 Personalpolitik als Ausdruck geschlechtssegregierter Unternehmenskultur⁷¹

Die Betrachtung der kulturellen Ebene eines Unternehmens und des Wechselspiels zwischen Kultur und Struktur helfen, Differenzen zwischen den Geschlechtern besser zu erklären (vgl. Müller 1999).

Dies ist ein typisch ethnologischer Zugang, der Geschlecht und Organisationen als kulturelle Konstruktionen auffasst. Im Mittelpunkt stehen hier die Lebens- und Arbeitswelt, Sinndeutungen und Konstruktionsleistungen der Subjekte in Bezug auf ihre alltagsweltlichen Bezugssysteme. Damit wird die strukturelle Erfassung des Geschlechterverhältnisses um eine kulturelle Dimension erweitert.

Unter Geschlechterkulturen in einem Unternehmen versteht Liebig (2000) kollektive Auffassungen zu Geschlecht und Geschlechterbeziehungen. Also explizite und implizite Umgangsweisen, die das Verhältnis zwischen den Geschlechtern regeln.

Anhand der Personalpolitik⁷² kann man den Zusammenhang zwischen Organisation und Geschlecht unter unternehmensstruktureller und kultureller Perspektive genauer beschreiben. Personalentscheidungen sind einer der zentralen Orte, an denen Geschlechterdifferenzierungen reproduziert werden und an dem sich die horizontale Gleichheit in vertikale Ungleichheit wandelt (Wilz 2002: 17).

Der Fokus dieses Kapitels soll auf der Bewertung der Personalstruktur durch die Mitarbeiterinnen und der aktiven und symbolischen Herstellung von Geschlechterdifferenz durch X liegen. Wichtig ist dabei die Dualität von Struktur und

⁷¹ Es wird davon ausgegangen, dass aufgrund einer historischen Entwicklung Organisationskulturen häufig an einem normativen männlichen Leitbild ausgerichtet sind. Diese Unternehmen zeichnen sich durch eine asymmetrische Geschlechterkultur aus, die sich in einer männlichen Dominanzkultur (Liebig 2000) widerspiegelt. Eine solche fand sich auch hier im untersuchten Unternehmen X, als einem patriarchalisch beschriebenen Unternehmen.

⁷² Auch die Arbeitszeit- und Entgeltspolitik ist ein wichtiger Indikator zur Untersuchung des Geschlechterverhältnisses in Unternehmen. Beide Bereiche wurden in der Studie untersucht, jedoch ohne einen geschlechtsspezifischen Zusammenhang herzustellen. Eine diesbezügliche Untersuchung wäre jedoch wichtig, um zu fundierten Ergebnissen zu kommen. Zusammenfassend kann lediglich hervorgehoben werden, dass das Unternehmen flexibilisierte „Teilzeitarbeit“ gegenüber der Vollbeschäftigung präferiert. Die überwiegend weiblichen Beschäftigten werden mit flexiblen Arbeitszeitmodellen und eine daran angepasste Entlohnung eingestellt. Dies führt zu einer Verfestigung geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung. Die Geschlechtsspezifik der Arbeitszeitmodelle und der Entgeltsysteme wurden von den Mitarbeiterinnen nicht in einen geschlechtsspezifischen Zusammenhang gebracht. Dies könnte unter anderem auch daran liegen, dass ein Großteil der flexiblen Arbeitskräfte den Studentenstatus besitzt. Aufgrund dieses Status ist ein „Zuverdienst“ für sie normal und wird vielleicht deshalb auch unabhängig von der Geschlechterspezifik gesehen. Siehe zu entsprechenden Ergebnissen die ebenfalls in der Verkaufsbranche mit ihrer Teilzeitarbeitspolitik in den Blick nehmende Unternehmenskulturstudie von Götz (1997).

Handlung sowie die Gleichzeitigkeit von Struktur - Kultur - Konstruktion zu berücksichtigen (vgl. Acker 1990, Wilz 2002).

10.2 Personal- und Kundenstruktur – Die Konstruktion von Geschlecht im Arbeitsalltag

Die Beschäftigungsstruktur des Unternehmens ist, wie im Einzelhandel üblich, durch einen sehr hohen weiblichen Beschäftigungsanteil gekennzeichnet. Die untersuchte Filiale weist sogar einen Anteil von 100% auf. Zusätzlich beschränkt sich das Warenangebot ausschließlich auf die weibliche Kundenklientel. Diese Entscheidung geht auf eine Order des Aeramanagements zurück, welches der Filiale damit eine gewisse Exklusivität verleihen möchte (Gespräch mit einer Führungskraft).

Die Tatsache einer ausschließlich weiblichen Beschäftigungsstruktur und Kundenklientel wurde von den befragten Mitarbeiterinnen mehrheitlich als negativ bewertet. In den Interviews kristallisierte sich heraus, dass eine Geschlechterdurchmischung in der Filiale gewünscht wird, sowohl in der Belegschaft als auch innerhalb der Kundschaft. Folgende Begründungen wurden aus den Interviews zusammengefasst: eine durchmischte Belegschaft entspanne das Arbeitsklima, da innerhalb des Teams oft „Zickenterror“ herrsche und „die Damen sich bei einem Mann nicht so benehmen würden“.

„Wenn wir mal einen Mann als Aushilfe bekommen oder eine männliche Führungskraft zum Einarbeiten, dann benehmen sich hier alle viel netter und sind ausgeglichener. Ich hab mal in einer Filiale mit vielen Männern zusammengearbeitet, da gab es so ein Gelächter wie hier nicht. Das hat richtig Spaß gemacht und man hat viel mehr gelacht.“

Es wird argumentiert, dass in einer Filiale mit einem hohen Frauenteil mehr „geklatscht“ werde und eine offene Kommunikation kaum stattfinde. Weiterhin sei der Neidfaktor unter den Frauen sehr hoch, denn „man gönne sich untereinander nichts.“ Zudem seien Frauen „launischer, was die Teamarbeit erschwere“ und das Sozialverhalten sei häufig „intrigant und gemein“. Zusätzlich wurde berichtet, dass Männer besser „mit Kritik umgehen können“, „Dinge anders und mit größerem Abstand betrachten“ und „besser organisieren können“.

Als wenige positive Aspekte einer reinen Frauenfiliale wurde hervorgehoben, dass „die Gespräche untereinander intimer und vertrauensvoller seien“ und man sich ungezwungen über „Frauenthemen“ unterhalten könne. Gemeint sind damit Themen wie: Beziehungen, Familie, Rezepte, Klatsch und Tratsch über Prominente sowie „Schönheits- und Klamottentipps“. Weiterhin wurde formuliert, dass sich Frauen „besser in andere Frauen hineinversetzen könnten“ und somit „mehr Verständnis“ für die aktuelle Lage ihrer Kolleginnen aufbrächten. Weiterhin wurde betont, dass eine gemischte Filiale aufgrund von „persönlichen Beziehungen zwischen den Geschlechtern möglicherweise zu Unruhe“ führe. Liebesbeziehungen am Arbeitsplatz schädigen demnach potentiell das Arbeitsklima.

Die Mitarbeiterinnen beriefen sich bei ihrer Einschätzung auf Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Männern oder aber gemischten Teams sowie Erlebnissen aus ihrem Privatleben.

Die Beziehung zwischen den Mitarbeiterinnen und dem ausschließlich weiblichen Kundenklientel wird durch die Befragten ähnlich kritisch beschrieben. Thematisiert wird, dass Frauen ein anderes und „anstrengendes Kaufverhalten“ hätten sowie oft zickig im Umgang mit den Verkäuferinnen seien.

„Ja die Frauen kaufen halt anders ein. Die wissen oft nicht vorher, was sie wollen. Dann kommen sie in den Laden und nehmen alles in die Kabine, was ihnen gefällt. Das sind dann meistens mehr als fünf Teile. Dann liegt das alles in der Kabine rum. Die wühlen halt einfach mehr als Männer. Die Männer wissen ja was sie wollen. Meist ist es dann ein Pullover oder ein Hemd, weil das alte runter ist. Da ist nicht groß was mit Mode und alles anprobieren. Die sind auch netter. Wenn die Frauen einen schlechten Tag hatten, dann lassen die das an uns aus.“

„Wenn Männer dabei sind, dann benehmen sich die Frauen ganz anders. Dann reißen die sich mehr zusammen und sind freundlicher. Vielleicht ist ihnen das sonst unangenehm vor dem Freund, wenn sie sich zickig verhalten. Das ist so bei den Kolleginnen und bei den Kundinnen.“

Vorteilhaft beim gleichgeschlechtlichen Kundin-Verkäuferinnen Kontakt sei hingegen die „persönlichere“ und „verständnisvollere Ebene“. „Man kann sich besser in die Kundin hineinversetzen, wenn etwas zu eng ist oder nicht so sitzt, wie man möchte. Gerade bei der Unterwäsche kann ich das auch verstehen. Da möchte ich auch nicht von einem Mann beraten werden. Das ist viel zu intim.“

Auch das Führungsteam artikuliert ähnliche stereotype Rollenzuschreibungen wie die Mitarbeiterinnen. Die Schlussfolgerungen daraus sind jedoch teilweise andere. Das Führungsteam unterstützt die Entscheidung des Managements einer reinen Frauenfiliale⁷³. Begründet wird diese Einstellung mit Erfahrungswerten aus anderen Filialen. Das Führungsteam kommt zu dem Schluss, dass es zwischen Männern und Frauen am Arbeitsplatz potentiell zu Beziehungen kommen könne, die dann das Arbeitsklima stören und Unruhe in das Team bringen würden. Weiterhin wird darauf verwiesen, dass der Textileinzelhandel keine Männerbranche sei. Das äußert sich dann auch im Verhalten der Mitarbeiterinnen, die dem „armen Mitarbeiter“ Aufgaben abnehmen würden. Die Mitarbeiter, so eine Führungskraft, ruhen sich dann ganz gerne auf Kosten ihrer Kolleginnen aus. An dieser Aussage wird deutlich, dass das Selbstverständnis des Verkäuferinnenberufs immer noch deutlich auf Frauen zugeschnitten ist (Götz 1997: 119 ff). Männliche Beschäftigte stellen im Verkaufalltag immer noch die Minderheit dar und werden mit anderen „Maßstäben“ gemessen. Diese orientieren sich kaum am weiblich-orientierten Berufsprofil der Beschäftigten im Verkauf, sondern an stereotypen Zuschreibungen von Männerrollen im Frauenalltag.

⁷³ Möglicherweise auch, weil Führungskräfte Managemententscheidungen glaubhaft vertreten müssen.

„Ja, wenn wir einen Mann in der Filiale hätten, das wäre toll. Der könnte dann die schweren Kisten in der Frühschicht heben und ein paar handwerkliche Sachen für die Deko erledigen. So was wie streichen und Lampen anmontieren. Als wir hier Mal einen Mann hatten, da hingen die Frauen an seinen Lippen. Wenn er einer Frau gesagt hat, dass das Teil gut aussieht, dann haben die sich geschmeichelt gefühlt und es auch gekauft.“

„Wir hatten mal einen Azubi, das sah aus, als der die Pullover zusammengelegt hat. Aber woher soll der das auch wissen. Wahrscheinlich hat seine Mutter immer die Sachen zusammengelegt. Ich kann mir auch nicht vorstellen, wie der vor seinem Schrank steht und ordentlich seine Sachen faltet.“

Verdrängt wird, dass es ebenso unter den Mitarbeiterinnen der Filiale qualitative Unterschiede beim Aufräumen und beim Pullover legen gibt. Dies wird jedoch als negative Arbeitseinstellung aufgefasst bzw. als „nachlässige“ Charaktereigenschaft.

Interessant ist jedoch auch, dass die Führungskräfte bei Bewerbungen unterschiedlichen Geschlechts und formal gleicher Qualifikation nicht per se die weiblichen Bewerberinnen bevorzugen. Hier würde das sympathische Auftreten und evtl. ein Probearbeiten über die Anstellung im Unternehmen entscheiden (Interview mit dem Führungsteam). „Was nützt mir ein Mann oder eine Frau, wenn die nicht arbeiten können. Das ist doch wohl das entscheidende Kriterium.“

Konstatiert werden kann, dass sich die Beharrlichkeit von Geschlechtsstereotypen aufrechterhält. Der vielfach festgestellte, generelle gesellschaftliche Wertewandel, der die geschlechtsspezifischen Berufsbilder im Einzelhandel nicht mehr als zwingend erachtet und die Verkaufstradition von Frau zu Frau aufbricht, hat daran bisher wenig geändert (Götz 1997: 120).

Die befragten Mitarbeiterinnen greifen bei der Bewertung der Geschlechterspezifität innerhalb der Filiale auf persönliche Erfahrungen ihrer konkreten Lebens- und Arbeitswelt zurück und reproduzieren dabei soziale Geschlechterunterschiede. Hier werden subjektive persönliche Erfahrungen zu verallgemeinernden objektiven Tatsachen, die in einer stereotypen und dichotomen Geschlechterzuschreibung münden. Den Männern werden hier als eine Folge ihrer unterschiedlichen Natur andere und vor allem in Bezug auf die Teamarbeit und das Sozialverhalten, bessere Eigenschaften als den Frauen zugeschrieben.

Die Managemententscheidung einer reinen Frauenfiliale wird daher eher negativ beurteilt und ist für die Mitarbeiterinnen der Filiale in ihrer Arbeitswelt nicht nachvollziehbar. Auffällig ist, dass diese binären Stereotypisierungen statusübergreifend produziert werden. Das heißt, der Status im Unternehmen, der Bildungsgrad und die unterschiedliche Lebenswelt der Befragten spielen bei der Reproduktion von Geschlechterstereotypen eine untergeordnete Rolle.

Es zeigt sich, wie selbstverständlich Rollenstereotypisierungen immer noch durch das Alltagsdenken und -handeln reproduziert werden. Stereotype, z. B.

aus dem Privatleben, werden in das Unternehmen „mitgenommen“ und in der Arbeitswelt aktiviert. Die soziale Konstruktion von Geschlecht findet in der alltäglichen Praxis statt und wir als AkteurInnen sind daran beteiligt. Die komplexe Herstellung von Geschlecht in Interaktionen bleibt im Alltagshandeln unbemerkt und verläuft nahezu automatisch (Engler 1997: 143). Die Vergeschlechtlichung von Berufsarbeit wird durch einen geschlechtlich eingefärbten Interaktionsprozess reproduziert.

Denkbar ist aber auch, dass der Wunsch nach einer Geschlechterdurchmischung in der Filiale, sowohl in Bezug auf das Team als auch die Kundschaft, mit einer negativen Arbeitserfahrung in der Filiale zu erklären ist. Es besteht die Erwartung, dass negative Aspekte von Arbeitsklima, Teamarbeit und Kundenkontakt durch die Anwesenheit von männlichen Beschäftigten verbessert werden können. Der männliche Beschäftigte wird somit zur Projektionsfläche für verbesserte Arbeitsbedingungen. Deutlich wird in den Interviews, dass den männlichen Beschäftigten eine Art Kontrollfunktion des Sozialverhaltens untereinander und „situationsentspannende Wirkung“ attestiert wird.

Durch diesen Mechanismus finden Verschleierungen ursächlicher Probleme statt, welche auf die rationalisierten Arbeitsbedingungen und die mangelnde Funktionsfähigkeit des Teams zurückzuführen sind. Die defizitäre Teamarbeit ist jedoch z. B. auf einen Mangel an Sozialkompetenzen einiger Mitarbeiterinnen, auf fehlende Führungskompetenzen und auf statusabhängige Bewertungen der Teammitglieder zurückzuführen. Diese Probleme lassen sich kaum durch das Vorhandensein männlicher Beschäftigter kompensieren und lösen zumal daran ein überhöhtes „Männlichkeitsideal“ geknüpft ist. Ebenso werden die zunehmend „verschärften“ Arbeitsbedingungen als Ursache für bestehende Konflikte innerhalb der Filiale ausgeblendet. Geschildert werden durch die Mitarbeiterinnen die Symptome (Missgunst, Neid, „Getratsche“) rationalisierter Arbeitsbedingungen, welche sich auf das Arbeitsklima und die Teamarbeit auswirken müssen. Daraus wird jedoch der Schluss gezogen, dass nicht die Arbeitsbedingungen und vielleicht persönliche Eigenschaften einiger Mitarbeiterinnen dieses missgünstige Klima fördern, sondern typisch weibliche Eigenschaften dafür verantwortlich seien. Ähnlich wie in der Ethnologie als „Kulturalisierung des Sozialen“ beschrieben wurde (Vgl. Kaschuba 2001), werden hier soziale Prozesse und Konflikte „genderisiert“. Durch diesen permanent aufgebauten Akt der Genderisierung werden Geschlechterunterschiede, vermutlich weit über die Berufsarbeit hinaus, im Alltag weiter fest- und fortgeschrieben.

Weiterhin wünschen sich die befragten Mitarbeiterinnen eine Durchmischung in der Belegschaft, weil sich die Kundinnen gegenüber Verkäufern, Kunden gegenüber Verkäuferinnen „viel netter“ und „umsichtiger“ verhielten. Auch hier wird den Männern eine Kontroll- und situationsentlastende Funktion attestiert.

Verdrängt werden jedoch Erzählungen von Beschäftigten aus anderen Filialen, die von ähnlichen Problemen auch innerhalb einer gemischten Beschäftigungsstruktur berichten. Diese beschreiben die Konstellation Verkäuferinnen und

männlicher Kunde aus eigenen Erfahrungen differenzierter und weniger idealisierend. Sie erzählen von vor allem gut situierten Kunden, welche die Verkäuferinnen „herablassend behandeln“ oder „rumkommandieren“ würden. Thematisiert wird auch, dass es durchaus in Verkaufsgesprächen zu Anzüglichkeiten seitens der männlichen Kundschaft käme und die Beratung aufgrund der „modischen Unsicherheiten“ einiger Kunden viel zeitaufwendiger als bei Kundinnen sei. Hier findet eine Relativierung des Verkäuferinnen- Kundenverhältnisses statt, wohl auch aufgrund täglicher Erfahrungen mit beiden Käufergruppen (weiblich & männlich).

Trotz der Beharrlichkeit sozialer, interaktiver Geschlechterkonstruktionen lassen sich auch Brüche mit alten Denk- und Verhaltensmustern finden. So unter anderem in der Einstellungspolitik der Führungskräfte und der Bewertung von weiblichen Führungskräften durch die Mitarbeiterinnen. Die Bewertung weiblicher Führungskräfte soll exemplarisch einen Bruch mit alten Mustern illustrieren und eine Facette unternehmenskultureller Vorstellungen transportieren.

10.3 Führungspositionen und Führungsstile – Omnirelevanz von Geschlecht?

In der Studie wurde untersucht, wie die Mitarbeiterinnen den Umstand bewerten, dass es bei X viele weibliche Führungskräfte gibt und ob Unterschiede im Führungsverhalten von Frauen und Männern auszumachen seien.

Als Hintergrund muss jedoch thematisiert werden, dass auf organisationsstruktureller Ebene im Unternehmen, vor allem im unteren Management, ein überproportional hoher Anteil weiblicher Beschäftigter zu finden ist. Der Anteil sinkt jedoch im mittleren und Top-Management auch in diesem deutlich. Weiterhin ist infolge eigener Recherchen zu konstatieren, dass die prestigeträchtigeren Funktionen (z. B. Controlling, Strategieabteilung) männlichen Beschäftigten vorbehalten sind. Weibliche Beschäftigte hingegen sind auffällig häufig in den Funktionsbereichen Personal und Administration vertreten. Dies kann als ein Spiegelbild geschlechtsspezifischer Segregation (vertikaler) auf dem Arbeitsmarkt und innerhalb der Organisationen (interner Arbeitsmarkt) interpretiert werden (vgl. Bischoff 1999 und Engler 1997).

Selbst in jenen Berufen, in denen ein hoher Frauenanteil zu verzeichnen ist, lässt sich eine geschlechtliche Segmentierung, sowohl vertikal als auch horizontal, feststellen. Dies zeigt sich auch im Unternehmen X.

Organisationen, so Ohlendieck (2003: 180), sind in periphere und zentrale Bereiche eingeteilt. Zu den zentralen Funktionsbereichen gehören Produktion, Marketing sowie Forschung und Entwicklung. Zu den peripheren Sparten einer Organisation zählen unter anderen die Administration und das Personalmanagement.

„HR⁷⁴, das hält ja keiner für so wichtig. Das läuft halt so nebenher. Man muss sich für jede Sache, die Geld kostet, rechtfertigen, weil ja Erfolge auch nicht sofort sichtbar werden. Für die Abteilung ist nie richtig Geld da und obwohl wir mehr Mitarbeiter hier bräuchten, wird in dem Bereich formell keiner eingeteilt“ (Gespräch mit der Human Resources Verantwortlichen).

Nicht nur strukturelle und ökonomische Faktoren, sondern auch Identitäts- und Rollenzuschreibungen führen zu einer Aktivierung von Stereotypen in Interaktionsprozessen, die sich auf das Geschlechterverhältnis in Organisationen auswirken.

Deshalb sollen an dieser Stelle aus der Mikroperspektive die Sichtweisen der befragten Mitarbeiterinnen dargestellt werden.

Alle Befragten begrüßen grundsätzlich den Fakt, dass Frauen bei X Führungspositionen einnehmen. Die Chance, in Führungspositionen aufzusteigen, wird als modern und zur Unternehmensphilosophie, „Wir sind alle gleich“, dazugehörig eingeschätzt. Hier tritt ein Solidarisierungseffekt mit weiblichen Beschäftigten ein, der in Bezug auf gleichgeschlechtliche Kolleginnen ausblieb. Auf der Kolleginnen-Ebene wurden Frauen mit zumeist negativen Attributen beschrieben (siehe oben). Weiterhin wird nicht reflektiert, auf welchen Ebenen weibliche Führungskräfte vertreten sind. Im alltäglichen, erfahrbaren Arbeitsumfeld (unteres Management) sind überproportional viele Frauen vertreten. Dies führt zu der irrtümlichen und unreflektierten Annahme, dass auf allen Managementebenen ein ebenso hoher Anteil weiblicher Beschäftigter vertreten ist.

Konstatiert werden kann weiterhin, dass die Einschätzungen des Führungsstils durch die Mitarbeiterinnen hier nicht mit dem Geschlecht in Verbindung gebracht werden.

Dieser sei eher persönlichkeits- und altersabhängig. „Nee, das kann man nicht so pauschal sagen. Ich hatte schon knallharte Frauen als Chefs und so Männer, die wie gemütliche Bären waren. Das hängt an den persönlichen Eigenschaften und nicht am Geschlecht.“

Lediglich zwei Befragte nehmen eine Geschlechtertypisierung vor. Männliche Führungskräfte sind ihrer Einschätzung nach „kompetenter“, „gerechter“ und „durchsetzungsfähiger“. „Die können mal mit der Faust auf den Tisch hauen.“ „Denen ist egal, wie die anderen über sie denken, und das ist gut so. Sonst kann man nicht führen.“ Weiblichen Führungskräften hingegen wird durch die zwei Mitarbeiterinnen eher eine sozialere Haltung attestiert. Sie seien zwar „verständnisvoller“ und man könne sich mit ihnen „über Frauenthemen“ unterhalten, aber sie wären viel zu „harmonieorientiert“. Das würde ihre Objektivität beeinflussen und ein „Wünsch dir was“-Klima fördern.

Die Bewertung des geschlechtsspezifischen Führungsstils in der Geschlechter- und Organisationsforschung erfolgt unterschiedlich. Es existieren widersprüchliche

⁷⁴ Human Resources.

empirische Befunde, welcher Zusammenhang zwischen Geschlecht und Führungsstil besteht (Szabo 2007: 6). Einerseits weisen Studien daraufhin, dass Führungsstile situations-, persönlichkeits- und altersabhängig sind (vgl. Krell 2001), andererseits scheint es tendenziell geschlechtsspezifische Unterschiede zu geben, z. B. im Partizipationsverhalten. So zeigen weibliche Führungskräfte eher ein partizipatives Verhalten als ihre männlichen Kollegen (Szabo 2007: 6).

Möglicherweise lässt sich aus der größtenteils geschlechtsneutralen Bewertung des Führungsstils ableiten, dass Geschlecht ein nicht mehr durchgängig prägendes und ordnendes Prinzip darstellt. Das bedeutet, dass Brüche mit einhergehenden Verhaltensmustern zu beobachten sind. Demnach würden Geschlechterdifferenzen in unterschiedlichen Kontexten verschieden ausgeprägt und relevant sein (vgl. Pasero 1994; Pasero/Weinbach 2003; Heintz 1997 und Heintz/Nadai 1998).

Weitere ethnographische Beobachtungen der Interaktionspraxen innerhalb der Führungsebene wären in dieser Studie von Nöten gewesen, um einen qualifizierten Beitrag zu dieser Debatte zu leisten. Deshalb können die hier vorgestellten Beobachtungen und Einschätzungen der Mitarbeiterinnen nur als eingeschränkte Binnensicht bewertet werden.

11 Mitarbeiterinnen und ihr Unternehmen

Anliegen des Kapitels ist es, die Arbeitswelt der Mitarbeiterinnen aus ihrer Sicht zu beschreiben und zu verstehen. Das impliziert sowohl deren ideale Vorstellungen und Präferenzen an eine vorgestellte Arbeit als auch deren Wahrnehmungen und Interpretationen bezüglich ihrer konkreten Arbeitswelt, welche von mir sowohl durch qualitative Interviews als auch ergänzend dazu, mittels Fragebögen, erhoben wurden. Zusätzlich flossen Beobachtungen und Tagebuchnotizen sowie informelle Pausengespräche und Erzählungen der Mitarbeiterinnen in die Auswertung ein. Im Folgenden sollen Wahrnehmungen problematisiert und skizziert werden sowie später im Kapitel der Arbeitsorientierungen bei X, verdichtet beschrieben und analysiert werden.

Die ideale Arbeit

Die soziale Beziehungskomponente spielt in der Vorstellungswelt an einem idealen Arbeitsplatz für alle Befragten eine wichtige Rolle. Daneben wurden Faktoren wie Spaß an der Arbeit, Herausforderung am Arbeitsplatz und ein gutes Gehalt genannt. Es gab jedoch im Antwortspiegel evidente Unterschiede, vor allem zwischen den Jazlerinnen bzw. Stundenlöhnerinnen und den Vollzeitlerinnen. Bei Letzteren nahm die konkrete Gestaltung des Arbeitsalltages einen großen Stellenwert ein, da diese z. B. „Spaß machen muss“ und „abwechslungsreich sein soll“. Meines Erachtens resultiert die Gewichtung daraus, dass die Arbeit für diese zum dauernden Lebensmittelpunkt geworden ist und ihr somit auch ein subjektiver Sinn verliehen werden muss. In Zusammenhang mit Vorstellungen an den idealen Arbeitsplatz spielte die Entlohnung hingegen eine untergeordnete Rolle. Die Ansprüche der Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen hingegen tendierten eher zu Beschreibungen wie „Selbstbestimmtheit, Verantwortung und Entlohnung“. Das kann unter anderem damit zusammenhängen, dass die Mehrheit der Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen studiert und sie somit die Ansprüche des Studiums und ihrer zukünftigen, vorgestellten Arbeit auf den idealen Arbeitsplatz zu übertragen suchen. Hinzu kommt, dass sie nicht von den alltäglichen Routinen des Arbeitslebens „gefangen“ und von diesen geprägt werden. Die Vollzeitlerinnen brachten ihre Vorstellungen und Ansprüche bezüglich eines idealen Arbeitsplatzes stets mit ihrer konkreten Arbeitssituation, die Jazler- und Stundenlöhnerinnen hingegen allgemeiner und unabhängig von dieser in Verbindung. Im Folgenden wird auf mögliche Gründe bezüglich der statusdifferierenden Betrachtungsweise von Ideal und Wirklichkeit eingegangen.

Die konkrete Arbeit bei X stellt für die Vollzeitlerinnen den ständigen, stabilen, routinierten, mittel- und langfristigen Arbeits- und Lebensmittelpunkt dar. Somit existiert ein wesentlich essentiellerer Zusammenhang zwischen Arbeit und Leben als bei den Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen. Aus eben diesen Gründen wird der Identifikation mit der konkreten Arbeit als Sinnstifter ein großer Stel-

lenwert beigemessen. Durch den differenzierten Stellenwert, den die Arbeit bei den Vollzeitlerinnen und bei den Jazlerinnen bzw. Stundenlöhnerinnen einnimmt, entstehen unterschiedliche Wahrnehmungen bezüglich der idealen und der konkreten Arbeitswirklichkeit. Bei den Vollzeitlerinnen existiert in der Wahrnehmung kaum ein Unterschied zwischen idealer und konkreter Arbeitswelt. Das Ideal stellt sich durch eine Optimierung der konkreten Arbeit da. Für die Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen hingegen ist dieses Ideal durch eine solche Optimierung nicht erreichbar und wäre an grundsätzliche Änderungen der konkreten Arbeit gebunden.

Das Unternehmen

Die Motivation, für X zu arbeiten, wird in den Interviews sehr unterschiedlich beantwortet, wobei den Faktoren „gutes Gehalt“, „Gratifikationen“, „positive Außenrepräsentation“ von X und dem „netten Team“ von allen Befragten besondere Bedeutung beigemessen werden. „Ich konnte mich schon immer gut mit X identifizieren. Schon bevor ich da gearbeitet habe, als Kunde. Ich fand die schon immer gut, vor allem, dass da jeder einkaufen kann.“ „Ich bekomme ein ordentliches Gehalt, Weihnachts- und Urlaubsgeld und wenn die Finanzsituation gut aussieht, lassen die schon mal was extra springen. Auch die Weihnachtsfeier wird komplett von denen finanziert. Man versucht schon die Mitarbeiter zufrieden zu halten.“ „Immer noch die finanziellen Leistungen. Es wird gut bezahlt. Wenn ich krank bin, bekomme ich mein Geld, dann Weihnachts- und Urlaubsgeld und den Bonus Personalkäufe mit 25% Rabatt.“

Die quantitative Auswertung ergab folgende Motivationsfaktoren: Sowohl dem guten Gehalt und diversen Gratifikationen mit insgesamt 61,1% als auch dem sozialen Faktor (40%) wurde insgesamt große Bedeutung eingeräumt. Dies äußert sich in Zuschreibungen wie „gute Kontakte zu den Mitarbeitern, Teamarbeit und ein nettes Arbeitsklima“, welche sich in den Fragebögen durch eine Vielzahl von Nennungen sehr gut nachvollziehen lassen. Weiterhin wurden z. B. die Motivation durch flexible Arbeitszeiten (16,7%) und die Nähe zur Mode (16,7%) benannt. Die Frage, was motiviert sie zur Arbeit, wurde in den Fragebögen so beurteilt, dass das „gute Gehalt“ sowohl für die Vollzeitlerinnen (70%), als auch für die Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen (100%) ein sehr wichtiges Arbeitsmotiv darstellt. „In einem großen Unternehmen bist du finanziell besser abgesichert als in so einem kleinen.“ „Ich arbeite um zu leben und um zu leben, brauch ich Geld. Hier verdient man eben auch ganz gut.“ Weiterhin wurde der „Anspruch an sich selbst“ als Motivationsfaktor in den Fragebögen hervorgehoben, wobei diese Motivlage bei den Vollzeitlerinnen (83,3%) im Gegensatz zu den Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen (54,5%) stärker ausgeprägt war. Die Arbeit mit dem Kunden ist für die Vollzeitlerinnen mit 40% und für die Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen mit 9% ein Motivationsfaktor. Bei dieser Auswertung verkehren sich die Aussagen der qualitativen Interviews und der Fragebögen. Der Kundenbetreuung wurde in den qualitativen Interviews durch die Vollzeitlerinnen keine Bedeutung beigemessen, hingegen wurde diese

jedoch in den Fragebögen als wesentlicher Motivationsfaktor hervorgehoben. Die Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen ihrerseits thematisierten den Kundenkontakt in den Interviews stets und maßen ihm große Bedeutung bei, schenkten diesem aber in den Fragebögen kaum Beachtung. Die Gründe für ein solch widersprüchliches Verhalten blieben offen und sind für mich nicht erklärbar.

Gestaltung der Arbeitstätigkeit/Einbringen in die Arbeit

Die von mir befragten Vollzeitlerinnen formulierten in den qualitativen Interviews, dass sie sich in unterschiedlichem Maße in den Arbeitsprozess einbringen könnten, grundsätzlich jedoch nur innerhalb eines vorgegebenen Rahmens oder bei bestimmten Aufgaben, wie z. B. dem Umbauen. Es wurde auch darauf hingewiesen, dass der Grad, sich subjektiv einbringen zu können, stark von den jeweiligen Führungskräften und dem zur Verfügung stehenden Zeitrahmen abhänge. Sei dieser zu knapp bemessen, könnten nur Routineaufgaben erledigt werden. Die Möglichkeit des „Sich Selbst Verwirklichen“ wird von fast allen befragten Vollzeitlerinnen im Verkauf verneint. Dieser Fakt hat gravierende Auswirkungen auf das Selbstbild der Beschäftigten und hängt unter anderem auch mit der Dequalifizierungsstrategie des Unternehmens zusammen. Davon abweichend gab das Displayteam an, sich zu einem gewissen Teil selbst verwirklichen zu können.

Die Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen hingegen formulieren, dass sie sich kaum selbst einbringen wollen und können. Dies liegt zum einen daran, dass die konkrete Arbeit bei X für sie nur eine Nebentätigkeit ist und zum anderen, weil der Führungsstil der Filialleitung dies verhindere. Hinzu kommt, dass sie aufgrund ihres Status zu wenig in die Arbeitsprozesse involviert und integriert werden. Die von ihnen zu erledigenden Aufgaben sind oft nur Routinetätigkeiten, bei denen kaum Möglichkeiten bestehen, sich selbst einbringen oder gar verwirklichen zu können. Verbesserungs- und Veränderungsmöglichkeiten werden von 70% der Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen in den Fragebögen ausgeschlossen, während 80% der Vollzeitlerinnen der Auffassung sind, dies einigermaßen zu können. Interessant bei dieser Auswertung ist eine Differenz innerhalb der Jazlerinnen-Gruppe. Ein gewisser Teil bejaht Veränderungsmöglichkeiten, der größte jedoch verneint diese, während die Vollzeitlerinnen sich bei den Antwortmöglichkeiten „ja“ und „geht so“ positionieren. Die starke Polarisierung zwischen den Jazlerinnen kann meines Erachtens auf den bereits beschriebenen unterschiedlichen informellen Status der Jazlerinnen zurückgeführt werden. Auch in den Interviews verneinen die Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen, etwas verändern zu können.

Ein weiteres Indiz, inwieweit es Möglichkeiten gebe, sich in die Arbeit einbringen zu können, war mit der Antwort auf die Frage verbunden, inwieweit die Mitarbeiterinnen ihre Arbeit als selbst- bzw. fremdbestimmt wahrnehmen. Mehrheitlich charakterisieren die Befragten ihre Arbeit als fremdbestimmt, was von ihnen auf den Angestelltenstatus zurückgeführt wird. Das bedeutet für die Mitarbeiterinnen, dass ein vorgegebener formeller Rahmen und ein weisungsbe-

fugter Chef existieren. Beides wird in Zusammenhang mit dem arbeitsrechtlichen Status eines Angestellten gebracht. Diese Faktoren würden ihr Handeln maßgeblich bestimmen. Die übrigen Befragten gehen davon aus, dass ihre Arbeit sowohl selbst- als auch fremdbestimmt ist. Charakteristische Vorstellungen von Selbstbestimmung beziehen sich im Wesentlichen auf zwei Merkmale: zum einen auf die konkrete Mitgestaltung des Arbeitsprozesses und zum anderen auf eine relativ selbständige Einteilung des Arbeitsablaufs. Auch für diese Mitarbeiterinnen sind die oben genannten Merkmale mit Fremdbestimmung verbunden. Die Arbeit wurde als gleichrangig selbst- und fremdbestimmt charakterisiert. Keine der Befragten geht von einer dominanten Selbstbestimmung innerhalb des Arbeitsprozesses aus. Völlige Selbstbestimmtheit wird von diesen mit einer autarken Position innerhalb des Arbeitsprozesses assoziiert, die aufgrund der konkreten Arbeitsverhältnisse jedoch ausgeschlossen wird. Die Auswertung der Fragebögen deckt sich mit den qualitativ erhobenen Daten; so beurteilen sowohl die Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen als auch die Vollzeitlerinnen den Charakter zu 100% als nicht selbst bestimmt. Während 100% der Vollzeitlerinnen und 70% der Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen in den Fragebögen diesen sowohl fremd- als auch selbstbestimmt beurteilen, gehen 30% Letzterer von einer völligen Fremdbestimmung aus.

Die Möglichkeit, an unternehmerischen Entscheidungsfindungen teilzunehmen, wird von der Mehrheit der Befragten verneint. Gleichzeitig spezifizieren sie jedoch zwischen filialinternen und filialexternen Mitsprache- und Mitbestimmungsmöglichkeiten. Die Vollzeitlerinnen sind der Auffassung, dass sie filialinterne Vorschläge machen können, auf deren Realisierung sie jedoch keinen Einfluss hätten. Die Realisierungschancen, so die Vollzeitlerinnen, hängen vermutlich unter anderem sowohl von der Qualität der Vorschläge als auch von der Offenheit und Veränderungsbereitschaft des Führungsteams ab. Die Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen hingegen formulieren, dass sie weder grundsätzliche noch filialinterne Vorschläge machen könnten. Innerhalb der Fragebögen wird das Maß an unternehmerischen Entscheidungsfindungen teilnehmen zu können, folgendermaßen beurteilt: über 80% der Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen und über 66% der Vollzeitlerinnen verneinen diese Möglichkeit.

Mitsprache und Mitbestimmung im Unternehmen

Der Betriebsrat als Vehikel für Mitsprache und Mitbestimmung wurde von fast allen Befragten in den Interviews thematisiert und bewertet. Generell wird die institutionalisierte Mitwirkungs- und Vertretungsmöglichkeit von den Befragten kaum genutzt. Artikulierte Meinungen und Einstellungen der Befragten gegenüber einem Betriebsrat, teilweise geprägt durch eigene Erfahrungen, spiegeln sehr differenzierte Interessenslagen innerhalb der Belegschaft wider. Das Spektrum erstreckte sich von skeptisch, unentschlossen, gespalten, offen, begrüßend bis ablehnend. Vornweg möchte ich an dieser Stelle erwähnen, dass bei einer gespaltenen Belegschaft Solidarisierungseffekte untereinander kaum möglich sind. Vor allem die Vollzeitlerinnen stehen jedoch einem Betriebsrat extrem ab-

lehnend gegenüber. Man könnte annehmen, dass gerade jene, deren Arbeitsmodell ein Auslaufmodell ist, welche immer älter werden und deren körperliche und psychische Verschleißerscheinungen ständig zunehmen, eine Interessensvertretung begrüßen müssten. Dem ist nicht so, weil sie sich „sicher“ fühlen, denn ein Betriebsrat sei aufgrund der mitarbeiterfreundlichen Unternehmenspolitik, der Filialgröße und einer auskömmlichen Beziehung mit dem Führungsteam unnötig. Aufgrund eigener Erfahrungen bei der Konstituierung eines Betriebsrats in der Filiale und anhand von Gesprächen, bei welchen ich stetig mit Vorurteilen bezüglich eines Betriebsrats konfrontiert wurde, wird versucht, die ablehnende Einstellung eines Großteils der Belegschaft erklärend nachzuvollziehen. Wie lassen sich zunächst die Vorteile zusammenfassen? Es würden nur die Mitarbeiterinnen einen Betriebsrat gründen, die sich selber Vorteile verschaffen wollen. Diese Vorteile äußern sich darin, persönliche Interessen durchzusetzen, anderen Mitarbeiterinnen gegenüber weisungsbefugt sein zu wollen, sich den eigentlichen Arbeitsaufgaben zu entziehen, um „Kaffee zu trinken“ und „Däumchen zu drehen“ und sich einen schnelleren Aufstieg bei X zu ermöglichen.

Die Mitbestimmung der Beschäftigten gehört zu einer der größten Errungenschaften der Arbeiterbewegung, die ihren Niederschlag in der Gesetzgebung fand. Grundsätzlich ist jedoch für mich feststellbar gewesen, dass die Einstellung vieler Mitarbeiterinnen gegenüber einem Betriebsrat nicht durch diesen geprägt wurde, weil dieser für sie abstrakt, erfahrungs- und praxisfern ist. Ausdruck dessen war die von mir beobachtete Unwissenheit der Mitarbeiterinnen darüber, was ein Betriebsrat ist und welche konkreten Aufgaben dieser hat. Vermutet wurde bei den Befragten, dass Betriebsräte generell, und konkret auch bei X, kaum Einfluss- und Mitsprachemöglichkeiten hätten. Primär speisten sich subjektive Wahrnehmung und individuelles Verhalten also aus den erfahrungs- und praxisnahen, unternehmens- bzw. filialspezifischen, kollektiven, dominanten Wertvorstellungen und vorurteilsbesetzten Annahmen mangelnder konkreter überprüfbarer Erfahrungen. Hinzu kommt, dass die Mitarbeiterinnen die eher distanzierte, ablehnende Haltung der Unternehmensführung gegenüber einer Mitarbeitervertretung kennen. So kommt es möglicherweise aus Angst vor individuellen Nachteilen zu diffusen Vorurteilen und Solidarisierungseffekten zwischen Belegschaft und Führungsteam. Des Weiteren wird der Wunsch nach einer Vertretung durch den familiären Duktus bei X und die engen sozialen Bindungen innerhalb einer kleinen Filiale konterkariert. „Wenn wir Probleme haben, dann klären wir das untereinander oder gehen zum Chef.“ „Wenn ich was wissen will oder irgendetwas nicht in Ordnung ist, gehe ich zum Chef.“ „Ich kann meine Interessen schon gegenüber der Chefin durchbringen. Außerdem sind wir doch so eine kleine Filiale, da brauchen wir so etwas nicht.“ „Wir sind doch wie eine Familie. Die beschießen uns schon nicht.“ „Die wissen schon, was gut für uns ist. Die würden nichts tun, was uns schadet.“ An diesen Interviewauszügen offenbart sich eine gängige Auffassung erhoffter praktischer Problemlösung. Reflektiert wurde in diesem Zusammenhang nicht, dass die Fili-

alleitung als Vertretung des Unternehmens partiell faktisch andere Interessen verfolgen muss als die Belegschaft. Weiterhin wurde auch nicht hinterfragt, dass das Führungsteam aufgrund ihres Status immer auch einen Informationsvorsprung gegenüber den Mitarbeiterinnen besitzt und diesen interessengeleitet einsetzt. Diese Wahrnehmung führt zu einem „Schlaf des Vertrauens“, der anhand bestehender Fakten schon an Naivität zu grenzen scheint, da viele arbeitsrechtliche, betriebsverfassungs- und tarifliche Verstöße nicht wahrgenommen werden oder aber nicht wahrgenommen werden wollen.⁷⁵ Es besteht die verbreitete Vorstellung eines mitarbeiterfreundlichen, familiären Unternehmens, welche die Notwendigkeit eines Betriebsrats de facto ad absurdum führt. Bedenklich ist, dass die Mitarbeiterinnen X bisher nur in „Schönwetterphasen“ wahrgenommen haben. Die Vorstellungen, dass Marktveränderungen auch negative Konsequenzen für eine Belegschaft haben können, werden verdrängt, nicht wahrgenommen oder schlicht für unmöglich gehalten. Zu fragen wäre in diesem Zusammenhang, ob der einzelne Beschäftigte selbst in der Lage ist, den Risiken entgegenzuwirken oder ob er eine Vertretung braucht, welche diese regel- und beherrschbarer machen könnte. Nicht zuletzt wurde vor allem durch die vorgebrachten Vorurteile der Vollzeitlerinnen deutlich, dass Ängste davor bestehen, den informellen, für sie angenehmen „Status quo“ verlieren zu können. Hier bestimmen eher ich-bezogene Verhaltensweisen den Wertehorizont der „Statusgewinner“, nicht aber kollektiv-bezogene Verhaltensweisen einer gerechteren Statuskonfiguration.

Konstatiert werden kann, dass es bei der Mehrheit der Mitarbeiterinnen eine Subjektivierungsskepsis oder Abstinenz aus unterschiedlichen Gründen gibt. Die Jazzerinnen und Stundenlöhnerinnen wollen sich nicht „aufreiben“ für einen Arbeitsplatz, der für sie nur ein Durchgangsstadium ist. „An sich ist das ´ne gute Sache, aber ich muss doch hier in 20 Jahren nicht mehr sein. Warum soll ich mir den ganzen Stress mit ´nem Betriebsrat antun. Für die paar Stunden geht’s mir noch ganz gut.“ Die Vollzeitlerinnen lehnen diesen Grad der Subjektivierung aus obig genannten Gründen ab. Auch X möchte diesen Grad einer Subjektivierung nicht zulassen. Hier äußert sich eine ambivalente Struktur zwischen Unternehmensimage und realer Unternehmenspolitik von X. Dieses möchte das sozialste Unternehmen Deutschlands werden, jedoch ohne die Belegschaft wirklich „mitregieren“ zu lassen. Wie definiert sich dann für X aber ein soziales Unternehmen?

Erkennbar wurde, dass X eine vermittelte Form praktiziert, Belegschaftssubjektivierungen unternehmensgeleitet „abzuschöpfen“. Das Unternehmen fordert die Belegschaft regelmäßig auf, sich über verkaufsfördernde Maßnahmen sowie über eine Optimierung der Arbeitsabläufe (Verbesserungen bei der Inventur, Umgang mit der Ware usw.) Gedanken zu machen und ihre Überlegungen schriftlich zu übermitteln. X versucht auf diesem Wege, die Ideenpotentiale und die Erfahrungen der Belegschaft für sich zu nutzen. Die meisten Befragten neh-

⁷⁵ So werden z. B. von X, obwohl tariflich vorgesehen, keine Mehrarbeitszuschläge gezahlt.

men jedoch diese Anforderung aus unterschiedlichen Gründen nicht ernst, vor allem wegen des aus ihrer Sicht negativen Aufwand-Nutzen-Kalküls. Feststellbar war, dass das Maß des sich Einbringen Wollens und Könnens teilweise über den Grad des zu verwirklichenden Wollens und Könnens im Arbeitsprozess entscheidet. Dieser Grad an Selbstverwirklichung wird ebenso durch das konkrete arbeitsvertragliche Verhältnis, den formellen und informellen Status, die konkrete Arbeitstätigkeit, den subjektiven Bezug zur Unternehmenskultur, die Beziehungen zum Führungsteam sowie durch die jeweilige Persönlichkeit mit ihren individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten bestimmt. Eine wichtige Aufgabe des Managements wäre es deshalb, die differenzierten Identifikations- und Motivationslagen sowie Potentiale zu erkennen, zu analysieren, daraus Gruppen und individuell bezogene Motivationskonzepte zu erarbeiten und diese dann steuernd und kontrollierend umzusetzen.

Arbeitsbedingungen

Bei der Beschreibung der Arbeitsbedingungen werden tendenziell keine Unterschiede von Vollzeitlerinnen, Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen gemacht. Die Arbeitsbedingungen bei X werden statusübergreifend als gut bis befriedigend eingeschätzt. Die Interviewaussagen sind kongruent mit denen der Fragebögen. In diesen schätzen über 80% aller Befragten die Arbeitsbedingungen als zufriedenstellend ein. Die Einschätzung innerhalb der Interviews war jedoch trotz der Betonung, dass die Arbeitsbedingungen „in Ordnung“ wären, eine viel kritischere. So möchte ich folgende Aussagen der Mitarbeiterinnen hervorheben: „Ist schon relativ human hier. Man kann hintergehen, wenn man Durst hat, rauchen will oder aufs Klo will. Ansonsten ist es echt harte Arbeit, die schleifen die Leute ganz schön.“ „Ich finde, dass die Arbeitsbedingungen recht gut sind, ganz davon abgesehen, dass man nie für etwas Zeit hat.“ „Ich finde die ganz gut, außer natürlich manchmal die Überforderungen, wenn wenig Leute da sind. Das sind dann schlechte Bedingungen.“ „Ganz gut. Die Pausenzeiten sind geregelt, wir haben getrennte Toiletten für Männer und Frauen. Nur die Warenannahme über die Rolltreppe ist extrem gefährlich, und die Kisten sind viel zu schwer.“ „Die sind ganz gut, die Leute sind nett hier. Die Personalplanung ist schwierig und manchmal nicht zu akzeptieren, aber es muss halt trotzdem gehen. Ich kann mich dann nicht hinstellen und beleidigt sein. Die Temperaturen im Untergeschoss sind im Winter zu kalt und im Sommer zu warm. Das Gebläse wurde falsch eingestellt. Das wurde weitergeleitet, aber es hat sich nichts geändert. Und die Kassen sind zu niedrig, die sollten anders eingestellt werden, weil man sich immer bücken muss, aber da führte kein Weg rein.“

Zusammenfassend wurden in den Interviews folgende Umstände bemängelt: Die Temperatur im Untergeschoß sei im Winter viel zu kalt und Sommer viel zu warm. Dieser Zustand würde das Arbeiten erschweren und führe stets zu einem hohen Krankenstand aufgrund von Erkältungen oder Kreislaufbeschwerden. Weiterhin wird die Warenannahme über die Rolltreppe als sehr gefährlich, riskant und körperlich schwer eingeschätzt (aus Sicherheitsgründen verboten). Al-

ternative Warenannahmen seien schon ausprobiert worden, diese waren jedoch wesentlich zeitintensiver, so dass dadurch Arbeitszeit für die Erledigung anderer Aufgaben fehlte. Außerdem sei das Bügellager viel zu klein, so dass man sich ständig verletze und überall stoße. Auch wurde bemängelt, dass kein separater Raucherraum in der Filiale existiert. So seien die Nichtraucher stets gezwungen, den Pausenraum mit Rauchern zu teilen. Dies stellt insbesondere eine große gesundheitliche Gefährdung für Schwangere dar, da die Raucher weder auf diese, noch auf die Bedürfnisse der Nichtraucher Rücksicht nehmen. Häufig wurde auch der ständige Personalmangel als nicht akzeptabel hervorgehoben. Für die Mitarbeiterinnen war dieser aufgrund eines starken Umsatzplus der Filiale auch nicht nachzuvollziehen. Negativ hervorgehoben wurden immer wieder die funktionalen Defizite des Teams, vor allem durch die Jazlerinnen. Konkret mangle es an einer besseren Kommunikation und Absprache untereinander, einer korrekten Pauseneinhaltung und dem Engagement einiger Mitarbeiterinnen, dem Reduzieren der zusätzlichen Raucherpausen sowie an einem schnelleren und effektiveren Arbeiten der Frühschicht (Kontrolldefizit). Auch kritisierten die Mitarbeiterinnen den Führungsstil des Führungsteams, welcher sich durch „mangelndes Interesse am Geschehen“, „Konfliktscheue“ und „nicht den Blick für das Wesentliche“ auszeichne. Bemängelt wurde weiterhin der Stand der Technik in der Filiale. Zwar wurde artikuliert, dass die Integration von Technik und technischen Hilfsmitteln innerhalb der Arbeitsabläufe nur eine untergeordnete Rolle spielen würde, jedoch deren Optimierung einerseits zu einer wahrnehmbaren Arbeitserleichterung und andererseits zu einer adäquateren Erfüllung von Kundenwünschen führe. Zurzeit ist es für die Mitarbeiterinnen nicht möglich, Bestände in der eigenen oder anderen Filialen per Computer abzufragen oder aber Bestellungen aufzunehmen. Bei Anfragen muss in andere Filialen telefoniert werden, was wiederum sehr zeitaufwändig ist und unter Ausreden von den Mitarbeiterinnen nur sporadisch durchgeführt wird. Dies führt oft zu Verärgerungen seitens der Kunden, da ihren Wünschen nicht angemessen nachgegangen wird. „Welche Technik? Eigentlich haben wir doch gar keine. Das Kassensystem ist ganz simpel, da braucht man kein technisches Know How, um das bedienen zu können. Selbst bei der Inventur haben wir die simpelsten Sachen, wo sich andere Unternehmen schon an den Kopf fassen. Die arbeiten mit Scannern, was viel effektiver und schneller ist. Die müsste echt mal überholt werden.“ „Da hätte ich schon einige Verbesserungsvorschläge. Man müsste Bestände kontrollieren können, in anderen Filialen. Das ist für den Kunden besser. Durch Technik könnte man uns einiges erleichtern und abnehmen.“ „Da sind wir echt unterbelichtet. Da besteht Nachholbedarf.“ „Also, wenn ich irgendwo wegen eines Teils anrufen soll, lass ich mir was einfallen. Entweder ist unsere Telefonanlage kaputt, oder es ist besetzt. Und wenn ich richtig gut drauf bin, tu ich so, als ob ich anrufe. Das könnte man sich mit mehr Technik sparen.“

In den Fragebögen wurden folgende Verbesserungsvorschläge statusübergreifend benannt: die Beseitigung des Personalmangels (27,8%); eine Optimierung der vorhandenen Arbeitsgeräte und der Arbeitsumgebung (27,8%); eine effekti-

vere Teamarbeit (16,7%); die Änderung des momentanen Führungsstils (16,7%). Der kritisch hervorgehobene ständige Personalmangel nahm vor allem bei den Vollzeitlerinnen die höchste Priorität bei den als notwendig erachteten Veränderungsmaßnahmen ein. Dieser Faktor wurde bei den Interviews nicht in dem Maße thematisiert, wie er sich in den Fragebögen widerspiegelt. Feststellbar ist jedoch, dass der Personalmangel explizit bei den notwendigen Veränderungen, sowohl in der qualitativen als auch in der quantitativen Erhebung, eine evidente Rolle spielte. Der Verbesserung der Teamarbeit und des Führungsstils wurde dagegen bei den Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen in den Interviews eine weitaus größere Bedeutung beigemessen als bei den Vollzeitlerinnen. Erfahrbare Überforderungssituationen wurden von den Vollzeitlerinnen zu über 50% und bei den Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen zu über 45,5% feststellbar.

Bei der quantitativen Auswertung wurde als markanteste Überforderungssituation der Personalmangel zu 100% von den Jazlerinnen bzw. Stundenlöhnerinnen und zu 80% von den Vollzeitlerinnen hervorgehoben. Insgesamt wurden die Überforderungssituationen in den qualitativen Interviews als viel schwerwiegender eingeschätzt als in den Fragebögen. Auffällig ist, dass die Mitarbeiterinnen auf unterschiedliche Strategien zur Bewältigung von Überforderungssituationen zurückgreifen. Anhand der Interviews und der teilnehmenden Beobachtung konnten folgende Strategien herausgearbeitet werden:

1. Strategie: ausweichende Bewältigungsstrategie

Es werden die Aufgaben erledigt, welche in dem vorgegebenen Zeitrahmen subjektiv als erledigbar scheinen. Unerledigte Aufgaben verschiebt man auf den nächsten Tag. Eine solche Verhaltensdisposition wird als Selbstschutz gegen die wirklichen oder vermeintlichen nicht bewältigbaren Zumutungen in der Arbeit verwendet. „Wenn nicht heute, dann morgen. Irgendwann muss Schluss sein.“ Es wird versucht, das Verhältnis von Arbeitsaufgaben und Arbeitsfähigkeiten in subjektiv verkraftbaren Proportionen zu bewältigen.

2. Strategie: rationalitätsorientierte Bewältigungsstrategie

Durch die Prioritätensetzung von Arbeitsaufgaben wird versucht, Überforderungssituationen zu reflektieren und steuernd zu kontrollieren. „Ich versuche, das durch Prioritätensetzung zu managen.“

3. Strategie: selbstentlastende Bewältigungsstrategie

Diese Mitarbeiterinnen fühlen sich subjektiv kaum überfordert, weil sie sich als nervenstark einschätzen und sich nicht „verrückt machen lassen“. Aufgrund meiner Beobachtung konnte man jedoch in der Praxis eher von einer Leistungszurückhaltung ausgehen. So wurden z. B. Pausen wesentlich häufiger und länger gemacht als tariflich vereinbart oder die der Situation angemessen waren. Mit

einer solchen legitimatorischen Ausweichstrategie versucht man, mittels Arbeits- und Leistungszurückhaltung Überforderungen individualistisch und egoistisch zu bewältigen.

4. Strategie: Wertgeprägte Durchhaltestrategie

Es wird versucht, unter eigentlich nicht bewältigbaren Bedingungen unternehmerische Anforderungen und individuelle Ansprüche im Arbeitsalltag in Übereinstimmung zu bringen. Obwohl objektiv nicht machbar, bemühen sie sich stets um ein korrektes und schnelles Erledigen der Aufgaben, auch wenn sie damit oft an die Grenzen ihrer physischen und psychischen Belastbarkeiten stießen. „Zähne zusammenbeißen und durch“.

5. Strategie: Irrationale-kompensatorische Bewältigungsstrategie

Diese Mitarbeiterinnen erledigen ruhelos unwesentliche und der Situation nicht angemessene Aufgaben. Sie sind ständig beschäftigt, ohne wirklich etwas zu tun.

Bei Problemen, die mit der Entstehung und mit dem Umgang solcher Überforderungssituationen zusammenhängen, wenden sich die Mitarbeiterinnen meist an ihre Kolleginnen und kaum an das Führungsteam, zum Teil mit der Begründung, dass sie es schon oft getan hätten und keine Veränderung oder Besserung der Umstände eingetreten wäre. Weitere mögliche Gründe, sich nicht an das Führungsteam zu wenden könnte meines Erachtens die Unfähigkeit sein, sich eingestehen zu müssen, selbst nicht mit der Situation fertig zu werden. Es könnten aber auch diffuse Ängste bestehen, dass diese Nichtbewältigungen vom Führungsteam nicht auf die Arbeitsumstände, sondern schuldhaft auf die Mitarbeiterinnen selbst zurückgeführt werden, da in Meetings und Zielvereinbarungen den Beschäftigten vermittelt wird, dass sie durch scheinbar einfache Maßnahmen strukturelle Unterbesetzung ausgleichen können (z. B. Fish-Meeting-Konzept aus den USA, das bei X propagiert wird). Das Problem sachlicher Überforderung durch Unterbesetzung wird dadurch bei X zum Problem der Beschäftigten. Schlechter Service liege demnach nicht am bestehenden Personalmangel, sondern an den Beschäftigten selbst. Druck aufgrund des verdichteten Arbeitszeitregimes ließe sich durch Motivation und effiziente Prioritätensetzung sehr wohl meistern. Der „neue Mensch“ wird demnach mit seinen Problemen und strukturellen betrieblichen Defiziten alleingelassen. Wie in der Studie gezeigt wurde, entwickeln die Beschäftigten eigenständige Bewältigungsstrategien, um mit vorgegebenen Bedingungen umzugehen.

Bei der Frage, inwieweit das Privatleben durch das Arbeitsleben beeinflusst wird, wurde durch die Befragten vor allem der Faktor Gesundheit thematisiert. So berichten viele der Befragten über Fuß- und Rückenschmerzen, sowie Handgelenkentzündungen und Krampfadern. Auffällig ist, dass die Gesundheit insgesamt bei der Befragung eher eine untergeordnete Rolle spielt, obwohl der Kran-

kenstand in der Filiale sehr hoch ist. Oft wurden als Gründe für die Krankschreibungen von den Beschäftigten die körperlichen, aber auch psychosomatischen Belastungen (fehlende Anerkennung, Mobbing, Erschöpfung aufgrund mangelnder Zu- und Mitarbeit anderer Mitarbeiterinnen) angegeben. Trotz des hohen Krankenstands finden keine Krankengespräche mit dem Führungsteam statt. Somit wird die Chance vertan, mögliche Ursachen zu erkennen, ihnen entgegenzuwirken oder sie gar zu beheben. Kritisch angemerkt wird die in der subjektiven Wahrnehmung ungleiche Behandlung der Kranken durch das Führungsteam. Bei Vollzeitlerinnen werde das Kranksein eher akzeptiert, bei den Jazzerinnen und Stundenlöhnerinnen hingegen wurde stärkerer Druck ausgeübt, „das Gesunden zu beschleunigen“. Zu fragen wäre, warum das Gesundheitsthema de facto sowohl von den Mitarbeiterinnen als auch vom Führungsteam größtenteils tabuisiert wird. Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Tabuisierung durch das Führungsteam und durch die Mitarbeiterinnen? Gibt es unterschiedliche Gründe für einen letztlich gemeinsamen Tabuisierungspakt? Spielt das relativ junge Durchschnittsalter der Mitarbeiterinnen dabei eine Rolle? Werden die Verschleißerscheinungen deshalb unterschätzt wahrgenommen?

Meines Erachtens werden die mittel- und langfristigen Folgen krankmachender Arbeit unterschätzt oder verdrängt. Andere Einschätzungen und Bewertungskriterien in Zusammenhang mit Arbeit haben Priorität. Dies führt zu einer Geringerschätzung des Stellenwerts Gesundheit. Die Verhaltensdispositionen entsprechen denen einer Wettbewerbs- und Leistungsgesellschaft, in der sich die einzelne Beschäftigte gegenüber anderen keine Blöße geben will und ständige Leistungsbereitschaft und -fähigkeit signalisieren muss. Auf der anderen Seite ist jedoch auch die Tendenz erkennbar, dass durch einige Mitarbeiterinnen Unwohlsein oft thematisiert wird, um bestimmte Arbeitstätigkeiten nicht ausführen zu müssen. Letztlich sollte es im Interesse von X und der Belegschaft liegen, gesundheitsbelastende Arbeitsbedingungen stärker zu thematisieren, um auf gesundheitserhaltende Arbeitsbedingungen stärker hinzuarbeiten. So ließe sich z. B. durch den regelmäßigen Tätigkeitswechsel das Risiko von Verschleißerscheinungen reduzieren. Ebenso müssen körperlich entlastende Lösungen bei der Warenannahme gefunden werden.

Abschließend wird hervorhoben, dass von fast allen Befragten immer wieder artikuliert wurde, dass es ihnen im Gegensatz zu anderen Unternehmen „ja noch ganz gut gehe“. Durch diese legitimatorischen Pauschalannahmen werden jedoch die konkreten Arbeitsbedingungen nicht mehr objektiv einschätzbar. Es zeigten sich „Status Quo“ und identifizierende Akzeptanzeffekte sowie Wahrnehmungs- und Veränderungsdefizite. Begründet wurde die Annahme damit, dass es sich bei X um ein gesundes, dynamisches und erfolgreiches Trendunternehmen handle, das Einkommen stabil sei, es diverse Sozialleistungen gebe, diese als angemessen akzeptiert werden und keine Entlassungen geplant seien. Diese Einschätzung beruht jedoch nicht auf eigenen Erfahrungen, welche die Mitarbeiterinnen in anderen Unternehmen gemacht haben, sondern ist Resultat

von Medienberichten und den Aussagen Bekannter oder Freunde. Exemplarisch möchte ich einige Zitate hervorheben: „Na was man immer so hört, wie es überall so schlimm ist. Ich hab neulich was von XY und den Entlassungen gehört. Aber wir müssen uns anstrengen. Wir haben zwar immer weniger Personal, aber wir müssen ja auch konkurrenzfähig bleiben. Der Umsatz muss stimmen.“ „Na was soll man denn machen? Das ist halt so, da kann X nicht anders sein, sonst werden wir alle arbeitslos.“ Völlig unhinterfragt wird X in einer globalisierten Welt und unter Marktzwängen stehend zu einem „Opfer“ stilisiert. „Nee, nee X ist nicht Schuld, das ist die Globalisierung. Dafür können die ja nichts.“ Eine solche Wahrnehmung äußert sich unter anderem auch in einer allgemeinen Zufriedenheit, Duldsamkeit und Genügsamkeit mit bestimmten, eigentlich problematischen, konkreten filialinternen und externen unternehmerischen Gegebenheiten. Dadurch werden teilweise Bedingungen hingenommen, die möglicherweise unter anderen Voraussetzungen stärker problematisiert, kritisiert oder nicht akzeptiert werden würden.

Dieser Verhaltenskodex ist mit der Allegorie von Ruderern vergleichbar: So lange „die da oben“ mehr oder weniger gut steuern, rudern wir Mitarbeiterinnen aus Leibeskräften immer, das imaginäre Ziel vor Augen gerade aus mit.

Zum Schluss wird auf die Identifikation der Befragten mit der Arbeit a) als konkreter Arbeitstätigkeit, b) als konkreter Arbeitsbeziehung, c) als Dienstleistung, d) als Identifikationsvehikel mit X eingegangen.

Identifikation mit der konkreten Arbeitstätigkeit

Die Identifikation mit der Arbeit als konkreter Tätigkeit ist bei den Jazlerinnen bzw. Stundenlöhnerinnen und Vollzeitlerinnen unterschiedlich ausgeprägt. Die Vollzeitlerinnen identifizieren sich eindeutig mit ihrer konkreten Arbeitstätigkeit, wohingegen der größte Teil der Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen (außer die bereits genannten Ausnahmen) glaubt, sich nicht oder kaum mit der konkreten Arbeitstätigkeit identifizieren zu können. Sowohl die Tätigkeit an sich, als auch die Spezifik ihrer Tätigkeit, welche sich vor allem durch Monotonien und Routinen auszeichnet, besäßen ein für sie kaum sinnstiftendes Potential.

Identifikation mit der konkreten Arbeitsbeziehung/Dienstleistung

Die Identifikation mit der Arbeit als konkreter Arbeitsbeziehung ist dagegen bei allen Mitarbeiterinnen zu erkennen. Allerdings bestehen auch hier Unterschiede zwischen den Jazlerinnen bzw. Stundenlöhnerinnen und Vollzeitlerinnen, da für Letztere die Arbeitsbeziehungen eine wesentlich wichtigere Rolle spielen. Eine Identifikation mit der Arbeit als Dienstleistung kann eindeutig bei dem größten Teil der Jazlerinnen bzw. Stundenlöhnerinnen festgestellt werden. Sie sehen unter anderem in der Dienstleistung eine Möglichkeit, sich subjektiv einzubringen und den „Trott“ ihres Arbeitsprozesses z. B. durch Kundengespräche unterbrechen zu können. Bei den Vollzeitlerinnen wurde eine diesbezügliche Identifika-

tion kaum oder mit einem negativen Duktus thematisiert. Offensichtlich ist, dass Identifikations- und Motivationspotentiale seitens der Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen durch X ungenutzt blieben. Der Wunsch, sich durch abwechslungsreichere Arbeiten oder Kundengespräche stärker einbringen zu wollen, wurde durch diese häufig thematisiert. Richtig ist, dass Vollzeit- und Jazlerinnen, aufgrund ihres unterschiedlichen Status und Lebensmittelpunkts, nicht die gleichen Identifikations- und Motivationspotentiale aufweisen. Trotzdem käme es darauf an, die unterschiedlichen Motivations- und Identifikationspotentiale im allseitigen Interesse weitestgehend auszuschöpfen.

Beschreibung des Unternehmens und Identifikation durch die Mitarbeiterinnen

Abschließend soll auf die Unternehmensbeschreibung durch die Mitarbeiterinnen eingegangen werden. Diese wurde von mir aus dem Datenmaterial entwickelt und zusammengefasst, um die Beschreibungen zu bündeln, zu strukturieren und somit vergleichbar zu machen. Ich habe folgende Einteilung vorgenommen, die im Anhang genauer nachvollzogen werden kann: Unternehmensprofil (Struktur, Größe, Strategie, Art der Produktion), Unternehmensimage, Unternehmenskultur (flache Hierarchie, familiärer Duktus, allgemeine Aufstiegschancen), Unternehmenskompetenz (soziale Kompetenz, Leistungskompetenz, Konfliktkompetenz, Interessenskompetenz). Eine Reihe der damit zusammenhängenden Begriffe können jedoch meines Erachtens nicht nur einer Kategorie zugeordnet werden, was bei der Zusammenfassung zu Überschneidungen führte. Diese Überschneidungen mussten jedoch von mir akzeptiert werden, da sonst die Perspektive der Interviewten bei der Beschreibung von X nachträglich in nur eine bestimmte Richtung gelenkt worden wäre. Die mit Abstand meisten Nennungen bezogen sich in den qualitativen Interviews auf das Unternehmensprofil. Zentral waren: die tarifliche Bezahlung, die Prosperität, Größe, Expansion und Herkunft von X sowie dessen gute Bezahlung. Eine mögliche Erklärung könnten Prosperität sowie Ertrags- und Gewinndynamik von X in einer allgemeinen und branchenspezifischen Konjunkturschwäche sein, welche die Arbeits- und Lebensumstände der Mitarbeiterinnen und deren Perspektiven auskömmlicher und sicherer erscheinen lassen. Ein wesentlicher, relativ häufig genannter Punkt, ist der tarifliche Arbeitsvertrag. Dieser spielt offensichtlich eine wichtige Rolle, da er als Symbol und Garant für „Sicherheit und gutes Einkommen“ in einer unsicheren Zeit verstanden wird. Im Gegensatz zu den Interviews bezogen sich die Beschreibungen in den Fragebögen eher auf das Unternehmensimage. Folgende Schlagwörter illustrieren dies: modisch & trendy (61,1%); preiswert (55,6%); jung (33,3%); expandierend (33,3%); vielfältiges/breites Angebot (22,2%).

Als wesentliche Unterscheidungsmerkmale zu anderen Unternehmen der gleichen Branche wurden in den Fragebögen folgende hervorgehoben: das große und preiswerte Sortiment (33%); das positive Image (50%) das gute Gehalt und diverse Gratifikationen (22,2%). Während in den Fragebögen vor allem wiederholt das Image eine große Rolle spielte, gestalteten sich die Interviewaussagen

bezüglich Unternehmensprofil, -image und -kultur relativ ausgewogen. Als wichtig wurden unter anderem von den Mitarbeiterinnen erachtet: flache Hierarchien, die lockere Umgangsform, die Anrede per Du, die gute Außenrepräsentation von X und das junge Personal. Lediglich die soziale Unternehmenskompetenz wurde nur marginal thematisiert. Exemplarisch möchte ich folgende Zitate anführen: „Wir sind anders als andere Unternehmen. Die Mitarbeiter sind lockerer, die Führungskräfte sind anders. Man spricht sich mit Du an.“ „Wir haben hier flache Hierarchien. Jeder bei X soll gleich behandelt werden, egal ob er in der Chefetage sitzt oder ganz unten.“ „X ist jung, dynamisch. Jeder von uns hat ein Stück X im Schrank. Wir sind in aller Munde und massenhaft vertreten. Das unterscheidet uns.“ „X ist nicht so engstirnig. Es gibt zwar einen Rahmen, aber in diesem gibt es Spielräume. Wie man zum Erfolg kommt, ist jedem selbst überlassen. Außerdem ist es jung und kumpelhaft. Man redet sich per Du an. Das ist alles nicht so spießig.“ „Denen geht es gut. Sie sind Marktführer und schreiben schwarze Zahlen. Außerdem haben sie den deutschen Handelspreis gewonnen.“ „Im Gegensatz zu anderen Unternehmen muss man hier ein bunter Hund sein. Bei uns hat man alles, verkrachte Existenzen, Lebenskünstler und Akademiker. Die machen das alles so bunt. Es ist nicht so ein Einheitsbrei von Verkäufern, die in grauen Uniformen rumlaufen. Schon in unserer Filiale sind es so viele unterschiedliche Persönlichkeiten.“ Signifikant war, dass keine der Befragten in einem anderen Unternehmen arbeiten möchte. Der hohe Identifikationsgrad mit X wird in den Fragebögen ebenso deutlich wie in den Interviews.

12 Arbeitsorientierungen bei X – Typenbildung

Anhand der durchgeführten Interviews ist es möglich, Gruppierungen vorzunehmen, wobei homogene Merkmalsausprägungen kombiniert und zusammengefasst werden sollen. Diese Merkmalsausprägungen bestehen jedoch nicht nur aus empirischen Regelmäßigkeiten, sondern auch aus inhaltlichen Zusammenhängen (Kluge 2000: 2). Es werden damit bei einer solchen Typenbildung sowohl formale, kausale als auch inhaltliche Aspekte zusammengeführt und berücksichtigt.

Die Erarbeitung empirisch-begründeter Typenbildung bedarf also bestimmter Merkmale und Vergleichsdimensionen, um so Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen den verschiedenen Fällen erfassen zu können. Die Elemente innerhalb eines Typus müssen sich relativ ähnlich sein (interne Homogenität), während sich die verschiedenen Typen stark gegeneinander abgrenzen müssen (externe Heterogenität). Bei der strukturell allgemeinen und abstrakten Perspektive der Typenbildung werden Besonderheiten und Modifikationen beiseite gelassen, um den Kern vergleichbarer Deutungsschemata zum Ausdruck zu bringen. Zugleich bleibt der Typus immer an das Besondere gebunden, da er nur durch die Analyse spezifischer Texte gewonnen werden kann und durch das Besondere ja im Einzelnen erst in Erscheinung tritt.

Die Gruppierung der erstellten Typen wurde aus dem qualitativ erhobenen Datenmaterial gewonnen und bezog sich stark auf eine Kombination formaler, kausaler und inhaltlicher Aspekte, um so möglichst viele Facetten und Variablen in die Merkmalsausprägungen eines Typs zu integrieren. Durch diese umfangreiche, komplexe und offene Betrachtung ist eine adäquate Abbildung und Transparenz des Forschungsgegenstands möglich. Eine Typisierung, die sich einerseits nur auf die formellen, empirischen Regelmäßigkeiten (z. B. Alter, Status, Geschlecht) oder andererseits nur auf die informellen, inhaltlichen Zusammenhänge (Einstellungen, Wahrnehmungen, Deutungen) bezogen hätte, schien möglich, wäre aber dem Untersuchungsgegenstand nicht gerecht geworden. Da es in der Analyse nicht um eine maßstabsgetreue Abbildung einer Gruppe, sondern um die Berücksichtigung bedeutsamer Merkmalskombinationen ging, sind zwar Überlappungen zwischen den Typen und Unstimmigkeiten in der inneren Kohärenz der Typen unverkennbar, jedoch waren diese in den Schwerpunkten meiner Fragestellung nicht relevant. Eine Typenbildung, die eine Gruppierung anhand jeder einzelnen Analysedimension oder jedes einzelnen Fragekomplexes vornimmt, wäre möglicherweise genauer und informativer als die durchgeführte Zusammenfassung aller aufgeführten Ebenen. Aufgrund des knappen Zeitbudgets bildete jedoch diese Vorgehensweise keine realistische Alternative für die Studie. Für Folgeuntersuchungen wäre jedoch diese Art der Typenbildung durchaus sinnvoll und effektiv.

Die vorgenommene Typisierung schließt einerseits formale Daten und andererseits inhaltliche Zusammenhänge ein. Die formalen Daten beziehen sich beim Fallbeispiel auf die Anzahl der Personen des jeweiligen Typus, deren Alter, Vertragsstatus und die berufliche Vergangenheit vor Beginn des Arbeitsverhältnisses im Textilunternehmen. Die inhaltlichen Analysedimensionen wurden bereits ausführlich im Kapitel 3 dargestellt. Aussagen bezüglich der Arbeitseinstellung ergaben sich sowohl aus den geführten Interviews als auch aus den durchgeführten Beobachtungen. Bei der Analyse der Daten kristallisierten sich aufgrund signifikanter Werte, Einstellungen, Wahrnehmungs-, Deutungs- und Handlungsschemata drei Typen heraus, die folgende Titulierungen: „engagierte Perfektionistin“, „kalkulierende Routine“ und „pragmatische Jobberin“ erhielten. Trotz der obig thematisierten Mischung aus formalen Daten und inhaltlichen Zusammenhängen stellte sich nach der Auswertung eine Kohärenz zwischen formalen Daten und Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsschemata heraus. So sind z. B. im Typ III (pragmatische Jobberin) nur Jazlerinnen bzw. Stundenlöhnerinnen und im Typ I (engagierte Perfektionistin) nur Vollzeitlerinnen vertreten. Dies verdeutlicht den Zusammenhang zwischen dem sozialen/arbeitsrechtlichen Status und den sich daraus ergebenden Einstellungen und Wahrnehmungen.⁷⁶ Weiterhin existieren trotz der internen Homogenität und externen Heterogenität der gebildeten Typen typübergreifende und damit auch statusübergreifende Merkmale, welche im Kapitel 11 „Mitarbeiterinnen und ihr Unternehmen- Wahrnehmungen einer Arbeitswelt“ deutlich wurde.

12.1 „Engagierte Perfektionistin“

Anzahl der Personen: fünf

Alter: zwischen 25 und 36 Jahren

Vertragsstatus: Vollzeit

Inhaltliche Aspekte/Zusammenhänge

I. Arbeitseinstellung:

Die „engagierte Perfektionistin“ zeichnet sich vor allem durch eine pflichtbewusste Einstellung zur Arbeit und eine perfektionistische, gründliche Ausführung konkreter Tätigkeiten aus. Sie besitzt einen hohen Anspruch an sich selbst und arbeitet stark ergebnisorientiert. „Ich gebe immer 200%, weil ich mir nicht nachsagen lassen möchte, meine Arbeit nicht wirklich gut zu machen. Ich brauch das auch, weil nur Däumchen drehen geht nicht. Ich bin eben ein Ar-

⁷⁶ Dieser Zusammenhang lässt sich sehr gut mit dem habitustheoretischen Konzept von Pierre Bourdieu erklären. Der Habitus als Produkt einer spezifischen sozialstrukturellen Position fungiert dabei als Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsschemata der Akteure. Individuen in gleichen oder nahen sozialen Positionen kennzeichnen sich somit durch ähnliche Wahrnehmungen und Praxisformen im Feld.

beitstier. Obwohl ich manchmal einfach nicht mehr kann und Angst hab, ich fall hinterm Shop einfach um.“ Sie empfindet ihre Arbeit oft als Sisyphusarbeit und als „Kampfansage“, unter anderem deshalb, weil sie sich nicht genügend einbringen kann und sich häufig aufgrund des hohen Selbstanspruchs und schlechter Rahmenbedingungen überfordert fühlt.

II. Individuelle Ansprüche an eine idealtypische Arbeit:

Bei den Vorstellungen vom idealen Arbeitsplatz sind für die „engagierte Perfektionistin“ Teamwork, ein gutes Arbeitsklima (Ehrlichkeit, Offenheit, Solidarität), nette Kollegen, Spaß an der Arbeit, abwechslungsreiche Tätigkeiten, ein angemessenes Gehalt und diverse Gratifikationen vordergründig.

III. Individuelle Einschätzung der realen Arbeit:

Als Arbeitsmotive werden sowohl intrinsische⁷⁷ als auch extrinsische⁷⁸ Motive hervorgehoben. Von Bedeutung für die „engagierte Perfektionistin“ sind ein angemessenes Gehalt, diverse Gratifikationen, neue Herausforderungen, gute Teamarbeit und abwechslungsreiche Arbeitstätigkeiten. „Ich motiviere mich selbst. Der Anspruch an mich selbst ist motivierend und vielleicht noch einige Mitarbeiter.“ „Das Geld muss mich einfach motivieren und wenn einige gute Leute im Team sind, die mitziehen.“ „Dass ich morgens fröhlich zur Arbeit komme. Ich muss aufwachen und darf es nicht schlimm finden, jetzt arbeiten zu gehen. Na ja und das Geld. Man braucht schließlich Geld.“ Die Arbeitsmotive werden mit Aufgaben des konkreten Arbeitsprozesses sowie der eigenen finanziellen Absicherung in Verbindung gebracht.

Bei den Arbeitseigenschaften erscheinen der „engagierten Perfektionistin“ vor allem persönliche Eigenschaften wie z. B. soziale Kompetenz gegenüber Mitarbeitern, Flexibilität, hohe Stressbelastung, kaufmännisches Denken, Eigeninitiative und Identifikation mit X wichtig. Die Arbeitsbedingungen werden von der „engagierten Perfektionistin“ auf die konkrete Situation bezogen reflektiert und sehr kritisch betrachtet. Kritisiert wurden vor allem die Teamarbeit einzelner Mitarbeiterinnen, der Führungsstil des Führungsteams und der Personalmangel. Durch den Personalmangel und das zeitgleiche Erledigen mehrerer Aufgaben kommt es bei der „engagierten Perfektionistin“ oft zu überfordernden Tätigkeitsverdichtungen. „Ich habe mich gefühlt als ob ich für drei gearbeitet hätte, weil nie genug Leute da sind, aber honoriert wird das ja auch nicht.“ „Man ackert und ackert und ackert, aber es wird nicht weniger. Am schlimmsten ist es, wenn man alles auf einmal machen muss. Rollstange, Kasse, Anproben, Telefonieren, Reduzierungen.“ Da der Anspruch an sich selbst sehr groß ist, prägt sie

⁷⁷ Intrinsische Arbeitsmotivation: Die Ausführung der Arbeitsaufgabe befriedigt in sich selbst Bedürfnisse des Beschäftigten oder die Merkmale der Arbeitsaufgabe die Aufgabenorientierung. Extrinsische Arbeitsmotivation: Die Ausführung der Arbeitsaufgabe ist eine notwendige Voraussetzung, um andere befriedigende Ziele zu erreichen, das heißt sie hat instrumentelle Funktionen, z. B. um andere unangenehme Konsequenzen zu vermeiden.

die Bemühung, den Anforderungen zur vollsten Zufriedenheit zu entsprechen, auch wenn die Rahmenbedingungen es nicht möglich machen. „Man wird der Rollstange nicht mehr Herr. Es sieht aus wie Bombe. Irgendeiner ist krank geworden, es sind zu wenige Leute eingeplant und es ist voll. In dem Moment bin ich überfordert. Aber es muss ja trotzdem erledigt werden.“

Die „engagierte Perfektionistin“ schätzt ihre Arbeit sowohl selbst- als auch fremdbestimmt ein. Der Charakter der Selbstbestimmung bezieht sich darauf, „den Tag selbst einzuteilen“ und „in einem bestimmten Rahmen Möglichkeiten zu besitzen, eigene Entscheidungen zu treffen.“ Jedoch, so die Mitarbeiterinnen, existieren Vorstellungen und Richtlinien, an denen man sich orientieren sollte. Vor allem die Routinen werden als ein fremdbestimmter Faktor eingeschätzt. „In dem ich das machen muss, was täglich dazu gehört, die Routinen also. Ansonsten kann ich mir das einteilen, wie ich will.“ Fremdbestimmung bedeutet in diesem Zusammenhang auch, dass dem subjektiven Einbringen bzw. Gestalten am Arbeitsplatz Grenzen gesetzt sind. Die Begründungen sind jedoch unterschiedlich. Zum einen scheint dies an der Filialleitung zu liegen und zum anderen lässt die meist zu knapp bemessene Zeit ein „Sich Einbringen“ nicht zu, so dass es meist bei der Durchführung von Routinen am Arbeitsplatz bleibt. Aus denselben Gründen kann dieser Typus reale und idealtypische Arbeit nicht in Einklang bringen. Die „engagierte Perfektionistin“ realisiert, dass Charakter, Umfang und Zeitlimit der konkreten Arbeitsaufgaben das Maß des Handlungsspielraums vorgeben.

Des Weiteren geht der Typus davon aus, dass man nichts verändern oder verbessern könne. Diese Einschätzung beruht auf Erfahrungen des Arbeitsalltags. „Nein, ich kann mich nicht selbst verwirklichen. Von wegen, wer kann, der darf! Man hat mich nie gelassen, ständig wurde ich ausgebremst. Ich habe versucht, Sachen zu ändern, aber das geht nicht.“ „Ich könnte mich verwirklichen, in dem ich umbauere, aber die Zeit reicht dafür nie aus. Also mach ich es nicht.“

Die „engagierte Perfektionistin“ kann nur schwer in ihrer Freizeit Abstand von der Arbeit gewinnen. Es wird auch im Privaten über Arbeitsprobleme diskutiert. Die Auseinandersetzung mit der Arbeitswelt findet somit auch in der Freizeitwelt statt. „Anfangs waren es nur Fußschmerzen, jetzt kommen Rücken- und Nervenschmerzen hinzu, weil man privat sehr viel über die Arbeit spricht.“ „Zu Hause denke ich auch darüber nach, wenn ein Saisonstart ist oder bestimmte Sachen anstehen. Da mache ich mir schon Gedanken, wie man den nächsten Tag plant. Ich habe ja kein Kind, um das ich mich kümmern muss und deshalb habe ich Zeit dafür.“ „Ich nehme die Arbeit garantiert mit nach Hause. Es wäre schade, wenn das nicht so wäre, denn es beschäftigt mich ja den ganzen Tag und es wäre komisch, wenn man zack alles abstellen könnte.“

Die Kontrollen des konkreten Arbeitsverhaltens und der Arbeitstätigkeiten sind nach Einschätzung dieses Typus sehr gering und müssten wesentlich intensiver durchgeführt werden. Die „engagierte Perfektionistin“ wünscht sich stärkere Kontrollen im Verkauf und innerhalb des Teams seitens der Führungskräfte,

damit jeder den vorgegebenen Leistungsanforderungen gerecht wird, da die Kontrollmechanismen innerhalb des Teams, so die „engagierte Perfektionistin“, nicht ausreichend funktionieren würden. Deshalb bedarf es sowohl einer Verbesserung teaminterner normativer Regeln und Kontrollen, als auch stärkerer Kontrollen durch das Führungsteam. „Es wird nicht so viel kontrolliert. Das Vertrauen ist schon ziemlich groß, auch in Mitarbeiterinnen, deren Arbeit nicht gut ist. Vielleicht wird aus Bequemlichkeit oder aus mangelndem Interesse nicht kontrolliert.“

Möglichkeiten, an filialinternen und über die Filiale hinausreichenden Entscheidungsmöglichkeiten mitzuwirken, sieht die „engagierte Perfektionistin“ nicht und wenn, beschreibt sie diese eher als rhetorisch. „So pseudomäßig können wir filialintern Vorschläge machen. Aber das interessiert nicht wirklich. Die Vorschläge landen doch sowieso im Müll.“ „Wir haben schon so oft Vorschläge gemacht, die einfach ignoriert wurden.“ „Wie oft haben wir uns schon aufgeregt, was die sich oben für Mist ausdenken? Das ist in der Praxis gar nicht umsetzbar. Erst gestern hab ich mich wieder so aufgeregt. Wir haben so neue schicke Schilder an den Regalen, aber die sind so scharf, dass, wenn man die Pullover aus dem Regal nimmt, Fäden gezogen werden. Aber was willst du reden? So was haben wir denen schon tausendmal gesagt.“ Die „engagierte Perfektionistin“ nimmt in diesem Zusammenhang fast schon eine resignierende Haltung an, da sie mitarbeiternahe und praxisorientierte Vorschläge „von oben“ als ignoriert wahrnimmt.

Die „engagierte Perfektionistin“ kann sich mit ihrer konkreten Arbeitstätigkeit sehr stark identifizieren. Die auszuführenden Tätigkeiten und Aufgaben werden gern und nur die Kundenbetreuung ungern ausgeführt. Die Identifikation mit der Arbeit als Dienstleistung spielt demnach eine eher untergeordnete Rolle, da der Kontakt zum Kunden eher als störend und als eine zusätzliche Belastung empfunden wurde. In den Interviews wurde deutlich, dass der Kunde zum „Störenfried“, ja sogar „Feind“, erklärt wurde. Obwohl die Arbeitsbedingungen von der „engagierten Perfektionistin“ partiell kritisch eingeschätzt wurden, kanalisieren sich defizitäre Erfahrungen und deren Unzufriedenheit auf den Kunden und nicht auf X. Der Kunde wird zum personifizierten „Sündenbock“ erklärt. „Er stört eben bei der Erledigung meiner Routinen.“ „Ich werde schon richtig aggressiv, wenn mich einer anspricht und im Hinterkopf rattert es immer. Der kostet mich Zeit, ich muss noch das und das machen. Ich schnautz die manchmal auch richtig an, wenn die mit Umtauschen fünf vor acht kommen.“ „Die denken immer, sie sind bei Escada, wo ihnen alles auf dem Silbertablett serviert wird, aber für extra Wünsche hab ich keine Zeit.“ Der Ursprung ihrer Unzufriedenheit, nämlich die mangelhaften Rahmenbedingungen, die X vorgibt, wird zwar thematisiert, aber nicht grundsätzlich reflektiert. Meines Erachtens finden in diesem Zusammenhang mehrere Überlagerungstendenzen statt. Zum einen wird das partiell, aber nicht grundsätzlich kritische Verhältnis zu X durch deren trendige Außenrepräsentation und sein modisches Image sowie deren gute Bezahlung

relativiert, und zum anderen versucht die „engagierte Perfektionistin“, personelle Defizite durch ihren hohen Selbstanspruch auszugleichen. Dies führt jedoch zu einer stetigen Überforderungssituation, die sich auf den Kunden überträgt, denn der Kunde ist täglich präsent, die Unternehmensführung und deren Politik jedoch „weit weg“. Personalreduzierungen sowie andere Sparmaßnahmen werden von der „engagierten Perfektionistin“ trotz offensichtlich hoher Umsätze von X kritisiert, aber eine offene Debatte darüber findet nicht statt. Zu vermuten wäre, dass diese Debatte aufgrund von bestehenden Ängsten, z. B. als Konsequenz den Arbeitsplatz zu verlieren oder aber als „Nörgler“ im Team diffamiert zu werden, nicht geführt wird.

Die Identifikation mit der Arbeit als konkreter Arbeitsbeziehung stellt bei der „engagierten Perfektionistin“ einen wichtigen Faktor da. Vor allem die Teamarbeit wird als eine wichtige Form der Arbeitsbeziehung hervorgehoben. Durch die Zeitdauer, Regelmäßigkeit und Intensität des konkreten Arbeitsprozesses sind die Kommunikations- und Koordinationsanforderungen hoch und komplex. Die Arbeit und damit auch die Arbeitsbeziehungen sind für sie wesentlicher Lebensbestandteil und existentieller als etwa für den Typen III. Trotzdem werden Differenzierungen der sozialen Arbeitsbeziehungen vorgenommen, in denen einerseits besonders enge und private, andererseits eher sachorientierte Arbeitskontakte favorisiert werden.

Die Frage nach der idealen Arbeit wurde immer nur in Bezug auf ein „mehr oder weniger“ in Zusammenhang mit dem konkreten Arbeitsumfeld reflektiert. Die idealen Ansprüche stellten somit eher Wünsche und Vorstellungen bezüglich veränderungswürdiger Aspekte des konkreten Arbeitsprozesses dar. In der Beantwortung ging es um eine konkrete Prozessoptimierung scheinbarer oder wirklich subjektiv beeinflussbarer und wichtiger Sachverhalte, aber nicht um eine Konfrontation von idealtypischer und realer Arbeit. Der Wunsch, sich subjektiv stärker einzubringen, ist erkennbar, wird aber bei den Vorstellungen vom idealen Arbeitsplatz nicht explizit artikuliert, wohl auch deshalb, weil ein solcher Wert bisher, wegen der realen Arbeitsbedingungen, nicht positiv erfahrbar war.

Nach Beendigung der Studie wurde ersichtlich, dass dieser Typ erweitert werden kann.

Feststellbar war, dass in der Filiale auszubildende Führungskräfte, die so genannte „zweite Reihe“, über ein ähnliches Verhaltensrepertoire wie die „engagierte Perfektionistin“ verfügten. Diese ähnliche Arbeitsweise ist jedoch mit einer anderen Zielsetzung verbunden. Dieser Typ möchte schnell und ohne Umwege Karriere machen. Deshalb erhält der „Untertyp“ den Namen „karrieristische Perfektionistin“. In Gesprächen wurde deutlich, dass die „karrieristische Perfektionistin“ in der Lage ist, Defizite innerhalb der Unternehmensstruktur und der Arbeitsorganisation zu erkennen und zu reflektieren. Dieser Umstand ist unter anderem auch auf das Ausbildungsniveau zurückzuführen. Die „zweite Reihe“ verfügt zunehmend über einen Hochschulabschluss, der vielfach zu einer differenzierten Einschätzung der Arbeitsbedingungen führt. Die „karrieristische

Perfektionistin“ artikuliert Probleme und Defizite jedoch nur sehr vorsichtig und nicht auf der Ebene des unteren und mittleren Managements. Dies „könnte das Fortkommen behindern.“ „Das sind halt die Spielregeln, an die hat man sich zu halten, wenn man hoch raus will. Da muss man für ein paar Jahre einfach durch.“ Die Spielregeln, möglicherweise auch eines falschen Spiels, werden für den „Karrieresprung“ in Kauf genommen.

12.2 „Rational Routinierte“

Anzahl der Personen: sechs

Alter: zwischen 28 und 56 Jahren

Vertragsstatus: Vollzeit, Teilzeit, Jahresarbeitszeit

Inhaltliche Aspekte/Zusammenhänge

I. Arbeitseinstellung:

Die „rational Routinierte“ zeichnet sich durch eine routinierte, genügsame, leidenschaftslosere und rationalere Einstellung zur Arbeit aus. Diese „muss halt gemacht werden“. Aufgrund eines nicht so hohen Selbstanspruchs und einer wesentlich rationaleren, „fürsorglichen“ Umgangsweise mit der eigenen Arbeitskraft kommt es kaum zu Überforderungssituationen. „Ich bin schon recht zufrieden. Also überarbeiten tu ich mich hier nicht und zu wenig Geld bekomme ich auch nicht. Ich kann hier einige Leute auch nicht verstehen, die sich halb tot machen, um ihre Aufgaben zu schaffen.“ „Ich bin ja nur Teilzeit. Das Geld reicht da nicht so aus. Das ist ja für mich nun wirklich kein Traumgehalt mit zwei Kindern und einer halben Stelle. Was mich motiviert ist, dass wir in unserem Job ein bisschen kreativ sein können.“ Die Aufgaben, welche im vorgegebenen Zeitrahmen nicht erledigt werden können, werden auf den folgenden Tag terminiert oder aber an andere Mitarbeiterinnen abgegeben.

II. Individuelle Ansprüche an eine idealtypische Arbeit:

Wichtig für die „rational Routinierte“ sind die Zufriedenheit mit der Arbeit, Kreativität und Verwirklichung während des Arbeitsprozesses, ein nettes Team, sowie ein gutes Betriebsklima, ein angemessenes Gehalt und diverse Gratifikationen.

III. Individuelle Einschätzung der realen Arbeit:

Auch bei der „rational Routinierten“ können sowohl intrinsische als auch extrinsische Arbeitsmotive hervorgehoben werden. Einen hohen Stellenwert bei der Arbeitsmotivation wird netten Kolleginnen, abwechslungsreichen Arbeitstätigkeiten, neuen Herausforderungen, subjektivem Einbringen, einem angemessenen Gehalt und diversen Gratifikationen, Arbeitsplatzsicherheit, Spaß an der Arbeit und einer guten örtlichen Filiallage beigemessen. „Mich motivieren meine Kollegen. Wir verstehen uns ganz gut. Aber nicht meine Führungskraft, die moti-

viert mich nicht.“ „Geld ist schon eine Motivation, aber wenn ich aus dem Urlaub komme und höre: Schön, dass du wieder da bist, ist das auch Motivation. Ich mach auch meinen KV Job gerne.“ „Die Mitarbeiter motivieren mich und wenn ich stolz auf das Geschaffte sein kann.“

Als wichtige Eigenschaften werden von der „rational Routinierten“ persönliche, wie z. B. Geschicklichkeit, Selbstbewusstsein, Modebewusstsein, Kreativität, kaufmännisches Denken, Sauberkeit, gute Vorbereitung, Flexibilität, Belastbarkeit, ein „Händchen für gute Stoffe“, Überblick hervorgehoben, was unter anderem auch auf benötigte Fähigkeiten der Displayer-Arbeit zurückzuführen ist.

Die Arbeitsbedingungen werden von der „rational Routinierten“ als gut bis mittelmäßig beurteilt. Bei der Beurteilung rücken eher belastende, denn überfordernde Faktoren in den Vordergrund (so sind die Schaufenster im Sommer zu warm und im Winter zu kalt und die Dekorationsräume zu eng). Die „rational Routinierte“ fühlt sich laut Aussagen kaum oder nur gelegentlich überfordert. Sie argumentiert, dass „ja am nächsten Tag auch noch Zeit wäre“ und „dass man nicht mehr als arbeiten könne.“ Die beiden Displayerinnen fühlen sich subjektiv ausgelastet, jedoch wegen geringer Überlastungszwänge (außer bei Umbauten) nicht überfordert. „Wir sind ja zu zweit hier. Normalerweise bin ich nicht überfordert, außer wenn die da oben soviel Werbung schalten, dann kommen wir nicht mehr hinterher. Die wissen nicht mehr, wie das in der Praxis umgesetzt wird. Na ja, da helfe ich mir dann selber, indem ich selbst entscheide was ich mache oder nicht.“ Auch persönliche Eigenschaften, wie „ein ruhiges Gemüt“ zu haben, werden von der „rational Routinierten“ als Begründung für nicht bestehende Überforderungssituationen herangezogen. Dieses Verhalten scheint jedoch eine subjektive Bewältigungsstrategie für konkrete, tendenziell überfordernde Arbeitssituationen zu sein. Auffällig ist auch, dass die „rational Routinierte“ bei der Bewältigung des Arbeitsprozesses oft von Prioritätensetzung spricht. Damit sollen offenkundig Probleme und Überforderungen auf eine scheinbar rationale Weise gelöst werden.

Der Personalmangel wird gar nicht oder kaum thematisiert. Warum spielt dieser Umstand bei der „rational Routinierten“ kaum eine Rolle? In der Wahrnehmung der anderen befragten Mitarbeiterinnen wird die „rational Routinierte“ als „faul“, „langsam“, „genügsam“ und „bequem“ beschrieben, welche sich eher mit unwesentlichen, teilweise arbeitsfernen Aufgaben beschäftigen würde. Beobachtungen bestätigen, dass Mitarbeiterinnen dieses Typs oft zusätzliche Pausen machen, diese häufig überziehen und sich kaum kompromissbereit zeigen, sich außerhalb ihrer Abteilung zu engagieren, ja sogar der nachfolgenden Schicht ihre Abteilung in einem katastrophalen Zustand übergeben. Dieser „fürsorgliche“ Umgang mit der eigenen Arbeitskraft und die eher egoistisch orientierte Arbeitsweise kann dazu führen, dass dem Personalmangel weniger Bedeutung beigemessen wird, da eigene und zusätzlich anfallende Arbeitsaufgaben terminiert oder auf andere Mitarbeiterinnen verteilt werden. Bei den Displayerinnen spielt der Personalmangel jedoch auch deshalb eine nicht so große Rolle, weil

sie einerseits zu zweit arbeiten und bei Krankheitsfällen bzw. Urlaub oft Ersatz aus einer anderen Filiale gestellt wird. Andererseits werden sie mit dem häufigen Personalmangel im Verkauf nicht konfrontiert, da Displayerinnen, eine autarke, vom Verkauf abgrenzende spezifische Aufgabenbeschreibung haben.

Das Verhältnis zwischen Arbeits- und Privatleben wird von der „rational Routinierten“ als ein sehr ausgewogenes eingeschätzt. In der Freizeit wird kaum über die Arbeit geredet und diskutiert, weil man sehr gut nach der Arbeit abschalten könne. Das liege, so die „rational Routinierte“, zum einen daran, dass man keine Arbeit mit nach Hause nehmen müsse und zum anderen an der Fähigkeit, Privatleben und Arbeit strikt trennen zu können.

Die Einschätzung des zur Verfügung stehenden Handlungsspielraums wird als sehr groß charakterisiert. Zu diesen großen Handlungsspielräumen werden unter anderem die Freiheit, sich den Tag selber einzuteilen sowie auch eigene Entscheidungsbefugnisse gezählt. „Bei der Ausführung meiner Arbeit bin ich sehr unabhängig. Es gibt bestimmte Sachen, die müssen eingehalten werden, z. B. das Dekorieren von Schaufenstern zu bestimmten Kampagnen.“ „Ich kann sehr viel alleine machen, weil ich soviel Erfahrung habe. Ich bin ja schon ewig mit dabei. Außerdem hab ich meine eigene Abteilung. Für die bin ich zuständig, da mischt sich keiner ein.“ Das Verhältnis von Handlungsspielraum und Kontrolle wird von der „rational Routinierten“ als diametral beschrieben. Das bedeutet, der Handlungsspielraum wird als groß, die Kontrollen hingegen als gering eingeschätzt und als minimal empfunden. Es gäbe zwar ein paar kleine Kontrollen (Taschenkontrollen, bei Fehlbons und Umtäuschen), diese würden jedoch nur sporadisch und oberflächlich durchgeführt. Bei den Displayerinnen gebe es lediglich zum Saisonstart Kontrollen vom Areateam. Das ihnen durch das Führungsteam entgegengebrachte Vertrauen wird in diesem Zusammenhang mit der guten Arbeit der Displayerinnen in Verbindung gebracht. „Es ist eine Vertrauenssache und wenn wir viel positives Feedback bekommen, dann lässt man uns auch machen und wir haben unsere Ruhe. Wenn jetzt viel Negatives kommen würde, dann würde man uns auch mehr auf die Finger schauen.“ „Manchmal frage ich mich, ob die geringen Kontrollen was mit Vertrauen oder Blödheit seitens der Führungskräfte zu tun haben.“

Bei der Bestimmung des Charakters der Arbeit gibt es eine Abweichung innerhalb des Typus. Eine Mitarbeiterin schätzt ihre Arbeit als fremdbestimmt ein, obwohl sie sich selbst individuell große Handlungsspielräume und Entscheidungsbefugnisse im konkreten Arbeitsprozess attestiert hat. „Ich finde fremdbestimmt, weil man Vorgaben bekommt und der Kreativität Grenzen gesetzt sind. Man muss X repräsentieren und darf seine Kreativität nicht ausleben.“ Fünf Mitarbeiterinnen charakterisieren ihre Arbeit sowohl als fremd- als auch selbstbestimmt. Unter Fremdbestimmung wird einerseits das Einhalten von Routinen verstanden und andererseits das Angestelltenverhältnis thematisiert, was laut Aussagen eine völlige Selbstbestimmung ausschließt. „Beim Angestellten hat man ja beides. Selbst- und Fremdbestimmung.“ „Teils- teils, weil man ja im Un-

ternehmen angestellt ist.“ Den Fokus der Fremdbestimmtheit bezieht die „rational Routinierte“ jedoch auf die Routinen.

Die „rational Routinierte“ artikuliert, dass sie sich aus unterschiedlichen Gründen sehr stark subjektiv einbringen aber nicht unbedingt verwirklichen könne. So wird in diesem Zusammenhang vor allem die konkrete Aufgabenbeschreibung hervorgehoben. „Ich kann mich einbringen. Das können alle. Wenn ich mich nicht einbringen und verwirklichen könnte, dann würde ich das nicht machen.“ „Ich kann mich schon einbringen, weil ich meine eigene Abteilung habe. Da kann man viel selber machen. Aber verwirklichen?“ „Als KV kann ich mein eigenes Ding machen und das macht mir Spaß. Da kann ich mich schon einbringen, aber direkt von Verwirklichung möchte ich nicht sprechen.“ „Ich bin zusätzlich Sicherheitsverantwortliche, da kann man sich einbringen. Nee, aber verwirklichen tu ich mich nicht.“ Die Displayerinnen beschreiben, dass ihre Aufgabe, trotz des Einhaltegebots schon vorgeschriebener Trends (Schaufensterumbau und -dekoration, verkaufsfördernde Warenpräsentation) viel Kreativität verlange und sie sich dadurch subjektiv einbringen können. Dieser Kreativität sind jedoch durch die Rahmenbedingungen, die X vorgebe, Grenzen gesetzt.

Die „rational Routinierte“ beschreibt, dass es keine Möglichkeiten gäbe, an über die Filiale hinausreichenden Entscheidungsfindungen teilzunehmen. Jedoch könne man bei filialinternen Entscheidungen mitwirken, bei denen das Recht der Mitsprache, aber nicht der Mitentscheidung bestehe. „Nee, grundsätzliche Entscheidungen, die X betreffen, da werden wir nicht gefragt. Was unsere Filiale betrifft, manchmal schon. Vieles machen wir auch einfach, wie wir es für richtig halten.“

Dadurch, dass sich die „rational Routinierte“ bei ihrer konkreten Arbeitstätigkeit subjektiv einbringen kann und schon immer im Bereich des Einzelhandels arbeiten wollte, schreibt sie dieser nur vorteilhafte Eigenschaften zu. Somit besteht eine starke Identifikation mit der konkreten Arbeitstätigkeit, die sich auch darin offenbart, dass die meisten auszuführenden Tätigkeiten gern und nur sehr wenige ungern ausgeübt werden. Trotz des Wunsches, im Einzelhandel arbeiten zu wollen, wird dem Aspekt der Identifikation mit der Arbeit als Dienstleistung kaum Bedeutung beigemessen. Ebenso wie die „engagierte Perfektionistin“ empfindet auch die „rational Routinierte“ den Kunden als „Störer“. Auch wenn es bei diesem Typ kaum zu Überforderungen kommt, fokussiert sich auch dessen Unzufriedenheit auf den Kunden, mit denselben Erklärungsmustern wie bei der „engagierten Perfektionistin“. Bei den Displayerinnen spielt der Aspekt der Dienstleistung schon von der Aufgabenbeschreibung her eine untergeordnete Rolle. Der Kontakt zu den Kunden ist nicht Mittelpunkt der konkreten Arbeitstätigkeit der Displayerinnen. Deshalb prägen ihren Arbeitsmittelpunkt eher distanzierte und abstraktere Kundenbeziehungen.

Die Wertigkeit konkreter Arbeitsbeziehungen nehmen bei der „rational Routinierten“, wie auch bei der „engagierten Perfektionistin“, eine zentrale Rolle ein, da sie regelmäßiger, intensiver und länger zueinander in Beziehung treten als

etwa die „pragmatische Jobberin“. Der Teamarbeit als Form konkreter Arbeitsbeziehungen wird ein wichtiger Stellenwert beigemessen. Sie bildet, so die „rational Routinierte“, einen wesentlichen Aspekt des täglichen Arbeitsprozesses. Die Abhängigkeiten untereinander sind groß, deshalb sei man auf eine teamorientierte Zusammenarbeit angewiesen. Die Teamarbeit wird bei diesem Typ weder problematisiert, noch kritisiert. Das Verhältnis zu den Kolleginnen wird als ein gutes bis befriedigendes Verhältnis beurteilt. Mit einigen Kolleginnen komme man „naturgemäß“ besser aus als mit anderen. Teilweise wird der Umgang mit dem „Du“ untereinander als störend empfunden. „Oft vergreifen sich die Leute in Auseinandersetzungen im Ton. Da wäre ein „Sie“ schon nicht schlecht, um ein bisschen Distanz reinzubringen.“ „Ich habe keine Lust, zu allen „Du“ zu sagen, weil es in Deutschland auch nicht so ist. Außerdem bin ich über 50.“

Die Identifikation mit X ist bei der „rational Routinierten“ stark ausgeprägt. Die Befragten können sich mit den Werterichtlinien innerhalb von X sowie deren Außenrepräsentation gut identifizieren. „Ich wollte schon immer dort arbeiten und dann hat es geklappt.“ Die Identifikation mit X geht über die berufliche Sphäre hinaus und reicht bis in das Privatleben hinein. „X hat mich zum Positiven verändert, ich bleibe durch X jung. Man kleidet sich auch viel modischer.“ „Es gehört zu meinem Leben dazu. „Ich identifiziere mich völlig mit X.“ Es existiert eine kongruent positive Identifikation mit der konkreten Arbeit und X selbst. Negative konkrete Arbeitsbedingungen und Folgen der Unternehmenspolitik wurden nicht genannt.

Bei der „rational Routinierten“ wurde die Frage nach dem idealen Arbeitsplatz immer nur in Bezug auf die individuell-reale Arbeit beantwortet. Der Anspruch an den idealen Arbeitsplatz wird im Vergleich mit ihrer individuellen und realen Arbeit als sehr nahekommend wahrgenommen. Das sich subjektiv „einbringen wollen“ wird weitgehend am konkreten Arbeitsplatz umgesetzt.

12.3 „Pragmatische Jobberin“

Anzahl der Personen: neun

Alter: zwischen 24 und 27 Jahren

Vertragsstatus: Jahresarbeitszeit, Stundenlohn

Inhaltliche Aspekte/Zusammenhänge

I. Arbeitseinstellung:

Die „pragmatische Jobberin“ zeichnet sich durch eine funktionale, pragmatische und sachorientierte Arbeitseinstellung aus. Ihre Einstellung resultiert vor allem aus einer anderen Gewichtung dieser konkreten Erwerbstätigkeit im Kontext ihrer Arbeits- und Lebenszusammenhänge, da diese für sie nur eine zeitlich begrenzte und notwendige Übergangstätigkeit darstellt. Auch die geringere zu leistende Arbeitszeit als bei Typ I und II prägen ihre Arbeitseinstellung im Wesent-

lichen mit. Den eigentlichen Lebensmittelpunkt der „pragmatischen Jobberin“ stellt die universitäre Ausbildung und nicht die Verkaufstätigkeit dar.

II. Individuelle Ansprüche an eine idealtypische Arbeit:

Wichtig für diesen Typus sind ein nettes, aber vor allem professionelles Team, ein offener, ehrlicher Umgang mit den Kolleginnen, abwechslungsreiche, anspruchsvolle, sinnhafte Tätigkeiten, Spaß an der Arbeit sowie ein angemessenes Gehalt und Verantwortung.

III. Individuelle Einschätzung der realen Arbeit:

Im Gegensatz zu den anderen beiden Typen steht bei der „pragmatischen Jobberin“ eindeutig die extrinsische Arbeitsmotivation im Vordergrund. „Also von meiner Chefin werde ich bestimmt nicht motiviert. Es ist echt das Geld und ich kann bei der Arbeit abschalten. Nach so einem Unitag ist körperliche Arbeit mal 'ne Abwechslung.“ „Das Geld und die Klamotten. Die sind schon echt prima. Das ist was Ästhetisches, besser als in einer Frittenbude arbeiten zu müssen.“ „Das Geld motiviert mich, weil ich es verdienen muss und manchmal auch die Kunden, wenn sie sich freuen und dankbar sind, dass ich ihnen weiterhelfen konnte.“ Als vorrangige Arbeitsmotive werden die vorteilhaften und flexiblen Arbeitszeiten, ein angemessenes Gehalt und diverse Gratifikationen, engagierte und teamorientierte Mitarbeiterinnen, Vergünstigungen beim Erwerb von Kleidung und die gute örtliche Filiallage artikuliert. Als unabdingbare Arbeitseigenschaften für die Ausführung ihrer konkreten Tätigkeit wird Persönlichkeitsmerkmalen wie Teamfähigkeit, Modebewusstsein, Schnelligkeit, Flexibilität, Menschenkenntnis, soziale Kompetenz, Ehrlichkeit, Arbeitsbereitschaft, Serviceorientiertheit, Freundlichkeit im Umgang mit Kunden und Mitarbeitern, sowie gutes und jugendliches Aussehen von der „pragmatischen Jobberin“ ein hoher Stellenwert beigemessen.

Die Arbeitsbedingungen werden von der „pragmatischen Jobberin“ als befriedigend eingestuft, wobei sich wesentliche Kritikpunkte auf den Personalmangel, die mangelhafte Teamarbeit mit den Vollzeitlerinnen und den unzureichenden Informationsfluss untereinander beziehen. Die „pragmatische Jobberin“ fühlt sich oft überfordert, bedingt durch den häufigen Personalmangel und das parallele Erledigen von Aufgaben unter sehr hohem Zeitdruck. „Momentan ist es so, dass von den Mitarbeitern verlangt wird, dass sie für zwei oder drei Leute arbeiten müssen. So eine enge Personalplanung muss sich ändern, weil lange hält man das nicht aus.“ Es wird jedoch dahingehend differenziert, dass die Arbeit nicht geistig überfordere, körperlich aber extrem anstrengend sei.

Bestehende Probleme und deren individuelle Reflexion werden jedoch durch die sehr gute Bezahlung und diverse Gratifikationen bei X subjektiv relativiert. „Die zahlen super für einen Job, bei dem man nicht denken muss.“ „Bei Y ist es viel schlimmer. Die Bezahlung ist total schlecht und da hat man nicht mal Pause. Da geht es uns hier schon ganz gut.“

Das Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit wird von der „pragmatischen Jobberin“ als ein relativ ausgewogenes beschrieben, aufgrund des geringen Stellenwerts, welche die Arbeit innerhalb ihrer Lebenswelt einnimmt. Nur sehr selten wird von der „pragmatischen Jobberin“ das Thema Arbeit in der Freizeit thematisiert. „Natürlich spreche ich mal in meiner Freizeit über die Arbeit, aber nur wenn es ein extrem stressiger Tag war oder manche Kunden richtig unverschämt waren. Ansonsten hält sich das aber in Grenzen.“

Der Handlungsspielraum wird von der „pragmatischen Jobberin“ differenziert eingeschätzt. In Bezug auf die Entscheidungsbefugnisse wird der Handlungsspielraum als minimal charakterisiert. „Entscheidungsbefugnisse? Ich habe meinen 1,90 Rabatt zu geben, der Rest hält sich echt stark in Grenzen. Aber viele Sachen gibt es ja auch nicht zu entscheiden.“ „Ja, wenn es um Rabatte geht oder ob wir ein Teil haben oder nicht oder ob ich für eine Kundin anrufe oder nicht. Aber was habe ich auch für Entscheidungen zu treffen?“ In Bezug auf die Einteilung des konkreten Arbeitsablaufs wird der Handlungsspielraum als relativ groß eingestuft, obwohl dieser in einem vorgegebenen Rahmen bestehe, an dem man sich während des Arbeitsprozesses orientieren müsse. „Ich kann mir das schon selber ganz gut einteilen, es wird auch von mir erwartet, dass ich das selber abschätze, was ich zuerst mache.“ „Toller Handlungsspielraum. Räum ich nun zuerst die Stange ab oder die Anproben aus?“ Wichtig erscheint mir in diesem Zusammenhang, dass die „pragmatische Jobberin“ aufgrund ihres Status zwar weniger Entscheidungsbefugnisse und Handlungsspielräume besitzt, diese jedoch im Gegensatz zu den Vollzeitlerinnen anders interpretiert und wahrnimmt. Sie reflektiert weder ihre, noch die Handlungsspielräume und Entscheidungsbefugnisse der Vollzeitlerinnen als „wirkliche“ bzw. wichtige. Weiterhin wird bei der Beurteilung des Handlungsspielraums ein Zusammenhang zwischen dem Maß an Spielraum und den persönlichen Beziehungen bzw. Sympathien untereinander und zum Führungsteam hergestellt. Kritisiert wurde, dass der Handlungsspielraum keinen objektiven Kriterien unterliege und eher subjektiv geführt werde. „In den Genuss der Vorteile kommen wir nicht. Die Leute, die im Sympathiebereich ganz oben stehen, denen werden mehr Handlungsspielräume eingeräumt.“

Die Kontrollen werden von der „pragmatischen Jobberin“ als minimal bis mäßig eingeschätzt, jedoch mit dem Verweis, dass sie stärkeren Kontrollen unterliege als die Vollzeitlerinnen. „Es wird bei den Jazlern schon sehr darauf geachtet, dass gut aufgeräumt wurde. Da hat man eine gute Messlatte, wie man die Arbeit bewerten soll, weil wir im Sympathiebereich nicht so weit oben stehen wie die Vollzeitler.“ So wird von der „pragmatischen Jobberin“ auch der Wunsch geäußert, dass stärkere Kontrollen wünschenswert wären, um die Arbeitssituation zu verbessern. „Die Frühschicht müsste mehr kontrolliert werden. Wenn ich eine volle Spätschicht habe, dann ist es oft so, dass nichts weggegangen und extrem wenig geschafft wurde. Das kommt aber auch immer darauf an, wer da war. Dadurch startet man auch schon verärgert in den Tag, weil man das aufarbeiten

muss.“ Interessanterweise werden durch die „pragmatische Jobberin“ unterschiedliche Kontrollmechanismen angesprochen und thematisiert, so z. B. die Selbst- und Ergebniskontrolle. „Wir werden in dem Sinne kontrolliert, weil wir wissen, wie es zum Schluss aussehen muss, aber sonst nicht.“ „Zumeist kontrolliert man sich selbst oder aber das Tagesergebnis dient als Kontrollmöglichkeit.“ Die „pragmatische Jobberin“ problematisiert jedoch das Kontrollinstrumentarium insgesamt und vor allem in Bezug auf die Teamarbeit.

Bei der Bestimmung des Arbeitscharakters gibt es Unterschiede innerhalb dieses Typus. Während zwei Befragte ihre Arbeit für selbst- und fremdbestimmt halten, weist über die Hälfte der Befragten auf die Fremdbestimmung ihrer Arbeit hin. Die mehrheitlich deklarierte Fremdbestimmtheit der konkreten Arbeitstätigkeit resultiert meines Erachtens zum einen daraus, dass dies für die Befragten nur eine Nebentätigkeit ist, bei der man sich nicht in vollem Maße einbringen möchte und aufgrund des Status auch nicht kann sowie zum anderen daraus, dass der Charakter der Arbeitstätigkeit ein sich Einbringen und Verwirklichen nicht ausreichend zuließe. „Ich bringe mich nur in einem geringen Maße ein, weil das nur ein Job für mich nach der Uni ist. Ich würde das nie hauptberuflich machen. Dafür fordert es mich geistig viel zu wenig.“ Der Charakter der konkreten Arbeitstätigkeit wird von der „pragmatischen Jobberin“ erstens als nicht adäquat zu ihrem Ausbildungsniveau beurteilt und zweitens durch eine Spezifik der Jazlerinnen/Stundenlöhnerinnen-Tätigkeiten geprägt, welche durch starke Monotonie und Routine gekennzeichnet sind. Die Fremdbestimmung der konkreten Tätigkeit wird durch die „pragmatische Jobberin“ unter anderem auch durch die wenig vorhandenen „wirklichen“ Entscheidungsbefugnisse und Handlungsspielräume sowie durch das vorhandene Angestelltenverhältnis charakterisiert. „Das ist schon alles fremdbestimmt, weil ich wenige Entscheidungsbefugnisse habe.“ „Ganz klar fremdbestimmt. Es wird gesagt, wie es zu sein hat, manchmal mehr und manchmal weniger, aber es gibt klare Vorgaben.“ „Wir sind Angestellte, also fremdbestimmt. Wir können zwar ein paar Sachen selber bestimmen, aber von der Natur her fremdbestimmt.“

Im Gegensatz zur „rational Routinierten“, bei welcher die Routinen das Zentrum der Fremdbestimmung bildeten, steht bei der „pragmatischen Jobberin“ das Angestelltenverhältnis im Vordergrund.

Die begrenzten Möglichkeiten des sich Einbringens offenbaren sich auch in der Einschätzung der „pragmatischen Jobberin“ weder an filialinternen, noch an über die Filiale hinausreichenden Entscheidungsfindungen teilnehmen zu können. Verbesserungsvorschläge, die ihrerseits an das Führungsteam herangetragen wurden, seien ignoriert, ja sogar belächelt worden. „Jetzt wollen uns die Jazler schon erzählen, wie wir zu arbeiten hätten.“ „Ja, man kann Vorschläge machen, aber die werden doch sowieso nicht nach oben weitergeleitet und vom Umsetzen ganz zu schweigen.“ „Wenn man Vorschläge macht, wird es doch sowieso nicht umgesetzt. Wir sind ja für die bloß Jazler.“

Vor allem die Kundenberatung ist eine Tätigkeit, die von der „pragmatischen Jobberin“ gern ausgeübt wird, wozu aber meist keine Zeit zur Verfügung steht. Bei diesem Typus überwiegen die Routinen im Arbeitsprozess, so dass dessen subjektive Gestaltung meist nicht möglich ist. Einseitige Tätigkeiten, ständige Routinen und Monotonie bei der Arbeit sind in diesem Zusammenhang auch deren Hauptkritikpunkte und scheinen aus Sicht der „pragmatischen Jobberin“ veränderungswürdig. „Wir machen immer nur dieselben Sachen. Aufräumen, Stange, Kasse. Die abwechslungsreichen Sachen wie Umbauen, Reduzierungen und mal `ne Frühschicht werden den Vollzeitern vorbehalten.“ Die Identifikation mit der Arbeit als konkreter Tätigkeit ist sehr gering. Meines Erachtens liegt das daran, dass die Arbeit nur zur finanziellen Unterstützung des Studiums von Nöten ist und das Wesen dieser Arbeit für sie kein wirkliches Identifikationspotential darstellt oder aber gar sinnstiftend ist. Möglicherweise jedoch wäre die Identifikation eine stärkere, wenn die auszuführenden Tätigkeiten abwechslungsreicher, eigenverantwortlicher und selbstgestaltender sein würden und sie sich anerkannter, gleichberechtigter und respektvoller behandelt fühlten.

Die Teamarbeit wird als ein sehr wichtiger Faktor eingestuft, um den Arbeitsprozess effektiv gestalten zu können. Die Abhängigkeiten untereinander sind sehr stark ausgeprägt, weil der Arbeitsprozess nur durch gegenseitige Absprachen effizient gestaltet werden könne. Der Kontakt zu den Kolleginnen wird als gut eingeschätzt. Jedoch wird immer auch auf ein erforderliches Maß an Distanziertheit im Arbeitsprozess hingewiesen. „Man akzeptiert und toleriert sich.“ „Zu enge Bindungen verschleiern die objektive Bewertung der Arbeit.“ „Man versteht sich mit einigen eben besser als mit anderen, aber das ist auch nicht so schlimm. Es ist ja eben die Arbeit und nicht die Freizeit.“ „Man akzeptiert und respektiert sich, muss aber nicht mit jedem Freund sein oder einen auf Familie machen.“ Ein gutes Arbeitsklima ist den Befragten zwar wichtig, private Kontakte treten jedoch eher in den Hintergrund. Eine Erklärungsmöglichkeit könnte unter anderem in der geringen Stundenanzahl liegen, welche die Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen im Gegensatz zu den Vollzeitlerinnen auf der Arbeit verbringen. Aufgrund der Nebentätigkeit sind die sozialen Kontakte der „pragmatischen Jobberin“ eher arbeits- und aufgabenbezogen. Weiter nehme ich an, dass die sozialen Beziehungen der Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen auch deshalb nicht so eng sind, weil sie sich primär in universitären Räumen und Milieus bewegen und somit ihre Kontakte anders gewichtet und geprägt sind.

Die „pragmatische Jobberin“ verkörpert eher die „gelassenen“ und kalkulierenden Sozialbeziehungen. Diese werden durch das ihren Typus prägende Maß von Nähe und Distanz bestimmt. Innerhalb dieses Typus ist jedoch eine Unterscheidung in der Reflexion sozialer Beziehungen und der Funktionsfähigkeit des Teams evident. Während die eine Hälfte der Befragten Unterschiede in Lage, Status, Aufgaben, Wertvorstellungen und Behandlungen durchaus wahrnimmt, aber nicht grundsätzlich reflektiert, sondern eher mit pragmatischen Verhaltenslösungen darauf reagiert, verkörpert die andere Hälfte eher wertorientierte, kon-

fliktbereite Verhaltensweisen. Ungleiche Behandlungen innerhalb des Teams werden stärker inhaltlich thematisiert und problematisiert. Die bewusste und grundsätzlichere Reflexion mündet eher in engagierte, wenn nötig konfliktbehaftete Verhaltensdispositionen. Erstere besitzen zwar einen latenten Solidarisierungshabitus, der jedoch nicht dominant ist und eher von einem unambitionierten Ich-bezogenen (individualisierten) und Verträglichkeitshabitus überlagert wird. Bei den Letzteren besteht ein ausgeprägter, ambitionierter, weniger kompromissbereiter Überzeugungshabitus. Das bedeutet, Werte wie Gerechtigkeit, Gleichheit, Solidarität und Fairness prägen Vorstellungen von Teamarbeit und sozialen Beziehungen im Arbeitsprozess.

Die Identifikation mit der Arbeit als Dienstleistung stellt für die „pragmatische Jobberin“ einen wichtigen Faktor dar. Sie reflektiert zum einen, im Gegensatz zu den anderen Typen, dass es sich um ein Dienstleistungsunternehmen handelt, in dem der Kunde nicht als „Feind“, sondern als „König“ zu behandeln ist und zum anderen, dass die Beratung für sie eine der wenigen Möglichkeiten ist, sich subjektiv einbringen zu können. „Subjektiv einbringen, im Sinne von meiner Persönlichkeit einbringen, kann ich nur beim Kundenkontakt, weil ich das Gefühl habe, dass ich mit dem Kunden anders umgehe als XY das machen würde. Aber so beim Aufräumen einbringen, das sind doch Pipifax Sachen. Da kann und will ich mich nicht einbringen.“ Von der „pragmatischen Jobberin“ wurden auch Vorschläge eingebracht, wie die Serviceleistungen für den Kunden in Zukunft verbessert werden könnten. „Man müsste den Bestand der Waren in anderen Filialen abfragen können. So etwas wie ein Intranet. Viele Kunden setzen das voraus. Da sind wir echt unterbelichtet. Da besteht Nachholbedarf.“ „Den Laden ordentlich zu halten, dass die Sachen am richtigen Ort hängen, nichts auf dem Boden liegt, die Anproben leer sind, hat Priorität. Die sekundäre Aufgabe ist natürlich Verkauf und Kundenberatung. Obwohl es eigentlich anders herum sein müsste.“ „Durch das Aufrüsten von Technik könnte man mehr Kunden gewinnen. X müsste sich mal überlegen, ob sie da einen Beitrag leisten wollen, um dann hinterher die Früchte zu ernten.“ Ebenso wurden Verkaufsdefizite wahrgenommen. „Es müsste vielmehr kontrolliert werden, wie der Umgang mit dem Kunden abläuft. Viele Mitarbeiterinnen benehmen sich unmöglich und übernehmen in diesem Bereich zu wenig Verantwortung.“ „Ich würde auch so etwas wie ein Qualitätsmanagement einführen, was auch die Überprüfung des guten Umgangs mit dem Kunden beinhalten würde.“ Der Kundenkontakt wird demnach bei der „Pragmatische Jobberin“ in ausgeprägter Art und Weise gewünscht, unter anderem auch, um sich in bestimmtem Maße subjektiv einbringen zu können. Des Weiteren spielte auch die soziale Kompetenz (zwischen Kunde und Mitarbeiterin) bei den Arbeitsanforderungen eine nicht unwesentliche Rolle und wird von den Befragten thematisiert. Diese Sichtweise, bezogen auf den Dienstleistungsaspekt der konkreten Arbeitstätigkeit, ist wohl eher Resultat eines reflexiven, grundsätzlichen Denkens und defizitärer Erfahrungen innerhalb des Unternehmens. Die Identifikation mit X ist bei der „pragmatischen Jobberin“ stark ausgeprägt. Die Befragten können sich mit den Werterichtlinien (gutes

Gehalt, flache Hierarchien) innerhalb von X, sowie deren „modischer und junger“ Außenrepräsentation, sehr gut identifizieren.

Bei der „pragmatischen Jobberin“ existieren Idealvorstellungen, die über die konkrete Arbeit im Unternehmen hinausgehen. Diese wurde weder als Maßstab, noch als erstrebenswert empfunden. „Oh Gott, wenn ich diese Arbeit ein Leben lang und acht Stunden am Tag machen müsste, würde ich kaputt gehen.“ „Jeden Tag muss man dasselbe machen. Pullover legen, rum rennen und Sachen weghängen. Nee, dafür habe ich nicht studiert. Ich würde bei dieser Arbeit völlig verblöden. Ich brauch was, wo ich mich selbst verwirklichen kann und das geht hier gar nicht.“ Der Anspruch an den idealen Arbeitsplatz unterscheidet sich deutlich von den Realitäten ihres konkreten Arbeitsplatzes.

13 Fazit

Die empirische Studie untersuchte aus ethnologischer und sozialwissenschaftlicher Perspektive, Subjektivierungsstrategien und -ideologien im Spannungsfeld von Rationalisierung und Gestaltungsspielräumen sowie deren ambivalente Auswirkungen für die Beschäftigten am Beispiel einer Filiale eines Textilkonzerns. Über das konkrete Fallbeispiel hinaus wurden strukturelle Probleme des Unternehmens thematisiert und weiterführende Fragestellungen aufgeworfen, die zu einer empirisch-fallorientierten Annäherung an das ambivalente Phänomen „Subjektivierung von Arbeit“ beitragen sollen. Der von mir entwickelte Analyserahmen der normativen und normierenden Subjektivierung erwies sich als geeignet, um eine konkrete durch eine spezifische, transnationale und zentralistische Unternehmenskultur modulierte Ausprägung von subjektiver Arbeit im Filialsystem zu erfassen. Des Weiteren konnte somit auch ein aktueller Transformationsprozess von Subjektivierung von Arbeit verfolgt werden. Durch das Konzept der normativen Subjektivierung⁷⁹ war es möglich, vorgeschriebene Normen und Vorschriften, denen sich die Belegschaft eines Unternehmens verpflichtet fühlt und die als moralischer Imperativ handlungsanleitend sein sollen, zu erfassen. Somit konnten Werte, Präferenzen und Vorstellungen von Arbeit sowohl aus der Akteursperspektive der Belegschaft als auch seitens des Unternehmens untersucht werden. Normierende Subjektivierung stellt eine Form dar, die sich im betrieblichen Alltagshandeln herausbildet. Sie umfasst ritualisierte, gerinnende Denk- und Verhaltensweisen, welche für die Belegschaft tatsächlich prägend und handlungsleitend sind. Diese können mehr oder weniger mit der normativen Subjektivierung übereinstimmen oder gegenläufig sein. Durch den Analysebegriff der normierenden Subjektivierung wurden der Transformationsprozess und das Transformationsresultat von normativer zu normierender Subjektivierung sichtbar gemacht.

Die Filiale als Untersuchungsort fungierte dabei als Schnittstelle zwischen formellen unternehmenskulturellen, arbeitsorganisatorischen, markt- und tarifpolitischen Vorgaben sowie dem konkreten alltagsweltlichen Aushandeln von Arbeitsnormen und -werten mittels informeller Interaktionsmuster durch die Akteure.

Dadurch wurden Einblicke in eine Arbeitswelt der Verkäuferinnen ermöglicht, welche sich einerseits durch Rationalisierungsbestrebungen, Selbst- und Fremdökonomisierung und andererseits durch einen individuellen, differenziert ausgeprägten normativen Subjektivierungsanspruch der Beschäftigten auszeichnet.

⁷⁹ Die normative Subjektivierung weist Ähnlichkeiten zur reklamierenden und ideologisierenden Subjektivierung von Arbeit von Kleemann/Matuschek/Voß (2002) auf. Siehe auch hierzu Baetghe 1991.

Die in der Studie beschriebene Arbeitswelt ist durch Ambivalenzen auf Seiten der Beschäftigten geprägt, die sich aus dem Prozess der Subjektivierung von Arbeit selbst, strukturellen Widersprüchen der Unternehmens- und Arbeitsorganisation sowie filialspezifischen Gegebenheiten erklären lassen.

Die Studie zusammenfassend werden folgende Thesen aufgestellt:

- (1) Die konkrete Ausgestaltung einer subjektivierten Arbeitswelt wird durch den strukturellen, normativen und normierenden Rahmen unternehmerischer und marktabhängiger Vorgaben bestimmt.
- (2) Eine einseitig an der Unternehmenslogik ausgerichtete Arbeitswirklichkeit verhindert und deformiert Subjektivierungsbestrebungen des Unternehmens und der Beschäftigten.
- (3) Normative Subjektivierungsbestrebungen werden durch unternehmensstrukturelle Widersprüche gebremst und konterkariert.
- (4) Unternehmenskultur als Instrument einer unternehmensgeleiteten Subjektivierung von Arbeit verschleiert reale Machtverhältnisse und prekäre Arbeitsbedingungen. Diese führt zu Entsolidarisierung der Beschäftigten und einer verringerten Akzeptanz von Belegschaftsvertretungen.
- (5) Die Kombination aus normativer Unternehmenskultur, individuellen Arbeitsstilen und konkrete Arbeitsrealität führen zu unterschiedlichen Formen des Handelns der Beschäftigten, welche die konkrete Ausprägung einer Subjektivierung von Arbeit bestimmen.

Konstatiert werden kann, dass im Unternehmen normative Strukturen und Praktiken einer Subjektivierung von Arbeit bestehen, so z. B. in den offiziellen Feldern Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation (flache Hierarchien, Dezentralisierung, Abnahme direkter Kontrollen). Diese führen jedoch zu praktischen Ambivalenzen, welche sogar die normativen Absichten einer Subjektivierung seitens des Unternehmens und der Belegschaft konterkarieren. Solche Widersprüche manifestieren sich in den grundlegenden Strukturen der Unternehmenskultur, Arbeitsorganisation, Unternehmens- und Personalpolitik, den Arbeitsbedingungen und in deren normierenden praktischen Umsetzungen. Folgerichtig war das normativ bestimmte Subjektivierungshandeln auf Unternehmens- wie Arbeitnehmerseite nur bedingt erfolgreich. Demnach führt die bloße Existenz einer betrieblichen Nachfrage nach verstärkten subjektiven Leistungen der Arbeitenden nicht a priori dazu, dass diese auch adäquat befriedigt wird. Zu fragen ist deshalb vielmehr, wie die Subjekte auf solche funktionalen Erfordernisse und Ambivalenzen im Betrieb reagieren (Matuschek/Kleemann/Voß 2002: 222), ob und wie die Arbeitenden „eigene“ Ansprüche und „fremde“ Anforderungen subjektivierter Arbeit individuell bewältigen.

Die widersprüchlichen Phänomene normativer und normierender Subjektivierung werden anhand von neun markt-, unternehmens- und filialspezifischen Ambivalenzen skizziert, um die Komplexität einer subjektivierten Arbeitswelt, mit der sich die Filialbelegschaft auseinandersetzen muss, nachzuzeichnen.

Unternehmenspolitik

Die Unternehmenspolitik folgt notwendigerweise einer kapitalistischen Wirtschaftslogik und muss sich in diesem Spannungsfeld behaupten. Aufgrund bestehender Rationalisierungszwänge, die sich unter anderem in chronischem Personalmangel, verdichteten und flexiblen Arbeitszeiten, quantitativen Aufgabenerweiterungen und in globalen Expansionsbestrebungen widerspiegeln, werden Subjektivierungsbestrebungen des Unternehmens nicht im Sinne einer „doppelten Subjektivierung“⁸⁰ eingelöst.

Forciert wird eine einseitige Subjektivierung im Sinne der Selbstökonomisierung der Subjekte. Die Gestaltungsmöglichkeiten der konkreten Arbeit und die Vorstellungen der Mitarbeiterinnen von sinnerfüllter, autonomer, kreativer und teamorientierter Arbeit sind dem strukturellen wie individuell beschränkenden Rahmen unternehmerischer und marktabhängiger Prämissen untergeordnet. Jedoch stößt die unternehmenszentrierte Form der Subjektivierung von Arbeit im Sinne einer Selbstausbeutung der Subjekte an Grenzen. Diese entwickeln Gegenstrategien, um sich den instrumentalisierenden Subjektivierungszwängen zu entziehen oder sie individuell erträglich zu machen (Kapitel 12 Arbeitsorientierungen bei X).

Durch den bestehenden Rationalisierungszwang wird zudem die Chance vertan, formelle Schnittstellen normativer Subjektivierung seitens des Unternehmens und der Belegschaft (z. B. Kundenbetreuung, Umbauten zur Saison) für beide Seiten gewinnbringend zu nutzen.

Unternehmenskultur

Der Unternehmenskultur, als Vehikel unternehmensgeleiteter Subjektivierung, kommt im Subjektivierungsprozess eine besondere Rolle zu.

Der Belegschaft wird durch das Unternehmen eine Familienkultur suggeriert, obwohl in der Organisationspraxis Regeln gelten, die den „neuen Menschen“ allein treffen und allein lassen. Das Prinzip des „neuen Menschen“: „Mach es wie du willst, aber mach es profitabel“ führt zu Überforderungen, Fehlentwicklungen und Missständen in der Filiale. Durch die Mitarbeiterinnen wird Stress und Arbeitsüberlastung, resultierend aus Arbeitsverdichtung und chronischem Personalmangel, artikuliert. Das Problem der sachlichen Überforderung durch Unterbesetzung wird aber zum subjektiven Problem der Mitarbeiterinnen selbst gemacht. Schlechter Service liege demnach nicht an den defizitären Rahmenbe-

⁸⁰ Vgl. Baethge 1991.

dingungen des Arbeitsalltags, sondern an subjektiven Defiziten und der Einstellung gegenüber dem Unternehmen und dem Kunden. Die bestehenden Zwänge, etwa durch ein verdichtetes Arbeitszeitregime, ließen sich durch Engagement und effiziente Prioritätensetzung, also quasi eine Subjektrationalisierung, durchaus meistern.

Der „neue Mensch“ wird mit seinen Problemen, die aus den strukturellen betrieblichen Defiziten in der Filiale resultieren, alleingelassen. Ein Ergebnis dieses Widerspruchs ist die defizitäre Funktionalität des Teams, oder sind – um in einem unternehmensspezifischen Bild zu sprechen – Disharmonien in der Familie. Der Druck des engen Arbeitszeitregimes belastet die Beziehung unter den Mitarbeiterinnen. Zwänge und Probleme im Umgang mit rigiden Zielvorgaben werden an die Belegschaft delegiert und sollen individuell und zumeist zu deren Nachteil gelöst werden. Im Ergebnis werden so die normativen Werte der Unternehmenskultur, wie z. B. Teamarbeit, konterkariert.

Beobachtbar war in diesem Zusammenhang auch, dass Konflikte innerhalb der Belegschaft oder mit der Filialleitung nicht offen ausgetragen und bestehende problematische Arbeitsbedingungen eher „totgeschwiegen“ wurden. Hier entsteht eine Mentalität der Anpassung, bei welcher Konflikte ignoriert, nicht aber konstruktiv ausgetragen werden, da diese laut Filialleitung ansonsten „Unruhe hervorrufen“ würden. Die Unternehmenskultur ist demnach ein Disziplinierungsinstrument, das diejenigen ausgrenzt, welche die Arbeitsbedingungen kritisieren und mehr individuelle, mitarbeiterbestimmte Subjektivierung einfordern. Dadurch soll ein formell loyales Verhalten erzwungen werden, um scheinbar störungsfrei arbeiten zu können.

Die offiziell angestrebte Unternehmenskultur fordert dagegen jedoch eine Kultur produktiver Unruhe, die erforderliche Veränderungen rechtzeitig und adäquat möglich machen soll. Wird jedoch Unruhe, wie vielfach beobachtet, stigmatisierend als Bedrohung der Deutungs-, Entscheidungs- und Machthoheit seitens der Filialleitung oder exponierter Mitarbeitergruppen verstanden, entsteht eine „Friedhofskultur“⁸¹, welche ebenfalls der offiziellen Unternehmenskultur widerspricht.

Unternehmenskultur und Personalpolitik

Ein weiterer Widerspruch manifestiert sich im Spannungsfeld von Unternehmenskultur und Personalpolitik. Eine Unternehmensstrategie, welche auf flexible und befristete Arbeitsverhältnisse setzt, in denen sich vor allem die Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen kaum einbringen wollen, kann sich zukünftig für das Unternehmen als problematisch erweisen. Durch diese würden subjektivierungsbereite, der formellen Unternehmenskultur entsprechende Mitarbeiterinnen de facto klein und fern gehalten werden.

⁸¹ Unter Friedhofskultur verstehe ich eine ausgehöhlte und leblose Unternehmenskultur.

Die forcierte Personalpolitik des Unternehmens einer großen flexiblen Peripherie (Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen) und eines kleinen festen Kerns (Vollzeiterinnen) führt in der Praxis zu einer inhaltlich anderen oder instrumentalisierenden Anwendung der „sieben Säulen“-Kultur.

Demnach mag die Zunahme von flexiblen Arbeitsverträgen kurz- und mittelfristig betriebswirtschaftlich sinnvoll sein. Langfristig ist sie in Bezug auf das soziale und kulturelle Gebäude des Unternehmens eher destruktiv. Es besteht die Gefahr, dass das Unternehmen zu einem tönernen Koloss, zu einem „Untoten“ ohne Seele wird. Es bedarf eines guten Mischverhältnisses an Personal, um das Unternehmen lebensfähig zu erhalten und mit einer „Seele“ zu erfüllen, indem es der Belegschaft Identifikations- und Motivationsmöglichkeiten eröffnet sowie ihr Qualifikationen und Kompetenzen zu erwerben hilft.

Unternehmenskultur und Belegschaftsvertretung

Ein wesentliches Ergebnis der Studie bestand zudem darin, den Zusammenhang und die Ambivalenzen zwischen Unternehmenskultur, Belegschaftsvertretung und Subjektivierungsprozess herzustellen. Somit kann der Subjektivierungsprozess Aufschluss darüber geben, warum Belegschaftsvertretungen – trotz prekärer Arbeitsbedingungen – kaum Unterstützung von den Belegschaften im Unternehmen erfahren. Angesichts einer interessen geleiteten Subjektivierung des Unternehmens mittels ihrer familiären Unternehmenskultur, wird eine Interessenvertretung sowohl durch das Unternehmen als auch durch die Belegschaft selbst als störend deklariert. Schließlich beständen in einer Familie immer gleiche Interessen. Der im Rahmen familiärer Unternehmensverhältnisse postulierte Subjektivierungsschub wird von einem patriarchalisch geprägten Familienvorstand erzeugt, der Partizipation und Mitsprache über die konkrete Arbeit überflüssig mache. Der vom Unternehmen gewollte Subjektivierungsschub bleibt insofern inkonsequent, als das das angestrebte familiäre Verhältnis der Beschäftigten zwischen den Hierarchien und über die individuelle konkrete Arbeitstätigkeit hinaus de facto ausschließt.

Die angewandte Unternehmenskultur bestimmt folgerichtig auch das Verhältnis Bildung und Arbeit von Betriebsräten. Eine Familie benötigt keine Betriebsräte. Familienmitglieder reden miteinander und brauchen keine Vertreter. Die Instrumentalisierung der Gefühle in der Arbeitswelt durch die Ideologie der Betriebsfamilie und das Leitbild des „neuen Menschen“, dessen Aufgabe es ist, durch Selbstökonomisierung Anforderungen zu bewältigen, führen zu einer Konterkarierung des Wunschs nach einer Belegschaftsvertretung. Es besteht die allgemeine Vorstellung eines belegschaftsfreundlichen, familiären Unternehmens. Diese äußert sich auch in der gängigen Auffassung der Belegschaft, Probleme seien untereinander zu klären, wobei der Chef gegebenenfalls immer eine Lösung im Sinne der Belegschaft finden werde. Dabei wird übersehen, dass die Filialleitung, strukturell begründet, teilweise andere und gegenläufige Interessen als die Belegschaft verfolgen muss und subjektiv interpretiert. Die Unterneh-

menskultur als Vehikel für unternehmensgeleitete Subjektivierung ist demnach ein wesentlicher Faktor dafür, dass sich die Belegschaft trotz prekärer Arbeitsbedingungen nicht solidarisiert und organisiert. Der Entstehung von Solidarisierungseffekten wirkt dabei die Heterogenität der Belegschaft mit ihren differenzierten Gemengelagen, Subjektivierungsvorstellungen und Verhaltensdispositionen als erschwerender Multiplikator entgegen. Der Schleier der Unternehmenskultur führt somit dazu, dass auch die Beschäftigten eine Mitarbeitervertretung größtenteils für entbehrlich halten, weil reale Macht- und Arbeitsbeziehungen im Dunkel bleiben (vgl. Götz 1997). Das spiegelt sich unter anderem darin wider, dass, trotz erfahrbarer Rationalisierungszwänge und deren Auswirkungen auf den Arbeitsalltag, die Beschäftigten und das Unternehmen die Augen davor verschließen, dass eine solche Unternehmenspolitik beispielsweise die Erosion immaterieller Essentials (Mitarbeitergesundheit und Motivationspflege) vorantreibt. Bisher werden von den Mitarbeiterinnen nur diffus und unreflektiert überfordernde und teilweise problematische Arbeitsbedingungen wahrgenommen. Man fügt sich in ein Arbeitsregime, ohne zu prüfen, ob es wirklich lebensfähig ist und einen selbst in einer Balance zwischen Arbeit und Freizeit „leben“ lässt. Die individuell thematisierten Überforderungen führen nicht zu einer generellen Kritik der Unternehmenspolitik. Vielmehr werden der Kunde oder kritische Beschäftigte als ursächliches Problem und negative Projektionsfläche ausgemacht, die an den Problemen des Arbeitsalltags eigentlich Schuld seien. Diese geradezu kundenfeindliche Haltung widerspricht der Unternehmensphilosophie, nach welcher der Kunde die wichtigste Person im Unternehmen ist.

Ausdruck einer beiderseits verkannten Unternehmenspolitik und unreflektierten Arbeitswirklichkeit, ist die Distanz und Ablehnung gegenüber Belegschaftsvertretungen. Zurückzuführen sind diese Verhaltensweisen vor allem auf die Spezifik der familiären Unternehmenskultur, der Fürsorglichkeit, der Erfolg versprechenden Unternehmenspolitik und der relativ kleinen Filialgröße. Möglicherweise ist sie aber auch ein Indiz dafür, dass Subjektivierung von Arbeit an Grenzen der Subjekte selbst stößt. X und die spezifischen Persönlichkeitsmerkmale und Arbeitsdispositionen der Belegschaft bestimmen demzufolge nicht nur das Maß, sondern auch den Abstand gegenüber der Subjektivierung von Arbeit.

Trotzdem wären belegschaftsnahe und praxisorientierte Konzepte, wie sie durch eine Belegschaftsvertretung angestoßen, kommuniziert und umgesetzt werden, eine Alternative, um Subjektivierungschancen von Arbeit im „doppelten Sinne“ sowohl für das Unternehmen selbst als auch für die Belegschaft umzusetzen. Deshalb spielen Beschäftigtenvertretungen eine evidente Rolle bei der Weichenstellung einer Subjektivierung von Arbeit.

Arbeitsorganisation

Auch arbeitsorganisatorische Ambivalenzen führen zu einer konfliktbehafteten Aushöhlung von Subjektivierungsbestrebungen. So werden z. B. formelle Subjektivierungsbestrebungen seitens des Unternehmens durch die praktisch-

funktionale Arbeitsorganisation in der Filiale konterkariert. Die immer stärker durch Rationalisierungsdruck geprägte Arbeitswirklichkeit der Beschäftigten führt zu Verhaltensweisen, die einer subjektivierenden Arbeitswelt entgegenstehen. Als Reaktion auf das rigide Arbeitszeitregime bevorzugten vor allem die Vollzeitlerinnen kundenferne Tätigkeiten, um sich zu entlasten. Des Weiteren wurden immer häufiger zusätzliche arbeitsferne Freiräume durch informelle und längere Pausen geschaffen. Würde dieses Problem weiter ignoriert, hätte dies gravierende Auswirkungen auf Arbeitsklima, Kundenservice, Wettbewerbsfähigkeit und das Image von X.

Symptomatisch für Ambivalenzen in der Arbeitsorganisation war auch das Verhältnis von Handlungsspielraum und Kontrolle. So hat in einer subjektivierten Arbeitswelt der Filiale der Handlungsspielraum bei konkreten Arbeitstätigkeiten zwar zugenommen, die Selbst- und Fremdkontrolle ohne erkennbare subjektivitätshärente Verhaltensdispositionen aber abgenommen. Es existieren unverändert vielfältige Erwartungs- und Anspruchshaltungen an das Unternehmen. Jedoch bleiben die einzulösenden Pflichten gegenüber dem Unternehmen, im Sinne von Eigeninitiative und Eigenanstrengungen, eher unzureichend und unreflektiert (siehe Rational Routinierte). Flache Hierarchien bieten zwar Chancen für ein selbsttätiges, selbstverantwortliches kreatives Tun, gleichzeitig aber wachsen Risiken von Mitnahme-, Ausweich- und Desubjektivierungseffekten.

Weiterhin traten unternehmensstrukturelle Probleme aufgrund der Widersprüchlichkeit zwischen Arbeitsorganisation und Unternehmensphilosophie zu Tage, welche eine Subjektivierung von Arbeit inkonsequent werden lassen. Die Präambel des Unternehmens: „Alle sind gleich“ widerspricht der bestehenden Arbeitsorganisation (Arbeitszeit, Arbeitsvertrag). Diese Widersprüchlichkeit erzeugt eine formal unklare Situation, welche informelle Auslegungen und Interpretationen provoziert und fördert. Ungleichheiten sind aufgrund bestehender Funktions- und Statusfunktionen innerhalb des Unternehmens jedoch notwendig, da es sonst zu Rollen-, Aufgaben-, Weisungs- und Entscheidungskonfusionen kommen kann. An diesem Beispiel wird deutlich, dass auch eine moderne Unternehmensorganisation (flache Hierarchien, Abnahme von Kontrolle, partizipativer Führungsstil etc.) nicht a priori subjektivitätsfördernd ist und die grundsätzliche Frage unbeantwortet lässt, in welcher Hinsicht Beschäftigte gleich bzw. ungleich sind.

Formelle und informelle Strukturen

Weiterhin wurde in dieser Studie gezeigt, dass sich Widersprüche einer subjektivierten Arbeitswelt auch in Ambivalenzen zwischen formellen und informellen Strukturen eines Unternehmens (Unternehmenskultur, Arbeitsorganisation) offenbaren. Formelle Strukturen der Arbeitsorganisation sowie Anordnungen des Unternehmens wurden aufgrund bestehender Rationalisierungszwänge durch das Management und durch die Beschäftigten formell und informell erweitert und verändert (Fehlbon, Umtausch). Die informellen Strukturen besitzen nach den

hier vorliegenden Ergebnissen einen sehr ambivalenten Charakter. Sie übernehmen einerseits in der Arbeitswirklichkeit der Beschäftigten eine Ventil- und Korrektivfunktion. Andererseits unterliegt damit Subjektivierung einer Fehlsteuerung, wodurch sie begrenzt lebens- und zukunftsfähig ist. Es zeigte sich, dass die Stammebelegschaft ihre Zusammenarbeit hauptsächlich über informelle Regeln organisiert und gestaltet, was wiederum zu einem exklusiven Verhalten gegenüber den Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen führt. Beobachtbar war, dass an der Ausprägung gruppengebundener formeller bzw. informeller Werte und Normen in der Filiale die Beschäftigten, entsprechend ihres Status, in unterschiedlicher Weise beteiligt werden. Die informellen und formellen Beziehungen zwischen Vollzeitlerinnen und Jazlerinnen bzw. Stundenlöhnerinnen sind signifikant spannungsbesetzt, was auf unternehmensstrukturelle, filialinterne, aber auch gruppenspezifische und individuelle Gründe zurückzuführen ist.

Personalpolitische Qualifizierungsstrategie

Zu den Ambivalenzen der Subjektivierung von Arbeit im Unternehmen zählen die Personalpolitik im Allgemeinen und die Qualifizierungsstrategie des Unternehmens im Besonderen, die dem sozial-ökonomischen Trend der Entberuflichung und Dequalifizierung folgt. So ist im Unternehmen vor allem auf der Filialebene junges, gering oder nicht berufsspezifisch qualifiziertes Personal zu finden. Ausgebildete Vollzeitlerinnen gelten in der Sicht des Unternehmens als unflexibel und kostenintensiv. Erfahrungswerte und Wissen älterer Beschäftigter werden durch das Unternehmen kaum genutzt und abgerufen. Derartige Ambivalenzen setzen sich auch in der Einstellungspraxis fort. Gleichzeitig wird versucht, z. B. durch die Einstellung von Studentinnen als Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen, welche als flexibler und kostengünstiger gelten, unentgeltliche Zusatzqualifikationen (Sprach- und Sozialkompetenzen) abzuschöpfen. Durch interne Schulungen, die nichts am Status und damit der tariflichen Gehaltseingruppierung ändern, wird versucht, ihnen unabdingbares „Handwerkszeug“ zu vermitteln. Damit vertraut X, wie im Verkauf üblich (siehe Götz 1997), auf eine alleinige „learning by doing“- Strategie.

Trotzdem werden vor allem bei den Jazlerinnen und Stundenlöhnerinnen Subjektivitätsschancen, gemessen an ihren Fähigkeiten, am wenigsten ausgeschöpft (Motivation, Identifikation). Sie besitzen aufgrund ihres ständigen räumlichen Wechsels zwischen den Abteilungen einen reichen Fundus an Erfahrungen, der nicht genutzt und gewürdigt wird.

Der Dequalifizierung der unteren Funktionsbereiche steht eine Überqualifizierung des Führungspersonals entgegen. So werden bevorzugt – entgegen der gängigen Unternehmensphilosophie – externe Hochschulabsolventen für Führungspositionen eingestellt. Diese müssen sich jedoch von der Filialassistentin über die Filialleitung bis zu ihrer gewünschten Position „hocharbeiten“. Der Einstieg von „unten“ ist Voraussetzung, um eine dem Ausbildungsniveau angemessene Karriere im Unternehmen zu machen. Die bisherige Prämisse einer lediglich inter-

nen Rekrutierung, welche sich durch den Leitspruch „Wer kann, der darf“ auszeichnete, wird somit tendenziell ausgehöhlt. Die Führungskräfte gehen aber aufgrund des knappen Personalsbudgets zu einem großen Teil ihrer Arbeitszeit der Verkaufstätigkeit nach. Es müsste weiter geprüft werden, ob eine derart strukturierte Tätigkeit genügend Identifikations- und Motivationspotential auch für hoch qualifizierte Arbeitskräfte bietet oder ob durch die zusätzliche Verkaufstätigkeit Qualifikationspotentiale verschenkt werden. Vermutlich kaschieren momentan belastende Marktzwänge, „einfach einen Job zu bekommen“, diese Probleme. Zu fragen wäre aber auch, ob durch überqualifizierte Führungskräfte die Problemlagen einer fachlich niedrig qualifizierten Mitarbeiterschaft kompensiert werden können. Eine solche Qualifizierungsstrategie erweist sich vor allem bei exponierten Filiallagen als problematisch. An vorliegendem Fallbeispiel wurde deutlich, dass zum einen bestimmte sprachliche und interkulturelle Fähigkeiten fehlen und zum anderen, aufgrund der restriktiven Rahmenbedingungen, eine den Kundenbedürfnissen angepasste Kundenbetreuung ausblieb. X, die Filiale und die Belegschaft müssten sich auf ihre grundsätzlichen Präferenzen und Erwartungen an den Service (Lage, Klientel) flexibler und konsequenter einstellen. Dazu gehören eine Synergie fördernde Belegschaftsrekrutierung (Fähigkeiten, Alter, fachliche und persönliche Eignung) und ein entsprechendes Fortbildungskonzept. Weiterhin scheint auch ein Qualitätsmanagement sinnvoll, das vor allem ein Controlling der eher „weichen Faktoren“ (soziale Kompetenz, Motivlagen, Arbeitszufriedenheit und -identität, informelle Kommunikationsbeziehungen sowie individuelle Subjektivierungslagen) im Blick hat.

Die widersprüchlichen Phänomene normativer und normierender Subjektivität ließen sich sehr plausibel an den Verhaltensdispositionen, wie sie in dieser Arbeit typologisch erfasst wurden, beobachten. Festgestellt werden konnte, dass gruppengebundene Einstellungen, Arbeitsweisen und Bewältigungsstrategien der Subjekte existieren, die als Typen kategorisiert wurden. Der Umgang der Subjekte mit einer subjektivierten Arbeitswelt gestaltet sich demnach zwar differenziert, jedoch nicht im Sinne einer „zerfaserten Subjektivität“.

Eruiert werden konnte, dass Beschäftigte unterschiedlicher Ausbildungsniveaus, je nach Lebenslage (Studentin, Teilzeitkraft, Vollzeitlerin), unterschiedlich auf normierende Subjektivierungsanforderungen reagieren und unterschiedliche Subjektivierungsansprüche einfordern. Demnach wird Subjektivierung wesentlich von den subjektiven Verhaltensdispositionen bestimmt, welche nicht einheitlich, sondern abhängig von Sozialisation, Erwartungen, Bedürfnissen und Strategien der Subjekte waren. Erst eine Differenzierung verschiedener Subjektivierungstypen, wie sie in dieser Arbeit vorgenommen wurde, lässt Subjektivierung von Arbeit fassbar und interpretierbar werden. So bewältigen und interpretieren die „rational Routinierte“, die „pragmatische Jobberin“ und die „engagierte Perfektionistin“ je nach Status im Unternehmen, aktueller Lebenslage und Sozialisation die Anforderungen einer subjektivierten Arbeitswelt unterschied-

lich. All diese Typen müssen sich auf differenzierte Weise mit der beschriebenen Dualität des Strukturwandels auseinandersetzen. Von entscheidender Bedeutung wird dabei sein, welcher Typus die an ihn gestellten Anforderungen einer subjektivierten Arbeitswelt am besten „schultern“ kann.

Zudem eröffnet die Selbststeuerung durch normative Verhaltensvorgaben statt formaler Regelungen in der Unternehmenskultur und der Arbeitswirklichkeit Spielräume für unterschiedliche Verhaltensdispositionen. Je nachdem, welches Interesse man verfolgt, welche Voraussetzungen, Eigenschaften und Kompetenzen man mitbringt oder wo man sich innerhalb des Systems befindet (als Führungskraft, als Aushilfe, als Beschäftigter, der sich Karrierechancen erhofft, oder als Beschäftigtenvertretung), wird die Reaktion auf Anforderungen und Überforderungen dieser „Gemeinschaft“ unterschiedlich ausfallen.

Vor allem aber wird durch die Typologisierung sichtbar, dass Subjektivierung von Arbeit immer auch ein Aushandlungsprozess von verschiedenen Akteuren ist. Hier vollzieht sich die Transformation von normativer zu normierender Subjektivierung. Die praktisch gewordene Subjektivierung des Arbeitsalltags kollidiert häufig mit den normativen Vorstellungen einer Subjektivierung seitens des Unternehmens und der Beschäftigten. So kommt es nicht selten zu Disharmonien zwischen Arbeitsweise und Arbeitsorganisation, die den Intentionen beider Parteien entgegenstehen (Matuschek/Kleemann/Voß 2002: 235).

Entsprechend verwundert es nicht, dass die differenzierten, ja zum Teil gegensätzlichen Verhaltensdispositionen, bezüglich der normativen Subjektivierung seitens des Unternehmens und der Beschäftigten zu offenen und latenten Konflikten in der Belegschaft führen, die z. B. eine effiziente Teamarbeit erschweren.

Resümiert werden kann, dass sich das Unternehmen den Herausforderungen einer subjektbestimmten Unternehmenspolitik imperativ-pragmatisch (z. B. in Form von veränderten Anforderungsprofilen im „neuen Menschen“), aber mit ambivalenten Wirkungen verbunden, zu stellen versucht. Im Ergebnis stoßen diese bisher an Identifikations-, Motivations- und Effizienzgrenzen.

Abschließend noch eine Bemerkung zu meiner Rolle als Forscherin: In Wirtschaftsunternehmen zu forschen stellt aufgrund des hohen Anwendungsdrucks immer auch ein Problem für den Forscher dar. Er wird bedrängt, sich entweder zum Erfüllungsgehilfen von „unten“ oder aber interessensgeleitet Vorschläge im Sinne von „oben“ zu machen. Auch ich wurde während meiner Forschung mit diesem Konflikt konfrontiert. Weiterhin habe ich die Erfahrung gemacht, dass eine Forschung in anwendungsorientierten Kontexten zu einer Überschätzung des Forschers führen kann. Der Glaube an den Aufklärungsgehalt der Arbeit und das Erkenntnisvermögen der Mitarbeiterinnen hat mich teilweise zu unrealistischen, die Beschäftigten überfordernden Handlungen verleitet, die den Forschungsergebnissen widersprochen haben (Bildung eines Betriebsrates). Ich bin de facto in die Falle meiner eigenen, von den Mitarbeiterinnen kaum geteilten

aufklärerischen und emanzipatorischen Ansprüche gelaufen. Das wiederum zeigt, wie schwer es ist, sich in einem forschenden Kontext, mit vielfältigen Erwartungshaltungen der Beforschten, als Kulturwissenschaftler sachlich distanziert zu bewegen.

14 Ausblick

Zukünftig wird es für die Wissenschaft und die Unternehmen immer wichtiger werden, Subjektivierung von Arbeit empirisch vielschichtig und präzise zu analysieren, um mögliche Konfliktlagen, Dissonanzen und Ineffizienzen, die eine formelle Organisation so nicht vorsieht, zu erkennen und mögliche Subjektivierungspotentiale rechtzeitig und adäquat zum Tragen zu bringen. Dabei kann es jedoch nicht nur um einen funktionaleren, effektiveren Einsatz des Subjekts im Sinne der Unternehmen gehen. Es muss vielmehr über Identifikations-, Motivations- und damit auch Subjektivierungspotentiale im Sinne der Subjekte selbst geforscht werden.

Die Antworten und Ergebnisse der Analysen können wertvolle Hinweise für die strategische Ausrichtung einer effizienten Personalpolitik – sowohl im Sinne des Unternehmens – als auch der Beschäftigten liefern. In diesem Zusammenhang darf es nicht um eine subjektivierete Einbahnstrasse gehen frei nach dem Motto: Ihr habt viele Spielräume, euch kaputt zu machen. Denn dies hat nichts mit einer humanistischen Subjektivierung zu tun, die Kreativität, Entfaltung und Motivation ermöglicht. Die in der Studie beschriebene „Einbahnstrasse“ führt vor allem zu subjektiven und objektiven Überforderungen bis hin zu Desubjektivierungseffekten und situativ wirksamen, improvisierenden Bewältigungsstrategien von Stress und Überlastung. Somit würde die Chance vertan, sich durch eine produktiv gemachte Subjektivierung der Entfremdungsfalle teilweise zu entziehen.

Dabei könnte z. B. das Erfassen von subjektrelevanten Kategorien für eine strategische Ausrichtung von Subjektivierungskonzepten bedeutsam sein, welche die beiderseitigen Subjektivierungsententionen berücksichtigen. Dazu zählen erstens Längskategorien. In der vorliegenden Studie wären das zum Beispiel die reibungslose, ergebnisorientierte und effiziente Arbeitsorganisation. Zweitens Querschnittskategorien, so unter anderem Teamarbeit und Gratifikation sowie drittens Schlüsselkategorien wie Identifikation und Motivation.

Auch mit größerem zeitlichem Abstand zu meiner Feldforschung spielt die Suche nach Erklärungen bezüglich der beobachteten Ineffizienzen des Systems, der verschenkten Subjektivierungspotentiale bis hin zu den Desubjektivierungseffekten innerhalb des Unternehmens eine große Rolle. Warum handelt das Management so? Sind die Widerstände zu groß? Liegt es an Unbedarftheit, Unfähigkeit, mangelnder Einsichtsfähigkeit des Managements in das System selbst? Oder ist es ein Vermittlungsproblem zwischen Management und Beschäftigten? Wo liegen Verkennungen und Potentiale auf Seiten der Beschäftigten? Können beiderseitig Subjektivierungsvorstellungen kompatibel gemacht werden?

Die inzwischen erfolgte Einsicht ins mittlere Management, nach Abschluss meiner Feldforschungen, beantwortet viele aufgeworfene Fragen und bestätigt bzw. relativiert bestimmte Interpretationen. Um jedoch erste Einsichten und Eindrü-

cke zu verifizieren, bedarf es einer weitergehenden fundierten Erhebung. Mit dem jetzigen Kenntnisstand resultieren Subjektivierungsinadäquatheiten vor allem auch aus einer inadäquaten Managementpolitik, Personalführung und Organisationsstruktur.

Die vom Unternehmen verfolgte Expansionspolitik unterwirft es den zunehmenden globalen Rationalisierungszwängen. Das erfordert eine Veränderung der Organisationsstruktur, um trotz der Unternehmensgröße auf Marktveränderungen flexibel reagieren zu können. Die Subjektivierung von Arbeit wird deshalb immer zwingender zu einem kulturellen Scharnier für die Lebensfähigkeit von Organisationen im Allgemeinen und für das Unternehmen im Besonderen (Qualität, Kommunikation, Kosten, Image).

Zu beobachten ist jedoch, dass die bestehende Organisationsstruktur den exzessiven Expansionsbestrebungen „hinterherhinkt“.⁸² Die alte Organisationsstruktur kann die neuen Anforderungen so kaum oder nur zeitlich versetzt bewältigen. Demnach sind wissenschaftlich postulierte Trends, wie Entstandardisierung, Enthierarchisierung und Dezentralisierung, anhand des konkreten Fallbeispiels in ihrer Eindeutigkeit und Dominanz so nicht beobachtet worden. Vielmehr kam es zu Vermischungen neuer und alter Organisationsformen (z. B. Kommunikationssystem, und Filialsystem) bzw. alte änderten sich nicht zeitnah. Offensichtlich hat „der Taylorismus ein zähes Leben, nicht zuletzt deshalb, weil die historisch gewachsenen sozialen und institutionellen Strukturen, die mit technisch organisatorischen Prozessen verwobenen sozialen Kooperationsformen in den Betrieben sich als ausdauernd und widerstandsfähig erweisen (Sauer 2001: 28).“

Des Weiteren sind Desubjektivierungseffekte im Unternehmen auch auf ein teilweise ungeeignetes Ausbildungsniveau des mittleren Management zurückzuführen, was sich unter anderem dadurch zeigt, dass Entwicklungen nicht erkannt, nicht reflektiert und falsch eingeschätzt werden (z. B. der Zusammenhang von Personalpolitik und Erosion der Unternehmenskultur). Mangels Analysen und Strategien können so keine angemessenen Antworten im Sinne des Unternehmens und der Beschäftigten gefunden werden.

Zudem besteht ein extremer Rationalisierungsdruck von Seiten des Topmanagements, der an das mittlere Management ungefiltert weitergegeben wird. Dieses wiederum „reicht“ den Druck unreflektiert und ohne adäquate Umsetzungskonzepte an die Belegschaft weiter.

Es wird deutlich, dass die Art und Nutzung einer Subjektivierung von Arbeit zu einem entscheidenden Teil von Führungskultur, Personalpolitik und Organisationsstruktur bestimmt wird.

⁸² Es existieren erst seit einem Jahr deutschlandweit für die verschiedenen Areas Personalabteilungen, die sich mit der Einstellung, Entwicklung und Koordinierung der Belegschaft beschäftigen. Diese Aufgabe übernahm zuvor entweder die Zentrale in Erlangen oder die jeweilige Areaführung.

15 Literatur

- Abel, J./Ittermann, P. (2001). Mitbestimmung im Wandel – Daten und Trends. In J. Abel/P. Ittermann (Hg.), *Mitbestimmung an den Grenzen? Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Europa*. München/Mehring, S. 11-37.
- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies. A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, Iss. 2, pp., S. 139-158.
- Albaum, M. (2003). Y vs. X - Die Meinung der Kunden. *TextilWirtschaft*. Nr. 8., S. 53-57.
- Antoni, C. H. (1990). Qualitätszirkel als Modell partizipativer Gruppenarbeit. Analyse der Möglichkeiten und Grenzen aus der Sicht betroffener Mitarbeiter. Bern.
- Antoni, C. H. (2000). *Teamarbeit gestalten*. Weinheim und Basel.
- Atteslander, P. (1991). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Berlin.
- Bachmann, G. (2000). Der Belegschaftskultur-Ansatz und die Links-Volkskunde. Ein Blick zurück nach vorn. In I. Götz/A. Wittel (Hg.), *Arbeitskulturen im Umbruch. Zur Ethnografie von Arbeit und Organisation (Münchener Beiträge zur Volkskunde, 26)*. Münster/München/New York/Berlin, S. 35-52.
- Baecker, D. (2003). Männer und Frauen im Netzwerk der Hierarchie. In U. Pasero/ C. Weinbach (Hg.), *Frauen, Männer, Gender Trouble. Systemtheoretische Essays*. Frankfurt am Main, S. 125-143.
- Baethge, M. (1991). Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen-Subjektivierung der Arbeit. In *Soziale Welt*. Heft 1, S. 6-19.
- Baethge, M. (1999). Subjektivität als Ideologie. In G. Schmidt (Hg.), *Kein Ende der Arbeitsgesellschaft*. Berlin, S. 29-44.
- Baukowitz, A./Boes, A./Schmiede, R. (2001). Die Entwicklung der Arbeit aus der Perspektive ihrer Informatisierung. In I. Matuschek (Hg.), *Neue Medien im Arbeitsalltag*. Wiesbaden.
- Beck, S. (2001). Das Innenleben der Organisation – Ethnografisches Wissen in der Organisationsberatung. Eine Tagung des Instituts für Europäische Ethnologie.
<http://www.arbeitskulturen.de/down/01wissen.txt>
- Beck-Gernsheim, E. (1976). *Der geschlechtsspezifische Arbeitsmarkt*. Frankfurt/M.
- Beck-Gernsheim, E./Ostner, I. (1979). *Mitmenschlichkeit als Beruf. Eine Analyse des Alltags der Krankenpflege*. Frankfurt a. M./New York.
- Berger, P./Luckmann, T. (1987). *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie*. Frankfurt am Main.
- Bergmann, J. R. (1987). *Klatsch. Zur Sozialform der diskreten Indiskretion*. Berlin.
- Bischoff, S. (1999): Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland. Neuer Blick auf einen alten Streit. Köln, S. 141-153.
- Böhle, F. (1999). Arbeit - Subjektivität und Sinnlichkeit. In G. Schmidt (Hg.), *Kein Ende der Arbeitsgesellschaft*. Berlin, S. 67-78.
- Böhle, F. (2002). Subjektivierung von Arbeit: Vom Objekt zum gespaltenen Subjekt. In M. Moldaschl/G. G. Voß (Hg.), *Subjektivierung von Arbeit*. München/Mering, S. 101-134.
- Bungard, W. (Hrsg.) (1992). *Qualitätszirkel in der Arbeitswelt. Ziele, Erfahrungen, Probleme*. Stuttgart.
- Buschoff, K. S. (2000). Vom Normalarbeitsverhältnis zur Flexibilisierung - Über den Wandel der Arbeitszeitmuster: Ausmaß, Bewertungen, Präferenzen. WZB; P00-518. Querschnittsgruppe Arbeit und Ökologie.

- Diekmann, A. (2002). Empirische Sozialforschung – Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Hamburg.
- Döhl, V./Kratzer, N./Sauer, D. (2000). Krise der Normal Arbeits(s)politik. Entgrenzung von Arbeit - Neue Herausforderung an Arbeitspolitik. In WSI Mitteilungen 53, S. 5-17.
- Engler, S. (1997). Geschlecht in der Gesellschaft – Jenseits des “Patriarchats”. In G. Kneer/ A. Nassehi/M. Schroer (Hg.), München, S. 127-156.
- Erikson, K./Vallas, S. (1990). The Natur of Work. London.
- Esser, H. (2000). Soziologie/Spezielle Grundlagen – Institutionen. Frankfurt a. M./New York.
- Feger, C. (2005). Klatsch im Betrieb – Segen oder Fluch?
<http://archiv-tu-chemnitz.de/pub/2005/o177/data/klatschimbetrieb.pdf>
- Flick, U. (1995). Qualitative Sozialforschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Reinbek bei Hamburg, S. 94-238.
- Freimuth, J. (2005). Zur Kritik an der Organisationsentwicklung. In Organisationsentwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management. Nr. 2., S. 4-12.
- Frenzel, K. (2003). Intervention durch Storytelling – Vom Erzählen zum Veränderungsprozess. In Schmücking u. a. (Hg.), Die Seele der Organisation. Wien.
- Fromm, E. (1992). Die Kunst des Liebens. Frankfurt a. M.
- Frontal 21 (2006a): „Angst am Arbeitsplatz – die miesen Methoden bei X. 21. März 2006: 21 Uhr- 21.10 Uhr, http://berlinhennig.de/hmcom/Angst_am_Arbeitsplatz.pdf, zuletzt eingesehen am 21.06.2007.
- Frontal 21 (2006b): X: Gute Bedingungen oder miese Methoden“, Chatprotokolle zur Sendung am 21. März 2006,
<http://frontal21.zdf.de/ZDFde/inhalt/19/0,1872,3916403,00.html?dr=1>
- Gebert, D. (1995). Organisation. In U. Flick/E. von Kardorff./H. Keupp./L. von Rosenstiel/ S. Wolff (Hg.), Handbuch qualitative Sozialforschung – Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Weinheim, S. 299-304.
- Geertz, C. (1983). Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme. Frankfurt a. M.
- Gildemeister, R./Wetterer, A. (1992) (Hg.). Wie Geschlechter gemacht werden. Die soziale Konstruktion der Zweigeschlechtlichkeit und ihre Reifizierung in der Frauenforschung. In G. Knapp/Wetterer A. (Hg), Traditionen, Brüche. Freiburg, S. 201-254.
- Girtler, R. (1984). Methoden der qualitativen Sozialforschung. Anleitung zur Feldarbeit. Wien.
- Gleißmann, W./Peters, K. (2001). Mehr Druck durch mehr Freiheit – Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen. Hamburg.
- Götz, I. (2001). Empirische Erhebungen in Industriebetrieben und bürokratischen Organisationen. In S. Göttisch/A. Lehmann (Hg.), Methoden der Volkskunde Positionen, Quellen, Arbeitsweisen der Europäischen Ethnologie. Berlin, S. 213-232.
- Götz, I./Moosmüller, A. (1992). Zur ethnologischen Erforschung von Unternehmenskulturen. Industriebetriebe als Forschungsfeld der Völker- und Volkskunde. In Schweizerisches Archiv für Volkskunde 88, S. 1-31.
- Götz, I. (1997). Unternehmenskultur – Die Arbeitswelt einer Großbäckerei aus kulturwissenschaftlicher Sicht. Münster/New York/München/Berlin.
- Götz, I. (2000). Brotlose Kunst? Der Faktor Unternehmenskultur. In J. Engelmann/M. Wiedemeyer (Hg.), Kursbuch Arbeit. Stuttgart/München, S. 193-303.
- Götz, I./Wittel, A. (Hg.) (2000). Arbeitskulturen im Umbruch – Zur Ethnographie von Arbeit und Organisation. Münster/New York/München/Berlin.

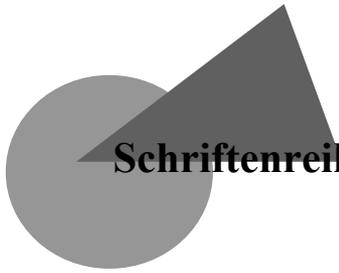
- Grefe, C. (2003). Leidende Angestellte. *Die Zeit*. Nr. 36, S. 31-32.
- Greverus, I. M. (1982). Die Sehnsucht des Ethnologen nach dem Feld. In Nixdorff/Hausschild (Hg.), *Europäische Ethnologie. Theorie und Methodendiskussion aus ethnologischer und volkscundlicher Sicht*. Berlin, S. 207-219.
- Gulowsen, J. (1972). A Measure of Work-Group Autonomy. In L.E. Davis & J. C. Taylor (Hrsg.), *Design of Jobs*. Harmondsworth, S. 374-390.
- Hagemann-White, C. (1984). *Sozialisation: weiblich-männlich?* Opladen.
- Hagemann-White, C. (1988). Wir werden nicht zweigeschlechtlich geboren. In C. Hagemann-White/M. S. Rerrich (Hg.), *FrauenMännerBilder. Männer und Männlichkeit in der feministischen Diskussion*. Bielefeld, 224-235.
- Häußermann, H./Siebel, W. (1995). *Dienstleistungsgesellschaften*. Frankfurt am Main, S. 21-50.
- Heintz, B. (1997). *Ungleich unter Gleichen. Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes*. Frankfurt a. M.
- Heintz, B./Nadai, E. (1998). Geschlecht & Kontext. In *Zeitschrift für Soziologie*, 27, 1998, 2, S. 75-93.
- Helmers, S. (1993a). Beiträge der Ethnologie zur Unternehmenskulturforschung. In M. Dierkes/L. von Rosenstiel/U. Steger (Hg.), *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie*. Frankfurt a. M./New York, S. 147-187.
- Helmers, S. (1993b). *Ethnologie der Arbeitswelt. Beispiele aus europäischen und außereuropäischen Feldern*. Bonn.
- Hochschild, A. R. (1990). *Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle*. Frankfurt/M. (Theorie und Gesellschaft, 13).
- Holtgrewe, U. (2002). Anerkennung und Arbeit in der Dienst-Leistungs-Gesellschaft. Eine identitätstheoretische Perspektive. In M. Moldaschl/G. Voß (Hg.), *Subjektivierung von Arbeit*. München, S. 195-218.
- Hüning, H./Nickel, H.-M./Frey, M. (2004). Entgrenzung, Vermarktlichung und Subjektivierung - Formenwandel von Arbeit und betriebliche Geschlechterverhältnisse. In *ZIF-Bulletin* 27, HU-Berlin, S. 1-15.
- Jary, M. (1999). *Markenpower – Warum Aldi, Ikea, H&M und Co so erfolgreich sind?* Wiesbaden.
- Kartari, A. (1997). *Deutsch- türkische Kommunikation am Arbeitsplatz. Zur interkulturellen Kommunikation zwischen türkischen Mitarbeitern und deutschen Vorgesetzten in einem deutschen Industriebetrieb (Münchener Beiträge zur Interkulturellen Kommunikation, 2)*. Münster/München/New York/Berlin.
- Kaschuba, W. (1999). *Einführung in die Europäische Ethnologie*. München.
- Kieser, A. (2002). *Organisationstheorien*. Stuttgart.
- Kieser, A./Kubicek, H. (1992). *Organisation*. Berlin.
- Kleemann, F./Henninger, A./Matuschek, I. (2001). *Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde – Gestaltungskonzepte – Theoretische Perspektiven*. Wiesbaden.
- Kleemann, F./Matuschek I./Voß, G.G. (2002). Subjektivierung von Arbeit – Ein Überblick Zum Stand der soziologischen Diskussion. In M. Moldaschl/G. G. Voß (Hg.), *Subjektivierung von Arbeit*. München, S. 53-100.
- Kluge, S. (2000). *Empirisch begründete Typenbildung – Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung*.
<http://www.sfb.186.uni-bremen.de/literatur/report9.htm>

- Knapp, G. A. (1988). Das Konzept „weibliches Arbeitsvermögen“ – theoriegeleitete Zugänge, Irrwege, Perspektiven. In *Frauenforschung* 6, 1988, 4, S. 8-19.
- Köhnen, H. (2006). Unternehmenskultur und Personalpolitik. Zur Situation der Beschäftigten und Interessenvertretung bei X. Hans-Böckler-Stiftung. Arbeitspapier 119.
- Krell, G./Osterloh, M. (1992) (Hg.). Personalpolitik aus Sicht von Frauen. Was kann die Personalforschung von Frauen lernen? München.
- Krell, G. (1994). Vergemeinschaftende Personalpolitik. Normative Personallehren, Werksgemeinschaft, NS Betriebsgemeinschaft, Betriebliche Partnerschaft Japan, Unternehmenskultur. München und Mering.
- Krell, G. (2001). Chancengleichheit durch Personalpolitik. Wiesbaden.
- Korte/Schäfers (Hg.) (1989). Einführung in die Hauptbegriffe der Soziologie. München.
- Kracauer, S. (1971). Die Angestellten. Frankfurt a. M.
- Lamnek, S. (1989). Qualitative Sozialforschung – Methoden und Techniken. München.
- Lang, R./Hellpach, W. (1922). Gruppenfabrikation. Berlin.
- Lattmann, C. (1972). Das norwegische Modell der selbstgesteuerten Arbeitsgruppe. Bern.
- Lengfeld, H. (2004). Soziale Gerechtigkeit und der Wirkungsgrad der Mitbestimmung. In: *Berliner Journal für Soziologie* 14, S. 73-93.
- Liebig, B. (2000). Organisationskultur und Geschlechtergleichstellung – Eine Typologie betrieblicher Geschlechterkulturen. In *Zeitschrift Frauenforschung & Geschlechterstudien*, Jg. 18., S. 47-66.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York.
- Lindner, R. (1981). Die Angst des Forschers vor dem Feld - Überlegungen zur teilnehmenden Beobachtung als Interaktionsprozess. In *Zeitschrift für Volkskunde* 77, S. 51-66.
- Linnenkohl, K./Rauschenberg, H.J. (1996). Arbeitszeitflexibilisierung. 140 Unternehmen und ihre Modelle. Heidelberg.
- Littek, W. (1991). Dienstleistungsarbeit, Strukturveränderungen, Beschäftigungsbedingungen und Interessenlagen. Berlin.
- Lohr, K. (2003). Einführung in die Organisationstheorien. Skript zur Vorlesung an der Humboldt-Universität zu Berlin/Institut für Sozialwissenschaften. 2003.
- Lohr, K. (2003b). Abschlußbericht zum Seminar „Subjektivierung von Arbeit“, Sommersemester 2003. Berlin. (Humboldtuniversität, unveröffentl.)
- Lohr, K./Nickel, H.-M. (2005). Subjektivierung von Arbeit. Riskante Chancen. Münster.
- Lundin, S. C. (2003). *Fish - Ein ungewöhnliches Motivationsbuch*. München.
- Malli, G. (2005). Begrenzte Spielräume. Verkäuferinnen in der urbanen Dienstleistungsökonomie. In B. Binder et. al., *Ort, Arbeit, Körper*. Münster, S. 337-343.
- Maurer, B. (2003). Mehr lächeln, mehr leisten. *TextilWirtschaft*. Nr. 34, S. 52-54.
- Merkens, H./Schmidt, F. (1988). Enkulturation der Unternehmenskultur. In T. R. Hummel/E. Zander (Hg.), *Hochschulschriften zum Personalwesen*. Band 7. München.
- Merkens, H. (2003). Pädagogische Institutionen - Organisationstheoretische Grundlagen und pädagogische Konzepte. <http://web.fu-berlin.de/allg.paedagogik/scripte/12124-8.htm>
- Mikl-Horke, G. (2000). *Industrie- und Arbeitssoziologie*. Oldenburg.
- Moldaschl, M./Voß, G. G. (2003). Reportagen aus der subjektivierten Arbeitswelt. In M. Moldaschl/G.G. Voß (Hg.), *Subjektivierung von Arbeit*. München und Mering, S. 295-335.

- Moosmüller, A. (1997). Kulturen in Interaktion. Deutsche und US-amerikanische Firmenentsandte in Japan (Münchener Beiträge zur Interkulturellen Kommunikation, 4). Münster/München/New York/Berlin.
- Müller-Jentsch, W. (2003). Organisationssoziologie - Eine Einführung. Frankfurt am Main.
- Müller, U. (1999). Geschlecht und Organisation - Traditionsreiche Debatten - aktuelle Tendenzen. In H.-M. Nickel/S. Völker/H. Hünning (Hg.), Transformation – Unternehmensreorganisation - Geschlechterforschung. Opladen/Wiesbaden, S. 53-75.
- Neuberger, O. (1995). Unternehmenskultur. In Flick, U./von Kardorff, E./Keupp, H./von Rosenstiel, L./Wolff, S. (Hg.), Handbuch qualitative Sozialforschung - Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Weinheim, S. 302-304.
- Nothnagel, D. (1993). Anthropologische Feldforschung in Organisationen. Überlegungen zu einer Kulturanthropologie der „modernen Welt“. In *Anthropos* 88 (1993), S. 459-476.
- Ohlendieck, L. (2003). Gender Trouble in Organisationen und Netzwerken. In U. Pasero/ C. Weinbach (Hg.), Frauen, Männer, Gender Trouble. Systemtheoretische Essays. Frankfurt a. M., S. 171-185.
- Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hg.) (2000). Theorien der Organisation – Die Rückkehr der Gesellschaft. Wiesbaden.
- Panoff, M./Perrin, M. (2000). Taschenwörterbuch der Ethnologie – Begriffe und Definitionen zur Einführung. Berlin.
- Pasero, U. (1994). Geschlechterforschung revisited: konstruktivistische und systemtheoretische Perspektiven. In T. Wobbe (Hg.) (1994), Denkachsen. Frankfurt am Main, S. 264-296.
- Pasero, U./Weinbach, C. (Hg.) (2003). Frauen, Männer, Gender Trouble. Frankfurt am Main.
- Peter, L.J./Hull, R. (1972). Das Peter-Prinzip – Oder die Hierarchie der Unfähigen. Reinbek bei Hamburg.
- Pongratz, H.J./Voß, G.G. (1997). Subjekt und Struktur – die Münchener subjektorientierter Soziologie. In G.G. Voß/H.J. Pongratz (Hg.), Subjektorientierte Soziologie. Opladen: Leske + Budrich, S. 7-29.
- Pongratz, H.J./Voß, G.G. (2000). Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer - Zur Entgrenzung der Ware Arbeitskraft. In H. Missen (Hg.), Begrenzte Entgrenzung. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin, S. 225-247.
- Ridgeway, C. R. (2001). Interaktion und die Hartnäckigkeit der Geschlechterungleichheit in der Arbeitswelt. In B. Heintz (Hg.), Geschlechtersoziologie. Sonderband der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Opladen/Wiesbaden, S. 250-275.
- Roethlisberger, F.J./Dickson, W.J. (1939). „Management and the Worker“. Cambridge.
- Rohmert, W./Weg, F.J. (1976). Organisation teilautonomer Gruppenarbeit: Betriebliche Projekte – Leitregeln zur Gestaltung, Bd. 1. In RKW (Hrsg.), Beiträge zur Arbeitswissenschaft. Reihe I, Bd. 1, München, S. 321-353.
- Roht, K. (Hg.) (1996). Mit Differenz leben. Europäische Ethnologie und Interkulturelle Kommunikation (Münchener Beiträge zur Interkulturellen Kommunikation, 1). Münster/München/New York/Berlin.
- Rosenstiel, L. v. (1991). Fritz J. Roethlisberger und William J. Dickson: „Management and the Worker.“ In U. Flick et al. (Hrsg.), Handbuch qualitative Sozialforschung. München, S. 126-129.
- Sauer, D. (2002). Neue Zumutungen an die Arbeitskraft im Prozess kapitalistischer Restrukturierung. Beitrag zur Arbeitstagung: Unselbständige Selbständige oder Arbeitskraftunter-

- nehmer? Kontroversen über Autonomie und Herrschaft in der neuen Unternehmensorganisation. Köln.
- Sauer, D. (2001). Unternehmensorganisation und Entgrenzung von Arbeit - Thesen zum Umbruch. In H. Martens, G. Peter, F. O. Wolf (Hg.), *Zwischen Selbstbestimmung und Selbstausbeutung*. Frankfurt am Main, S. 27-37.
- Schalmelcher, U. (2003). *Kultur und Management. Theorie und Praxis der Interkulturellen Managementforschung*. München/Mering.
- Schein, H. E. (1992). *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt/New York.
- Schmidt-Lauber, B. (2001). Das qualitative Interview oder: Die Kunst des Reden-Lassens. In S. Göttlich/A. Lehmann (Hg.), *Methoden der Volkskunde – Positionen, Quellen, Arbeitsweisen der Europäischen Ethnologie*. Berlin, S. 165-186.
- Schmiede, R. (1999) Informatisierung und Subjektivität. In W. Konrad/W. Schumm (Hg.), *Wissen und Arbeit*. Münster, S. 134-150.
- Sennet, R. (1998). *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin.
- Sennett, R. (2001). Die Arbeit und ihre Erzählung. In D. Liebeskind et al. (Hg.), *Alles Kunst? Reinbek bei Hamburg*, S. 11-36.
- Sieglin, R. (2001). Unternehmensberatung von unten – Ethnografie der Vermittlung von Sichtweisen und Potentialen der Belegschaft. Eine Tagung des Instituts für Europäische Ethnologie in Berlin. 23- 24. Mai 2002.
<http://www.arbeitskulturen.de/down/094sieglin.htm>
- Straus, F./Stiemert S. (1995). Qualitative Beratungsforschung – Zur Perspektivität qualitativer Methoden. In Flick, U./von Kardorff, E./Keupp, H./von Rosenstiel, L./Wolff, S. (Hg.) *Handbuch qualitative Sozialforschung – Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. Weinheim, S. 323-326.
- Szabo, E. (2007). Hat denn überall der Boss das letzte Wort? Ein Streifzug durch die Forschung zum Thema Partizipation, Führung und Kultur. In *OrganisationsEntwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*. Nr. 3/2007/ 26. Jahrgang/ISSN- Nr. 0724-6110, S. 4-13.
- Tarifvertrag (2003). Einzelhandel Berlin. Berlin (ver.di)
- Taylor, F.W. (1995). *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*. Weinheim/Beltz.
- Thiele-Dohrmann, K. (1995). *Der Charme des Indiskreten – Eine Kulturgeschichte des Klatsches*. Frechen.
- Voß, G. G. / Pongratz H.J. (2001). Der Arbeitskraftunternehmer – Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: *KZfS*, Jg. 50, S. 131-158.
- Voß, G. G. / Pongratz, H.J. (2003). Wandel der Erwerbsorientierungen? Bilanz zur Arbeitskraftunternehmer-These. In G. G. Voß/H.J. Pongratz (Hg.) *Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierung in entgrenzten Arbeitsformen*. Berlin, S. 192-226.
- Voß, G. G./ Pongratz, H.J. (2004). Arbeitskraft und Subjektivität. In G.G. Voß/H.J. Pongratz (Hg.), *Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung*. Berlin, S. 7-31.
- Warneken, B. J. (1991). *Lebenswelt in der Arbeitswelt. Informelle Kommunikation in computerisierten Büro*. Projektgruppe LUI für empirische Kulturwissenschaft der Universität Tübingen unter Leitung von Bernd Jürgen Warneken. Düsseldorf.
- Warneken, B. J./Wittel, A. (1997). Die neue Angst vor dem Feld. Ethnografisches research up am Beispiel der Unternehmensforschung. In *Zeitschrift für Volkskunde* 93 (1997), S. 1-16.
- Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen.

- Weinbach, C./Stichweh, R. (2001). Die Geschlechterdifferenz in der funktional differenzierten Gesellschaft. In B. Heintze (Hg.), *Geschlechtersoziologie. Sonderband der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Opladen/Wiesbaden, S. 30-52.
- Welskopp, T. (1996). Der Betrieb als soziales Handlungsfeld. Neuere Forschungsansätze in der Industrie- und Arbeitsgeschichte. In H. Zwahr (Hg.), *Geschichte und Gesellschaft – Zeitschrift für Historische Sozialwissenschaft*. 22. Jahrgang. Heft1. Göttingen, S. 67-84.
- Willke, H. (1989). Organisierte Wissensarbeit. *Zeitschrift für Soziologie*. Heft 3, S. 161-177.
- Wilz, S. M. (2002). Organisation und Geschlecht. Strukturelle Bindungen und kontingente Kopplungen. Band 28. Opladen.
- Wischmann, M. (1999). *Angewandte Ethnologie und Unternehmen – Die praxisorientierte ethnologische Forschung zu Unternehmenskulturen*. Hamburg.
- Witt, J. (1999). *Interaktive Führung – Das Netzwerk - Konzept zur Mitarbeiterführung und Kundenbetreuung*. Heidelberg.
- Wittel, A. (1997). *Belegschaftskultur im Schatten der Firmenideologie. Eine ethnografische Fallstudie*. Berlin.
- Zinn, K. G. (1979) *Von der tertiären Zivilisation in die tertiäre Krise*. In Zinn, K.G., *Jenseits der Markt-Mythen*. Hamburg, S. 98-103.



Arbeit und Leben im Umbruch

**Schriftenreihe zur subjektorientierten Soziologie der Arbeit
und der Arbeitsgesellschaft**

Herausgegeben von G. Günter Voß
(Auswahl)

Karin Gottschall, G. Günter Voß (Hg.)

Entgrenzung von Arbeit und Leben

Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag

Band 5, 2005 (2. Aufl.), ISBN 3-87988-896-5, 368 S., € 29.80

Nicole Dietrich

Berufsförderung als Chance?

Der Umgang junger Frauen mit Maßnahmen der Berufsförderung

Band 10, 2007, ISBN 978-3-86618-104-5, 2007, 176 S., € 19.80

Ingo Matuschek, Katrin Arnold, G. Günter Voß

Subjektivierte Taylorisierung

Organisation und Praxis medienvermittelter Dienstleistungsarbeit

Band 11, 2007, ISBN 978-3-86618-105-2, 2007, 355 S., € 29.80

Norbert Huchler, G. Günter Voß, Margit Wehrich

Soziale Mechanismen im Betrieb

Theoretische und empirische Analysen zur Entgrenzung und
Subjektivierung von Arbeit

Band 12, 2007, ISBN 978-3-86618-134-2, 2007, 288 S., € 27.80

Alexandra Manske

Prekarisierung auf hohem Niveau

Eine Feldstudie über Alleinunternehmer in der IT-Branche

Band 13, 2007, ISBN 978-3-86618-172-4, 2007, 258 S., € 27.80

Julia Egbringhoff

ständig selbst

Eine Untersuchung der alltäglichen Lebensführung von

Ein-Personen-Selbständigen

Band 14, 2007, ISBN 978-3-86618-187-8, 2007, 407 S., € 32.80

Brigitte Hausinger

Supervision: Organisation – Arbeit – Ökonomisierung

Zur Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen in der Arbeitswelt

Band 15, 2008, ISBN 978-3-86618-267-7, 2008, 206 S., € 19.80