

**Schwerpunkt**

**Wie den Wandel von Arbeit untersuchen?  
Historisierende Perspektiven und  
methodologische Herausforderungen**

**Jg. 11, Heft 1, Mai 2018**

**Inhalt**

Dunkel	Editorial	3
Stefan Walter	„Arbeit und Fleiß, das sind die Flügel ...“ Die Thematisierung von Arbeit und Leistung in Poesiealben der DDR und Bundesrepublik zwischen 1949 und 1989	7
Peter Wegenschimmel	Was ist ein Unternehmen – und wenn ja wie viele? Eine Organisationsgeschichte unternehmerischer Grenzverschiebungen	25
Manuela Rienks	Was bleibt von der Verkäuferin? Die historische Entwicklung aktueller Probleme von Beschäftigten im Einzelhandel	38
Heike Jacobsen, Ellen Hilf, Bärbel Meschkutat, Katja Pohlheim	Berufsfachlichkeit im Einzelhandel – eine umkämpfte Ressource	60
Harald Wolf	Auf der Suche nach der fragmentierten Arbeit. Über produktive Irritationen im Sekundäranalyselabor	76
Jakob Köster, John Lütten	Die Sekundäranalyse von Gesellschaftsbildern. Vorgehen, Herausforderungen und erste Ergebnisse eines qualitativen arbeitssoziologischen Forschungsprojekts	91
Caroline Richter	Vertrauen und Führung in Organisationen: Herausforderungen einer qualitativen Sekundäranalyse	104

## **HerausgeberInnen**

Dr. Karina Becker, Universität Jena

Dr. Wolfgang Dunkel, ISF e. V. München (verantwortlich für dieses Heft)

Prof. Dr. Hajo Holst, Universität Osnabrück

Prof. Dr. Heike Jacobsen, BTU Cottbus-Senftenberg (Sprecherin des Herausgeberkreises)

Prof. Dr. Frank Kleemann, Universität Duisburg-Essen

PD Dr. Martin Krzywdzinski, WZB Berlin

Dr. Nick Kratzer, ISF e. V. München

Prof. Dr. Nicole Mayer-Ahuja, Universität Göttingen/SOFI

Prof. Dr. Sabine Pfeiffer, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

## **Redaktion**

Die Textarbeiter

Freies Lektorat Franziska Engelmann & Ronny Reißmüller GbR

Further Straße 7

D-09113 Chemnitz

Tel.: +49 151 11612387

E-Mail: kontakt@die-textarbeiter.de

Website: www.die-textarbeiter.de

<http://www.ais-studien.de>

## **Editorial**

Wenn aktuelle Entwicklungen in der Arbeitswelt untersucht werden, dann interessiert in aller Regel nicht nur eine auf die Gegenwart bezogene Momentaufnahme, sondern auch, was sich im Vergleich zur Vergangenheit verändert hat, was neu ist, ob sich Entwicklungslinien nachzeichnen oder Umbrüche diagnostizieren lassen, wie sie sich erklären lassen und wie sie mit gesellschaftsweiten Entwicklungen im Zusammenhang stehen. In der Regel werden solche Aussagen zur Entwicklung oder zum Wandel von Arbeit anhand aktueller empirischer Erhebungen getroffen, während die Vergangenheit als idealisierte Kontrastfolie mit unterschiedlichen Benennungen („Fordismus“, „Erste Moderne“, „Wachstumsgesellschaft“) genutzt wird, um der jeweils angestellten Gegenwartsdiagnose Profil zu verleihen.

Ein Rückgriff auf die Vergangenheit, der diese selbst noch einmal zum Gegenstand einer an aktuellen Fragestellungen orientierten Untersuchung macht und auf aktuelle Befunde bezieht, könnte dazu beitragen, Entwicklung von Arbeit empirisch stärker zu fundieren und letztlich auch die Gegenwart besser zu verstehen: Was wissen wir etwa über Arbeitshaltungen in den 1970er und 1980er Jahren – und was sagt dies über aktuelle Veränderungen im Zeichen von Subjektivierung, Arbeitskraft-Unternehmertum oder brüchigen Legitimationen aus? Wie hat sich zum Beispiel die Fragmentierung von Belegschaften in den vergangenen Jahrzehnten entwickelt und was ist neu an der heutigen Prekarisierung von Arbeit, inwiefern hat sich das zu untersuchende Phänomen verändert, inwiefern (nur) die arbeitssoziologische Aufmerksamkeit?

Ziel der Sektionstagung „Wie den Wandel von Arbeit untersuchen? Historisierende Perspektiven und methodologische Herausforderungen“, die am 16. und 17. November 2017 in Göttingen stattfand, war es deshalb auszuloten, in welcher Weise aktuelle arbeitssoziologische Forschung von historisierenden Perspektiven profitieren kann. Um auf inhaltlicher und methodischer Ebene ein möglichst breites Spektrum von Anregungen für die Weiterentwicklung der Arbeits- und Industriesoziologie einzuholen, haben wir versucht, auch Kolleginnen und Kollegen aus anderen, insbesondere historisch arbeitenden Fächern für die Veranstaltung zu interessieren. Dies fand dann auch seinen Niederschlag in einem Tagungsprogramm, das von Beiträgen, in denen ZeithistorikerInnen Quellenmaterial unterschiedlichster Art untersuchen, um Aussagen zum Wandel von Arbeit machen zu können, bis hin zu solchen Beiträgen, in denen die AIS eigene ältere Studien für Sekundäranalysen heranzieht. Die vorliegende Ausgabe der AIS Studien bildet diesen fachübergreifenden Zugang zu historisierender Forschung ab:

Den Auftakt macht der Beitrag von *Stefan Walter* (Carl von Ossietzky-Universität Oldenburg), der sich mit einer für die Arbeits- und Industriesoziologie ungewöhnlichen Form nichtreaktiver Daten befasst – nämlich mit Poesiealben. Während, so Ste-

fan Walter, die soziologische Wertforschung primär danach frage, *warum* sich Werte wandeln, gehe es ihm als Vertreter einer historisch orientierten Wertforschung darum, *wie* Menschen in bestimmten historischen Epochen und im Kontext bestimmter gesellschaftlicher Systeme Werte zu Arbeit und Leistung thematisiert haben. Dabei wählt er als historische Epoche die Nachkriegszeit 1949 bis 1989 und als kontrastierende gesellschaftliche Systeme die BRD und die DDR aus. Anhand einer quantitativen Auswertung seines Datensatzes kann der Autor zeigen, wie sich die Thematisierung von Arbeit und Leistung im Untersuchungszeitraum gewandelt hat und dass sich dabei markante Unterschiede zwischen BRD und DDR nachweisen lassen.

In dem folgenden Beitrag von *Peter Wegenschimmel* (Institut für Ost- und Südosteuropaforschung Regensburg) werden anhand zeitgenössischer Publikationen (Presstexte und normative Texte) Prozesse der Organisationsentwicklung in der polnischen und tschechischen Schiffbauindustrie im Spät- sowie im Postsozialismus untersucht. Dabei dienen ihm die beiden Fallstudien und die dort zu beobachtenden Verschiebungen von Unternehmensgrenzen dazu, einem theoretisch ausgerichteten Interesse an Transformationsprozessen zu folgen. Der Rückgriff auf historische Quellen dient hier also in erster Linie – und damit im Sinne einer „history to theory“ – dazu, konzeptionelle Fortschritte zu erzielen.

Die folgenden beiden Beiträge haben einen gemeinsamen Gegenstand – den Wandel der Arbeit im Einzelhandel – und bieten so die Möglichkeit, einen sozialhistorischen und einen soziologischen Zugang zu diesem empirischen Feld zu vergleichen. In dem ersten der beiden Beiträge wirft *Manuela Rienks* (Institut für Zeitgeschichte München) die Frage auf, wie sich die Verkaufshandlung seit den 1950er Jahren verändert hat. Dabei untersucht sie vor allem die Auswirkungen der Einführung der Selbstbedienung und der computerisierten Kassen und analysiert diese Umbrüche sowohl unter einer praxeologischen Perspektive auf den Wandel sozialer Praktiken in der Verkaufshandlung wie auch unter einer Perspektive auf die Ausgestaltung von Verkaufsräumen. Auf diese Weise entstehen materialreiche und detaillierte Bilder der Verkaufstätigkeit in unterschiedlichen historischen Epochen.

In dem zweiten Beitrag zum Wandel der Arbeit im Verkauf untersuchen *Heike Jacobsen* (BTU Cottbus), *Ellen Hilf*, *Bärbel Meschkutat* und *Katja Pohlheim* (alle Sozialforschungsstelle Dortmund) Verkaufsarbeit anhand von Daten aus dem Mikrozensus sowie qualitativen Untersuchungen, die an der Sozialforschungsstelle Dortmund seit den frühen 1980er Jahren durchgeführt wurden. Ausgangspunkt ihres Beitrags ist die quantitativ belegte hohe Stabilität von Berufsfachlichkeit im Einzelhandel: Nach wie vor haben Beschäftigte im Verkauf weit überwiegend eine duale Berufsausbildung durchlaufen. Ein sekundäranalytischer Blick auf qualitative Daten (wobei sich die Autorinnen hier vor allem auf eine Interviewstudie aus den frühen 1980er Jahren beziehen) ermöglicht es den Autorinnen, die Bedeutung von Qualifikationen zu Bereichen wie Warenkenntnis, Kundenkontaktarbeit oder kaufmännischen und administrativen Tätigkeiten für die VerkäuferInnen zu erschließen und deren Überformung durch die Geschlechterverhältnisse zu rekonstruieren.

Dieser Beitrag aus Dortmund/Cottbus und die beiden sich daran anschließenden Texte aus Göttingen und Jena sind im Rahmen von eLabour entstanden – einem vom BMBF im Rahmen der Digital Humanities geförderten Verbund, in dem soziologische Forschungseinrichtungen zusammen mit Partnern aus der IT und dem Bibliotheks- und Archivwesen ein interdisziplinäres Zentrum für IT-basierte qualitative arbeitssoziologische Forschung aufbauen. Wesentlicher Bestandteil dieser Aufbauarbeit ist die Erprobung sekundäranalytischer Vorgehensweisen zur Beantwortung von Fragen zum Wandel von Arbeit.

*Harald Wolf* (SOFI Göttingen) kann hierzu auf Primärmaterialien aus mehreren SOFI-Studien zurückgreifen, die sich über einen größeren Zeitraum (1977 bis in die Gegenwart) mit den Arbeitsbedingungen in der Automobilindustrie befasst haben. Er untersucht, ausgehend von einem „nicht-fragmentierten fordistischen Nullpunkt des Produktionssystems“ die zunehmende Fragmentierung von Arbeit und ihre Auswirkungen auf Arbeitsteilung und Kooperation. Hierzu präsentiert Harald Wolf nicht nur empirische Zwischenergebnisse, sondern nutzt die Sekundäranalyse auch dazu, die Kategorien der AIS kritisch zu reflektieren und für Vorschläge zu konzeptionellen Weiterentwicklungen zu nutzen. Die Studien bieten mithin nicht nur gehaltvolles empirisches Material, sondern auch die Gelegenheit, sich mit Restriktionen klassischer Kategorien der AIS auseinanderzusetzen. So führt die zunehmende Fragmentierung von Arbeit u. a. zu einer sich verstärkenden Bedeutung von Kooperation, die analytisch entsprechend eingeholt werden muss.

Der Beitrag von *Jakob Köster und John Lütten* (Friedrich-Schiller-Universität Jena) befasst sich wiederum mit den methodischen Herausforderungen, die mit der Sekundäranalyse verbunden sind. Die Autoren fokussieren auf das Feld der Suchverfahren und damit auf die Frage, wie sich für die eigene Fragestellung relevantes Material identifizieren lässt. Dabei nutzen sie die besondere Stärke der Jenaer Arbeitssoziologie um Klaus Dörre auf dem Feld der prekären Arbeit und kombinieren in ihrer Untersuchung eine Sekundärauswertung einschlägiger Jenaer Studien aus den Jahren 2004 bis 2014 mit eigenen Erhebungen zum „Gesellschaftsbild des Prekariats“. Damit bewegen sich die beiden Autoren in der großen Tradition der Arbeiterbewusstseins-Studien seit Popitz et al. und verbinden diese Tradition mit neuartigen empirischen Vorgehensweisen.

In dem abschließenden Beitrag von *Caroline Richter* (Ruhr-Universität Bochum) werden weitere methodische Probleme der Sekundäranalyse herausgearbeitet. Diese Probleme entstehen aus drei Besonderheiten ihres Projekts: Caroline Richter wertet Datenmaterial sekundäranalytisch aus, das sie selbst in einem früheren Projektkontext und unter einer anderen Fragestellung erhoben hat. Sie befasst sich mit dem Problem der Anonymisierung, das dann in verschärfter Form auftritt, wenn keine Nachnutzungseinwilligung der befragten Personen vorliegt. Und sie überprüft die Anwendbarkeit einer Forschungshaltung, wie sie in der Grounded Theory in klassischer Weise entwickelt worden ist, auf die Sekundäranalyse. Dabei richtet sie ihr inhaltliches Forschungsinteresse auf die Bedeutung von Vertrauen im Handeln und Denken von Führungskräften.

Die vorliegenden Artikel haben weiterführende Erkenntnisse zu den Potentialen und Problemen historisierender Forschungsstrategien zu Fragen des Wandels von Arbeit erbracht. Offen bleibt aber noch, ob es gelingen wird, historisierende Fragestellungen, sekundäranalytische Methoden und eine gut nutzbare und gehaltvolle Dateninfrastruktur zu Forschungsansätzen zu bündeln, die sowohl für die Arbeits- und Industriesoziologie wie auch für weitere Fächer, die an der Entwicklung von Arbeit interessiert sind, ertragreich sind.

Für die HerausgeberInnen  
Wolfgang Dunkel

Stefan Walter<sup>1</sup>

## **„Arbeit und Fleiß, das sind die Flügel ...“ Die Thematisierung von Arbeit und Leistung in Poesiealben der DDR und Bundesrepublik zwischen 1949 und 1989**

**Abstract:** In der umfragebasierten Wertwandelforschung geht man davon aus, dass im Zuge eines grundlegenden Wertwandels seit den 1960er-Jahren in der bundesdeutschen Bevölkerung die Arbeits- und Leistungswerte an Bedeutung verloren haben. Neuere Beiträge der Zeitgeschichtsforschung stellen diese Wertwandlungen infrage. Anhand von Einträgen in Poesiealben lässt sich prüfen, ob sich die Thematisierung von Arbeit und Leistung verändert hat. Eine quantitative Inhaltsanalyse von mehr als 2800 Einträgen zeigt auf, dass Arbeit und Leistung zwischen 1949 und 1989 entweder als Werte an sich oder aber als instrumentelle Werte in den Alben thematisiert wurden. Die Befunde verweisen auf grundlegende Ost-West-Unterschiede sowie Gendereffekte im Eintragsverhalten. Sie deuten zudem darauf hin, dass Jugendliche in der Bundesrepublik immer seltener Arbeit und Leistung in ihren Einträgen einen Wert an sich beimaßen. Zurückgeführt werden diese Wertentwicklungen unter anderem auf die divergierenden staatlichen Rahmenbedingungen in DDR und Bundesrepublik.

### **1 Einleitung**

In einem programmatischen Artikel im Jahr 1975 in der Wochenzeitung „Die Zeit“ und später ausführlicher in ihrem Buch „Werden wir alle Proletarier? Wertewandel in unserer Gesellschaft“ (1978) hat Elisabeth Noelle-Neumann (1978) die These aufgeworfen, dass im Zuge eines grundlegenden Wandels „bürgerlicher“ Werte insbesondere die Arbeits- und Leistungswerte in der bundesdeutschen Bevölkerung in den 1960er- und 1970er-Jahren an Bedeutung verloren haben. Dabei verwies die langjährige Leiterin des Instituts für Demoskopie Allensbach auf Umfrageergebnisse ihres Instituts zu elterlichen Erziehungszielen. Stimmt im Jahr 1967 noch 76 % der berufstätigen Arbeiter zu, dass man seine Kinder dazu erziehen solle, seine „Arbeit ordentlich und gewissenhaft [zu] tun“ (ebd., S. 11), so waren es wenige Jahre später im Jahr 1972 nur noch 61 %. Eine ähnliche Befundlage stellte auch Peter Kmiecik (1976) mithilfe umfangreicher Sekundäranalysen verschiedener Umfrageerhebungen fest. Arbeit, so zeigten die Daten, schien für die Befragten seit 1965 immer weniger erfüllend zu sein, sondern erschien zunehmend als ein „notwendiges Übel“ (ebd., S. 334). Zusammenfassend konstatierte Kmiecik eine allgemeine „Bedeutungsminde- rung traditioneller Berufs- und Leistungswerte“ (ebd.). Auch weitere empirische Umfrageerhebungen haben insbesondere bei jüngeren Befragten Veränderungen bei den Arbeits- und Leistungswerten festgestellt, wenngleich sie nicht unbedingt das Bild einer dramatischen Erosion dieser Wertvorstellungen zeichneten (z. B. Allerbeck/Hoag 1985, S. 69f.). Basierend auf diesen und weiteren Untersuchungen lässt sich seither ein gewisser Konsens unter Soziologen konstatieren, wonach in der Zeit der innerdeutschen Teilung in der Bundesrepublik ein Wertewandel stattgefunden ha-

---

<sup>1</sup> Dr. Stefan Walter, Institut für Pädagogik, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. E-Mail: stefan.walter@uni-oldenburg.de. Der Beitrag basiert auf einem Vortrag auf der Herbsttagung der Sektion Arbeits- und Industriesoziologie (AIS) der Deutschen Gesellschaft für Soziologie am 16./17.11.2017 am Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen. Für die Einladung sowie die hilfreichen Kommentare möchte ich mich herzlich bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Tagung sowie bei Hajo Holst bedanken.

be, in dessen Zuge auch die Werte der Arbeit und Leistung an Bedeutung verloren haben.<sup>2</sup>

Dieser Feststellung ist in jüngerer Zeit seitens der Zeitgeschichtsforschung öfters widersprochen worden. Der Widerspruch zeigt sich zum einen in Aufsätzen, die nach dem Selbstverständnis der Zeitgeschichtsforschung fragen und eine stärkere Abgrenzung zu sozialwissenschaftlichen Nachbardisziplinen, insbesondere zur Soziologie, anstreben (vgl. Graf/Priemel 2011; Ziemann 2012). Die Abgrenzung erfolgt dabei mit zum Teil polemischen Angriffen auf die Methoden und Befunde der quantitativ orientierten empirischen Sozialforschung, wobei die umfragebasierte Wertwandelforschung der 1970er- und 1980er-Jahre besonders im Fokus der Kritik steht. Zum anderen wurde am Historischen Seminar der Universität Mainz ein von der DFG gefördertes Projekt mit dem Ziel initiiert, eine von der Soziologie losgelöste Werteforschung unter dem Label „Historische Wertewandelforschung“ (sic!) zu etablieren. Wertwandlungen werden diesem Ansatz zufolge als Ergebnis eines interdependenten Zusammenspiels von Werten, Institutionen und sozialen Praktiken verstanden (Rödter 2014, S. 31). In Tagungsbänden (Dietz et al. 2014; Dietz/Neuheiser 2016) wurde auch die Frage nach dem Wandel von Arbeits- und Leistungswerten behandelt. Darin werden häufig die soziologischen Deutungen des Wertwandels durch Ronald Inglehart (1977), Elisabeth Noelle-Neumann (1978) oder Helmut Klages (1984) weitgehend als verkürzende Darstellungen abgelehnt. Anhand von Fallstudien wird vielmehr das Bild hochgradig ambivalenter und facettenreicher Wertediskussionen in den 1960er- und 1970er-Jahren gezeichnet.

Ist der auf Umfragen basierende Befund eines allgemeinen Wertwandels in der bundesdeutschen Bevölkerung nunmehr durch die Zeitgeschichtsforschung als wöglichlich statistisches Artefakt entlarvt? Das ist eher nicht der Fall. Denn im Kern zielt die historisch orientierte Wertforschung auf andere, die soziologische Wertforschung bisher wenig interessierende Aspekte des Wertwandels. Bernhard Dietz und Jörn Neuheiser bringen das Erkenntnisinteresse historischer Wertforschung wie folgt auf den Punkt:

„Historische Wertewandel-Analyse [...] ist Konfliktgeschichte, die Analyse von normativen Aushandlungsprozessen steht im Zentrum“ (Dietz/Neuheiser 2016a, S. 16).

Während die Soziologie primär danach fragt, *warum* die Menschen in den 1970er-Jahren plötzlich anders auf ein und dieselben Fragen antworteten als noch ein Jahrzehnt zuvor, interessiert die historische Wertforschung die Frage, *wie* Menschen in dieser Zeit überhaupt und in verschiedenen Kontexten über Werte gesprochen haben bzw. wie diese „ausgehandelt“ wurden. Die historische Wertforschung ergänzt damit die Diskussion um den Wertewandel um den diskursiven Aspekt, der von der soziologisch empirischen Wertforschung bisher vernachlässigt wurde.<sup>3</sup> Sie zeigt auf,

<sup>2</sup> Das zeigt sich auch darin, dass das Schlagwort „Wertewandel“ Eingang in zahlreiche Lexika der Soziologie gefunden hat und dabei auch auf einen Bedeutungswandel von Arbeit und Leistung hingewiesen wird (z. B. Schäfers 2016, S. 40).

<sup>3</sup> Dass es der historischen Wertforschung vor allem um das Nachzeichnen von speziellen Wertediskursen geht, zeigt sich auch in den vorgelegten empirischen Beiträgen. So liegen Analysen zur Diskussion über Arbeitsorientierungen in Betriebszeitungen (Neuheiser 2014; Seng 2016), in Artikeln der Wirtschaftspresse (Dietz 2016) oder in Publikationen der Werbeindustrie (Westermeier 2016) vor. Daraus erfährt man primär etwas über das „Wie“ der

dass Wertwandlungsprozesse je nach Kontext in der bundesdeutschen Bevölkerung deutlich differenzierter und widersprüchlicher verliefen, als es die Befunde der umfragebasierten Wertforschung nahelegen. Um gerade die vielfältigen Ausprägungen und Ambivalenzen im Wertediskurs aufzudecken, scheint es sinnvoll, die soziologische Wertforschung um offenere Forschungs- und Befragungsformate zu erweitern.

Einem augenfälligen Desiderat ist allerdings auch die historische Wertforschung bisher unzureichend begegnet. Dieses besteht in der Erforschung der Werte in staatlichen Diktaturen.<sup>4</sup> Wie war es um die Arbeits- und Leistungswerte der Bürger in der DDR in den 1960er- und 1970er-Jahren bestellt? Ergebnisse von Umfragen in staatlichen Diktaturen wie der DDR sind mit Validitätsproblemen behaftet und können nicht voraussetzungslos rezipiert werden (Schmitt 1980, S. 17; Gensicke 1992, S. 3). Hier ist man eher auf alternative, in der Regel nichtreaktive Forschungsgegenstände angewiesen. Vertiefende Wertstudien zur Verbreitung und zum Diskurs über die Arbeits- und Leistungswerte in der DDR-Bevölkerung stehen jedoch weitgehend aus. Der vorliegende Beitrag möchte diesem Forschungsdesiderat mit der Analyse von Einträgen in Poesiealben, die zwischen 1949 und 1989 in der DDR und der Bundesrepublik geführt wurden, begegnen. Dabei wird am Erkenntnisinteresse der historisch orientierten Wertforschung angeknüpft und der Frage nachgegangen, wie die Werte der Arbeit und Leistung in den Alben in Ost und West in der Zeit der innerdeutschen Teilung thematisiert wurden. Haben Ost- und Westdeutsche diese Werte in den Alben womöglich unterschiedlich thematisiert? Gab es einen Wandel in der Kommunikation über Arbeit und Leistung in den Alben zwischen 1949 und 1989? Zur Beantwortung dieser Fragen werden zunächst die Vor- und Nachteile von Poesiealben für die Analyse von Wertvorstellungen diskutiert. Nach Skizzierung des Forschungsstands wird dargestellt, wie zwischen 1949 und 1989 die Werte Arbeit und Leistung in den Poesiealben thematisiert wurden. Anschließend wird eine Forschungshypothese zu möglichen Ost-West-Unterschieden hinsichtlich der Thematisierungspraktiken von Arbeit und Leistung in den Alben formuliert. Anhand einer Stichprobe von mehr als 2800 Einträgen wird diese Forschungshypothese geprüft und die Ergebnisse abschließend diskutiert.

## 2 Poesiealben als Gegenstand der Wertforschung

Poesiealben sind kleinformatige Bücher, die zumeist von weiblichen Heranwachsenden während der Kindheit und Adoleszenz zur Erinnerung und Freundschaftsbekun-

---

Berichterstattung in dieser Periode. Auf die Verbreitung und Ausprägung von Arbeits- und Leistungswerten in der bundesdeutschen Bevölkerung im Allgemeinen lassen sich daraus kaum Schlüsse ziehen. Erstaunlicherweise liegen im Rahmen der „historischen Wertewandelforschung“ nur wenige Beiträge vor, die sich explizit mit Ego-dokumenten beschäftigen. Genau aus diesen Quellen wären allerdings am ehesten Erkenntnisse über individuelle Wertvorstellungen in der allgemeinen Bevölkerung zu gewinnen. Hier sticht die Studie von Peter-Paul Bänziger (2016) hervor, der sich mit der Thematisierung von Arbeits- und Leistungswerten in Tagebüchern und Briefen beschäftigt. Allerdings untersucht er lediglich die Dokumente von fünf Personen aus drei verschiedenen Zeiträumen, so dass hier keine Repräsentationsschlüsse gezogen werden können.

<sup>4</sup> Die soziologische Wertwandelforschung der 1970er- und 1980er-Jahre war primär auf westliche Demokratien fokussiert (vgl. Ingelehart 1977; 1995). Erst später wurde der Radius der Wertwandelstudien mit der Initiierung des „World Value Survey“ auch auf andere Staaten erweitert (u. a. Ingelehart 1998).

dung geführt werden.<sup>5</sup> Vor allem gleichaltrige Freunde und Klassenkameraden, aber auch Verwandte und Lehrer sowie weitere Bekannte werden hierfür um einen Eintrag gebeten. Warum eignen sich Poesiealben für die Untersuchung von Arbeits- und Leistungswerten in einer Bevölkerung?

Vier Gründe sprechen dafür. Erstens werden in die Poesiealben häufig Sprüche eingetragen, in denen Werthaltungen im Sinne allgemeiner *Auffassungen des guten und richtigen Handelns* zum Ausdruck gebracht werden. Diese Wertvorstellungen werden häufig explizit im Text benannt. Die inhaltliche Erschließung ist in der Regel unproblematisch.<sup>6</sup> Es tragen sich überwiegend Angehörige der Peergroup ein, allerdings fungieren ebenso Lehrer, Verwandte und weitere Bekannte als Inskribenten. Poesiealben eignen sich damit für die Erforschung von Wertvorstellungen zentraler Sozialisationsinstanzen einer Bevölkerung. Zweitens handelt es sich bei Poesiealben um einen nichtreaktiven Forschungsstand. Die Alben wurden geführt, ohne dass der Halter oder die Einträger jemals daran dachten, dass die Einträge später einmal Gegenstand einer wissenschaftlichen Analyse sein könnten. Damit können „Reaktivitätseffekte“ (Schnell et al. 2013, S. 345) ausgeschlossen werden. Ein dritter Vorteil von Poesiealben besteht darin, dass es sich um einen homogenen Forschungsgegenstand handelt. Poesiealben gehen auf eine jahrhundertealte Sitte zurück, an die bestimmte Normen geknüpft sind. Diese Normen betreffen bei näherer Betrachtung primär die Form der Eintragsgestaltung. Sie berühren allerdings nicht die prinzipiell vorhandene inhaltliche Gestaltungsfreiheit der Inskriptionen.<sup>7</sup> Die formalen Normen ermöglichen zugleich die Vergleichbarkeit der Albumeinträge. Poesiealben zeichnen sich viertens dadurch aus, dass sie über eine lange Tradition verfügen. Sie gehen auf die ursprünglich von Erwachsenen betriebene Stammbuchsitte zurück, die sich bis in die Mitte des 16. Jahrhunderts zurückverfolgen lässt.<sup>8</sup> Im Verlauf des 19. Jahrhunderts wandelt sich die Trägerschaft der Sitte von eher männlichen Erwachsenen zu eher weiblichen Jugendlichen. Seither hat sie sich als Kinder- und Jugendsitte allerdings kaum verändert. Poesiealben stellen damit einen der seltenen Gegenstände dar, mit denen Wertwandlungen auf Individualebene über einen vergleichsweise langen Zeitraum untersucht werden können.

Diesen Vorteilen stehen allerdings auch Nachteile und Limitationen des Forschungsgegenstands entgegen. Zunächst ist darauf hinzuweisen, dass sich die Artikulation von Werthaltungen in den Alben zumeist auf die räumlich begrenzte Spruch-

---

<sup>5</sup> Zur Geschichte und Beschreibung der Albumsitte als Kinder- und Jugendsitte siehe Fiedler (1960), Angermann (1971) und Rossin (1985). Auch wenn überwiegend weibliche Heranwachsende Alben führen und inskribieren, so nehmen dennoch immer auch männliche Heranwachsende als Halter und mehr noch als Inskribenten an der Sitte teil. Im Folgenden wird lediglich aus sprachökonomischen Gründen das generische Maskulinum zur Kennzeichnung sowohl männlicher als auch weiblicher Teilnehmer an der Albumsitte verwendet.

<sup>6</sup> Die Albumforscherin Getrud Angermann hat diesen Aspekt wie folgt auf den Punkt gebracht: „Es fehlt das Andeutende, das, was erst Interpretation und tieferes Nachdenken herausfordert. Der Inhalt ist meist einfach, doch mehr im Sinne von eindeutig als von simpel“ (Angermann 1971, S. 446).

<sup>7</sup> Eine Eintragsnorm besteht in der Inskription bestimmter Textparzellen (Spruch, Angaben zur Lokalisierung und Datierung sowie Widmung mit Subskription), die pyramidal auf einer Albumseite angeordnet werden (vgl. Angermann 1971, S. 39; Henzel 2014, S. 100ff; Rossin 1985, S. 140f). Eine weitere Norm besteht darin, dass der eingetragene Spruch keine Eigenschöpfung, sondern ein Zitat (z. B. eines Verses oder Ausspruchs) darstellt (vgl. bereits für das 18. Jahrhundert Henzel 2014, S. 448ff). Die Auswahl des Zitats und damit die Auswahl der darin zum Ausdruck gebrachten Wertvorstellungen steht dem Einträger prinzipiell frei.

<sup>8</sup> Zur älteren Stammbuchsitte siehe Loesch (1998); Schnabel (2003); Henzel (2014).

parzelle beschränkt. Hierzu wählt der Einträger ein Zitat (Sinnspruch, Vers o. Ä.) aus und trägt dieses in die Spruchparzelle ein (Angermann 1971, S. 448; Rossin 1985, 26). Durch die Verwendung eines Zitats kann somit zwar auf eine zugrundeliegende Werthaltung des Inskribenten geschlossen werden, allerdings nur indirekt. Dabei ist denkbar, dass die Eintragenden auch mit Blick auf die Rezeption durch den Halter bzw. nachfolgende Eintragende ihre Zitate auswählen. Die Zitatauswahl erscheint damit als Ausdruck einer Selbstinszenierung, durch die ein Inskribent signalisiert, dass er bestimmte Werte teilt und für wünschenswert hält. Ein Rückschluss auf die Valenz dieses Werts für den Einträger ist jedoch nicht möglich. Aufgrund der räumlichen Begrenztheit der Spruchparzelle stellen die darin zum Ausdruck gebrachten Werte zudem nur einen Ausschnitt aus dem möglichen Werterepertoire eines Eintragenden dar. Die Erfassung sämtlicher Wertvorstellungen eines Einträgers ist mit der Albumanalyse nicht möglich. Eine weitere Beschränkung besteht darin, dass trotz prinzipieller inhaltlicher Gestaltungsfreiheit die Medialität des Albums die Thematisierung einiger bestimmter Werte begünstigt. Poesiealben sind Freundschafts- und Erinnerungsmedien. Freundschaft, Abschied und Erinnerung sowie Wünsche für ein glückendes Leben sind albumaffine Themen und Werte, die bevorzugt inskribiert werden.

Diese Einschränkungen sind bei der Analyse von Wertvorstellungen in Albumeinträgen zu bedenken. Aufgeräumt werden muss hingegen mit einem weit verbreiteten Vorurteil bezüglich der Textauswahl. Denn häufig wird angenommen, dass lediglich eine kleine Auswahl tradierter Texte und klischeehafter Zitate von Generation zu Generation in den Alben weitergegeben wird (vgl. Bodensohn 1968, S. 77; Graak 1982, S. 63). Auch die Albumforschung hat sich häufig auf die Untersuchung der „Klassiker“ unter den Albumsprüchen als vermeintlich typische Repräsentanten sämtlicher Albumtexte konzentriert. Auch wenn zweifellos ausgewählte „klassische“ Sprüche (z.B. „Rosen, Tulpen, Nelken ...“ usw.) häufig in den Alben zu finden sind, so gilt dies nicht für die Mehrheit der eingetragenen Texte. Es scheint vielmehr kennzeichnend zu sein, dass die Mehrheit der Texte singulär in den Alben vorkommt, die eingetragenen Texte eher von Generation zu Generation fluktuieren (vgl. bereits Rossin 1985, S. 262).

### **3 Zur Thematisierung von Arbeit und Leistung in Poesiealben**

#### *Forschungsstand*

Inwiefern wurde bereits über die Thematisierung von Arbeit und Leistung in Poesiealben geforscht? Bisher liegen hierzu nur wenige Forschungsarbeiten vor. Maria Zillig hat in Untersuchungen von Alben von Würzburger Schülerinnen und Schülern in den 1930er-Jahren den Themenbereich „Arbeit und Pflichterfüllung“ beschrieben und eine enge Korrespondenz dieser Werte in zeitgenössischen Einträgen nahegelegt (Zillig 1935, S. 101 sowie Zillig 1942, S. 148). In umfangreichen Untersuchungen von Alben des 18. bis 20. Jahrhunderts hat Gertrud Angermann sechs „Leitthemen“ (Angermann 1971, S. 205) herausgearbeitet. Ein solches Leitthema ist „Tätigsein“, wovon Angermann weitgehend Texte über (gottgefälliges) Handeln, Arbeit und Fleiß

versammelt. Nach Angermann sickern Texte, die „Tätigsein“ thematisieren, erst Mitte des 19. Jahrhunderts, dann aber zunehmend in die Alben ein (ebd., S. 425). Dabei vollzieht sich innerhalb dieses Themenfelds zugleich auch ein Wandel von eher „zurückhaltenden Aussagen zu drängenderen und freudigeren Aufforderungen“ (ebd., S. 436). Nach Angermann rücken dabei im 20. Jahrhundert zunehmend Sprüche in den Fokus, die im Tätigsein für Andere die Bedingung für ein erfülltes Leben erblicken (vgl. ebd.). Jürgen Rossin (1985) hat Poesiealben, die in den 1970er-Jahren in Nordrhein-Westfalen geführt wurden, untersucht. Nach Rossin ist Arbeit Bestandteil eines tradierten „Tugendkatalog[s]“ (ebd., S. 291), der durch die Eintragungen vermittelt werden soll. Als ein übergeordneter Lebensbereich korrespondiert Arbeit mit zahlreichen weiteren Tugenden wie Geduld, Leistung u. ä. (vgl. ebd., S. 294). Ein inhaltliches „Leitthema“ wie bei Angermann bildet das Themenfeld Arbeit und Leistung in den Untersuchungen von Rossin allerdings nicht.

Im Rahmen meiner Dissertation habe ich die Wertvorstellungen in Alben der DDR und Bundesrepublik zwischen 1949 und 1989 mit Hilfe einer an Werner Früh (2011) angelehnten Themenfrequenzanalyse bestimmt und näher analysiert (Walter 2016). Geprüft wurde in diesem Zusammenhang die These eines allgemeinen Bedeutungsverlusts der Arbeits- und Leistungswerte in der bundesdeutschen Bevölkerung, wie sie von Noelle-Neumann und Kmieciak formuliert worden war. Zwei Befunde der Albumanalyse sprechen für diese These: Zum einen wurde ein Rückgang der Eintragungswahrscheinlichkeit dieser Werte zwischen 1949 und 1989 vor allem bei den jugendlichen Einträgern in der Bundesrepublik festgestellt. Zum anderen ergaben sich signifikante Ost-West-Unterschiede. Demnach wurden zwischen 1949 und 1989 vor allem in den DDR-Alben die Werte der Arbeit und Leistung betont, jedoch deutlich seltener in West-Alben. Zurückgeführt wurden diese Ost-West-Unterschiede auf die wahrgenommenen diametralen staatlichen Rahmenbedingungen in DDR und Bundesrepublik. Während die staatlichen Rahmenbedingungen in der DDR unintendiert eine Konservierung tradierter Wertvorstellungen begünstigten, beförderten die Rahmenbedingungen in der BRD die Pluralisierung von Wertvorstellungen. In der Bundesrepublik könnten sich die Jugendlichen somit zunehmend auch anderen Werten geöffnet haben.

Zwei andere Befunde der Albumanalyse sprechen allerdings gegen die These eines generellen Bedeutungsverlusts von Arbeit und Leistung in der bundesdeutschen Bevölkerung: So betonten erwachsene Einträger zwischen 1949 und 1989 weitgehend unverändert die Werte der Arbeit und Leistung. Zum anderen deuten die Alben an, dass Heranwachsende in der Bundesrepublik mit steigendem Alter diese Werte womöglich zunehmend zu schätzen lernten. Je älter die jugendlichen Einträger in Westdeutschland wurden, desto größer war die Wahrscheinlichkeit, dass sie Arbeit und Leistung in den Alben betonten. Insofern wird die These eines Bedeutungsverlusts dieser Werte nur zum Teil gestützt.

Die Prüfung der „Niedergangsthese“ konzentrierte sich primär auf die Frage, ob Einträge, in denen die Themen Arbeit und Leistung verhandelt wurden, seltener in die Alben eingetragen wurden. Weniger Berücksichtigung fand die Frage, *wie* die

Einträge in ihren Inskriptionen Arbeit und Leistung thematisierten. Dieser Frage wird im Folgenden nachgegangen.

### *Formen der Thematisierung von Arbeit und Leistung in Poesiealben 1949-1989*

Wie werden Arbeit und Leistung als Werthaltungen in den Alben überhaupt zur Sprache gebracht? Wie können entsprechende Einträge identifiziert und kodiert werden? Wie bereits Getrud Angermann (1971) angemerkt hat, wird Arbeit in Albumeinträgen vor allem als Tätigsein verstanden. Legt demnach ein Eintrag die Interpretation nahe, dass es *gut und richtig* ist, ganz allgemein *tätig zu sein*, dann lässt dies auf eine zugrundeliegende Werthaltung „Arbeit“ schließen. Einträge, bei denen dies der Fall ist, sinnieren über „Arbeit“ im Allgemeinen, über die eigene „Schaffenskraft“ oder „Tätigkeit“. Weitere Schlüsselwörter in diesen Texten sind „handeln“, „anwenden“, „tun“ oder „verrichten“.

Leistung wird in den Albumeinträgen hingegen als eine besondere Art und Weise des Tätigseins präsentiert. Konkret wird Leistungsbereitschaft als eine Art forcierter Modus von Arbeit verstanden. Legt demnach ein Eintrag die Interpretation nahe, dass es *gut und richtig* ist, *in einem besonderen Maße (forcirt) tätig zu sein*, dann lässt dies auf eine implizite Werthaltung „Leistung“ schließen. Einträge, in denen Leistung als Werthaltung durchscheint, verweisen häufig auf „Emsigkeit“, „Regsamkeit“ und „Fleiß“ im Handeln. Es geht darum, „Leistung“ zu erbringen und sich „anzustrengen“. Auch „Schweiß“ als ein körperliches Symptom von Anstrengung verweist metaphorisch auf die Bereitschaft, Leistung zu erbringen.

Wie werden Arbeit und Leistung in den Sprüchen thematisch verhandelt? Entsprechend der oben angeführten Rahmendefinitionen von Arbeit und Leistung ließen sich in der eigenen Untersuchung von 2863 Einträgen 224 Sprüche (8 %) identifizieren, in denen diese Werthaltungen thematisiert wurden. Diese Sprüche wurden einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse unterzogen und auf semantische Gemeinsamkeiten und Unterschiede geprüft. Es lassen sich fünf Formen der Thematisierung dieser Werte in den Alben unterscheiden. Sie sind in Tabelle 1 mit Textbeispielen und Angaben zur relativen Häufigkeit dargestellt.

Eine erste Gruppe versammelt hierbei Sprüche, in denen Arbeit und Leistung als unhinterfragte Tugenden und Pflichten thematisiert werden. Zentrales Element dieser Texte ist ihr überwiegend präskriptiver Charakter. Eine zweite Gruppe von Texten zielt hingegen auf die praktische Realisierung von Tätigkeit ab. In diesen Eintragungen wird über grundlegende Bedingungen reflektiert, unter denen die eigene Arbeit gelingen kann. Eine weitere Gruppe von Texten stellt hingegen eher allgemeine Reflexionen über Arbeit und das eigene Tätigsein vor. Allen drei Textgruppen ist gemein, dass in ihren Sprüchen der Wert von Arbeit und Leistung nicht hinterfragt wird. Der Sinn von Arbeit und Leistungsbereitschaft wird in diesen Texten weitgehend vorausgesetzt oder implizit angenommen. Arbeit und Leistung stellen in den Sprüchen dieser Textgruppen *Werte an sich* dar.

Thematisierung	Zitatbeispiele	Arbeit und Leistung als...
Arbeit und Leistung als unhinterfragbare Tugenden und Pflichten (27,7 %)	„Arbeite! Die Freude kommt von selbst!“ (Alb.4, S. 5)  „Arbeit und Lernen, Wissen im Leben, das ist das Ziel was Du sollst erstreben!“ (Alb. 34, S. 29)	Arbeit und Leistung als Werte an sich (58,5 %)
Reflexion über Gelingensbedingungen von Arbeit (23,2 %)	„Die Tränen lassen nichts gelingen, wer schaffen will muß fröhlich sein“ (Alb. 44, S. 22)  „Willst das Große Du erreichen, fange mit dem Kleinen an. Deine Tadler werden schweigen, ist das Kleine groß getan“ (Alb. 20, S. 32)	
Reflexionen über Arbeit und Leistung (7,6 %)	„Vor den Erfolg setzen die Götter den Schweiß.“ (Alb. 25, S. 25)  „So much to do So little done! (Churchill's last words)“ (Alb. 58, S. 13)	
Arbeit als nützliches Mittel zum Zweck (21 %)	„Der Fleiß in Deinen Jugendtagen wird später goldene Früchte tragen.“ (Alb. 8, S 19)  „Sei immer fleißig und bescheiden, dann mag Dich jeder gerne leiden!“ (Alb. 84, S. 30)	Arbeit und Leistung als instrumentelle Werte (41,5 %)
Sinngebung und Lebenserleichterung (20,5 %)	„Kein Segen kommt dem der Arbeit gleich, und nur der Mensch, welcher sein Leben lang mit Leib und Seele gearbeitet hat, kann sagen: ich habe gelebt! (Goethe)“ (Alb. 7, S. 31).  „Arbeit macht des Lebens Lauf noch einmal so munter. Froher geht die Sonne auf, froher geht sie unter.“ (Alb. 75, S. 37).	

N = 224 (100 %)

**Tabelle 1: Thematisierung von Arbeit und Leistung in Poesiealben zwischen 1949 und 1989**

Bei zwei weiterhin unterscheidbaren Thematisierungen von Arbeit und Leistung gelangt man zu einer anderen Deutung. Darin werden Arbeit und Leistung eher als *instrumentelle Werte* verstanden. Das ist einerseits in einer Gruppe von Texten der Fall, in denen Arbeit und Leistung als nützliche Mittel zum Zweck dargestellt werden. Arbeit und Leistung versprechen darin häufiger einen materiellen Nutzen oder sie steigern das persönliche Ansehen. Eine zweite Gruppe von Texten hebt einen eher immateriellen Nutzen von Arbeit und Leistungsbereitschaft hervor. Dieser liegt häufig darin, dass Arbeit Sinn stifte oder das Leben erleichtere und erträglich mache.

Es stellt sich die Frage, ob sich die Art und Weise, wie Arbeit und Leistung in den Alben verhandelt wurde, zwischen 1949 und 1989 verändert hat. Wurden in der DDR und der Bundesrepublik nicht nur unterschiedlich häufig, sondern auch verschiedentlich die Themen der Arbeit und Leistung in den Alben verhandelt? Welche

Diskurspraktiken lassen sich aufgrund der staatlichen Rahmenbedingungen in der DDR und der BRD in den Alben zwischen 1949 und 1989 erwarten? Ich versuche zunächst, eine plausible Forschungshypothese über mögliche Ost-West-Unterschiede im Diskurs über Arbeit und Leistung in den Alben zu formulieren.

### *Staatliche Rahmenbedingungen und der Diskurs über Arbeit und Leistung*

Legt man Max Webers (1980, S. 29) Staatsverständnis zugrunde, so können sich Staaten primär in der Ausübung ihres Gewaltmonopols gegenüber der eigenen Bevölkerung (Repressionsgrad), aber auch hinsichtlich der Glaubwürdigkeit ihrer Institutionen (Staatsvertrauen) unterscheiden.<sup>9</sup> DDR und Bundesrepublik haben sich hinsichtlich dieser beiden zentralen staatlichen Rahmenbedingungen unterschieden. Dabei kann vermutet werden, dass der DDR-Staat von der eigenen Bevölkerung als eher repressiv und seine staatlichen Institutionen als wenig glaubwürdig wahrgenommen wurden. Die Bundesrepublik könnte von den Westdeutschen hingegen als weniger repressiv, ihre staatlichen Institutionen jedoch als glaubwürdig wahrgenommen worden sein.

Es liegt die Vermutung nahe, dass sich die Wahrnehmung dieser unterschiedlichen Rahmenbedingungen in DDR und Bundesrepublik auch in Unterschieden im Handeln, Denken und Fühlen der Ost- und Westdeutschen niedergeschlagen hat. Nimmt man dabei an, dass der DDR-Staat von seiner Bevölkerung als eher repressiv und weniger glaubwürdig wahrgenommen wurde, dann ist eine gewisse Distanziertheit der DDR-Bürger zu ihrem Staat zu erwarten. Um Nachteile durch den Staat zu vermeiden, könnten Ostdeutsche zu Strategien der Unauffälligkeit geneigt haben. Eine Strategie der DDR-Bürger könnte dabei darin bestanden haben, sich auf die Äußerung bewährter und damit wenig verfänglicher Wertvorstellungen zurückzuziehen. Speziell Arbeits- und Leistungswerte könnten dabei in der DDR-Bevölkerung als unverfänglich wahrgenommen worden sein, denn diese Werte waren sowohl staatlich erwünscht als auch traditionell in der Bevölkerung verankert.<sup>10</sup> Zudem legen Studien nahe, dass die DDR eine „Arbeitsgesellschaft“ (Scheller 2005: 67) darstellte, in welcher der Erwerbsarbeit eine exponierte Stellung zukam und einen besonderen Arbeitsethos unter Ostdeutschen begründete (ebd., S. 77–80). Bezogen auf die Albumpraxis könnten Ostdeutsche somit eher traditionelle Werthaltungen, darunter Arbeit und Leistung, in ihren Einträgen betont haben. Dazu könnten sie zugleich auf tradierte (und unauffällige) Diskurspraktiken in den Alben zurückgegriffen haben. Welche Diskurspraktiken über Arbeit und Leistung aber sind traditionell in den Alben? Legt man die Forschungsarbeiten von Maria Zillig (1935; 1942) zugrunde, so kann mit Blick auf die von ihr berichtete enge Verzahnung von Arbeit und Pflicht ge-

---

<sup>9</sup> Zur ausführlichen Begründung, warum diese beiden staatlichen Rahmenbedingungen indirekt die Werte von Individuen beeinflussen können, siehe Walter (2016, S. 153-173).

<sup>10</sup> Arbeit und Leistung lassen sich als „geteilt-offizielle“ Werte auffassen. Das sind traditionell in der Bevölkerung vorkommende Werte, die durch Aufnahme in Rechtstexte sowohl in der DDR als auch in der Bundesrepublik staatlich legitimiert wurden. „Geteilt-offizielle“ Werte sind zwar staatlich legitimiert, gehören aber nicht zu den (ideologischen) „Kernwerten“ eines Staates (ausführlich zur Systematik staatlich erwünschter Werte, siehe Walter 2016, S. 113-133).

geschlossen werden, dass ein traditionelles Verständnis von Arbeit und Leistung vor allem darin zu sehen ist, sie als nicht zu hinterfragende Pflichtwerte zu verstehen. Daraus lässt sich ableiten, dass in den Albeinträgen der DDR Arbeit und Leistung primär als *Werte an sich* in den Alben thematisiert wurden.

Anderes ist für die alten Bundesländer zu vermuten. Hier könnten die gering wahrgenommene Repressivität und hohe Glaubwürdigkeit staatlicher Institutionen eine zunehmende Öffnung und Pluralisierung der Werte in der westdeutschen Bevölkerung befördert haben. Damit einhergehend könnte es in den Alben auch zu einer Pluralisierung der Diskurspraktiken gekommen sein. Der Diskurs über Arbeit und Leistung könnte demnach in den westdeutschen Alben zum einen von einer Abkehr von der traditionellen Diskurspraxis (Arbeit und Leistung als Werten an sich) und der Öffnung zu anderen Diskurspraktiken gekennzeichnet sein. Aus diesen Überlegungen ergibt sich folgende Forschungshypothese:

Wenn eine Person in der DDR gelebt hat, dann hat sie in ihrem Eintrag eher auf tradierte Diskurspraktiken zurückgegriffen und Arbeit und Leistung als Werte an sich markiert als eine Person in der Bundesrepublik.

Im Folgenden soll diese Hypothese geprüft werden. Dabei wird sich auf die zusammengefassten Diskurspraktiken „Arbeit und Leistung als Werte an sich“ sowie „Arbeit und Leistung als instrumentelle Werte“ konzentriert (siehe Tabelle 1, letzte Spalte). Für die weitere Analyse wurden daraus zwei dichotome Variablen gebildet.<sup>11</sup>

#### **4 Beschreibung der Albumstichprobe**

Für die vorliegende Untersuchung wurden die eingetragenen Sprüche von 84 Poesiealben analysiert. Die Alben wurden im Zeitraum zwischen Mai 2009 und Mai 2011 im Rahmen meiner Dissertation erhoben. Es wurde sich für eine bewusste Auswahl entschieden, d. h. es wurde gezielt nach Alben gefragt, die während der Zeit der innerdeutschen Teilung geführt wurden. Dabei kamen drei Erhebungsstrategien zum Einsatz: Einerseits erfolgte die Erhebung von 40 Alben aus dem erweiterten Bekanntenkreis des Verfassers. Zweitens erfolgte ein Aufruf über einen E-Mail-Verteiler der Deutschen Gesellschaft für Volkskunde. Dadurch konnten 37 Alben für die Einsichtnahme gewonnen werden. Schließlich wurden drittens private und öffentliche Sammlungen kontaktiert. Aus deren Beständen konnten sieben weitere Alben in die Untersuchung einbezogen werden.

Die 84 Poesiealben stammen von 65 verschiedenen Albumhaltern. Hiervon waren 58 weiblich und 7 männlich. Es nahmen 32 Albumhalter aus der ehemaligen DDR teil. Sie hatten insgesamt 45 Alben zwischen 1949 und 1989 geführt. Aus den alten Bundesländern nahmen 33 Albumbesitzer teil. Sie hatten 39 Alben geführt. Insgesamt enthalten die untersuchten 84 Alben 2863 Einträge. In den analysierten Alben findet sich jedoch eine größere Anzahl von Einträgen von ein und denselben Personen. Diese Paneleinträge sind zum Teil auf die Erhebung im Bekanntenkreis

---

<sup>11</sup> Folgende Variablen wurden gebildet: Eintrag verweist auf Arbeit und Leistung als Werte an sich = 1, alle anderen Einträge = 0 sowie Eintrag verweist auf Arbeit und Leistung als instrumentelle Werte = 1, alle anderen Einträge = 0.

zurückzuführen. Zum anderen haben die Albumbesitzer selbst ausgewählte Einträger wiederholt um einen Eintrag in dasselbe oder in ein weiteres Album gebeten. Um mögliche Verzerrungen zu vermeiden, wurde nur der chronologisch erste Eintrag eines Inskribenten berücksichtigt. Insgesamt flossen damit die Einträge von 2653 Personen in die Analyse ein. Trotz dieser umfangreichen Anzahl an Inskribenten beansprucht die vorliegende Untersuchung keine Repräsentativität. Allerdings kann mit den vorhandenen Daten der oben formulierte Zusammenhang geprüft werden.

### *Beschreibung der unabhängigen Variablen*

Aus den eingetragenen Sprüchen wurden zwei abhängige dichotome Variablen gebildet. Aus den weiteren Textparzellen eines Eintrags ließen sich relevante demographische Daten für die Bildung mehrerer unabhängiger Kontrollvariablen gewinnen. So ließen sich aus der Widmungsformel (z. B. „Zur freundlichen Erinnerung an Deine Lehrerin ...“) häufig das *Geschlecht* sowie die *Einträgergruppe* bestimmen. Die Einträge enthielten häufig Orts- und Datumsangaben, sodass das *Eintragsjahr* sowie der Wohnort des Einträgers zum Zeitpunkt des Eintrags rekonstruiert werden konnten. Durch eine Internetrecherche des Wohnorts wurde sodann geklärt, ob der *Einträger aus der DDR oder der Bundesrepublik* stammte. Zudem konnte durch Recherche die Einwohnerzahl und somit die *Wohnortgröße* bestimmt werden. Um fehlende Daten dieser Variablen zu ergänzen, wurde zudem nach Einsichtnahme in die Alben eine faktenzentrierte Nachbefragung der Albumhalter durchgeführt. Mit Blick auf mögliche „Erinnerungsfehler“ (Schnell et al. 2013, S. 328) bei Retrospektivbefragungen ging es primär darum, fehlende Angaben bei Einträgermerkmalen zu vervollständigen. Zudem wurde der Albumbesitzer nach seinem Alter, als der erste Eintrag in sein Album erfolgte, sowie nach dem Schultyp, den er in der Zeit der Albumführung besuchte, gefragt. Poesiealben werden in der Regel im Klassenverband geführt. Es tragen sich damit primär gleichaltrige Mitschüler und Freunde in die Alben ein (vgl. bereits Zillig 1935, S. 97). Damit kann vom Alter und Schultyp des Halters indirekt auch auf das ungefähre *Alter* und den ungefähren *Bildungsgrad* der Einträger aus der Peergroup geschlossen werden. Diese Variablen sind aufgrund der Art der Erhebung mit – wenngleich vertretbaren – Ungenauigkeiten verbunden, auf die es hinzuweisen gilt. Tabelle 2 gibt einen Überblick über die gebildeten unabhängigen Variablen.

<b>unabhängige Variable</b>	<b>Kodierung/Wertebereich</b>	<b>arithmetisches Mittel/ Standardabweichung</b>
Geschlecht des Einträgers	weiblich = 1 (76,1 %)	
	männlich = 0 (22,4 %)	
Jahr des Eintrags		1969/12,80
Wohnortgröße des Einträgers	bis 1.999 = 1	3,64/2,27
	2.000–4.999 = 2	
	5.000–19.999 = 3	
	20.000–49.999 = 4	

	50.000–99.999	= 5	
	100.000–499.999	= 6	
	500.000 und mehr	= 7	
Einträgergruppe	Peers	= 1 (73,2 %)	
	Familie	= 2 (9,5 %)	
	Lehrer	= 3 (9,2 %)	
	Sonstige	= 4 (3,5 %)	
Einträger aus DDR/BRD	DDR	= 1 (50,5 %)	
	Bundesrepublik	= 0 (49,5 %)	
	Niedrig (Haupt- bzw. Volksschule)	= 1	
	Mittel	= 2	
nur Peers: Bildungsgrad	(Gesamt-, Real-, Berufs-, Polytechnische Oberschule)		2,1/0,49
	Hoch (Gymnasium/Erweiterte Oberschule)	= 3	
nur Peers: Alter bei Eintrag	Alter des Halters bei Albumbeginn + Jahr des Eintrags - Jahr des 1. Eintrags		11,9/2,38

Nur singulärer sowie bei Panel-Einträgern chronologisch erster Eintrag wurden berücksichtigt (N = 2653). Bei Bildungsgrad und Alter wurden zudem nur Peers als Einträger berücksichtigt (N = 1942).

**Tabelle 2: Unabhängige Variablen für die Prüfung der Hypothese**

## 5 Ergebnisse

Griffen Einträger aus der DDR bei ihren Einträgen eher auf tradierte Diskurspraktiken zurück und markierten Arbeit und Leistung eher als Werte an sich als ein Einträger in der Bundesrepublik? Zur Beantwortung dieser Frage lohnt sich zunächst ein Blick auf die Verteilung der unterschiedlichen Diskurspraktiken über die wichtigsten Einträgergruppen. Tabelle 3 fasst hierfür die Ergebnisse von zwei Kontingenzanalysen zusammen. Die beiden dichotomen Diskurspraktiken wurden dabei mit den zentralen Einträgergruppen kreuztabelliert.

		Einträgergruppen						Gesamt
		Familie - DDR	Familie - BRD	Lehrer - DDR	Lehrer - BRD	Peer - DDR	Peer - BRD	
Arbeit und Leistung als Werte an sich	N	5	4	15	13	55	19	111
	%	4,1 %	3,1 %	12,1 %	10,8 %	5,3 %	2,1 %	4,6 %
instrumentelle Werte	N	3	4	8	4	40	20	79
	%	2,5 %	3,1 %	6,5 %	3,3 %	3,9 %	2,2 %	3,2 %

Nur singulärer bzw. bei Panel-Einträgern chronologisch erster Eintrag berücksichtigt, N = 2438; % innerhalb der Einträgergruppen; bei Einträgen mit Arbeit und Leistung als Werten an sich: Chi-Quadrat (5) = 42.1, p = .000; Kontingenzkoeffizient CC = .130, p = .000; Cramer-V = .131, p = .000; bei Einträgen mit Arbeit und Leistung als instrumentellen Werten: Chi-Quadrat (5) = 8.8, p = .115; Kontingenzkoeffizient CC = .060, p = .115; Cramer-V = .060, p = .115, hier zudem 4 Zellen (33,3%) mit erwarteter Häufigkeit kleiner 5.

**Tabelle 3: Thematisierung von Arbeit und Leistung nach Einträgergruppen**

Tabelle 3 verweist auf deskriptiv interessante Befunde. Es wird deutlich, dass vor allem die Ostdeutschen Arbeit und Leistung inskribierten und dabei, wie vermutet, auf die tradierte Praxis, Arbeit und Leistung als „Werte an sich“ zu markieren, zurückgriffen. Weiterhin fällt ein Effekt der Sozialisationsinstanzen auf. Sowohl in der DDR als auch in der BRD waren es vor allem die Lehrer, die Arbeit und Leistung in ihren Einträgen betonten. Wenn sie dies taten, dann stellten sie die Werte in der Regel als „Werte an sich“ dar. Mit Blick auf die statistischen Kennwerte und Zusammenhangsmaße wird deutlich, dass sich die Unterschiede zwischen den Einträgergruppen primär auf die Einträge beschränken, in denen die tradierte Diskurspraxis „Arbeit und Leistung als Werte an sich“ Verwendung fand. Hinsichtlich der Thematisierung von Arbeit und Leistung als instrumentelle Werte haben sich die Einträgergruppen in Ost und West eher nicht unterschieden.

### Multivariate Prüfung

Haben weitere Einflussfaktoren die Wahrscheinlichkeit einer bestimmten Thematisierung beeinflusst? Tabelle 4 gibt hierfür die Befunde von jeweils zwei logistischen Regressionsmodellen für die beiden unterschiedenen Diskurspraktiken wieder. In einem ersten Modell wurden sämtliche Einträger berücksichtigt, in einem zweiten Modell nur die Einträge der Peergroup.

unabhängige Variablen (Faktoren)	abhängige Variablen: Arbeit und Leistung ...			
	als Werte an sich = 1		als instrumentelle Werte = 1	
	1	2 (nur Peer)	3	4 (nur Peer)
Geschlecht des Einträgers (weibl. = 1)	,568 **	,538 +	,857	,761
Jahr des Eintrags (Kohorteneffekt)	,992	1,000	1,006	,996
Wohnortgröße des Einträgers	,966	,981	1,002	,973
Einträgergruppe Peers	<i>Ref.</i> **		<i>Ref.</i>	
Familie	,965		,747	
Lehrer	3,420 **		1,760 +	
Sonstige	,650		,000	
Einträger aus DDR/BRD (DDR = 1)	1,859 **	1,737	1,986 **	2,381 *
nur Peers: Alter bei Eintrag		,975		,927
nur Peers: Bildungsgrad		,448 *		,981
Pseudo-R <sup>2</sup> (Nagelkerke)	,059 **	,030 +	,031 *	,019

Logistische Regression, odds ratio; \*\* signifikant < 1 %, \* signifikant < 5 %, + signifikant < 10 %. In Modell 1 und 3 nur singulärer bzw. bei Panel-Einträgern chronologisch erster Eintrag; einbezogene Fälle N = 2216. In Modell 2 und 3 nur Peergroup-Einträger berücksichtigt, einbezogene Fälle N = 1251. Bei Modell 1 und 3 Referenzkategorie Einträgergruppe: Peers (/CONTRAST (Einträgergruppe) = Indicator(1)).

**Tabelle 4: Logistische Regression: Thematisierung von Arbeit und Leistung**

Die Befunde in Tabelle 4 erhärten noch einmal die generellen Ost-West-Unterschiede bei beiden Diskurspraktiken sowie die Sonderstellung der Lehrer. Weiterhin ergeben sich Hinweise auf einen Gendereffekt beim Diskurs über Arbeit und Leistung. So haben mit höherer Wahrscheinlichkeit männliche Einträger Arbeit und Leistung als „Werte an sich“ betont. Weiterhin gibt es zudem Indizien für einen Effekt des Bildungsgrads. Je geringer der Bildungsgrad, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Einträger Arbeit und Leistung als „Werte an sich“ betont hat.

### *Thematisierung von Arbeit und Leistung im Zeitverlauf*

Tabelle 4 liefert keine Hinweise auf einen grundsätzlichen Wandel der Diskurspraktiken im Zeitverlauf. Dabei wurde allerdings nicht nach Ost und West unterschieden. Es könnte allerdings sein, dass der Diskurs über Arbeit und Leistung zwischen 1949 und 1989 in DDR und Bundesrepublik einen unterschiedlichen Verlauf genommen hat. Dieser Frage soll abschließend anhand der Peer-Einträge in Ost und West nachgegangen werden.<sup>12</sup> In Tabelle 5 sind die Befunde von jeweils zwei logistischen Regressionsmodellen für die beiden Diskurspraktiken wiedergegeben. In einem ersten Modell wurden jeweils die Ost-West-Herkunft der Peers sowie die Dekade des Eintrags berücksichtigt. In einem zweiten Modell wurde ein Interaktionsterm aus beiden Faktoren zusätzlich der Schätzung hinzugefügt.

unabhängige Variablen (Faktoren)	abhängige Variable: Arbeit und Leistung als ...			
	Werte an sich		instrumentelle Werte	
	1	2	3	4
Peer aus DDR/BRD (DDR = 1)	2,464 **	2,962 **	2,123 **	2,126 *
Dekade bei Eintrag	,868	,576 *	,993	,953
ZDekade*Peer aus DDR/BRD		1,903 *		1,072
Pseudo-R <sup>2</sup> (Nagelkerke)	,028 **	,037 **	,016 *	,016 +

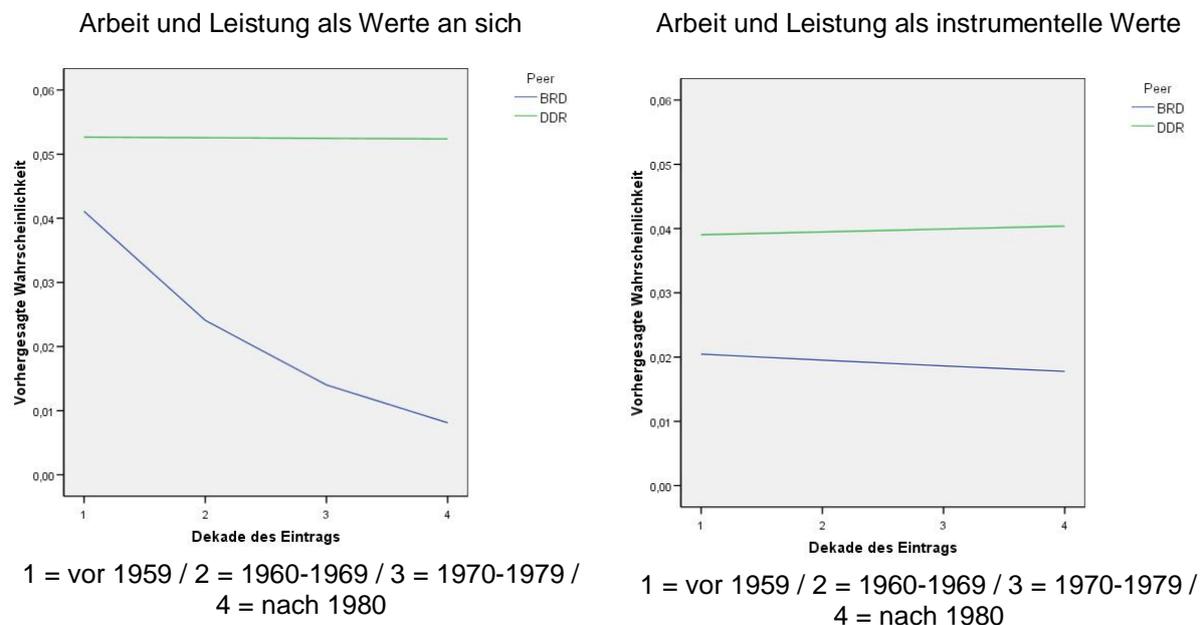
N = 1849, odds ratio; \*\* signifikant < 1 %, \* signifikant < 5 %, † signifikant < 10 %.

**Tabelle 5: Logistische Regression: Thematisierung von Arbeit und Leistung im Zeitverlauf**

In Tabelle 5 wird mit Blick auf die Modellgüte (Nagelkerke-Koeffizient) deutlich, dass sich lediglich bei der Diskurspraxis „Arbeit und Leistung an sich“ durch Hinzunahme des Interaktionsterms die Schätzung verbessert. Dies deutet darauf hin, dass sich zwischen 1949 und 1989 die Nutzung dieser Diskurspraxis in den Alben der DDR und der Bundesrepublik jeweils unterschiedlich entwickelt hat. Die Modelle der zweiten Diskurspraxis (Arbeit und Leistung als instrumentelle Werte) erhärten lediglich noch einmal die generellen Ost-West-Unterschiede bei der Betonung dieser Werte.

<sup>12</sup> Die Konzentration auf diese Einträgergruppe wird mit Verweis auf die geringen Fallzahlen in den anderen Einträgergruppen begründet.

Zum besseren Verständnis sind in Abbildung 1 die Wahrscheinlichkeiten der beiden Diskurspraktiken zwischen 1949 und 1989 visualisiert.



**Abbildung 1: Wahrscheinlichkeit der Thematisierung von Arbeit und Leistung zwischen 1949 und 1989**

Aus der Abbildung geht ein partieller Wandel der Diskurspraxis hervor. Zwischen 1949 und 1989 sank die Wahrscheinlichkeit, dass westdeutsche Jugendliche in ihren Einträgen Arbeit und Leistung als „Werte an sich“ verstanden. Bei den ostdeutschen Einträgern veränderte sich die Wahrscheinlichkeit einer solchen Praxis bis 1989 hingegen nicht. Auch dieser Befund erhärtet den in der Forschungshypothese vermuteten Zusammenhang. Die Wahrscheinlichkeit, dass jugendliche Inskribenten in ihren Einträgen Arbeit und Leistung als instrumentelle Werte darstellten, veränderte sich zwischen 1949 und 1989 nicht. Hier ergeben sich lediglich Hinweise auf kontinuierliche Ost-West-Unterschiede.

## 6 Zusammenfassung und Diskussion

Arbeit und Leistung wurden zwischen 1949 und 1989 auf zwei verschiedene Art und Weisen in Poesiealben thematisiert. Zum einen wurden Arbeit und Leistung darin als *Werte an sich* dargestellt. Dies erfolgte vor allem in Einträgen, die diese Werte als unhinterfragbare Tugenden auswiesen. Auch in Einträgen, die über Gelingensbedingungen von Arbeit sinnierten oder allgemein über Arbeit und Leistungsbereitschaft reflektierten, war dies der Fall. Forschungen legen nahe, dass es sich bei der Darstellung von Arbeit und Leistung als „Werte an sich“ um eine eher traditionelle Diskurspraxis in den Alben handelt. Davon zu unterscheiden ist die Thematisierung von Arbeit und Leistung als *instrumentelle Werte*. Arbeit und Leistung wurden in entsprechenden Einträgen als nützliches Mittel zum Erreichen materieller oder immaterieller

Ziele vorgestellt. Zum anderen fallen hierunter Einträge, die Arbeit und Tätigsein als Mittel der Lebenserleichterung und Sinnstiftung präsentieren.

Die Prüfung der formulierten Forschungshypothese verweist auf aufschlussreiche Wandlungen in der Art und Weise, wie in Poesiealben zwischen 1949 und 1989 in der DDR und der Bundesrepublik Arbeit und Leistung thematisiert wurden. Es zeigt sich, dass vor allem in der DDR Arbeit und Leistung zum Ausdruck gebracht wurden. War dies der Fall, dann stellten die Einträger Arbeit und Leistung vor allem als „Werte an sich“ dar. In der DDR folgte man damit tradierten Mustern. In westdeutschen Alben wurden Arbeit und Leistung hingegen nicht nur seltener betont, es wandelte sich zudem partiell die Art und Weise der Kommunikation über diese Werte. Die Befunde deuten darauf hin, dass Arbeit und Leistung als „Werte an sich“ besonders unter westdeutschen Jugendlichen zwischen 1949 und 1989 an Attraktivität verloren haben könnten. Diese markanten Ost-West-Unterschiede lassen sich auf die unterschiedlichen staatlichen Rahmenbedingungen in der DDR und der Bundesrepublik zurückführen. Womöglich begünstigt die Wahrnehmung repressiver und unglaubwürdiger staatlicher Strukturen eine Tendenz zur Konservierung von Diskurspraktiken. Weniger repressiv und als glaubwürdig empfundene staatliche Strukturen scheinen hingegen den Wandel von Diskursen über Werte partiell zu befördern. Womöglich wird unter diesen Bedingungen eine voraussetzungslose Übernahme von Werten eher hinterfragt.

Die Analyse deckte darüber hinaus weitere Einflussfaktoren auf die Thematisierung von Arbeit und Leistung in den Alben auf. Zum einen zeigte sich, dass sowohl in der DDR als auch in der BRD vor allem Lehrer den intrinsischen Wert von Arbeit und Leistung betonten. Das lässt sich als Effekt der Zugehörigkeit zu einer spezifischen Sozialisationsinstanz deuten. Lehrer dürften hier als Vertreter ihrer Sozialagentur aufgetreten sein und vor allem Anstrengung und Fleiß als Bedingungen für den Lern- und Schulerfolg im semiöffentlichen Medium des Poesiealbums bekundet haben. Zum anderen haben vor allem männliche Inskribenten Arbeit und Leistung als Werte an sich herausgestellt. Hier deutet sich ein traditionelles Rollenverständnis an, welches (berufliche) Arbeit womöglich primär für Männer reservierte.

Neben Arbeit und Leistung gibt es eine Vielzahl weiterer Wertvorstellungen, die in Poesiealben eingetragen wurden und werden. Um die Bedingungen von Wandlungen von Wertediskursen weiter zu erforschen, scheint es sinnvoll auch diese Werte einer systematischen Themenanalyse zu unterziehen.

## **Literatur**

- Angermann, G. 1971: Stammbücher und Poesiealben als Spiegel ihrer Zeit. Nach Quellen des 18.–20. Jahrhunderts aus Minden-Ravensberg. Münster.
- Allerbeck, K. R./Hoag, W. J. 1985: Jugend ohne Zukunft? Einstellungen, Umwelt, Lebensperspektiven. München/Zürich.
- Bänziger, P.-P. 2016: „Materialism is a very comfortable thing, one can't say yes or no at once.“ Konsum und Arbeit als Leitvorstellungen in Tagebüchern um 1930 und 1960. In: Dietz/Neuheiser 2016, S. 55-72.

- Bodensohn, A. 1968: Das Ich in zweiter Person. Die Zwiesprache des Poesiealbums. Frankfurt/M.
- Dietz, B. 2016: „Von der Industriegesellschaft zur Gesellschaftsindustrie“. *Wirtschaft, Wirtschaftspresse und der „Wertewandel“ 1970–1985*. In: Dietz/Neuheiser 2016, S. 179-206.
- Dietz, B./Neuheiser, J. (Hg.) 2016: Wertewandel in der Wirtschaft und Arbeitswelt. Arbeit, Leistung und Führung in den 1970er und 1980er Jahren in der Bundesrepublik Deutschland. Berlin.
- Dietz, B./Neuheiser, J. 2016a: Diesseits und jenseits der Welt der Sozialwissenschaften. Zeitgeschichte als Geschichte normativer Konzepte und Konflikte in der Wirtschafts- und Arbeitswelt. In: Dietz/Neuheiser 2016, S. 7-27.
- Dietz, B./Neumayer, C./Rödter, A. (Hg.) 2014: Gab es den Wertewandel? Neue Forschungen zum gesellschaftlichen und kulturellen Wandel seit den 1960er Jahren. München.
- Fiedler, A. 1960: Vom Stammbuch zum Poesiealbum. Eine volkskundliche Studie. Weimar.
- Früh, W. 2011: Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis. Konstanz/München.
- Gensicke, T. 1992: Mentalitätsentwicklungen im Osten Deutschlands seit den 70er Jahren. Vorstellung und Erläuterung von Ergebnissen einiger empirischer Untersuchungen in der DDR und in den neuen Bundesländern von 1977 bis 1991. Teilstudie im Rahmen des Forschungsprojektes „Beobachtung und Verknüpfung grundlegender Wertwandlungstendenzen gegenüber Staat, Politik und Gesellschaft“. Speyer.
- Graak, K. 1982: Vergiß mein nicht – gedenke mein. Vom Stammbuch zum Poesiealbum. München.
- Graf, R./Priemel, K. C. 2011: Zeitgeschichte in der Welt der Sozialwissenschaften. Legitimität und Originalität einer Disziplin. In: Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte Jg. 59 (2011), H. 4, S. 479-508.
- Henzel, K. 2014: Mehr als ein Denkmal der Freundschaft. Stammbucheinträge in Leipzig 1760–1804. Leipzig.
- Inglehart, R. 1977: The silent revolution. Changing values and political styles among western publics. Princeton.
- Inglehart, R. 1995: Kultureller Umbruch. Wertewandel in der westlichen Welt. Frankfurt/M./New York.
- Inglehart, R. 1998: Modernisierung und Postmodernisierung. Kultureller, wirtschaftlicher und politischer Wandel in 43 Gesellschaften. Frankfurt/M./New York.
- Klages, H. 1984: Wertorientierungen im Wandel. Rückblick, Gegenwartsanalysen, Prognosen. Frankfurt/M./New York.
- Kmieciak, P. 1976: Wertstrukturen und Wertewandel in der Bundesrepublik Deutschland. Grundlagen einer interdisziplinären empirischen Wertforschung mit einer Sekundäranalyse von Umfragedaten. Göttingen.
- Loesch, P. 1998: Der Freundschaft Denkmal. Stammbücher und Poesiealben aus fünf Jahrhunderten. Dresden.

- Neuheiser, J. 2014: Der „Wertewandel“ zwischen Diskurs und Praxis. Die Untersuchung von Wertvorstellungen zur Arbeit mit Hilfe von betrieblichen Fallstudien. In: Dietz/Neumayer/Rödder 2014 S. 141-167.
- Noelle-Neumann, E. 1978: Werden wir alle Proletarier? Wertewandel in unserer Gesellschaft. Zürich.
- Rödder, A. 2014: Wertewandel in historischer Perspektive. Ein Forschungskonzept. In: Dietz/Neumayer/Rödder 2014, S. 17-39.
- Rossin, J. 1985: Das Poesiealbum. Studien zu den Variationen einer stereotypen Textsorte. Frankfurt/M./Bern/New York.
- Seng, S. 2016: „Die Anderen“ und der Wertewandel. Japanische Bergarbeiter im Ruhrgebiet 1957–1965. In: Dietz/Neuheiser 2016, S. 311-336.
- Schäfers, B. 2016: Soziales Handeln und seine Grundlagen. Normen, Werte, Sinn. In: Korte, H./Schäfers, B. (Hg.): Einführung in Hauptbegriffe der Soziologie. 9. Auflage, Wiesbaden, S. 23-48.
- Scheller, G. 2005: Die Wende als Individualisierungsschub? Umfang, Richtung und Verlauf des Individualisierungsprozesses in Ostdeutschland. Wiesbaden.
- Schnabel, W. W. 2003: Das Stammbuch. Konstitution und Geschichte einer textsortenbezogenen Sammelform bis ins erste Drittel des 18. Jahrhunderts. Tübingen.
- Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. 2013: Methoden der empirischen Sozialforschung. München.
- Schmitt, K. 1980: Politische Erziehung in der DDR. Ziele, Methoden und Ergebnisse des politischen Unterrichts an den allgemeinbildenden Schulen der DDR. Paderborn/München/Wien/Zürich.
- Walter, S. 2016: Der Staat und die Werte. Zum Einfluss staatlicher Rahmenbedingungen auf die Werte der Bürger am Beispiel von Einträgen in Poesiealben in DDR und Bundesrepublik zwischen 1949 und 1989. Leipzig Univ.Diss. (Veröffentlichung für 2018 geplant).
- Weber, M. 1980: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Tübingen.
- Westermeier, C. 2016: Werbung und Wertewandel. Diskurse über Verbraucher und deren Verhalten. In: Dietz/Neuheiser 2016, S. 239-260.
- Ziemann, B. 2012: Sozialgeschichte und Empirische Sozialforschung. Überlegungen zum Kontext und zum Ende einer Romanze. In: Maeder, P./Lüthi, B./Mergel, T./Mooser, J. (Hg.): Wozu noch Sozialgeschichte? Eine Disziplin im Umbruch. Festschrift für Josef Mooser zum 65. Geburtstag. Göttingen/Bristol, S. 131-149.
- Zillig, M. 1935: Jugendstammbücher. In: Zeitschrift für Angewandte Psychologie und Charakterkunde Jg. 49 (1935), H. 1/2, S. 92-117.
- Zillig, M. 1942: Die Stammbuchsitte der Mädchen. In: Zeitschrift für Angewandte Psychologie und Charakterkunde Jg. 62 (1942), H. 3/4, S. 129-244.

Peter Wegenschimmel<sup>1</sup>

**Was ist ein Unternehmen – und wenn ja wie viele?**  
**Eine Organisationsgeschichte unternehmerischer Grenzverschiebungen**

**Abstract:** Ein organisationsgeschichtlicher Ansatz klammert den Präsentismus und Universalismus der Management-Studien ein und ermöglicht eine zeitsensible, kontextualisierte Perspektive auf das Sich-Organisieren von Unternehmen. Zwei Fallstudien aus der spätsozialistischen Schiffbauindustrie veranschaulichen den Beginn der Prekarisierung der institutionalisierten Unternehmensformen und -grenzen. Der konzeptionell orientierte Beitrag argumentiert, dass die Organisationsgeschichte zu einer Öffnung und Dynamisierung des Unternehmensbegriffs beitragen kann, der für die Untersuchung der eingebetteten neoliberalen Arbeitswelt des Postsozialismus und Postfordismus von großem heuristischem Wert ist.

## **1 Einleitung**

Unternehmen verändern sich. Sie lagern aus, erweitern sich, orientieren sich um, geben sich einen anderen Namen, wechseln Technologie, engagieren Subunternehmen oder beschäftigen LeiharbeiterInnen. Dabei handelt es sich bisweilen um Veränderungen, die so einschneidend sind, dass sie die Unternehmensidentität selbst berühren. Diese Art des „radikalen organisationalen Wandels“ (Greenwood & Hinings 1996) wird hier als Transformation bezeichnet. Eine so verstandene Transformation wurde in der Organisationstheorie auch als „Wandel zweiter Ordnung“ (Meyer et al. 1993) bezeichnet. Während der Wandel erster Ordnung zwar Anpassungen in Unternehmensstrukturen und -praktiken impliziert, belässt er die Unternehmensidentität unangetastet (Dutton & Dukerich 1991). Transformationen verändern Unternehmen in ihrem Kern (Meyer 1982) und

„take organizations outside their familiar domains and alter bases of power“ (Starbuck 1983, S. 99).

Für die Industrie- und Unternehmenssoziologie können Transformationen zum Problem werden, wenn im Untersuchungszeitraum die Identität und Grenzen des Unternehmens strittig werden. So ist es etwa möglich, in einer Long Durée die Veränderungen des Qualitätsmanagements eines russischen Automobilwerks seit der Gründung der Sowjetunion bis heute zu untersuchen (Shulzhenko 2017) und der heuristische Wert einer solchen Untersuchung scheint nur vordergründig geklärt. Er wird dann aber mit der Nachfrage, ob hier wirklich ein und dasselbe Unternehmen als Rahmen des eigentlichen Forschungsgegenstandes untersucht wird, angehtbar. Üblicherweise wird in Untersuchungen auf der organisationalen Ebene das Unternehmen als impliziter Referenzrahmen eingesetzt, dessen Kontingenz ausgeklammert wird. Wenn Unternehmenstransformationen in den Untersuchungszeitraum fallen, ist es allerdings notwendig, den Untersuchungsgegenstand der organisationalen Ebene

---

<sup>1</sup> Peter Wegenschimmel, Leibniz-Institut für Ost- und Südosteuropaforschung Regensburg. E-Mail: wegenschimmel@ios-regensburg.de.

zu den (Dis-)Kontinuitäten der Unternehmensidentität in Beziehung zu setzen und diese in die eigene Theorie zu integrieren.

Fälle eines solchen beschleunigten Organisationswandels oder eine Long-Durée-Perspektive erfordern eine Thematisierung der Verfremdung<sup>2</sup> der Organisationsform, um den Untersuchungsgegenstand nicht aus den Augen zu verlieren. Dies zeigt die Organisationsgeschichte von Unternehmen der Werftenbranche im späten Sozialismus und Postsozialismus. Die berühmte Werft in Gdańsk wurde 1989 in Liquidation versetzt und ein Jahr später als Aktiengesellschaft reaktiviert. Die entscheidende Mitbestimmungsrolle des ArbeiterInnenrates war damit ausgesetzt. Später meldete das Unternehmen Insolvenz an. Die Schiffproduktion wurde aber unter einem Insolvenzverwalter fortgesetzt. Wenig später wurde die Werft Gdańska von der Werft Gdynia, inklusive der Aktien, die bis dahin von den Beschäftigten gehalten wurden, aufgekauft und ein großer Teil der bewirtschafteten Grundstücke an Investoren verkauft. Das Werftgelände wurde auf einer kleinen Insel relokalisiert. Einige Jahre darauf wurden die beiden Werften wieder getrennt. Der polnische Staat übernahm die Aktien der Werft Gdańska, die bald darauf wieder privatisiert und in Werft Gdańsk umbenannt wurde. Seit einigen Jahren produziert die Werft keine Schiffe mehr, sondern Windkraftanlagen. Wie kann eine industrie- und unternehmenssoziologische Untersuchung, sei es zu Management, industriellen Konflikten oder Technologie, diese Transformationen konzeptualisieren?

Organisationen gelten aufgrund ihres „beständigen“, „verlässlichen“ und „verantwortlichen“ Charakters (Hannan & Carroll 1995) traditionell als Rückgrat einer Organisationsgesellschaft (Thompson 1980). „Institutionelle Umwälzungen“ (Newman 2000), wie eine zentral veranlasste Wirtschafts- und Unternehmensreform, können die Stabilität dieser Organisationen in Frage stellen und dazu beitragen, ein statisches Organisationsverständnis zu überwinden. Der Artikel argumentiert, dass die Organisationsgeschichte von Unternehmen in radikalem organisationalen Wandel dazu beitragen kann, das Organisationsverständnis zu entessentialisieren und Grenzen und Prozesse freizulegen, um den prekären Status organisationalen Seins zu konzeptualisieren. Solche in der Organisationsgeschichte gewonnenen Konzepte können in der Anwendung auf Unternehmenstransformationen als Kontraktionen gemäß einer „liquid modernity“<sup>3</sup> (Bauman 2000) oder auf technologische Anpassungen an eine Industrie 4.0<sup>4</sup> wiederverwertet werden.

## 2 Organisationsgeschichte

„History matters“ (Schreyögg et al. 2011) ist eine Überzeugung, die seit einigen Jahren in der Organisationstheorie Verbreitung findet<sup>5</sup>. Den ersten Apologeten einer historischen Wende ist vor allem daran gelegen, mit den universalistischen und präsentistischen Annahmen der Managementtheorien aufzuräumen (Zald 1990; Kieser 1994). Kieser (1994) weist auf die Verwandtschaft der beiden Disziplinen und auf

<sup>2</sup> Gemeint als *остранение* (russ. Fremdmachung) im Sinn der russischen Formalisten um Viktor Shklovsky.

<sup>3</sup> Z. B. Downsizing, Inanspruchnahme von ArbeitnehmerInnenentsendung und -überlassung, FreelancerInnen.

<sup>4</sup> Z. B. Cloud-Technologien oder Modularisierung der Produktion.

<sup>5</sup> 2006 wurde die Zeitschrift *Management and Organizational History* gegründet.

den Einfluss der Geschichte auf die Anfänge der Organisationstheorie hin: zunächst im Werk Max Webers, dann in dem alten Institutionalismus und im Werk Alfred Chandlers.

Es wurde von einigen Autoren betont, dass sich ein Dialog über die den Disziplinen zugrundeliegenden Epistemologien austauschen müsste (Suddaby, Foster & Mills 2014; Lelebici 2014). In einer prägnanten Darstellung lässt sich die historische Epistemologie auf fünf Cs reduzieren (Andrews & Burke 2007):

- Change over Time – die Organisation ist ständigem Wandel ausgesetzt
- Context – der Kontext bestimmt das Verständnis des Wandels einer Organisation, der damit partikular und nicht verallgemeinerbar ist
- Causality – die Kausalität, die einem Wandel zugrunde liegt, ist nie vollständig aufklärbar
- Contingency – der Wandel einer Organisation ist keine logische Folge, sondern mit Kontingenz behaftet
- Complexity – der Wandel einer Organisation ist die Folge einer komplexen Reihe von Ursachen

Für Zald (1993) liegt in der historischen Epistemologie eine wichtige Bereicherung für die Organisationstheorie und Soziologie überhaupt. Er skizziert einen Ansatz, der Organisationstheorie, Soziologie und Geschichte und damit

„a positivistic programme of theoretical and empirical cumulation with the enriching possibilities of the humanities“ (Zald 1993, S. 516)

kombiniert. Für ihn gibt es fünf Umsetzungsmöglichkeiten: (1) Geschichte-für-sich mit einem Willen zur Generalisierung; (2) Geschichte als Experimentierfeld für Theorien; (3) Geschichte als Grundlage für die Entwicklung von Theorien, die organisationales Handeln als Folge eines historischen Prozesses beschreiben; (4) Geschichte als Teil einer Analyse, welche die historisch-spezifischen Eigenschaften von Organisationen berücksichtigt ( Zald 1990, S. 102-104).

Eine neuere Schematisierung aufgreifend, könnte man die Ansätze (1) und (2) als „history to theory“ bezeichnen und (3) und (4) als „history in theory“. Laut Kipping und Üskiden (2014) lassen sich die bisher festgestellten Anwendungen von Geschichte in der Organisationstheorie mit dieser Dichotomie beschreiben. „History to theory“ bezeichnet Ansätze, die historische Daten verwenden, um Theorien zu testen und zu modifizieren.

„The point here is that these theories themselves remain timeless and general, but that the historical data are somehow well suited to contribute to theory building or testing“ (2014, S. 541).

In „history in theory“ hingegen sehen die beiden Autoren das eigentliche Versprechen der Zusammenkunft von Geschichte und Organisationstheorie. Es meint:

„The use of the past as an integral part of the theoretical model itself“ (2014, S. 541).

Geschichte wird hier als „driver“ einer Theorieentwicklung betrachtet und damit die Auffassung von Geschichte als einer Akkumulation empirischer Daten überwunden.

Das ist offensichtlich der Fall in Theorien der Pfadabhängigkeit, die die Bedeutung vergangener Entscheidungen für die Zukunft betonen (Schreyögg et al. 2011) und Imprinting, dem zufolge Organisation ihre Entstehungsbedingungen konserviert (Stinchcombe 1965).

Die hier vorgeschlagene Historisierung des Unternehmensbegriffs meint die Verwendung von Geschichte als „history to theory“. Indem sie das Unternehmen von seinen Grenzen her betrachtet, die den Kontakt des Unternehmens mit seiner Umwelt sicherstellen und im Prozess neugezogen werden können, macht sie ein dominierendes statisches Organisationsverständnis angreifbar und öffnet das Unternehmen für einen Begriff der Brüchigkeit und Prekarität.

### 3 Unternehmensgrenzen

Gerade die fehlende Ausdehnung und die potentielle Mobilität von Grenzen bestimmen ihren heuristischen Wert für die Organisationsgeschichte. Unternehmensgrenzen definieren die Demarkationslinie zwischen Organisation und Umwelt. In dieser Dichotomie können Verschiebungen der Unternehmensgrenzen auf Aktivitäten innerhalb des Unternehmens, d. h. des Managements oder „from below“ (Scully & Segal 2002) beruhen oder durch eine Veränderung der Umwelt in Form einer „institutionellen Umwälzung“ (Newman 2000) ausgelöst sein. Eine Transformation beiderseits bringt Verhandlungsbedarf über die Positionierung der Grenzen mit sich. Je nach theoretischem Ansatz wird die Positionierung der Unternehmensgrenzen anders diskutiert. Unter den vielen Ansätzen zur Klärung der Grenzen von Unternehmen ist Coases Transaktionskostenansatz (1937) besonders einflussreich. Ihm zufolge entstehen Unternehmen dort, wo die Organisation von Transaktionen günstiger ist als ihre Marktkosten. Er definiert damit die „Natur“ des Unternehmens hinsichtlich seiner Grenze zum Markt, in dem Verträge frei ausverhandelt und geschlossen werden. Für Williamson (1985) sind es vor allem die Häufigkeit, die Unsicherheit und die Spezifität von Transaktionen, die darüber entscheiden, auf welcher Seite der Demarkationslinie sie realisiert werden. Auf Coase und Williamson basiert auch der Eigentumsrechtsansatz (Grossmann & Hart 1986), der das Unternehmen über Eigentum definiert, das dem Eigentümer Verhandlungsmacht innerhalb des Unternehmens sichert.

Auffällig an Coase und seinen Nachfolgern ist die dichotomische Gegenüberstellung von Unternehmen und Markt und die Idealtypisierung von Unternehmen als Struktur, Ordnung und Hierarchie:

„The visible hand of management supplants the invisible hand of the market in coordinating supply and demand. Within a hierarchy, individual employees operate under a regime of administrative procedures and work roles defined by higher level supervisors. Management divides up tasks and positions and establishes an authoritative system of order“ (Powell 1990, S. 303)<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Eine organisations- oder unternehmensgeschichtliche Synopsis würde ein solch statisches und zentralistisches Unternehmensverständnis mit strengen Unternehmensgrenzen relativieren und es als atypische organisationale Form unternehmerischen Handelns ausweisen.

Ein anderer Ansatz konzeptualisiert Unternehmen als Mechanismen, deren Ziel es ist, die Unsicherheit der Umwelt zu minimieren und wichtige Ressourcen zu kontrollieren (Thompson 1967; Pfeffer & Salancik 1978). Für die Ressourcenabhängigkeitstheorie berücksichtigen Unternehmensgrenzen damit vor allem das Kriterium Macht. Das Innere des Unternehmens bezeichnet seine Einflussosphäre. Das Unternehmen tendiert dazu zu expandieren, um die Kontrolle über die wesentlichen Ressourcen zu erhalten. Falls die Ressourcen außerhalb des Unternehmens liegen, ist das Unternehmen fremdbestimmt und seine Autonomie befindet sich in Gefahr. Allerdings nimmt auch das endlos expandierende Unternehmen die eigene Entgrenzung in Kauf, mit der Autonomie und Identität unklar werden.

Der Kontingenz-Ansatz beruht auf einem beweglichen Unternehmensansatz mit dynamischen Grenzen. Für Chandler (1962) gibt es keine ideale Struktur eines Unternehmens. Es passt seine Form immer wieder neu dem historischen Kontext an. In seiner Untersuchung von DuPont zeigt Chandler den Prozess, wie Kernkompetenzen eines Unternehmens neu festgelegt werden können. Die Entscheidung über Kernkompetenzen bestimmt die Grenzsetzung nach außen. Während die beiden oben genannten Ansätze sich auf horizontale (entlang der Unternehmensgrenzen von Konkurrenten) oder vertikale (entlang der Unternehmensgrenzen von Unternehmen in der Wertschöpfungskette) Grenzverschiebungen konzentrieren, berücksichtigt der Kontingenzansatz auch die internen Grenzen eines Unternehmens (Santos & Eisenhardt 2005, S. 498f.). So können einzelne Kompetenzen in verschiedene Unternehmensteile aufgeteilt werden.

Der Identitätsansatz berücksichtigt die Beschäftigtensicht auf das Unternehmen und beruht auf Weicks Verständnis von Organisation als sozialer Kontext für „sensemaking“ (Weick 1995). Für Daft und Weick (1984) besteht eine der wesentlichen Aufgaben der Mitglieder einer Organisation darin, einen interpretativen Rahmen um die Organisation (nach innen) wie auch um die Umwelt (nach außen) zu ziehen. Die symbolische Grenze eines Unternehmens wird damit von einem kollektiven kognitiven Prozess der Beschäftigten bestimmt. Einschneidende Ereignisse, die das Selbstverständnis des Unternehmens betreffen oder die Anstellung neuer MitarbeiterInnen und insbesondere leitender Angestellter, können die Unternehmensgrenze brüchig machen.

#### **4 Fallstudiendesign und Methode**

Das vergleichende Fallstudiendesign besteht aus zwei eingebetteten Fallstudien aus unterschiedlichen Kontexten, in denen jeweils mehrere vergleichbare Analyseeinheiten untersucht werden (Yin 2009; Fitzgerald & Dopson 2009).<sup>7</sup> Die beiden Fallstudien wurden gemäß einem theoretischen Sampling (Glaser & Strauss 1967) gewählt. Kriterien dafür waren 1. Schiffbaubranche, 2. das organisationale Erleben sowohl des Spät- als auch des Postsozialismus und 3. Größe und regionale soziale Bedeutung

---

<sup>7</sup> Ein Fallstudien-Forschungsdesign wurde gewählt, da Fallstudien die gesellschaftliche Einbettung der Fallstudien und eine historische Perspektive der Fälle integrieren können und damit eine prozessuale Untersuchung ermöglichen.

des Unternehmens. Gemäß dem eingebetteten multiplen Fallstudiendesign bestehen beide Fallstudien aus einer Mehrebenenanalyse, die die staatlichen Akteure, die Branchenakteure und die Unternehmen umfasst.

Mit dem Schiffbau wurde eine Branche ausgewählt, die (1) von strategischer Bedeutung war für den Staat<sup>8</sup>, (2) eine Vorzeigebbranche, in der man immer wieder Unternehmensreformen und Mitbestimmungsexperimente testete und die (3) selbst aktiver Akteur in der Gestaltung und Umsetzung der Reformen war. Als Untersuchungszeitraum wurde die Dauer der Einführung und Umsetzung der Reformen als zeitlicher Ausschnitt des späten Sozialismus gewählt.

Die Werft Uljanik hatte während der jugoslawischen Arbeits- und Wirtschaftsreform ab 1974 rund 6000 Beschäftigte. Die zentral angestoßene Reform sollte die mit der Verfassung von 1953 eingeführte ArbeiterInnenselbstverwaltung beleben.

Die Werft Pariser Kommune hatte während der polnischen Wirtschaftsreform ab 1982 rund 10 000 Beschäftigte. Die von der sozialen Gewerkschaftsbewegung *Solidarność* angestoßene Reform sollte den polnischen Staatssozialismus „vergesellschaftlichen“.

Beide Werften repräsentieren einen durch eine hohe Verhandlungsmacht der Beschäftigten und eine politisch-angestoßene Exportoffensive bedingten privilegierten Status innerhalb der spätsozialistischen Volkswirtschaften. Ihre herausragende Stellung hinsichtlich der in Deadweight Tonnage (DWT) bemessenen Produktion machen Uljanik und die Pariser Kommune zu emblematischen Fallbeispielen einer auf Schwerindustrie gedrillten sozialistischen Wirtschaft.

Nach der Datenerhebung wurde pro Fall eine Unternehmensmatrix ausgearbeitet. Die gesammelten Forschungsdaten wurden in einer Fallstudien-Datenbank (Yin 2009) dokumentiert, so dass es möglich ist, ihre Verlässlichkeit zu überprüfen. Diese dient zunächst als Grundlage für eine fallspezifische Analyse hinsichtlich der drei Analyseebenen. Im nächsten Schritt wurden die beiden Fälle nach fallübergreifenden Mustern (Eisenhardt 1989) untersucht. Aufgrund dieser Muster wurden Hypothesen hinsichtlich der Forschungsfragen formuliert und mit der Literatur in Beziehung gesetzt.

Datentriangulation ist eine wesentliche Voraussetzung für die Konstruktvalidität der Fallstudie (Yin 2009). Beide Fallstudien bestehen aus historischen Forschungsdaten:

- 1) archivierte Dokumente der jeweiligen Unternehmen: Protokolle (aus Vorstands- und Aufsichtsrats-, Arbeiterrats- und Gewerkschaftssitzungen), Strategiepapiere (wie etwa Restrukturierungspläne), Korrespondenzen, normative Texte (Statute, Betriebsordnungen) und Organisationsschemata;
- 2) von den Unternehmen veröffentlichte Dokumente (Jahresberichte, veröffentlichte Strategiepapiere);

---

<sup>8</sup> In den 1980er Jahren versuchten sowohl die Polnische Volksrepublik als auch die Sozialistische Föderative Republik Jugoslawien durch den Versuch durch mehr Exporte ihre Auslandsschulden abzubauen und forcierten deshalb die Schiffbauindustrie.

- 3) Evaluierungsberichte (von Unternehmensberatern, staatlichen Organisationen und der Kommission der Europäischen Union);
- 4) Pressematerial (Unternehmenszeitungen, Branchenzeitungen und lokale und nationale Presse);
- 5) normative Texte (Privatisierungs- und Unternehmensgesetze, Beihilfegesetze).

Der hier präsentierte Ausschnitt beruht vor allem auf einer Kombination von Pressematerial und normativen Texten. Gemäß einer offenen Codierung wurden die historischen Forschungsdaten zergliedert und zu prägnanten Aussagen verdichtet (Strauss & Corbin 1990). Die so gewonnenen einfachen Aussagen wurden miteinander in Beziehung gesetzt und zu Kategorien und Hypothesen verdichtet, die dann von empirischem Material aus den anderen Quellen unterstützt werden konnten (Thornberg & Charmaz 2014). Die Auswertung wurde technisch von der Software ATLAS.ti unterstützt.

Die hier vorgestellte Untersuchung der Grenzverschiebungen stellt einen Ausschnitt eines größeren Projekts zur organisationalen Transformation des dyadischen Verhältnisses zwischen den beiden Unternehmen und ihrer staatlichen Umwelt in den Jahren ab den spätsozialistischen Wirtschaftsreformen bis zum EU-Beitritt der jeweiligen Länder<sup>9</sup> dar.

## 5 Grenzverschiebungen im späten Sozialismus

### *Innere und horizontale Grenze in Uljanik*

Während es in der jugoslawischen Verfassung von 1963 noch hieß

„Eine Arbeitsorganisation soll als *Unternehmen* oder andere ökonomische Organisation für ökonomische Tätigkeiten gegründet werden“<sup>10</sup> (Službeni list 1963; Hervorh. P.W.),

war der Begriff des Unternehmens in der neuen Verfassung von 1974 völlig verschwunden (Službeni list 1974). Er wurde abgelöst durch ein neues Konzept – die Basisorganisation der assoziierten Arbeit<sup>11</sup>. Nach der neuen Verfassung und dem Gesetz über die assoziierte Arbeit (Službeni list 1976) hatte sie

„das Recht, über die sozialen Mittel zu verfügen, die die ArbeiterInnen in dieser Basisorganisation verwalten“ (Službeni list 1976).

Damit verselbstständigten sich einzelne Unternehmensteile und wurden nun als Grundeinheit des jugoslawischen Wirtschaftssystems seiner ArbeiterInnenselbstverwaltung anerkannt. Eine solche Basisorganisation konnte jede Arbeitsgruppe oder Abteilung sein, deren Leistung unabhängig von anderen Einheiten gemessen werden kann. Sie bildete damit ihr eigenes Profit-Center<sup>12</sup> und war nominell befugt, Investitions- und Einstellungsentscheidungen zu treffen, Produktionsziele, Preise, Arbeitsbedingungen, Löhne und Handelspartnerfestzulegen und Allianzen mit anderen Arbeitseinheiten einzugehen (Lydall 1984).

<sup>9</sup> <https://www.ios-regensburg.de/forschung/projekte/staatlichkeit-und-industrie-im-post-sozialistischen-europa.html>

<sup>10</sup> 10 Treffen für „Unternehmen“ in der Verfassung von 1963.

<sup>11</sup> Kr. Osnovna organizacija udruženog rada

<sup>12</sup> Sie hatte autonome Einnahmen- und Ausgabenverantwortung.

Auf die Frage eines Journalisten, ob die Werft Uljanik nun aus vier Unternehmen bestünde, antwortete der Finanzdirektor:

„Das ganze Konzept eines *Unternehmens* ist nicht geeignet, um die inneren Beziehungen Uljaniks noch um die Beziehungen Uljaniks zur ganzen Welt zu beschreiben [...] Das klassische Konzept eines *Unternehmens* hat eine neue Qualität erreicht“ (Iskra 1974; Hervorh. P.W.).

Die Basisorganisationen unterzeichneten miteinander eine Selbstverwaltungsvereinbarung. Dieses Selbstverwaltungsabkommen betonte auch, dass das Kollektiv aller Grundorganisationen die Verluste einer einzigen Basisorganisation solidarisch tragen würden. Dabei bliebe allerdings

„die verlustreichere Basisorganisation verschuldet und muss Maßnahmen zur Verbesserung einleiten“ (Iskra 1974)<sup>13</sup>.

### *Vertikale und horizontale Grenze in der Pariser Kommune*

Während das Dekret zu Staatsunternehmen (Dziennik Ustaw 1950) noch voller staatsunternehmerischer Terminologie war, fand der Staat im neuen Gesetz über Staatsunternehmen (Dziennik Ustaw 1981) kaum mehr Erwähnung und wurde auf die Rolle eines „Gründungsorgans“ herabgesetzt. Die Solidarność hatte sich mit ihrer Forderung nach der Ersetzung *staatlicher Unternehmen* durch den Ausdruck *soziales Unternehmen* beim Gesetzgeber nicht durchsetzen können. Neu war allerdings, dass die Staatlichkeit die Genese des Unternehmens anstelle seiner Leitung und Aufsicht bezeichnete. Den Solidarność-Postulaten von unabhängigen, selbstverwalteten und selbstfinanzierten Unternehmen (Grala 2005) folgend, implizierte das neue Gesetz über staatliche Unternehmen eine Revolution in Bezug auf die Beziehung zwischen den Unternehmen und ihrer staatlichen Umwelt. Es war nun die Aufgabe des Zentrums, einen allgemeinen Plan auszuarbeiten, den Mindestlohn festzulegen und Wirtschaftspolitik über die Steuerpolitik zu betreiben. Seine neue Hauptaufgabe bestand also darin, den institutionellen Rahmen zu schaffen, in dem die Unternehmen handeln könnten. Die Unternehmen hingegen erlangten Autonomie hinsichtlich der Lohn<sup>14</sup>-, Investitions- und Handelspolitik. Dadurch wurde vor allem die Position der Manager in diesen Unternehmen gestärkt, aber auch die Position der Beschäftigten als Mitglieder von Selbstverwaltungsorganen, die an demselben Tag wie das neue Unternehmensgesetz eingeführt wurden (Dziennik Ustaw 1981).

Die Reform mit ihrem Effizienzprinzip erwies sich als Vorlage für die Kritik an der Schiffbauindustrie, deren Leistung sich als schwächer als erwartet herausstellte. Mit der Wirtschaftsreform kam es nicht nur zu einer neuen Rentabilitätsmaxime, sondern auch erstmals zu Vergleichen zwischen den Unternehmen. Plötzlich mussten die Werften auf die Frage reagieren:

<sup>13</sup> Fallstudien von Unternehmen in den achtziger Jahren zeigen, dass Fälle von Verlusten und Gewinnausschüttungen sich als harte Prüfungen für die Solidarität erweisen, die als Grundbindung gedacht war, die die Einheit aller Basisorganisationen garantiert (Schult 2017).

<sup>14</sup> Damit sollte auch der nationale WerftarbeiterInnen-Tarifvertrag durch Tarifverträge auf der Betriebsebene ersetzt werden.

„Kann eine Industrie, die vor kurzem noch der Weltspitze angehört hatte, tatsächlich in ein paar Jahren das Sorgenkind des Landes werden?“ (Borkowski & Kuciewicz 1984).

Eine Reform, die zur Autonomie der Unternehmen hinsichtlich ihrer politisch bestimmten vertikalen Grenzen führte, versetzte die anderen Unternehmen<sup>15</sup> in die Lage, zu kritisieren und Reformen einzufordern. Das neue Prinzip der Vergleichbarkeit und die Abkopplung vom Staat, der die unterschiedlichen Rentabilitäten bislang kompensierte, brachten die Werft Pariser Kommune und die gesamte Branche in die Defensive. Der bereits zitierte Artikel gibt auch Auskunft über die Strategie, die die Werft in dieser Lage wählte: Die Autoren kritisierten die hohen internen Kosten in der Schiffsproduktion und behaupteten eine „Lobby an den Docks“ (Borkowski & Kuciewicz 1984). So wurden die Werft und die polnische Schiffbauindustrie insgesamt zum „enfant terrible“ (Borkowski & Kuciewicz 1984) der polnischen Wirtschaft. Man warf ihr vor, dass sie ihre durch Produktion für den Export und den hohen Organisationsgrad der Beschäftigten bedingte starke Verhandlungsposition ausnütze, um immer mehr Steuervergünstigungen und Subventionen auszuhandeln und somit die Wirtschaftsreform in einer neuen Umwelt rückgängig machen zu wollen. Die Autoren argumentierten, dass die Schiffbauindustrie durch die Ausnutzung ihrer hohen Verhandlungsmacht und durch die Untergrabung der neuen scharfen Unterscheidung zwischen Unternehmen und Staat einen „wachsenden Konflikt mit ihrer Umwelt“ provozierte.

### *Zusammenfassung*

“Why does so much economic activity take place inside organizations rather than between them?” (Scott & Davis 2014, S. 222).

Das ist die Kernfrage des Transaktionskostenansatzes, die mit der OOURisierung<sup>16</sup> virulent wird. Die Unternehmenstransformation der Werft Uljanik ersetzt Transaktionen innerhalb eines Unternehmens durch marktbestimmte Transaktionen zwischen den Unternehmen. Da diese Transaktion damit jeweils die Unternehmensgrenzen überschreiten, müssen sie in Verträgen formalisiert werden.<sup>17</sup> Die bis zur Unternehmenstransformation prägenden Außengrenzen des Unternehmens verlieren also ihre Funktion, Markt und Organisation zu trennen. Die einst geltende Außengrenze und damit die Dichotomie Markt und Organisation wird durch die Unternehmenstransformation intern multipliziert. Das Unternehmen von vor der Wirtschaftsreform wird damit ersetzt durch ein dichtes Transaktionsnetz, das durch ein Selbstverwaltungsabkommen formalisiert und durch Häufigkeit und Solidarität zwischen den Einheiten stabilisiert wird. Die Unternehmenstransformation unterscheidet sich von einer neoliberalen Kontraktion dadurch, dass sie zu keinem Stellenabbau führt. Sie legitimiert sich sogar durch die Teilung der Verfügungsmacht der Werftleitung und soll zu einer Belebung der Selbstverwaltungsstrukturen führen.

---

<sup>15</sup> Entlang der horizontalen Marktgrenzen.

<sup>16</sup> Kr. Basisorganisation der assoziierten Arbeit. Gemeint ist der Prozess der Zerteilung des Unternehmens in kleinere Einheiten.

<sup>17</sup> Die jugoslawische Wirtschaft ab 1974 wird deshalb als „Vertragsökonomie“ bezeichnet.

Im Fall Pariser Kommune beendet die Wirtschaftsreform die direkte Unterordnung des Unternehmens als Verlängerung des Staates. Die von einer sozialen Bewegung legitimierte gewonnene Autonomie gegenüber der staatlichen Umwelt trägt auch zur Erhöhung der Arbeitsproduktivität und Rationalisierung von Beschäftigung im Sinne von Subunternehmensstrategien bei. Im Zuge der Entkoppelung verliert das Unternehmen allerdings „weiche Budgetbeschränkungen“ (Kornai 1979; 1980) und beginnt, die Umwelt als unsicheres Territorium zu erleben. Zum ersten Mal wird die Möglichkeit einer Liquidation angesprochen. Die Werft entscheidet sich, einen Teil ihrer Autonomie aufzugeben, um die neuen Grenzen als informelle Grenzen zu reaktivieren. Die Werft setzt auf ihre starke Verhandlungsposition, um weiterhin staatliche Ressourcen zu akquirieren und gerät dadurch in einen Konflikt mit anderen Unternehmen auf der horizontalen Ebene.

## 6 Diskussion

Die Wirtschaftsreformen in zwei sozialistischen Staaten stellen eine institutionelle Umwälzung dar, die Unternehmensgrenzen neu ziehen und damit Unternehmen zu organisatorischem Wandel zweiter Ordnung zwingen. Anders als im Fall des Unternehmenswandels erster Ordnung werden die Fragen „Was ist ein Unternehmen?“, „Was ist sein Kern?“ und „Wo hat es seine Grenzen?“ im Zuge von Unternehmenstransformationen virulent. Das Organisieren selbst wird prekär. Die Analyse der beiden Fallstudien zeigt, auf welche Weise die Prekarisierung des Organisierens sich in den Unternehmensgrenzen manifestiert. Die Transformation der jugoslawischen Werft Uljanik sprengt die Einheit des Unternehmens und zieht Grenzen zwischen den einzelnen Unternehmensteilen. In der Transformation der polnischen Werft Pariser Kommune versucht das Unternehmen eine Abkopplung und schließlich eine Ankopplung an seine staatliche Umwelt.

Die organisationsgeschichtliche Untersuchung der Unternehmenstransformationen im späten Sozialismus versucht nachzuvollziehen, wie Unternehmenstransformationen und ihre Grenzverschiebungen auf den historischen Kontext reagieren. So reagiert die polnische Werft auf den sich zurückziehenden Staat und die neue Produktivitätsmaxime, hat allerdings auch die Möglichkeit, diesen neuen Kontext zu unterlaufen, indem sie weiterhin auf staatliche Ressourcen setzt. Die kroatische Werft sieht sich mit Vorwürfen überhandnehmender Bürokratie konfrontiert und legitimiert ihre Aufteilung mit einer proklamierten Belebung der ArbeiterInnenselbstverwaltung.

Phasen beschleunigter Unternehmenstransformationen wie der späte Sozialismus und der darauffolgende Postsozialismus sind keine historischen Ausnahmen. So können auch Technologien und Praktiken einer Industrie 4.0 und Unternehmensstrategien einer „flüssigen Moderne“ (Bauman 1999) Unternehmenstransformationen stimulieren. Der erste Gedanke dieses Artikels war es, einen relationalen Prekarisierungsbegriff (Dörre 2014), der sich auf die Desintegration von etablierten Beschäftigungsverhältnissen bezieht, auf die Auflösung institutionalisierter organisationaler Formen auszuweiten. Die Übertragung des Prekarisierungsbegriffs auf organisationale Formen bringt freilich noch eine gewisse metaphorische Variationsunschärfe mit

sich.<sup>18</sup> Gerade eine solche Präzisierung sollten weitere Organisationsgeschichten liefern. Die hier angedeutete organisationsgeschichtliche Untersuchung soll zeigen, dass die Geschichte nicht nur Vergleichsfälle bietet<sup>19</sup>, sondern auch zu einer Konzeptualisierung eines dynamischen Organisationsverständnisses beitragen kann, das für die Analyse zeitgenössischer Unternehmenstransformation notwendig sein wird.<sup>20</sup>

## Literatur

- Andrews, T./Burke, F. 2007: What Does It Mean to Think Historically? In: Perspectives on History. Internet: <https://www.historians.org/publications-and-directories/perspectives-on-history/january-2007/what-does-it-mean-to-think-historically> (zuletzt aufgesucht am 18.01.2018)
- Bauman, Z. 2000. Liquid Modernity. Cambridge.
- Borkowski, M./Kuciewicz, P. 1984. Lobby na pochylni. Wybrzeże, 15 (1984).
- Coase, R. 1937: The Nature of the Firm. *Economica*, 4 (1937), S. 386-405.
- Chandler, A. 1962. Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge.
- Cooren, F./Taylor, J./Van Every, E.J. (Hg.): Communication as Organizing. Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation. New Jersey.
- Daft, R./Weick, K. 1984. Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. In: *The Academy of Management Review*, 9 (1984), H. 2, S. 284-295.
- Dörre, K. 2014. Precarity and Social Disintegration. A Relational Concept. In: *Journal für Entwicklungspolitik*, 30 (2014), S. 69-89.
- Eisenhardt, K. 1989: Building Theories from Case Study Research. In: *The Academy of Management Review*, 14 (1989), S. 532–550.
- Fitzgerald, L./Dopson, S. 2009: Comparative Case Study Designs. Their Utility and Development in Organizational Research. In: Buchanan, D./Bryman, A. (Hg.): *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods*. Los Angeles, S. 466–483.
- Glaser, B./ Strauss, A. 1967: *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Chicago.
- Grala, D. 2005: *Reformy gospodarcze w PRL (1982-1989). Próba uratowania socjalizmu*. Warszawa.
- Greenwood, R./Hinings, C.R. 1996: Understanding Radical Organizational Change. The Contribution of Archetypes. In: *Academy of Management Journal*, 36 (1996), S. 1022-1054.
- Grossman, S./Hart, O. (1986): The Costs and Benefits of Ownership. A Theory of Vertical and Lateral Integration. In: *Journal of Political Economy*, 94 (1986), Jg. 4, S. 691-719.

---

<sup>18</sup> Ich verwende „Prekarisierung“ hier als Metapher, die eine Auflösung tradierter Formen und damit Desinstitutionalisierung bezeichnet. Der Vorteil des Prekarisierungsmodells ist sein prozessorientierter Ansatz.

<sup>19</sup> Einem „history to theory“-Ansatz folgend.

<sup>20</sup> Einem „history in theory“-Ansatz folgend.

- Hannan, M./Carroll, G. 1995: An Introduction to Organizational Ecology. In: Carroll, G./Hannan, M. (Hg.): *Organizations in Industry. Strategy, Structure and Selection*. New York, S. 17-31.
- Kieser, A. 1994: Why Organization Theory Needs Historical Analyses. And How This Should Be Performed. In: *Organization Science*, 5 (1994), S. 608-620.
- Kipping, M./Üskiden, B. 2014: History in Organization and Management Theory. More Than Meets the Eye. In: *The Academy of Management Annals* 8 (2014), S. 535-588.
- Kornai, J. (1979): Resource-Constrained versus Demand-Constrained Systems. In: *Econometrica*, Jg. 47 (1979), S. 802-920.
- Kornai, J. 1980: *Economics of Shortage*. Amsterdam.
- Iskra, J. 24.6.1974: Što znači član 162?. *Brodograditelj*, S.2.
- Leblebici, H. 2014: History and Organization Theory. Potential for a Transdisciplinary Convergence. In: Bucheli, M./Wadhvani, D. (Hg.): *Organizations in Time. History, Theory, Methods*. Oxford, S. 56-99.
- Lydall, H. 1984: *Yugoslav Socialism: Theory and Practice*. Oxford.
- Meyer, A./Goes, G./Brooks, G. 1993: Organizations Reacting to Hyperturbulence. In: Huber, G./Glick, W. (Hg.): *Organizational Change and Redesign*. New York, S. 66-111.
- Meyer, A. 1982: Adopting to Environmental Jolts. In: *Administrative Science Quarterly*, 27 (1982), S. 515-537.
- Newman, K. 2000: Organizational Transformation During Institutional Upheaval. In: *Academy of Management Review*, Jg. 25 (2000), S. 602-619.
- Pfeffer, J./Salancik, G. 1978: The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective. Stanford.
- Powell, W. 1990: Neither Market Nor Hierarchy. Network Forms of Organization. In: *Research in Organizational Behavior*, Jg. 12 (1990), S.295-336.
- Santos, F./Eisenhardt, K. 2005: Organizational Boundaries and Theories of Organization. *Organization Science*, 15 (2005), S. 491-508.
- Schreyögg, G./Sydow, J./Holtmann, P. 2011: How History Matters in Organisations. The Case of Path Dependence. In: *Management & Organizational History*, 6 (2011), Jg. 1, S. 81-100.
- Schult, U. 2017: *Zwischen Stechuhr und Selbstverwaltung. Eine Mikrogeschichte sozialer Konflikte in der jugoslawischen Fahrzeugindustrie 1965-1985*. Münster.
- Scott, R./Davis, G. (Hg.) 2014: *Organizations and Organizing. Rational, Natural and Open Systems Perspectives*. Harlow.
- Scully, M./Segal, A. 2002: Passion with an Umbrella: Grassroots Activists in the Workplace. In: M. Lounsbury/Ventresca M. (Hg.): *Social Structure and Organizations Revisited*. (S.125-168). Bingley, S. 125-168.
- Shulzhenko, E. 2017. *Reforming the Russian Industrial Workplace. International Management Standards Meet the Soviet Legacy*. New York.
- Starbuck, W. 1983. Organizations as Action Generators. In: *American Review of Sociology*, 48 (1983), S. 91-102.
- Stinchcombe, A. 1965: Social Structure and Organizations. In: Marsh, J.G. (Hg.): *Handbook of Organizations*. Chicago.

- Strauss, A./Corbin, J. 1990: Basics of Qualitative Research. Newbury Park.
- Suddaby, R./Foster, W./Mills, A. 2014: Historical Institutionalism. In: Bucheli, M./Wadhvani, D. (Hg.): Organizations in Time. History, Theory, Methods. Oxford: Oxford University Press, S. 100–123.
- Thompson, J. D. 1967. Organizations in Action. New York.
- Thompson, K. 1980. The Organizational Society. In: Salaman, G./Thompson, K. (Hg.): Control and Ideology in Organizations. Cambridge, S. 3-23.
- Thornberg, R./ Charmaz, K. 2014: Grounded Theory and Theoretical Coding. In: Flick, U. (Hg.): The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis. Thousand Oaks, S. 153–169.
- Tsoukas, H./Chia, R. 2002: On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. In: Organization Science, 13 (2002), Jg. 5, S. 567-582.
- Van de Ven, A./Huber, G. 1990: Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change. In: Organization Science, 1 (1990), S. 213-219.
- Weick, K. 1995. Sensemaking in Organizations. London.
- Williamson, O. 1985. The Economic Institutions of Capitalism. New York.
- Yin, R. 2009: Case Study Research. Design and Methods. Thousand Oaks.
- Zald, M. 1990: History, Sociology, and Theories of Organization. In: John E. Jackson (Hg.): Institutions in American Society. Essays in Market, Political, and Social Organizations. Ann Arbor: University of Michigan Press, S. 165-187
- Zald M. 1993. Organisation Studies as a Scientific and Humanistic Enterprise. Towards a Reconceptualization of the Foundations of the Field. Organisation Science, 4 (1993), Jg. 4, S. 513-528.

### *Rechnormen*

- Dekret über die staatlichen Unternehmen, Dz.U. 1950 nr 49 poz. 439.
- Gesetz über die staatlichen Unternehmen, Dz.U. z 1981 r., nr 24, poz. 122.
- Gesetz über die Selbstverwaltung der Belegschaft eines staatlichen Unternehmens, Dz.U. z 1981, nr 24, poz. 123.
- Verfassung der Sozialistischen Föderativen Republik Jugoslawien, Službeni list SFRJ 1963, broj 14-10.
- Verfassung der Sozialistischen Föderativen Republik Jugoslawien, Službeni list SFRJ 1974, broj 9-21, broj 14-10.
- Gesetz über die assoziierte Arbeit, Službeni list SFRJ 1976, broj 53.

Manuela Rienks<sup>1</sup>

## **Was bleibt von der Verkäuferin? Die historische Entwicklung aktueller Probleme von Beschäftigten im Einzelhandel**

**Abstract:** Dieser Beitrag untersucht zwei aktuelle Probleme von Beschäftigten im Einzelhandel, prekäre Arbeits- und Lebensverhältnisse durch verschiedene Formen zeitlich begrenzter Arbeit sowie das Auslagern von Tätigkeiten an Kundinnen, Kunden und Maschinen, hinsichtlich ihrer historischen Wurzeln. Beiden Phänomenen liegt die Aufspaltung der einstmals komplexen Verkaufshandlung in verschiedene Teilhandlungen zugrunde. Begleiterscheinungen dieser Entwicklungen sind die Dequalifizierung und Marginalisierung der Beschäftigten, eine schlechtere Entlohnung sowie die Entfremdung von der Arbeit. Mit einer praxeologischen Perspektive sowie mit der Methode der historischen Raumanalyse werden die zentralen Veränderungen in der Arbeitswelt des Einzelhandels von den 1950er Jahren bis in die 1990er Jahre, vor allem die Durchsetzung der Selbstbedienung in den 1960er Jahren und die Computerisierungswelle der 1980er Jahre, in ihren jeweiligen historischen Kontexten untersucht. Diese Herangehensweise ermöglicht es, die derzeitigen Veränderungen im Einzelhandel in eine langfristige historische Entwicklung einzubetten.

### **1 Einführung**

#### **1.1 Aktuelle Probleme der Beschäftigten im Einzelhandel**

Die Gewerkschaft ver.di machte im Juni 2017 auf ihrer Homepage auf eine aus ihrer Sicht beunruhigende Entwicklung aufmerksam: Obwohl die Beschäftigung im Einzelhandel seit 2007 insgesamt um 7,7 Prozent zugenommen habe, seien die Vollzeitstellen um 6 Prozent rückläufig. Über die Hälfte, also 1,8 der 3,3 Millionen Beschäftigten im Einzelhandel, hätten 2016 in Teilzeit beziehungsweise als sogenannte Minijobber gearbeitet. Zudem wären knapp ein Drittel der im Einzelhandel beschäftigten Personen „Niedriglohnbezieher“.<sup>2</sup>

Typische Ausprägungen dieser Beschäftigungsformen sind Leiharbeiter, die die Regale der Supermärkte auffüllen, oder Minijobber, welche die Rand- und Wochenschichten der Bekleidungsäden übernehmen. Daneben gibt es einen anderen Trend: Teile der Verkaufshandlung werden ausgelagert oder – in Form von Kundenarbeit – an die Konsumenten abgegeben. Unter Kundenarbeit verstehen Voß und Rieder den Prozess, in dem Unternehmen

„in systematischer Weise [...] bisher primär intern erbrachte Leistungen und betriebliche Funktionen auf die Konsumenten [...] übertragen“ (Voß/Rieder 2005, zitiert in Klee-  
mann/Voß/Rieder 2008, S. 32).

Immer öfter begegnet man im Einzelhandel sog. Expresskassen bzw. Selbstzahlkassen, an denen Kundinnen und Kunden die Ware selbst kassieren und einpacken. Daneben gibt es seit 2011 bei der Schweizer Migros auch ein Self-Scanning-System,

---

<sup>1</sup> Manuela Rienks M.A., Doktorandin, Institut für Zeitgeschichte München. E-Mail: rienks@ifz-muenchen.de.

<sup>2</sup> Vgl. „Prekäre Arbeitsverhältnisse im Einzelhandel auf dem Vormarsch“, Artikel vom 1. Juni 2017, <https://www.verdi.de/themen/nachrichten/++co++298b4ddc-46b0-11e7-8a4d-525400b665de> [zuletzt aufgesucht am 13.3.2018].

bei dem eine vorherige Anmeldung erforderlich ist, sodass die Unternehmen über einen längeren Zeitraum Einkaufsprofile der Nutzerinnen und Nutzer erstellen können.<sup>3</sup> Auch fordert der Einzelhandel die Einkaufenden teilweise dazu auf, ihre gewünschten Produkte online zu bestellen und in eine Filiale des Unternehmens liefern zu lassen, sodass dem Unternehmen einerseits die Funktion der Vorhaltung von Waren abgenommen und ihm andererseits gleichzeitig über die Sammlung von Bestelldaten die Nachfrageforschung erleichtert wird.

Zu den verschiedenen Formen zeitlich begrenzter Arbeit zählen sowohl Teilzeitarbeit und Minijobs, also geringfügig entlohnte bzw. kurzfristige Beschäftigungsverhältnisse, als auch befristete Arbeitsverhältnisse, in denen die Beschäftigten, vor allem Frauen, nur für eine bestimmte Zeitspanne ihres erwerbsfähigen Lebens im Einzelhandel arbeiten. Dieser Aspekt der zeitlich begrenzten Arbeit sowie das Auslagern von Tätigkeiten an Maschinen und Konsumenten, führen zu sozialen Problemen in der Arbeits- und damit auch der Lebenswelt der Beschäftigten. Zu diesen gehören Dequalifizierung und Marginalisierung, eine schlechtere Entlohnung sowie eine zunehmende Entfremdung von der Arbeit. Die aktuellen Probleme der Beschäftigten im Einzelhandel sind aber nicht etwa neu, sondern haben sich historisch entwickelt. Meine These ist, dass beide Aspekte ihre historischen Wurzeln in der Aufspaltung der einstmaligen komplexen Verkaufshandlung in unterschiedliche Teilhandlungen und die Verteilung dieser Teilhandlungen an unterschiedliche Akteure oder Objekte haben. Diese Annahme gründet nicht nur auf theoretischen Überlegungen, wie sie bereits Zeitgenossen anstellten (so ein Vertreter der Rationalisierungs-Gemeinschaft des Handels zu den Vorzügen der Selbstbedienung, Graff 1967, S. 47), oder auf der Beobachtung gesamtgesellschaftlicher Entwicklungsprozesse, wie der Rationalisierung (wie sie etwa der Gewerkschaftssekretär der HBV, Jürgen Glaubitz, 1980 zu den negativen Auswirkungen von Datenkassen vornahm, S. 438, 441 f.). Vielmehr beruht sie auf empirischen Quellen, genauer auf der Analyse konkreter Arbeitsverhältnisse in spezifischen Betrieben. Sie fügt sich damit ein in ein wiederbelebtes Forschungsfeld der Zeitgeschichte – der Erforschung von Arbeitswelten „nach dem Boom“.<sup>4</sup>

## 1.2 Einzelhandel als Thema der zeithistorischen und soziologischen Forschung

Entgegen verbreiteter Wahrnehmungen, dass Arbeits-, Arbeiter- und Arbeiterbewegungsgeschichte als Themen der historischen Forschung der 1980er und 1990er Jahre inzwischen aus der Mode gekommen seien, entstehen seit einigen Jahren wieder mehr Arbeiten zu diesem unverändert relevanten Forschungskomplex.<sup>5</sup> Vor allem die Analyse der jüngeren historischen Entwicklung im Industriesektor schafft gemeinsame Interessen zwischen Industriesoziologie und Industriegeschichte (vgl.

---

<sup>3</sup> Vgl. „subito – einfach und schnell einkaufen“, auf <https://subito.migros.ch/de.html> [zuletzt aufgesucht am 13.3.2018].

<sup>4</sup> Als die Jahre „nach dem Boom“ gelten die Jahrzehnte ab Mitte der 1970er Jahre bis an die Grenze der Gegenwart (vgl. Doering-Manteuffel/Raphael 2012, S. 26).

<sup>5</sup> Vgl. hierzu den Forschungsbericht von Kim Christian Priemel: Heaps of work. The ways of labour history, in: H-Soz-Kult, 23.01.2014, [www.hsozkult.de/literaturereview/id/forschungsberichte-1223](http://www.hsozkult.de/literaturereview/id/forschungsberichte-1223) [zuletzt aufgesucht am 13.3.2018]; siehe auch das von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Graduiertenkolleg „Wandel der Arbeit“ <http://wandel-der-arbeit.de/> [zuletzt aufgesucht am 13.3.2018].

Kleinöder 2012; Luks 2010; Seibring 2011). Bezogen auf den Dienstleistungssektor klafft in der historischen Forschung dagegen nach wie vor eine große Lücke. Die meisten Arbeiten zur Zeitgeschichte der Arbeitswelt konzentrieren sich auf den männlichen Industriearbeiter in einem Normalarbeitsverhältnis (Süß/Süß 2011, besonders S. 364 f.). Während Hausarbeit als Untersuchungsthema schon länger in der historischen Forschung angekommen ist (vgl. Boris 2012; Sachse 2002; Kuhn 1995), liegt die zeitgeschichtliche Erforschung anderer Formen weiblicher Arbeit, und besonders der Arbeit im Einzelhandel, in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts noch weit hinter der Arbeitssoziologie zurück (vgl. Welskopp 2014, S. 287-289; Mattes 2011, S. 139 f.).

Publikationen zum Einzelhandel stammen eher aus der Konsum-, Technik-, Wirtschafts- oder Unternehmensgeschichte, etwa zur Einführung der Selbstbedienung in Lebensmittelgeschäften der Bundesrepublik Deutschland (vgl. Langer 2013) oder zur technischen Entwicklung von Kassen und Kassensystemen im Schweizer Einzelhandel (vgl. Girschik 2010). Allerdings wird dort kaum die Perspektive der Beschäftigten eingenommen. So geht es Langer vor allem um den transatlantischen Wissenstransfer, der mit der Einführung der Selbstbedienung verbunden war (Langer 2013, S. 21-26); Girschik/Ritschl/Welskopp (2003) und Spoerer (2016) befassen sich mit der Unternehmensgeschichte der Migros sowie von C&A; und de Grazia (2010), Ditt (2003) und Spiekermann (1997) thematisieren aus konsumgeschichtlicher Sicht die Entwicklung des Einzelhandels und die Ausdifferenzierung von Vertriebsformen. Noch seltener wird, mit Ausnahme einiger branchenübergreifender Arbeiten zur Frauenerwerbstätigkeit im deutsch-deutschen Vergleich (Hausen 1997), auf geschlechterspezifische Unterschiede in der Arbeitswelt eingegangen. Es mangelt an einer genderhistorisch inspirierten Zeitgeschichte der Arbeit, zu der ich am Beispiel des Einzelhandels einige Überlegungen genauer ausführen möchte.

Seiner Definition nach gehört der Einzelhandel zur Ebene der Distribution.<sup>6</sup> Er übernimmt Funktionen, die der

„Überbrückung räumlicher, zeitlicher, mengenmäßiger und qualitativer Spannungen zwischen Produktion und Konsum durch Distributionsorgane“ dienen.<sup>7</sup>

Das beinhaltet etwa den Transport und die Lagerhaltung der Waren oder den persönlichen Verkauf.<sup>8</sup> Inzwischen aber gibt es eine starke Tendenz von Unternehmen, der Konsumtion vorgelagerte Funktionen in die Hände von Kundinnen und Kunden zu übergeben.

Die Arbeits- und Industriesoziologie beschäftigt sich schon seit einiger Zeit unter den Stichworten „der arbeitende Kunde“ und jüngst „Crowdsourcing“ (Kundel 2010;

<sup>6</sup> Vgl. Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Einzelhandel, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/56427/einzelhandel-v4.html> [zuletzt aufgesucht am 13.3.2018]; Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Distribution, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/56409/distribution-v13.html> [zuletzt aufgesucht am 13.3.2018].

<sup>7</sup> Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Handelsfunktionen, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1408/handelsfunktionen-v7.html> [zuletzt aufgesucht am 13.3.2018].

<sup>8</sup> Vgl. HDE, Handelsverband Deutschland, „Institutioneller und funktioneller Handel: Was ist das?“, [https://www.einzelhandel.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5757](https://www.einzelhandel.de/index.php?option=com_content&view=article&id=5757) [zuletzt aufgesucht am 13.3.2018].

Papsdorf 2009; Voß/Rieder 2005) mit diesem Phänomen. Ein weiteres sozialwissenschaftliches Konzept, das sich in die historische Untersuchung einbeziehen lässt, ist das der Interaktionsarbeit (Böhle/Glaser 2006; Böhle/Stöger/Wehrich 2015; Dunkel/Voß 2004; Dunkel/Rieder 2003). Außerdem werden sozialwissenschaftliche Studien zur Arbeit im Einzelhandel in die Untersuchung integriert (vgl. Hilf/Jacobsen 2000, Hilf/Jacobsen 1994, Goldmann/Müller 1986, Voss-Dahm 2009, Kirsch 2001).

Zugleich können sozialwissenschaftliche Projekte, welche die derzeitigen Entwicklungen in der Arbeitswelt untersuchen, davon profitieren, die „Vorgeschichte gegenwärtiger Problemkonstellationen“ (Hockerts 1993, S. 124) mitzudenken. Viele der gegenwärtigen Probleme in der Arbeitswelt haben ihre Wurzeln in Wandlungsprozessen, die bereits in den 1960er Jahren oder noch früher begannen. Die Zeithistoriker Anselm Doering-Manteuffel und Lutz Raphael lösten mit ihrer These eines „Strukturbruchs“ in den Jahren 1973/74 (Doering-Manteuffel/Raphael 2010) eine anhaltende Debatte um eine neue Periode „nach dem Boom“, also nach dem sog. Wirtschaftswunder, aus. In ihrem jüngst in Zusammenarbeit mit Thomas Schlemmer erschienenen Sammelband (Doering-Manteuffel/Raphael/Schlemmer 2016) wird deutlich, dass sich wesentliche Strukturen in der Arbeitswelt nicht erst in den 1970er und 1980er herausbildeten, auch wenn sie in diesen Jahrzehnten vielleicht einen Höhe- oder Wendepunkt erreichten, sondern dass sie in weitere historische Kontexte und Zeitrahmen einzubetten sind.

Dieser Beitrag geht im Sinne einer Annäherung der beiden Disziplinen – Zeitgeschichtsforschung und Sozialwissenschaft – in drei Schritten vor: Nachdem bereits aktuelle Probleme von Beschäftigten im Einzelhandel thematisiert wurden und auf die Aufspaltung der komplexen Verkaufshandlung als Ursache verwiesen wurde, folgt im Anschluss die Rekonstruktion der historischen Entwicklung der Verkaufshandlung am konkreten betrieblichen Beispiel. Dies geschieht anhand empirischer Quellen und mithilfe von Ansätzen der historischen Praxeologie und der historischen Raumanalyse. Abschließend analysiert der Beitrag die Auswirkungen auf die Arbeits- und Lebenswelt der Beschäftigten und bezieht diese auf die aktuelle Entwicklung im Einzelhandel.

### **1.3 Vorgehen bei der Analyse der historischen Verkaufshandlung**

Um die verschiedenen historischen Verkaufshandlungen mehrerer konkreter Betriebe zu vergleichen und eine allgemeingültige Aussage zu treffen, entwickle ich das Konstrukt einer abstrahierten Verkaufshandlung, was eine Idealtypenbildung (vgl. Müller/Sigmund 2014, Schöllgen 1998, Weber 1919-20, hg. v. Borchardt/Hanke/Schluchter 2013) ermöglicht. Sieben Teilhandlungen der Verkaufshandlung sind stets zu identifizieren: der Praktik (1) des *Begrüßens* der Kundinnen und Kunden folgt (2) das *Bedienen*, wozu das Informieren über die Ware und das Beraten in einem Verkaufsgespräch sowie das Geben bzw. das eigenständige Nehmen der Ware, also aus juristischer Sicht der Wechsel des Besitzes der Ware, zählen. Daran schließt sich wiederum (3) das *Kassieren*, aus juristischer Sicht der Wechsel des Eigentums, an und (4) das *Verpacken* der Ware sowie schließlich (5)

das *Verabschieden* der Kundinnen und Kunden. Als vor- oder nachgelagerte Teilhandlungen sind zudem (6) das *Verwalten* der Waren sowie (7) das *Instandhalten* des Ladens zu nennen. Der Kern dieser Verkaufshandlung ist jedoch das Kassieren, also der Austausch von Ware gegen Geld zwischen dem Verkaufenden und dem Kaufenden.

Beim Idealtypus der integrierten Verkaufshandlung werden alle sieben Teilhandlungen von einem Akteur, einer Person, geplant und durchgeführt, wohingegen beim Idealtypus der fragmentierten Verkaufshandlung jede Teilhandlung von unterschiedlichen Akteuren, Personen, Objekten oder anderen Unternehmen, übernommen werden. Die Idealtypen sind als überspitzte Gedankengerüste zu verstehen, die in der Realität nie existierten bzw. nie existieren werden, anhand derer sich aber eine Entwicklung zeigen lässt. Denn die realtypischen Manifestationen der Verkaufspraxis lassen sich jeweils auf einer Skala zwischen diesen Polen einordnen und somit vergleichen. Anhand dieser Untersuchungskategorien kann ich Aussagen über historische Veränderungen treffen, über die soziale Stellung des Verkaufspersonals im Betrieb, in der Gesellschaft, im wirtschaftlichen Prozess der Distribution, und auch über Ungleichheitsverhältnisse in der Arbeitswelt, da Teilhandlungen mit marginalisierendem und dequalifizierendem Charakter oftmals Frauen zugeteilt wurden. In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts übernahmen vermehrt unterschiedliche Akteure oder Objekte Tätigkeiten, die zu dieser Verkaufshandlung gehörten, wie im Folgenden an einigen Beispielen gezeigt wird. Ob heutige Veränderungen in der Arbeitswelt inzwischen eine vollkommen neue Qualität erreichen oder ob sie eher als Teil einer langfristigen Entwicklung zu sehen sind, kann erst mit Blick auf die Vergangenheit umfassend beurteilt werden.

Um die Entwicklung der Verkaufshandlung in ihren historischen Kontext einzubetten, nehme ich eine praxeologische Perspektive ein. Ich untersuche also historische Praktiken, die ich, angelehnt an Andreas Reckwitz (2003, S. 294; 2006, S. 36), Sven Reichardt (2007, S. 44, 59) und Thomas Welskopp (2015, S. 31), als repetitive soziale Handlungsweisen verstehe, die materiell und körperlich fassbar, von kollektiven und individuellen Sinnzuschreibungen geprägt sowie kulturell aufgeladen sind und die Akteure bestimmen – andererseits aber auch von diesen bestimmt werden und Ordnungsmuster ausbilden.

Der Nutzen einer praxeologischen Perspektive besteht darin, gewohnte Dichotomien aufzulösen und in eine gemeinsame Untersuchung zu integrieren („Struktur und Handeln“, „Individuum und Gesellschaft“, „Praktiken und Diskurs“, „Geist und Materie“ (vgl. Brandes/Zierenberg 2017, S. 6-9.)). Bezogen auf den Einzelhandel wird also nicht etwa nur untersucht, was eine Betriebsordnung vorschrieb, sondern auch, ob sich diese Vorgaben im Alltäglichen niederschlugen; nicht nur, wie einzelne Beschäftigte mit ihrem Arbeitsplatz an der Kasse zurechtkamen, sondern ob sie diesen der Zuschreibung der zeitgenössischen gesellschaftlichen Debatte folgend als monoton und inhuman ansahen oder ihn eher als verantwortungsvolle Stelle im Betriebsgefüge interpretierten. Dabei bleibt es weiterhin wichtig zu untersuchen, ob bestimmte Praktiken mit bestimmten sozialen Merkmalen korrelierten.

Um mich diesen Praktiken zu nähern, analysiere ich in einem ersten Schritt den historischen Raum bzw. die räumlichen Dimensionen des konkreten Betriebes (vgl. Rau 2017). Dabei geht es nicht nur um die räumliche Konstitution des Verkaufsraumes, sondern auch darum, wie bestimmte Akteure diesen Raum wahrnahmen, ihn sich aneigneten, sich darin bewegten und bestimmte räumliche Praktiken ausbildeten. Zur Untersuchung dieser Prozesse beziehe ich in einem zweiten Schritt weitere Quellen mit ein, die auf die historischen Praktiken, die einzelnen Teilhandlungen der Verkaufspraxis, durchgeführt von unterschiedlichen Akteuren, schließen lassen. In einem dritten Schritt werden diese Praktiken dann hinsichtlich ihrer (Wechsel-)Wirkungen für das soziale Gefüge im Betrieb interpretiert (vgl. Welskopp 2015, S. 31). Mithilfe der historischen Raumanalyse und der historischen Praxeologie können die Arbeitswelten einer großen und aufgrund mangelnder Quellen oftmals unsichtbar bleibenden Gruppe von Beschäftigten, des Verkaufspersonals, nachvollzogen werden.

## **2 Die historische Entwicklung der Verkaufshandlung**

### **2.1 Die Umgestaltung des Verkaufsraumes durch die Einführung der Selbstbedienung**

Grundlegend für die historische Entwicklung der Verkaufshandlung war die Einführung der Selbstbedienung, wobei die Lebensmittelgeschäfte dabei Vorreiter waren. In der Bundesrepublik Deutschland gab es den ersten Selbstbedienungsladen 1949. Bis Ende der 1960er hatte sich diese Verkaufsform flächendeckend etabliert. Dabei wanderte die Teilhandlung der Bedienung vom Verkaufspersonal zu den Kundinnen und Kunden. Dies bedeutete, dass Beraten und Informieren, aber auch das Bereitstellen der Waren, das Geben, nicht mehr primär zu den Teilhandlungen des Verkaufspersonals gehörten. Die Beratungs- und Informationsaufgabe ging auf die Produkte über, genauer gesagt, auf deren Verpackung (vgl. Langer 2013, S. 314 f.). Die Teilhandlung des Gebens der Ware begann sich zu verwandeln in die Teilhandlung des Nehmens der Ware und ging somit vom Personal auf die Einkaufenden über. Ausgehend von der Analysekategorie des Verkaufsraumes steht zunächst dessen räumliche Konstitution im Fokus: Wie veränderte sich der Verkaufsraum und wie wandelten sich dadurch Handlungsraum und die soziale Rolle der Beschäftigten?

Aus Werbe- und Schulungsmaterial der NCR GmbH wird deutlich, welche räumlichen Veränderungen in den Einzelhandelsgeschäften mit Einführung der Selbstbedienung beabsichtigt waren und mit welchen Folgen für das Verkaufspersonal seitens der Planenden gerechnet wurde. NCR steht für National Cash Register, eine amerikanische Firma mit Standort in Augsburg, die im Untersuchungszeitraum Kas sen und Kassensysteme vertrieb und in Schulungen und Fortbildungen die Einführung der Selbstbedienung propagierte. In einer Werbebroschüre, die sich an Ladeninhaber richtete, werden eine Graphik und ein Foto gegenübergestellt, um den Unterschied von Läden „OHNE Freiwahl“ und Läden „MIT Freiwahl“ bildlich zu verdeutlichen. Bis in die 1960er gab es in Läden eine Ladentheke. Die Graphik „OHNE Freiwahl“ zeigt einen stilisierten Verkäufer auf der einen Seite einer Theke; mit Pfeilen ist

dessen Laufweg zu den Warenregalen, die sich auf seiner Seite der Theke befinden, gekennzeichnet. Auf der anderen Seite der Theke sind stilisierte Kundinnen und Kunden eingezeichnet. Es herrschte also eine klare Trennung zwischen dem Verkaufsbereich, dem Handlungsraum der Beschäftigten, und dem Bereich der Kundinnen und Kunden, abgetrennt durch die Theke. Hinter der Theke kontrollierten und entschieden die Beschäftigten über den Zugang zur Ware. Das Foto „MIT Freiwahl“ hingegen zeigt eine einzelne Kundin, die mit Einkaufskorb unter dem Arm an einem frei zugänglichen Regal steht und ein Produkt, das sie in der Hand hält, genau betrachtet. Im Laden mit Selbstbedienung wurde die klare Trennung der Räume aufgehoben. Die Kundinnen und Kunden konnten sich selbst Zugang zur gewünschten Ware verschaffen und beherrschten somit große Teile des Verkaufsraums.<sup>9</sup> Nebentätigkeiten, also Teilhandlungen wie das Instandhalten des Ladens, wurden unsichtbar, die dahinter stehende Arbeit und die Beschäftigten dadurch marginalisiert. Das Bereitstellen der Ware erfolgte nicht mehr während des Verkaufsvorgangs, indem man Artikel aus den Regalen hinter der Theke oder aus dem Keller beschaffen musste, sondern vor und nach Ladenschluss oder, dann aber möglichst unauffällig, mitten im Warenbereich, dem Bereich der Kundinnen und Kunden. Die Beschäftigten sollten zwar bei Bedarf sofort ansprechbar sein, aber sie verfügten nicht mehr über einen eigenen Hoheitsbereich. Die Ware trat hinter der Theke hervor, das Verkaufspersonal hinter die Ware zurück.<sup>10</sup> Als Handlungsfeld blieb der Kassenservice; das Kassieren blieb noch dem Verkaufspersonal überlassen. Allerdings stellte die Kasse, am Ausgang befindlich, keine Zugangsbeschränkung mehr dar.<sup>11</sup>

Die Vertreter und Werbemittel der NCR GmbH richteten sich mit ihren Ideen zunächst an Drogerien und Lebensmittelhändler. Im Lebensmitteleinzelhandel setzte sich die Selbstbedienung auch rasch durch: 1950 gab es in der Bundesrepublik Deutschland gerade einmal 20 Lebensmittelgeschäfte mit Selbstbedienung, 1955 immerhin schon 326 und 1960 bereits 17.312 (11 Prozent der Lebensmittelgeschäfte). Ein Jahr später machte der Anteil der SB-Läden aber schon 14 Prozent aus, 1966 knapp 41 Prozent und 1968 boten zum ersten Mal die Mehrheit der Lebensmittelgeschäfte ihre Waren in Selbstbedienung an. (vgl. Tabellen in Ditt 2003, S. 325, 334). An einem konkreten Unternehmen gezeigt heißt das, dass sich bei dem Lebensmittelfilialbetrieb Latscha im Frankfurter Raum seit Mitte der 1950er Jahre die Zahl der SB-Läden stetig erhöhte. 1958 standen 126 Bedienungsläden 39 Selbstbedienungsläden gegenüber. Mit gut 30 Prozent SB-Anteil war dieser Betrieb schon recht fortgeschritten. 1964 experimentierte man bei Latscha sogar mit einem vollautomatisierten Markt. Auf den in einem Artikel im Jahresbericht mit abgedruckten Bildern der Ladeneinrichtung ist deutlich die Veränderung des Verkaufsraumes zu er-

---

<sup>9</sup> Bayerisches Wirtschaftsarchiv (BWA) F 36 (NCR GmbH, Augsburg)/202, „National und moderne Verkaufsmethoden“, ca. 1958.

<sup>10</sup> BWA F 36/218, „Verkaufpsychologie in Selbstbedienungs-, Selbstwähl-, Freiwahl-Läden“, ca. 1955, Blatt 4-7.

<sup>11</sup> BWA F 36/202.

kennen. Die Verkaufsfläche vergrößerte sich in dem Beispielgeschäft von 50 qm auf 300 qm, und frei stehende Regale ersetzten die Ladentheke.<sup>12</sup>

Diese Umgestaltung betraf aber nicht nur den Lebensmitteleinzelhandel, wie man an den Veränderungen im Ladengeschäft von Beck, einem großen, eher hochpreisigen Münchner Textilgeschäft, sehen kann. Auf einem Foto aus einer kleinen Firmenchronik ist die Ladeneinrichtung um 1900 zu sehen. Auch hier befanden sich die Verkäuferinnen vom Betrachter aus hinter der Theke, so auch die Waren, die in Regalen und Schubladen an den Wänden untergebracht waren. Die Verkäuferinnen präsentierten die Waren den Kundinnen, die sich vor der Theke aufhielten. Diese Verkaufspraxis lag also noch sehr nahe an dem Idealtyp der integrierten Verkaufshandlung: die einzelnen Verkäuferinnen übernahmen souverän die Teilpraktiken des Begrüßens, Bedienens, Verpackens, zum Teil des Kassierens und des Verabschiedens.

Auf Fotos aus den 1950er Jahren ist deutlich zu erkennen, dass die Waren weiterhin in Holzregalen an den Wänden untergebracht waren, vor denen die Verkaufstresen standen. Der Verkaufsraum selbst war eine freie Fläche. Die Kassen bildeten gesonderte Bereiche, die mit einer hüfthohen Theke und einem brusthohen Gitter vom Rest des Raumes abgeschirmt waren. Auch hier markierte die Theke, wie um die Jahrhundertwende, die Grenze zwischen dem Warenbereich, dem Hoheitsbereich der Verkäuferinnen und dem Bereich der Kundinnen und Kunden, die aufgrund der Materialität des Raumes und der Raumpraktiken der Verkäuferinnen in die Situation gebracht wurden, als Bittsteller agieren zu müssen. Außerdem ist eine Kassiererin, erkennbar an der typischen Handbewegung an einer Registrierkasse, in ihrem Kassenbereich zu sehen, der sie einerseits wie ein Käfig einsperrte, andererseits aber auch vor dem Ansturm der Kundschaft schützte. Der Kassenbereich verlieh ihr dadurch Souveränität und ermöglichte ihr ruhiges Arbeiten.<sup>13</sup> Während die Verkäuferinnen demnach weiterhin für die Teilpraktiken des Begrüßens und Bedienens zuständig waren, übernahm eine neue, in erster Linie als helfend oder gar dienend zu qualifizierende weibliche Beschäftigtengruppe, die Kassiererinnen, die Teilpraktiken des Kassierens, Verpackens und Verabschiedens, die somit innerhalb des Betriebs umverteilt wurden, wodurch gleichzeitig ein neues Aufgaben- beziehungsweise Berufsfeld entstand.

Auf den Fotos vom Anfang der 1960er Jahre sind zwar vereinzelt noch Theken auszumachen, aber Teile der Ware sind mitten im Verkaufsraum platziert und damit den Kundinnen und Kunden bereits frei zugänglich.<sup>14</sup> Zwar sind auf diesen Fotos keine Beschäftigten zu sehen, die Positionierung der Ware mitten im Raum suggeriert jedoch, dass eine Erkundung durch die Kundschaft vorgesehen und gewünscht war. Es fand also eine Annäherung an die Selbstbedienung statt. Die Verkäuferinnen

---

<sup>12</sup> Institut für Stadtgeschichte im Karmeliterkloster Frankfurt am Main (ISG), W1-10 (Latscha GmbH, Lebensmittel), 420, „Hausinterne Rundschreiben und Broschüren, die Entwicklung der Firma betreffend“, 1950-1976, u.a. Latscha-Jahresberichte 1958, 1960, 1961, 1962, 1964.

<sup>13</sup> BWA F 34 (Ludwig Beck am Rathauseck, Textilhaus Feldmeier AG, München)/237 „Innenansicht Verkaufsräume“, 1951-1971.

<sup>14</sup> BWA S003/102 „Hundert Jahre im Dienst der schönen Münchnerin“, 1961, S. 54.

traten somit ein Stück weit hinter die Ware zurück. Der erste Kontakt der Kundschaft im Laden war also nicht mehr der zur Verkäuferin, die hinter der Theke angesprochen werden musste, sondern der zur Ware. Erst nachdem die Kundschaft einen ersten Eindruck gewonnen hatte, kam das Verkaufspersonal in einem zweiten Schritt beratend und informierend hinzu. Das Begrüßen fiel damit aus dem Aufgabenbereich der Verkäuferinnen heraus. Dies übernahmen entweder eigens dafür bereitgestelltes Personal, was wiederum eine betriebsinterne Verschiebung der Aufgaben darstellt, oder Begrüßungsschilder am Eingang oder die Ware selbst, was einer Auslagerung der Praktik an (eigens dafür geschaffene) Objekte entsprach.

Auf Fotos, die Ende der 1980er Jahre aufgenommen wurden, finden sich kaum noch Verkaufstheken. Die Hemden auf den Kleiderständern sind nach Größen sortiert und mit Preisen ausgezeichnet, sodass bei diesen Produkten das Beraten und Informieren durch das Verkaufspersonal nicht mehr nötig war und von den Kundinnen und Kunden selbst übernommen werden konnte.

Das Beispiel Beck zeigt, dass das Bedienen im hochpreisigen Textileinzelhandel als Teilpraktik der Verkäuferinnen und Verkäufer noch relativ lange und stark ausgeprägt war, während sonstige Teilpraktiken wie Begrüßen, Kassieren, Verpacken und Verabschieden bereits früh andere Akteure übernommen hatten. Ende der 1980er Jahre aber war die Selbstbedienung auch in diesem zum hochpreisigen und daher traditionell beratungsintensiveren Textileinzelhandel zu zählenden Geschäft etabliert.<sup>15</sup>

Um nun aber die konkreten Veränderungen in den Arbeitspraktiken und die Auswirkungen auf die soziale Rolle der Beschäftigten greifen zu können, gilt es zu untersuchen, wie sich diese Vorgaben und allgemeinen Trends und Entwicklungen innerhalb eines konkreten Einzelhandelsbetriebs ausgestalteten. Der Betrieb wird dabei als sozialer Raum verstanden (Welskopp 2015, S. 31 f.), der zwar vorrangig, im Falle des Einzelhandels, der Bereitstellung von Handelswaren dient, in dem aber die konkreten Manifestationen der Selbstbedienungsidee Auswirkungen auf die Stellung und den sozialen Status des Verkaufs- und Kassenpersonals zeitigen. Die Analyse zweier Fotos der Verkaufsräume von Hirmer, einem großen Münchner Herrenmodegeschäft und Familienunternehmen dient hier als Fallbeispiel.

---

<sup>15</sup> BWA F 34/235 „Innenansichten Verkaufsräume“, um 1987, 1988.



Das erste Foto stammt aus einer Serie von Bildern aus dem Hirmer Unternehmensarchiv und zeigt die Räumlichkeiten, wie sie kurz nach der Wiedereröffnung im Sommer 1949 bis ca. Anfang der 1960er Jahre aussahen.<sup>16</sup> Der Raum wirkt sehr schlicht. Die Fotografie sollte die neue Ordnung und Aufgeräumtheit bei der Wiedereröffnung zeigen. Der Fokus lag auf der Gesamtgestaltung des Raumes, nicht auf der Präsentation der Waren oder des Verkaufsvorgangs. Dennoch lassen sich hieraus wertvolle Schlüsse ziehen. Bei genauem Hinsehen kann man bemerken, dass die Hosengrößen an den Verkaufsständen angebracht waren, allerdings so klein, dass sie nicht der Orientierung der Kundschaft dienten, sondern als Hilfe für das Verkaufspersonal. Zudem schirmten Präsentiertische die Kundinnen und Kunden von der Ware ab und der Teppich legte ihren Aufenthaltsort fest. Das Verkaufspersonal wiederum bewegte sich auch außerhalb des Teppichs, auf dem glatten Boden, dem Verkaufs- und Warenbereich, und konnte den Kundinnen und Kunden Zutritt dazu gewähren, indem es sie auf einem der Stühle Platz nehmen ließ. Aus Zeitzeugeninterviews ist bekannt, dass bis in die sechziger Jahre hinein der Empfangschef die Kundschaft unten an der Tür empfing und nach oben in die Etagen, zumindest aber bis zum Aufzug brachte. Ebenso gab es auf jeder Etage Empfangspersonal, das die Kundinnen und Kunden begrüßte und anschließend dem Verkaufspersonal über-

---

<sup>16</sup> Hirmer Unternehmensarchiv 2011/01/0008 Fotoserie „Verkaufsräume nach Wiedereröffnung“ (Bild 1): Verkaufsraum 2. Obergeschoss mit Neonbeleuchtung.

gab.<sup>17</sup> Da das Verkaufspersonal die Kundinnen und Kunden nicht allein durch den Laden gehen ließ, kam es vor, dass mehrere Personen gleichzeitig bedient wurden. Aus der Fotografie und den mit ihr korrespondierenden Quellen lässt sich schließen, dass bis in die 1960er Jahre hinein eine Vollbedienung stattfand: Die Kundinnen und Kunden konnten und sollten sich nicht selbstständig im Laden orientieren. Für das Verkaufspersonal bedeutete dies die volle Souveränität über die Waren sowie die umfassende Kontrolle des Zugangs zu ihnen. Diese machtvolle Position besetzten beim Textilunternehmen Hirmer zur Mitte der 1950er Jahre vorwiegend Männer. Von insgesamt 67 Angestellten im Verkauf waren 52 männlich und 15 weiblich. Von den im Büro, an den Kassen und an den Packtischen Beschäftigten waren sechs männlich und 15 weiblich.<sup>18</sup> Die Teilhandlungen des Kassierens und des Verpackens waren klar der weiblichen Aufgabensphäre zugeordnet, während das Bedienen, also Beraten und Informieren in einem Verkaufsgespräch, hauptsächlich Männer übernahmen.



<sup>17</sup> u.a. HUA 2013/08/0014, Interview mit ehemaligen Angestellten (04.12.2009), Transkription S. 19, 31; die Zeitzeugeninterviews führte ein Historiker im Jahr 2009 im Zuge des Aufbaus des Firmenarchivs. Sie liegen in Transkriptionen und Audiodateien im Hirmer Unternehmensarchiv vor.

<sup>18</sup> HUA 2016/09/0030 „Sachakte: Stammhaus Hirmer, Personalstand (1953-1993)“, Personalzahlen: per 1. Oktober 1955.

Das zweite Foto wurde 1977 in der Hemdenabteilung aufgenommen. Darauf wird eine gänzlich andere Art von Verkaufsraum gezeigt.<sup>19</sup> Der Raum wirkt immer noch schlicht, allerdings sehr viel voller, außerdem sind Personen zu sehen. Diese Fotografie sollte einen Eindruck des Ver- und Einkaufsgeschehens vermitteln. Dabei stand nicht mehr die Ordnung im Vordergrund, sondern das Leben und Arbeiten, dass sich in dieser Umgebung abspielte. Die Zuordnung der Personen fällt schwer, was bereits darauf hindeutet, dass die räumliche Trennung der Kundinnen- und Kunden bzw. der Verkaufssphären der 1950er Jahre aufgehoben war.<sup>20</sup> Der durchgängig verlegte Teppichboden traf keine Unterscheidung mehr zwischen dem Bereich der Kundschaft und dem des Verkaufspersonals. Vor allem die Beschilderung des Verkaufsraumes lässt den Schluss zu, dass Kundinnen und Kunden bereits an die Verkaufsform „Selbstbedienung“ gewöhnt waren. Sie konnten sich orientieren. Außerdem luden die vielen Spiegel in der Raummitte dazu ein, die Ware selbstständig zu begutachten und gegebenenfalls anzuprobieren. Die Angestellten waren in ihrer Tätigkeit durch den Raum eingeschränkt, da sie sich nur zwischen der Warenpräsentation bewegen konnten. Die Präsentiertische waren deutlich reduziert. Dort befanden sich die Verkäuferinnen in einer abwartenden Haltung. In der Rückschau charakterisieren die Angestellten selbst diese Zeit, also die Mitte der 1970er Jahre, als eine schwierige Phase, in der man lernen musste, die Kundinnen und Kunden danach zu unterscheiden, ob sie bedient werden wollten oder nicht.<sup>21</sup> Dass dennoch verhältnismäßig viele Personen im Verkauf arbeiteten, hing mit dem gehobenen Preissegment zusammen, dem Hirmer sich zuordnete, weshalb die Bedienung im Verkauf verhältnismäßig lange erhalten blieb. Die Personalzahlen verraten aber noch eine Tendenz bei Hirmer, die mit den allgemeinen Entwicklungen im Einzelhandel während des Untersuchungszeitraums korrespondiert.<sup>22</sup> Während das Geschlechterverhältnis in den Büros, am Paktisch und an den Kassen stabil blieb, änderte es sich im Verkauf zugunsten der weiblichen Beschäftigten, deren Anteil von knapp einem Viertel 1955 zu gut einem Drittel im März 1977 zunahm.<sup>23</sup>

Während für das *Begrüßen* in den 1950er Jahren noch eigens dafür vorgesehene Personal zuständig war, wurde es spätestens seit den 1980er Jahren vom Verkaufspersonal mitübernommen. Das Verkaufspersonal hatte seitdem eine zusätzliche Aufgabe zu erfüllen. An dieser Stelle wurde die Arbeitsteilung ein Stückweit zurückgenommen, was zur Belastung werden konnte, wenn zu viele Kunden gleichzeitig Begrüßung einforderten. An anderer Stelle wurde die Arbeitsteilung ausgebaut. Das *Bedienen*, also Beraten und Informieren, war als Teilpraktik der Verkäuferinnen und Verkäufer zwar noch relativ stark ausgeprägt, der Trend hin zur (Teil-)Selbstbe-

---

<sup>19</sup> HUA 2013/02/0207.0019 Albumblatt: Abteilung Hemden, Stammhaus Hirmer, März 1977 (Albumseite 19); beim Vergleich dieser beiden Fotos muss auch der Umstand bedacht werden, dass der Grad an Selbstbedienung von Abteilung zu Abteilung unterschiedlich sein konnte, so war er in der Mantelabteilung geringer, in der Artikel- und Hemdenabteilung höher.

<sup>20</sup> Auch scheint es spätestens seit den 1980er Jahren nicht mehr auf jeder Etage einen Empfang gegeben zu haben, da nur bei besseren Kundinnen und Kunden in der Abteilung angerufen und die Kundschaft angekündigt wurde, vgl. HUA 2013/08/0017 Interview mit ehemaligen Angestellten (14.12.2009), Transkription S. 20.

<sup>21</sup> HUA 2013/08/0014, S. 19 f.

<sup>22</sup> Vgl. Statistisches Jahrbuch der Bundesrepublik Deutschland 1970, S. 123 f.; Langer 2013, S. 315 ff.

<sup>23</sup> HUA 2016/09/0030 „Sachakte: Stammhaus Hirmer, Personalstand (1953-1993)“, Personalliste 1977.

dienung aber war deutlich erkennbar, sodass sich das Verkaufspersonal in einer zunehmend unsicheren Situation befand. Das *Kassieren* der Ware und das *Verpacken* erfolgten während des gesamten Untersuchungszeitraums an den größtenteils weiblich besetzten Paktischen und Kassen. Während sich der Verkaufsraum also von der Ladentheke weg und hin zur Selbstbedienung entwickelte, erfuhren die Beschäftigten eine deutliche Einschränkung ihres Handlungsspielraums und eine drastische Verschlechterung ihrer Rolle im Betrieb. Damit wandelte sich im Zuge dieser organisatorischen Rationalisierung aber auch die soziale Rolle der Frauen in der gesellschaftlichen Wahrnehmung.

Speziell für Frauen bedeutete dies, dass sie zwar seit den 1950er Jahren als Packerinnen oder Kassiererinnen bei dem Unternehmen, das hier exemplarisch herausgegriffen wurde, stark vertreten waren. Diese Teilhandlungen sind aber als Hilfstätigkeiten einzustufen. Sie blieben auch bis in die 1990er Jahre weiblich konnotiert. Als Verkäuferinnen erlangten sie zwar über die Zeit prozentual mehr Anteil am Kern der Verkaufshandlung – dies geschah aber parallel zu einer Entwicklung, in der die Verkaufenden auch im hochpreisigen exklusiven Verkauf immer mehr an Bedeutung verloren bzw. sich in einer zunehmend schwierigeren Situation befanden, in der ihre Rollen nicht mehr klar als machtvolle und einflussreiche Position im Verkaufsgefüge definiert waren.<sup>24</sup>

## 2.2 Die Einführung computerisierter Kassen

Eine weitere wesentliche Veränderung im Einzelhandel, die neben der organisatorischen Rationalisierung als technische Rationalisierung vor allem weibliche Beschäftigte betraf, war die Weiterentwicklung der Kassen. Die Teilhandlung des *Kassierens* veränderte sich dadurch stark, während die Teilhandlung des *Verwaltens* der Ware zum Teil wegfiel oder deutlich reduziert wurde. Speziell auf den Arbeitsplatz Kasse bezogen, möchte ich fragen, welche technischen Veränderungen dieser durchlief und wie sich diese auf Arbeitsweise sowie Selbst- und Fremdwahrnehmungen der Beschäftigten auswirkten.

Musste zunächst noch mit dem Kopf gerechnet, das Geld in einer einfachen Geldschublade verstaut und die Verbuchung auf einem Rechnungsblock vorgenommen werden, reichte seit den 1960er Jahren meist das mechanische Abtippen der Preise an einer Registrierkasse. Entwickelt wurden diese Registrierkassen seit dem 19. Jahrhundert von der Firma NCR, die von Augsburg aus, ihrem Standort in Deutschland, in den 1950er und 1960er Jahren die Verbreitung dieser Kassen vorantrieb. Fotos und Unterlagen aus dem Bestand der NCR GmbH bezeugen, wie das „Blindtastschema“ systematisch in sogenannten Kassiererinnen-Schulung erlernt werden sollte, wenn in einem Unternehmen die NCR-Registrierkassen eingeführt

---

<sup>24</sup> Klar ist, dass das hochpreisige Herrenmodengeschäft Hirmer gerade bezogen auf geschlechterspezifische Arbeitsteilung eine Besonderheit darstellt, weil bis heute vergleichsweise viele Männer eingestellt werden. Ich argumentiere jedoch, dass man deshalb gerade an diesem Beispiel nachvollziehen kann, dass Frauen kaum Möglichkeiten hatten, in gesellschaftliche angesehene Arbeitspositionen zu gelangen. Sobald sie verstärkt für die Teilhandlung des Bedienens zuständig wurden, wurde diese Teilhandlung unwichtiger bzw. weil diese Teilhandlung zunehmend unbedeutend wurde, konnten auch mehr Frauen an dieser Teilhandlung beteiligt werden.

wurden.<sup>25</sup> In einem Schulungsraum, in dem sich Stehpulte mit Übungskassen befanden, erklärte zunächst das Schulungspersonal anhand von Texttafeln das „Blindtastschema“, danach führte es die Bedienung der Kasse vor und im Anschluss übten die Teilnehmenden der Schulungen, meist Frauen, Kassiererinnen, an Rechenbeispielen.<sup>26</sup> Ein Zitat aus den Schulungsunterlagen der NCR GmbH verdeutlicht den hohen Aufwand für die betroffenen Frauen bei den Fingerübungen, bei denen zunächst die Grundposition der Hand eingeübt, dann die „korrekte“ Verwendung des Daumens, des Mittel- und des Zeigefingers erlernt werden sollte:

„Während der ersten drei Stunden sollte man sich nur mit Übungen der einzelnen Finger beschäftigen, damit die Kassiererin zunächst einmal die notwendige Sicherheit über die Aufteilung des Tastenfeldes erlangt. Ohne die absolut sichere Beherrschung der Tastatur ist eine Förderung des Tempos zwecklos.“ Der erhoffte Nutzen dieser Übungen war „die fehlerfreie Addition von ca. 25 Einzelposten, in 60-65 Sekunden.“<sup>27</sup>

Weitere Fertigkeiten, die bei NCR-Schulungen vermittelt wurden, waren Rechnen – offenbar konnte trotz Aufrechnungskasse auf gewisse mathematische Grundfertigkeiten nicht verzichtet werden – und die sog. Kassenstandtechnik. Diese Technik bestimmte, in welcher Form und in welcher Reihenfolge die Ware kassiert werden sollte, welche Sicherheitsvorkehrungen an der Kasse gegen Diebstahl getroffen werden sollten oder wie man mit der Kundschaft umzugehen hatte, dass man etwa die Preise der einzelnen Artikel aufsagen oder das Wechselgeld vorzählen sollte. Der gesamte Kassiervorgang wurde also auf diesen Schulungen vermittelt und vorgegeben. Hirmer etwa führte eine solche NCR-Registrierkasse im Jahr 1957 ein.

Mit fortschreitender technischer Entwicklung verwandelten sich die einfachen Registrierkassen in Datenerfassungsgeräte und wurden dann auch als „Kassensystem“ oder „POS-System“ („Point of Sale“) bezeichnet. Zudem integrierte man sie oftmals in ein Warenwirtschaftssystem. Vom Textilgeschäft Beck ist eine Bedienungsanleitung für eine Kasse von Mitte der 1980er Jahre erhalten. Diese belegt, dass die Preise der Waren und deren Artikelnummern nicht mehr unbedingt eingetippt werden mussten, sondern auch per „Lesestift“ eingescannt werden konnten.<sup>28</sup> Die sehr mechanische Tätigkeit des „Blindtastschemas“ wurde demnach in den 1980er Jahren durch das monotone Scannen der Waren abgelöst. Mit der Computerisierung der Kassen änderte sich aber noch mehr: das *Verwalten* der Waren und des *Lagerens* durch die Beschäftigten besaß dadurch ebenfalls nicht mehr seine vormalige Bedeutung. Diese Aufgabe übernahmen nun computerisierte Warenwirtschaftssysteme (vgl. Girschik 2005, Glaubitz 1980). Ähnliches gilt für die Kundinnen- und Kunden- bzw. Beschäftigtenbeobachtung, die zum *Instandhalten* des Ladens gezählt werden kann. Bei Beck musste etwa vor jedem Verkaufsvorgang die „Verkäufer-Nr.“ einge-

---

<sup>25</sup> BWA F 36/247, „MVM (Moderne Verkaufsmethoden) Distrikt-Arbeitstagungen“, 1955-1963, u.a. Fotos von einer „Kassiererinnen-Schulung“.

<sup>26</sup> BWA F 36/203, „MVM-Verkäufer-Schulung (Moderne Verkaufsmethoden)“, 1955, Kommentar und Blockentwurf.

<sup>27</sup> BWA F 36/204, „MVM-Personalschulung (Moderne Verkaufsmethoden)“, ca. 1955, Leitfaden, S. 9.

<sup>28</sup> BWA F 34/116 „Bedienungsanleitung Kasse“.

geben werden, sodass im Nachhinein genau nachvollzogen werden konnte, wer wieviel Anteil am Umsatz hatte.<sup>29</sup>

Eine ehemalige Angestellte von Hirmer beschreibt die Veränderung ihrer eigenen Arbeitssituation als Kassiererin bei der Umstellung von mechanischen auf computerisierte Kassen:

„Und wie gesagt, die alten Kassen, das waren ja nur Additionskassen, da ist ja keine Verbuchung, da ist ja noch nicht [...] Das waren noch mechanische. Da waren oft die Fingernägel ganz glatt getippt. An einem Samstag, da hast du die so richtig hier vorne platt gehabt, so schwere Tasten.“<sup>30</sup>

Und weiter:

„Und dann ein paar Jahre später, haben wir dann Nixdorf-Kassen bekommen. Das war natürlich schon ein ganz großer Schritt nach vorne. Da haben wir dann Kassenschulungen gemacht. Ich habe privat zwei PC-Kurse gemacht. Weil ich gedacht habe, wenn man gar keine Ahnung hat, das ja auch keinen Tag [sic!], also machst du PC-Kurse, was gut war. Dann durfte ich sogar in den jeweils Umstellungen von Nixdorf- auf PC-gestützte Kasse mitarbeiten, mit aussuchen, was ist für uns das Beste?“<sup>31</sup>

Auch sie berichtet von Kassenschulungen, allerdings bei der Einführung von Nixdorf-Kassen, also elektronischen Kassen der Firma Nixdorf, die noch vor den PC-gestützten Kassen benutzt wurden. Interessant ist, dass die Angestellte von privat in Eigeninitiative durchgeführten PC-Kursen berichtet. Sie verinnerlichte die Notwendigkeit einer entsprechenden Computer-Weiterbildung und investierte dafür einen Teil ihrer Freizeit, um beruflich mithalten zu können und damit aber gleichzeitig ihre eigene Marginalisierung voranzutreiben. Denn die neue Technik wurde in dem Moment zu einem Instrument der Abwertung der Beschäftigten, in dem sie, verbunden mit einem Warenwirtschaftssystem oder ähnlichen Informationssystemen, Aufgaben wie die Warenbestellung, Kundenbeobachtung und Personalüberwachung lückenlos und eigenständig übernahm. So lässt sich auch die skeptische gewerkschaftliche Sicht erklären, wonach die Computerisierung der Kassen in den 1980er Jahren mit weit reichenden Konsequenzen verbunden war:

„nach Auskunft der einschlägigen Fachpresse steht dem Handel eine – zweite – ‚Revolution‘ bevor. [...] Die elektronischen Datenkassen sind Baustein eines komplexen EDV-Systems; weitere wesentliche Bestandteile sind Leitzentrale, Datensichtstation und Etikettenauszeichner. Mit Hilfe dieses EDV-gestützten Warenwirtschaftssystems lässt sich der gesamte Warenfluß – vom Wareneingang bis zur Kasse – steuern und kontrollieren.“<sup>32</sup>

Der Gewerkschafter Glaubitz sieht hier die Einführung der computerisierten Kassen als Teil eines größeren Rationalisierungsprozesses, der zu Lasten der Angestellten im Einzelhandel ginge. Während auf der Seite der Beschäftigten also zum Teil von einer Technikbegeisterung zu sprechen ist, war die gewerkschaftliche Perspektive eher von einer Technikangst und dem damit verbundenen befürchteten oder tatsächlichen Abbau von Arbeitsplätzen geprägt. Ob aufgrund der Technik tatsächlich Be-

<sup>29</sup> ebd.

<sup>30</sup> HUA 2013/08/0009, Interview mit ehemaliger Angestellter (25.11.2009), Transkription, S. 4.

<sup>31</sup> HUA 2013/08/0009, S. 5.

<sup>32</sup> Glaubitz, Jürgen: Rationalisierung im Einzelhandel und gewerkschaftliche Gegenwehr, in: WSI Mitteilungen 33 (1980), H. 8, S. 436-445, hier S. 438.

schäftigte entlassen wurden, hing aber stets vom Umgang der einzelnen Betriebe mit den technischen Neuerungen ab (vgl. Voss 2017, S. 31).

Der Kassensarbeitsplatz wurde also zunehmend automatisiert und die Teilhandlung des *Kassierens* dadurch stark verändert. Die Entwicklung ging von der einfachen Geldschublade über die Registrierkasse zum Computer. Die Tätigkeiten der Beschäftigten veränderten sich vom Kopfrechnen über mechanisches Tippen hin zum monotonen Abscannen. Die jeweiligen Umstellungen wurden von den betreffenden Akteuren durchaus ambivalent wahrgenommen. Arbeitserleichterungen und eine zeitweilige Aufwertung der Tätigkeiten standen Monotonie, Angst vor oder tatsächlicher Dequalifizierung und dem Drang zur Selbst- und Zeitoptimierung gegenüber.

### **3 Auswirkungen auf Arbeits- und Lebenswelt und Einordnung der aktuellen Probleme in die historische Entwicklung**

Die historische Entwicklung der Verkaufshandlung lässt sich folgendermaßen zusammenfassen: Die Selbstbedienung als Verkaufsform hat sich gegenüber der Vollbedienung weitgehend durchgesetzt und wird zum Teil bereits durch Kundenarbeit ersetzt. Voraussetzung dafür und Folge davon war die Aufspaltung der integrierten Verkaufshandlung in fragmentierte Teilhandlungen und deren Verlagerung auf andere Akteure. Während die Beschäftigten sowohl im Lebensmitteleinzelhandel als auch im Textileinzelhandel früher hinter der Ladentheke den Zugang zur Ware kontrollierten, gerieten sie spätestens in den 1970er Jahren in eine marginalisierte Rolle. Möglichst unsichtbar sollten sie Nebentätigkeiten innerhalb des Ladens ausführen und höchstens bei Nachfragen die Kundinnen und Kunden freundlich beraten. Andererseits verwandelten sich die Beschäftigten in „Kassierautomaten“, die den Handlungsabläufen der maschinellen und später computerisierten Kassen folgend in möglichst kurzer Zeit möglichst viele Waren erfassen sollten.<sup>33</sup>

Der Beitrag zeigt auf, worin die historischen Wurzeln von derzeitigen Problemen der Beschäftigten im Einzelhandel liegen. Formen zeitlich begrenzter Arbeit, seien es Teilzeitarbeit, Minijobs oder verkürzte Dauer der Arbeitsverhältnisse, wurden erst dadurch ermöglicht, dass die komplexe Verkaufshandlung im Einzelhandel sich in immer mehr Teilhandlungen aufspalten ließ. Waren diese Teilhandlungen erst einmal vereinzelt, konnten sie auch zeitlich flexibel erledigt werden. Außerdem wurden diese zum Teil so stark vereinfacht, dass die Beschäftigten nicht mehr den gesamten Verkaufsprozess zu überschauen brauchten, sondern weitgehend uninformatiert ihre Arbeit verrichten konnten. Tatsächlich hängen hier technische Entwicklung und organisatorische Rationalisierung eng zusammen. Seit der Verbreitung der EDV-Kassensysteme in den 1980er Jahren verschärfte sich die Beschäftigungssituation im Einzelhandel zusehends, vor allem durch die enorme Ausweitung der Teilzeitarbeitsverhältnisse im Handel (vgl. Winter 2005, S. 35-38, 67-69). Gerechtfertigt wurde

---

<sup>33</sup> Inzwischen und vermutlich zu allen Zeiten in der Vergangenheit sind Variationen und Gegentendenzen dieser allgemeinen Trends auffindbar. So nutzen manche Einzelhandelsgeschäfte besondere Serviceleistungen als Heraushebungsmerkmal. Ebenfalls können Unterschiede zwischen den Betriebsformen ausgemacht werden. Die Vergleichbarkeit der verschiedenen Ausprägungen wird aber durch den Abgleich mit den vorangehend konstruierten Idealtypen hergestellt.

und wird Teilzeitarbeit im Einzelhandel seitens der Unternehmer auch durch Einkaufsspitzen und -flauten (vgl. Glaubitz/Zmuda-Schamper u.a. 1985). Durch die Erweiterung der Ladenöffnungszeiten mit den Gesetzen von 1989 und 1996 (vgl. Spiekermann 2004, S. 41 f.) und der dadurch postulierten Notwendigkeit von flexibilisierten Arbeitsverhältnissen konnten sich vor allem Teilzeitarbeit sowie geringfügig entlohnte Beschäftigungsformen endgültig im Einzelhandel etablieren (vgl. Spiekermann 2004).

Das heutige Problem des Auslagerns von Teilhandlungen an Objekte oder Maschinen, an externe Akteure, oder an Kundinnen und Kunden, hat ebenfalls seine Wurzeln bereits in den 1950er Jahren. Den neuesten Stand der Entwicklung markieren Self-Scanning und Selbstzahlerkassen. Sie legen schließlich selbst das *Kassieren*, den Moment des Wechsels des Eigentums, in die Hände der Kundinnen und Kunden.

Das historisch Neue an der derzeitigen Entwicklung im Einzelhandel ist in den Veränderungen der Formen der Interaktion zu sehen. Wie alle Dienstleistungen ist der Verkauf bzw. die Verkaufshandlung eine Form der Interaktionsarbeit (vgl. Böhle/Stöger/Wehrich 2015). Zu dem Konzept der Interaktionsarbeit gehören Kooperationsarbeit, Gefühlsarbeit, subjektivierendes Arbeitshandeln sowie Emotionsarbeit. Dies schließt auch Arbeiten mit ein, die Kundenarbeit im Einzelhandel überhaupt erst ermöglichen. Obwohl die direkte Kommunikation von Beschäftigten und Kundschaft immer seltener stattfindet, nimmt die von den Beschäftigten abverlangte Interaktionsarbeit sogar noch zu, indem die Verkaufenden, gewissermaßen unsichtbar, umsorgende und gewährleistende Arbeit leisten müssen. Trotz einer Differenzierung der Teilhandlungen werden, etwa in Zeiten des Personalmangels, auch wieder vermehrt ganzheitliche Arbeitsanforderungen an die Beschäftigten gestellt. Beschäftigte im Einzelhandel, aber auch andere Dienstleistende, leisten Interaktionsarbeit, „ernten“ jedoch nicht die Lorbeeren für ihren Dienst, da sie im direkten Kontakt mit den Kundinnen und Kunden nicht mehr auftauchen. Womöglich können so ihre gesellschaftlich marginalisierte Stellung und ihre gleichbleibend schlechte Entlohnung erklärt werden, die immer dann zeitweilig sichtbar werden, wenn die seit den 1950er Jahren andauernden Debatten um eine Ausweitung der Ladenöffnungszeiten und Sonntagsarbeit aufflammen.

Der Mehrwert einer historisierenden Betrachtung von derzeitigen Problemen der Beschäftigten im Einzelhandel liegt darin, mittels empirischer historischer Quellenanalyse deren Entstehungsprozesse sichtbar zu machen. Dafür sind strukturelle und betriebsübergreifende Gegebenheiten, wie Rationalisierungs- und Konzentrationsprozesse im Einzelhandel oder die elektronische Datenverarbeitung, mit konkreten betriebsspezifischen Arbeitsprozessen und individuellen Wahrnehmungen in Einklang zu bringen. Auch für gegenwartsbezogene Studien der Arbeitssoziologie kann es gewinnbringend sein, Betriebsanalysen stärker an kulturwissenschaftliche Fragestellungen zu koppeln. Dabei ist beispielsweise relevant, ob die Person, die an der Kasse arbeitet, sitzt oder steht, sich „auf Augenhöhe“ oder in einer untergeordneten Position befindet, oder ob Arbeitskleidung als Mittel der Anonymisierung und Funktionalisierung der Person getragen wird. Dies kann, abgesehen von reinen Hierarchie-

und Lohnverhältnissen, Auswirkungen auf die gesellschaftliche Wertschätzung der Beschäftigten haben. Diese Wahrnehmung mag sich zwar im Betrieb herausbilden, strahlt aber aus in die Lebenswelt der Beschäftigten, da Arbeit als zentrale Instanz des sozialen Seins (vgl. Süß/Süß 2011, 357) zu begreifen ist. Diese Wertschätzungen sind immer zeitgebunden zu verstehen und ergeben sich nicht nur aus einer isoliert stehenden Betriebsanalyse, sondern aus einem bestimmten gesellschaftspolitischen und historischen Kontext. Aus diesem Grund sehe ich eine große Chance darin, wenn die Forschungsfelder der jüngeren Arbeitsgeschichte und der Arbeits- und IndustriosozioLOGe in Zukunft stärker kooperieren.

## Quellen

- Bayerisches Wirtschaftsarchiv F 34 [BWA] (Ludwig Beck am Rathauseck, Textilhaus Feldmeier AG, München)/ 116 „Bedienungsanleitung Kasse“  
BWA F 34/235 „Innenansichten Verkaufsräume“, um 1987, 1988.  
BWA F 34/237 „Innenansicht Verkaufsräume“, 1951-1971.  
BWA F 36 (NCR GmbH, Augsburg)/202, „National und moderne Verkaufsmethoden“, ca. 1958.  
BWA F 36/203, „MVM-Verkäufer-schulung (Moderne Verkaufsmethoden)“, 1955, Kommentar und Blockentwurf.  
BWA F 36/204, „MVM-Personalschulung (Moderne Verkaufsmethoden)“, ca. 1955, Leit-faden.  
BWA F 36/218, „Verkauf-psychologie in Selbstbedienungs-, Selbstwähl-, Freiwahl-Läden“, ca. 1955.  
BWA F 36/247, „MVM (Moderne Verkaufsmethoden) Distrikt-Arbeitstagungen“, 1955-1963.  
BWA S003/102 „Hundert Jahre im Dienst der schönen Münchnerin“, 1961.  
Glaubitz, Jürgen: Rationalisierung im Einzelhandel und gewerkschaftliche Gegenwehr, in: WSI Mitteilungen 33 (1980), H. 8, S. 436-445.  
Graduiertenkolleg „Wandel der Arbeit“ <http://wandel-der-arbeit.de/> [zuletzt aufgesucht am 13.3.2018].  
HDE, Handelsverband Deutschland, „Institutioneller und funktioneller Handel: Was ist das?“, [https://www.einzelhandel.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5757](https://www.einzelhandel.de/index.php?option=com_content&view=article&id=5757) [zuletzt aufgesucht am 13.3.2018].  
Hirmer Unternehmensarchiv 2011/01/0008 Fotoserie „Verkaufsräume nach Wiedereröffnung“ (Bild 1): Verkaufsraum 2. Obergeschoss mit Neonbeleuchtung.  
HUA 2013/02/0207.0019 Albumblatt: Abteilung Hemden, Stammhaus Hirmer, März 1977 (Albumseite 19).  
HUA 2013/08/0009, Interview mit ehemaliger Angestellten (25.11.2009), Transkription.  
HUA 2013/08/0014, Interview mit ehemaligen Angestellten (04.12.2009), Transkription.  
HUA 2013/08/0017 Interview mit ehemaligen Angestellten (14.12.2009), Transkription.  
HUA 2016/09/0030 „Sachakte: Stammhaus Hirmer, Personalstand (1953-1993)“.

- Institut für Stadtgeschichte im Karmeliterkloster Frankfurt am Main, W1-10 (Latscha GmbH, Lebensmittel), 420, „Hausinterne Rundschreiben und Broschüren, die Entwicklung der Firma betreffend“, 1950-1976.
- Kim Christian Priemel: Heaps of work. The ways of labour history, in: H-Soz-Kult, 23.01.2014, [www.hsozkult.de/literaturereview/id/forschungsberichte-1223](http://www.hsozkult.de/literaturereview/id/forschungsberichte-1223) [zuletzt aufgesucht am 13.3.2018].
- „Prekäre Arbeitsverhältnisse im Einzelhandel auf dem Vormarsch“, Artikel vom 1. Juni 2017, <https://www.verdi.de/themen/nachrichten/++co++298b4ddc-46b0-11e7-8a4d-525400b665de> [zuletzt aufgesucht am 13.3.2018].
- Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Distribution, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/56409/distribution-v13.html> [zuletzt aufgesucht am 13.3.2018].
- Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Einzelhandel, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/56427/einzelhandel-v4.html> [zuletzt aufgesucht am 13.3.2018].
- Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Handelsfunktionen, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1408/handelsfunktionen-v7.html> [zuletzt aufgesucht am 13.3.2018].
- Statistisches Jahrbuch der Bundesrepublik Deutschland 1970.
- „subito – einfach und schnell einkaufen“, auf <https://subito.migros.ch/de.html> [zuletzt aufgesucht am 13.3.2018].

## Literatur

- Böhle, Fritz/Glaser, Jürgen (Hg.): Arbeit in der Interaktion - Interaktion als Arbeit - Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2006.
- Böhle, Fritz/Stöger, Ursula/Wehrich, Margit: Wie lässt sich Interaktionsarbeit menschengerecht gestalten? Zur Notwendigkeit einer Neubestimmung, in: Arbeits- und Industriesoziologische Studien 8 (2015), H. 1, S. 37-54.
- Boris, Eileen: Caring for America: Home Health Workers in the Shadow of the Welfare State, New York 2012.
- Brandes, Sören/Zierenberg, Malte: Doing Capitalism. Praxeologische Perspektiven, in: Mittelweg 36 26 (2017), H. 1, S. 3-24.
- De Grazia, Victoria: Das unwiderstehliche Imperium: Amerikas Siegeszug im Europa des 20. Jahrhunderts, Stuttgart 2010.
- Ditt, Karl: Rationalisierung im Einzelhandel. Die Einführung und Entwicklung der Selbstbedienung in der Bundesrepublik Deutschland 1949-2000, in: Prinz, Michael (Hg.): Der lange Weg in den Überfluß: Anfänge und Entwicklung der Konsumgesellschaft seit der Vormoderne, Paderborn 2003, S. 315-356.
- Doering-Manteuffel, Anselm/Raphael, Lutz: Nach dem Boom: Perspektiven auf die Zeitgeschichte seit 1970, Göttingen 2010.
- Doering-Manteuffel, Anselm/Raphael, Lutz: Nach dem Boom. Perspektiven auf die Zeitgeschichte seit 1970, 3. Aufl. Göttingen 2012.

- Doering-Manteuffel, Anselm/Raphael, Lutz/Schlemmer, Thomas: Vorgeschichte der Gegenwart: Dimensionen des Strukturbruchs nach dem Boom, Göttingen 2016.
- Dunkel, Wolfgang/Rieder, Kerstin: Interaktionsarbeit zwischen Konflikt und Kooperation, in: A. Büssing/ J. Glaser (Hg.): Dienstleistungsqualität und Qualität des Arbeitslebens im Krankenhaus. Schriftenreihe Organisation und Medizin, Hogrefe, Göttingen (2003), S. 163-180.
- Dunkel, Wolfgang/Voß, G. Günter (Hg.): Dienstleistung als Interaktion – Beiträge aus einem Forschungsprojekt: Altenpflege – Deutsche Bahn – Call Center, München/Mering 2004.
- Girschik, Katja: Als die Kassen lesen lernten: die Anfänge der rechnergestützten Warenwirtschaft bei der Migros, in: *Traverse* 12 (2005) H. 3, S. 110-124.
- Girschik, Katja: Als die Kassen lesen lernten. Eine Technik- und Unternehmensgeschichte des Schweizer Einzelhandels 1950-1975, München 2010.
- Girschik, Katja/Ritschl, Albrecht/Welskopp, Thomas (Hg.): Der Migros-Kosmos. Zur Geschichte eines aussergewöhnlichen Schweizer Unternehmens, Baden 2003.
- Glaubitz, Jürgen/Zmuda-Schamper, Erna u.a.: Hinter Neonlicht und Glitzerwelt. Arbeiten im Kaufhaus, Hamburg 1985.
- Goldmann, Monika/Müller, Ursula: Junge Frauen im Verkaufsberuf. Berufliche Sozialisation, Arbeits- und Lebensperspektiven, Stuttgart 1986.
- Graff, Dieter: Weniger bedienen, mehr beraten: Erkenntnisse und Erfahrungen für den modernen Verkauf im Drogerie-Einzelhandel. Ein Arbeitsergebnis der RGH, Frankfurt a. M. 1967.
- Hausen, Karin: Frauenerwerbstätigkeit und erwerbstätige Frauen. Anmerkungen zur historischen Forschung, in: Budde, Gunilla-Friederike (Hrsg.): Frauen arbeiten: weibliche Erwerbstätigkeit in Ost- und Westdeutschland nach 1945, Göttingen 1997, S. 19-45.
- Hilf, Ellen/Jacobsen, Heike: Deregulierung der Öffnungszeiten und Flexibilisierung der Beschäftigung im Einzelhandel, in: *Arbeit* 9 (2000), H. 3, S. 204-216.
- Hilf, Ellen/Jacobsen, Heike: Dezentralisierung der Betriebsorganisation im Einzelhandel – Chancen zur Demokratisierung und Reprofessionalisierung der Arbeit im Verkauf?, in: Alheit, Peter (Hg.): Von der Arbeitsgesellschaft zur Bildungsgesellschaft? Perspektiven von Arbeit und Bildung im Prozeß europäischen Wandels, Bremen 1994, S. 307-321.
- Hockerts, Hans Günter: Zeitgeschichte in Deutschland. Begriff, Methoden, Themenfelder, in: *Historisches Jahrbuch* 113 (1993), S. 98-127.
- Kirsch, Johannes: Verkauf als Dienstleistung: Analyse der Kommunikationsstruktur zwischen Dienstleister und Kunde, Göttingen 2001.
- Kleemann, Frank/Voß, Günter G./Rieder, Kerstin: Crowdsourcing und der Arbeitende Konsument, in: *Arbeits- und Industriesoziologische Studien* 1 (2008), H. 1, S. 29-44.
- Kleinöder, Nina: Risikoregulierung am Arbeitsplatz – Zwischen Rationalisierung und Gesundheitsschutz. Ein Problemaufriss zur Geschichte des Arbeitsschutzes am Beispiel der Eisen- und Stahlindustrie zum Ende des 20. Jahrhunderts“, in: Lars Bluma/Karsten Uhl (Hg.), *Kontrollierte Arbeit – disziplinierte Körper? Zur Sozial-*

- und Kulturgeschichte der Industriearbeit im 19. und 20. Jahrhundert, Bielefeld 2012, S. 163-194.
- Kuhn, Bärbel: Haus, Frauen, Arbeit: 1915-1965. Erinnerungen aus fünfzig Jahren Haushaltsgeschichte, St. Ingbert 1995.
- Kundel, Annika: Selbst ist der Kunde: Co-Produktion im Dienstleistungsbereich, München 2010.
- Langer, Lydia: Revolution im Einzelhandel. Die Einführung der Selbstbedienung in Lebensmittelgeschäften der Bundesrepublik Deutschland (1949-1973), Köln 2013.
- Luks, Timo: Der Betrieb als Ort der Moderne. Zur Geschichte von Industriearbeit, Ordnungsdenken und Social Engineering im 20. Jahrhundert, Bielefeld 2010.
- Mattes, Monika: Krisenverliererinnen? Frauen, Arbeit und das Ende des Booms, in: Andresen, Knud/Bitzegeio, Ursula/Mittag, Jürgen (Hg.), „Nach dem Strukturbruch“? Kontinuität und Wandel von Arbeitsbeziehungen und Arbeitswelt(en) seit den 1970er-Jahren, Bonn 2011, S. 127-140.
- Müller, Hans-Peter/Sigmund, Steffen (Hg.): Max Weber-Handbuch. Leben – Werk – Wirkung, Stuttgart 2014.
- Papsdorf, Christian: Wie Surfen zu Arbeit wird: Crowdsourcing im Web 2.0, Frankfurt a. M. 2009.
- Rau, Susanne: Räume, Frankfurt a. M. 2017.
- Reckwitz, Andreas: Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken. Eine sozialtheoretische Perspektive, in: Zeitschrift für Soziologie 32 (2003), S. 282-301.
- Reckwitz, Andreas: Das hybride Subjekt, Weilerswist 2006.
- Reichardt, Sven: Praxeologische Geschichtswissenschaft. Eine Diskussionsanregung, in: Sozial.Geschichte 22 (2007), S. 43-65.
- Sachse, Carola: Der Hausarbeitstag. Gerechtigkeit und Gleichberechtigung in Ost und West 1939-1994, Göttingen 2002.
- Schöllgen, Gregor: Max Weber, München 1998.
- Seibring, Anne: Die Humanisierung des Arbeitslebens in den 1970er-Jahren: Forschungsstand und Forschungsperspektiven, in: Andresen, Knud/Bitzegeio, Ursula/Mittag, Jürgen (Hg.), „Nach dem Strukturbruch“? Kontinuität und Wandel von Arbeitsbeziehungen und Arbeitswelt(en) seit den 1970er-Jahren, Bonn 2011, S. 107-126.
- Spiekermann, Uwe: Rationalisierung als Daueraufgabe. Der deutsche Lebensmittel Einzelhandel im 20. Jahrhundert, in: Scripta mercaturae 31 (1997), H. 1, S. 69-129.
- Spiekermann, Uwe: Freier Konsum und soziale Verantwortung. Zur Geschichte des Ladenschlusses in Deutschland im 19. und 20. Jahrhundert, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 49 (2004), H. 1, S. 26-44.
- Spoerer, Mark: C&A. Ein Familienunternehmen in Deutschland, den Niederlanden und Großbritannien, 1911-1961, München 2016.
- Süß, Winfried/Süß, Dietmar: Zeitgeschichte der Arbeit: Beobachtungen und Perspektiven, in: Andresen, Knud/Bitzegeio, Ursula/Mittag, Jürgen (Hg.), „Nach dem Strukturbruch“? Kontinuität und Wandel von Arbeitsbeziehungen und Arbeitswelt(en) seit den 1970er-Jahren, Bonn 2011, S. 345-365.

- Voss-Dahm, Dorothea: Über die Stabilität sozialer Ungleichheit im Betrieb. Verkaufsarbeit im Einzelhandel, Berlin 2009.
- Voss, Dorothea: Wie verändert sich der Arbeitsmarkt durch die Digitalisierung?, in: Ahlers, Elke/Klenner, Christina/Lott, Yvonne/Maschke, Manuela/Müller, Annkathrin/Schildmann, Christina/Voss, Dorothea/ Weusthoff, Anja (Hg.): Genderaspekte der Digitalisierung der Arbeitswelt. Diskussionspapier für die Kommission „Arbeit der Zukunft“, August 2017 S, 27-33, [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_AdZ\\_dp\\_August\\_2017.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_AdZ_dp_August_2017.pdf) [abgerufen am 13.3.2018].
- Voß, Gerd Günter/Rieder, Kerstin: Der arbeitende Kunde: wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden, Frankfurt 2005.
- Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft. Soziologie, unvollendet 1919-1920, hg. v. Borchardt, Knut, Hanke, Edith und Schuchter, Wolfgang, Tübingen 2013.
- Welskopp, Thomas: Startrampe für die Gesellschaft des Massenkonsums. Verbreitung und Entwicklung der Selbstbedienung in Europa nach 1945, in: ders. (Hg.): Unternehmen Praxisgeschichte. Historische Perspektiven auf Kapitalismus, Arbeit und Klassengesellschaft, Tübingen 2014, S. 285-304.
- Welskopp, Thomas: Produktion als soziale Praxis. Praxeologische Perspektiven auf die Geschichte betrieblicher Arbeitsbeziehungen, in: Andresen, Knud/Kuhnhenne, Michaela/Mittag, Jürgen/Platz, Johannes (Hg.): Der Betrieb als sozialer und politischer Ort. Studien zu Praktiken und Diskursen in den Arbeitswelten des 20. Jahrhunderts, Bonn 2015, S. 29-52.
- Winter, Gerhard: Rationalisierung und deren soziale Auswirkungen im Einzelhandel – kundenorientierte Dienstleistungen als Chance, Stuttgart 2005.

Ellen Hilf, Heike Jacobsen, Bärbel Meschkutat, Katja Pohlheim<sup>1</sup>

## **Berufsfachlichkeit im Einzelhandel – eine umkämpfte Ressource**

**Abstract:** Untersucht wird in zeithistorischer Perspektive die Bedeutung von Berufsfachlichkeit für die Arbeit im Verkauf. Gefragt wird, wie es möglich ist, dass der Handel in so hohem Maße auf fachlich qualifiziertes weibliches Personal zugreifen konnte, ohne die im berufsfachlichen Segment des Arbeitsmarktes erwartbaren Bedingungen zu bieten. These ist, dass im Einzelhandel damals ein sektorspezifisches Spiel zwischen Erwartungen und Ansprüchen der Beschäftigten, der Unternehmen sowie der KonsumentInnen stattfand, das breite Spielräume für Konstruktionen von Berufsfachlichkeit ließ. Untersucht werden Konstellationen von Berufsfachlichkeit und Geschlechterverhältnissen im Verkauf zu Beginn der 1980er Jahre anhand einer sekundäranalytischen Auswertung von Interviews aus Betriebsfallstudien. Ob der Arbeit im Verkauf die Merkmale der Berufsfachlichkeit zugeschrieben werden, hängt von den konkreten Formen der Arbeitsorganisation ab. Im impliziten Kampf um die Ressource Berufsfachlichkeit geraten die weiblichen Beschäftigten ins Abseits, weil ihre in einer verkaufsspezifischen Ausbildung gewonnenen Qualifikationen situativ eingekleidet werden mit und umgedeutet werden zu persönlichen Eigenschaften und alltagsweltlichen Erfahrungen. Die Selbstverständlichkeit der Berufsfachlichkeit wird dadurch in Frage gestellt.

### **1 Einleitung**

Arbeit im Einzelhandel gilt als wenig anspruchsvoll: „Eine Verkäuferin ist hier überqualifiziert“, so formulierte einer der Manager in einer Studie zur Transformation des Einzelhandels in den neuen Bundesländern seine Einschätzung der für den Verkauf erforderlichen Qualifikationen etwas sarkastisch (Jacobsen, 1999, 161). Solchen negativen Einschätzungen steht jedoch entgegen, dass seit Jahrzehnten der Anteil berufsfachlich qualifizierter Arbeitskräfte im deutschen Einzelhandel auf hohem Niveau verharrt und die Berufsbilder Verkäufer/in und Einzelhandelskaufmann-/frau unverändert obere Plätze in der Rangliste der Häufigkeiten der gewählten Ausbildungsberufe einnehmen (Platz 2 EHK, Platz 3 Verkäufer/in, Neuabschlüsse 2016; Berufsbildungsbericht 2017, 35/36). Obwohl also Berufsfachlichkeit nicht als notwendige Voraussetzung für erfolgreiche Integration in den Arbeitsmarkt dieser Branche erscheint, werden nach wie vor Fachkräfte ausgebildet und eingesetzt.

Mögliche Erklärungen für diesen Widerspruch können in der geschlechtsspezifischen Typisierung der Verkaufsarbeit liegen: Sie gilt in Deutschland als frauentypisch, was eine besondere inhaltliche Affinität der Frauen zu den Anforderungen und zu den Formen der Arbeitsorganisation und der Beschäftigungsstrukturen impliziert, jedoch wie auch in anderen typischen Fraueneinsatzbereichen mit schlechteren Arbeitsbedingungen verbunden ist (Goldmann/Müller 1986). Für die Frauen bedeuten Ausbildung und Arbeit im Verkauf also, dass sie „einen Beruf gelernt“ und damit Zugang zum berufsfachlichen Arbeitsmarkt haben, jedoch auf die mit der Berufsfach-

---

<sup>1</sup> Prof. Dr. Heike Jacobsen, Lehrstuhl Wirtschafts- und Industriesoziologie, Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg, E-Mail: Jacobsen@b-tu.de. Dipl.-Pol. Ellen Hilf, E-Mail: hilf@sfs-dortmund.de. Dipl.-Päd. Bärbel Meschkutat, E-Mail: meschkutat@sfs-dortmund.de. Dipl.-Psych. Katja Pohlheim M.A., Sozialforschungsstelle Dortmund, ZWE der Technischen Universität Dortmund. E-Mail: pohlheim@sfs-dortmund.de.

lichkeit in anderen Branchen assoziierte Verbindung von relativer Autonomie am Arbeitsplatz und relativ privilegierter Beschäftigungssituation z. T. verzichten (müssen). Die Einkommens- und Entwicklungschancen im Handel gelten als überwiegend unattraktiv. Eine Berufsausbildung schützt die Beschäftigten nicht vor Prekarisierungsrisiken durch hohe numerische Flexibilität im betrieblichen Einsatz und sichert ihnen vor allem angesichts außerordentlich hoher Teilzeitquoten auch kein existenzsicherndes Einkommen. Die Betriebe hingegen können scheinbar weitgehend ungebrochen die Berufsfachlichkeit des Personals als Ressource für funktional integrative Arbeitsorganisation nutzen, ohne entsprechende Zugeständnisse bei den Arbeitsbedingungen machen zu müssen (vgl. hierzu zuletzt v. a. Voss-Dahm 2009).

Es ist kaum vorstellbar, dass diese spannungsreiche Konstellation über die wechselvolle Geschichte der Branche, des Arbeitsmarktes und der zunehmenden Integration der Frauen in Erwerbsarbeit dauerhaft stabil war und weiterhin bleiben wird, denn die Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt haben sich seit dem Höhepunkt der industriellen Arbeitsgesellschaft zu Beginn der 1970er Jahre erheblich verändert: Zum einen haben Frauen massive Qualifikationsgewinne realisieren können, ihnen stehen also weitaus mehr berufliche Optionen offen als in der Vergangenheit, so dass sie weniger auf den Einzelhandel als Brücke in den berufsfachlichen Arbeitsmarkt angewiesen sind. Zum anderen wurden Prekarisierungsrisiken inzwischen auf viele weitere Branchen ausgeweitet, ohne dass die für den Einzelhandel so charakteristische geschlechtsspezifische Konstruktion des „Dazuverdienens“ als Legitimation herangezogen wird.

Wie ist es also möglich, dass der Handel auf fachlich qualifiziertes weibliches Personal zugreifen kann, ohne die im berufsfachlichen Segment des Arbeitsmarktes erwartbaren Bedingungen zu bieten? Einen Beitrag zu einer möglichen Antwort darauf versucht der vorliegende Artikel zu leisten, indem er eine historische Perspektive einnimmt. Er fragt nach der alltagspraktischen Bedeutung berufsfachlicher Qualifikationen für die betriebliche Organisation der Arbeit in der Wahrnehmung von Führungskräften und Verkaufsbeschäftigten zu Beginn der 1980er Jahre. Der Blick in die Vergangenheit soll darüber Aufschluss geben, ob sich hinter der auf den ersten Blick erstaunlichen Kontinuität berufsfachlicher Qualifikation im Verkauf historisch veränderliche Konzepte von Berufsfachlichkeit verbergen. Das historische Material entstammt Betriebsfallstudien, deren Originalinterviews sekundäranalytisch ausgewertet werden.

Es wird gezeigt, dass im Einzelhandel damals ein sektorspezifisches Spiel zwischen Erwartungen und Ansprüchen der Beschäftigten, der Unternehmen sowie der Konsumentinnen und Konsumenten stattfand, das breite Spielräume für Konstruktionen von Berufsfachlichkeit ließ. Dass dabei Ambivalenzen vorherrschten, also die Arbeit trotz ihrer häufig offensichtlichen Fachlichkeit als gering qualifiziert galt, hat mehr mit der Rollenverteilung auf der „Bühne“ des Verkaufsbereichs als mit den erworbenen Qualifikationen der Beschäftigten zu tun. Ob eine Verkäuferin als Fachkraft gilt und die entsprechenden Ansprüche mit Aussicht auf Erfolg stellen kann, entscheidet sich demzufolge z. T. in der jeweiligen Praxis am Arbeitsplatz. Diese wird

von nicht unmittelbar aus den betrieblichen Erfordernissen einerseits und den beruflichen Ansprüchen der Beteiligten andererseits resultierenden Faktoren beeinflusst.

Diese Offenheit dürfte typisch sein für viele Dienstleistungsarbeitsplätze. Die arbeitssoziologische Gegenwartsanalyse ist angesichts der überragenden Bedeutung von Dienstleistungstätigkeiten darauf angewiesen, solche Konstellationen wesentlich stärker in ihre Analysen einzubeziehen. Realität und Fiktion der Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt werden anhand der historischen Situation in dieser Branche exemplarisch untersucht. Die Eignung von Sekundäranalysen qualitativer Daten für dieses Ziel wird methodenkritisch überprüft.

Zunächst wird das Konzept der Berufsfachlichkeit erläutert und die Entwicklung der Qualifikationsstruktur im Einzelhandel/Verkauf in Deutschland seit Beginn der 1980er Jahre skizziert (s. Abschnitt 2). Dann erfolgt die Einordnung des verwendeten Fallstudienmaterials in den Stand der Forschung zur Arbeit im Einzelhandel (s. Abschnitt 3). Die Sekundäranalyse ausgewählter Interviews und Expertengespräche zu Zusammenhängen zwischen Berufsfachlichkeit, Arbeitsorganisation und Geschlechterverhältnissen wird anschließend vorgestellt (s. Abschnitt 4). Schließlich werden unter Rückgriff auf aktuelle Forschung zu diesem Gegenstand Thesen zur Entwicklung dieser Zusammenhänge bis heute formuliert und Folgerungen für die weitere Forschung gezogen (s. Abschnitte 5 und 6).

## **2 Berufsfachlichkeit – eine tragende Säule des deutschen Produktions- und Beschäftigungsmodells – auch im Einzelhandel?**

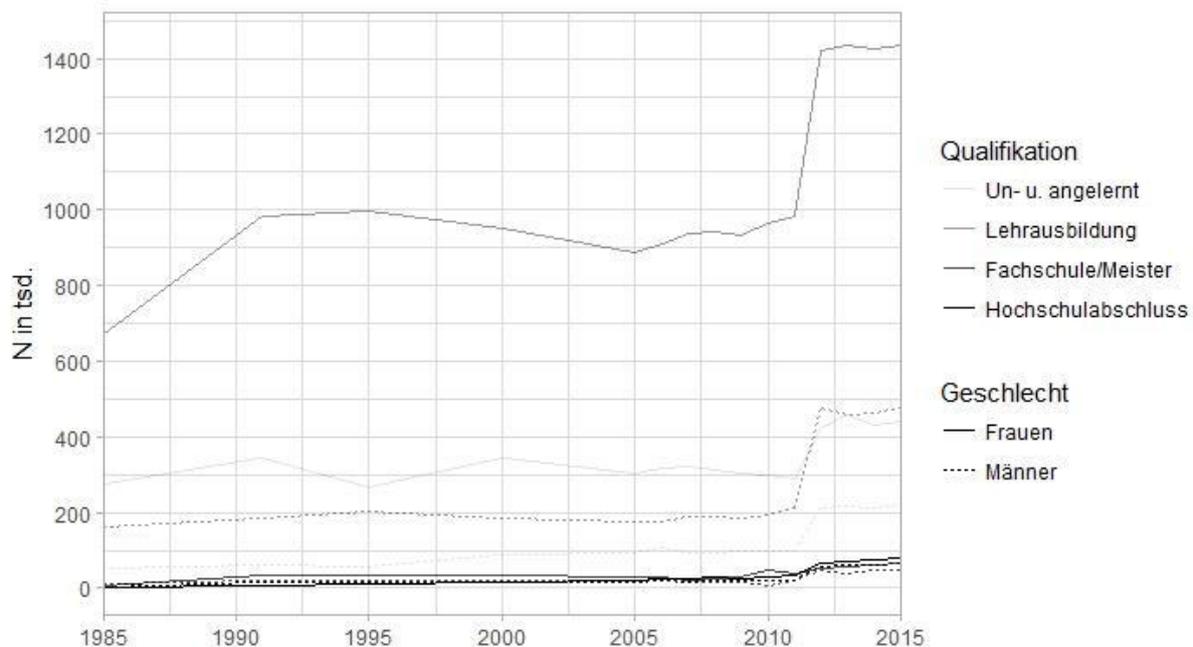
Es wurde vielfach beschrieben, dass berufsfachliche Qualifikationen wesentlich sind für die Tradition des für Deutschland kennzeichnenden sozialen Systems der Produktion (zusammenfassend z. B. (Bosch et al. 2007). Die institutionelle Einbettung der für die qualifizierte Arbeit in Produktion und Dienstleistung erforderlichen Qualifikationen durch das System der beruflichen Bildung mit seiner tripartistischen Abstimmung der Inhalte und Formate gilt als wesentliches stabilisierendes Element der Beziehungen zwischen internen und externen Arbeitsmärkten. Im dualen Bildungssystem erworbene Berufsabschlüsse signalisieren den Unternehmen verlässliche Bündel von Kompetenzen, die auch überbetrieblich einsetzbar sind. Die Beteiligung der Unternehmen bzw. ihrer Verbände an der Gestaltung der Berufsausbildung ermöglicht es, die Inhalte eng an die Erfordernisse der Praxis anzuschließen und jeweils neuen Anforderungen anzupassen. Darüber hinaus aber sichert v. a. die Dualität der Ausbildung, also die Verzahnung von schulischer und betrieblicher Ausbildung, die Aktualität der vermittelten Inhalte.

Berufsfachlich qualifizierte Arbeitskräfte können in Arbeitssystemen eingesetzt werden, die mit wenigen hierarchischen Funktionen auskommen und deshalb besonders flexible Produktionsprozesse ermöglichen. Die funktionale Flexibilität der einzelnen Beschäftigten bildet eine Basis für funktionale Flexibilität der gesamten Organisation. Geringer Anweisungs- und Kontrollbedarf reduziert die Zahl der notwendigen Funktionen und erhöht im Prinzip die Produktivität der einzelnen Arbeitsplätze. Die dadurch wirtschaftlich möglichen höheren Löhne sind wesentliches Ele-

ment des auf Berufsfachlichkeit basierenden Produktionsmodells. Aus der Perspektive der Arbeitskräfte entsprechen sie einer erwartungsgemäßen Anerkennung ihrer fachlichen Leistungsfähigkeit. Die funktionale Flexibilität der Fachkräfte ist zudem wesentlich für ihre wiederum reziproken Erwartungen an gute Arbeitsbedingungen und stabile Beschäftigungsbeziehungen.

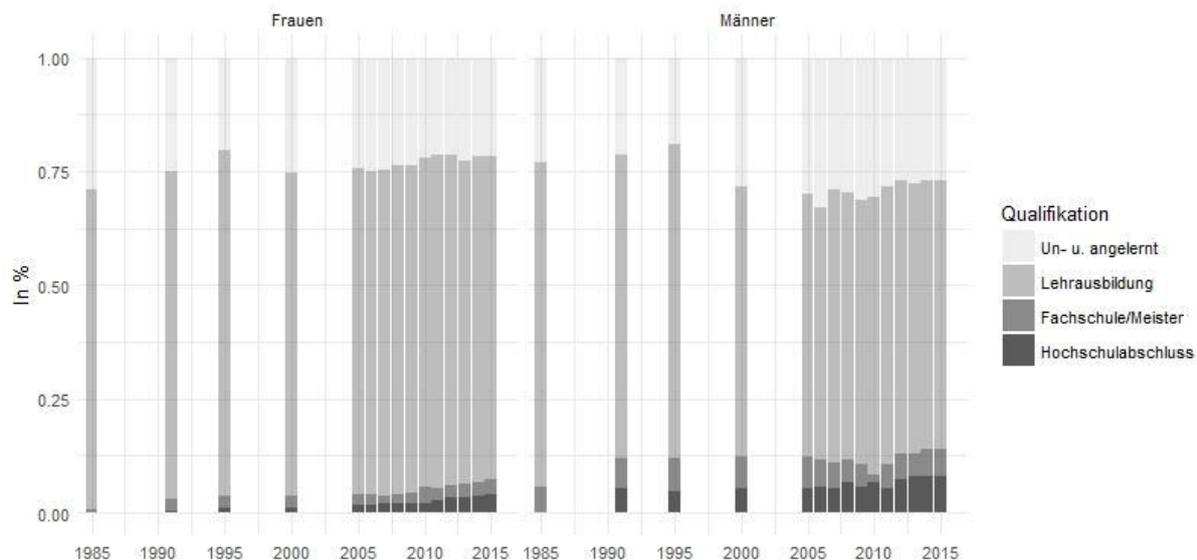
Als drittes Element der Berufsfachlichkeit sei schließlich ihre über die Arbeit und die Einbindung in den Betrieb hinausgehende Bedeutung für die Individuen angesprochen: Die berufliche Qualifikation bildet einen wichtigen Kristallisationspunkt für die persönliche Identität, die wesentliche biografische Erfahrungen im Erwerbsleben und darüber hinaus strukturiert. Nicht zuletzt wird die berufliche Qualifikation und die damit erreichbare soziale Position in Betrieb und Arbeitsmarkt sozialstrukturell relevant: Die „Arbeitsgesellschaft“ ist in Deutschland zu großen Teilen eine „Berufsgesellschaft“ – Positionen in der sozialen und prestigebezogenen Hierarchie der Berufe prägen viele Alltagserfahrungen und die Ausstattung mit Ressourcen für die Verwirklichung von Lebenszielen.

Die Bedeutung der Berufsfachlichkeit auch für die Arbeit im Einzelhandel bzw. speziell für die Arbeit im Verkauf spiegelt sich sehr deutlich in der Entwicklung der Qualifikationsstruktur der im Verkauf Beschäftigten (vgl. Abb. 1a und b):



**Abb. 1a: Qualifikationsentwicklung der im Einzelhandel im Verkauf Erwerbstätigen nach Geschlecht 1985-2015**

(Quelle: Mikrozensus, eigene Berechnungen)



**Abb. 1b: Qualifikationsstruktur der im Einzelhandel im Verkauf Erwerbstätigen nach Geschlecht 1985-2015**

(Quelle: Mikrozensus, eigene Berechnungen)

Der weitaus überwiegende Anteil der im Verkauf Beschäftigten verfügt heute wie zu Beginn der 1980er Jahre über einen beruflichen Bildungsabschluss nach einer dualen Ausbildung: Von den Beschäftigten insgesamt hatten 1985 70 Prozent eine entsprechende berufliche Ausbildung, 2015 sind es 67,3 Prozent. Dieser leichte Rückgang ist zu einem nicht genau zu beziffernden Anteil auch darauf zurückzuführen, dass vor dem Berichtsjahr 2000 auch Beschäftigte nach einer „Anlernphase“ oder nach einem „Praktikum“ als AbsolventInnen einer dualen Ausbildung gezählt wurden<sup>2</sup>. 1995 betrug der Anteil dieser weit gefassten Kategorie 75 Prozent, 2000 betrug der Anteil der inzwischen enger gefassten Kategorie 68,7 Prozent. Er stieg danach bis zum Berichtsjahr 2010 wieder leicht auf 70 Prozent, bevor er wie oben erwähnt bis 2015 um gut zwei Prozentpunkte zurückging. Heute wie damals sind also mehr als zwei Drittel der im Verkauf Tätigen AbsolventInnen einer überwiegend dualen Berufsausbildung. Das verbleibende Drittel hat sich in seiner Zusammensetzung nach Qualifikation im betrachteten Zeitraum leicht verändert: Waren 1985 noch 28 Prozent der VerkäuferInnen ohne formalen Abschluss tätig, so ging dieser Anteil bis 2015 zurück auf 21,6 Prozent. Zugenommen hat im selben Zeitraum der Anteil des Verkaufspersonals mit höherwertigen beruflichen Abschlüssen (Fachschule, Meister, Fachhochschul-, Universitätsabschluss); er verfünffachte sich von 1,8 Prozent (1985) auf 9,5 Prozent (2015). Die duale Berufsausbildung hat also im Verkauf im betrachteten Zeitraum von 30 Jahren ihre absolut dominierende Bedeutung behalten. Daneben haben höherwertige Abschlüsse erheblich zugenommen. Personen ohne beruf-

<sup>2</sup> Vor dem Berichtsjahr 2000 wurden Erwerbstätige mit dem höchsten Grad beruflicher Bildung „angelernt“ und „Praktikum“ zur Gruppe der Personen mit Lehrausbildung gezählt. Seither zählen die Angelernten und Erwerbstätigen mit Praktikum zur Gruppe der ohne Berufsabschluss Tätigen. Daraus ergeben sich Vergleichbarkeitsprobleme in den beiden angesprochenen Gruppen, die sich möglicherweise in der plötzlichen Verschiebung der Verhältnisse von Personen ohne Berufsbildung und jenen mit Lehrausbildung im Balkendiagramm zeigen.

lich qualifizierenden Abschluss hingegen sind heute im Verkauf weniger häufig anzutreffen als früher.

An dieser Entwicklung haben auch die Frauen teilgenommen: Sie waren Mitte der 1980er Jahre mit 64 Prozent der erwerbstätigen Frauen noch etwas weniger häufig beruflich qualifiziert auf dem Niveau eines Lehrberufs tätig als die Männer mit 71,2 Prozent. Diesen Rückstand haben sie jedoch mit einem Anteil von 76,1 Prozent berufsfachlich Qualifizierter schon bis Mitte der 1990er Jahre mehr als ausgeglichen; bei den Männern hingegen ging damals schon der Anteil berufsfachlich Qualifizierter auf 69,3 Prozent zurück. Innerhalb dieser zehn Jahre – und damit auch im Vergleich zwischen der früheren Bundesrepublik (1985) und dem vereinigten Deutschland (Daten ab 1991) – hatte die berufliche Ausbildung im Verkauf also bei den Frauen noch an Bedeutung gewonnen, während ihre Bedeutung für die Männer leicht rückläufig war. Diese Entwicklung setzte sich in den beiden folgenden Jahrzehnten fort: Zwar behielt die duale Ausbildung ihre dominante Stellung bei mit weiterhin mehr als zwei Dritteln der Erwerbstätigen, bis 2015 bauten aber die Frauen ihren Anteil an den entsprechend Qualifizierten von zwei Dritteln (67 Prozent) auf drei Viertel (75 Prozent) aus, während der Anteil der Männer an der Stabilisierung dieses Ausbildungsweges zurückging. Eine duale Berufsausbildung ist also für Frauen heute noch häufiger als vor 30 Jahren Bestandteil ihrer Tätigkeit im Verkauf (70,8 Prozent der Frauen). Männer hingegen bringen heute noch weniger als früher einen beruflichen Abschluss in die Arbeit im Verkauf mit (27 Prozent der Männer heute gegenüber 23 Prozent 1985). Andererseits ist jedoch der Anteil der Männer, die auf Basis höherwertiger Abschlüsse im Verkauf arbeiten mit 14,4 Prozent der Männer doppelt so hoch wie bei den Frauen (7,6 Prozent). Insgesamt sind heute mit 28,6 Prozent der Erwerbstätigen deutlich mehr Männer im Verkauf tätig als 1985 (19,1 Prozent).

Zusammenfassend ist festzuhalten: Eine duale Berufsausbildung ist immer noch die dominierende Qualifikation im Verkauf. Bei den Frauen hat sie ihre Bedeutung in den letzten drei Jahrzehnten auf hohem Niveau von 70 Prozent der Frauen *stabilisiert*. Frauen ohne beruflichen Abschluss sind heute *weniger* im Verkauf tätig als früher. Höherwertige Abschlüsse gab es bei den Frauen vor 30 Jahren kaum, sie sind heute mit 7,6 Prozent immer noch marginal. Bei den Männern hat die berufliche Ausbildung an Bedeutung *verloren*. Stattdessen arbeiten heute *mehr* Männer ohne beruflichen Abschluss im Verkauf, aber auch sehr *viel mehr* Männer mit höherwertigem Abschluss. Aussagen zu Struktur und Veränderung der Qualifikationen der im Verkauf Erwerbstätigen sollten sinnvollerweise nach Geschlecht differenzieren. Die Berufsfachlichkeit dieses Arbeitsmarktsegments scheint für die Frauen weitgehend stabil zu sein, für die Männer jedoch bieten sich im Handel auch Einsatzmöglichkeiten ohne berufsfachliche Qualifikation, aber auch mit höherwertigen Abschlüssen.

Wenn also entgegen der verbreiteten Annahme, dass im Handel vorwiegend gering qualifizierte Personen tätig sind bzw. dass das Qualifikationsniveau im Zuge von Reorganisations- und Zentralisierungsmaßnahmen gesunken sei, auch heute die meisten Beschäftigten berufsfachlich qualifiziert sind, stellt sich die Frage, was genau Berufsfachlichkeit in dieser Branche bedeutet. Der im Folgenden unternommene

Versuch einer sekundäranalytischen Annäherung an das Verständnis von Berufsfachlichkeit zu Beginn der 1980er Jahre stellt eine Grundlage für nachfolgende Analysen zur heutigen Situation bereit.

### **3 Fallstudienmaterial zum Zusammenhang von Berufsfachlichkeit, Formen der Arbeitsorganisation und Geschlechterverhältnissen im Einzelhandel**

Zum Ende der 1970er Jahre wurden erste betriebs-, industrie- und arbeitssoziologische Fallstudien zur Arbeit im Einzelhandel durchgeführt. Für den vorliegenden Beitrag wurde eine der ersten Studien in dieser Branche ausgewählt – die von Monika Goldmann und Ursula Müller 1982 bis 1985 am damaligen Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund erstellte Arbeit über „Junge Frauen im Verkaufsberuf. Berufliche Sozialisation, Arbeits- und Lebensperspektiven“, erschienen 1986 in Stuttgart bei Kohlhammer (Goldmann/Müller 1986). Im Fokus standen weibliche Auszubildende im Lebensmittel- sowie im Textil- und Bekleidungshandel; sie wurden in der Form einer Follow-up-Befragung jeweils bereits während der Ausbildung und in ihren ersten Berufsjahren nach ihren betrieblichen Erfahrungen und beruflichen Orientierungen befragt. Die Autorinnen der Studie stellen kritisch fest, dass

„qualifizierte Vollzeit-Berufstätigkeit und ein angemessenes Einkommensniveau im Einzelhandel derzeit nur erreichbar (sind), wenn man über die vorhandenen Aufstiegswege den unmittelbaren Verkaufsbereich verlässt“ (ebd., S. 167).

Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten seien auf Personen ohne Familienverpflichtungen zugeschnitten und dadurch vor allem Männern zugänglich. Führungspositionen gelten wegen der Überlastung eigentlich auch als unattraktiv. Formal qualifizierte Frauen seien als Verkäuferinnen unterqualifiziert eingesetzt und hätten kaum Entscheidungsspielräume. Für Frauen bliebe so der Verkaufsberuf perspektivlos. Notwendig sei eine „Professionalisierung“ des Verkaufsberufs: Es sollten „mehr qualifizierte Arbeitsanteile für alle Beschäftigten zugänglich“ (ebd., S. 168) gemacht werden und die von den Frauen eingebrachten Kompetenzen sollten dezidierter als berufliche Qualifikationen anerkannt werden. Außerdem sollten Frauen für den Aufstieg in Führungspositionen gewonnen werden. Die Differenzierung der Berufsausbildung im Einzelhandel in die zweijährige Ausbildung zur Verkäuferin/zum Verkäufer und die dreijährige zur Kauffrau/Kaufmann im Einzelhandel wird kritisch untersucht und es wird festgestellt, dass die dreijährige Ausbildung fast nur (männlichen) Auszubildenden angeboten wird, die als spätere Führungskräfte entwickelt werden sollen. Kritik findet die mangelnde Qualität der Ausbildung in vielen Betrieben des Einzelhandels. Eine nicht nur formal, sondern inhaltlich bessere Ausbildung würde, so die Autorinnen, anspruchsvollere Formen der Organisation von Arbeit im Verkauf ermöglichen und den Frauen mehr Entwicklungsmöglichkeiten bieten.

Ein wesentlicher Schwerpunkt der Studie lag auf der Analyse der Bedeutung der gesellschaftlichen Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern. Der Blick in das Primärmaterial lässt deutlich erkennen, wie weitgehend ungebrochen die jungen Frauen wie auch die betrieblichen Personalverantwortlichen die alleinige Verantwortung von Frauen für die Haus- und Familienarbeit als gegeben und als natürliche Beschränkung ihrer beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten bzw. Entwicklungsinteressen be-

trachteten, so dass Kritik an der geschlechtsspezifischen Zuschreibung von Aufgaben und Laufbahnen nur sehr verhalten geäußert wurde.

Für die Sekundäranalyse wurden aus dem Gesamtmaterial der Studie, bestehend aus 71 Interviews mit Auszubildenden in einer ersten Welle 1982 sowie 42 Interviews mit den noch erreichbaren ehemaligen Auszubildenden in einer zweiten Welle 1984 nach Abschluss der Ausbildung, insgesamt zehn Interviews ausgewählt. Diese Interviews wiesen längere narrative Passagen auf; insgesamt waren die Interviews recht stark durch einen Frageleitfaden strukturiert. Darüber hinaus wurden vier von insgesamt 16 ExpertInnengesprächen einbezogen. Das Material lag maschinenschriftlich größtenteils als Grobtranskription, vereinzelt als Protokoll im Archiv der Sozialforschungsstelle vor. Es ist komplett digitalisiert und in der eLabour-Datenbank verfügbar. Im Sample enthalten waren zwei Lebensmittelketten, zwei Kaufhäuser und drei Textilfachgeschäfte sowohl in städtischen Ballungsräumen als auch in ländlich strukturierten Gebieten (vgl. Goldmann/Müller 1986, Anhang)<sup>3</sup>.

Das Hauptaugenmerk in der Primärstudie lag auf den Ausbildungseinmündungsprozessen sowie den Rahmenbedingungen und Aufgaben in der Ausbildung. Untersucht wurden der Zusammenhang von Arbeits- und Lebenssituation, die Berufsorientierung, das berufliche Selbstverständnis und die Karriereerwartungen junger Frauen. Die sekundäranalytische Fragestellung nach der Bedeutung von Berufsfachlichkeit wurde an ausgewählte Interviews herangetragen. Entsprechende Textpassagen konnten anhand deduktiver Kategorien identifiziert werden, die im Rahmen der Inhaltsanalyse der Interviewteile um induktive Kategorien ergänzt wurden. Die ausgewählten Interviewteile der Auszubildenden und die ExpertInneninterviews wurden dabei in Anlehnung an die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse ausgewertet (vgl. Kuckartz, 2016).

#### **4 Konstellationen von Berufsfachlichkeit und Geschlechterverhältnissen im Verkauf zu Beginn der 1980er Jahre**

Was genau ist unter Berufsfachlichkeit im Verkauf zu verstehen? Die institutionelle Dimension der Berufsfachlichkeit legt es nahe, Antworten auf diese Frage zunächst in den jeweils geltenden Ausbildungsverordnungen zu suchen. Seit den 1940er Jahren wurde zum/zur „Kaufmann/Kauffrau im Einzelhandel“ ausgebildet. Seit den 1950er Jahren wurde parallel hierzu eine Ausbildung zum/zur „Verkäufer/in“ etabliert, die nach bereits zwei statt drei Jahren zu einem Abschluss führte. 2004 wurde nach jahrzehntelangen Auseinandersetzungen hieraus eine zweistufige Ausbildung mit Abschluss Verkäufer/in nach zwei Jahren und Abschluss Kaufmann/-frau im Einzelhandel nach dreijähriger Ausbildung in einem gemeinsamen Ausbildungsmodell zusammengefasst.

---

<sup>3</sup> Die Sekundäranalyse für diesen Beitrag ist Bestandteil des Teilprojekts WIFE „Widersprüchliche Integration von Frauen in Erwerbsarbeit“, das an der Sozialforschungsstelle Dortmund in Zusammenarbeit mit Heike Jacobsen, Lehrstuhl Wirtschafts- und Arbeitssoziologie der BTU Cottbus-Senftenberg, im Rahmen des BMBF-geförderten Forschungsverbundes eLabour, Interdisziplinäres Zentrum für IT-basierte qualitative Forschung zum Wandel von Arbeit und Produktion, unter Koordination des SOFI Göttingen bearbeitet wird.

Es kann hier nicht systematisch auf die Veränderungen der in den Ausbildungsverordnungen beschriebenen Anforderungen eingegangen werden (s. dazu z. B. Marek/Paulini 1999). Die Ausbildungsinhalte umfassen kaufmännische, administrative, waren- und kundenbezogene Qualifikationen in wechselnden Schwerpunktsetzungen sowie eher allgemein formulierte Anforderungen an die Ausbildung kaufmännischer und sozialer Kompetenzen. Im Laufe der Jahrzehnte wurden die Anforderungen zunehmend weniger spezifisch, aber auch zunehmend umfassender formuliert.

In den Fallstudien des Forschungsvorhabens von Goldmann/Müller werden die damaligen Ausbildungsinhalte im Verlauf der Interviews und Expertengespräche nicht systematisch erfragt, sondern eingebettet in die persönlichen Erfahrungsberichte und Einschätzungen zu besonders häufig zu erledigenden Arbeiten, zu den bevorzugten bzw. den weniger beliebten Tätigkeiten, zu Erinnerungen an die Erwartungen während der Ausbildung im Vergleich mit den Erfahrungen in den ersten Berufsjahren und auf weitere Weisen angesprochen (s. Gesprächsleitfäden in Goldmann/Müller 1986, 215 ff.). Im Folgenden werden jeweils zentriert um die Anforderungen an Warenkenntnisse, an Kompetenzen in Kundenkontaktsituationen sowie an kaufmännische und administrative Kenntnisse Ausschnitte aus diesen Berichten interpretiert. Der Anspruch ist, die jeweils typischen Muster der Bezugnahme auf diese Qualifikationsbestandteile deutlich werden zu lassen.

#### **a) Zur Bedeutung von Warenkenntnissen**

In der zur Zeit der Interviews geltenden Ausbildungsverordnung nahm die Vermittlung vertiefter Warenkenntnisse noch einen sehr breiten Raum ein. Es sollten umfassende Kenntnisse über die Bestandteile, Eigenschaften, Einsatz- bzw. Anwendungsmöglichkeiten sowie Qualitätsmerkmale bestimmter Artikel im Vergleich zu anderen Artikeln eines bestimmten Sortimentsbereichs vermittelt und in einer Prüfung reproduziert werden können. Die Ausrichtung der Ausbildung war damit in hohem Maße gegenstandsbezogen, also auf die Dinge, die zum Verkauf stehen, ausgerichtet (vgl. z. B. Ausbildungsverordnung 1987). In den ausgewählten Interviewpassagen werden vertiefte Warenkenntnisse von den befragten Verkäuferinnen und den Führungskräften als bedeutsam angesprochen. Abstrakt erworbene Warenkenntnisse über die Zusammensetzung von Textilien, Handelsklassenzuordnung von Früchten, Geschmacksvarianten von Weinen oder Käse oder Zubereitungsarten von Fleisch bilden einen Fundus, aus dem geschöpft werden kann. Sich im Sortiment auszukennen, erscheint für eine „Fachverkäuferin“ selbstverständlich. Kritisch wird jedoch vermerkt, dass die entsprechenden Anforderungen auch damals schon, also Anfang der 1980er Jahre, gegenüber früher an Bedeutung verloren hätten. Einer der befragten Verbandsexperten reflektiert auch im Rückblick auf seine eigene Ausbildung:

„Ja, in dieser Hinsicht werden die da [die VerkäuferInnen] natürlich kaum noch gefordert, das ist richtig, weil, der Kunde will ja gar nichts mehr wissen. Die Kundin guckt oben in das Teilchen, ob das eine Bluse ist, oder ein Rock hinein, und da steht es ja dann drauf, was ist das für ein Material, (...) kann ich das selbst waschen, oder muß ich das in die Reinigung geben. (...) dann wird also diese Verkäuferin, oder der Azubi, da auch gar nicht mehr gefordert. Es will ja keiner mehr was wissen. Das ist die gesamte Warenkunde. Ja, wenn ich daran denke, was wir alles haben lernen müssen, das will heute gar keiner mehr wissen, da

fragt doch keiner mehr, nach Handelsklassen, das steht ja überall sehen drauf.“ (Experte P31 EX CO 120 Z. 149)

Die Ware erklärte sich also schon damals zu einem großen Teil selbst durch Elemente ihrer Verpackung und Kennzeichnung. Dies wird nicht einheitlich als Entlastung des Verkaufspersonals gedeutet, sondern auch als Verlust an Fachlichkeit bedauert. Warenkenntnisse tragen weiterhin aus der Sicht sowohl der Vorgesetzten als auch der Verkäuferinnen wesentlich zum beruflichen und betrieblichen Erfolg bei. Beispielsweise berichtet eine Verkäuferin, dass sie aus der Anwendung solcher Kenntnisse – in diesem Fall über Geschmackskompositionen aus verschiedenen Käsesorten – einen Teil ihres beruflichen Selbstverständnisses bezieht:

„Aber wenn ein Kunde kommt oder sie sagen, ich will 'ne Käseplatte machen, kommen viel an und sagen, was könnte ich denn da nehmen? Zeigen Sie mir mal was...und kommen wieder und sagen, die Platte war ganz toll, die hat allen gefallen, dann hat man am besten das Gefühl, irgendwas gut gemacht zu haben (...)“ (Verkäuferin, P31 I 004 Z. 230f.)

Auch aus der Sicht der Führungskräfte wird anerkannt, dass Spezialkenntnisse in kundengerecht aufbereiteter Form einen Beitrag zum Verkaufserfolg leisten können. Die hier befragte Führungskraft macht dabei zugleich deutlich, welche über den unmittelbaren Verkaufserfolg hinaus gehenden Erwartungen an eine solche Fachverkäuferin gerichtet werden können:

„Im Spirituosenbereich eine junge Frau, die Kinder sind jetzt auch soweit, daß sie morgens zur Schule gehen, und wir haben das mal versucht, die macht die Sache also hervorragend. Hat dann auch Spezialkenntnisse, (...) die früher in einem Fachgeschäft war, und die also genau weiß mit den Spirituosen, (...) wann kann man das trinken, wann sollte man es trinken, wann trinkt man es nicht. Die kennt auch die Anbaugebiete usw., die kennt sich da also hervorragend aus, und wenn dann ein Azubi dazu kommt, der ist natürlich im Vorteil (...) Und dann ist das natürlich ideal, dann ist bei der Disposition fängt das ja schon an, und wenn diese Kraft dann auch noch bereit ist ihre Kenntnisse dann weiter zu (...) Dass dann das Gespräch kommt, und sich dann praktisch die Warenkunde hier fortsetzt.“ (P31 EX CO 120 Z. 233ff.)

In dieser Passage wird neben der Anerkennung der speziellen Warenkenntnisse der Verkäuferin auch deutlich, dass eine solche Frau, die zudem vor dem Hintergrund ihrer Familienverpflichtungen als „Aushilfe“ und nicht als regulär beschäftigte Vollzeitkraft tätig ist, danach beurteilt wird – „wir haben das mal versucht“ – ob sie bereit ist, ihre in einem Fachgeschäft erworbenen Kenntnisse auch in diesem weniger spezialisierten Geschäft einzubringen und gleich auch noch informell Auszubildende einzuweisen.

Warenkenntnisse werden also als nützlich, z. T. auch als notwendig, betrachtet. Sie werden nicht grundsätzlich in Frage gestellt als wesentliche Qualifikation einer erfolgreichen Verkaufskraft und als im Rahmen einer Ausbildung zu vermittelnder berufsfachlicher Inhalt. Es fällt jedoch auf, dass Warenkenntnisse als solche, d. h. als abstrakt erlernbares Wissen, eher nicht thematisiert werden. Warenkenntnisse werden vielmehr in der Regel eingekleidet in berufliche oder auch alltagsbezogene Erfahrungen des Verkaufspersonals. Sie gewinnen so neben ihrem Informationsgehalt den Charakter einer persönlichen Überzeugung, die auch im Kundenkontakt als ver-

stärkendes Argument eingesetzt werden kann. Ohne eine solche persönliche Erfahrung, die als Überzeugung vermittelt werden kann, z. B. zur Zusammenstellung einer Käseplatte oder einer Spirituosenverkostung, fällt das Wissen über die Ware sozusagen in sich zusammen und erscheint nutzlos. Der Beitrag der Warenkenntnisse zum Verständnis von Berufsfachlichkeit erscheint insofern fragil im Sinne von verhandelbar oder situativ unterschiedlich bewertbar. Weder die VerkäuferInnen noch die Führungskräfte betonen eindeutig, dass ohne spezielle Warenkenntnisse keine erfolgreiche Arbeit im Verkauf möglich sei. Es geht offenbar zumindest implizit auch ohne. Es erscheint eher als Zufall oder als Glückssache, Personal einsetzen zu können, das über solche Kenntnisse verfügt.

### **b) Qualifikationen für die Kundenkontaktarbeit**

Im Mittelpunkt der beruflichen Interessen der befragten VerkäuferInnen steht der Wunsch, mit KundInnen in Kontakt zu kommen. Dies gilt vor allem für die weiblichen Befragten. In der damaligen Ausbildungsverordnung werden kundenbezogene Lerninhalte unter der Rubrik „Absatz“ aufgeführt, also vorrangig als Funktion des Verkaufs konzipiert. In Abwägung des Stellenwerts warenkundlicher gegenüber kundenbezogenen Qualifikationen reflektiert diese Textilverkäuferin auf die Interviewerfrage „Was ist denn wichtiger, Warenkunde oder zuhören können?“:

„Warenkunde ist auch wichtig, aber die Beziehung zu den Kunden ist auch ganz wichtig, weil (...) (in diesem Betrieb) da kennen die Kunden auch von Generationen die Leute, bei uns die älteren Kolleginnen, die kennen ja Kunden mit Namen und unterhalten sich. Da sage ich dann immer, wer ist das denn, oh sagt sie, das ist Herr Sowieso oder Frau Sowieso, und dann stehen die da und kennen die, ach wie geht's, wie steht's. Das finden die Kunden ganz gut. Weil das ist ein bißchen persönlicher, nicht so unpersönlich. Das macht doch keinen Spaß. (Verkäuferin, P31 II 030, Z. 154-156)“

Hier geht es also um den Nutzen längerfristiger stabiler Beziehungen zu den KundInnen. Auch von einer der befragten Führungskräfte wird insbesondere die Fähigkeit zum Aufbau solcher Beziehungen als wichtigste Qualifikation einer Verkaufskraft hervorgehoben:

„Eine ganz hervorragende Verkaufskraft ist nicht unbedingt immer die Kraft, die den meisten Umsatz bringt. (...) Unter Umständen ist eine Kraft, die vielleicht ein bißchen weniger Umsatz bringt, aber den Kunden hält, Stammkunden gewinnt, vielleicht manchmal wichtiger für eine Firma; die auch mal ein Schwätzchen mit dem Kunden hält. Wir haben grade bei uns im Haus eine Menge Stammkunden, wir haben auch einige Damen und Herren, die wirklich nur mit Stammkunden arbeiten. Da kennt man sich wirklich schon persönlich, der wird mit dem Namen angesprochen, da weiß man auch, daß das Kind die Masern hatte oder weiß sonst noch was. Ich finde das sehr gut. Das hält nur beim Verkauf etwas auf, das kostet unter Umständen, im Moment etwas Umsatz. Ein anderer oder eine andere, die macht am selben Tag ein paar Mark mehr. Ob allerdings die Kunden wiederkommen, das ist eine andere Frage.“ (Ausbilder Textilfacheinzelhandel, P31 G 24)

Auch aus der Sicht der Verkäuferinnen kommt den mittel- bis langfristigen Kundenbeziehungen allerhöchster Stellenwert zu, selbst wenn solche Beziehungen wie in dieser Passage nur inszeniert werden. Auf die Frage, was eine gute Verkäuferin auszeichnet, antwortet diese Befragte:

A - „(...) wie die die Kunden behandelt, ne.

I - Wie macht die das denn?

A - Das ist so auf 'ne richtig freundschaftliche Art dann, als wenn se den Kunden jahrelang kennen würde und so. Die Kunden akzeptieren das auch, ne, also ich find das ganz toll.

I - Hmh und meinen Sie, daß man diese Fähigkeiten irgendwie erlernt?

A - Ja, auf jeden Fall, ne, die Frau die ist jetzt auch 'n bißchen älter dann auch, ne, ich weiß nicht...

I - Sie meinen so durch Lebenserfahrung?

A - Ja, auf jeden Fall.

I - Hat Ihnen das denn in der Ausbildung jemand beigebracht, wie man so mit Kunden umgeht?

A - Ja meine Abteilungsleiterin.

I - Also die hat sie da ziemlich systematisch dann...

A - Mhm, sie hat mir auch immer gesagt, wenn irgendwie was Nachteiliges war, wie ich das besser machen könnte.“ (Verkäuferin, P31 II 35)

Aus dieser Passage geht nicht direkt hervor, dass in der betrieblichen oder schulischen Ausbildung systematisch Methoden der Kundenkontaktarbeit unterrichtet wurden. Vielmehr scheint in der hier positiv bewerteten Beobachtung der älteren Verkäuferin eine Mischung aus persönlichen Eigenschaften (Lebenserfahrung, Mut zum ‚freundschaftlichen‘ Kontakt mit KundInnen) sowie persönlichem Feedback durch die Ausbilderin eine Rolle zu spielen. Deutlich wird, dass sich die Befragte ein eigenes Urteil dazu bildet, wodurch sich eine gute Verkaufskraft auszeichnet. Die Kundenansprache steht dabei absolut im Vordergrund. An die Fähigkeiten zu erfolgreicher Kundeninteraktion knüpfen sich weitreichende Elemente der beruflichen Zufriedenheit. Als erfolgreich erleben sich die Befragten v. a. dann, wenn es ihnen gelungen ist, KundInnen im persönlichen Gespräch zu einer Kaufentscheidung zu bewegen. Es wird in den Interviews jedoch nicht deutlich, wie solche Fähigkeiten in der Ausbildung gezielt vermittelt werden.

Hier wird ähnlich wie schon oben in Bezug auf die Warenkenntnisse ein Dilemma der Berufsfachlichkeit im Verkauf sehr deutlich: Zwar wird es geschätzt, wenn Verkaufskräfte gute Fähigkeiten zur Ansprache von KundInnen haben und damit Kundenbindung erleichtern, diese Fähigkeit hängt aber offensichtlich in hohem Maße von Alltagserfahrungen und persönlichen Dispositionen ab. Ein Schwätzchen zu halten ist nicht jedermanns Sache, sich in die Familiengeschichten der KundInnen hineinzudenken ebenso wenig. Die Fachlichkeit der Arbeit in den hier beschriebenen Fällen ist also fragil – es scheint mehr um persönliche Eigenschaften und Neigungen und weniger um trainierbare Kompetenzen zu gehen. Dennoch wird auch in der Kundenkontaktarbeit ein fachlicher Kern erkennbar, denn ob eine Verkaufskraft sich das Interesse des Unternehmens, Kunden zu binden, zu eigen macht oder nicht, dürfte wesentlich von ihrem beruflichen Selbstverständnis als „ganz hervorragende Verkaufskraft“ abhängen. Die Funktionalisierung persönlicher Neigungen zu Gunsten des Verkaufserfolgs erscheint hier also als wesentlicher Bestandteil einer berufsfachlichen Qualifikation.

### **c) Kaufmännische und administrative Kenntnisse**

Die Preisgestaltung, die Sortimentspolitik, die Berechnung von Umsatz- und Renditeerwartungen, die Kassenabrechnung und vor allem die Planung, Steuerung und

Kontrolle des Warenflusses einschließlich des Bestellwesens und des Einkaufens sind für den Einzelhandel zentrale kaufmännische und verwaltende Funktionen. Einige Studien geben Auskunft darüber, wie diese Funktionen im Laufe der letzten Jahrzehnte technisch-organisatorisch rationalisiert wurden (Baethge/Oberbeck 1992, Goldmann/Jacobsen 1994, Jacobsen/Hilf 1994). Im Zuge dieser Restrukturierungen wurden tendenziell kaufmännische Funktionen zentralisiert und vom Verkauf im Kundenkontakt organisatorisch und personell getrennt. Im Bericht zu ihrer Studie hatten Goldmann und Müller gerade mit Blick auf diese Funktionen von einer notwendigen „Professionalisierung“ der Verkaufsarbeit durch integrativere Formen der Arbeitsorganisation gesprochen, die es auch den Verkaufskräften ermöglichen würde, an den im engeren Sinne kaufmännischen Funktionen beteiligt zu sein (s. o.).

Was also lernen die Verkaufskräfte in ihrer Ausbildung auf diesem Gebiet und welche Bedeutung gewinnt das Gelernte im Arbeitsalltag? Es findet sich kein Interview, in dem explizit hervorgehoben wird, dass kaufmännische und administrative Kenntnisse zum selbstverständlichen Handwerkszeug einer erfolgreichen Verkaufskraft gehören. Dies erstaunt, weil in den Ausbildungsverordnungen durchaus angelegt ist, dass alle Verkaufskräfte und auf jeden Fall alle Einzelhandelskaufleute hierin einen wesentlichen Ausbildungsschwerpunkt durchlaufen. In den Interviews werden diese Funktionen und die dafür notwendigen Kenntnisse in höchstem Maße ambivalent beschrieben: Einerseits wird vielfach ausgeführt, dass sie randständig, eher untypisch für die Arbeit einer Verkäuferin seien. Das geht im Extremfall soweit, dass sie als geradezu schädlich für erfolgreiche Verkaufsarbeit stilisiert werden, wie es eine Führungskraft formuliert:

„Die Leute, die im Verkauf eigentlich gut sind, die sollte man im Verkauf eigentlich, sollte man im Verkauf belassen und für schriftliche Arbeiten sollte man solche Leute heranziehen, die nicht so gerne im Verkauf stehen, das stellen wir auch immer wieder fest.“ (Personalleiter P 31 G 115)

Die Sprengkraft einer solchen Aussage offenbart sich in den krassen geschlechtsspezifischen Zuschreibungen rund um diese Tätigkeiten, die nicht zufällig an die Übernahme von Führungsfunktionen gebunden werden. Es gehört zu den wichtigsten Befunden der Studie von Goldmann/Müller, die krasse Geschlechterdynamik des Ausschlusses der Frauen von der Nutzung ihrer kaufmännischen und administrativen Kenntnisse aufgezeigt zu haben. Sie zitieren z. B. einen jungen Mann:

„Frauen, vielleicht werden die irgendwie unterdrückt...von den männlichen Kollegen. Da heißt es also, na, jetzt geh mal putzen, mach mal das da hinten weg und mach mal dies und mach mal das. Daß sie also irgendwie nicht so gleichgestellt sind (...) wenn z.B. im Laden ein männlicher und ein weiblicher Auszubildender waren (...) ist es bestimmt der Fall, daß der männliche Auszubildende irgendwie mal zum Marktleiter herangezogen wird. Hier vom Bezirksleiter wird gesagt, paß auf, du machst jetzt hier ein bißchen dies, guckst dir das mal an und rechnest mal die Kasse ab‘ usw. Ob das bei der weiblichen A. auch so gemacht wird, da glaube ich nicht daran (...) daß sie da unbedingt auch in den Verwaltungskram eingewiesen wird.“ (männlicher Einzelhandelskaufmann, stellvertretender Marktleiter, sechs Monate nach Ausbildungsabschluss) (G/M 1986, 109)

Diese Tätigkeiten erhalten hier also den Status eines Distinktionselements. Eine weibliche Einzelhandelskauffrau, die sich bereits in einem Aufstiegsförderprogramm befindet, betont hingegen, dass über solche Kenntnisse eigentlich alle verfügen:

„Das geht, wenn man das drin hat, ganz schnell. Es kommt darauf an, ob man das noch lernen muß oder ob man es schon kann, und wenn man es kann, und wenn es nicht allzuviel ist (...) ja, eben die Lieferscheine abheften, die Tagesumsätze eintragen, die Hochrechnung. Sonst an sich großartig nichts. Denn die Kollegen, die sind auch schon fachmännisch, die können das zum größten Teil alle.“ (weibliche Einzelhandelskauffrau, in Förderprogramm zur Führungskraft) (G/M 1986, 111)

Die spätere Zentralisierung dieser Funktionen im Zuge der Durchdringung der Geschäftsprozesse mit elektronischer Informations- und Kommunikationstechnologie schlägt sich in diesen Interviews noch nicht nieder. Es wird jedoch eine stark polarisierte Arbeitsorganisation deutlich: Wenige Führungskräfte, die ursprünglich auf gleicher Ebene wie die Verkaufskräfte standen, organisieren die Geschäfte und die Arbeit der Verkaufskräfte. Diese verlieren über die Zeit wichtige Bestandteile ihrer beruflichen Qualifikation. Nach Goldmann/Müller war dies das wichtigste Hindernis für die Anerkennung der Berufsfachlichkeit der Arbeit im Verkauf. Die Sekundäranalyse ihres Materials ergibt hierzu neue Gesichtspunkte. Es blieb den befragten Verkäuferinnen nichts Anderes übrig, als sich mit der relativen Deprivation von diesen Aufgaben zu arrangieren, solange sie keine Führungsposition innehatten und es war folgerichtig, dass die Qualifikation als „Verkaufstalent“ in den Vordergrund des beruflichen Selbstverständnisses gerückt wurde. Es ist sicher nicht übertrieben, diesen Mechanismus als fatal für die Anerkennung der Verkaufstätigkeit als berufsfachlich qualifiziert zu betrachten. Wenn Talente und Erfahrungen das Profil einer Tätigkeit prägen statt Kenntnisse und Qualifikationen, ist es nicht überraschend, dass deren Berufsfachlichkeit immer wieder zur Disposition gestellt wird. Der Stolz der VerkäuferInnen auf ihr Geschick im Verkaufen – und die Anerkennung, die ihnen dafür von Vorgesetzten gezollt wird – fällt ihnen also tendenziell als Abwertung ihrer Tätigkeit als nichtberufsfachliche „auf die Füße“.

## **5 Diskussion: Was bedeutet „Berufsfachlichkeit“ im Verkauf?**

Die vorliegenden Befunde leisten einen Beitrag zum Verständnis der Berufsfachlichkeit der Arbeit im Verkauf. Sie zeigen zum einen, dass es wesentlich von den konkreten Formen der Arbeitsorganisation abhängt, in welchem Maße der Arbeit im Verkauf die Merkmale der Berufsfachlichkeit zugeschrieben werden. Zum Zeitpunkt dieser ersten Fallstudien zur Arbeit im Verkauf herrschten polarisierte Formen der Arbeitsorganisation vor, welche Verluste an Berufsfachlichkeit für die auf der operativen Ebene Beschäftigten implizieren. Zum anderen zeigt sich, dass bestimmte Qualifikationen, die grundsätzlich als fachliche verstanden werden müssen – Warenkenntnisse, Kompetenzen im Umgang mit KundInnen – nicht als solche, sondern erst in Verbindung mit persönlichen Erfahrungen und Neigungen geschätzt werden und Anerkennung finden. Das Problem dabei ist, dass sie dadurch weniger als berufsfachliche Qualifikation und mehr als Element der Persönlichkeit, der Lebenserfahrung, des Talents usw. erscheinen und somit nicht unmittelbar zu Ansprüchen berechtigen, die

sonst im berufsfachlichen Arbeitsmarkt als selbstverständlich gelten. Die kaufmännischen und administrativen Qualifikationsbestandteile werden in polarisierten Formen der Arbeitsorganisation aus der operativen Verkaufsarbeit abgespalten und herausgehobenen Arbeitsplätzen zugewiesen. Polarisierungen zeigen sich nicht nur in formaler Hinsicht, also in Bezug etwa auf Weisungs- und Planungsbefugnisse, sondern auch in inhaltlicher Hinsicht – kaufmännische und administrative Tätigkeiten werden mit Attributen des Ernsthaften, Schwierigen, teils auch Lästigen belegt, während „Verkaufstalent“ und „Spaß an der Ware“ mit Spiel und Freude assoziiert wird. Wer sich um das Kaufmännische kümmert, arbeitet also ernsthafter als die anderen. Berufsfachlichkeit im Verkauf basiert in diesem Verständnis wesentlich auf den kaufmännischen und administrativen Tätigkeitsbestandteilen, obwohl diese nicht im Zentrum der operativen Arbeit stehen. Es ist nicht erstaunlich, dass selbst die unmittelbar Beteiligten immer wieder um Klarheit über das Profil des Verkaufsberufs ringen. Berufsfachlichkeit ist also keine Eigenschaft der Anforderungen eines bestimmten Arbeitsplatzes einerseits oder der Qualifikationen einer bestimmten Person andererseits, sondern eine soziale Institution, die in der Praxis aus unterschiedlichen Perspektiven unterschiedlich definiert werden kann.

Im impliziten Kampf um die verdeckte Ressource Berufsfachlichkeit profitieren die Unternehmen, indem sie insbesondere den weiblichen Beschäftigten die Primärmacht, die aus beruflicher Qualifikation resultieren kann, tendenziell nicht zuerkennen. Es drängt sich der Eindruck auf, dass dies durch eine Strategie des Teilens und Herrschens mit einer Bevorzugung von Männern einhergeht, deren berufliche Ansprüche sich im gleichen Feld durchaus als primärmächtig zu erweisen scheinen. Es sind also nicht die Inhalte der Anforderungen, sondern das zum Zeitpunkt dieser Studie offenbar weitgehend dominante Verständnis der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung zu Lasten der beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten von Frauen, die die Berufsfachlichkeit ihrer Tätigkeit in Frage stellen.

## **6 Schlussfolgerungen**

Wie erklären sich vor diesem Hintergrund die weiterhin großen Anteile berufsfachlich Qualifizierter im Verkauf? Haben die Frauen nicht verstanden, dass sie im Verkauf nichts werden können? Bei den Männern sinken ja die Anteile der dual Qualifizierten. Vielleicht ist ihnen klar, dass sie im Handel nur als Führungskraft „etwas werden“ können und Führungspositionen sind eben begrenzt. Das scheinbar ungebrochene Interesse der Frauen am Verkaufsberuf wirft Fragen auf, die im Rückblick auf historische Empirie natürlich nicht beantwortet werden kann. Notwendig sind dafür weitere sekundäranalytische Längsschnittbetrachtungen und aktuelle Follow-up-Erhebungen. Aktuelle Fallstudien (zuletzt Voss-Dahm 2009) lassen deutlich erkennen, dass inzwischen überwiegend integrative Formen der Arbeitsorganisation die damals vorherrschende Polarisierung abgelöst haben. Das kann bedeuten, dass es den weiblichen Verkaufskräften heute eher als in der Vergangenheit möglich ist, ihre berufsfachlichen Interessen zu realisieren, auch ohne in Führungspositionen aufzusteigen. Es kann aber auch bedeuten, dass neue Formen der Distinktion zwischen mehr oder weniger erst zunehmenden Qualifikationen Einzug gehalten haben, die wiederum die

bisherigen Hierarchisierungen zwischen Männern und Frauen reproduzieren. Abgesehen davon haben sich natürlich auch die geschlechtsspezifischen Zuschreibungen auf dem Arbeitsmarkt dahingehend verändert, dass Frauen heute bei allem Rückstand gegenüber den Männern erheblich bessere Chancen auf beruflichen Aufstieg im Handel und auch anderswo haben. Wie genau heute Berufsfachlichkeit im Verkauf verstanden werden muss und welche Folgerungen sich daraus für die Chancen der Frauen auf dem Arbeitsmarkt ergeben, ist weiteren Untersuchungen vorbehalten.

## Literatur

- Ausbildungsverordnung (1987): Verordnung über die Berufsausbildung zum Kaufmann im Einzelhandel/zur Kauffrau im Einzelhandel. In: Bundesgesetzblatt Nr. 5 vom 22.01.1987, S. 153-198.
- Baethge, Martin/Oberbeck, Herbert (Hg.) (1992): Personalentwicklung im Handel: zwischen Stagnation und neuen Perspektiven. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Berufsbildungsbericht (2017): Online in: [https://www.bmbf.de/pub/Berufsbildungsbericht\\_2017.pdf](https://www.bmbf.de/pub/Berufsbildungsbericht_2017.pdf). [zuletzt aufgesucht am 06.03.2018].
- Bosch, Gerhard/Haipeter, Thomas/Latniak, Erich/Lehndorff, Steffen (2007): Demontage oder Revitalisierung? Das deutsche Beschäftigungsmodell im Umbruch. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 2, S. 318-339.
- Goldmann, Monika/ Jacobsen, Heike (1994): Trends betrieblicher Modernisierung im Einzelhandel. Neue Wege des Technikeinsatzes, der Arbeitsgestaltung und Personalpolitik in einer Frauenbranche, Dortmund, Montania.
- Goldmann, Monika/Müller, Ursula (1986): Junge Frauen im Verkaufsberuf. Berufliche Sozialisation, Arbeits- und Lebensperspektiven. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz: W. Kohlhammer.
- Jacobsen, Heike (1999): Umbruch des Einzelhandels in Ostdeutschland. Westdeutsche Unternehmen als Akteure im Transformationsprozess. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Jacobsen, Heike/Hilf, Ellen (1994): Dezentralisierung der Betriebsorganisation im Einzelhandel – Chancen zur Demokratisierung und Reprofessionalisierung der Arbeit im Verkauf? In: Alheit, Peter u. a. (Hg.): Von der Arbeitsgesellschaft zur Bildungsgesellschaft? Perspektiven von Arbeit und Bildung im Prozess europäischen Wandels. Bremen, Universität Bremen, S. 307-321.
- Kuckartz, Udo (2016): Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 3. durchges. Auflage. Weinheim: Beltz Juventa.
- Marek, Stephan/Paulini, Hannelore. (1999): Ausbildung und Beschäftigung von Kaufleuten im Einzelhandel. Schriftliche Befragung in Unternehmen des Einzelhandels. Berlin, Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.
- Voss-Dahm, Dorothea (2009): Über die Stabilität sozialer Ungleichheit im Betrieb: Verkaufsarbeit im Einzelhandel. Berlin: edition sigma.

Harald Wolf<sup>1</sup>

**Auf der Suche nach der fragmentierten Arbeit.  
Über produktive Irritationen im Sekundäranalyselabor**

**Abstract:** Arbeitsteilung ist ein zentrales Thema der Arbeitssoziologie, und damit verbunden das der Kooperation. Beide Themen gewinnen durch die Fragmentierung von Arbeit eine neue Aktualität und damit werden grundsätzliche theoretische und methodische Fragen aufgeworfen. Dieser Schluss ergibt sich aus den Erfahrungen mit der vor allem sekundäranalytisch angelegten Untersuchung „Fragmentierte Arbeit in der Automobilindustrie“, die nach Entwicklungslinien fragmentierter Arbeit fragt. Primärmaterialien aus mehreren SOFI-Studien erlauben nicht nur die Rekonstruktion eines „nicht-fragmentierten“ fordistischen „Nullpunkts“ des Produktionssystems, sondern sie zeigen zugleich, wie eng der Fokus der damaligen „Arbeitsplatzsoziologie“ (Hack) dieser fordistischen Logik folgt. Diese fordistisch-arbeitsplatzsoziologische Perspektive wurde bis heute nicht völlig überwunden und deshalb wird die Arbeitsanalyse der zunehmenden Fragmentierung noch nicht wirklich gerecht. Die sekundäranalytische Suche nach der fragmentierten Arbeit legt theoretische und methodische Schwachstellen offen und inspiriert zugleich zu einer Neuakzentuierung arbeitssoziologischer Analyse-kategorien (speziell der Kategorie der Kooperation) und Methodik.

Arbeitsteilung und Kooperation sind zentrale Themen der Arbeitssoziologie. In diesem Beitrag soll gezeigt werden, dass beide Themen durch die Fragmentierung materieller wie immaterieller Produktionsprozesse, im Zuge von Auslagerung und Neuvernetzung von Arbeit, eine neue Aktualität gewinnen – eine neue Aktualität, die theoretische und methodische Fragen aufwirft und die eine Neuakzentuierung der arbeitssoziologischen Analyse notwendig macht. Diese Schlussfolgerung ergibt sich aus den Erfahrungen mit der Untersuchung „Fragmentierte Arbeit in der Automobilindustrie“, die ich gegenwärtig durchführe. Der Beitrag beginnt mit einigen Informationen zu diesem Projekt (1.), aus dem dann ausgewählte Zwischenergebnisse präsentiert werden (2.). Schließlich stelle ich Überlegungen zu den erwähnten theoretischen und methodischen Fragen an, die um die Kategorie der Kooperation kreisen (3.).

**1 „Fragmentierte Arbeit in der Automobilindustrie“: Problemstellung und Anlage eines sekundäranalytischen Pilotprojektes**

Das Ziel der Untersuchung „Fragmentierte Arbeit in der Automobilindustrie“ ist es, die Entwicklungslinien der Fragmentierung von Arbeit in dieser Kernbranche nachzuzeichnen und ihre konkreten Arbeitsfolgen zu identifizieren. Dies geschieht auf Basis des empirischen Primärmaterials aus mehreren SOFI-Studien zur Rationalisierungs- und Arbeitsentwicklung in der Automobilindustrie, das vom „fordistischen Nullpunkt“ der Fragmentierung vor 1980 bis zu ihrem aktuellen „postfordistischen Fluchtpunkt“ reicht, wobei die aktuelle Situation zusätzlich mit Hilfe ergänzender Primärerhebun-

---

<sup>1</sup> PD Dr. Harald Wolf, Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI) an der Universität Göttingen. E-Mail: harald.wolf@sofi.uni-goettingen.de. Beim vorliegenden Beitrag handelt es sich um die schriftliche Ausarbeitung eines Vortrags auf der Herbsttagung der DGS-Sektion Arbeits- und Industriesoziologie am 17.11.2017 in Göttingen. Für zahlreiche Anregungen, die in die Überarbeitung eingeflossen sind, bedanke ich mich bei den Kolleginnen und Kollegen der SOFI-Forschungsperspektive „Arbeit, Organisation, Subjekt“ und bei Nick Kratzer.

gen beleuchtet wird. „Fragmentierte Arbeit in der Automobilindustrie“ ist eines der Pilotprojekte im Forschungsverbund „eLabour“.<sup>2</sup>

Was meine ich mit fragmentierter Arbeit? Fragmentierte Arbeit meint geteilte Arbeit – es geht also um Arbeitsteilung, aber um welche? Mit dem Begriff der Arbeitsteilung war in der Arbeits- und Industriesoziologie lange vor allem die unmittelbare Arbeit und deren Zerlegung und Zersplitterung im Taylorismus und Fordismus belegt – bzw. dann die Frage nach dem „Ende [dieser] Arbeitsteilung“ (Kern/Schumann 1984) im Posttaylorismus und Postfordismus. Man folgte damit Georges Friedmann (1959), der der Disziplin Mitte des vergangenen Jahrhunderts den Fokus sozusagen auf die Phänomene der „Arbeitsteilung im Kleinen“ vorgegeben hat – in Kritik an Durkheims „großem“ Arbeitsteilungs-Konzept, das die gesellschaftliche Arbeitsteilung und Spezialisierung etwa in Form von Berufen oder wirtschaftlicher Sektoren in den Mittelpunkt rückte (Durkheim 1992). Friedmann warf Durkheim vor, die Arbeitserlegung und -ökonomisierung im unmittelbaren Produktionsprozess – das zentrale Arbeitsteilungsphänomen im modernen Kapitalismus, wie er meinte – auszublenken; darauf sei aber der Fokus zu richten – der Arbeitsanalyse, der Arbeitskritik und der Arbeitsreform.

Dadurch geriet aber die „Arbeitsteilung im Großen“ der Arbeitssoziologie lange aus dem Blick: und zwar namentlich die in den letzten Jahrzehnten immer wichtiger gewordenen Rationalisierungsstrategien der Auslagerung und Neukombination von Arbeit, die auf eine Forcierung zwischenbetrieblicher, z. T. Branchengrenzen überschreitender bzw. neu ziehender Arbeitsteilung setzen – nennen wir sie Fragmentierungsstrategien. Solche Strategien zielen nicht vorrangig auf die Zergliederung der Arbeit innerhalb von Unternehmen, sondern auf die Abspaltung, Neuverteilung und Neuzusammensetzung einer Vielzahl von Arbeitsprozessen in und zwischen Unternehmen und Branchen. In den heterogenen Arbeitskonstellationen, die sich dadurch herausbilden, existieren dann höchst unterschiedliche Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen nebeneinander, aber unmittelbar aufeinander angewiesen und eng miteinander verschränkt. Fragmentierte Arbeit ist die Folge solcher Arbeitsteilung im Großen, und sie gerät zu Recht in letzter Zeit zunehmend in den Fokus soziologischer Forschung (vgl. Marchington 2005 et al., die den Begriff der Fragmentierung, so wie er hier verwendet wird, prägen, und neuerdings Holst 2017).

Im Kern geht es dabei zunächst um Entwicklungen auf der Ebene der Unternehmensreorganisation, die seit langem bekannt sind und diskutiert werden – weg vom vertikal hochintegrierten Großunternehmen und -betrieb, hin zu organisatorischer Desintegration und Externalisierung: Outsourcing von Funktionen, die nicht mehr dem Kerngeschäft zugerechnet werden; Auf- und Ausbau von Unternehmensnetzwer-

---

<sup>2</sup> Im Projektverbund „eLabour“ arbeiten SOFI Göttingen, ISF München, IfS Jena und sfs Dortmund mit drei IT-Partnern (L3S Hannover, SUB und GWDG Göttingen) zusammen, um ein Interdisziplinäres Zentrum für IT-basierte qualitative arbeitssoziologische Forschung aufzubauen. Der Verbund wird seit 2015 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Förderschwerpunktes Digital Humanities gefördert. Die arbeitssoziologischen Teilprojekte beschäftigen sich mit unterschiedlichen Aspekten der Neukonturierung von Arbeit nach dem Fordismus und greifen dabei im Rahmen von qualitativen Sekundäranalysen, die Veränderungen von Arbeit im Zeitverlauf untersuchen, auf vorhandene Forschungsdaten aus den beteiligten Instituten zurück. Weitere Informationen finden sich auf dieser Webseite: <http://elabour.de>.

ken; IT-Einsatz zur Vernetzung und Kontrolle der ausdifferenzierten Prozesse; Flexibilisierung des verteilten Personaleinsatzes durch Leiharbeit; zwischenbetriebliche Koordination über Werkverträge etc. Schon seit den 1980er Jahren gibt es einen bis heute ungebrochenen Fragmentierungstrend, der sich aus solchen sich wechselseitig ermöglichenden oder steigernden Entwicklungen speist und die „großen“ Strukturen der Arbeitsteilung zwischen Unternehmen, Berufsgruppen und Branchen neu konfiguriert.

All das ist, wie gesagt, wohlbekannt und wird seit langem „als solches“ durchaus intensiv erforscht und diskutiert. Bereits seit den 1980er Jahren wurden wichtige Teilaspekte unter Stichworten wie „systemische Rationalisierung“ (Altmann et al. 1986; Sauer 2010) oder „Vernetzung“ bzw. „Netzwerk“ (z. B. Fischer/Gensior 1995; Windeler/Wirth 2010) nicht nur in den Blick genommen, sondern sogar als Merkmal eines epochalen gesellschaftlichen Wandels zu deuten versucht (vgl. Castells 2001; Wolf 2000). Allerdings geschah und geschieht dies nach meiner Einschätzung ganz überwiegend in Form von Diskursen und mit Untersuchungskonzepten, die sich von der arbeitssoziologischen *Arbeitsanalyse* weitgehend abgekoppelt haben, z. B. als Diskussion über Unternehmensnetzwerke oder Wertschöpfungsketten mit überwiegend wirtschaftswissenschaftlicher Ausrichtung (als Überblick: Sydow/Möllering 2015). Man ging in der Folge von Seiten der Arbeits- und Industriosozologie mehr oder weniger explizit davon aus, dass die Erforschung dieser Entwicklungen von der Arbeitsanalyse im engeren Sinn durchaus getrennt, sozusagen outgesourct und unabhängig vom arbeitssoziologischen Kerngeschäft untersucht werden könnten und sollten (vgl. z. B. Schumann et al. 1994, S. 26 f.). Das Entscheidende aber sind für die hier verfolgte Untersuchungsperspektive gerade die Rückkopplungen dieser Entwicklungen in den Arbeitsprozessen selbst, im Arbeitshandeln, in der Kooperation – die Eingriffe der Fragmentierung in die Arbeits- und Beschäftigungsstrukturen: Was passiert da?

Auf jeden Fall lässt sich eine enorme Komplexitätssteigerung inner- und vor allem zwischenbetrieblicher Arbeitsbeziehungen und Verkehrsformen feststellen. Es geht längst nicht mehr nur um Beziehungen und Abhängigkeiten zwischen Management und Beschäftigten in *einer* überschaubaren, abgeschlossenen Organisationseinheit oder Betriebsstätte. Die Betriebsgrenzen, durchaus weiterhin existent und überaus relevant (ja im Grunde sich vervielfältigend), verschwimmen, an den meisten Aktivitäten sind nicht nur mehrere Organisationen, sondern auch eine Vielzahl von Akteuren beteiligt, mit unterschiedlichen Zielsetzungen, Machtressourcen und (nicht zuletzt arbeits- und vertragsrechtlichem) Status. Die Arbeits-, Abhängigkeits- und Konfliktbeziehungen zwischen dieser Vielzahl von Akteuren überlagern und vermischen sich. Das Management von Unternehmen A macht z. B. auch Vorgaben und beeinflusst Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten von Unternehmen B und C, gleichzeitig arbeiten z. B. Beschäftigte aus B eng mit solchen aus A und C zusammen. Zugleich setzen die Unternehmen A, B wie auch C Leiharbeitnehmer der Unternehmen D und E ein usw. usf.

Vor diesem Hintergrund drängen sich eine Reihe wichtiger arbeitssoziologischer Fragen auf: Welche Folgen haben diese Komplexitätssteigerungen, diese Vervielfäl-

tigung und Überlagerung betrieblicher Vorgaben und Abhängigkeiten *für die Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse*? Und wie haben sie sich in den letzten vier Jahrzehnten – seit der Krise fordistischer Produktions- und Reproduktionsarrangements – *unternehmensstrategisch und organisations- wie arbeitsstrukturell, allmählich oder schubweise*, bis zum heutigen Fluchtpunkt dieser Entwicklungen herausgebildet?

Welche Untersuchungsfelder bieten sich für die Beantwortung dieser Fragen an? Dass hier die Automobilindustrie ein relevantes Feld ist, lag nach den Vorkenntnissen auf der Hand. Ohnehin nach wie vor ein Leitsektor der Ökonomie, ist sie auch zu einer Leitbranche der Fragmentierung geworden. Schon früh kennzeichnet sie eine ausgeprägte Dynamik von Outsourcing und Vernetzung sowie ein starker Rückgang der „Fertigungstiefe“. Zugleich ist die Automobilindustrie von jeher eine Leitbranche der Arbeits- und Industriesoziologie, die auf eine jahrzehntealte Tradition intensiver empirischer „Automobilforschung“ mit einer enormen Breite und Tiefe (in Form umfanglicher und intensiver qualitativer Fallstudienhebungen) zurückblicken kann. Entsprechend reichhaltig ist der vorhandene Fundus an empirischen Primärdaten, auf die mit einer solchen Fragestellung zurückgegriffen werden kann.

Im Folgenden sind die in das sekundäranalytische Pilotprojekt „Fragmentierte Arbeit in der Automobilindustrie“ einbezogenen Studien (mit Kurztiteln) sowie die abgedeckten Entwicklungsperioden (Erhebungszeiträume) aufgelistet, aus denen das erneut genutzte empirische „Rohmaterial“ stammt:

<b>Erhebungszeitraum</b>	<b>Studie (Kurztitel)</b>
1977/78	Industrieroboter-Studie (Mickler et al. 1981)
1981-83	Ende der Arbeitsteilung? (Kern/Schumann 1984)
1988-91	Trendreport Rationalisierung (Schumann et al. 1994)
2001/02	Innovative Arbeitspolitik (Kuhlmann et al. 2004)
2002-06	Auto 5000 (Schumann et al. 2006)
2012-14	Brüchige Legitimationen (Kratzer et al. 2015)

Dabei ist nicht das gesamte Material dieser Primärstudien für eine der aktuellen Fragestellung angemessene „Fallkonstruktion“ relevant. Über die logische Beschränkung auf Primärdaten aus Automobilfällen hinaus (die Primärstudien beziehen teilweise mehrere Branchen ein) wurden weitere Eingrenzungen vorgenommen. Ausgehend von den Vorerfahrungen im Projekt „Brüchige Legitimationen“ (Kratzer et al. 2015), die die hohe Relevanz der Fragmentierungsproblematik deutlich gemacht hatten, wurden zwei Betrachtungsschwerpunkte ausgewählt: die Arbeit in der Endmontage einerseits und in der Forschung und Entwicklung andererseits, denn hier zeigt sich die Fragmentierungsdynamik am augenscheinlichsten und entscheidendsten (siehe Abschnitt 2). Außerdem wurden exemplarisch zwei Endhersteller (und ihr Umfeld) ausgewählt, für die über die gesamten Erhebungszeiträume hinweg Primärma-

terial vorhanden ist, womit die Möglichkeit einer angenäherten Längsschnittbetrachtung gegeben ist.<sup>3</sup>

Damit sind bereits wichtige Aspekte der Untersuchungsanlage benannt. Im Zentrum des Projektes stehen Sekundäranalysen auf der Basis des – in Form von digitalisierten Experten- und Beschäftigteninterviews, Gruppendiskussionen, betrieblichen Dokumenten etc. – vorhandenen Primärmaterials. Die ausgehend von der neuen Fragestellung ausgewählten Ausschnitte aus dem alten Primärmaterial liegen in der entstehenden neuen IT-gestützten „Forschungsumgebung“ vor und können dort z. B. durchsucht und sinnvoll kontextualisiert werden. Die eigentliche Arbeits- und Organisationsanalyse erfolgt auf dieser Basis nach den bewährten interpretativen Analysemethoden (zum methodischen und informationstechnischen Stand arbeitssoziologischer Sekundäranalyse vgl. Birke/Mayer-Ahuja 2017). Hinzu kommt zusätzlich erhobenes Primärmaterial durch eigene „frische“ Empirie, d. h., einige von mir durchgeführte Neuerhebungen (Experteninterviews und Gruppengespräche mit Beschäftigten) die an den für die Fragestellung relevanten Ausschnitt der Empirie des Projektes „Brüchige Legitimationen“ anknüpfen (vgl. Kratzer et al. 2015, S. 232-254; Wolf 2014).

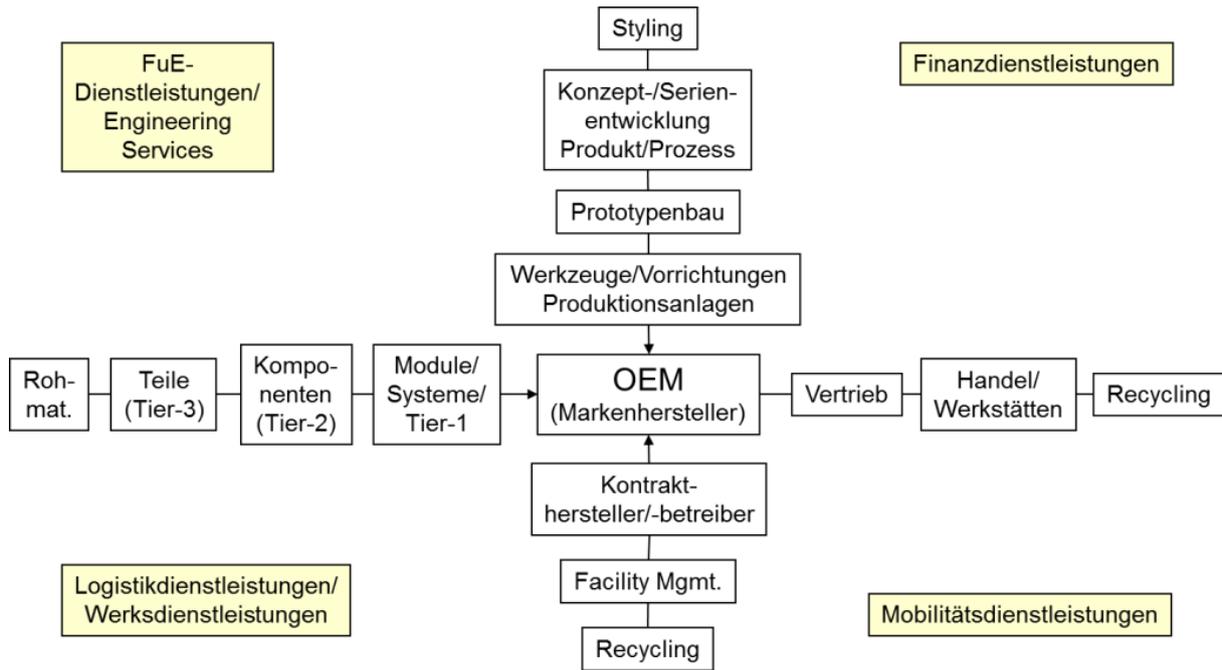
## **2 Von der fordistischen Internalisierung zur post-fordistischen Fragmentierung: einige empirische Zwischenergebnisse**

Die umfangreichen Primärmaterialien zur Rationalisierungs- und Arbeitsentwicklung in der Automobilindustrie aus sechs größeren Primärstudien erlauben zunächst die Rekonstruktion eines fordistischen, vertikal hochintegrierten „Nullpunkts“ des Produktionssystems (durch die erste und teilweise noch die zweite Studie), der im starken Kontrast zur späteren Fragmentierung steht. Deren verschiedene Etappen auf dem Weg zum heutigen post-fordistischen „Fluchtpunkt“ können dann, auf Basis des Materials der folgenden Studien, ebenfalls sekundäranalytisch sowie der ergänzenden Neuerhebungen „primäranalytisch“ nachgezeichnet werden. Diese Rekonstruktionen können im Rahmen dieses Artikels nicht en détail ausgebreitet, sollen in einigen Aspekten aber zumindest angedeutet werden. Wichtig sind im vorliegenden Zusammenhang vor allem die Irritationen, die sich aus der Arbeit mit dem Material ergeben.

Zum besseren Verständnis des Folgenden ist zunächst ein Überblick über das Produktionssystem Fahrzeugbau und den Zusammenhang seiner technisch-funktionalen Subsysteme nützlich. Die Abbildung zeigt die stilisierte Automobil-Prozesskette mit einem „Original Equipment Manufacturer“ (OEM), dem Marken-Endhersteller, im Zentrum, horizontal vom Rohmaterial über Zwischenstufen von Fertigung und Montage bis zum Verkauf (und Recycling) des Endprodukts, vertikal von der Produktentwicklung bis zur Logistik und verschiedenen sog. Werksdienstleistungen.

---

<sup>3</sup> Angenähert deshalb, weil auf der Werks- wie auch der Funktionsbereichsebene phasenweise denn doch Datenlücken bestehen, unter anderem, weil die aufeinanderfolgenden unabhängigen Studien ja keiner strikten Follow-up-Logik (*identische* Untersuchungseinheiten zu unterschiedlichen Zeitpunkten) folgen (können).



**Abbildung 1: Das System Fahrzeugbau und seine Prozesskette**  
(Quelle: Meißner 2013, S. 6)

In den vergangenen zwei bis drei Jahrzehnten ist durch die zunehmende Tendenz zur Auslagerung und die parallelen Veränderungen der Beschaffungsverflechtungen eine gänzlich neue soziale „Geographie“ des gesamten Produktionssystems Fahrzeugbau entstanden (vgl. Bertram 1992). Diese soziale Geographie ist einerseits durch Internationalisierung, d. h., insbesondere weitgespannte globale Auslagerungen und Fremdvergaben gekennzeichnet, andererseits und gleichzeitig durch neuartige lokale industrielle Agglomerationen mit auch räumlich und organisatorisch eng verkoppelten Entwicklungs-, Produktions- und Logistikeinheiten vieler unterschiedlicher Unternehmen.

In diesem Zusammenhang geriet sowohl die Arbeit in und um die *Endmontage* (z. B. die gesamte Lagerlogistik und viele Vormontagen) und die Arbeit in und um die *Forschung und Entwicklung* (FuE) unter kontinuierlich wachsenden Fragmentierungsdruck. Am vorläufigen heutigen Fluchtpunkt der Entwicklung sind diese Funktionsbereiche von einer weitgetriebenen Fragmentierung und der Akzentuierung von zwischenbetrieblichen und rechtlich sanktionierten Trennlinien geprägt, bei gleichzeitig, wie gesagt, räumlich, zeitlich und sozial häufig sehr enger Kopplung (vgl. Meißner 2013; Wolf 2014).

Auch wenn die wichtigsten inzwischen externen Prozessabschnitte bzw. Funktionen in der Abbildung am linken oberen und unteren Rand lokalisiert sind, handelt es sich bei solchen Konstellationen um alles andere als Randerscheinungen. Das zeigt sich besonders eindrücklich am Beispiel eines im Rahmen der aktuellen Neuerhebungen besuchten *Endmontagewerks* eines OEM, in dem heute 6.500 beim OEM selbst beschäftigte ArbeitnehmerInnen tätig sind, mit denen 5.000 Beschäftigte bei

On-Site-Dienstleistern bzw. Werkvertragsunternehmen zusammenarbeiten (auf beiden Seiten im Übrigen mit nennenswertem LeiharbeitnehmerInnen-Anteil). Berücksichtigt man den Verwaltungsanteil beim OEM, kommt das einem Verhältnis von 50 zu 50 „interner“ zu „externer“ Beschäftigung nah. Am anderen Ende der Prozesskette, bei *Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten*, sieht es mittlerweile erstaunlicherweise kaum anders aus. Um einige grobe Anhaltspunkte zu geben: In Deutschland arbeiten inzwischen rund 100.000 Beschäftigte bei selbständigen Entwicklungsdienstleistungsfirmen (EDL), davon 60%, also 60.000 ArbeitnehmerInnen, für die Automobil- und Automobilzulieferindustrie. In letzterer selbst sind insgesamt 100.000 IngenieurInnen, WissenschaftlerInnen und TechnikerInnen in der Forschung und Entwicklung angestellt. Das heißt, auch in diesem Prozessabschnitt – mit ganz anderen Arbeitsformen und Beschäftigten – dürften wir uns inzwischen einem 50-zu-50-Verhältnis zwischen „interner“ und „externer“ Beschäftigung nähern (vgl. Blöcker 2016).

Aber es geht hier gar nicht in erster Linie um die Quantitäten, sondern um die arbeitsprägende Qualität dieser hochfragmentierten Beschäftigungslandschaft am heutigen „*Fluchtpunkt*“ der *Fragmentierung*. Die besitzt viele verschiedene Facetten, die auf Basis des empirischen Primärmaterials noch im Einzelnen zu rekonstruieren sein werden. Auffallend ist etwa, dass die Arbeitsteilung – in ihrer zunehmend sichtbaren und pointierten Form der Fragmentierung – allen Akteuren heute sehr deutlich als *soziale* Tatsache erscheint und auch so artikuliert wird, d. h., als eine (durch betriebliche Strategien, Entscheidungen, Vertragskonstruktionen) *gemachte* und interessengesteuerte – das ginge auch anders. Der Zusammenhang und der Vergleich mit anderen „Fragmenten“ der Arbeits- und Beschäftigungsarrangements – vor dem Hintergrund sehr unterschiedlicher Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, bei gleichzeitiger faktischer Integration in den gleichen Produktionszusammenhang – sind permanent Thema. Das ist für die Selbst- und Fremdwahrnehmung und auch interessenpolitisch äußerst relevant, wie ich anderswo schon zu zeigen versucht habe (Wolf 2017).

Eine weitere, mir besonders wichtig erscheinende Facette ist die Akzentuierung von (Organisations- oder Gruppen-) Grenzen und ihrer Überwindung, um die Arbeit erledigen zu können. Die Arbeitenden werden hier buchstäblich in vielerlei Hinsicht im übertragenen Sinn zu Grenzgängern. Fragmentierte Arbeit ist ständiges (Zusammen-) Arbeiten an und über Grenzen hinweg. Die *Nutzung und* zugleich auch die *Negation von* entsprechenden *Kooperationsleistungen* werden zentral fürs ganze Arbeitshandeln. Zur Illustration dieses wesentlichen Punktes schalte ich hier einige diesbezüglich besonders sprechende Zitate ein. Sie stammen aus Interviews aus den aktuellen Neuerhebungen in Bereichen der Endmontage und der FuE.

Beginnen wir mit einer Sequenz aus einem Experteninterview bei einem OEM, in dem u.a. die Kooperation der OEM-BandarbeiterInnen mit Lager- und TransportarbeiterInnen angesprochen wurde, die bei einem Werkvertragsunternehmen beschäftigt, aber direkt in die Arbeitsprozesse beim OEM eingebunden sind.

Frage: Und die [Beschäftigten des Werkvertragsunternehmens] arbeiten mehr oder weniger jetzt Hand in Hand mit den Leuten der Endmontage [des OEM]?

Experte OEM: Genau.

Frage: Das ist doch eigentlich eine Kooperation, also die arbeiten doch zusammen. Aber die sollen nicht miteinander reden?

Experte OEM: Das ist strikt getrennt. Die dürfen nicht hinter die blaue Linie, die Sie nachher sehen werden. Die dürfen nicht dahinter. Das ist [OEM-]Bereich und das dahinter ist abgesperrt für die Logistiker. Nur dort dürfen die sich bewegen. Und der [OEM-] Mitarbeiter muss bloß, wenn er raus auf die Pausenfläche geht, über diesen Bereich drüber. Ansonsten hat er dort nichts zu suchen.

Dieselbe Konstellation stellt sich auf der Basis eines gleichsam spiegelbildlichen Experteninterviews bei einem Werkvertragsunternehmen (WVU) allerdings wie folgt dar:

Frage: Ja und jetzt ist es ja eigentlich so, bei so einer Art von Kooperation über Werkvertrag, da gibt es irgendwo eine Linie wo die Leute nicht drüber dürfen? Und eigentlich dürfen die auch gar nicht miteinander reden?

Experte WVU: Ja das war eigentlich mal so der Hauptgedanke am Anfang. Als das anfing mit dem ganzen Outgesourc, klar war das dann so gewesen, das war die Grenzlinie, mehr durfte es nicht oder so. Aber das hat sich eigentlich alles gewandelt. Die Linien gibt es zwar noch, das sind aber jetzt mehr Begrenzungslinien für den Fahrweg und auch so eine Art wie Hinweisschild, dass der Mitarbeiter, wenn der vom Band runterkommt, nicht gleich in den Fahrweg reinrennt.

Auf analoge Grauzonen der Kooperation im Kern der Arbeitsprozesse verweist auch eine kurze Passage aus einem Gruppengespräch mit Ingenieuren, die bei einem Entwicklungsdienstleister beschäftigt sind und FuE-Projekte für einen OEM am Ort bearbeiten.

Beschäftigter EDL: Wichtig ist, man darf nicht wie ein [OEM-]Mitarbeiter behandelt werden. Man darf nicht den direkten Kontakt [OEM-]Sachbearbeiter – [EDL-]Sachbearbeiter haben, sondern das muss über Vorgesetzte oder Koordinatoren laufen. Also der [EDL-] Sachbearbeiter muss seine Anweisung von seinem [EDL-]Vorgesetzten bekommen und nicht vom OEM. Ansonsten ist es wieder Arbeitnehmerüberlassung.“

Frage: Und wie läuft das faktisch? Also ich meine, besser für die Arbeit, stelle ich mir vor, ist ja der direkte Kontakt.

Beschäftigter EDL: So läuft das dann auch faktisch.

Schon ein kurzer Blick zurück zum *Nullpunkt der Fragmentierung*, d. h. in die Zeit um 1980 herum (auf Basis des Primärmaterials und der Studie Mickler et al. 1981), offenbart tiefe Kontraste zu diesem Bild. Ganz offensichtlich dient damals ein umfassendes Internalisierungskonzept als Organisationsmodell, und Fragmentierung ist noch keine strategische Option: Kontrolle und Koordination möglichst vieler Prozessabschnitte, Funktionen und Tätigkeiten sollen hierarchisch und gebündelt innerhalb der Grenzen eines Unternehmens erfolgen. Der Drang zur Internalisierung geht sogar bis zur Eigenfertigung von neuen Produktionsmitteln: Industrieroboter (für den Einsatz in der OEM-Fertigung und -Montage) werden zunächst selbst entwickelt und

hergestellt, von Angestellten und Arbeitern, die beim OEM (unbefristet) beschäftigt sind.

Im Rahmen dieses fordistischen Internalisierungskonzepts wird das Thema „Arbeitsteilung“ von allen befragten Akteuren als weitgehend internes Problem und zugleich als „technischer Sachzwang“ aufgefasst. Das steht in deutlichem Kontrast zur heutigen Sichtweise, bei der die Formen der Arbeitsteilung – nicht nur von den „Machern“, sondern auch den „Betroffenen“ – als „sozialer Machtzwang“ begriffen werden. Der Rationalisierungsblick ist am Nullpunkt wie selbstverständlich ein Blick auf eingekapselte, zerlegte, isolierte Arbeitsprozesse. Der Akzent der Rationalisierungsstrategie liegt auf der als „technisch“ begriffenen Arbeitsteilung im Kleinen.

Die Entstehung und die Entwicklung der Fragmentierungsdynamik nach diesem Nullpunkt lassen sich dann auf der Ebene der Strategie sekundäranalytisch – auf Basis der oben aufgelisteten Studien – gut rekonstruieren. Vor allem die Expertengespräche geben auch für die ganz andere Fragestellung der aktuellen Untersuchung viel her; hier zeigt sich einmal mehr, welch reichhaltiges Material, auch an weit über den ursprünglichen Fragekreis hinausweisenden „Kollateraldaten“ (K. P. Wittemann), durch die qualitative arbeitssoziologische Fallstudienforschung der vergangenen Jahrzehnte akkumuliert worden ist (vgl. Pongratz/Trinczek 2010). Verschiedene Etappen der Fragmentierung, von Formen und Begründungen von Outsourcing und Neukoordination jetzt überbetrieblich organisierter Prozesse, lassen sich so gut nachzeichnen; die Präsentation der Ergebnisse dieser Analyse ist in Vorbereitung.

Allerdings stößt man auch auf Grenzen: Auf der Ebene der Arbeitsanalysen selbst nämlich findet sich lange Zeit kaum ein Niederschlag solcher Entwicklungen, obwohl sie seit den 1990er Jahren auch in den untersuchten Kernprozessen des Systems Fahrzeugbau, unter dem Dach des OEM, deutlich spürbar geworden sein müssen. Warum sieht man hier – im Innern der analysierten Arbeitsprozesse – die doch erkennbar immer mehr voranschreitende Fragmentierung lange nicht? Darin besteht hauptsächlich die Irritation, von der im Untertitel dieses Beitrags die Rede ist. Wie kommt dieser blinde Fleck zustande, und wie lässt sich die Irritation produktiv wenden?

### **3 Kooperation als arbeitssoziologische Schlüsselkategorie: theoretische und methodische Schlussfolgerungen**

Ausgehend von dieser Irritation lassen sich vor dem Hintergrund der skizzierten Zwischenergebnisse einige theoretische und methodische Überlegungen anstellen und Schlussfolgerungen ziehen. Die sekundäranalytische Suche nach der fragmentierten Arbeit (ergänzt durch empirische Primärrecherchen) führt zu einem doppelten Befund. Einerseits wird überdeutlich, dass in der Gesamtsituation, in der sich viele Arbeitende befinden, der Kooperationsdimension ihres Arbeitshandelns eine immer wichtigere Rolle zukommt. Ein Gutteil der Rationalisierungsdynamik ist durch Fragmentierung sozusagen immer mehr ins Unternehmensnetz gerutscht, spielt sich ab und in der Vernetzung ab – und rutscht damit andererseits auch ins Kooperative. Insbesondere in dieser Dimension sind die Spannungen – die „Netz-Spannungen“,

von denen schon Fischer/Gensior (1996) treffend sprechen – auszuhalten und zu bewältigen, die durch Fragmentierung aufgebaut werden.

Andererseits verweist der historische Rückblick, das Hinabsteigen zum Nullpunkt der Fragmentierung, zugleich auf die Enge des Fokus der damaligen Arbeitssoziologie, die der damaligen fordistischen Logik folgte – indem sie u.a. die Kooperationsdimension von Arbeit fast völlig ausblendete. Die Aufmerksamkeit wurde in erster Linie auf die Qualifikationsanforderungen und in zweiter Linie auf die Belastungen für die Beschäftigten gerichtet – am Einzelarbeitsplatz, im Einzelbetrieb. Als Konsequenz der Konzentration auf die „kleine“ Arbeitsteilung ergab sich die Konzentration der Arbeitsanalyse auf den einen Arbeitsplatz in diesem einen Betrieb. Der Akzent lag auf „Arbeitsplatzsoziologie“ (Hack 1994, S. 40). Eine solche Akzentuierung war dem damaligen Rationalisierungstyp gewiss in vielerlei Hinsicht angemessen, und jede sinnvolle Fokussierung geht notwendigerweise mit Ausblendungen einher. Doch sobald die Fragmentierungsdynamik einsetzt und Fahrt aufnimmt, erweisen sich diese Ausblendungen als problematisch, weil immer mehr relevante Aspekte der Arbeitsrealität nicht thematisiert bzw. nicht systematisch erfasst werden. Und sie behindern die Ausrichtung der Arbeitsanalyse selbst auf zentrale Aspekte der „großen“ Arbeitsteilung und damit des gesamtgesellschaftlichen Strukturwandels.

Dabei scheint es zunächst nicht einmal eine analytisch-konzeptuelle Lücke zu sein, die hier klafft, denn Kooperation ist ja an sich durchaus ein arbeitssoziologisches Thema.<sup>4</sup> Das klassische viergliedrige arbeitssoziologische Analyseschema umfasst bekanntlich außer den Qualifikationsanforderungen und Belastungen und neben dem Dispositionsspielraum auch die Dimension der Kooperation. Allerdings bleibt der Blickwinkel sehr eingegrenzt und konzentriert „auf die Kontakte, die durch den Arbeitsvollzug selbst herbeigeführt werden“ (Kern/Schumann 1977, S. 73). Und dieser „Arbeitsvollzug“ war – ausgehend von Popitz et al. (1957) – wiederum eng als „technischer“ Arbeitsvollzug gefasst. Die informellen Beziehungen etwa blieben lange aus der Analyse weitgehend ausgeklammert. Außerdem blieb sie auf horizontale Sozialbezüge reduziert, wodurch auch die vertikalen Anweisungs- und Kooperationsbeziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen (oder auch Planungsstäben und ‚Ausführenden‘) aus dem Kooperationsbegriff und damit aus der eigentlichen Arbeitsanalyse ausgeschlossen blieben. Dass beides wichtige Aspekte sind, die einzubeziehen im Fragmentierungskontext unerlässlich wird, sollten die zitierten Interviewpassagen zumindest angedeutet haben.

Dass der Fragmentierungskontext auch in der arbeits- und industriesoziologischen Forschung zunehmend Aufmerksamkeit gefunden hat, wurde angemerkt. Allerdings weist die intensive Beschäftigung mit der wachsenden zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung, den Produktions- und Zuliefer-Netzwerken und industriellen Wertschöpfungsketten gleichsam spiegelbildliche Ausblendungen und Lücken auf

---

<sup>4</sup> Zu unterschiedlichen sozial- und arbeitswissenschaftlichen Konzepten von Kooperation vgl. etwa Spieß/Nerdinger 1995 und Kumbruck 2001, in deren ausführlichem Überblick übrigens interessanterweise eine explizit arbeitssoziologische Rubrik fehlt. Hingewiesen sei an dieser Stelle auch auf die Einschätzung von Böhle, wonach „Kooperation auf der Ebene des (individuellen) Arbeitshandelns [in der Arbeits- und Industriesoziologie] kaum eine systematische Berücksichtigung gefunden“ habe (Böhle 2010, S. 163).

der Ebene des konkreten Arbeitshandelns auf. Auch wenn dabei sehr viel von Kooperation oder gar „kooperativer Produktion“ (Sabel et al. 1991) die Rede war und ist, bleibt die konkrete Betrachtung – nicht selten hauptsächlich orientiert an ökonomisch-transaktionskostentheoretischen Konzepten (z. B. Semlinger 2001) – durchweg auf die „strategische“ Ebene und auf „Koordination“ (zumeist von Managemententscheidungen) begrenzt. Selbst bei einer Analyseperspektive wie der von Endres (1995), die noch am ehesten bemüht ist, die Brücke zwischen zwischenbetrieblicher Vernetzung und dem unmittelbaren Kooperations- als Arbeitshandeln zu schlagen, zeigen sich bei näherem Hinsehen solche Begrenzungen.

Die lange allzu fest einjustierte fordistisch-arbeitsplatzsoziologische Perspektive wurde in den letzten beiden Jahrzehnten zwar partiell schon deutlich erweitert. Im Rahmen der Untersuchungen zur Einführung von Gruppenarbeit seit Mitte der 1990er Jahre bekamen kommunikative Aspekte des Arbeitshandelns im Rahmen des Rationalisierungsgeschehens immer mehr Gewicht, wodurch man sich mehr und mehr gezwungen sah, entsprechende Aspekte von Kooperation neu zu betrachten und zu betonen (z. B. Kuhlmann 1996; Weber 1998). Damit sind jedoch die – aus heutiger Sicht – Fehljustierungen noch längst nicht völlig überwunden. Vor allem die Dimension des Informellen (auch dazu Böhle 2010, S. 163 ff.) oder auch die notwendige Selbsttätigkeit (Wolf 2012), als zentrale Begleiterscheinungen des Kooperativen in kapitalistischen Arbeitsorganisationen (vgl. Türk 1995, werden immer noch keineswegs hinreichend berücksichtigt und bleiben in den empirischen Untersuchungen in der Regel ein blinder Fleck.

Nach wie vor ist auch der Einzelbetriebsfokus in der empirischen Forschung noch vorherrschend. Aus dem Gesagten ergibt sich jedoch zumindest eine wichtige weitere methodische Konsequenz: Fragmentierte Arbeit – als betriebsübergreifender bzw. durch komplexe überbetriebliche Austauschbeziehungen gerahmter Kooperationszusammenhang – ist kaum noch durch Einzelbetriebsfallstudien hinreichend auszuleuchten. Es müssen von vornherein plurale Organisationsperspektiven in Rechnung gestellt und in die Untersuchung einbezogen werden, will man die Arbeits- und Beschäftigungsstrukturen umfassend in den Blick nehmen und ihre Implikationen für die Beschäftigten verstehen. Entsprechende organisationsübergreifende Untersuchungsdesigns müssen deshalb (in Anknüpfung u.a. an Ansätze der Fallstudien-gestützten Netzwerkforschung: z. B. Helfen/Nicklich 2016) intensiver erprobt und zugleich im zuvor erörterten Sinne arbeits- und kooperationsanalytisch „geerdet“ werden.

Das Kooperationskonzept ist also angesichts der skizzierten Entwicklungen neu zu durchdenken und zu erweitern. Es geht dabei nicht um Ersetzung der klassischen Analysekatoren, aber um eine entschiedene Präzisierung, Neuakzentuierung und Horizonterweiterung. Anzuknüpfen wäre dabei sicherlich nicht zuletzt auch an die neuere Forschung zur Dienstleistungsarbeit, bei der von vornherein „Arbeit als Interaktion“ (Dunkel/Weirich 2010) und als überbetrieblich, als Arbeit am und mit dem „Kunden“, begriffen und analysiert wird. Ebenfalls fruchtbar zu machen wären neuere Analysen überbetrieblich organisierter, „kollaborativer“ Wissensarbeitsformen (z.B. Kalkowski/Mickler 2015); Hanekop/Feuerstein 2017). Was an solchen Beispielen

deutlich wird, gilt inzwischen in vielerlei Hinsicht auch für relevante Bereiche einer fragmentierten Industrie: Endgültig zu verabschieden ist für die Masse der Arbeitsplätze und Beschäftigungsverhältnisse auch dort die – gewiss immer schon allzu stilisierte – Vorstellung, dass sie im abgrenzbaren Bezugsrahmen eines Betriebes bzw. einer Organisation allein arbeitssoziologisch sinnvoll zu verorten und zu analysieren wären; als sachlich, zeitlich wie sozial in einem einheitlichen Kontinuum, mit gemeinsamen Themen, in einheitlichen Takten, in einheitlichen Gruppen. Fragmentierung führt in allen diesen Dimensionen offensichtlich zu zunehmender Differenzierung, aber auch Abhängigkeit. Ständig sind in der Arbeit deshalb höchst unterschiedliche und wechselnde Koordinationsleistungen zu erbringen, und Kooperationsbezüge müssen geschaffen und aufrechterhalten werden. Oder besser gesagt, müssten: Wie wir am Beispiel von Beschäftigten bei Werkvertragsunternehmen sahen, geht mit wachsendem Kooperationsbedarf offenbar nicht selten zugleich eine starke Behinderung oder gar ein formelles striktes Verbot von Kooperation einher (das dann informell übertreten oder umgangen werden muss).

Ein Kooperationskonzept, das sich der Realität fragmentierter Arbeit gewachsen zeigt, muss mithin mindestens dreierlei berücksichtigen: erstens, dass organisationsgrenzen-überschreitende Kooperation zu einer immer wichtigeren Dimension des Arbeitshandelns geworden ist; zweitens, dass Kooperation sich vielfach in eine Kooperation zwischen „Ungleichen“ (im Hinblick auf Organisationszugehörigkeit, betrieblichen Status, Beschäftigungsverhältnis, Arbeitsbedingungen) verwandelt hat; und drittens, dass informelle, verdeckte Kooperationsformen kein zufälliges Beiwerk, sondern notwendiger Bestandteil fragmentierter Arbeitsverhältnisse sind.

Kooperation wird angesichts der Fragmentierung von Arbeit zur arbeitssoziologischen Schlüsselkategorie. Der historisch-sekundäranalytische Blick auf die Dynamik der Fragmentierung macht dies deutlich und verweist zugleich auf die Notwendigkeit eines renovierten arbeitssoziologischen Kooperationskonzepts. Auf dem hier eingeschlagenen Weg von „history to theory“, von dem Wegenschimmel (2018) in diesem Zusammenhang in Anlehnung an organisationstheoretische Debatten spricht, geht es nun darum, ein solches Konzept systematisch auszuarbeiten und „primäranalytisch“ zu erproben.

## Literatur

- Altmann, Norbert; Deiß, Manfred; Döhl, Volker; Sauer, Dieter (1986), „Ein 'Neuer Rationalisierungstyp' – neue Anforderungen an die Industriesoziologie“, *Soziale Welt* 37 (2/3), S. 189-207.
- Bertram, Heike (1992), „Industrieller Wandel und neue Formen der Kooperation. Ein transaktionskostenanalytischer Ansatz am Beispiel der Automobilindustrie“, *Geographische Zeitschrift* 80 (4), S. 214-229.
- Birke, Peter; Mayer-Ahuja, Nicole (2017), „Sekundäranalyse qualitativer Organisationsdaten“, in: Liebig, Stefan; Matiaske, Wenzel; Rosenbohm, Sophie (Hg.), *Handbuch empirische Organisationsforschung*, Springer VS, Wiesbaden, S. 105-126.

- Blöcker, Antje (2016), Branchenanalyse Entwicklungsdienstleister, Working Paper Forschungsförderung, Nr. 017, Juli 2016, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Böhle, Fritz (2010), „Arbeit als Handeln“, in: Böhle, Fritz; Voß, G. Günter; Wachtler, Günther (Hg.), Handbuch Arbeitssoziologie, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 151-176.
- Castells, Manuel (2001), Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Teil 1 der Trilogie Das Informationszeitalter, Leske + Budrich, Opladen.
- Durkheim, Emile (1992), Über soziale Arbeitsteilung. Studie über die Organisation höherer Gesellschaften, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.
- Dunkel, Wolfgang; Wehrich, Margit (2010), „Arbeit als Interaktion“, in: Böhle, Fritz; Voß, G. Günter; Wachtler, Günther (Hg.), Handbuch Arbeitssoziologie, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 177-200.
- Endres, Egon (1995), „Kooperation als Integrationsmodus bei der Neubestimmung zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung“, in: Fischer, Joachim; Gensior, Sabine (Hg.), Netz-Spannungen. Trends in der sozialen und technischen Vernetzung von Arbeit, edition sigma, Berlin, S. 115-140.
- Fischer, Joachim; Gensior, Sabine (1995), „Einleitung: Netz-Spannungen“, in: Fischer, Joachim; Gensior, Sabine (Hg.), Netz-Spannungen. Trends in der sozialen und technischen Vernetzung von Arbeit, edition sigma, Berlin, S. 11-48.
- Friedmann, Georges (1959), Grenzen der Arbeitsteilung, aus dem Französischen übertragen von Burkart Lutz, Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt am Main.
- Hack, Lothar (1994), „Industriesoziologie“, in: Kerber, Harald; Schmieder, Arnold (Hg.), Spezielle Soziologien. Problemfelder, Forschungsbereiche, Anwendungsorientierungen, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg, S. 40-74.
- Hanekop, Heidemarie; Feuerstein, Patrick (2017), „Koordination überbetrieblicher Wissensproduktion. Zum Spannungsverhältnis zwischen Unternehmen und Communities in Open-Source-Projekten mit Unternehmensbeteiligung“, Arbeit 26 (1), S. 111-136.
- Helfen, Markus; Nicklich, Manuel (2016), „Interorganisationale Wertschöpfung, Personalpolitik und Arbeitsbeziehungen: Ein Fallstudien-Ansatz qualitativer Netzwerkforschung“, in: Matiaske, Wenzel; Czaya, Axel (Hg.), Periphere Arbeit im Zentrum, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, S. 49-70.
- Holst, Hajo (Hrsg.) (2017), Fragmentierte Belegschaften. Leiharbeit, Informalität und Soloselbständigkeit in globaler Perspektive, Campus Verlag, Frankfurt/New York.
- Kalkowski, Peter; Mickler, Otfried (2015), Kooperative Produktentwicklung. Fallstudien aus der Automobilindustrie, dem Maschinenbau und der IT-Industrie, edition sigma in der Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden.
- Kern, Horst; Schumann, Michael (1977), Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein. Eine empirische Untersuchung über den Einfluß der aktuellen technischen Entwicklung auf die industrielle Arbeit und das Arbeiterbewusstsein, Studienausgabe, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main
- Kern, Horst; Schumann, Michael (1984), Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung, Verlag C.H. Beck, München.

- Kratzer, Nick; Menz, Wolfgang; Tullius, Knut; Wolf, Harald (2015), Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit. Gerechtigkeitsansprüche und Handlungsorientierungen in Arbeit und Betrieb, edition sigma in der Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden.
- Kuhlmann, Martin (1996), „Erfahrungen mit neuen Arbeitsformen in der Automobilindustrie: Bedingungen strukturinnovativer Gruppenarbeit“, in: Bahn Müller, R.; Salm, R. (Hg.): Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik, VSA-Verlag, Hamburg, S. 112-139.
- Kuhlmann, Martin; Sperling, Hans Joachim; Balzert, Sonja (2004), Konzepte innovativer Arbeitspolitik. Good-Practice-Beispiele aus dem Maschinenbau, der Automobil-, Elektro- und Chemischen Industrie, edition sigma, Berlin.
- Kumbruck, Christel (2001), „Was ist Kooperation? Kooperation im Lichte der Tätigkeitstheorie“, Arbeit 10 (2), S. 149-166.
- Marchington, Mick; Grimshaw, Damian; Rubery, Jill; Willmott, Hugh (Hg.) (2005), Fragmenting Work. Blurring Organizational Boundaries and Disordering Hierarchies, Oxford University Press, Oxford, New York.
- Meißner, Heinz-Rudolf (2013), Logistik- und Entwicklungsdienstleister in der deutschen Automobilindustrie – neue Herausforderungen für die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen (OBS-Arbeitspapier Nr. 9.), Otto-Brenner-Stiftung, Frankfurt am Main.
- Mickler, Otfried; Pelull; Wobbe-Ohlenburg, Werner; Kalmbach, Peter; Kasiske, Rolf; Manske, Fred (1981), Industrieroboter. Bedingungen und soziale Folgen des Einsatzes neuer Technologien in der Automobilproduktion, Campus Verlag, Frankfurt/New York.
- Pongratz, Hans J.; Trinczek, Rainer (Hg.) (2010), Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie, edition sigma, Berlin.
- Popitz, Heinrich; Bahrdt, Hans Paul; Jüres, Ernst August; Kesting, Hanno (1957), Technik und Industriearbeit. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie, J. C. B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen.
- Sabel, Charles F.; Kern, Horst; Herrigel, Gary (1991), „Kooperative Produktion. Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Endfertigern und Zulieferern in der Automobilindustrie und die Neuordnung der Firma“, in: Mendius, Hans Gerhard; Wendeling-Schröder, Ulrike (Hg.), Zulieferer im Netz – Zwischen Abhängigkeit und Partnerschaft. Neustrukturierung der Logistik am Beispiel der Automobilzulieferung, Bund-Verlag, Köln, S. 203-227.
- Sauer, Dieter (2010), „Vermarktlichung und Vernetzung der Unternehmens- und Betriebsorganisation“, in: Böhle, Fritz; Voß, G. Günter; Wachtler, Günther (Hg.), Handbuch Arbeitssoziologie, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 545-568.
- Semlinger, Klaus (2001), „Effizienz und Autonomie in Zulieferungsnetzwerken – Zum strategischen Gehalt von Kooperation“, in: Sydow, Jörg (Hg.), Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, S. 29-74.

- Schumann, Michael; Baethge-Kinsky, Volker; Kuhlmann, Martin; Kurz, Constanze; Neumann, Uwe (1994), Trendreport Rationalisierung. Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie, edition sigma, Berlin.
- Schumann, Michael; Kuhlmann, Martin; Sanders, Frauke; Sperling, Hans Joachim (Hg.) (2006), Auto 5000: ein neues Produktionskonzept. Die deutsche Antwort auf den Toyota-Weg? VSA-Verlag, Hamburg.
- Spieß, Erika; Nerdinger, Friedemann W. (1998), „Kooperation in Organisationen - zur Einführung in den Sonderband“, Zeitschrift für Personalforschung, Sonderband „Kooperation in Organisationen“, S. 7-11.
- Sydow, Jörg; Möllering, Guido (2015), Produktion in Netzwerken. Make, Buy & Cooperate, 3., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Verlag Franz Vahlen, München.
- Türk, Klaus (1995), „Organisation und Ko-Operation“, in: ders., "Die Organisation der Welt". Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft, Westdeutscher Verlag, Opladen, S. 93-111.
- Weber, Wolfgang G. (1998), „Kooperation in Organisationen unter arbeits- und sozialpsychologischen Gesichtspunkten – vom individual-utilitaristischen zum prosozialen Handeln?“, Zeitschrift für Personalforschung, Sonderband "Kooperation in Organisationen", S. 33-60.
- Wegenschimmel, Peter (2018), Was ist ein Unternehmen – und wenn ja wie viele? Eine Organisationsgeschichte unternehmerischer Grenzverschiebungen, AIS-Studien 11 (1), S. 25-37.
- Windeler, Arnold; Wirth, Carsten (2010), „Netzwerke und Arbeit“, in: Böhle, Fritz; Voß, G. Günter; Wachtler, Günther (Hg.), Handbuch Arbeitssoziologie, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 569-596.
- Wolf, Harald (2000), „Das Netzwerk als Signatur der Epoche? Anmerkungen zu einigen neueren Beiträgen zur soziologischen Gegenwartsdiagnose“, Arbeit 9 (2), S. 95-104.
- Wolf, Harald (2012), „Kapitalistische Arbeitsorganisation und Selbsttätigkeit“, in: Dörre, Klaus; Sauer, Dieter; Wittke, Volker (Hg.), Kapitalismustheorie und Arbeit. Neue Ansätze soziologischer Kritik, Campus Verlag, Frankfurt/New York, S. 336-352.
- Wolf, Harald (2014), „Zukunft der Arbeitsteilung und moralische Ökonomie“, Mitteilungen aus dem SOFI, Nr. 22, S. 15-18.
- Wolf, Harald (2017), „Leistungsgerechtigkeit im Vergleich. Formen und Folgen sozialkomparativer Leistungsorientierungen“, in: Aulenbacher, Brigitte et al. (Hg.), Leistung und Gerechtigkeit. Das umstrittene Versprechen des Kapitalismus, Beltz Juventa, Weinheim/Basel, S. 228-245.

Jakob Köster, John Lütten<sup>1</sup>

## **Die Sekundäranalyse von Gesellschaftsbildern. Vorgehen, Herausforderungen und erste Ergebnisse eines qualitativen arbeitssoziologischen Forschungsprojekts**

**Abstract:** Ausgehend von unseren Erfahrungen aus dem Pilotprojekt „Das Gesellschaftsbild des Prekariats“ diskutieren wir Vorteile, Grenzen und methodische Herausforderungen eines sekundäranalytischen Forschungsdesigns und präsentieren erste Ergebnisse unserer Auswertungen. Sekundäranalysen ermöglichen es, auf umfangreichere Forschungsdaten zuzugreifen, als in einer Primärstudie erhoben werden können und bieten die Gelegenheit, nicht ausgeschöpfte Analysepotentiale zu realisieren. Eine Grenze findet jede sekundäranalytische Fragestellung dabei in den Forschungsfragen der Primärprojekte – ohne eine relative Nähe der Fragestellungen von Primär- und Sekundärstudie sind sinnvolle Analysen wenig aussichtsreich. Auch die Identifikation geeigneter Materials, ggf. unterstützt durch IT-Funktionalitäten, der Vergleich von Daten aus unterschiedlichen Kontexten und das generelle Risiko einer Entkontextualisierung stellen methodische Herausforderung dar, die als lösbar erscheinen. Gleichzeitig zeigt sich, dass ein sekundäranalytisches Vorgehen geeignet ist, gehaltvolle inhaltliche Ergebnisse zu liefern.

### **1 Einleitung**

Das Forschungsprojekt „Das Gesellschaftsbild des Prekariats“, Teilprojekt des BMBF-geförderten Projektverbunds „Neue Konturen von Arbeit und Produktion – Interdisziplinäres Zentrum für IT-basierte qualitative arbeitssoziologische Forschung“ – kurz eLabour<sup>2</sup>, ist ein explorativ angelegtes Projekt, in dessen Rahmen qualitative Interviews mit Beschäftigten sowie Erwerbslosen sekundäranalytisch bearbeitet und ausgewertet werden. Das Pilotprojekt geht der Frage nach, ob sich Koordinaten und Bestandteile eines Gesellschaftsbildes identifizieren lassen, das Menschen unterschiedlicher prekärer Arbeits- und Erwerbssituationen verbindet und dessen Elemente sich womöglich auch bei (noch) sicher Beschäftigten finden. So sind die Formen subjektiver Verarbeitung von Prekarität zwar vergleichsweise gut erforscht (u. a. Brinkmann et al. 2006; Dörre et al. 2013a; Grimm et al. 2013; Hirsland 2016) – insofern sich diese aber meist auf die individuelle Lebensführung und den sozialen Nahbereich beschränkt, bleibt die Frage etwa nach politischen Einstellungs- und Orientierungsmustern außen vor (Dörre et al. 2013b). Hier setzt das Teilprojekt an. Ausgehend von der je spezifischen beruflichen und sozioökonomischen Situation werden

---

<sup>1</sup> Jakob Köster, M.A., Friedrich-Schiller-Universität Jena. E-Mail: jakob.koester@uni-jena.de. John Lütten, M.A., Friedrich-Schiller-Universität Jena. E-Mail: john.luetten@uni-jena.de. Der Artikel ist die verschriftliche und erweiterte Fassung eines Vortrags, der am 17. November 2017 bei der Herbst-Tagung der Sektion Arbeits- und Industriesoziologie der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS) in Göttingen gehalten wurde.

<sup>2</sup> Der Projektverbund (Laufzeit: Oktober 2015 bis September 2018) versammelt mehrere Teilprojekte aus dem Bereich der Informationswissenschaft und der Arbeitssoziologie. Neben der Jenaer Arbeitsgruppe sind das SOFI Göttingen, das ISF München, die Sozialforschungsstelle Dortmund aus dem Bereich der Soziologie sowie das Forschungsdatenzentrum Betriebs- und Organisationsdaten (Universität Bielefeld), das Forschungszentrum L3S (Hannover), die Gesellschaft für wissenschaftliche Datenverarbeitung Göttingen und die Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen für die Informationswissenschaft beteiligt. Die Koordination und organisatorische Leitung des Verbundes übernimmt Heidi Hanekop (SOFI Göttingen). Für weitere Informationen zum Projektverbund siehe: [www.elabour.de](http://www.elabour.de).

gesellschaftliche Selbstverortungen, Einstellungen zu Politik, Gesellschaft und Zeitgeschehen sowie Vorstellungen von der individuellen wie auch gesellschaftlichen Zukunft untersucht. Dafür wird auf bereits vorliegende Materialbestände zurückgegriffen. Im Rahmen der Auswertungen werden zudem Forschungsthesen generiert, die eine breiter angelegte Forschung zu „prekären“ Gesellschaftsbildern anleiten und möglich machen sollen.

Die Methode der sekundäranalytischen Auswertung, die im Rahmen des Verbundprojektes mit verschiedenen Tools und Verfahren etwa zur IT-gestützten Suche und Erschließung des qualitativen Materials angewendet wird, bietet dabei zwei zentrale Vorzüge: Zum einen ermöglicht sie die Einbeziehung früherer Materialbestände, die große inhaltliche Nähe zu der behandelten Fragestellung aufweisen, bislang jedoch nicht auf diese hin ausgewertet wurden. So finden sich in den Interviews der früheren Prekaritätsstudien immer wieder Verweise auf Politik und Repräsentation, Gerechtigkeits- und Normalitätsvorstellungen, Selbstverortung, Oben-Unten-Dichotomien oder Charakterisierungen der Gesellschaft. Systematisch erschlossen und für die Frage nach den Gesellschaftsbildern der Prekären analysiert, wurden diese indes bislang nicht.

Gleichwohl ist die Sekundäranalyse insbesondere im Bereich der behandelten Fragestellung ein relativ voraussetzungsvolles Vorhaben. Im folgenden Werkstattbericht wird ein Überblick über methodische, inhaltliche und weitere Herausforderungen gegeben, die bei der Konzeption und Durchführung der Analyse aufgetreten sind und es werden einige erste inhaltliche Ergebnisse der laufenden Auswertung präsentiert. Insofern sich die methodischen und anderen Hürden nehmen lassen, wird davon ausgegangen, dass die Sekundäranalyse auch im Bereich qualitativer arbeitssoziologischer Forschung in mehrerlei Hinsicht nützlich und produktiv ist.

## **2 Forschungsdesign**

Inhaltlicher und konzeptioneller Ausgangspunkt sind die Forschungsbeiträge des Jenaer Arbeitszusammenhangs zu Verarbeitungsformen prekärer Arbeits- und Lebensverhältnisse, die an Robert Castel anschließen. Von ihm stammt die Hypothese verschiedener Zonen sozialer (Des-)Integration in der nachfordistischen Regulation von Arbeit und sozialer Sicherheit. Diese ist im Rahmen früherer Forschung zu einer empirisch validierten Typologie ausgebaut worden (Brinkmann et al. 2006) und dient seitdem als Ausgangs- und Referenzpunkt der Forschung. Im Rahmen des eLabour-Projekts dient sie als Samplingstrategie und heuristische Folie: Entsprechend der sozioökonomischen Situation der Gesprächspartner wird das Material den jeweiligen Zonen zugeordnet und es werden Annahmen etwa über die Selbstverortung oder die Referenzpunkte und Verarbeitungsformen von Prekarität durch die Befragten formuliert.

Die Sekundäranalyse bezieht qualitative Interviews aus mehreren Studien ein (siehe unten), die zwischen 2004 und 2014 erhoben wurden. Ergänzt wird sie durch eine Nacherhebung, in deren Rahmen seit Mitte 2017 rund 50 qualitative Interviews durchgeführt worden sind. Diese werden ebenfalls den Castel'schen Zonen zugeord-

net und lassen sich so systematisch auf das sekundäranalytisch ausgewertete Material beziehen.

### **3 Methodische Herausforderungen**

In der Praxis stellen sich mehrere methodische Herausforderungen. Sie stellen zum Teil allgemeine Herausforderungen qualitativer Forschung dar, ergeben sich zum Teil aber auch aus den Spezifika eines sekundäranalytisch angelegten Forschungsdesigns. Auch wenn dadurch die Möglichkeiten der Sekundäranalyse an Grenzen stoßen, sind die methodischen Schwierigkeiten mit der nötigen methodischen Sorgfalt zu bewältigen, so dass sich die Chancen eines sekundäranalytischen Vorgehens realisieren lassen. Im Folgenden wird ein kursorischer und unmittelbar praxisnaher Überblick über die entsprechenden Herausforderungen gegeben.

#### **3.1 Was ist ein Gesellschaftsbild und wie lässt es sich sekundäranalytisch rekonstruieren?**

Entsprechend der Forschungsfrage des Projekts wird an das klassische Problem der Forschung zum Arbeiterbewusstsein angeknüpft. Dieses besteht darin, das Verhältnis der Erwerbs- und Arbeitssituation bzw. der betrieblichen und Arbeitserfahrungen einerseits und der politischen Einstellungen und des „Bewusstseins“ andererseits näher zu bestimmen. Das hier maßgebliche konzeptionelle Verständnis von Gesellschaftsbildern folgt im Kern den Annahmen der Arbeiterbewusstseinsforschung (Popitz et al. 1957; Kern/Schumann 1977): Ein Gesellschaftsbild entsteht in der Vermittlung der je eigenen – „kleinen“ – Lebenswelt des Einzelnen mit der „großen“ Gesellschaft als Ganzem; es ist eben jenes „Bild“ von der Gesellschaft, das der Einzelne sich vermittelt seiner Alltagsstrukturen und Überzeugungen vor dem Hintergrund seines konkreten Lebens macht. In diesem Sinne umfasst es mehr als bloß politische Meinungen oder das Wahlverhalten. Neben der Selbstverortung im gesellschaftlichen Gefüge beinhaltet ein Gesellschaftsbild auch Vorstellungen etwa von Gerechtigkeit, Ausbeutung und Leistung, von gesellschaftlichen Hierarchien und Herrschaft, den Rückgriff auf gesellschaftlich hegemoniale Ideologien sowie Vorstellungen der Zukunft oder einer anderen Form von Gesellschaftlichkeit. Angesichts der gegenwärtigen politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen wird besonderes Augenmerk auf rechte Ideologien und Rechtspopulismus als ideologische Verarbeitungsform gelegt.

Insofern stellen Gesellschaftsbilder analytische Konstrukte dar, die in den Aussagen der Befragten zwar nicht unmittelbar beobachtbar, im Rahmen einer qualitativen Auswertung jedoch rekonstruierbar sind. Von bloßen spontanen Meinungsäußerungen unterscheidet sich ein Gesellschaftsbild – wie auch das eng verwandte Konzept des „Deutungsmusters“ – durch seine relative Dauerhaftigkeit und Stabilität und eine gewisse Kohärenz, was Widersprüche und Inkonsistenzen nicht ausschließt (Thomssen 1991).

Mit Bourdieu lassen sich unterschiedliche Produktionsprinzipien politischer Meinungen unterscheiden: Während es sich beim „Klassenethos“ um ein vornehmlich im

Unterbewusstsein anzunehmendes, spontanes Verhältnis zur Politik handelt, stellt eine „systematische politische Gesamtkonzeption“ ein System expliziter, spezifischer politischer Prinzipien dar. Eine „Entscheidung zweiter Ordnung“ wiederum folgt bewusst der Ausrichtung etwa einer politischen Partei (Bourdieu 2016: 655 ff.). Diese Unterscheidung ist auch in der Rekonstruktion von Gesellschaftsbildern hilfreich. Im Falle von manifesten, geschlossenen und extrem rechten Weltbildern handelt es sich beispielsweise um Gesellschaftsbilder, die mindestens einer festen politischen Axiomatik entsprechen oder sogar als Entscheidungen zweiter Ordnung dem politischen Programm einer politischen Organisation folgen.

Grundsätzlich wird von einer relativen Autonomie von Gesellschaftsbildern und Deutungsmustern ausgegangen. Weder lässt sich das (Alltags-)Bewusstsein der Befragten also direkt aus ihrer ökonomischen Position bzw. ihren betrieblichen Erfahrungen ableiten, noch sind diese völlig irrelevant für dessen Beschaffenheit. Jedoch besteht kein unmittelbarer Zusammenhang von Arbeitserfahrung und Alltagsbewusstsein. So findet die politische Sozialisation in der Regel vor dem Eintritt ins Arbeitsleben statt (Baethge et al. 1982; Dörre 1995) und dementsprechend werden Deutungsrahmen und Interpretationsschemata, die außerhalb des Betriebs und des Arbeitslebens ausgeprägt oder erworben wurden, an Arbeitssituationen herangetragen.<sup>3</sup> Umgekehrt finden Arbeitserfahrungen wiederum auch Eingang in die politische Meinungsbildung (Brinkmann et al. 2006: 74 ff.).

### **3.2 Wie lässt sich relevantes Material identifizieren?**

Eines der Hauptargumente für die qualitative Sekundäranalyse und den Aufbau entsprechender Archive, die einen Zugang zu qualitativen Forschungsdaten jenseits bilateraler Kooperationen zwischen einzelnen Wissenschaftler\*innen ermöglichen sollen, besteht darin, dass auf diese Weise deutlich mehr Material für die Beantwortung von Forschungsfragen zur Verfügung steht, als im Rahmen eines einzelnen Projektes selbst erhoben werden kann. Im Rahmen von Primärforschung kann das jeweils vorliegende Material selten vollständig ausgewertet werden, so dass ungenutzte Potentiale im Rahmen von Sekundäranalysen ausgeschöpft werden können.

Ist der prinzipielle Zugang zu Forschungsdaten für die Sekundäranalyse sichergestellt (in Falle dieses Projektes wird sich auf das interne Forschungsdatenarchiv des Arbeitsbereichs Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie des Institutes für Soziologie an der Universität Jena gestützt, ergänzt um Material von Partnern aus dem eLabour-Verbund), ergibt sich ein Folgeproblem der Materialauswahl: Welche Forschungsdaten kommen für die Beantwortung der Fragestellung in Betracht und wie lassen sich diese möglichst schnell identifizieren?

Im Rahmen der Konstruktion des hier genutzten Samples zeigte sich, dass eine relative Nähe bzw. Überlappung der Fragestellungen von Primär- und Sekundärstu-

---

<sup>3</sup> Deutlich zeigt sich dies in einem Beispiel der Nacherhebung. Je nach politischer Verortung wird der Einsatz osteuropäischer Leiharbeiter in einem Versandhandelsbetrieb entweder nationalistisch gedeutet („die Ausländer können sich mehr erlauben als ich“) oder aber gewerkschaftlich-solidarisch („das Management setzt ausländische Leiharbeit gezielt zur Spaltung ein, wir müssen uns also gemeinsam organisieren“).

die notwendig ist. Nach einer Grobauswahl durch den Vergleich der Forschungsgegenstände und Fragestellungen wurde die Studiena Auswahl durch den Abgleich von Leitfäden und Fragebögen der Primärstudien mit der Zielsetzung der Sekundäranalyse präzisiert. Die Konstruktion des Leitfadens der Primärstudie schränkt die Möglichkeiten von Sekundäranalysen insofern ein, als sich hier sinnvollerweise nur Fragestellungen bearbeiten lassen, die in der Primärerhebung thematisiert wurden.

Das hier genutzte sekundäranalytische Sample setzt sich aus den folgenden Studien zusammen. Aus den in Klammern stehenden jeweiligen Primärfragestellungen wird deutlich, dass diese keinesfalls identisch sind, aber inhaltliche Überlappungen aufweisen. Aus inhaltlichen wie aus forschungspragmatischen Gründen wird jeweils nur ein Teil des in der Primärerhebung gewonnen Interviewmaterials für die Sekundäranalyse genutzt:

- „Prekäre Beschäftigungsverhältnisse – Ursache von Rechtsextremismus und sozialer Desintegration?“ (Fragestellung: subjektive Verarbeitung von Prekarität und ihr Verhältnis zum Rechtspopulismus, Erhebungszeitraum 2002-2004);
- „Eigensinnige Kunden“ (Fragestellung: Erwerbsorientierungen unter dem Einfluss aktivierender Arbeitsmarktpolitik, Erhebungszeitraum 2006-2011);
- „Brüchige Legitimationen“ (Fragestellung: Gerechtigkeitsansprüche und Interessenorientierung vor dem Hintergrund von Krisenerfahrungen, Erhebungszeitraum 2012-2014);
- „Externe Flexibilisierung, Interne Stabilität“ (Fragestellung: sozialpartnerschaftliche Flexibilisierung in der Automobilindustrie, Erhebungszeitraum 2009-2013).

Die einzelnen Studien unterscheiden sich zwar hinsichtlich der konkreten Fragestellungen, weisen aber ausreichende Überlappungen in Bezug auf Leitfäden und Fragebögen auf, um sie für eine Rekonstruktion politischer Einstellungen und Gesellschaftsbilder heranzuziehen. Konkret betrifft dies z. B. Fragen nach politischem Interesse sowie Stimuli, die sich auf Einwanderungspolitik und Flexibilisierung des Arbeitsmarktes beziehen und geeignet sind, Äußerungen etwa zu Migration, ggf. Rassismus, dem Sozialstaat, Leistungsgerechtigkeit und womöglich der Abwertung von Erwerbslosen etc. hervorzurufen.

Handelt es sich bei einer ausgewählten Studie um einen umfangreichen Materialkorpus, kann es – schon aus forschungsökonomischen Gründen, aber auch in inhaltlicher Hinsicht – sinnvoll sein, eine weitere Eingrenzung vorzunehmen. Dies ist in dieser Auswertung in Bezug auf die Studie „Prekäre Beschäftigung – Ursache von Rechtsextremismus und sozialer Desintegration?“ der Fall. Aufgrund dessen, dass in dieser Studie nach dem Zusammenhang von Prekarität und rechten politischen Einstellungen gefragt wurde, fungiert sie als Ausgangs- und Basisstudie für die Forschung zum Gesellschaftsbild. Aus den insgesamt 92 vorliegenden problemzentrierten Interviews mit Beschäftigten wird durch inhaltliche Kontrastierung und im Rahmen eines „Theoretical Samplings“ ein Teilsample konstruiert.

Entsprechend der Fragestellung der Primärstudie (Brinkmann et al. 2006) nach dem Zusammenhang prekärer Beschäftigungsverhältnisse und rechtspopulistischen Einstellungsmuster fokussierte sich die damalige Auswertung auf subjektive Verarbeitungsformen von Prekarität und identifizierte insgesamt acht Topoi, die als „subjektive Brücken“ zu rechtspopulistischen Einstellungen fungieren und sich bei mehr als 20 Prozent des Samples finden ließen. Diese unterscheiden sich jedoch entlang des verwendeten Zonenmodells, was sich in einer Typologie rechtspopulistischer Einstellungsmuster abbildet: Der Typus des rebellischen Rechtspopulismus zeichnet sich durch die Konstruktion einer positiv besetzten eigenen Zugehörigkeit qua Abgrenzung von negativ besetzten „Anderen“ (Fremde, Ausländer, aber auch „die da oben“) aus und ist v. a. bei prekär Beschäftigten und Erwerbslosen in der Zone der Entkopplung und Prekarität zu finden. Beim Typus des konservierenden Rechtspopulismus (v. a. bei formal gut integrierten, aber vom sozialen Abstieg bedrohten oder verunsicherten Beschäftigten) werden gezielt Ressentiments verwendet, um in der Konkurrenz um knappe Ressourcen und gesellschaftlichen Status zu bestehen. Bei dem Versuch, die eigene soziale Sicherheit zu erhalten, wird die Zahl der Anspruchsberechtigten nach ethnischen, nationalen oder kulturellen Kriterien begrenzt. Demgegenüber beruht ein konformistischer Rechtspopulismus (v. a. Zone der Integration, höhere und abgesicherte berufliche Positionen) auf der Überanpassung an hegemoniale Normen durch die vorbehaltlose Erfüllung von Leistungsanforderungen; die geleistete Anpassung und Leistung wird auch allen anderen abverlangt (Dörre et al. 2006: 118 ff.).

Diese Typologie erfasst jedoch nur einen Teil des Befragten aus der Basisstudie. Der Großteil des Samples zeichnet sich nicht durch rechtspopulistische Einstellungen aus. Hinsichtlich explizit nicht-rechtspopulistischer Orientierungen wurde das Interviewmaterial allerdings noch nicht systematisch ausgewertet (also etwa hinsichtlich liberaler, konservativer etc. Haltungen, aber auch möglicher Brücken zu einem linken Populismus etc.). Dieses unausgeschöpfte Analysepotential wird im Rahmen der Sekundäranalyse ausgewertet.

### **3.3 Die Konstruktion eines sekundäranalytischen Teilsamples**

Das konkrete Vorgehen stellt sich wie folgt dar: In inhaltlicher Hinsicht findet eine Kontrastierung entlang von zwei Hauptachsen statt und zwar einerseits hinsichtlich der Integration in das Erwerbssystem im Rahmen des verwendeten Zonenmodells, andererseits entlang der politischen Orientierungen (Grobheuristik: rechts-links-Schema, mit dem Ziel einer stärkeren Differenzierung im Rahmen des Fortgangs der Auswertung). Zunächst werden hierfür alle vorliegenden Interviews der Basisstudie in das Zonenmodell eingeordnet. Anschließend wird gemäß der Methode des maximalen Kontrasts das Gegenstück zu den in der Primärstudie identifizierten rechtspopulistischen Topoi gesucht, mithin also Einstellungsmuster, die sich am deutlichsten von rechtspopulistischen Deutungen unterscheiden. Mittels minimalem Kontrast sollen anschließend Abstufungen und Übergänge nachvollzogen werden. Analog zur Rechtspopulismus-Typologie der Primärauswertung werden die Ergebnisse der Kontrastierung entlang der beiden Achsen zueinander in Bezug gesetzt. Die Ergebnisse

sind noch vorläufig, da die sekundäranalytische Auswertung noch nicht abgeschlossen ist.

Im Rahmen der Suchstrategie wird die lexikalische Suche von MAXQDA genutzt, um relevante Interviews und Textstellen zu untersuchen. Die Verwendung der Suchfunktion ist dabei einerseits eine forschungspragmatische Entscheidung, auch wenn ein Korpus von 92 Interviews sicherlich noch „von Hand“ überblickbar und zu bewältigen ist. Andererseits dient das sekundäranalytische Teilprojekt hier gleichzeitig der Entwicklung und Erprobung von Methoden im Rahmen des eLabour-Verbundes. Von Interesse ist hier die Frage, wie in Zukunft deutlich größere Textmengen innerhalb eines Forschungsdatenarchives mittels IT-Unterstützung durchsucht und für eine sekundäranalytische Fragestellung interessantes Material möglichst einfach identifiziert werden können.

Die Verwendung einer Suchfunktion als Hilfsmittel zur inhaltlichen Kontrastierung setzt dabei eine sorgfältige Operationalisierung über aussagekräftige Suchbegriffe voraus – eine nicht zu unterschätzende inhaltliche und theoretische Arbeit, die den sekundäranalytisch Forschenden kein noch so ausgereiftes IT-Instrument abnehmen kann. Daher wurden denkbare „Gegen-Topoi“ zu den im Rahmen der Primärstudie ermittelten rechtspopulistischen Topoi identifiziert sowie Suchbegriffe getestet, die aus theoretischen Erwägungen heraus für nicht-rechte Einstellungen und Gesellschaftsbilder typisch sein können. Dabei ist stets eine Übersetzung abstrakt-theoretischer Konzepte in konkrete Formulierungen vorzunehmen, wie sie in Interviewtranskripten oder Protokollen zu finden sind. Konkret lassen sich etwa zu dem rechtspopulistischen Topos „Zuwanderung zerstört die deutsche Kultur und muss gestoppt werden“ denkbare Gegenpositionen wie „Zuwanderung ist eine Bereicherung“, „Deutschland ist auf Zuwanderung angewiesen“ oder auch „Bewegungsfreiheit ist Menschenrecht“ konstruieren. Daraus ergeben sich als Suchbegriffe z. B. „Bereicherung“, „bereichernd“, „demographischer Wandel“, „Arbeitskräfte“, „Menschenrecht“ etc. Weitere Suchbegriffe, die tendenziell auf ein beispielsweise linkes oder linkspopulistisches Gesellschaftsbild hinweisen könnten, sind „Ausbeutung“, „Klasse“, „Gerechtigkeit“, „Kapitalismus“, „Protest“ und ähnliche.

Wenngleich die entsprechende Konstruktion des Teilsamples und vor allem die inhaltliche Auswertung noch nicht vollständig abgeschlossen sind, zeigt sich bereits ein interessantes Ergebnis. So wurden mit den o. g. Suchbegriffen bisher kaum Hinweise auf einen „linken Populismus“ im Kontrast zu „rechtspopulistischen“ Einstellungen gefunden. Vielmehr wurde ein Einstellungsmuster identifiziert, das eine kosmopolitische, liberale Haltung darstellt, die sich durch eine grundlegende Offenheit für Globalisierung und Zuwanderung, z. T. explizit verstanden als „Bereicherung“, auszeichnet und diese mit einer offensiven Affirmation von Leistungsnormen und individualistischen Haltungen („jeder kann es schaffen, wenn er sich anstrengt“) verbindet. Einstellungen dieser Art, die vorläufig als „kosmopolitischer Neoliberalismus“ bezeichnet werden, finden sich vornehmlich bei gutqualifizierten Beschäftigten in der Zone der Integration und stellen insofern einen deutlichen Gegenpol zum ebenfalls in dieser Zone beheimateten „konformistischen Rechtspopulismus“ dar.

### 3.4 Vergleichbarkeit und Kontext

Die Gefahr der Ent-Kontextualisierung ist ein Einwand, der gegen ein sekundäranalytisches Vorgehen vorgebracht wird (Hirschauer 2014: 307). Positiv gewendet ergibt sich daraus die methodische Herausforderung, das sekundäranalytisch auszuwertende Material systematisch auf den jeweiligen Erhebungskontext zu beziehen. Dabei lässt sich die studienbezogene Kontextualisierung (Kontextinformationen zur Konzeption, Erhebung und Analyse im Rahmen der Primärstudie) von der zeithistorischen Kontextualisierung (Informationen zu historischen, politischen, sozialen Gegebenheiten aus dem Erhebungszeitraum der Primärstudie) unterscheiden.

Im Falle der hier durchgeführten Sekundäranalyse liegen in dieser Hinsicht recht günstige Bedingungen vor. Es handelt sich um vergleichsweise junges Material aus dem Zeitraum von 2004-2014. Der Bedarf an zusätzlichen Kontextinformationen zum jeweiligen Zeitgeschehen ist gering, da sämtliche an der Sekundäranalyse Beteiligten dieses miterlebt haben. Die studienbezogene Kontextualisierung wird dahingehend erleichtert, dass der Großteil des verwendeten Materials aus dem eigenen Forschungszusammenhang stammt und der Primärforscher der meisten Studien gleichzeitig Projektleiter der Sekundäranalyse ist. Entsprechende Nachfragen und Einordnungen sind also im Arbeitsalltag relativ einfach zu bewerkstelligen. Gleichzeitig zeigt sich in diesem Zusammenhang die Bedeutung einer sorgfältigen Archivierung, die bei einer überwiegend drittmittelfinanzierten, projektbasierten Forschung aus naheliegenden Gründen nicht immer vollumfänglich möglich ist.

Ein weiterer potentieller Einwand gegen die Sekundäranalyse allgemein und gegen das hier verwendete Forschungsdesign im Besonderen bezieht sich auf die Frage, ob ein solches Vorgehen nicht dazu einlädt, relativ beliebig Interviewmaterial aus unterschiedlichen Studien und (zeitlichen, örtlichen, betrieblichen) Kontexten zu nutzen und damit eine Vergleichbarkeit und Kontinuität suggeriert wird, die gar nicht gegeben ist. Im Extremfall – so ließe sich zuspitzen – handelt es sich dann nur noch um ein schnelles „Zusammensuchen“ von Zitaten, mithin um Belegstellenempirie auf höherem technologischen Niveau. Dem lässt sich entgegenhalten: Die Gefahr einer entkontextualisierenden Zusammenstellung von Belegstellen für die eigene These besteht grundsätzlich und bei jedem qualitativen Forschungsvorhaben. Dementsprechend konventionell fällt die Antwort auf eine solche Herausforderung aus: Eine sekundäranalytische Herangehensweise, ggf. noch mit unterstützenden IT-Tools, entbindet nicht von den Regeln guter wissenschaftlicher Praxis. Eine handwerklich saubere Arbeitsweise und das nachvollziehbare Dokumentieren der eigenen Vorgehensweise müssen auch hier selbstverständlich sein.

Die Frage der Vergleichbarkeit von Interviews aus unterschiedlichen Studien mit wie in diesem Fall einer recht großen Variation der Erhebungszeitpunkte und -orte, der betrieblichen und branchenspezifischen Kontexte etc. hängt nach von der jeweiligen Fragestellung ab. Für eine Fragestellung, die z. B. Entwicklungen in einer spezifischen Branche oder Region im Zeitverlauf nachzuvollziehen versucht, müssen die entsprechenden Kontextfaktoren möglichst konstant und damit vergleichbar gehalten werden.

Im Falle der hier thematisierten Fragestellung erscheint eine etwas größere Variation zulässig, was mit dem verwendeten theoretischen Bezugsrahmen begründet werden kann. Zum einen sind in erster Linie nicht die betrieblichen Positionen der Befragten oder konkrete Branchenverhältnisse von Interessen, sondern es geht in erster Linie entsprechend dem als theoretischem Rahmen angewandten Zonenmodell der Erwerbsgesellschaft um die Form der gesellschaftlichen Integration durch Erwerbsarbeit. Entscheidend ist also weniger der konkrete Betrieb, sondern die Einordnung des Befragten in eine der drei Zonen<sup>4</sup>. Zum anderen ergibt sich aus dem Verständnis der „relativen Autonomie“ von Einstellungsmustern und Gesellschaftsbildern eine Relativierung des jeweiligen unmittelbaren betrieblichen Kontexts, da entsprechend der hier getroffenen theoretischen Annahmen die Gesellschaftsbilder, Einstellungen etc. gerade nicht unmittelbar aus der konkreten Arbeitserfahrung und betrieblichen Situation heraus erklärt werden können. Trotzdem ist die Auswahl der Studien und der konkreten Interviews, aus denen das sekundäranalytische Sample konstruiert wurde, wie oben gezeigt alles andere als willkürlich.

Eine Besonderheit für die sekundäranalytische Auswertung stellt die Materialsorte des Interviewprotokolls dar. Im Vergleich zu Volltranskripten sind hier die Möglichkeiten der Bearbeitung anderer Fragestellungen durch die thematischen Schwerpunktsetzungen seitens der Primärforschenden bei der Protokollerstellung eingeschränkt. Zumindest entsprechend der hier thematisierten Fragestellung richtet sich das Interesse auf die Interpretationen der sozialen Wirklichkeit durch die Befragten, weniger jedoch auf die Interpretationen dieser Interpretationen der Interviewten durch den Primärforschenden<sup>5</sup>. In einem Fall konnte eine interessante Fundstelle (eine Befragte deutete die Arbeitsmarktkonkurrenz durch Zuwanderung nicht rassistisch, sondern unter Verweis auf das Handeln der Kapitaleseite) nicht weiterverfolgt werden, da sich herausstellte, dass im entsprechenden Protokoll nur eine entsprechende Interpretation durch einen Primärforscher vorlag und die zugrundeliegende Aussage der Befragten nicht im Detail dokumentiert war.

#### **4 Erste Ergebnisse – was wird herausgefunden?**

Die genannten Herausforderungen machen deutlich, dass die qualitative Sekundäranalyse speziell im Bereich der Arbeitssoziologie ein relativ voraussetzungsvolles Unterfangen ist. Gleichwohl liefert sie im Rahmen dieses Projekts fruchtbare Ergebnisse: Die Sichtung und Auswertung älterer Materialbestände unter dem Gesichtspunkt einer neuen Fragestellung fördert fruchtbare Ergebnisse zutage. Es ist möglich, Elemente und Bestandteile von Gesellschaftsbildern herauszuarbeiten, die zu Mustern in verschiedenen Teilen des Materials verdichtet werden können. Die Gegenüberstellung von Aussagen und Befunden der Sekundäranalyse mit jenen der

---

<sup>4</sup> Neben den allgemeinen Kriterien „stabile und dauerhafter Integration in Erwerbsarbeit“ (Zone der Integration), „prekäre Integration“ (Zone der Prekarität), „dauerhafter Ausschluss aus Erwerbsarbeit“ (Zone der Entkopplung“) (Castel 2000: 360) wird hierbei ein mehrdimensionales Verständnis von Prekarität verwendet (Brinkmann/Dörre/Röbenack 2006: 18).

<sup>5</sup> Dies ist insbesondere auch bei der Verwendung von Suchverfahren zu beachten – verweist eine interessante Fundstelle auf zitierte Aussagen der interviewten Person oder handelt es sich um eine Interpretation und Zusammenfassung seitens der Primärforschenden?

Nacherhebung ermöglicht es außerdem, Ergebnisse der Letzteren besser einzuordnen und interpretieren zu können. Die aktuellen Befunde werden so besser verständlich und im besten Fall dient dieser Abgleich dem Generieren neuer Hypothesen für die weitere und Anschlussforschung. Im Folgenden wird ein kursorischer und skizzenhafter Überblick über einige Ergebnisse der Auswertung am Beispiel eines ersten Datensatzes gegeben.<sup>6</sup>

(1) Die *Tendenz zur politischen Resignation* bzw. der mit Frust und Resignation unterlegte Rückzug aus der (partei-)politischen Sphäre wird in den Interviews insbesondere mit Langzeit-Erwerbslosen deutlich und ist bei vielen Befragten festzustellen. Sie beschreiben „die“ Politik oder die Welt „der“ Politiker als abgehobene und lebensferne Blase, zu der ihr eigener Alltag nur noch wenige Berührungspunkte hat und an die sie auch kaum noch (positive) Erwartungen adressieren („Es sind leere Versprechungen“, „[J]eder versucht, wieder von anderen was abzugucken und umgedreht. Also bringt gar nichts“). In einigen Fällen schlägt sich dies in einer regelrecht apathischen Sicht auf die Gesellschaft nieder, in anderen werden die enttäuschten Erwartungen konkreter reflektiert, wieder andere artikulieren eine diffuse und abstrakte Politik- und Systemkritik. Was als politische Resignation bezeichnet wird, ist indes nicht per se gleichbedeutend mit einem Rückgang des politischen Interesses: Einige der Befragten im Sample verfolgen die Tagespolitik durchaus interessiert. Ihre Erwartungen an politische Instanzen sind jedoch minimal. Auch findet sich nicht zwangsläufig ein Gleichlauf mit Rückzug aus dem gesellschaftlichen Engagement überhaupt. Eine Minderheit der Gesprächspartner hat zwar keine Erwartungen an die „große“ Politik mehr, ist aber durchaus ehrenamtlich aktiv in Vereinen oder der Kommunalpolitik.

Wurde das *politische Interesse* bzw. das Wahlverhalten im Primärmaterial noch abgefragt, so ist die Frage nach (2) *Oben-Unten-Dichotomien* in den Gesellschaftsbildern der Befragten eine, die im Lichte eines neuen theoretischen Interesses an das Material herangetragen wurde. Hier zeigt die Sekundäranalyse, dass die Gesellschaftsbilder vieler Befragter – ähnlich den klassischen Befunden der Arbeiterbewusstseinsforschung – ebenfalls dichotomisch sind. Allerdings werden weniger Kapital und Arbeit, als vor allem ökonomische sowie politische Eliten und Bevölkerung bzw. Volk – in den Aussagen der Befragten meist als eine Art plebejische Chiffre für die Gesamtheit der Underdogs und „normalen“ Leute verwendet – gegenübergestellt. Das ist im Falle der Erwerbslosen einerseits wenig verwunderlich, insofern sie ja keine Arbeitgeber haben, die ihnen als Repräsentanten des Kapitals oder des „gesellschaftlichen Obens“ gegenüberreten könnten. In den Jobcentern treffen sie auf Beschäftigte des öffentlichen Dienstes, die ihnen als Abgesandte des Staates, sprich „der“ Politik begegnen. Andererseits werden ökonomische und politische Eliten mehrfach auch von jenen in eins gesetzt, die explizit ein differenzierteres Bewusstsein für die Existenz ökonomischer Funktionsträger und Eliten äußern. Gemeinsam sind sie Gegenstand der oben genannten, häufig unkonkreten Eliten- und Systemkritik („[D]ie

---

<sup>6</sup> Es handelt sich um 18 Interviews mit Langzeiterwerbslosen und prekär Beschäftigten aus dem Projekt „Eigensinnige Kunden“ (Dörre et al. 2013a).

breite Masse und wir zahlen mit am meisten Steuern und die Großen kriegen alles irgendwo wieder und wir halt zahlen drauf“).

Weniger soziale Ungleichheit, sondern vor allem (3) *Repräsentationsdefizite* können im ausgewerteten Datensatz daher als zentrale Quelle von Unmut ausgemacht werden. Aus den von Frust und Resignation gekennzeichneten Äußerungen mehrerer Interviewpartner über Parteien, „die“ Politik bzw. Politiker sowie ihre Erwartungen spricht häufig der Wunsch, die eigenen Nöte und Sorgen von den entsprechenden gesellschaftlichen Instanzen verstanden und vertreten zu sehen. „Das ist alles Schönrederei, nichts mit Fakten, nichts, was aus dem sogenannten Volk gegriffen ist“, kritisiert etwa eine Befragte. Das aus ihrer Sicht abgehobene Treiben des parlamentarischen Betriebs beschreibt eine weitere Interviewpartnerin wie folgt:

„[D]ie Politik, die ist weit weg von dem, mh, die wissen gar nicht, was unten, in der Bevölkerung ist“.

Es handelt sich um eine enttäuschte ehemalige SPD-Wählerin, die sich als Erwerbslose stigmatisiert sieht („Und dann muss ich mich auch noch beschimpfen lassen“).

In einigen Fällen geht dies soweit, dass (4) eine *tendenzielle Entkoppelung von „kleiner“ und „großer“ Welt* beobachtet werden kann. Die individuelle Lebenswelt wird dann weitgehend von der „großen“ Welt der Gesellschaft gelöst und eine Vermittlung beider findet kaum noch statt, insofern auch vermittelnde Instanzen im lebensweltlichen Alltag nicht mehr vorkommen oder erreichbar sind. Im Extremfall verengt sich der soziale Horizont dann auf die jeweilige Lebenswelt und den unmittelbaren sozialen Nahbereich. In diesen Fällen sind „die“ Gesellschaft wie auch politische Repräsentanten gar kein Gegenstand von Unmut mehr, weil sie kaum mehr als Adressat vorkommen.

Während aus vielen der genannten Topoi die Ahnung spricht, zu einer Gruppe der Gesellschaft zu gehören, die kein Gehör mehr findet und sich übergangen sieht, bleibt diese Kollektivität in den allermeisten Fällen eine abstrakte, die keinen Ausgangspunkt einer (positiven) Kollektividentität darstellt. Im Konkreten dominiert meist (5) *Vereinzelung*, die sich einerseits praktisch im Alltag – es dominiert ein individueller Modus von Krisenverarbeitung –, andererseits in der Selbstverortung der Befragten niederschlägt: Auffallend viele der Befragten verorten sich demonstrativ in der gesellschaftlichen „Mitte“ und greifen dabei teilweise selbst auf stigmatisierende Bilder von „faulen“ und „schmarotzenden“ Transferleistungsbeziehern zurück. „Mitte“ dient dabei als Chiffre für regelkonformes Verhalten und die Zugehörigkeit zu jenem Teil der Gesellschaft, der nach den vorgegebenen Regeln spielt, folglich gesellschaftliche Anerkennung verdient hat und in Anspruch nehmend darf, Teil der gesellschaftlichen „Normalität“ zu sein. An dieser Stelle wird die fragmentierende Funktion gesellschaftlich hegemonialer Normalitätsvorstellungen besonders deutlich: Niemand will „unten“ und darum wollen alle in der „Mitte“ sein. Mitunter wird dafür auf gesellschaftlich vorgegebenen Muster von Stigmatisierung und ideologischer Disziplinie-

rung zurückgegriffen. Dies ist das zentrale Moment von Spaltung, das in den Gesellschaftsbildern unseres Samples ausgemacht werden konnte.

## 5 Fazit

Ausgehend vom bisherigen, vorläufigen Stand der sekundäranalytischen Auswertungen und auf Basis der in diesem Zusammenhang erworbenen Erfahrungen können zwei Potentiale benannt werden:

Erstens besteht ein entscheidender Vorteil eines sekundäranalytischen Vorgehens darin, dass umfangreicheres und vielfältigeres Interviewmaterial für die Generierung von Befunden über einen längeren Zeitraum genutzt werden kann, als es bei der Beschränkung auf eine eigene Primärerhebung der Fall ist. Wie sich in der Pilotstudie zeigt, gibt es ungenutztes Potential in nicht vollständig ausgewerteten Forschungsdaten, deren Primärprojekte längst abgeschlossen sind. Bei diesem Projekt gilt das vor allem für die Studie „Prekäre Beschäftigungsverhältnisse – Ursache von Rechtsextremismus und sozialer Desintegration?“, die hinsichtlich subjektiver Verarbeitungsformen von Prekarität und rechtspopulistische Einstellungen, nicht aber hinsichtlich nicht-rechter politischer Einstellungen ausgewertet wurde. Auch die vorläufigen Ergebnisse zur Auswertung eines Teildatensatzes aus dem Projekt „Eigensinnige Kunden“ zeigen, dass eine Sekundäranalyse gehaltvolle inhaltliche Ergebnisse liefern kann.

Zweitens besteht eine weitere Möglichkeit sekundäranalytischer Forschung in der Generierung von Thesen für eigene Erhebungen. Im Rahmen der Pilotstudie orientiert sich die durchgeführte Nacherhebung an (Teil-)Ergebnissen der Sekundäranalyse und lässt so einen systematischen Bezug von neuerhobener Empirie auf das vorliegende sekundäranalytische Sample zu.

Es gibt aber auch Grenzen bei einem sekundäranalytischen Vorgehen. So sind die Möglichkeiten sekundäranalytischer Fragestellungen durch die Forschungsfrage der Primärstudie eingeschränkt, denn Fragen, die primär nicht erhoben wurden, lassen sich erst recht nicht sekundäranalytisch beantworten. Eine weitere Grenze besteht hinsichtlich der Dokumentation und Archivierung von Studien, die bei der gegenwärtigen projektbasierten und drittmittelfinanzierten Organisation von Forschung bisweilen ausbaufähig bleibt (bzw. notwendigerweise ausbaufähig bleiben muss). Dies stellt aber kein Argument gegen die Sekundäranalyse, sondern für den Aufbau entsprechender Forschungsdatenarchive sowie die Finanzierung von Datenaufbereitung, -erfassung und -archivierung durch Institutionen der Forschungsförderung bereits im Rahmen der Primärprojekte dar.

Die Debatte zu methodischen Fragen der Sekundäranalyse wird freilich nach Auslaufen des Projektverbundes nicht abgeschlossen sein. Die skizzierten methodischen Herausforderungen sind nicht zu unterschätzen, sind aber bei entsprechend sorgfältigem Vorgehen im Rahmen der üblichen fachlichen Standards wissenschaftlich-methodischen Arbeitens allerdings durchaus zu bewältigen. Auch die Arbeitssoziologie wird von einem verstärkten Rückgriff auf sekundäranalytische Forschungsdesigns daher profitieren können.

## Literatur

- Baethge, Martin/Hansche, Brigitte/Pelull, Wolfgang/Voskamp, Ulrich (1989): Jugend: Arbeit und Identität. Lebensperspektiven und Interessenorientierungen von Jugendlichen. Opladen: Leske u. Budrich.
- Bourdieu, Pierre (2016) [1987]: Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft, Frankfurt/Main: Suhrkamp. 25. Auflage.
- Brinkmann, Ulrich/Dörre, Klaus/Röbenack, Silke/Kraemer, Klaus/Speidel, Frederic (2006): Prekäre Arbeit. Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse, Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Castel, Robert (2000): Die Metamorphosen der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit, Konstanz: UVK.
- Dörre, Klaus (1995): Junge GewerkschafterInnen. Vom Klassenindividuum zum Aktivbürger? Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Dörre, Klaus/Kraemer, Klaus/Speidel, Frederic (2006): The increasing precariousness of the employment society: driving force for a new right-wing populism?, in: International Journal of Action Research 2(1), S. 98-128.
- Dörre, Klaus/Scherschel, Karin/Booth, Melanie/Haubner, Tine/Marquardsen, Kai/Schierhorn, Karin (2013a): Bewährungsproben für die Unterschicht? Soziale Folgen aktivierender Arbeitsmarktpolitik, Frankfurt/New York: Campus.
- Dörre, Klaus/Happ, Anja/Matuschek, Ingo (Hg.) (2013b): Das Gesellschaftsbild der LohnarbeiterInnen. Hamburg: VSA Verlag.
- Grimm, Natalie/Hirseland, Andreas/Vogel, Berthold (2013): Die Ausweitung der Zwischenzone. Erwerbsarbeit im Zeichen der neuen Arbeitsmarktpolitik, in: Soziale Welt 64, S. 249-268.
- Hirschauer, Stefan (2014): Sinn im Archiv? Zum Verhältnis von Nutzen, Kosten und Risiken der Datenarchivierung, in: Soziologie, 43 (3), S. 300-312.
- Hirseland, Andreas (2016): Gefühlte Mitte - prekäre soziale Selbstverortung von Grundsicherungsbeziehenden, in: WSI Mitteilungen 5/2016, S. 365-372.
- Kern, Horst/Schumann, Michael (1977): Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein. Eine empirische Untersuchung über den Einfluß der aktuellen technischen Entwicklung auf die industrielle Arbeit und das Arbeiterbewußtsein, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Popitz, Heinrich/Bahrtdt, Hans Paul/Jüres, Ernst August/Kesting, Hanno (1967): Das Gesellschaftsbild des Arbeiters. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie, Tübingen: J.C.B. Mohr, 3. unveränderte Auflage.
- Thomssen, Wilke (1991): Deutungsmuster – eine Kategorie der Analyse von gesellschaftlichem Bewußtsein, in: Tietgens, Hans (Hg.): Gesellschaftliche Voraussetzungen der Erwachsenenbildung, Frankfurt/Main: Pädagogische Arbeitsstelle des DVV, S. 51-65.

Caroline Richter<sup>1</sup>

## **Vertrauen und Führung in Organisationen: Herausforderungen einer qualitativen Sekundäranalyse**

**Abstract:** Zunehmende Komplexität und Ungewissheit prägen die Arbeitswelt, Entwicklungen wie die Globalisierung und Digitalisierung setzen sie erheblichem Wandel aus. Als eine mögliche Ressource im Umgang mit Wandel und als Gestaltungsanforderung für Führung wird *Vertrauen* aufgeworfen. Dieser Beitrag berichtet über ein Dissertationsprojekt, das Vertrauen auch aus der und für die Führungsperspektive innerhalb von Organisationen konkretisiert. Hierfür wurden Interviewtranskripte anhand der Grounded Theory-Methodologie erneut analysiert, die in einem vorangegangenen Forschungsprojekt für eine inhaltsanalytische Auswertung erhoben worden waren. Am Beispiel ausgewählter Befunde werden in diesem Aufsatz die methodologisch-methodischen Besonderheiten herausgestellt, die diese Form der qualitativen Sekundäranalyse ohne Nachnutzungseinwilligung und in der Forschungshaltung der Grounded Theory-Methodologie begleiten.

### **1 Vertrauen und Führung in der sich wandelnden Arbeitswelt**

Ungewissheiten stellen die Handlungsfähigkeit von und in Organisationen bzw. von Akteuren vor neue Herausforderungen (vgl. Böhle 2013). Arbeitswelten befinden sich, so der Tenor der einschlägigen Forschung, in einer „permanenten Reorganisation“ (Kratzer 2003, S. 192), bei der

„die einzige Stabilität, zumindest auf absehbare Zeit, der Wandel sein wird“ (ebd.).

Die tayloristischen Strukturprinzipien – wie restriktive Arbeitsabläufe, monotone Tätigkeiten am Fließband und starre arbeitsteilige Produktionsabläufe – weichen deregulierenden Konzepten der Arbeitsteilung und Mitarbeiterführung (vgl. Sauer 2017). Outsourcing, wertschöpfungsorientierte Netzwerke, Dezentralisierung und damit verbundene Autonomie und Eigenverantwortung von Organisationseinheiten haben an Bedeutung gewonnen (vgl. Bach et al. 2003). Projektförmige Arbeitsgestaltung und intra- oder interorganisationale Kooperationen sind omnipräsent (vgl. Boltanski/Chiapello 2003).

Als ein wesentlicher koordinierender Faktor im Umgang mit Ungewissheiten und „Kontingenzüberwinder *par excellence*“ (Ortmann 2009, S. 204; Kursivsatz im Original, ähnlich: Bachmann 2014) wird häufig und explizit *Vertrauen* aufgeworfen, vorrangig als Gestaltungsproblem und ungedeckter Bedarf (vgl. Seligman 2000; dazu kritisch: Frevert 2013; O’Neill 2002). Es überrascht nicht, dass die Zahl der deutschen Aufsätze und Monografien zum Gegenstand Vertrauen seit den 1990er Jahren zugenommen hat (z. B. Baberowski 2014; Endreß 2002; Hartmann 2011; Hartmann/Offe 2001; Maring 2010; Osterloh/Weibel 2006; Preisendörfer 1995).

Das *Konstrukt* Vertrauen ist in der soziologischen Literatur vielfältig und z. T. widersprüchlich definiert (vgl. dazu z. B. Endreß 2002). Im deutschen Sprachraum ist

---

<sup>1</sup> Dr. Caroline Richter, Fakultät für Sozialwissenschaft, Ruhr-Universität Bochum. E-Mail: caroline.richter@rub.de. Mit bestem Dank an Frank Kleemann für seine hilfreichen Anmerkungen.

vor allem Luhmanns (2014 [1968]) „Mechanismus zur Reduktion von Komplexität“ (ebd.) oft zitiert. In den vergangenen Jahren wurden modale Ansätze geschärft, die sich mit dem „Wie“ von Vertrauen befassen: Vertrauen im Allgemeinen als „reflexiv“, „habitualisiert“ und „fungierend“ (Endreß 2002, S. 66 ff.) oder Vertrauen im Kontext von Arbeit und Organisation als „reflexiv-erfahrungsbasiert“ (Böhle et al. 2014, S. 43 ff.). Vertrauen wird also im jeweiligen Kontext spezifiziert.

Die einschlägigen Debatten aus der Arbeits- und Industriesoziologie, aber auch der Managementforschung und Organisationssoziologie weisen darauf hin, dass Wandel, Entgrenzung, Vermarktlichung, Subjektivierung, Hierarchieabbau, Technisierung sowie neue Formen von Kontrolle und Standardisierung bei gleichzeitigem Abbau sozialer Interaktionen neue Herausforderungen für die Gestaltung von Vertrauen erzeugen (vgl. z. B. Böhle et al. 2014; Schilcher et al. 2012). Vor allem im Kontext von Veränderungsprozessen und der begleitenden Interaktion und Kommunikation wird Vertrauen eine hohe Relevanz zugeschrieben, denn es fungiere „zwischen sozialem Kitt und der Senkung von Transaktionskosten“ (Maring 2010), aber auch als organisationale Gefahr und Innovationsrisiko (z.B. Heisig/Littek 1995; Jäger/Coffin 2014; Kern 1997). Die anwendungsorientierte, multi- und interdisziplinär ausgerichtete Management- und Organisationsforschung richtet ihre Bemühungen vorrangig auf die Mikroebene und die Gestaltbarkeit von Vertrauen als „soziale Ressource“ (Geramanis 2002; vgl. z. B. Bachmann et al. 2015; Blank 2011; Bruckner 2016; Frey 2016; Ripperger 2003; Schweer/Thies 2003; Vogt 1997). Kramer (2011) hebt jedoch hervor, dass in derartigen Debatten das komplexe Zusammenspiel von Vertrauen und Führung unterschätzt bleibe.

Dass die Gestaltung von Vertrauen in Organisationen vorrangig Aufgabe und Gegenstand von Führungskräften ist, scheint in der deutschen Literatur Konsens zu sein (vgl. Böhle et al. 2014, S. 105 ff., 171 ff.; Kriegesmann et al. 2013). Führungskräften wird im Zuge von Wandlungsprozessen und den damit verbundenen neuen Anforderungen an Kontrolle und Planung seit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts hohe Bedeutung zugeschrieben (vgl. Boltanski/Chiapello 2003). Manager wurden als Inbegriff von Modernität und als neue Wirtschaftselite stilisiert und zu einem eigenen Gegenstand der sich entwickelnden Managementforschung und -theorien. Letztere waren und sind weitgehend dominiert von den Theorien rationaler Wahl, die sich der Überlegungen Webers bedienen und funktional auf ökonomische Mehrwerte abzielen (vgl. Deutschmann et al. 1995; Pohlmann 2011). Als Personal einer Organisation wurden Führungskräfte aber auch zu einer austauschbaren und gehandelten Ressource, die Selbsterhalt durch Selbstcharismatisierung praktiziert (vgl. Pohlmann 2007, S. 11). Führungskräfte stellen vor diesem Hintergrund nicht nur Funktionsträger dar, die die Folgen des organisationalen Wandels verwalten und steuern, sondern sie sind auch selbst mit Vermarktlichung, Entgrenzung und Subjektivierung konfrontiert, was sie zu einer interessanten Zielgruppe für Forschungen zur Mikro- und Mesoebene von Arbeit und Organisation macht.

Der deutschen Arbeits- und Industriesoziologie sowie der Organisationssoziologie wird eine gewisse Zurückhaltung gegenüber dem Konstrukt Vertrauen konstatiert.

So stellt z. B. Heisig (2017) fest, dass das Thema Vertrauen in der Arbeits- und Industriesoziologie eher randständig sei:

„Vertrauen [wird] als eigenständige Analysekatgorie für die Interpretation empirischer Befunde kaum herangezogen [...], sondern [läuft] gewissermaßen mit in anderen Diskursen (etwa in der Debatte um die Subjektivierung von Arbeit)“ (ebd., S. 317).

Empirische Forschung ist rar, über das Charakteristische von Vertrauen innerhalb von Arbeit und Organisationen ist ebenso wenig bekannt wie über das Zusammenspiel von Vertrauen und dem Wandel von Arbeit und Führung.

Das hier zugrunde liegende Dissertationsprojekt, das die Charakteristika von Intraorganisationsvertrauen anhand von Interviews mit Führungskräften herausgearbeitet hat, widmete sich vor dem Hintergrund dieser Forschungslücken den Nuancen, anhand derer Führungskräfte Vertrauen konstruieren und praktizieren. Dabei bestätigte sich Möllering's (2013) Befund, dass „Vertrauen (...) sowohl Substantiv als auch Verb“ (ebd.) ist, dass also Konstrukte und Praktiken selbst theoretisch-analytisch untrennbar sind und nur als aufeinander bezogen interpretiert werden können. Daher changieren in den Befunden Beschreibungen von Handlungspraktiken und Prozessbeschreibungen sowie deren Deutungen. Für die weitere Lesart des Begriffs Vertrauen sei an dieser Stelle vorgegriffen: Was Führungskräfte für Vertrauen halten, lässt sich im Anschluss an Möllering (2001, 2006) und seinem Rekurs auf Simmels „Handeln als ob“ am besten als „visionär und konstruktiv“ beschreiben: Vertrauen rahmt Handeln von Akteuren visionär, weil sie Vertrauen Orientierung über zukünftiges Handeln zuschreiben; konstruktiv, weil Vertrauen eine legitime Formel für das Bedürfnis nach Vertrautheit, Verlässlichkeit, Wohlbefinden und Schutz darstellt.

## 2 Forschungsdesign

Die für die Untersuchung ausgewählten Daten wurden im Rahmen des Projektes „Vertrauen und Vertrauensmanagement in Organisationen“<sup>2</sup> generiert. Der Datenkorpus umfasste 70 Interviewtranskripte, erhoben zwischen 2010 und 2011 in vier Wirtschaftsorganisationen. Die Frage des Primärprojektes lautete: „Wie kann Vertrauen gemanagt werden?“. In den leitfadengestützten problemzentrierten Interviews des Primärprojektes wurde Vertrauen als reflexive Kategorie zugrunde gelegt und explizit aufgeworfen. Die Interviews wurden pro Unternehmen in zwei möglichst heterogenen Abteilungen (hinsichtlich Personalstruktur und/oder Aufgabenspektrum) mit Beschäftigten unterschiedlicher Statusgruppen, vom Auszubildenden bis zum Vorstand, durchgeführt. Anschließend wurde eine Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) vorgenommen. Die Fragen des Interviewleitfadens und die Auswertungskategorien basierten auf ausgewählten Dimensionen von Vertrauenskonstrukten und -funktionen aus der Management- und der soziologischen Vertrauensforschung, auch mit konzeptuel-

---

<sup>2</sup> Das Projekt war Teil des Forschungs- und Entwicklungsverbundes "Vertrauens- und Kompetenzmanagement als System zur Balance zwischen Flexibilitäts- und Stabilitätsanforderungen" (Kurztitel: CCMSquare; gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Förderschwerpunkt „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“, FKZ 01FH09158; Laufzeit 2009 bis 2013) an der Ruhr-Universität Bochum. Es zielte in eher utilitaristischer Orientierung darauf ab, konkrete Ansätze der Praxis erstens für ein gelingendes Vertrauensmanagement und zweitens für ein integriertes Vertrauens- und Kompetenzmanagement zu identifizieren und transferfähig aufzubereiten.

lem Interesse (z. B. zum subjektiven Vertrauensbegriff), vorrangig aber mit engem Handlungsbezug (z. B. zur Gestaltung von Kontrollen).

Wie so oft in der empirischen Sozialforschung wurde bereits im Zuge der Erhebungsphase das vielseitige Potenzial der Daten erkennbar, das im Rahmen der Primärforschung aber nicht ausgeschöpft werden konnte. So entwickelte sich die Idee, mit dem Forschungsprojekt ein Dissertationsprojekt zu verbinden – ebenfalls sicher wie so oft in der empirischen Sozialforschung. Im Gegensatz zu vielen Projekten, in denen ein Dissertations- ein Drittmittelprojekt begleitet, stellten sich hier zwei Faktoren anders dar: Erstens konnte wegen des Arbeitsaufwands während der Primärforschung erst zu deren Abschluss mit der Konkretisierung des Dissertationsprojektes begonnen werden, zweitens umfasste der Kooperationsvertrag mit den Unternehmen die Nutzung der Daten ausschließlich im Zusammenhang mit dem Primärprojekt innerhalb der Laufzeit – eine Regelung, die dem im Jahr 2010 noch geringen Bewusstsein für Nachnutzungspotenziale geschuldet war.

Die Idee einer weiteren Nutzung der Daten wurde von einem kontextspezifischen Interesse geleitet, denn was Vertrauen innerhalb von Organisationen kennzeichnet und von anderen Kontexten unterscheiden könnte, war noch nicht Gegenstand einer empirischen Auseinandersetzung. Die Forschungsfrage lautete: „Wie wird Vertrauen innerhalb von Organisationen konstruiert und praktiziert?“. Die erneute Analyse zielte darauf ab, empirische Erscheinungsformen/Konstrukte und Handlungsformen/Praktiken herauszuarbeiten, die für Vertrauen in diesem besonderen Kontext charakteristisch sind.

Für die Untersuchung wurde eine Form der Sekundäranalyse vorgenommen, die der sogenannten *supplementary analysis*, also der ergänzenden und vertiefenden Analyse nach Heaton (1998, 2004, 2008) zuzuordnen ist. Die Bearbeitung wurde in der methodologischen Haltung und in Anlehnung an das methodische Vorgehen der Grounded Theory nach Strauss (1998 [1991]) bzw. Strauss/Corbin (1996) durchgeführt. Die „Grounded Theory-Methodologie“ (GTM) (Przyborski/Wohlrab-Sahr 2014, S. 193) steht für eine pragmatistisch und handlungstheoretisch-interaktionistisch begründete Forschungshaltung, mit der theoretische Erkenntnis über einen bestimmten Gegenstand mit Handlungs- und Prozessorientierung (vgl. Strauss/Corbin 1996, S. 23) generiert und bestehende Theorien kritisch hinterfragt werden sollen. Sie soll nicht einen jeweils spezifischen Fall der sozialen Wirklichkeit beleuchten, wie es z. B. viele Fallstudien beabsichtigen, ebenso wie die vorausgegangene Primärstudie.

Der gesamte Datensatz wurde in einem diskriminierenden, kontrastiven Sampling auf sechs Interviews mit Führungskräften, jeweils zwei pro Unternehmen, zugespielt. Die Auswahl der Daten konzentrierte sich erst im Laufe des Prozesses auf die Statusgruppe der Führungskräfte. Es zeigte sich in der Auseinandersetzung mit ihren Schilderungen, dass sie einerseits Arbeit über Vertrauen gestalten und dabei die Organisation formal und informell repräsentieren, andererseits selbst in Arbeitsprozesse und kollegiale Beziehungskonstellationen eingebundene Beschäftigte sind und auch als solche berichten. Die Interviews waren mit männlichen Angehörigen der

Führungsebene unterhalb des Topmanagements der drei Unternehmen geführt worden. Die ausgewählten Interviews zeigten innerhalb eines Unternehmens kontrastierende Merkmale der Führungskräfte, vorrangig in Bezug auf unterschiedliche berufliche Erfahrungsspektren (vgl. Böhles „reflexiv-erfahrungsbasiertes Vertrauen innerhalb von Organisationen“ 2014):

- in Unternehmen A eine kurze (Interviewter A1) vs. lange (Interviewter A2) Betriebszugehörigkeit,
- in Unternehmen B eine eher positive (Interviewter B1) und eine eher skeptische (Interviewter B2) Sicht auf ein neues Management-Tool zur Personalentwicklung,
- in Unternehmen C eher kurze Managementenerfahrung aus einem einzigen Unternehmen (Interviewter C1) vs. breite Managementenerfahrung, die u. a. zahlreiche Interimsmanagements umfasst (Interviewter C2).

Im Zuge der sekundäranalytischen Untersuchung waren methodische Anpassungen erforderlich, denn eine Sekundäranalyse bereits vorliegender Daten steht im Widerspruch zu einigen zentralen Prinzipien der GTM. Zur Illustration werden zunächst einige Befunde zu einem Kode skizziert.

### 3 Vertrauen und Führung in Organisationen

Von den Befragten selbst und ohne Impuls von Außen wurde im Rahmen der Interviews die Redewendung „miteinander ein Bier trinken können“ aufgeworfen.<sup>3</sup> Derartige Topoi erfordern ein interpretatives Vorgehen, mit einer Inhaltsanalyse können sie nicht erschlossen werden. Dieser In-vivo-Kode illustriert besonders anschaulich die Verbindung von Privatem und Beruflichem, Fachlichem und Persönlichem, Kalkulativem und Affektivem, das Vertrauen aus und für die Perspektive von Führung kennzeichnet. Dieser Kode beinhaltet sowohl eine sachlogisch-instrumentelle Reflexivität als auch eine Offenheit, die über die berufliche Rolle hinaus- und weit in das Privat-Persönliche hineingeht.

Der Ausdruck ‚miteinander ein Bier trinken können‘ steht für die Möglichkeit zur Annäherung und verweist auf das Szenario einer unkomplizierten, zwanglosen, einigermaßen unverfänglichen Gesprächsatmosphäre, in der Akteure bereit sind, sich offener zu zeigen und sich damit verletzbarer zu machen als innerhalb der Organisation.

Um freiwillig, ggf. in einem informellen Rahmen miteinander ein Bier trinken zu können, sind bestimmte Voraussetzungen nötig:

„Ich sollte auf einer menschlichen Basis mit ihm klarkommen. Das heißt jetzt nicht zwingend, dass ich jedes Wochenende mit demjenigen ein Bier trinken gehen muss. Aber es sollte heißen, dass ich mit ihm ein Bier trinken [stockt] könnte. Es gibt auch Leute, wo ich das mir nicht vorstellen kann, sagen wir mal so. So, dass da einfach eine gewisse Basis zueinander herrscht.“ (C1, 366-372)

<sup>3</sup> Obwohl von vielen Interviewten aufgeworfen, wird hier nur ein Interviewter („C1“) zitiert.

Das unverfängliche gemeinsame Bier dient der Sondierung von Berührungspunkten innerhalb, aber eben auch außerhalb der Organisation. Darüber kann geprüft werden, welchen Charakter das persönliche Verhältnis haben kann und ob es die Möglichkeit bietet, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen oder zu vertiefen – oder eher nicht. Auf jeden Fall hilft es, eine Person besser kennenzulernen und somit besser einschätzen zu können.

Damit ist noch nichts darüber gesagt, ob sich dann tatsächlich ein Vertrauensverhältnis entwickelt oder welche Qualität dieses ggf. haben wird. Mit jemandem ein Bier trinken zu können – eine ungemein spannende reflexive Schleife – ist lediglich ein Indikator dafür, dass die betreffende Person sich vorstellen kann, dass sich die Beziehung über den beruflich-sachzentrierten Kontext der Organisation hinaus auch in den außerberuflichen, privaten Bereich verlagert. Die Bereitschaft zur Annäherung stellt unter Beweis, dass gegenüber einer anderen Person (oder auch auf einer abstrakteren Ebene: gegenüber bestimmten Gruppen oder der Organisation) keine Vorbehalte bestehen. Die Bereitschaft zu Offenheit signalisiert das Bestehen einer konstruktiven oder mindestens neutralen Erwartung, während das Vorenthalten von Offenheit eine bestehende negative Erwartung spiegelt. Fehlt diese „gewisse Basis“ – zu verstehen als eine persönliche Ebene in Abgrenzung zur beruflichen Ebene –, wird eher ausgeschlossen, dass ein Vertrauensverhältnis möglich ist und die Chancen dafür in informellen Begegnungen ausgelotet werden können. Ein negatives Gefühl weckt Bewusstsein und Skepsis, wobei irrelevant ist, ob diese affektive Wahrnehmung auf das Fachliche oder das Persönliche bezogen ist. Im Ergebnis führt es zu mehr Aufmerksamkeit, versetzt in Alarmbereitschaft und schafft Distanz.

Das Bier markiert hier die Schwelle zwischen Beruf und Freizeit, zwischen dem sachzentrierten Bereich der Organisation und dem personenzentrierten privaten Raum. Personen außerhalb ihrer Rolle als Organisationsmitglied zumindest ein wenig zu kennen, wird als potenziell vertrauensförderlich eingeschätzt. Damit werden der private Kontakt und das gemeinsam genossene Bier zugleich funktionalisiert: Außerhalb des Arbeitsbezugs und der Organisation gemeinsam ein Bier zu trinken oder etwas zu unternehmen fördert auch das Vertrauen innerhalb der Organisationsgrenzen. Das mögliche gemeinsame Bier steht nicht nur für die Bereitschaft zu Offenheit und Verletzbarwerden, sondern auch als Bereitschaft, Distinktion aufzuheben, d. h. die hierarchische Konstellation, die im hierarchisierten Raum der Organisation gilt, zumindest zeitweilig aufzuheben und sich (vermeintlich) auf Augenhöhe zu begegnen:

„Ist es halt schon so, dass eben eigentlich alle versuchen, da jetzt nicht den Chef zu markieren, sondern eben zusammen zu agieren und eher ein Bier mit seinen Mitarbeitern trinken zu gehen, als demjenigen hinterher zu schreiben, sinngemäß. Und ich glaube, dass dieses Familiäre, ich weiß nicht, ob das das richtige Wort ist, halt bislang funktioniert und auch das Dementsprechende mit sich bringt.“ (C1, 538-543)

Das gemeinsame Bier, der direkte Kontakt, bei dem man auf die Insignien der autoritären Überordnung und Macht verzichtet (und eben nicht „den Chef markiert“), ist etwas annähernd „Familiäres“: Es ermöglicht Einschluss, Teilhabe und Zugehörig-

keit. Allerdings ist diese Form der Begegnung auch funktional: Sie dient als Kommunikationsraum, in dem Dinge unmittelbar geklärt werden können, was einem erspart, „hinterher zu schreiben“. Das „Familiäre“, das in den Daten wiederholt vorkommt und durchgängig positiv konnotiert ist, muss also auch einen Mehrwert haben, es muss in eine Rendite münden und somit rationalisierbar sein, aber es muss (zunächst) nicht ökonomisch relevant sein. Dass in dieser Weise auf Vertrauen referenziert werden kann, liegt darin begründet, dass Vertrauen einer „supererogatorischen Leistung“ (Luhmann, 2014 [1968], S. 55; Kursivsatz im Original)<sup>4</sup> gleichkommt: Vertrauen zu gewähren bietet die Chance auf einen Mehrwert durch Vertrauen. Dem steht die Möglichkeit gegenüber, sich diesen Gewinn entgehen zu lassen. Die Möglichkeit – nicht die Gewissheit – durch Vertrauen einen Vorsprung zu erzielen und der Gewinner zu sein, ist sehr verlockend und als Begründungszusammenhang anererkennungsfähig.

„Aber es gibt eben viele Leute, die ich zum Teil auch mal privat so sehe, mit denen ich dann vielleicht auch mal Wochenende mal ein Bier trinke oder so was. Da ist das natürlich ein anderes Verhältnis, ein anderes Vertrauensverhältnis, wenn ich das mal so ausdrücken würde wollen, als jetzt bei Leuten, die jetzt neu dazugekommen sind, mit denen ich so gar nichts zu tun habe.“ (C1, 132-137)

Die Entwicklung von der Bereitschaft zur Annäherung über deren tatsächliche Umsetzung und die Bestätigung der positiven Erwartung bis hin zur Verstetigung erfordert Zeit und Wiederholung, damit tatsächlich eine strategisch relevante, „familiäre“, d. h. loyale Qualität entsteht.

Der Ausschnitt macht deutlich, dass eine private Annäherung nicht nur als erster Schritt zum Aufbau von Vertrauen zu verstehen ist, sondern als Raum für die Reaktualisierung bestehenden Vertrauens, ggf. auch als Chance zu seinem weiteren Ausbau. ‚Bier‘ steht als Symbol für die potenzielle Eröffnung einer Vertrauensbeziehung, es dient aber auch der Vergewisserung oder Vertiefung einer Vertrauensbeziehung.

In dieser Breite konstruktiver, legitimierender und Identifikation stiftender Möglichkeiten liegt der Grund dafür, warum Vertrauen von Führungskräften so relevant gesetzt und sein konstitutiver Wert für Arbeit und Organisationen betont wird. Aufgrund seines legitimierenden, Identifikation erzeugenden, visionären und konstruktiven Charakters kann Vertrauen einen Vorsprung gerade dadurch verschaffen, dass es ermöglicht, über ein rationales, Risiken absicherndes Investment hinauszugehen und Ungewissheit zu „suspendieren“ (Möllering 2006: 105 ff.). Denn Vertrauen kann nur dann gegeben werden, wenn nicht sämtliche Vorkehrungen getroffen wurden, um es abzusichern. Es ermöglicht, Probleme gemeinschaftlich zu bearbeiten, Weiterentwicklungen voranzutreiben und Nähe zu entwickeln.

Die Interpretation dieses Kodes illustriert die interpretative Auseinandersetzung mit einem Teilaspekt, der dann analytisch auf den übergeordneten Kode „Vertrauen als Offenheit“ verdichtet und schließlich in ein theoretisches Modell der „Institutionalisierung von Vertrauen“ eingefasst wurde. Die generellen Befunde der Studie können

---

<sup>4</sup> Das Konzept der Supererogation ist in der Theologie verankert und auch Gegenstand der Moralphilosophie bzw. (normativen) Ethik. Es bezeichnet einzelne Handlungen, mit denen jemand mehr leistet, als es seine Pflicht von ihm fordert (vgl. Wessels 2002).

hier nur kurz umrissen werden (s. ausführlich Richter 2017): Vertrauen innerhalb von Organisationen basiert auf einer konstruktiven Erwartung in Bezug auf das jeweilige Interesse, ist damit immer strategisch, politisch und stets prozesshaft an Informationen und Interessen gebunden, aber keinesfalls in einem rein ökonomischen Sinne. Es bietet vielmehr auf zwei Ebenen, die Vertrauen zu verbinden vermag, Mehrwert und Chancen auf Gewinn: auf strategisch-kalkulativer Ebene und zugleich auf strategisch-affektiver Ebene. Es verbindet Rolle und Person, Privatheit und Professionalität, Handeln und Struktur – und ermöglicht die Chance auf einen fachlich-sachlichen und zugleich persönlich-sozialen Mehrwert, der ohne Vertrauen nicht erreichbar wäre. Denn Vertrauen sichert den Vorsprung von Führungskräften ab, verschafft ihnen Informationen und stellt ihre Teilhabe sicher – auch, wenn dies nicht nur positiv sein muss. Vertrauen legitimiert auch, dass Führungskräfte das ihnen von Mitarbeiter\*innen entgegengebrachte Vertrauen verraten, um bei ihrem Vorgesetzten als strategisch relevante Informanten glänzen und deren Vertrauen bestätigen und ggf. vertiefen zu können. Führungskräfte legitimieren über Vertrauen Konstellationen, in denen es an anderen belastbaren Begründungsreferenzen für Entscheidungen unter „fiktionalen Erwartungen“ (Beckert 2018) fehlt. Diese Legitimität ist fest verankert, Vertrauen ist aus Führungsperspektive institutionalisiert als organisationsimmanenter, relevant gesetzter „Wert“.

Insofern lässt sich das Spezifische an Intraorganisationsvertrauen aus der und für die Führungsperspektive formelhaft zusammenzufassen: Das Spezifische an Vertrauen im Organisationskontext ist, dass seine grundlegende Konstruktivität das (eigene) Handeln legitimiert und zugleich Teilhabe an Ressourcen ermöglicht.

Die Befunde untermauern insgesamt die strategische Nutzung von Vertrauen innerhalb von Organisationen. Zugleich widerlegen sie die vielfach versuchte Zuspitzung von Vertrauenskonzepten auf ökonomisch determinierte Ansätze rationaler Wahl (v. a. Coleman, 1995 [1991]) und zeigen den Einfluss von Privatem und Persönlichem außerhalb von Organisationsgrenzen auch auf die Arbeits- und Rollenverständnisse innerhalb der Organisationsgrenzen.

#### **4 Herausforderungen einer qualitativen Sekundäranalyse in der Haltung der Grounded Theory-Methodologie**

Die zunächst inhaltlich skizzierte Sekundäranalyse erforderte methodologisch-methodische Auseinandersetzungen und Modifizierungen der GTM, die eine Nutzung nur „in Anlehnung an“ oder „in der Haltung von“ ermöglichten. Zentrale Herausforderungen und Umgangsweisen im Forschungsverlauf werden nun am Beispiel ausgewählter Schritte im Prozess dargestellt: die Auswahl der Methode und ihrer Variante, die Auswahl der Daten und – unabhängig von der GTM – die Aufbereitung durch Anonymisierung.

##### **4.1 Die Auswahl der Methode und ihrer Variante**

Vorrangig ist die Entscheidung für die Nutzung der GTM zu erläutern. Dass die GTM als anleitend in Erwägung gezogen und schließlich für die Analyse und Interpretation

ausgewählt wurde, hängt mit dem Erfordernis zusammen, den Daten aus dem Primärprojekt mit frischem Blick begegnen zu können. Anders als die Annahme des Primärprojekts, Vertrauen könne sich als funktionale Eigenschaft gestalten lassen, lag der Schwerpunkt der Nachnutzung auf der konstruktivistischen Klärung dessen, was den Gegenstand charakterisiert, der Haltung folgend: Vertrauen im spezifischen Kontext ist, was die für den Kontext charakteristischen Akteure für Vertrauen halten. Die offene, flexible und freie Forschungshaltung war für die sekundäranalytische Auseinandersetzung mit den Daten hilfreich, weil sie sich in zweierlei Hinsicht vom Primärprojekt unterschied: Erstens ließ sich aufgrund ihrer interpretativen Ausrichtung – die im Gegensatz zur eher quantifizierend-deskriptiven Inhaltsanalyse steht – Distanz zur Arbeit am Primärprojekt schaffen; zweitens konnte Distanz zu bereits bestehenden Konzepten und Definitionen sowie zur breiten Literatur mit ihren vielfältigen Perspektiven auf den Gegenstand eingenommen und als theoretische Sensibilisierung einbezogen und nutzbar gemacht werden. Sie zwang dazu, nicht zu reproduzieren, sondern nach Neuem zu suchen, weil

„noch nicht alle Konzepte, die in Bezug zu dem jeweils interessierenden Phänomenbereich stehen, gefunden und identifiziert wurden, zumindest nicht in dieser Population oder an diesem Ort“ (Strauss/Corbin 1996, S. 22).

Daraufhin stellte sich die Frage, ob GTM und die verfolgte Form der Sekundäranalyse überhaupt kompatibel sein können. Die grundlegende, von Strauss und Glaser (1967) entwickelte Form der Grounded Theory und die von Glaser (1992) spezifizierte Variante stehen zumindest auf den ersten Blick in potentiellm Widerspruch dazu: Die Tabula-rasa-Forderung der allein induktiv geleiteten Interpretation, die insbesondere von Glaser vertreten wird, lässt sich mit dem Vorwissen, das durch die Beteiligung im Primärprojekt zwangsläufig erworben worden war, nicht vereinbaren.<sup>5</sup> Die Variante nach Strauss (1998 [1991]) bzw. Strauss/Corbin (1996) war hingegen unmittelbar passfähiger. Hier ist im Gegensatz zur Tabula-rasa-Haltung gefordert, dass Forschende möglichst viel wissen und einbeziehen sollen, dafür dann allerdings ihr Vor- und Interpretationswissen als theoretische Sensibilisierungen reflektieren und offenlegen müssen. Diesem Anspruch konnte durch eine ausführliche Beschreibung der Vorbedingungen und Vorgehensweise recht problemlos entsprochen werden.

#### **4.2 Die Auswahl der Daten**

Die Auswahl und Zusammenstellung der Datenbasis für diese Untersuchung erfolgte in einem induktiv-deduktiven Prozess parallel zur schrittweisen Eingrenzung und Konkretisierung der Forschungsfrage. Sowohl die Schärfung der Fragestellung als auch die Interpretation erfolgten weitgehend zeitgleich und in Übereinstimmung mit der GTM. Die ebenfalls parallel mit der Interpretation erfolgende Auswahl der Daten erforderte jedoch eine Abwandlung.

Während die GTM das erste Interview einer Primärstudie als Basis einer weiterführenden nuancierenden oder kontrastiven Fallauswahl vorsieht, wurde in der hier

---

<sup>5</sup> Zugleich ist zu bedenken, dass Glasers Forderung auch als missverstanden diskutiert werden kann (vgl. Richter 2017, S. 96 Fn. 5), nicht zuletzt, weil gerade Glaser schon sehr früh Sekundäranalysen explizit befürwortete (vgl. Glaser 1963). Erforderliche methodologisch-methodische Auseinandersetzungen mit Sekundäranalysen unter Anwendung der GTM beginnen erst (vgl. Aßmann/Steffens i. V.).

beschriebenen Untersuchung zunächst das Interview mit „C1“ (s. die in 3 zitierten Passagen) zugrunde gelegt, das die Autorin als Primärforschende selbst geführt und damit detailliert erinnert hatte. Es wies zahlreiche reflexive Schleifen und Plausibilisierungen über das Konstrukt und die Handlungspraxis auf und trat schon im Primärprojekt als sehr reichhaltig für die interpretative Auseinandersetzung in Erscheinung. Von dort ausgehend wurden weitere Transkripte kodiert, nach thematischen Linien für das Forschungsinteresse und nach kontrastierenden Auffälligkeiten gesucht. Dabei wurde der für die GTM typische iterativ-zyklische Kodierprozess (offen, axial und selektiv) angewandt. Das Sampling und die Entscheidung darüber, ob und wann die Sättigung mit den vorhandenen Daten erzielt werden konnte, erfolgten aber innerhalb eines Datenbestands und damit nicht in Übereinstimmung mit dem für die GTM zentralen Prinzip des theoretical sampling. Eine besondere Herausforderung stellte die induktive Vorgehensweise dar, denn in dem großen Datensatz waren etliche interessante Fragestellungen und Kodes zu entdecken. Zugleich musste notwendigerweise zunehmend auf eine Fragestellung und die dafür relevanten Kodes fokussiert werden. In einer Sekundäranalyse von großen Datensätzen ohne vorherige eingegrenzte Fragestellungen sind daher noch stärker als in Primärforschungen Entscheidungen darüber zu treffen, ob für eine theoretische Sättigung ergänzend Daten erhoben werden sollen oder müssen – und welche Phänomene und Kodes in die Beantwortung der Fragestellung einbezogen oder auch ausgelassen werden.<sup>6</sup>

#### **4.3 Die Aufbereitung durch Anonymisierung im Prozess des Kodierens**

Die ersten ausgewählten Interviews wurden dann für die Nachnutzung aufbereitet, d. h. rigide anonymisiert. Denn erstens lag keine Einwilligungserklärung vor, die die Nutzung der Daten über das Primärprojekt hinaus erlaubt hätte, aber nach Rechtslage 2014/15 (und damit vor der ab 25.5.2018 geltenden Europäischen Datenschutzgrundverordnung, die Forschenden mehr Freiheiten einräumt) erforderlich war. Die Einwilligungen erstreckten sich ausschließlich auf die Nutzung innerhalb der Laufzeit und auf die Fragestellung des Primärprojekts. Nachträglich konnten sie aus mehreren Gründen nicht mehr eingeholt werden. Zweitens war im Primärprojekt lediglich eine Anonymisierung der für Publikationen und Vorträge genutzten, eher kurzen Abschnitte vorgenommen worden. Diese hätte für eine Veröffentlichung vollständiger Interviewtranskripte, wie sie im Rahmen der Auslage einer Dissertation erforderlich ist, nicht ausgereicht. Die rigide Anonymisierung mittels Paraphrasieren und faktischer Anonymisierung betraf berufsbiografische Aussagen, unternehmens- und abteilungs- bzw. teamspezifische Beschreibungen, persönliche Wertungen und individuelle Konstellationsbeschreibungen sowie spezifische Praktiken (ausführlicher z. B. Richter et al. i. V.; Rosenbohm et al. 2015). Forschungsethische Hinderungsgründe gegen die angestrebte Nachnutzung wurden unter der Bedingung einer umfassenden Anonymisierung nicht gesehen, auch wenn keine Einwilligung vorlag. Grundlage

---

<sup>6</sup> Die im Primärprojekt genutzte Methode der Qualitativen Inhaltsanalyse mitsamt ihrer Verfahrensstufen der theoriegeleiteten Entwicklung eines Kategoriensystems, der Probekodierung und der daran anschließenden Revision eben dieser Kategorien sowie der finalen Codezuordnung, Paraphrasierung und Zusammenfassung der Interviewaussagen hätte hingegen keinen Anpassungsbedarf nach sich gezogen. Sie ist nach Ansicht der Autorin sicher die pragmatischere Herangehensweise, auch für Sekundäranalysen.

dieser Einschätzung war die thematische Nähe von Thema und Forschungsfragen in Primärprojekt und Sekundäranalyse.

Für die Analyse resultierte aus der vorzunehmenden Anonymisierung aber ein erheblicher Mehraufwand, nicht nur durch den Arbeitsschritt der Aufbereitung, sondern auch durch den inhaltlichen Eingriff in die Daten. Nach der Auswahl und Anonymisierung lagen die Transkripte schließlich erheblich verändert vor. Es konnte nicht mehr alles daran gezeigt werden, was zur Auswahl der Interviewtranskripte geführt hatte. Ein Beispiel: Besonders dichte und detaillierte Beschreibungen von nahen, als außergewöhnlich brisant aufgeworfenen Beziehungskonstellationen mussten paraphrasiert werden, weil familiäre und amouröse Beziehungsangaben neben hohem Interpretationspotenzial auch ein zu hohes Re-Identifikationspotenzial beinhaltet hätten. Einige Passagen in den Daten wurden dadurch – erfreulicherweise an eher wenigen Stellen – so blass und verwässert, dass das Interpretationspotential nivelliert wurde. In einem Fall wurde dadurch das Transkript insgesamt so schwach, dass es gegen ein anderes ausgetauscht wurde, das sich nach der Anonymisierung in seinem Restgehalt als reichhaltiger erwies. Es wurde überprüft, was vom Sinngehalt der Daten nach der umfassenden Anonymisierung tatsächlich noch übrig blieb. Weil die Transkripte zu diesem Zeitpunkt auch in ihrer nicht-aufbereiteten Form gegenwärtig blieben, war es zunächst ungewohnt, so zu tun als wisse man nicht, was sich hinter Paraphrasen und faktischen Anonymisierungen verbarg. Bis dies gelang, war die zeitliche Distanz von einigen Wochen erforderlich. Ein zweiter vollständiger Analysedurchlauf (mit einigen Schleifen und Wiederholungen) erfolgte anschließend mit dem Ziel des Interpretierens der ausgewählten und anonymisierten Daten.<sup>7</sup>

## 5 Zusammenfassung und Diskussion

Der Beitrag beschrieb zunächst Vertrauen als Thema im Wandel von Arbeit. Die Forschungslücke zum komplexen Zusammenspiel von Vertrauen und Führung innerhalb von Organisationen wurde im Zuge eines sekundäranalytischen Dissertationsprojekts identifiziert und anhand der Grounded Theory-Methodologie bearbeitet.

Ein Einblick in die Daten und die vorgenommene Interpretation wurde anhand des Kodes „miteinander ein Bier trinken können“ gegeben, um anschließend zentrale Befunde der Sekundäranalyse zu skizzieren: Vertrauen innerhalb von Organisationen basiert auf einer konstruktiven Erwartung in Bezug auf das jeweilige Interesse von Akteuren und ist damit immer strategisch, politisch und stets prozesshaft an Informationen und Interessen gebunden, aber keinesfalls in einem rein ökonomischen Sinne. Vertrauen ist als legitimes Interesse und Gegenstand von Führung anerkannt. Aus und für die Perspektive von Führung verbinden sich in der Referenz auf Vertrauen Rolle und Person, Privatheit und Professionalität, Handeln und Struktur. Auf Vertrauen zu setzen, ermöglicht die Chance auf einen fachlich-sachlichen und zugleich persönlich-sozialen Mehrwert, der ohne Vertrauen nicht erreichbar wäre, und ist da-

---

<sup>7</sup> Eine durchaus mögliche Alternative bestand darin, alle Daten zunächst zu anonymisieren und erst die daraufhin aufbereiteten Daten zu sampeln und zu kodieren, was jedoch angesichts des umfangreichen Datensatzes einen unverhältnismäßig hohen Anonymisierungsaufwand bedeutet hätte.

mit immer strategisch, aber beinhaltet und verbindet eine kalkulative und eine affektive Ebene. Vor diesem Hintergrund ist vor allem die vielfach versuchte Verengung auf ökonomisch determinierte Ansätze rationaler Wahl als unhaltbar zu kritisieren.

Um zu diesen Befunden zu gelangen, war eine methodologisch-methodische Auseinandersetzung auf noch neuem Terrain erforderlich, die zum einen in Anpassungen der GTM an die Sekundäranalyse, zum anderen in der Aufbereitung und anonymisierten Nutzung vormals vollständiger Daten bestand. Diese Auseinandersetzung mündete in Einschätzungen über affirmative, kritische und ambivalente Implikationen.

Grundsätzlich positiv-bejahend ist aus der Erfahrung der aufgeworfenen Sekundäranalyse hervorzuheben, dass Daten auch in anonymisierter Form noch sehr reichhaltig für interpretative, auch induktive Ansätze sind. Für das hier vorgestellte Vorgehen waren vor allem das diskriminierende Sampling innerhalb des großen Datensatzes, die Aufbereitung durch Anonymisierung und die Veränderung der Beschaffenheit von Daten besonders aufwändig. Für eine Nachnutzung ohne zusätzliche Erhebung scheint ein umfangreicher Datensatz sicher besser geeignet als ein kleiner Datensatz. Zugleich ist eine zusätzliche Erhebung mit den Prinzipien und Schritten der GTM besser zu vereinbaren, weil nicht innerhalb von Transkripten gesampelt werden muss, sondern von einem bereits vorliegenden Transkript ausgegangen und induktiv ergänzend erhoben werden kann. Der induktive Sampling- und Sättigungsprozess der GTM und die Auseinandersetzung mit bestehenden Datensätzen sind nach Ansicht der Verfasserin aufwändiger als in Primärforschungen, denen die GTM zugrunde liegt. Zugleich lässt sich vielleicht besser als in Primärforschungen ein Überblick über Aspekte eines fraglichen Phänomens gewinnen. Hierbei dürften entscheidend sein, wie groß der Datensatz ist, ob bereits vorab eine Fragestellung konturiert ist und wie stark das Interesse der Primär- und der Sekundärforschung korrelieren.

Kritisch ist gegen die Sekundärnutzung eines bestehenden Datensatzes ohne zusätzliche Erhebung einzuwenden, dass Vorannahmen der Primärforschung und Primärforschenden mehr oder minder auch die Sekundäranalysen und -analysierenden beeinflussen. In einzelnen Interviewfragen und Interviewverläufen spiegeln sich immer auch die Perspektiven und die Indexikalität der Primärforschenden, was ganze Passagen für das neue Erkenntnisinteresse unbrauchbar machen kann (etwa, weil Symboliken und Vergleiche von Interviewenden eingebracht wurden) oder die Nachnutzenden auf zu viele und zu diffuse „interpretative Fahrten setzen“ kann.

Ambivalent ist die Nähe zu den Daten durch eine eigene Beteiligung an der Primärforschung einzuschätzen. Sie hat einerseits eine besonders gute Kenntnis der Daten und Orientierung innerhalb des Datensatzes sowie eine erhebliche theoretische Sensibilisierung ermöglicht. Zwei Aspekte aber waren aufwändig und eher hinderlich: Die fehlende, zum damaligen Zeitpunkt aber unerlässliche Einwilligung für die Nachnutzung und die nur partielle Anonymisierung innerhalb des Primärprojektes

führte dazu, dass die Daten für die Sekundäranalyse aufbereitet werden mussten. Weil dies aufgrund des Umfangs von 70 Transkripten nicht ex ante geleistet werden konnte, wurde dies im Zuge der vorgängigen Auswahl von Interviews durchgeführt. Die Daten veränderten sich durch die Anonymisierung in ihrem analytischen Potenzial. Passagen, die besonders anschauliche Beschreibungen von vertrauensassoziierten Konstrukten und Praktiken oder von den Interviewten als stigmatisierungsfähig gekennzeichneten Beziehungen enthielten, wurden zum Teil gehaltloser oder nicht mehr nutzbar. Sich selbst so sehr von den vormals vollständig bekannten Daten zu entfremden, dass das verbleibende Potenzial überhaupt eingeschätzt werden kann, stellt hierbei eine ungewohnte und mit Selbstdisziplinierung verbundene Aufgabe dar, die aber mit zunehmender Erfahrung sicher leichter fallen dürfte.

Insgesamt fehlen zum gegenwärtigen Zeitpunkt sowohl orientierende Beispiele zum konkreten Umgang mit spezifischen methodologisch-methodischen Herausforderungen als auch vergleichende Analysen von Forschungsbeispielen.<sup>8</sup> Konkrete Beispiele aber sind erforderlich, um Bedingungen und Implikationen von und für qualitative Sekundäranalysen einschätzen, abwägen und bewusst berücksichtigen zu können.

## Literatur

- Aßmann, S./Steffens, Y. i. V.: Von der materialen zur formalen Theorie: Über die Wiederverwendung qualitativer Daten im Rahmen der Grounded Theory-Methodologie. In: Richter, C./Mojescik, K. (Hg.): Vom Geben und Nehmen: Die Praxis der Aufbereitung und sekundäranalytischen Nutzung von qualitativen Daten in der Sozialwissenschaft und ihren Nachbardisziplinen. Wiesbaden
- Baberowski, J. 2014: Was ist Vertrauen? Ein interdisziplinäres Gespräch. Frankfurt/M., New York
- Bach, N./Buchholz, W./Eichler, B. (Hg.) 2003: Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke. Wiesbaden
- Bachmann, R. 2014: Was ist Vertrauen? Warum ist es wichtig und wie sollte man sich damit beschäftigen? In: Clases, C./Dick, M./Manser, T./Vollmer, A. (Hg.): Grenzgänge der Arbeitsforschung. Eine Festschrift für Theo Wehner. Lengerich, S. 85-91
- Bachmann, R./Gillespie, N./Kramer, R.M. (Eds.) 2015: Trust in Crisis: Organizational and Institutional Trust Failures and Repair. *Organization Studies*, Special Issue, 36 (9)
- Beckert, J. 2018: Imaginierte Zukunft. Fiktionale Erwartungen und die Dynamik des Kapitalismus. Berlin (englisches Original: 2016)
- Blank, N. 2011: Vertrauenskultur: Voraussetzung für Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Wiesbaden

---

<sup>8</sup> Eine der wenigen Ausnahmen z. B. Rosenbohm et al. (2015). Im Herbst/Winter 2018 erscheint ein von Richter/Mojescik (i. V.) herausgegebener Sammelband, in dem Methoden und Beispiele beschrieben und diskutiert werden.

- Böhle, F. 2013: Handlungsfähigkeit mit Ungewissheit – Neue Herausforderungen und Ansätze für den Umgang mit Ungewissheit. In: Jeschke, S./Jakobs, E.-M./Dröge, A. (Hg.): Exploring Uncertainty. Wiesbaden, S. 281-293
- Böhle, F./Bolte, A./Huchler, N./Neumer, J./Porschen-Hueck, S./Sauer, S. 2014: Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit: Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik jenseits formeller Regulierung. Wiesbaden
- Boltanski, L./Chiapello, È. 2003: Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz
- Bruckner, B. K. 2016: Organisationales Vertrauen initiieren. Determinanten des intra-organisationalen Vertrauens von Beschäftigten in Großunternehmen. Wiesbaden
- Coleman, J. S. 1995 [1991]: Grundlagen der Sozialtheorie: Handlungen und Handlungssysteme. München
- Deutschmann, C./Faust, M./Jauch, P./Notz, P. 1995: Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung. In: Zeitschrift für Soziologie, 24 (6), S. 436-450
- Endreß, M. 2002: Vertrauen. Bielefeld
- Frevert, U. 2013: Vertrauensfragen: Eine Obsession der Moderne. München
- Frey, U. 2016: Vertrauen durch Strategie. Strategien in KMU einfach entwickeln und damit Vertrauen schaffen. Wiesbaden
- Geramanis, O. 2002: Vertrauen. Die Entdeckung einer sozialen Ressource. Stuttgart
- Glaser, B. G. 1963: Retreading Research Materials. The Use of Secondary Analysis by the Independent Researcher. In: The American Behavioral Scientist, 6 (10), S. 11-14
- Glaser, B. G./Strauss, A. L. 1967: The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research. Chicago (deutsche Version: 1998)
- Glaser, B.G. 1992: Basics of Grounded Theory Analysis: Emergence vs. Forcing. Mill Valley
- Hartmann, M. 2011: Die Praxis des Vertrauens. Berlin
- Hartman, M./Offe, C. 2001: Vertrauen: Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts. Frankfurt/M., New York
- Heaton, J. 1998: Secondary Analysis of Qualitative Data. In: Social Research Update 22; Re-printed in: Miller, R.L./Brewer, J.D. (Eds.) (2003): The A-Z of Social Research. London, S. 280-285
- Heaton, J. 2004: Reworking Qualitative Data. London
- Heaton, J. 2008: Secondary Analysis of Qualitative Data. In: Alasuutari, P./Bickman, L./Branen, J. (Eds.): The SAGE Handbook of Social Research Methods. London, S. 506-519
- Heisig, U. 2017: Vertrauen. In: Hirsch-Kreinsen, H./Minssen, H. (Hg.): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie. Baden-Baden, S. 483-488
- Heisig, U./Littek, W. 1995: Wandel von Vertrauensbeziehungen im Arbeitsprozeß. In: Soziale Welt, 46 (3), S. 282-304
- Jäger, W./Coffin A.R. 2014: Jenseits der Kontrollillusion. Auf dem Weg zu einer Medientheorie der Führung und des Vertrauens in Organisationen. Weinheim

- Kern, H. 1997: Vertrauensverlust und blindes Vertrauen: Integrationsprobleme im ökonomischen Handeln. In: Hradil, S. (Hg.): Differenz und Integration. Die Zukunft moderner Gesellschaften. Frankfurt/M., New York, S. 271-282
- Kramer, R.M. 2011: Trust and Distrust in the Leadership Process: A Review and Assessment of Theory and Evidence. In: Bryman, A./Collinson, D./Grint, K./Jackson, B./Uhl-Bien, M. (Eds.): The SAGE Handbook of Leadership. Thousand Oaks, S. 136–150
- Kratzer, N. 2003: Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin
- Kriegesmann, B./Kley, T./Lücke, C./Dienberg, T./Warode, M./Gerundt, M./Rosenmüller, S. 2013: Vertrauensorientiertes Changemanagement. Gestaltungsideen für nachhaltigen Wandel in Organisationen. Band 29. Bochum
- Luhmann, N. 2014 [1968]: Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion von Komplexität. 5. Auflage. München, Konstanz
- Maring, M (Hg.) 2010: Vertrauen – zwischen sozialem Kitt und der Senkung von Transaktionskosten. Karlsruhe
- Mayring, P.A.E. 2010 [1983]: Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Weinheim
- Möllering, G. 2001: The Nature of Trust: From Georg Simmel to a Theory of Expectation, Interpretation and Suspension. In: *Sociology*, 35 (2), S. 403-420
- Möllering, G. 2006: Trust: Reason, Routine, Reflexivity. Oxford
- Möllering, G. 2013: „Vertrauen“ ist sowohl Substantiv als auch Verb: Prozesse der Vertrauensarbeit im Management. In: *Zeitschrift Führung + Organisation zfo*, 82 (2), S. 84-88
- O’Neill, O. 2002: A Question of Trust. The 2002 Reith Lectures. Cambridge
- Ortmann, G. 1999: Kalte Füße. Zehn Facetten der Entstehung und Beschwichtigung von Angst in Organisationen. In: Freimuth, J. (Hg.): Die Angst der Manager. Göttingen, S. 69-96
- Ortmann, G. 2009: Management in der Hypermoderne. Kontingenz und Entscheidung. Wiesbaden
- Osterloh, M./Weibel, A. 2006: Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen. Wiesbaden
- Pohlmann, M. 2007: Management und Führung: eine managementsoziologische Perspektive. In: *Sozialwissenschaften und Berufspraxis* 30, S. 5-20
- Pohlmann, M. 2011: Welche Werte in den Führungsetagen? Darstellungsmuster und Geltungsgründe von Moral im deutschen Top-Management. In: Pohlmann, Markus Lämmlin, Georg (Hg.): Neue Werte in den Führungsetagen? Kontinuität und Wandel in der deutschen Wirtschaftselite. Herrenalber Forum Bd. 64. Bad Herrenalb, S. 79-103
- Preisendörfer, P. 1995: Vertrauen als soziologische Kategorie. Möglichkeiten und Grenzen einer entscheidungstheoretischen Fundierung des Vertrauenskonzepts. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 24 (4), S. 263-272
- Przyborski, A./Wohlrab-Sahr, M. 2014 [2008]: Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch. München

- Ripperger, T. 2003: Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips. Tübingen
- Richter, C. 2017: Vertrauen innerhalb von Organisationen. Ein soziologisches Modell. Bielefeld
- Richter, C./Mojescik, K. (Hg.) i. V.: Vom Geben und Nehmen: Die Praxis der Aufbereitung und sekundäranalytischen Nutzung von qualitativen Daten in der Sozialwissenschaft und ihren Nachbardisziplinen. Wiesbaden
- Rosenbohm, S./Gebel, T./Hense, A. 2015: Potenziale und Voraussetzungen für die Sekundäranalyse qualitativer Interviewdaten in der Organisationsforschung. Bielefeld: SFB 882. Working Paper Series 43
- Sauer, S. 2017: Systemische Rationalisierung. In: Minssen, H./Hirsch-Kreinsen, H. (Hg): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie. Baden-Baden, S. 437-442
- Schilcher, C./Will-Zocholl, M./Ziegler, M. (Hg.) 2012: Vertrauen und Kooperation in der Arbeitswelt. Wiesbaden
- Schweer, M. K./Thies, B. 2003: Vertrauen als Organisationsprinzip. Perspektiven für komplexe soziale Systeme. Göttingen
- Seligman, A. B. 2000: The Problem of Trust. Princeton
- Strauss, A. L. 1998 [1991]: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung. 2. Auflage. Stuttgart (englisches Original: 1987)
- Strauss, A. L./Corbin, J. M. 1996: Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim (englisches Original: 1990)
- Vogt, J. 1997: Vertrauen und Kontrolle in Transaktionen: Eine institutionenökonomische Analyse. Wiesbaden
- Wessels, U. 2002: Die gute Samariterin. Zur Struktur der Supererogation. Berlin.