

WISSENSCHAFTLICHE DISKUSSIONSPAPIERE

Heft 126

Thomas Haipeter

**Kaufleute zwischen
Angestelltenstatus und
Dienstleistungsarbeit – eine
soziologische Spurensuche**

Industriesoziologische Expertise
kaufmännisch-betriebswirtschaftlicher Berufe

angefertigt im Auftrag des Bundesinstituts
für Berufsbildung
mit einer Einleitung von Franz Kaiser und Rainer Brötz

Schriftenreihe
des Bundesinstituts
für Berufsbildung
Bonn

**Bundesinstitut
für Berufsbildung** **BiBB**▶

- ▶ Forschen
- ▶ Beraten
- ▶ Zukunft gestalten

Die WISSENSCHAFTLICHEN DISKUSIONSPAPIERE des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) werden durch den Präsidenten herausgegeben. Sie erscheinen als Namensbeiträge ihrer Verfasser und geben deren Meinung und nicht unbedingt die des Herausgebers wieder. Sie sind urheberrechtlich geschützt. Ihre Veröffentlichung dient der Diskussion mit der Fachöffentlichkeit.

Impressum Print

Copyright 2011 by Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn
Herausgeber: Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn
Umschlaggestaltung: Hoch Drei Berlin
Herstellung: Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn
Bestell-Nr.: 14.126

Printed in Germany

Bundesinstitut für Berufsbildung
Arbeitsbereich 1.2 – Kommunikation
Robert-Schuman-Platz 3
53175 Bonn
Internet: www.bibb.de
E-Mail: zentrale@bibb.de

ISBN 978-3-88555-907-8

Impressum Online



Der Inhalt dieses Werkes steht unter einer Creative Commons Lizenz (Lizentyp: Namensnennung – Keine kommerzielle Nutzung – Keine Bearbeitung – 3.0 Deutschland).

Weitere Informationen finden Sie im Internet auf unserer Creative Commons-Infoseite <http://www.bibb.de/cc-lizenz>

Diese Netzpublikation wurde bei der Deutschen Nationalbibliothek angemeldet und archiviert.

Internet: www.bibb.de/veroeffentlichungen

Diese Netzpublikation wurde bei Der Deutschen Bibliothek angemeldet und archiviert.
URN: [urn:nbn:de:0035-0474-9](http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0035-0474-9)

Inhaltsverzeichnis

ARBEIT UND MENTALITÄT KAUFMÄNNISCHER ANGESTELLTER IM LICHT DER INDUSTRIESOZIOLOGIE –

EINE EINLEITUNG UND ESSENZEN 5

ZUR ENTSTEHUNG DER STUDIE..... 5

ZENTRALE ERKENNTNISSE DER STUDIE 6

Der Angestelltenbegriff ist unscharf..... 7

Qualifikation, Position und Arbeitslogik wirken differenzierend 7

Deutliche Unterschiede zwischen (kaufmännischer) Angestellten- und Arbeitermentalität..... 8

Technologische Entwicklungen – ihre Wirkungen und deren Gestaltbarkeit 8

Arbeitsorganisatorische Veränderungen schaffen Gewinner und Verlierer bei den kaufmännischen Beschäftigten..... 9

Dienstleistungsarbeit – neue Analysekatgorie seit den 1990er-Jahren..... 10

Kundenorientierung – Mythos und Anstoß für die Segmentierung kaufmännischer Tätigkeiten..... 10

Interaktionsarbeit und Kunden als Ko-Produzenten 11

Informatisierung – betriebswirtschaftliche Transparenz und Bedeutungsverlust des Raums..... 11

Angestellten- und Dienstleistungsarbeit ist in niedrig bewerteten Tätigkeiten überwiegend weiblich.... 12

Steuerung durch Dezentralisierung der Kapitallogik – Siegeszug kaufmännischen Denkens..... 12

Subjektivierung der Arbeit – Selbstkontrolle und -verlust im Dienst des Unternehmensinteresses 13

Zwischen Markt- und Beitragsorientierung – Auflösungstendenzen des psychologischen Vertrags der Angestellten 13

Globalisierung – Sicherheitsverlust und neue Aufgabenprofile 14

Angestelltenmentalität und Interessenvertretung..... 15

KONSEQUENZEN FÜR EINE BERUFSTHEORETISCHE KONZEPTION KAUFMÄNNISCHEN DENKENS UND HANDELNS..... 15

HINFÜHRUNG 18

DER HISTORISCHE MYTHOS DER KAUFLEUTE..... 18

INDUSTRIALISIERUNG UND ABHÄNGIGE BESCHÄFTIGUNG 21

KAUFMÄNNISCHE ANGESTELLTE UND DIE SOZIOLOGIE 24

AUFBAU DER STUDIE..... 26

KAUFLEUTE ALS ANGESTELLTE IN DER SOZIALSTRUKTUR- UND KLASSENANALYSE 30

DIE FRÜHE ANGESTELLTENFORSCHUNG..... 30

ANGESTELLTE UND SOZIALSTRUKTUR 34

BEWUSSTSEINSANALYSE UND LEBENSSTILE 40

KAUFMÄNNISCHE ANGESTELLTE IN DER WESTDEUTSCHEN INDUSTRIESOZIOLOGIE 49

QUALIFIZIERUNG, POLARISIERUNG ODER DIFFERENZIERUNG: DIE FORSCHUNG DER 1950ER- BIS 1970ER-JAHRE 50

Die Qualifizierungsthese 50

Die Polarisierungsthese 51

Die Differenzierungsthese..... 53

Die Dequalifizierungsthese 57

Kurze Zusammenfassung 60

AUFWERTUNGEN UND NEUE RISIKEN DER ANGESTELLTENARBEIT: DIE FORSCHUNG DER 1980ER-JAHRE.....	64
<i>Arbeitsorganisation, Strategien und Politik</i>	64
<i>Neue Polarisierungen und Differenzierungen</i>	67
<i>Besonderheiten der Angestelltenarbeit?</i>	73
<i>Aufwertungen und Risiken für Angestelltenarbeit</i>	76
<i>Vertrauensbeziehungen</i>	80
<i>Interessen und Interessenvertretung</i>	84
<i>Kurze Zusammenfassung</i>	88
DIE AKTUELLE FORSCHUNGSLAGE: NEUE ANALYSEPERSPEKTIVEN DER DIENSTLEISTUNGSARBEIT UND DER REORGANISATION	91
DIENSTLEISTUNGSARBEIT	94
<i>Kundenorientierung</i>	94
<i>Interaktionsarbeit</i>	101
<i>Informatisierung der Arbeit</i>	107
<i>Dienstleistungen und Frauenerwerbstätigkeit</i>	109
DIE REORGANISATION DER UNTERNEHMEN UND IHRE AUSWIRKUNGEN	113
<i>Marktzentrierte Steuerungsformen und indirekte Steuerung</i>	113
<i>Subjektivierung und Entgrenzung</i>	120
<i>Arbeitskraftunternehmer und Führungskräfte</i>	123
<i>Internationalisierung der Dienstleistungsarbeit</i>	128
<i>Noch einmal: Interessen und Interessenvertretung</i>	131
KURZE ZUSAMMENFASSUNG	134
SCHLUSS: BEFUNDE UND DESIDERATE DER ERFORSCHUNG KAUFMÄNNISCHER ARBEIT UND QUALIFIKATION	138
LITERATURVERZEICHNIS.....	142

Franz Kaiser, Rainer Brötz

Arbeit und Mentalität kaufmännischer Angestellter im Licht der Industriesoziologie. Eine Einleitung und Essenzen.

Zur Entstehung der Studie

Mit dem rasanten Wachstum der industriellen Verwaltung und der Kaufhäuser im vorletzten Jahrhundert entsteht ein neuer Berufstypus: Die kaufmännische Angestellten-schaft. War das Ziel der Klein- und Großkaufleute bis dahin die berufliche Selbstständig-keit, so werden nun an deren Stelle die kaufmännischen Angestellten als abhängige Be-schäftigte zu einem Massenphänomen. Sie treten an die Seite der kaufmännischen Gehil-fen, die es bereits im Handel gegeben hat, und übernehmen die unterstützenden Tätig-keiten der Unternehmensprozesse, die im Kontext betriebswirtschaftlicher Steuerung sowie des Ein- und Verkaufs entstehen. Durch das zahlenmäßige Wachstum dieses neu-ten Typus der Arbeitnehmerschaft gerät diese Gruppe auch in den Blick der industrieso-ziologischen Forschung.

Die nachfolgende Literaturstudie steht im Kontext eines Forschungsprojekts des Bundesinstituts für Berufsbildung, das sich mit den Gemeinsamkeiten und Unterschie-den kaufmännisch-betriebswirtschaftlicher Berufe befasst (<http://www.bibb.de/de/wlk52110.htm>). Um diese Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu analysieren, entwickelt das Projekt in einem ersten Forschungsschritt eine Theorie kaufmännischen Denkens und Handelns. Sie speist sich vor allem aus:

- einer Dokumentenanalyse von 54 Ausbildungsordnungen und den dazugehöri-gen Rahmenlehrplänen, sowie den aktuellen bundeseinheitlichen kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Fortbildungsordnungen (Brötz / Schapfel-Kaiser 2010),
- einer Literaturstudie über die Geschichte der Kaufleute (Reinisch 2011) und
- der hier vorliegenden Literaturstudie über die Befunde der Industriesoziologie zu kaufmännischen Angestellten.

Ergänzt werden die Quellen durch die Analyse von Arbeiten zum Zuschnitt und zur pä-dagogischen Bedeutung von Berufen und den damit einhergehenden gesellschaftlichen Anforderungen, die an die berufliche Bildung formuliert werden (Brötz 2005, Brötz/Schapfel-Kaiser/Schwarz 2008; Schapfel-Kaiser 2008).

Die aus diesen Quellen zu entwickelnde Theorie wird mittels weiterer empirischer Stu-dien an der aktuellen Praxis kaufmännischer Berufe gespiegelt und in ein Konzept kaufmännisch-betriebswirtschaftlicher Berufe überführt, das für die Gestaltung von Re-gelungen für die berufliche Qualifizierung und Kompetenzentwicklung von Kaufleuten herangezogen wird. (Brötz, Peppinghaus, Schapfel-Kaiser, Brings 2009)

Zur gesonderten Veröffentlichung der industriesoziologischen Studie haben wir uns entschlossen, weil hiermit eine umfassende Aufarbeitung der industriesoziologischen Befunde über die Kaufleute vorgelegt wird, die bislang in dieser Form der wissenschaftlichen Community nicht zur Kenntnis gebracht wurden. Sie knüpft damit auch historisch gut an die ebenfalls im Projekt mitentwickelte Studie von Holger Reinisch an, der die Kaufleute vom Mittelalter bis in den Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts betrachtet und somit dort endet, wo die industriesoziologische Studie beginnt. Die letzte Kapitelüberschrift lautet bei ihm: „Der Kaufmann als Unternehmer und der kaufmännische Angestellte als Massenphänomen“ (Reinisch 2011)

Die vorliegende Studie erarbeitet die industriesoziologische bzw. angestelltensoziologische Literatur auf und fokussiert dementsprechend auf die Veränderungen von Organisation und Technologieeinsatz wie auch Interessenspolitik. Die eher berufssoziologischen Theorien und Ansätze, die sich mit der Wechselwirkung zwischen Beruf und Lebensentwürfen und der Funktion von Berufen im Übergang zwischen Erziehungs- und Wirtschaftssystem befassen (Beck/Brater/Daheim 1980; Brater 1998; Heinz 1995; Kurtz 2005), bleiben in dieser Studie weitgehend außen vor.

Zentrale Erkenntnisse der Studie

Die Literatur zum Thema reicht unter der Überschrift „Angestellte“ bis in die Frühphase der Entwicklung der deutschen Soziologie zurück. Die Angestelltensoziologie hatte dann bis in die 1980er-Jahre hinein eine prägende Bedeutung vor allem für die Klassen- und Sozialstrukturanalyse und die Industriesoziologie. In der Industriesoziologie wurde der Angestelltenbegriff aus der Sozialstrukturanalyse übernommen und damit auch die Klassenzuschreibung von Angestellten und ihr Verhältnis zur Arbeiterschaft. Daraus ergeben sich hilfreiche Hinweise für die Mentalität der Kaufleute. Der Industriesoziologie verdankt sie die wichtigsten Einsichten in die Wandlungstendenzen der Angestelltenarbeit und in diesem Rahmen auch der kaufmännischen Arbeit, die aber nicht immer gesondert als Forschungsgegenstand benannt und ausgewiesen ist. Nach dem Ende der Angestelltensoziologie hat sich die industriesoziologische Forschung zu diesem Thema in mehrere Bereiche aufgespalten. Die vorliegende Arbeit ist deshalb eine Spurensuche, weil sie Entwicklungstendenzen kaufmännischer Arbeit teilweise mühsam aus verschiedenen und nicht immer explizit auf kaufmännische Angestellte bezogenen Quellen zu rekonstruieren versucht.

Die Befunde sind ernüchternd. Es gibt keine Soziologie der Kaufleute und auch keine Industriesoziologie der kaufmännischen Arbeit. Kaufleute werden im besten Fall als Teil der Angestellten betrachtet und im Zusammenhang mit diesen als soziales Phänomen analysiert. Teilweise wird kaufmännische Arbeit aber auch als Element allgemeiner Entwicklungstendenzen der Arbeit untersucht, ohne dabei als kaufmännische Arbeit ausgeflaggt zu sein. Umgekehrt aber lässt sich auch sagen: Kaufleute und kaufmännische Arbeit sind seit langem Gegenstand der Forschung. Sie firmieren nur unter einem anderen Titel. Und aus diesem Umstand wurde in diesem Literaturbericht eine Tugend ge-

macht, indem sich der Bericht auf die Spurensuche begeben und versucht hat, aus der Angestelltensoziologie die Befunde herauszufiltern, aus denen sich auf die Entwicklungen und Probleme kaufmännischer Arbeit und Qualifikationen schließen lässt. Auf diese Weise können zumindest Fragmente einer (Industrie-)Soziologie kaufmännischer Arbeit ex post rekonstruiert werden, die es in Fragestellung und Anlage der betrachteten Untersuchungen so nicht gegeben hat.

Die Ergebnisse der Spurensuche lassen sich unter den nachfolgenden 16 Überschriften zusammenfassen.

Unschärfe des Angestelltenbegriffs

Der Oberbegriff der Angestellten ist problematisch. Die sich dahinter verbergenden Unterschiede zwischen Beschäftigtengruppen wie technischen Angestellten, kaufmännischen Angestellten, Meistern oder Bürogehilfen sind enorm. Gleiches gilt aber auch für Unterschiede zwischen Kaufleuten, die in verschiedenen Branchen wie der Industrie, dem Bankgewerbe oder dem Handel arbeiten. Vor allem deshalb sind Versuche, Angestelltentätigkeiten in einer gemeinsamen Definition inhaltlich zusammenzufassen, über die Jahre gescheitert. Sie sind entweder inkonsistent oder willkürlich. Nicht von ungefähr wurde deshalb auch der Angestelltenbegriff im Verlauf sowohl der Sozialstruktur- und Klassenanalyse als auch der industriesoziologischen Arbeitsanalyse aufgegeben. Die Annahme einer gemeinsamen Statusposition, die Lederer (1912) den Angestellten zugeschrieben hatte und die lange Zeit die Angestelltensoziologie prägte, ließ sich nicht aufrechterhalten.

In neueren Arbeiten zur Klassenstruktur werden Angestellte nach Qualifikationsniveau, Status in der Hierarchie oder Handlungs- und Arbeitslogiken differenziert und finden sich in mehreren Feldern der Matrizen, mit deren Hilfe Unterschiede in der Klassenlage zwischen abhängig Beschäftigten aufgezeigt werden. Danach unterscheidet sich die Klassenlage zwischen niedrig und hoch qualifizierten Angestellten ebenso wie zwischen denen, die Leitungspositionen innehaben und denen, die ausführende Tätigkeiten ausüben oder zwischen denen, die im Kundenkontakt arbeiten, und denen, die in der internen Abwicklung und Verwaltung beschäftigt sind.

Wirkungen von Qualifikation, Position und Arbeitslogik

Tätigkeiten, Qualifikationen, hierarchische Positionen und Arbeitslogiken sollten zusammen untersucht werden, um ein umfassendes Bild kaufmännischer Arbeit entwickeln zu können. Die Befunde haben gezeigt, dass unterschiedliche Qualifikationen, hierarchische Positionen und Handlungslogiken mentalitätsbildende Effekte haben. Systematische Veränderungen von Tätigkeiten, Qualifikationsanforderungen oder hierarchischen Strukturen oder Positionen haben Auswirkungen auf die Klassenstruktur. Es entstehen damit verbundene Unterschiede hinsichtlich Karriereerwartungen und Karrierechancen und Widersprüche zwischen Arbeitslogiken, beispielsweise zwischen Anforderungen der Organisation und Anforderungen der Kunden.

Unterschiede zwischen (kaufmännischer) Angestellten- und Arbeitermentalität

Die relationale Analyse der kaufmännischen Angestellten im Vergleich zu den Arbeitern ist bedeutsam. So lautet ein wichtiges Ergebnis der industriesoziologisch inspirierten Bewusstseinsanalysen, dass systematische Unterschiede zwischen den Deutungsmustern und Situationsinterpretationen von Angestellten und Arbeitern bestehen. Angestellte haben demnach

- eine stärkere Orientierung an der individuellen Entwicklung und Karriere im Betrieb als Arbeiter,
- messen den wirtschaftlichen Interessen des Betriebs eine höhere Bedeutung bei,
- wollen aktiv zum Erfolg des Betriebs beitragen,
- vertreten ihre Interessen lieber individuell gegenüber ihren Führungskräften, als die Hilfe kollektiver Interessenvertretungen in Anspruch zu nehmen und
- schätzen Betriebsräte und Gewerkschaften vor allem als Ordnungsmacht.

Diese Unterschiede sind auch als Unterschiede in den Deutungen sowohl der Angestellten als auch der Arbeiter präsent. Und sie sind demnach gerade bei den kaufmännischen Angestellten am stärksten ausgeprägt. Kaufmännische Angestellte haben ein Angestelltenbewusstsein besonders weitgehend internalisiert und betonen Abgrenzungen gegenüber Arbeitern nachdrücklich. Verantwortlich dafür könnte die in der Regel ausgeprägte räumliche und arbeitsinhaltliche Distanz zwischen Arbeitern und kaufmännischen Angestellten sein. Anders als bei technischen Angestellten in produktionsnahen Bereichen bestehen zwischen diesen Beschäftigtengruppen kaum Schnittstellen inhaltlicher und räumlicher Art, was die offenkundige Abgrenzung in den Deutungsmustern erklären könnte. Schließlich sind sie nicht direkt an der Herstellung von Gütern beteiligt.

Technologische Entwicklungen – ihre Wirkungen und deren Gestaltbarkeit

Von den 1950er- bis 1970er-Jahren hat sich die industriesoziologische Angestelltenforschung vor allem mit der technologischen Rationalisierung in den Büros und ihren Folgewirkungen für Tätigkeiten und Qualifikationsanforderungen beschäftigt. Im Zentrum des Interesses stand die Einführung der Lochkartensysteme. Damit einher gingen zu meist weibliche Lochkartentypistinnen und die Kontrolleure und Programmierer der Maschinen als neue Beschäftigtengruppen mit sehr unterschiedlichen Arbeitsinhalten und Tätigkeitsanforderungen. Es zeigte sich, dass zwischen den repetitiven und angelernten Tätigkeiten der Typisten und den Programmierern Welten klafften, die als Polarisierung gedeutet wurden. Im Nachhinein haben sich aber die Annahmen bestätigt, denen zufolge die Polarisierung durch neue Beschäftigtengruppen ein transitorisches Phänomen ist, weil sie mit dem Fortschreiten der Technik schlichtweg überflüssig wird. Typisten oder Kontrolleure gab es bereits in den 1970er-Jahren nicht mehr, weil die Lochkartentechnik verschwand. Uneinheitlicher zeigen sich allerdings die aktuelleren Auswirkungen der technologischen Entwicklung auf die kaufmännischen Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter. Hierzu variierten die Antworten von der Qualifizierungsüber die Polarisierungs- bis zur Differenzierungsthese. Die Unterschiede in den Befunden hängen vor allem mit den Betrachtungswinkeln der Autorinnen und Autoren zu-

sammen. Mit Blick auf die Entwicklung der Hierarchie war es nicht unplausibel, neue Kommunikationslinien zwischen technischen und nicht-technischen Abteilungen zu vermuten, die nicht zwangsläufig über die Führungskräfte liefen und die bis zu einem gewissen Grad als Abbau hierarchischer Strukturen und als Qualifizierungstrend interpretiert werden konnten. Bezieht man sich aber auf Sachbearbeitung allein als Informationsverarbeitung, lag die Schlussfolgerung nahe, dass eine Informationslücke zwischen Entscheidung und Bearbeitung klafft und möglicherweise im Sinne einer Polarisierung wächst. Wenn allerdings auch noch Kundenbezüge als Arbeitsinhalt in die Betrachtung einfließen, werden die Zusammenhänge komplexer und Funktionsverschiebungen und Differenzierungen treten stärker in den Vordergrund.

Mit dem Übergang zur dezentralen Informationsverarbeitung mit Hilfe der EDV schließlich ist die Arbeit am Computer Bestandteil aller Arbeitsplätze in der kaufmännischen Sachbearbeitung geworden. Durchaus noch in der Tradition der frühen Industriesoziologie ist die Interpretation, dass damit eine generelle Entwertung fachlicher Qualifikationen verbunden ist, weil konkrete Tätigkeitsinhalte durch abstrakte ersetzt werden. In den 1980er-Jahren wurde dies mehr und mehr infrage gestellt, mit explizitem Bezug auf die Ergebnisse der angelsächsischen Debatte, die auf die Arbeitsprozesse, strategische Wahlmöglichkeiten, arbeitsorganisatorische Spielräume und arbeitspolitische Interessenkonflikte und -aushandlungen in den Unternehmen rekurierte. Nicht mehr die technologische Entwicklung, sondern vor allem Produkt- und Marktstrategien in Verbindung mit arbeitsorganisatorischen Konzepten und betrieblichem Interessenhandeln dienten nunmehr als analytische Referenzfolie für die Untersuchung der Trends von Angestelltenarbeit. Technologie wurde als Organisationsstrategie begriffen, die nicht determiniert ist, sondern als strategische Komponente in der Technologieentwicklung selbst als gestaltbar erkannt wurde.

Gewinner und Verlierer bei den kaufmännischen Beschäftigten

Die 1980er-Jahre bildeten eine Hochphase der industriesoziologischen Angestelltenforschung. Dabei standen häufig kaufmännische Angestellte in Industrie, Handel, Versicherungen und Bankgewerbe im Zentrum des Interesses, was diese Phase für die Spurensuche nach kaufmännischer Arbeit besonders ergiebig macht. Es kommt in den Unternehmen zu einer Aktualisierung und Aufwertung der Fachqualifikationen vieler kaufmännischer Angestellter. Dazu hat die EDV beigetragen, die eine Entlastung von zeitraubenden und aufwändigen Schreib- und Buchungsvorgängen ermöglichte. Wichtiger aber noch waren qualitative Wachstumsstrategien der Unternehmen und die damit verbundene Aufwertung der Dienstleistungsqualität und der Kundenberatung. Häufig gewannen die Beschäftigten hierbei Gestaltungsautonomie, weil die organisatorischen Spielräume in Richtung Computerunterstützung und nicht in Richtung Computersteuerung genutzt wurden. Zudem investierten die Unternehmen mehr in Weiterbildung und bauten Karrieremöglichkeiten über interne Arbeitsmärkte aus. Gleichzeitig haben in den marktfernen Abwicklungsbereichen und bei der Bearbeitung von Standardfällen repetitive Momente der Arbeitsinhalte zugenommen und zum Sinken der dortigen Tätigkeitsanforderungen beigetragen. In diesen Bereichen waren die Verlierer der Entwicklung angesie-

delt, deren Aufstiegsmöglichkeiten sich durch die organisatorische Trennung von marktnahen und marktfernen Bereichen zusätzlich verschlechtert haben. Zwar war in diesen Bereichen die Beschäftigungsentwicklung rückläufig, doch blieben sie quantitativ bedeutend und damit repetitive Arbeit auch bei kaufmännischen Angestellten als Problem bestehen. Dies machte Frauen häufiger zu den Verliererinnen, weil sie überproportional in diesen Bereichen tätig waren.

Dienstleistungsarbeit – neue Analysekategorie seit den 1990er-Jahren

Die 1980er-Jahre endeten mit einer Hochphase der industriesoziologischen Angestelltenforschung. In mehreren Arbeiten dieser Phase wird bereits explizit auf die Dienstleistungsarbeit hingewiesen, die ab den 1990er-Jahren zur zentralen Kategorie derjenigen industriesoziologischen Forschung werden sollte, die sich nicht vorrangig mit Industriearbeit beschäftigt. Dienstleistungsarbeit hat deshalb als Kategorie eine so starke Ausstrahlungskraft entfaltet, weil sich darin einerseits die Arbeitsformen der Zukunft – im Gegensatz zu einer an Bedeutung immer mehr abnehmenden Industriearbeit – widerzuspiegeln schienen, und weil andererseits mit dem Dienstleistungsbegriff der Analysefokus stark verbreitert werden konnte. Denn der Angestelltenbegriff hatte immer einen ex- oder zumindest impliziten Bezug zur Industriearbeit und damit zu Angestellten in der Industrie sowie zu den traditionellen Angestelltenbranchen wie Banken, Handel und Versicherungen.

In den 1990er-Jahren aber entstanden und boomten neue Sektoren wie die IT-Industrie und der damit verbundene Strukturwandel ließ sich mit dem Angestelltenbegriff kaum einfangen. Schließlich bestand die verbreitete Vermutung, dass Arbeitsinhalte und Arbeitsformen in den neuen Sektoren auch qualitativ neue Eigenschaften aufweisen, die sie von traditionelleren Tätigkeitsmustern unterscheiden und die sich unter dem breiten Oberbegriff der Dienstleistungsarbeit recht gut subsumieren zu lassen schienen. Für die Spurensuche nach kaufmännischer Arbeit liegt das Risiko dieser Entwicklung darin, dass Bezüge zu kaufmännischer Arbeit nicht mehr explizit hergestellt werden, sodass die Zurechnung von Eigenschaften und Entwicklungstrends der Dienstleistungsarbeit zu kaufmännischer Arbeit willkürlicher wird. Zugleich besteht die Chance, dass neue und fruchtbare Interpretationen entwickelt werden, die die weitere Analyse auch zu kaufmännischer Arbeit inspirieren können.

Kundenorientierung – Mythos und Anstoß für Segmentierung

Die Kundenorientierung als Charakteristikum der Dienstleistungsarbeit ist gleichermaßen Organisationsmythos und wissenschaftliche Analysekategorie. Organisationsmythos ist sie deshalb, weil sie ein normatives Organisationsleitbild beschreibt; Analysekategorie ist sie deshalb, weil sie wichtige Widersprüche und Entwicklungstrends aufzuspüren hilft. Zu den zentralen Widersprüchen der Kundenorientierung gehört die Beziehung zwischen Markt- und Kundenorientierung oder anders formuliert zwischen Tauschwert und Gebrauchswert. Denn eine gute Dienstleistung ist nur dann für die Unternehmen interessant, wenn sich ihr Ergebnis rechnet und rentabel ist. Die Beschäftigten müssen deshalb zwischen Kundenwünschen, eigenen Interessen und teilweise expliziten Marktvorgaben der Unternehmen balancieren.

Segmentierungsstrategien der Unternehmen sind ein Versuch, diesen Widerspruch von Unternehmensseite aufzulösen oder zumindest zu lindern. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass unterschiedliche Produkte oder unterschiedliche Vertriebstypen für unterschiedliche Kunden oder Kundenwünsche bereitgestellt werden. Im Bankgewerbe hat die Segmentierung vornehmlich die Form unterschiedlicher Produkte und Beratungsniveaus für unterschiedliche Kundengruppen, im Einzelhandel hat sie die Form unterschiedlicher Vertriebstypen, auf die sich die Unternehmen jeweils spezialisieren (Brötz/Dorsch-Schweizer/Haipeter 2006). So oder so führt die Segmentierung auch zu starken Aufspaltungen der Tätigkeiten und Qualifikationsanforderungen zwischen den Beschäftigten der unterschiedlichen Segmente. Arbeitsinhalte und Dispositionsspielräume nehmen entlang der Segmente nach unten ab. In den unteren Segmenten treten Widersprüche zwischen Markt- und Kundenorientierung besonders deutlich zu Tage, erkennbar an den Versuchen der Unternehmen, die Kundenschnittstelle durch Gesprächsvorgaben oder Zeitlimits zu standardisieren und zu kontrollieren. Die wachsenden Abschottungen zwischen den Segmenten verschlechtern als Folge des Leanmanagement-Konzepts die Entwicklungsperspektiven der Beschäftigten und verengen ihre Aufstiegswege.

Interaktionsarbeit und Kunden als Ko-Produzenten

Dienstleistungsarbeit als Interaktionsarbeit zeigt, dass sich an Kundenschnittstellen neue und komplexe Formen der Interaktion zwischen Beschäftigten, Unternehmen und Kunden entwickeln. Kunden sind als soziale Akteure im Sinne einer Ko-Produktion an der Entstehung des Produkts Dienstleistung auf unterschiedliche Weise beteiligt, und die Unternehmen versuchen ihrerseits, die Dienstleistungsbeziehung zu ökonomisieren. Es zeigt sich hier besonders deutlich, dass Interaktionsarbeit anspruchsvoll ist, und zwar unabhängig von den Segmenten, in denen sie angesiedelt ist. Denn auch auf unteren Segmentstufen müssen die Beschäftigten neben fachlichen Wissensbeständen Gefühlsarbeit leisten. Dabei geht es darum, die eigenen Gefühle zu steuern, die Kundenbeziehung zu kontrollieren und subjektiviert zu handeln, um ungeplante Situationen im Kundenkontakt zu bewältigen (Munz/Wagner 2010).

Informatisierung – betriebswirtschaftliche Transparenz und Bedeutungsverlust des Raums

Die Verbreitung von PCs hat dazu geführt, dass Computerarbeit zur Normalität in vielen Dienstleistungstätigkeiten geworden ist. Diese Entwicklung wird auch als Informatisierung der Arbeit beschrieben. Der Begriff ist mit dem umfassenden Anspruch verbunden, einen neuen Charakter der Arbeit zu bezeichnen. Arbeit wird abstrakter, weil sie sich zunehmend auf eine symbolisch konstruierte Realität bezieht und damit ihre konkreten stofflichen Inhalte weitgehend verliert. Demgegenüber ist darauf hingewiesen worden, dass der Computer zwar ein neues Arbeitsmittel ist, eine Aufhebung der Unterschiede zwischen Tätigkeiten damit aber nicht verbunden ist. Allerdings verändert sich die Arbeit dadurch, dass – vor allem betriebswirtschaftliche – Informationen in der Organisation schneller und umfangreicher erhoben und bereitgestellt werden können. Soziale und materielle Räume der Arbeit können auseinanderfallen und Arbeit kann

über lange Distanzen verbunden werden. Außerdem benötigen die Beschäftigten Fähigkeiten im Umgang mit dem Computer, was sich derweil auch in nahezu allen Berufsausbildungen niederschlägt (Dücker/Schafel-Kaiser 2006).

Frauen in der Angestellten- und Dienstleistungsarbeit

Dienstleistungsarbeit ist in erheblichem Ausmaß Frauenarbeit. Seit Ende des 19. Jahrhunderts stellt die Angestelltenarbeit in Verwaltungen, Banken und Handel den wichtigsten Zugang zur Erwerbstätigkeit für Frauen dar. In der Anfangsphase waren die dort arbeitenden Frauen zumeist nicht – oder nur in geringem Umfang – beruflich qualifiziert, besaßen aber schulische Qualifikationen, die von den Unternehmen gut nutzbar waren. Schon früh bildete sich dabei ein Muster der Segregation der Geschlechter heraus, bei dem Frauen vorwiegend in unteren Positionen beschäftigt wurden. Dieses Muster hat sich mit der Trennung von kaufmännischen und administrativen sowie von dispositiven und ausführenden Tätigkeiten verfestigt. Auch die in den 1950er-Jahren neu entstehenden, niedrig qualifizierten Arbeitsplätze der Locherinnen wurden von Frauen besetzt. Frauen arbeiteten vermehrt in niedriger bewerteten Angestelltenpositionen als Männer und in Branchen, in denen niedriger bewertete Tätigkeiten vorherrschten. Sie nahmen weniger an Weiterbildungen teil und hatten auch bei gleichem Qualifikationsniveau durchschnittlich geringere Entwicklungschancen. An diesem Segregationsmuster hat sich bis heute wenig Grundsätzliches geändert, obwohl nunmehr das berufliche Bildungsniveau der Frauen gerade in kaufmännischen Berufen teilweise höher ist als das der Männer. Verantwortlich dafür ist unter anderem die Tatsache, dass Frauen häufiger in Teilzeit beschäftigt sind und eine – wohlfahrtsstaatlich und steuerlich noch immer privilegierte – Rolle als Zweitverdiener im Haushalt übernommen haben. In Branchen wie dem Einzelhandel haben die Unternehmen auf diese soziale Tatsache regelrechte Fragmentierungsstrategien aufgebaut. Ein Beispiel dafür ist die Besetzung der 2- und 3-jährigen Einzelhandelsberufe und die Aufstiegschancen der Frauen (Voss-Dahm 2009).

Steuerung durch Dezentralisierung der Kapitallogik – Siegeszug kaufmännischen Denkens

Außer zur Dienstleistungsarbeit finden sich in der Industriesoziologie Erkenntnisse hinsichtlich der Reorganisation der Unternehmen und ihrer Auswirkungen auf Arbeit und Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Seit den 1990er-Jahren haben in den Unternehmen umfassende Reorganisationsprozesse unter dem sogenannten „marktzentrierten Kontrollmodus“ stattgefunden. Dezentralisierung, Internationalisierung und Finanzialisierung der Unternehmen verbinden sich zu einem System, das auf

- betriebswirtschaftlicher Verantwortung dezentraler Einheiten,
- umfassende Marktbeziehungen zwischen und innerhalb der Unternehmen und
- Steuerung der Unternehmen über zentral definierte und an den Finanzmärkten orientierte Renditevorgaben beruht.

Die Kapitallogik, die auf eine beschleunigte Umschlagsrendite abzielt, wird so zum wesentlichen Ziel für die Reorganisation. Auf diese Weise wird Wettbewerbs- und Kostendruck in die Unternehmen und bis an den einzelnen Arbeitsplatz geleitet. Unternehmenseinheiten und teilweise auch die Beschäftigten werden nicht mehr hierarchisch geführt, sondern indirekt gesteuert über die Kontrolle der finanziellen oder personellen Rahmenbedingungen der Arbeit bei weitgehender Autonomie der Gestaltung der Arbeitsprozesse und der Verfolgung festgelegter Ziele. Typischerweise fallen dabei die Handlungsautonomie der Beschäftigten in ihrer Arbeit und ihre Verhandlungsaunomie zur Verbesserung der Rahmenbedingungen auseinander. Auf diese Weise geben die Unternehmen die Aufgabe der Rationalisierung der Arbeit zu einem guten Teil an die Beschäftigten weiter, indem diese nun in Eigenregie effizient und kostensenkend arbeiten sollen. Zwar lässt sich diese Entwicklung als Siegeszug kaufmännischen Denkens in den Unternehmen interpretieren; ob sich deshalb aber die hierarchischen Positionen oder die Arbeitsbedingungen kaufmännischer Angestellter grundsätzlich in eine positive Richtung verändern kann, ist bislang nicht empirisch nachgewiesen. Ein Aufwuchs an kaufmännischen Qualifikationen, im Sinne eines Grundverständnisses für die betriebswirtschaftliche Steuerungslogik, lässt sich an der steigenden Zahl von Beschäftigungsverhältnissen mit entsprechenden Qualifikationen zeigen (Uhly 2007).

Subjektivierung der Arbeit – Selbstkontrolle und –verlust im Dienst des Unternehmensinteresses

Marktzentrierte Kontrollformen arbeiten mit einem Modus der Selbstzuschreibung, der darauf beruht, dass die Beschäftigten unternehmerische Probleme lösen und dabei ihre Subjektivität und ihre Persönlichkeit stärker in die Arbeit einbringen. Dieser Vorgang wird als Subjektivierung von Arbeit bezeichnet. Subjektivität soll verstärkt als Ressource der Unternehmen wie auch als Medium der Selbstkontrolle der Beschäftigten genutzt werden (Schapfel 1997). Subjektivierung kann entgrenzend wirken, weil sie die Beschäftigten dazu bewegen kann, länger zu arbeiten, mehr Leistung zu bringen und dabei kollektivvertragliche Regulierungen zu missachten. Eine wichtige Triebkraft dafür ist die Ökonomie der Unsicherheit, die darauf beruht, dass sich Beschäftigte in einem System der permanenten Bewährung bewegen müssen, weil von ihrer Leistung der Erhalt ihrer organisatorischen Einheit oder ihres Arbeitsplatzes abhängt. Die damit verbundene Unsicherheit betrifft auch das Problem der Steuerungsücke in marktzentrierten Kontrollformen. Betriebliche Zielgrößen werden zunehmend arbeitsunabhängig nach Marktentwicklungen oder Finanzmarkterwartungen gebildet. Damit wird immer weniger die Arbeitswirklichkeit der Beschäftigten berücksichtigt und es entsteht eine Kluft zwischen dem, was gefordert wird, und dem, was möglich ist. Deshalb entfalten Ziele nur eine geringe Wirkung und müssen von den Beschäftigten mit neuem Sinn gefüllt werden.

Zwischen Markt- und Beitragsorientierung – Auflösungstendenzen des psychologischen Vertrags der Angestellten

Die beschriebenen Tendenzen der Ökonomisierung von Arbeitskraft sind im Begriff des Arbeitskraftunternehmers konzeptionell verdichtet worden (Voß/Pongratz 1998). Der Arbeitskraftunternehmer zeichnet sich als Typus dadurch aus, dass er seine Tätigkeiten

im Sinne des Unternehmens ausübt und kontrolliert, dass er seine Fähigkeiten und Leistungen im Betrieb und auf dem Arbeitsmarkt jederzeit systematisch vermarktet und dass er seine gesamte Lebensführung nach Vermarktungsgesichtspunkten ausrichtet. Die empirischen Belege zur Verbreitung dieses Typus sind allerdings bisher gering. So finden sich selbst bei hochqualifizierten Beschäftigten kaum Anzeichen für eine wachsende Selbstökonomisierung und Lösung der Organisationsbindung. Empirisch gehaltvoller zeigt sich der Typus der Beitragsorientierung, der bei Führungskräften und Hochqualifizierten festgestellt worden ist. Dieser Typus ist durch die Kombination fachlich-professioneller Ansprüche und dem Wunsch, Beiträge zum Wohle des Betriebes zu erbringen, charakterisiert. Im Gegenzug werden von den Beschäftigten Privilegien mit Blick auf Beteiligung, Gehalt, Sicherheit und Entwicklungsperspektiven erwartet.

Die Beitragsorientierung weist eine hohe Übereinstimmung mit dem Angestelltenbewusstsein auf, das in den Bewusstseinsanalysen der 1970er- und 1980er-Jahre aufgedeckt worden war. Allerdings gibt es auch Anzeichen dafür, dass die Beitragsorientierung in marktzentrierten Kontrollformen geschwächt und der psychologische Vertrag zwischen Beschäftigten und Unternehmen gelockert wird. Zu diesen Anzeichen zählen schwindende Karriereperspektiven in dezentralisierten Organisationsformen, die Zurückdrängung fachlicher gegenüber unternehmerischer Anforderungen, die Erosion lebensweltlicher Arrangements unter hohem Zeitdruck in der Arbeit und die Infragestellung der individuellen Leistung zugunsten betriebswirtschaftlicher Erfolgskriterien. Für die IT-Industrie, vormals die Paradebranche beitragsorientierter Beschäftigter, wird mit der Ausbreitung marktzentrierter Steuerungsformen sogar ein Übergang von der Beitrags- zur Arbeitnehmerorientierung festgestellt (Boes/Kämpf 2008).

Globalisierung – Sicherheitsverlust und neue Aufgabenprofile

Bis vor wenigen Jahren schien die Standortkonkurrenz um Arbeitsplätze ein Problem vor allem der Produktionsbeschäftigten zu sein. Seit der Debatte um Offshoring jedoch mehren sich die Hinweise, dass auch qualifizierte Angestelltenarbeitsplätze in Software und IT-Dienstleistungen, in Verwaltungen und in Forschungs- und Entwicklungsbereiche ausgelagert werden. Damit verbunden ist, wie am Beispiel der IT-Industrie gezeigt wurde, ein neuartiges Gefühl der Unsicherheit und der Angst des Arbeitsplatzverlustes bei Angestellten. Pekarisierung von Arbeit findet sich nun auch im Herzen bislang stabiler Beschäftigungsverhältnisse im qualifizierten Angestelltenbereich. Loyalität und Beitragsorientierung weicht einem Gefühl der Ohnmacht der Beschäftigten als abhängige Arbeitnehmer. Mit der Internationalisierung kann eine Neuzuschneidung von Aufgabenbereichen in Richtung Standardisierung einhergehen. Zudem sind damit Aufgaben der internationalen Koordination und Kommunikation von Aktivitäten verbunden. Die Tätigkeiten werden um das Anforderungsprofil interkultureller Arbeit angereichert, die neben der Beherrschung von Fremdsprachen auch ein Wissen über die kulturellen, rechtlichen und institutionellen Besonderheiten anderer Länder erfordert. Dies gilt insbesondere für kaufmännische Angestellte in globalisierten Strukturen von Einkauf und Vertrieb.

Angestelltenmentalität und Interessenvertretung

Angestelltenbewusstsein und Beitragsorientierung haben starke Auswirkungen auf das Interessenhandeln der Beschäftigten. Zwar werden Betriebsräte und Gewerkschaften als kollektive Akteure der Arbeitsbeziehungen und vor allem als Ordnungsmacht akzeptiert und anerkannt, für die Formulierung und Durchsetzung der individuellen Interessen spielen sie aber keine bedeutende Rolle. Im Gegenteil, qualifizierte Angestellte zeichnet den Forschungsbefunden zufolge ein individualisiertes Interessenhandeln aus. Sie diskutieren Probleme direkt mit ihren Führungskräften; Betriebsräte schalten sie nur dann als Moderatoren ein, wenn sie keine Lösungen für ihre Probleme finden. Qualifikation und Erfahrung können ihnen dabei als wichtige Primärmachtquellen dienen, und neue Partizipationsformen bieten dafür entsprechende Prozesswege. Kollektive Interessenvertretungen sind eine Ultima Ratio, deren Nutzung nach Möglichkeit vermieden wird, um die eigenen Entwicklungs- und Karriereperspektiven nicht zu gefährden.

In der aktuellen Debatte hat allerdings eine Kontroverse um die Frage eingesetzt, wie weit dieses individualisierte Interessenhandeln noch trägt und ob nicht eine wachsende Arbeitnehmerorientierung auch eine Annäherung an kollektive Interessenvertretungen nach sich ziehen könnte. Dabei treten aber auch Interessenskonflikte zwischen den Angestellten und den formalen Interessensvertretern auf. Zu diesen gehört z. B. , dass die Betriebsräte in die Lage kommen können, kollektive Arbeitszeitregelungen zur Arbeitszeitdauer gegen Beschäftigte verteidigen zu müssen, die ihre Arbeitszeiten in eigener Regie und in eigenem Interesse verlängern oder an Wochenenden arbeiten, obwohl dies formal nicht gestattet ist. Und Gewerkschaften haben das Problem, Angebote für Beschäftigte entwickeln zu müssen, die keine Schutzmacht wollen, weil sie sich lange Zeit als Gewinner der Reorganisation gefühlt haben.

Konsequenzen für eine berufstheoretische Konzeption kaufmännischen Denkens und Handelns

Auch wenn die Arbeit kaufmännischer Angestellter bislang kein systematischer Topos der Industriesoziologie war und sich aus ihr heraus kein Bild eines einheitlichen kaufmännischen Angestellten konturieren lässt, ergeben sich aus der nun vorliegenden Studie Hinweise für eine Theorie kaufmännischen Denkens und Handelns. Sie bestärkt mit ihren Ergebnissen die Vorannahmen des BIBB-Forschungsprojekts zu „Gemeinsamkeiten und Unterschiede kaufmännisch-betriebswirtschaftlicher Berufe“, dass sich kaufmännische Tätigkeiten ausdifferenziert haben und es dennoch Gemeinsamkeiten in den Orientierungen gibt, die sich hieraus ableiten lassen. Die Frage nach der Bildung von Berufsgruppen und -familien innerhalb der kaufmännischen Berufe wird deshalb auch die mit den unterschiedlichen Funktionen und Arbeitslogiken einhergehenden Mentalitäten zu berücksichtigen haben und sich deshalb im späteren Verlauf des Projekts wieder stellen.

Die Arbeitslogiken und die Mentalität, die sich verbunden mit der beruflichen Tätigkeit ausbilden, unterscheiden sich zwar je nach Qualifikationsniveau und zugeordnetem Sta-

tus und dem jeweiligen Einsatzgebiet, dennoch verbindet kaufmännische Angestellte und Dienstleister überwiegend die Orientierung am effizienten und wirtschaftlichen Handeln. Beide Gruppen richten ihren Beitrag am unternehmerischen Erfolg aus und erwarten eine entsprechende Anerkennung seitens der Unternehmen für ihre Beitragsorientierung. Sie begreifen demnach die Logik der Kapitalverwertung, agieren mit den damit verknüpften Steuerungssystemen und denken entsprechend.

In ihrem Handeln in der unmittelbaren oder auch mittelbaren Funktion zwischen unternehmerischem Produkt oder Dienstleistung und deren Vermarktung gegenüber den Kundinnen und Kunden leisten sie, häufig informationstechnisch gestützte, Interaktionsarbeit. (Gleiches gilt auch bei dem, der Produkterstellung vorgelagerten, Einkauf gegenüber Zulieferern.) Diese Interaktionsarbeit ist an den Schnittstellen der Prozessketten innerhalb des Unternehmens oder auch im Außenkontakt angesiedelt. Durch diese Ausrichtung an den Prozessketten sind die kaufmännischen Angestellten auch stark organisatorischen Veränderungen ausgesetzt, die zu einer Ausweitung oder auch Beschränkung ihrer beruflichen Handlungsspielräume führen können und dementsprechend zu einer Auf- oder Abwertung der eigenen Position.

Insbesondere in der auf Kunden bezogenen Interaktionsarbeit werden die Widersprüche zwischen Kapitalverwertungslogik und Kundeninteresse spürbar, die sie unter den Gegebenheiten der indirekten, marktzentrierten Steuerung eigenverantwortlich bewältigen müssen. Eingebettet in die Kunden- und Interaktionsarbeit bestehen zeitliche Vorgaben und Produktionsziele, die unter Berücksichtigung der Kundenwünsche und dessen finanziellen Möglichkeiten abgeglichen werden müssen. Diese Widersprüche und die Intensität eigener Arbeitsleistung haben durch die Internationalisierung der Anbieter- und Konsumentenmärkte sowie durch die informationstechnische Steuerung und Kontrolle der Prozessabläufe und deren geldwerte Abbildung in Kosten und Erlösen zugenommen.

Die Informatisierung hat die informationstechnische Verarbeitung von Daten zu einem festen Handwerkszeug aller Kaufleute werden lassen. Mit Hilfe von Softwareprogrammen können große Datenmengen erfasst und zeitnah ausgewertet werden. Dies schafft einerseits betriebswirtschaftliche Transparenz und damit einen Bedeutungszuwachs des betrieblichen Rechnungswesens, kann aber zugleich auch zur Entwertung von Wissen führen, das in die Gestaltung der Softwareprogramme eingebettet ist. Kaufmännisches Denken muss gerade unter Nutzung von IT-Techniken so ausgerichtet sein, dass die kaufmännischen Angestellten auch künftig die wesentlichen Zusammenhänge der kaufmännischen Steuerung und Kontrolle beherrschen, um die betrieblichen Prozesse steuern zu können. Die Auswirkungen der IT-Technik auf die berufliche Qualifikation der Kaufleute wird näher zu prüfen sein.

Die Studie weist auf einen Siegeszug des kaufmännischen Denkens hin. Damit verbunden ist, dass der Kostendruck- und dies gilt nicht nur für die Kaufleute - bis an die einzelnen Arbeitsplätze weitergegeben wird. Den Beschäftigten stehen nicht mehr personalisierte Herrschaftsinteressen gegenüber, sondern eine Steuerung erfolgt über zentral definierte Ziele der Finanzmärkte, die die Rendite vorgeben (Finanzialisierung). Dies

führt zu steigenden Qualifikationsanforderungen an die Kaufleute, die mit neuen „Freiräumen“ ausgestattet zum Ertrag des Unternehmens beitragen sollen, und dies mit bestimmten Zielen in eigener Regie und Verantwortung und nach scheinbar objektivierten ökonomischen Daten. Damit werden auch die Kaufleute in einer gewissen Weise „Unternehmer im Unternehmen.“ Es wird zu prüfen sein, ob die derzeitigen Aus- und Weiterbildungsordnungen darauf bereits adäquat reagiert haben und welche Konsequenzen aus diesem Befund für die Konzeption zu ziehen sind.

Im Kontext der zunehmenden Selbststeuerung im oben genannten Sinne, eines stärker auf sich gestellten Arbeitnehmers, eines Kaufmannes/einer Kauffrau, der/die sich trotz abhängiger Position wie ein Unternehmer/Selbstständiger verkaufen muss, wird zu prüfen sein, ob die Auseinandersetzung mit Themen unternehmerischer Selbstständigkeit, wie sie vereinzelt in Ausbildungsordnungen Eingang gefunden haben, künftig in das Repertoire der kaufmännischen Ausbildung gehört oder weiter branchenspezifischen Charakter hat. Damit stellt sich die Frage der (neuen) Selbstständigkeit ggf. wieder, wie wir sie bis zur Herausbildung der kaufmännischen Angestellten als Massenphänomen hatten.

Internationalisierung und Standortkonkurrenz nehmen an Bedeutung für die Qualifikation der Kaufleute insbesondere in den Bereichen Einkauf und Vertrieb zu. Eng damit verknüpft sind Kenntnis über Gebräuche, Sitten und Kulturen anderer Völker. Hier stellen sich für die berufliche Qualifikation der Kaufleute eine Reihe von Fragen hinsichtlich Art und Umfang von Fremdsprachen und deren Erwerb in der Berufsausbildung und die Einbettung in gesellschaftliche und sozio-geographische Hintergründe. Auf diese Fragen müssen im Rahmen eines Konzeptes für die Berufsqualifizierung der Kaufleute überzeugende Antworten gefunden werden.

Deutlich wird bei all diesen Betrachtungen, dass beim Auftreten langfristiger Widersprüche gegenüber den zentralen Zielvorgaben des Unternehmens die Beitragsorientierung der kaufmännischen Angestellten bedroht ist. Sie kann sich zur Auflösung der Widersprüche wandeln in eine stärkere Orientierung am individualisierenden Arbeitskraftunternehmermodell oder am arbeitnehmergeprägten, kollektiven Interessensvertretungsmodell. Die ökonomische Rationalität des beruflichen Handelns, die sich kaufmännische Angestellte im Verlauf ihrer Qualifizierung angeeignet haben, droht dann brüchig zu werden, wenn widersprüchliche Ansprüche und Vorgaben bestehen und neue Sinnstiftungen notwendig werden, damit die Identifikation mit der beruflichen Tätigkeit gewahrt bleiben und Subjektivierung der Arbeit weiter voranschreiten kann (Fichter/Freiberger 2011). Es sind also die drei K's von Konkurrenten, Kunden und Kennziffern, die sich als wesentliche Felder der Widersprüche kaufmännischen Handelns in ihren unterschiedlichen Ausprägungen je nach Einsatzzusammenhang ausmachen lassen.

Daran wird deutlich, dass professionelles Handeln in diesen gemeinsamen Kontexten der kaufmännischen Angestellten neben der Aneignung von Fertigkeiten und Kenntnissen auch Reflexionsvermögen voraussetzt, sodass die Artikulation der Widersprüche und damit ihre produktive und gemeinsam zu gestaltende Bewältigung möglich wird.

Hinführung

Der historische Mythos der Kaufleute

Zentrale Fragen dieser Literaturstudie sind die folgenden: Welche Entwicklungstendenzen der Umsetzung von Arbeitskraft in Arbeit bei Kaufleuten lassen sich in der Literatur feststellen? Wie ist kaufmännische Arbeit organisiert? Welche Qualifikationen werden dabei angewandt und aktualisiert? Wie ist kaufmännische Arbeit in betriebliche Arbeitsteilung und Herrschaftszusammenhänge eingebunden? Welche Deutungsmuster und Interessenorientierungen weisen kaufmännische Angestellte typischerweise auf? Und schließlich: Gibt es überhaupt *die* kaufmännische Arbeit, oder existieren nicht vielmehr vielfältige Muster der Entwicklung in unterschiedlichen Tätigkeiten, Unternehmensbereichen oder Branchen?

In industriesoziologischer Perspektive liegt die Bedeutung kaufmännischer Arbeit auf der Hand. Neben Ingenieurarbeit oder gewerblicher Facharbeit bezeichnet kaufmännische Arbeit nicht nur einen der großen Tätigkeitsbereiche der Arbeitnehmer in industriekapitalistischer Volkswirtschaften, sondern auch eines der wichtigsten Cluster von Berufsgruppen des beruflichen Ausbildungssystems. Kaufmännische Tätigkeiten sind von branchenübergreifender Bedeutung wie kaum ein anderer Tätigkeitsbereich sonst. Denn kaufmännische Qualifikationen werden in allen gewinnorientierten – oder besser: effizienzorientierten, denn auch öffentliche Verwaltungen kommen ohne kaufmännisches Wissen nicht aus – Unternehmen gebraucht. Doppelte Buchführung, Gewinn- und Verlustrechnungen, die kaufmännische Kontrolle von Preisen und Kosten oder auch die Organisation von Beschaffung und Vertrieb, sind, das hat bereits Max Weber betont, Kernmerkmale jedes modernen Betriebs, unabhängig davon, in welchen Sektoren oder Branchen er angesiedelt ist. Doch kaufmännische Arbeit hat nicht nur eine Querschnittsfunktion, sie ist auch die dominierende Tätigkeitsform der Erwerbsarbeit in Branchen wie dem Bankgewerbe oder dem Einzelhandel, die deshalb als kaufmännische Branchen bezeichnet werden können, weil sich in ihnen die kaufmännischen Funktionen der Zirkulation von Waren, Geld und Kapital konzentrieren.

Kaufmännische Arbeit hat auch eine historische Dimension, auf die im weiteren Verlauf dieser Hinführung kurz eingegangen werden soll ist. Diese historische Dimension erklärt, warum Kaufleute mehr sind als nur eine Arbeitsfigur unter anderen in modernen kapitalistischen Wirtschaften. Kaufleute zeichnet unter den aktuell bedeutenden Berufen wohl am stärksten ein Mythos großer historischer Bedeutung aus. Sicherlich, auch andere Arbeitstätigkeiten, die noch heute als Berufe in der beruflichen oder akademischen Ausbildung gelehrt werden, haben lange oder noch länger zurückreichende historische Wurzeln als die Kaufleute. Zahlreiche und vor allem handwerkliche Berufe sind bereits in den segmentierten oder stratifizierten Gesellschaften – um die Epochen-einteilung von Durkheim zu bemühen – der Vormoderne entstanden und leben bis heute fort. Darin also besteht kein Sondermerkmal der Kaufleute, die sich im Mittelalter als

neue soziale Figur herauszubilden begannen. Die historische Bedeutung des Kaufmanns als Arbeitsfigur liegt nicht in seiner Anciennität begründet, sondern vielmehr darin, dass er die entscheidende Triebkraft bei der Herausbildung einer kapitalistischen Weltwirtschaft war.

Die kapitalistische Weltwirtschaft ist, dies hat Fernand Braudel auf beeindruckende Weise nachgewiesen, in der Sphäre der Zirkulation respektive des Austauschs entstanden (Braudel 1990). Märkte und der Tausch über Märkte haben die Gesellschaften des Mittelalters in einem über Jahrhunderte andauernden Prozess geformt und schließlich revolutioniert. Zunächst bildeten Kaufleute nur ein Randphänomen, entwickelten dann aber ein immer komplexeres und weltumspannendes Netz, das entscheidenden Einfluss auch auf die Entwicklung der Territorien und Staaten und ihre wechselseitigen Beziehungen genommen hat. In diesem Netz waren Kaufleute die zentralen Akteure, und zwar umso mehr, je bedeutsamer der Fernhandel gegenüber den lokalen Märkten wurde, auf denen die Produzenten direkt und ohne Vermittlung durch Kaufleute ihre Waren anboten. Im Fernhandel aber traten Kaufleute zunehmend in die Schnittstelle des Austauschs zwischen Produzenten und Konsumenten, und zwar sowohl beim Verkauf von Endprodukten als auch bei der Beschaffung von Zulieferprodukten. Sie waren es, die Handel über weitere Distanzen trieben und dabei große Unsicherheiten in Kauf nahmen, die mit den Handelswegen über Land und später über Wasser verbunden waren. Dazu wiederum benötigten die Kaufleute Finanzmittel, denn der Transport war teuer, und außerdem mussten sie beim Einkauf großer Warenmengen Geld vorstrecken. Deshalb war die Entwicklung des Handels von Beginn an eng mit der Entwicklung des Kreditwesens verknüpft. Der Handelskaufmann fand seine Entsprechung im Bankkaufmann, dessen Geschäft darin bestand, Geld oder Sicherheiten zu verleihen, um sie mit einem Zins zurückgezahlt zu bekommen.

Auch das Kreditgeschäft war zu dieser Zeit mit großen Risiken verbunden, einerseits wegen der Unsicherheit des Handels, und andererseits weil die Staaten, die ihre Ausgaben mehr und mehr über Kredite finanzierten, häufig Bankrott gingen und Rückzahlungen verweigerten. Es sind wohl nicht zuletzt die hohen Risiken und die von manchen Kaufleuten – insbesondere diejenigen, die Kaufleute und Bankiers zugleich waren – trotzdem angehäuften großen Vermögen, die den Mythos der Kaufleute als besondere soziale Akteure seit Ausgang des Mittelalters begründet haben.

Aber ihre Bedeutung hat noch weitere Facetten. Kaufleute waren die ersten sozialen Akteure, die systematisch lange Distanzen überwunden und räumlich weit entfernte soziale Kontakte geknüpft haben. Sie haben damit, wenn man so will, erstmals eine soziale Systemintegration über lokale Gemeinschaften hinaus angetrieben. Denn die damaligen „Staaten“ waren ja wenig mehr als eine Ansammlung lokaler Gemeinschaften, über die eine adelige Herrschaftsstruktur errichtet war, die wenig Einfluss auf das alltägliche Leben hatte (siehe dazu auch Giddens und seinen Begriff der „klassengegliederten Gesellschaften“, 1981). Mehr noch, Kaufleute waren auch die ersten Akteure ihrer Zeit, die

Lesen und Schreiben systematisch benötigt und ihre Verbreitung über die Grenzen kirchlicher Gelehrsamkeit hinaus befördert und, wie man mit Weber sagen könnte, veralltäglich haben. Damit haben sie eine bürgerliche Kunst und Kultur in – dann auch kritischer – Abgrenzung zur lange vorherrschenden Kultur der Kirche und des Adels etabliert (Le Goff 1989). Kaufleute haben also nicht nur die Entwicklung des Kapitalismus angestoßen, sie haben auch wesentlich zu den Grundlagen der modernen Kultur beigetragen.

Folgt man den Analysen Arrighis, so existiert seit dem 16. Jahrhundert eine kapitalistische Weltwirtschaft (zum Folgenden Arrighi 2006). Allerdings waren es nicht die berühmten Augsburger, Venezianer oder Florentiner Kaufleute und Bankiers, die eine kapitalistische Weltwirtschaft geschaffen haben. Sie begründeten zwar eine Welt der „Hochfinanz“ international tätiger Kaufleute und Bankiers. Doch scheiterten sie am Widerstand der großen territorialen Organisationen wie Frankreich und England, die ihrerseits die Erfolge der Kaufleute im Bereich des Handels und der Geldwirtschaft kopieren wollten. Im Ergebnis mussten diese Kaufleute ihr Kapital schließlich vornehmlich in die Staatenbildung der Territorien investieren, in denen sie lebten. So konnten sie sich zumeist als neue Aristokratie etablieren, hatten aber an der Finanzierung der großen Entdeckungen des 16. Jahrhunderts schon keinen Anteil mehr.

Dies war bei den Genueser Kaufleuten und Bankiers Arrighi zufolge anders. Sie wurden nicht zu Aristokraten, und sie haben ihr Geld weiterhin in profitable Handels- und Geldgeschäfte investiert. Dabei konnten sie zunächst auf den Handel mit dem fernen Osten und ihr Handelsmonopol am Schwarzen Meer bauen. Als mit der Expansion der Türken diese Vorteile versiegt, gelang es ihnen, sich zu den wichtigsten Finanz- und Handelsakteuren auf der iberischen Halbinsel zu entwickeln. Von da an organisierten sie zu großen Teilen den Fernhandel in Spanien und Portugal und fungierten als wichtigster Kreditgeber für den spanischen Staat. Auf diese Weise gingen kommerzielle und territoriale Expansion des Kapitalismus zunächst Hand in Hand; mit der Zeit gewannen dann Finanzinvestitionen gegenüber kommerziellen Investitionen immer mehr an Gewicht. Dass dieser „erste Akkumulationszyklus“ der kapitalistischen Weltwirtschaft schließlich zu Ende ging, lag an der hoffnungslosen Überschuldung und Auszehrung der spanischen Territorialmacht ebenso wie am Erstarken eines neuen Zentrums der Weltwirtschaft, nämlich Hollands. Auf die hegemoniale Stellung Hollands sollten später Arrighi zufolge noch Akkumulationszyklen mit den Zentren Großbritannien und den USA folgen.

Die weitere Geschichte der Akkumulationszyklen ist im Einzelnen an dieser Stelle nicht von Interesse; zwei allgemeinere Beobachtungen Arrighis sind es hingegen durchaus. Die erste Beobachtung lautet, dass sich die Akkumulationszyklen durch zwei Phasen auszeichnen. Während in der ersten Phase die Expansion des Handels dominiert, verschieben sich in der zweiten Phase die Investitionen in den Finanzsektor. Ursache dafür ist Arrighi zufolge die Erschöpfung kommerzieller Gewinnquellen im Handel und die Erschließung neuer Profite durch Finanzinvestitionen. Die steigende Bedeutung von Finanzinvestitionen ist ein Zeichen für die heraufziehende Krise eines Akkumulationszyklus. Bezogen auf die sozialen Akteure der kapitalistischen Weltwirtschaft lässt sich

mithin sagen, dass Handelskaufleute im Zentrum der ersten Expansionsphase stehen, während Bankiers die Investitionen in der zweiten Expansionsphase bestimmen.

Die zweite Beobachtung Arrighis bezieht sich auf Unterschiede zwischen den Akkumulationszyklen, die sich aus der Rolle der Warenproduktion ergeben. Die ersten beiden Akkumulationszyklen, der genuesisch und der holländisch dominierte Zyklus, zeichneten sich dadurch aus, dass die Produktion von Waren nicht Gegenstand der kapitalistischen Akkumulation war. Die Warenproduktion wurde, wie Arrighi es formuliert, externalisiert. Kapitalistische Akkumulation beruhte darauf, Waren einzukaufen und sie wieder zu verkaufen oder darauf, Geld zu verleihen und in lukrative Anlagen zu investieren. Die Herstellung der Waren jedoch wurde von den Kaufleuten nicht systematisch organisiert. Der Kapitalismus dieser Zeit war ein Kapitalismus ohne kapitalistische Produktion; er fand nur in der Sphäre der Zirkulation statt. Dies bedeutet nicht, dass sich die Kaufleute gar nicht um die Produktion gekümmert hätten. In manchen Fällen taten sie dies durchaus. Sie investierten in die Logistik und Warenaufbewahrung oder auch in die Herstellung von Schiffen. Teilweise überwachten sie auch die Produktion hochwertiger Waren und Luxusprodukte. Aber insbesondere die Kaufleute der hegemonialen Zentren scheuten die Produktionssphäre. Der entscheidende Grund dafür war, dass die Übernahme der Produktion das Kapital territorial stark gebunden und die räumliche und finanzielle Beweglichkeit der Kaufleute beeinträchtigt hätte, die gerade das Kernmerkmal des Handels- und Finanzkapitalismus dieser Phase war.

Industrialisierung und abhängige Beschäftigung

Einer der wichtigsten Gründe für das Erstarken Großbritanniens als neuer hegemonialer Macht im 18. und 19. Jahrhundert war, dass dort nicht nur die Zirkulation von Waren und Geldkapital, sondern auch die an Territorien gebundene Warenproduktion kapitalistischen Prinzipien folgte. Begünstigt durch den raschen technologischen Fortschritt wurden Waren erstmals systematisch auf der Grundlage freier Lohnarbeit und betriebsförmiger Organisation produziert. Sicherlich haben dabei die Kaufleute und Bankiers eine wichtige Rolle gespielt, sei es als Geldgeber, sei es im Kampf gegen Zunftordnungen oder bei der Entwicklung neuer Organisationsformen der Produktion wie dem Verlagsystem. Allerdings steht am Ende der Entwicklung doch das Faktum, dass neben – oder vielmehr vor – den Kaufleuten nun eine neue Sozialfigur auf der Bildfläche erschienen ist und von da an die Entwicklung des Kapitalismus prägte, nämlich der kapitalistische Unternehmer, dessen Hauptaugenmerk sich nicht mehr auf den Warenhandel oder der Investition von Kapital in Finanzanlagen richtete, sondern auf die profitable Produktion von Waren und die Organisation dieser Produktion durch Einsatz von konstantem und variablem Kapital.

Von diesem Augenblick an verloren die Kaufleute zu einem guten Teil ihre zentrale Stellung in der kapitalistischen Weltwirtschaft, die über die Produktion immer mehr auch zu einer Weltwirtschaft der Territorien und nicht nur der Waren und des Geldes wurde. Sicher, Kaufleute blieben wichtig, sei es als Handelskaufleute bei der Beschaffung von Rohstoffen und anderen Importgütern oder sei es als Bankiers bei der Finanzierung der

kapitalistischen Produktionsunternehmen und bei der Suche nach lukrativen Anlagefeldern für Geldkapital. Aber die Dynamik kapitalistischer Entwicklung wurde von nun an vor allem von den Unternehmern bestimmt sowie von den sozialen Konflikten, die sich aus gegensätzlichen Interessenlagen von Unternehmern und Arbeitern um die Verteilung des gesellschaftlichen Produkts und um die Organisation von Herrschaft in den Produktionsbetrieben ergaben.

An dieser Stelle macht es Sinn, Handelskapital und Finanzkapital analytisch zu unterscheiden. Denn Handelskaufleute und Bankiers waren von der beschriebenen Entwicklung unterschiedlich betroffen. Hierbei ist noch einmal an Arrighis Gedanken unterschiedlicher Phasen der Akkumulation zu erinnern. Vom britischen Hegemoniezyklus an waren nicht mehr die Handelskaufleute, sondern die Unternehmer die zentralen Akteure in der ersten Akkumulationsphase. Sie sorgten für eine nunmehr industrielle Dynamik der Kapitalakkumulation. Mit der langfristigen Verschlechterung der Profitaussichten des industriellen Kapitals aber schlägt wieder die Stunde der Finanzkaufleute, die nun alternative Verwendungsmöglichkeiten für anlagesuchendes Kapital organisieren und die Phase der Finanzakkumulation entscheidend prägen können. Daraus lässt sich schließen, dass insgesamt der Bedeutungsverlust der Handelskaufleute größer ist als derjenige der Finanzkaufleute, die zumindest in bestimmten Akkumulationsphasen zentrale Akteure der kapitalistischen Wirtschaft geblieben sind.

Die Bedeutung der Handelskaufleute nahm im Verlauf der beiden industriellen Hegemoniezyklen weiter ab. Die britische Industrieproduktion als „Werkstatt der Welt“ beruhte vor allem auf einer klein- und mittelbetrieblichen Produktion und einer geringen Fertigungstiefe der Unternehmen. Handelskaufleute spielten hier noch eine wichtige Rolle als Beschaffer von Rohstoffen aus den weltweiten Kolonien und als weltweite Vertreter der produzierten Waren. Im von den USA dominierten „fordistischen“ Akkumulationsregime nach dem zweiten Weltkrieg (Lipietz 1985) wurden diese Aufgaben hingegen mehr und mehr von den Produktionsunternehmen selber organisiert, die sich – zumindest in den Massenproduktionsindustrien – zu großen Korporationen mit hoher Fertigungstiefe entwickelten. Diese Unternehmen bildeten interne Abteilungen für Beschaffung und Vertrieb aus und organisierten in manchen Fällen sogar den gesamten Vertrieb bis zum Kunden selbst. Damit entstand eine neuartige Konkurrenz für den Groß- und Einzelhandel. Nicht von der Hand zu weisen ist zugleich, dass auch im Handel große Unternehmen entstanden, zunächst in Form von Warenhäusern im Einzelhandel, die durchaus ihrerseits Einfluss auf Produktionsunternehmen nehmen konnten. Doch konnte dadurch die Bedeutungsabnahme des Handels nicht grundsätzlich aufgehalten werden.

Mit dieser Entwicklung war noch ein weiterer und für die Kaufleute einschneidender Prozess verbunden. Im Zuge der Ausweitung des Kapitalismus auf die Warenproduktion und die Verbreitung des Lohnverhältnisses wurden die Kaufleute selber abhängig Beschäftigte. Diese Entwicklung war insofern für Kaufleute revolutionär, als sie zuvor vielfach selbstständig waren oder als Angestellte die Selbstständigkeit als Kaufleute anstrebten, indem sie sich in eine bestehende Firma einheirateten oder eine neue Firma

gründeten. Diese Selbstständigkeit als Erkennungsmerkmal der Kaufleute ging mit den aufgezeigten Veränderungen verloren. Kaufleute wurden *Angestellte* in Betrieben, die sich als Organisationen durch Hierarchien, Arbeitsteilung und abhängige Beschäftigung auszeichneten. Dies galt zunächst und vor allem für die wachsende Anzahl von Kaufleuten, die in den Industrieunternehmen angestellt waren und die sich teilweise aus gelernten Kaufleuten des Handels, teilweise aber auch aus zunächst ungelernten Beschäftigten mit höherer schulischer Bildung rekrutierten, die dann in den Industriebetrieben betrieblich ausgebildet wurden. In der frühen Phase des Industriekapitalismus unterschieden sich dabei die Organisation der Arbeit und die Stellung der Kaufleute in den Industrieunternehmen nicht wesentlich von denen in Handelsunternehmen; die Zahl der Kaufleute in den Unternehmen beider Sektoren war gering und die Tätigkeiten zwischen Kaufleuten waren nicht spezialisiert. Dementsprechend genossen die Kaufleute eine herausgehobene und materiell privilegierte Stellung gegenüber anderen abhängig Beschäftigten. So bezogen sie ein Gehalt, das häufig mit einer Senioritätskomponente ausgestattet war, erhielten eine Gehaltsvorzahlung im Krankheitsfall und kamen in den Genuss weiterer Gratifikationen (dazu auch Schulz 2000).

Mit der Entstehung industrieller Großunternehmen änderte sich die Situation für die angestellten Kaufleute dann grundlegend. Zwar blieb die Stellung zumindest der qualifizierten Angestellten in der betrieblichen Hierarchie hoch und die materiellen Privilegien, zu denen auch ein höherer Kündigungsschutz oder kürzere Arbeitszeiten gehörten, blieben bestehen. In den nun größeren Büros oder administrativen Abteilungen kamen zudem Karrieremöglichkeiten auf dem innerbetrieblichen Arbeitsmarkt hinzu (Kocka 1981). Zugleich aber bildeten sich mit dem Wachstum der Büros Unterschiede zwischen den Kaufleuten nach Tätigkeiten und Positionen in der betrieblichen Hierarchie heraus. Das Spektrum kaufmännischer Tätigkeiten weitete sich aus, von der Buchhaltung über Ein- und Verkauf bis hin zur Personalverwaltung. Der Ausweitung folgte die horizontale Spezialisierung zwischen diesen Tätigkeitsbereichen. Und der horizontalen Spezialisierung schloss sich die vertikale Differenzierung innerhalb der Tätigkeitsbereiche an. Die wachsende Zahl der Kaufleute und die Verwaltung großbetrieblicher Massendaten machten die Büros zu einem Objekt der Rationalisierung für die Unternehmen. Standardisierung und Arbeitsteilung hielten Einzug. Es wurde Arbeitsplätze mit mittleren und einfachen Tätigkeitsniveaus geschaffen, an denen vornehmlich Routinearbeiten zu erledigen waren. Vor allem als Schreibkräfte an Maschinen hielten erstmals auch Frauen Einzug in die Büros; kaufmännische Tätigkeiten waren das Einfallstor für die damals einsetzende Erwerbsbeteiligung der Frauen. Ähnliches galt auch für die neuen Großunternehmen des Handels sowie des Bank- und Versicherungsgewerbes.

Insbesondere mit der politischen Auseinandersetzung um sozialpolitische Regelungen für Angestellte seit den 1880er-Jahren traten auch die Interessenverbände der Kaufleute in eine Wachstumsphase. Zuvor gab es zwar auch schon Interessenverbände, doch richteten sich diese berufsständischen Verbände gleichermaßen an selbstständige und unselbstständige Kaufleute in der Überzeugung, dass die Selbstständigkeit die „Normalform“ kaufmännischer Existenz sei. Ihren Verbandszweck definierten sie vor allem in

der Stellenvermittlung, aber auch der wechselseitigen Notfallhilfe und der Pflege fachlichen Bildung sowie der Geselligkeit (Schulz 2000). Die Verbände der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts zeichneten sich demgegenüber dadurch aus, dass sie berufsständische Interessen offensiver artikulierten und in die gesellschaftlichen Interessenausinandersetzungen einbrachten. Dies galt vor allem für die Sozialpolitik, aber auch die Weiterbildung entwickelte sich zu einem wichtigen Feld verbandlicher Aktivitäten. Als Arbeitsmarktpartei verstanden sich die berufsständischen Verbände zumeist jedoch nicht; Forderungen in dieser Richtung wurden in nennenswertem Ausmaß erst nach dem ersten Weltkrieg von gewerkschaftlichen und berufsübergreifenden Verbänden erhoben, die nicht nur kaufmännische Interessen zu vertreten versuchten, sondern Interessen von Angestellten aller Couleur.

Der letzte Punkt schließlich verweist auf den wichtigen Sachverhalt, dass Kaufleute und Arbeiter nicht die einzigen neuen Beschäftigtengruppen in den Unternehmen des Industrie- und Dienstleistungssektors waren, sondern dass neben ihnen auch noch andere neue Gruppen oder Gruppen mit neuen Rollen die Bühne betraten. Allen voran sind in diesem Zusammenhang die zumeist als Ingenieure ausgebildeten Techniker zu nennen, die von der Entwicklung bis zur Arbeitsplanung eingesetzt wurden, sowie die Meister, die als unterste Hierarchieebene die Schnittstelle zu den Arbeitern bildeten. Diese Beschäftigtengruppen wurden zusammen mit den unselbstständigen Kaufleuten unter den Oberbegriff der *Angestellten* subsumiert. Der Angestelltenbegriff entstand wegen des Wachstums der damit bezeichneten Beschäftigtengruppen nicht von ungefähr im 19. Jahrhundert als Sammelbegriff für anhängig Beschäftigte, die nicht Teil der Arbeiterschaft und zugleich nicht Beamte im Staatsdienst waren. Kaufleute wurden von da an als *kaufmännische Angestellte* bezeichnet. Der Sammelbegriff Angestellte überdeckte freilich zahlreiche und gravierende Unterschiede in Qualifikation, hierarchischer Position oder Gehalt sowohl zwischen technischen und kaufmännischen Angestellten als auch innerhalb der einzelnen Gruppen, beispielsweise zwischen leitenden kaufmännischen Angestellten und einfachen Bürohilfsarbeitern.

Kaufmännische Angestellte und die Soziologie

An diesem Punkt der Entwicklung kam dann erstmals die Soziologie ins Spiel, die sich in den Industrieländern im ausgehenden 19. Jahrhundert langsam als Wissenschaft zu etablieren begann. Ihr Forschungsinteresse war zu dieser Zeit naturgemäß noch wenig spezialisiert, sondern vielmehr bei den meisten bedeutenden Autoren eher ganzheitlich ausgerichtet auf die Analyse der modernen kapitalistischen Industriegesellschaften und der neuartigen sozialen Dynamik, die mit diesen – je nach theoretischem Bezugspunkt – sei es als Klassengesellschaften oder sei es als arbeitsteiligen Gesellschaften verbunden war. Dieses Forschungsprogramm bildete den Rahmen, in dem auch erstmals die Kaufleute als soziales Phänomen zum Gegenstand der Forschung wurden. Die zentrale Frage in Lederers bahnbrechender Untersuchung von 1912, der historisch ersten soziologischen Analyse der Angestellten, lautete deshalb nicht von ungefähr, welche gesellschaftlichen Folgen und Probleme mit dem Wachstum der Angestellten als neuer und rasant wachsender sozialer Schicht verbunden sind (Lederer 1912). Diese Frage versuchte Le-

derer mit einer Analyse der Klassenlage und der verbandlichen Interessenorganisationen der Angestellten anzugehen. Insbesondere kam es ihm darauf an, die Angestellten in der Klassenstruktur zwischen Arbeitern und Kapitalisten zu verorten und ihre Auswirkungen auf die Dynamik von Klassenkonflikten zu bewerten. Darauf wird noch einzugehen sein.

Mit dieser Fragestellung war eine entscheidende Weichenstellung für die Analyse kaufmännischer Arbeit verbunden. Denn im Zentrum der Analyse Lederers standen nicht die Kaufleute, sondern die Angestellten insgesamt. Kaufmännische Angestellte galten zwar als besonderes Phänomen innerhalb der Angestellten, und mögliche Besonderheiten mit Blick auf ihre Klassenlage oder die Interessenartikulation ihrer Verbände wurden durchaus mit Blick darauf analysiert, wie homogen oder heterogen die Klassenlage oder Schicht der Angestellten nun eigentlich – auch und gerade gegenüber der Arbeiterschaft – ist und welche kollektiven Interessen sie gesellschaftlich geltend macht. Als eigenständig bedeutsamer Gegenstand der Soziologie aber wurden Kaufleute nicht ausgemacht, und die weitere soziologische Forschung sollte dieser Weichenstellung folgen. Ein entscheidender Grund dafür lautet, dass die Kaufleute ihren historischen Mythos zu dieser Zeit schon verloren hatten. Weder waren sie als kaufmännische Angestellte noch die Schrittmacher der kapitalistischen Weltwirtschaft, noch erschienen sie für sich genommen als besonders relevantes Phänomen der industriegesellschaftlichen Klassenstruktur oder der Herrschaftsstruktur in den Betrieben. Soziologen betrachteten ihre „Gegenwartsgesellschaften“ und betätigten sich – zumindest zumeist – nicht als Historiker. Die historische Rolle der Kaufleute war deshalb für die frühen Soziologen ebenso ohne Belang wie für die späteren. Der Angestelltenbegriff schien höhere soziologische Erklärungsgehalte zu liefern. In der Angestelltensoziologie kreuzte sich daher ein auf Klassenstrukturen und ihre Dynamik ausgerichtetes Forschungsinteresse mit einem tatsächlichen historischen Bedeutungsverlust der Kaufleute. Wäre die Soziologie früher entstanden – was freilich eine ziemlich kontrafaktische Annahme ist, da die Soziologie ja originär eine Wissenschaft der modernen Industriegesellschaft ist –, sähe die Forschungslage möglicherweise anders aus und die Kaufleute wären als eigenständige Sozialfigur stärker ins Zentrum des Interesses getreten. So aber existieren im Ergebnis soziologische Betrachtungen der Kaufleute bis in die 1990er-Jahre hinein nur als teilweise explizites, teilweise aber auch implizites Moment einer umfassenderen Angestelltensoziologie. Seitdem hat sich das Bild zwar verändert. Dies liegt aber nicht daran, dass Kaufleute stärker gesondert untersucht worden wären, sondern daran, dass sich die Angestelltensoziologie als Forschungsgegenstand aufzulösen und in verschiedene Forschungsrichtungen mit verschiedenen Forschungsfragen aufzuspalten begann.

Hinzu kommt, dass die Fragen der Tätigkeiten der Angestellten, ihrer Qualifikationen und ihrer Stellung in den betrieblichen Herrschaftsstrukturen zwar in die Analyse der frühen Angestelltensoziologie hineinspielen; ein eigenständiges Untersuchungsfeld bildeten sie jedoch nicht. Lederers Analysen an diesem Punkt haben eher den Charakter allgemeiner Einschätzungen. Von einer industriesoziologischen Forschung ließ sich bei der frühen Angestelltensoziologie mithin noch nicht sprechen. Die Industriesoziologie

entwickelte sich erst in den 1950er-Jahren zu einer – und dann überaus prominenten – Teildisziplin der Soziologie. Erst seit dieser Zeit wurden die industriesoziologischen Kernfragen des Kaufs und Verkaufs der Arbeitskraft sowie der Transformation von Arbeitskraft in Arbeit (Deutschmann 2002; Minssen 2006) aufgeworfen und Arbeits- und Organisationsprozesse in kapitalistischen Betrieben mit neuen wissenschaftlichen Methoden analysiert. Die Angestelltensoziologie machte hier keine Ausnahme. Während Klassenlage und Klasseninteressen der Angestellten sehr intensiv untersucht wurden, blieb die Angestelltenarbeit deshalb zunächst ein randständiges Phänomen.

Dass die Klassen- und Sozialstrukturanalyse in die Betrachtung einzubeziehen ist, liegt daran, dass in diesem Feld die Angestelltensoziologie ihre Wurzeln hat und dass die Industriesoziologie unmittelbar an diese Wurzeln anknüpfte. In der Industriesoziologie wurde nicht nur der Angestelltenbegriff aus der Sozialstrukturanalyse übernommen, sondern auch die darin mitlaufende Frage der Klassenzuschreibung von Angestellten und ihres Verhältnisses zur Arbeiterschaft. Mehr noch, man kann durchaus von einem Wechselverhältnis sprechen, weil immer wieder wechselseitig Hypothesen der einen Forschungsrichtung in die andere übernommen wurden. Und schließlich findet sich bei der Analyse des Angestelltenbewusstseins sogar eine Schnittmenge der Forschungsaktivitäten, weil diese Frage von Vertretern beider Disziplinen untersucht worden ist.

Aufbau der Studie

Die Studie ist wie folgt aufgebaut. Der *erste Untersuchungsabschnitt* widmet sich der historischen Spurensuche kaufmännischer Arbeit in der frühen Angestelltensoziologie und der Sozialstrukturanalyse. Die Anfänge der Angestelltensoziologie in Kaiserreich und Weimarer Republik waren, darauf wurde bereits hingewiesen, vorrangig von klassen- und sozialstrukturellen Fragestellungen geprägt. Die dabei zu Tage geförderten Probleme erwiesen sich als so spannend und so zentral für die Bewertung der Sozialstruktur industriekapitalistischer Gesellschaften, dass sie in der weiteren Entwicklung der Disziplin immer wieder aufgenommen wurden. Die Angestellten wurden zu einem ein zentralen Thema der Klassen- und Sozialstrukturanalyse bis heute. Dabei wurde von Beginn an die Frage aufgeworfen, wie homogen eigentlich die Angestellten als soziale Klasse oder Schicht sind und ob man überhaupt von einer Schicht der Angestellten sprechen kann. Unabhängig von sozialstrukturellen Indikatoren wurde auch versucht, eindeutige Definitionsmerkmale aufzuzeigen, die ein gemeinsames Band zwischen den unterschiedlichen Tätigkeiten, Berufen, Einkommensniveaus oder hierarchischen Stellungen bilden könnten, durch die sich die Angestellten auszeichnen. Dass diese Versuche letzten Endes gescheitert sind bedeutet noch nicht zwangsläufig, dass es dieses einheitliche Band nicht gibt. Wenn ein solches Band nicht bei Tätigkeiten oder Einkommen zu finden ist, dann möglicherweise bei den Bewusstseinsformen der Angestellten. Auch dieser Frage wurde in mehreren Untersuchungen nachgegangen. Die Suche nach Einheitlichkeit und damit nach Abgrenzung von anderen sozialen Klassen oder Schichten hat die Autoren auch an manchen Stellen dazu gezwungen, auf Unterschiede innerhalb der Angestellten hinzuweisen. Und wo dies geschieht, werden zumeist Trennungslinien zwischen technischen

und kaufmännischen Angestellten hervorgehoben. Diese gilt es bei der Spurensuche kaufmännischer Arbeit vor allem herauszuarbeiten.

Der *zweite Untersuchungsabschnitt* dieser Studie behandelt die Angestelltenforschung in der Industriesoziologie. Der Angestelltenbegriff der Sozialstrukturanalyse fand frühzeitig Eingang in die deutsche Industriesoziologie, die sich in den 1950er-Jahren als soziologische Teildisziplin mit großer Dynamik ausbildete. Zwar stand im Zentrum der Disziplin zunächst die Industriearbeit. Die Organisation und Bedingungen gewerblicher Arbeit in den industriellen Großbetrieben erschien den frühen Industriesoziologen mit guten Gründen nicht nur als dominierender Faktor der Entwicklung von Arbeit, sondern auch als bedeutsamer Gegenstand der Analyse industrieller Gesellschaften insgesamt. In diesem Rahmen wurde von wichtigen Vertretern der Zunft das Augenmerk aber auch auf die Arbeit der Angestellten in den Büros gelenkt. Denn die industriellen Großbetriebe zeichneten sich nicht nur durch eine komplexe Arbeitsteilung und durch einen dynamischen technologischen Wandel in der Produktion aus, sondern eben auch durch eine expandierende Industriebürokratie, die vitale Aufgaben von der administrativen Verwaltung von Prozessen und Personal über die Forschung und Entwicklung bis hin zu Ein- und Verkauf erfüllte. Freilich wurde damit der Akzent der frühen Industriesoziologie eher bestätigt als verschoben. Ihr Fokus lag weiterhin auf Großbetrieben und auf dem Industriesektor. Klein- und Mittelbetriebe wie auch dem Dienstleistungssektor galt das Forschungsinteresse nicht. Und auch die zentrale Forschungsfrage der Industriesoziologie dieser Zeit wurde auf die industrielle Angestelltenforschung übertragen. Welche Auswirkungen, so lautete diese Frage, hat der technologische Wandel auf die Organisation, Inhalte, Qualität oder Bedingungen der Arbeit?

Es waren schließlich die Verengungen von Forschungsgegenstand und Forschungsfragen, die in den 1970er- und 1980er-Jahren Kritik hervorriefen und eine Suche nach neuen Ansätzen in der Industriesoziologie auslösten. Mit Blick auf den Forschungsgegenstand führte dies dazu, dass sich industriesoziologische Untersuchungen nun auch mit Klein- und Mittelbetrieben befassten und, wichtiger noch, dass nun auch die Entwicklung und Organisation von Arbeit im Dienstleistungssektor in seiner Breite von den Finanzdienstleistungen über den Handel bis hin zur öffentlichen Verwaltung untersucht wurde. Parallel dazu wurden die Forschungsfragen der Industriesoziologie neu formuliert, auch mit der Konsequenz, dass es seitdem *die* eine und dominierende Forschungsfrage nicht mehr gibt. Arbeit wurde nun nicht mehr als abhängige Variable einer autonomen technologischen Rationalisierung betrachtet, sondern mehr und mehr als Ergebnis arbeitspolitischer Strategien und Aushandlungen in Betrieben und Unternehmen. Technologie galt damit nur noch als eine Variable neben anderen, die ihrerseits politisch getrieben ist und Gestaltungsspielräume für die Organisation der Arbeit lässt, die von den betrieblichen Akteuren wie Management, Betriebsräten und nicht zuletzt den Beschäftigten selber mit ihren Interessen, Strategien und Machtressourcen entscheidend geprägt werden können. In den 1980er-Jahren führte dies zunächst dazu, dass Angestelltenarbeit mit neuen Augen betrachtet wurde. Gemeinsamer Nenner vieler Analysen dieser Phase war, dass ein Trend der Aufwertung von Angestelltenarbeit existiert, der

sowohl mit strategischen Orientierungen der Unternehmen als auch mit besonderen Charakteristika der Angestelltenarbeit begründet wurde. Diese Analysen bildeten einen neuen Höhepunkt der Angestelltenforschung; sie markieren aber zugleich auch ihr vorläufiges Ende. Insgesamt sind sie damit eine für die Spurensuche nach kaufmännischer Arbeit besonders ertragreiche Phase.

Ab den 1990er-Jahren und bis heute gilt dann die Feststellung, dass eine Angestelltensoziologie in Deutschland nicht mehr existiert. Die Ausweitung von Gegenstand und Fragestellungen hat schließlich in der Industriosozologie dazu geführt, dass das Interesse an der Analyse von Angestelltenarbeit erlosch; wenige Ausnahmen bestätigen eher die Regel. Der Blick richtete sich von da an vielmehr auf den stark expandierenden Dienstleistungssektor und mögliche Besonderheiten der Dienstleistungsarbeit mit Blick auf die Arbeitsinhalte, die Arbeitsbedingungen oder die Arbeitsbeziehungen. Für den stillschweigenden, weil kaum explizit thematisierten Niedergang des Angestelltenbegriffs lassen sich also zumindest zwei Begründungen als ex post-Rationalisierungen geben. Die erste Begründung lautet, dass für nicht wenige Forscher der Angestelltenbegriff wegen seiner klassenanalytischen Implikationen zunehmend uninteressant geworden ist. Denn in der Angestelltenforschung lief lange Zeit im- oder explizit die Frage mit, welche Entwicklung die Angestelltenarbeit im Vergleich zur gewerblichen Arbeit der Arbeiter nimmt und ob sich dabei eher einheitliche oder eher heterogene Tendenzen abzeichnen, die auf eine Angleichung der Klassenlage hinaus- oder dieser zuwiderlaufen. Die Industriearbeit aber hat heute als Bezugs- und Referenzpunkt der Angestelltenforschung ausgedient, sei es, weil die Klassenfrage nicht mehr gestellt wird oder sei es, weil die Industriearbeiter nicht mehr als Kern eines Klassensubjekts ausgemacht werden, zu dem die Angestellten hinzustoßen könnten.

Damit hängt auch die zweite Begründung zusammen, der Bezug des Angestelltenbegriffs zur Industriegesellschaft. In dieser Sichtweise sind Angestellte und Arbeiter Begrifflichkeiten einer vergangenen Epoche. In der tertiären Wirtschaft oder der Dienstleistungsgesellschaft stehen sich nicht mehr Arbeiter und Angestellte als unterschiedliche Statusgruppen gegenüber. Die fortschreitende Tertiarisierung führt demnach quasi naturwüchsig zu einer zahlenmäßigen Dominanz der Angestellten; eines Komplementär- oder Gegenbegriffs zum Arbeiterbegriff braucht es deshalb nicht mehr. Vielmehr richtet sich nun der Blick auf die Besonderheiten der Arbeit im Dienstleistungssektor, in dem es in der Tat kaum Arbeiter gibt. Dienstleistungsarbeit gilt deshalb als das eigentlich neue und zu untersuchende Arbeitsphänomen der Dienstleistungsgesellschaft. Der Angestelltenbegriff aber bot kaum Anschlussmöglichkeiten dafür, dieses Neue auch begrifflich sichtbar zu machen.

Erschwerend kommt für die Spurensuche nach kaufmännischer Arbeit noch die Tatsache hinzu, dass sich die Forschung seit den 1990er-Jahren zunehmend um bestimmte Generaltrends oder allgemeine Charakteristika der Arbeit gruppiert, die jeweils für sich in ihren Konsequenzen für die Entwicklung der Arbeit und der Arbeitsbedingungen oder auch der Arbeitsbeziehungen untersucht werden. Zu diesen Trends gehören die Subjektivierung, die Informatisierung, die Bedeutungszunahme interaktiver Arbeit, die indirek-

te Steuerung oder die Entgrenzung der Arbeit und die Individualisierung des Interessenhandelns. Die Vielzahl dieser Trends schafft „neue Unübersichtlichkeiten“ (Schumann 2001) der industriesoziologischen Analyse. Sie sind Gegenstand des *dritten Untersuchungsabschnitts* dieser Studie. Die neuen Unübersichtlichkeiten enthalten für die Spurensuche kaufmännischer Arbeit sowohl Risiken als auch Chancen. Das wohl größte Risiko besteht darin, dass sich die Spur der kaufmännischen Angestellten zunehmend verliert. Dies wäre der Fall, wenn in den Untersuchungen nicht mehr klar zwischen unterschiedlichen Angestellten- oder Dienstleistungstätigkeiten unterschieden würde, so dass sich die Befunde nicht mehr den Kaufleuten zuordnen ließen. Befunde zu Inhalten und Organisationsformen von Arbeitstypen, die vor allem in Bereichen wie Callcentern oder Pflegedienstleistungen gewonnen worden sind, lassen sich kaum verallgemeinern, und ihre Ergebnisse lassen sich nicht umstandslos auf Kaufleute übertragen. Zu unterschiedlich sind möglicherweise die fachlichen Gehalte und die organisatorischen Rahmenbedingungen der Arbeit zwischen den Beschäftigtengruppen. Noch schwieriger wird die Bewertung der Ergebnisse, wenn über Branchen oder Unternehmenstypen oder Berufe gar keine Auskunft gegeben wird. Zugleich aber könnte sich der neue Pluralismus der industriesoziologischen Forschung auch als Chance erweisen. Denn möglicherweise finden sich nun Forschungsergebnisse, die sich auf kaufmännische Arbeit und ihre Entwicklung beziehen lassen, in ganz unterschiedlichen Forschungssträngen und nicht mehr nur in einem als Angestelltenforschung ausgewiesenen Strang. Die Forschungslage könnte sich in der Konsequenz deutlich verbreitert – und damit Zahl der Spuren erheblich zugenommen – haben.

Selbst im positiven Fall ändert dies aber noch wenig an der Tatsache, dass es nach wie vor keine industriesoziologische Forschung gibt, die sich ausschließlich mit kaufmännischen Angestellten beschäftigt und die kaufmännische Arbeit als Querschnittstätigkeit im Branchenvergleich oder im Vergleich unterschiedlicher kaufmännischer Berufe untersuchen würde. Einzelstudien zu bestimmten kaufmännischen Berufen wie Einzelhandelskaufleuten oder Bankkaufleuten existieren zwar; sie werden im Verlauf des Abschnitts auch vorgestellt. Allerdings liefern sie kaum Erkenntnisse über allgemeine Entwicklungstrends oder systematische Unterschiede zwischen kaufmännischen Berufen oder der kaufmännischen Arbeit in unterschiedlichen Branchen. Dieses Problem wird im *Schlussabschnitt* als Forschungslücke diskutiert.

Kaufleute als Angestellte in der Sozialstruktur- und Klassenanalyse

Die frühe Angestelltenforschung

Die soziologische Angestelltenforschung hat ihren Ausgangspunkt in der Studie Lederers von 1912. Wie wenige andere Arbeiten in ihren Disziplinen markiert diese Studie den Beginn einer Forschungstradition. Für diese Besonderheit lassen sich drei Gründe angeben. Erstens hatte Lederers Arbeit über die „Privatangestellten in der modernen Unternehmensentwicklung“ bis in die 1920er-Jahre hinein das Alleinstellungsmerkmal des Angestelltenthemas auf ihrer Seite. Erst in der zweiten Hälfte der 1920er-Jahre wurden Lederers Befunde unter dem Eindruck neuer gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklungen wieder aufgegriffen. Zweitens war Lederers Studie vor allem deshalb bahnbrechend, weil sie versuchte, die Entwicklung der Angestellten soziologisch umfassend zu analysieren. Dabei hat Lederer nicht nur alle verfügbaren Daten ausgewertet, die Rückschlüsse auf die quantitative Entwicklung der Angestellten, ihre ökonomische Situation oder ihre Mitgliedschaft in Interessenverbänden erlauben. Er hat darüber hinaus auch erstmals versucht, Klassenlage und Interessenhandeln der Angestellten systematisch in ihrer sozial- und gesellschaftspolitischen Bedeutung zu analysieren. Und drittens schließlich hat er damit den Angestelltenbegriff für lange Zeit entscheidend geprägt und die Fragestellungen vorgegeben, denen die soziologische Forschung dann folgen sollte, sei es in Form ihrer Übernahme oder sei es in Abgrenzung dazu. Angestellte wurden seitdem als wichtige Größe der Klassen- und Sozialstrukturanalyse betrachtet. Und bei der Analyse der Angestellten ging es immer um die Fragen, ob die Angestellten eine eigenständige Klasse sind, in welchem Verhältnis sie zur Industriearbeiterschaft als Kern der Arbeiterklasse stehen und ob ihre Existenz eher zur Dämpfung oder eher zur Verschärfung sozialer Konflikte beiträgt.

Lederers zentraler Befund ist nicht leicht auf einen Nenner zu bringen. Die wohl zentrale These lautet, dass Angestellte eine „flottierende Schicht“ zwischen den gefestigten Klassen von Kapital und Arbeit darstellen. Das gemeinsame Merkmal der Angestellten war nach Lederer, dass sie weder zu der einen noch zu der anderen dieser beiden Klassen gehörten und je nach ökonomischer und sozialer Entwicklung mehr der einen oder mehr der anderen der beiden Klasse zuneigen konnten.

„Die beiden Gruppen (der Angestellten, T.H.) empfangen ihre soziale Charakterisierung nicht von ihrer technischen oder wirtschaftlichen Funktion, sondern hauptsächlich von ihrer Stellung zu den ausschlaggebenden Klassen der Unternehmer und Arbeiterschaft. Diese Zwischenstellung, zwischen den Klassen, also etwas Negatives, ist das soziale Kriterium der Angestelltenschaft und entscheidet sowohl im Bewusstsein der Angestellten selbst als in dem der Allgemeinheit mehr als die positive technische Funktion“ (Lederer 1912: 25).

Obwohl demnach ein eindeutiges positives Charakteristikum der Angestellten nicht existierte, versucht Lederer doch, eine gemeinsame „technische Funktion“ – heute würde man sagen: gemeinsame Arbeitsinhalte – der Angestellten zu definieren. Sie lag seines Erachtens darin, dass die Angestelltenarbeit erstens abhängige Erwerbsarbeit ist – worin sie sich eindeutig von den Unternehmern abgrenzt – und zugleich zweitens entweder

rein geistig oder zumindest nicht rein manuell ist, worin sie sich von der manuell ausführenden Tätigkeit der meisten Industriearbeiter unterscheidet. Auf diese Weise würden sich bei den Angestellten Elemente unselbstständiger und Elemente selbstständiger Arbeit kreuzen.

Diese Eigenschaften waren nach Lederer aber innerhalb der Angestellten ungleich verteilt. Seines Erachtens bildeten technische und kaufmännische Angestellte die beiden Hauptgruppen, aus denen sich die Angestellten rekrutierten. Hinsichtlich dieser Gruppen trifft er die für die Spurensuche nach kaufmännischer Arbeit interessante Feststellung, dass sich ihre technischen Funktionen deutlich unterschieden. Demnach wäre die Arbeit der technischen Angestellten eine zwar manuelle, aber zugleich geistige und vorbereitende, während die Arbeit der kaufmännischen Angestellten nicht geistig und vor allem ausführend, aber auch nicht manuell sei.

„Konkretisiert ist die Arbeit der technischen Angestellten vorwiegend eine manuelle und zugleich eine geistige (wie z.B. die Arbeit des Zeichners, des Konstrukteurs, des Fabrikchemikers); sie ist weiterhin dadurch gekennzeichnet, dass sie in der Regel eine vorbereitende ist. Die Arbeit der kaufmännischen Angestellten hingegen ist sehr häufig keine geistige (wie z.B. die des Verkäufers eines Warenhauses oder noch mehr die eines Strazzisten), aber dann ist sie auch nicht rein manuell, wie die des Arbeiters in der Produktion (wie erwähnt liegen innerhalb der bezeichneten Grenzen die rein geistigen Dienstleistungen, so etwa die des Buchhalters oder des Fabrik-Organisators) (Lederer 1912: 24).

Allerdings bleibt bei Lederer etwas unklar, ob sich die Trennung zwischen technischen und kaufmännischen Angestellten auf die verschiedenen Qualifikationen und Tätigkeiten beider Angestelltengruppen oder auf die Grenzlinie zwischen Industrie und Handel bezieht. Auf der einen Seite schreibt er den – kaufmännischen – Buchhaltern eine geistige Tätigkeit zu. Auf der anderen Seite betont er zugleich den ausführenden Charakter der kaufmännischen Arbeit und begründet diesen damit, dass es im Handel keine Arbeiter gebe und deshalb kaufmännische Angestellte auch die Ausführung übernehmen müssten. Diese Art der einfachen Angestelltenarbeit existiert Lederer zufolge bei den Angestellten der Industrie – und hier bezieht sich Lederer wiederum auf die technischen Angestellten – nicht; dort bildeten die Angestellten gemeinsam einen „Überbau“ über die manuelle Arbeit, die zwar

„... zum Teile ebenso in der Produktion tätig sind wie die Arbeiter, sich aber von diesen durch die Art der Tätigkeit, nämlich die geistige Leistung, unterscheiden. Die Zusammenfassung der beiden Hauptkategorien (der technischen und der kaufmännischen Angestellten) unter einen Oberbegriff ist auf eine analoge soziale Position wenigstens der numerisch größten Teile der einzelnen Gruppen zurückzuführen“ (Lederer 1912: 25).

Wegen dieser Unschärfen kommt Lederer schließlich zu dem Schluss, dass die Angestellten keine gemeinsame technische Funktion eint, sondern nur ihre soziale Stellung zwischen den Klassen. Eine Ausnahme hiervon bildet aus seiner Sicht der industrielle Großbetrieb. Denn dort sind technische und kaufmännische Angestellte zur Zusammenarbeit gezwungen, und dort besteht ein gemeinsames Interesse an der wirtschaftlichen und technischen Entwicklung der Betriebe.

„Eine Verbindung zwischen den beiden großen, bisher ganz selbständigen Gruppen der kaufmännischen und der technischen Angestellten ist dadurch angebahnt, dass zunächst technisch die Entwicklung zum Großbetrieb ein Zusammenarbeiten von kaufmännischen und industriellen Angestellten mit sich bringt. Damit ist auch das Interesse der kaufmännischen Angestellten aufs Engste mit der industriellen Entwicklung, mit der Art der Organisation industrieller Betriebe, mit der Position der technischen Angestellten in den technischen Betrieben verknüpft“ (Lederer 1912: 154).

Insgesamt aber zeigt Lederer in seiner Analyse der ökonomischen Klassenlage, dass die soziale Stellung der Angestellten zu seiner Zeit alles andere als homogen war. Die Einkommensunterschiede zwischen den Angestellten waren demnach hoch; insbesondere die Handlungsgehilfen im Handel hatten deutlich geringere Verdienste als der Durchschnitt der Angestellten. Und dieser Durchschnitt lag auch nicht weit entfernt von den Löhnen qualifizierter Arbeiter. Die ökonomische Lage spiegelte sich nach Lederer aber nicht unmittelbar in Bewusstsein wider, weil darin auch ständische Elemente zum Ausdruck kamen, die eine Sonderstellung gegenüber der Arbeiterschaft betonten und auch kleine Unterschiede als subjektiv bedeutsam erscheinen ließen. Dennoch aber stellt er bei den Handelsangestellten eine Annäherung an proletarische Positionen fest.

„So sind es insbesondere große Gruppen der kaufmännischen Angestellten, namentlich das Ladenpersonal, hingegen nicht das Kontorpersonal, das eine starke Annäherung an das Proletariat zeigt (auch in seinem Bewusstsein), während hinwiederum technische Angestellte (und öffentliche Beamte) vielfach dazu tendieren, sich als Mittelstand zu fühlen“ (Lederer 1912: 53).

Auch bei der Interessenbildung spielten demnach Branchengrenzen eine zunehmend wichtige Rolle im Vergleich zu beruflichen Unterschieden zwischen technischen und kaufmännischen Angestellten. Hatten die älteren Interessenverbände noch berufsständische Interessen formuliert und vertreten, so macht Lederer einen Trend zu berufsübergreifenden, die Angestellten als Ganzes repräsentierenden Interessenverbänden aus. Diese zeichneten sich Lederer zufolge dadurch aus, dass die Angestelltenverbände – auch wenn sie den Arbeitergewerkschaften näher standen – auf den Erhalt einer bürgerlichen Lebensweise drängten und deshalb konservativ wirkten. Außerdem verstanden sich die Verbände dezidiert nicht als Arbeitsmarktparteien, sondern als Lobby- und Pressure-Groups im politischen Raum. Allerdings wurden damit Lederer zufolge Interessen artikuliert, die den Entwicklungstendenzen der Industrie und des Handels entgegenliefen, die im einen Fall in Richtung Rationalisierung der Angestelltenbereiche, im anderen Fall in Richtung Proletarisierung der einfachen Angestellten wiesen.

Diese Fragestellungen und Entwicklungshypothesen wurden in den 1920-Jahren von Lederer und anderen wieder aufgegriffen. Der gemeinsame Tenor dieser Arbeiten lautet, dass sich im Zuge von Weltkrieg, Revolution und krisenhafter Wirtschaftsentwicklung die Momente der wirtschaftlichen und sozialen Bedrohung der Angestellten verschärft haben. Als Indikatoren dafür wurden steigende Arbeitslosigkeit, die Konjunktur- und Leistungsabhängigkeit der Gehälter und Rationalisierungstendenzen in den Büros ausgemacht. Die Gefahr der Proletarisierung ist demnach für die Angestellten immer deutlicher spürbar geworden und hat bei ihnen ein Bewusstsein als Arbeitnehmer gestärkt.

„Die Privatangestellten haben in ihrer großen Mehrheit die fundamentale Bedeutung des Gegensatzes Kapital – Arbeit, Arbeitgeber – Arbeitnehmer erkannt, und es kann sich für sie nicht darum handeln, diesen Gegensatz zu überbrücken, sondern die Stellung neben oder zwischen den streitenden Klassen einzunehmen, der ihren Interessen am meisten entspricht“ (Lederer/Marschak 1926: 131).

Ausdruck dieser Entwicklung war die „Vergewerkschaftung“ (Lederer/Marschak 1926) der Interessenverbände, die nicht nur bis zum Ende der 1920er-Jahre ein starkes Wachstum verzeichneten, sondern auch erstmals als Arbeitsmarktparteien Tarifverträge abschlossen und Streiks als Mittel des Arbeitskampfes akzeptierten. Klassenstrukturen würden, so die Autoren, stärker hervortreten, und dies käme auch in den Verbänden zum Ausdruck.

Dies bedeutet wiederum nicht, dass der „mittelständische Einschlag“ (Lederer/Marschak 1926) der Angestellten gänzlich verschwunden wäre. So diagnostiziert Kracauer in seiner karikaturistischen Darstellung Berliner Angestellter der späten 1920er-Jahre, dass die Angestellten von „Unteroffizieren des Kapitals“ zu austauschbaren Massenerarbeitern degradiert worden sind, die vornehmlich mechanische Tätigkeiten auszuführen haben. Ihre offenkundige Proletarisierung würden sie aber ignorieren. Stattdessen mühten sie sich, die Fassade einer bürgerlichen Existenz aufrecht zu erhalten und sich gegen die Arbeiter abzugrenzen, gefördert durch kosmetische Maßnahmen der Unternehmen zur Verbesserung der Unternehmenskultur und die gezielte räumliche Trennung von Arbeitern und Angestellten in den Unternehmen.

Die Proletarisierung hat die Angestellten nach Lederer (1929) anfällig für „sozialromantische und faschistische Ideologien“ gemacht. Hier hat die berühmte Mittelstandsthese ihren Ursprung, die in der historischen Forschung zur Entwicklung des Nationalsozialismus große Prominenz entwickeln sollte (dazu auch Kocka 1981). Lederers Argumentation ist so einleuchtend wie – zunächst – empirisch ungeprüft: Die Angestellten würden die Proletarisierung im Bewusstsein nicht nachvollziehen; vielmehr reagierten sie im Gegenteil mit einer stärkeren Abgrenzung gegenüber den Arbeitern. Diese Abgrenzung erklärt Lederer zufolge ihre Affinität zu den ständischen Orientierungen, die im Nationalsozialismus als Ideologie des Kleinbürgertums zumindest konzeptionell einen hohen Stellenwert hatten.

Bei Geiger (1932) schließlich wurde die Angestelltenanalyse erstmals in eine umfassende Klassen- und Sozialstrukturanalyse eingebettet. Geiger hält den Mittelstandsbegriff für analytisch unangemessen und plädiert dafür, den Mittelstand in zwei unterschiedliche Schichten aufzugliedern, nämlich die Schicht der mittleren und kleinen Unternehmer auf der einen und diejenige der Lohn- und Gehaltsbezieher höherer Qualifikation auf der anderen Seite. Geiger relativiert damit die Bedeutung des Angestelltenstatus als Merkmal der Schichtzugehörigkeit. Wichtiger dafür sind aus seiner Sicht Qualifikationen. Sie prägen Geiger zufolge neben dem Faktor Besitz und Selbstständigkeit die „typischen Mentalitäten“, und in dieser Hinsicht stehen Angestellte und Arbeiter seines Erachtens auf einer Stufe. Gemeinsam mit den qualifizierten Arbeitern sieht er die Angestellten des neuen Mittelstands als Träger des „Arbeitsdenkens“, wobei er interne Diffe-

renzierungen der Mentalitäten nach konkreten Qualifikationen und Tätigkeiten ausmacht. Eine besondere Verbindung der Angestellten zum Nationalsozialismus erkennt er jedoch ausdrücklich nicht.

Angestellte und Sozialstruktur

Mit Geiger endet die Angestelltensoziologie der Weimarer Republik. Die dort angelegte Verbindung von Angestelltensoziologie und Sozialstrukturanalyse aber sollte prägend für die weitere Entwicklung der Angestelltenforschung in der Nachkriegszeit wirken. Seitdem hat die Angestelltenforschung zwei Blickwinkel herausgebildet, unter denen Angestellte betrachtet wurden: zum einen als Teil der Sozialstrukturanalyse und zum anderen als Teil der industriesoziologischen Arbeitsanalyse. Für die Erforschung der kaufmännischen Arbeit und ihrer Tätigkeitsanforderungen ist die industriesoziologische Angestelltenforschung der fruchtbarere und ergiebigere Forschungszweig, weil hier die Veränderungen und Entwicklungstendenzen der Angestelltentätigkeiten genauer untersucht wurden. Die Rekonstruktion dieser Forschungsrichtung im folgenden Kapitel wird viele Befunde zu Tage fördern, die auch ausdrücklich auf kaufmännische Arbeit bezogen werden können. Demgegenüber bietet die klassenanalytische Weiterentwicklung der Angestelltenforschung deutlich weniger Anknüpfungspunkte für die Archäologie kaufmännischer Arbeit, weil sie vor allem nach gesellschaftlichen Statuspositionen fragt, dabei die Veränderungen von Arbeit und Qualifikationen nur als einen Indikator neben anderen betrachtet und diesen zudem häufig mit weitreichenden, aber empirisch selten fundierten Hypothesen bearbeitet.

Dennoch ist auch dieser Forschungsstrang für die Spurensuche kaufmännischer Arbeit durchaus interessant. Denn erstens lässt sich hier die Frage gut verfolgen, ob die Angestellten überhaupt als homogene soziologische Analysekategorie taugen oder ob dabei Differenzierungen vorgenommen werden und ob bei diesen Differenzierungen kaufmännische Angestellte gesondert ausgewiesen werden. Die neuere Klassenstrukturanalyse verzichtet, wie sich zeigen wird, auf den Angestelltenbegriff weitgehend; dies spricht dafür, dass in der frühen Angestelltensoziologie eine begriffliche Homogenisierung vorgenommen wurde, die analytisch nicht so weit trägt wie ursprünglich gedacht. Damit aber wird der Akzent auf die Unterschiede zwischen unterschiedlichen Angestelltingruppen gelegt, und möglicherweise zeigen sich dabei auch besondere Merkmale der kaufmännischen Angestellten. Zweitens wurden im Rahmen der klassenstrukturell inspirierten Angestelltenforschung einige Untersuchungen zum Angestelltenbewusstsein durchgeführt. Auch hier lassen sich neben Unterschieden zwischen Arbeitern und Angestellten auch Differenzierungen innerhalb der Angestellten erkennen, die wiederum den Blick auf kaufmännische Angestellte freilegen können. Diese Untersuchungen sind zudem teilweise Ergebnis industriesoziologischer Forschungen. Sie stellen damit eine gemeinsame Schnittstelle zwischen beiden Richtungen der Angestelltensoziologie dar. Wegen des Literaturumfangs der Sozialstrukturanalyse ist an dieser Stelle nur ein „Schnelldurchlauf“ durch die Forschungstradition möglich.

Seit der unmittelbaren Nachkriegszeit *der späten 1940er- und bis in die 1960er-Jahre* hinein galt das Augenmerk der Sozialstrukturanalyse in Deutschland der Frage, ob die deutsche Gesellschaft überhaupt als Klassengesellschaft zu charakterisieren ist. Als Erster hat diese Frage Geiger (1949) gestellt und verneint. Die Klassengesellschaft Marxscher Lesart ist seiner Ansicht nach das zutreffende Modell zur Beschreibung der Gesellschaft im Hochkapitalismus, nicht aber der sich herausbildenden westdeutschen Gesellschaft der Wirtschaftswunderzeit. Schon vor ihrer eigentlichen Entfaltung ist die Klassengesellschaft nach Geiger durch das Aufkommen neuer Schichten „durchkreuzt“ worden. Es hat sich demnach eine Mittelschicht entwickelt, die sich zwischen die „Klassenkampffronten“ von Arbeit und Kapital geschoben hat. Diese zeichnet sich Geiger zufolge zwar durch eine Nähe zur Arbeiterklasse aus, weil auch sie von der Lohnarbeit lebt; sie stellt sich aber gegen das Klassenprinzip als Strukturmerkmal gesellschaftlicher Konflikte, weil sie nach Geiger eine „kleinbürgerliche Konsumentenhaltung“ propagiert und sich darin zudem mit den Arbeitern einig weiß, die von wachsenden Einkommen und wachsender Kaufkraft profitieren.

Analytisch weit anspruchsvoller argumentiert Dahrendorf in seinen Arbeiten zu Klassenkonflikt und Sozialstruktur. Auch Dahrendorf vertritt die These, dass der gesellschaftliche Klassenkonflikt der Vergangenheit angehört. Zwar bestehen aus seiner Sicht Interessenkonflikte zwischen Kapital und Arbeit fort, doch sind diese als Teil der industriellen Beziehungen institutionell isoliert, prägen die Gesellschaft nicht mehr und sind zudem weitgehend befriedet. Mit dem Ende des Klassenkonflikts aber ist aus seiner Sicht nicht das Ende gesellschaftlicher Konflikte verbunden, sondern nur ein Wandel der Logik dieser Konflikte. Statt Konflikte zwischen Kapital und Arbeit stehen Dahrendorf zufolge in der postindustriellen Gesellschaft Konflikte um Autoritätspositionen in bürokratischen Hierarchien im Vordergrund (Dahrendorf 1959). Die Verfügung über Autoritätspositionen in der Hierarchie ist Dahrendorf zufolge auch das zentrale Definitionsmerkmal der Mittelklasse. Viele Angestellte vor allem in privaten Dienstleistungen übernehmen nach Dahrendorf solche Positionen nicht ein und sind demnach nicht dazu zu zählen. Sie gehören zu den „White Collar Workers“, deren sozialer Status dem der Arbeiter gleicht. Die Trennlinie, so lässt sich dieser Gedanke mit Blick auf die Geschichte kaufmännischer Arbeit weiterverfolgen, zwischen Mittelklasse und Dienstleistungsarbeitern verläuft auch durch die kaufmännischen Angestellten hindurch, und zwar zwischen denen, deren Tätigkeiten auch dispositive Elemente enthalten, und denen, die darüber nicht verfügen. Als Beschäftigte in einfachen Abwicklungstätigkeiten oder in Schalterarbeit wären kaufmännische Angestellte nicht Teil der Mittelklasse. In seiner Analyse der deutschen Sozialstruktur vom Ende der 1960er-Jahre (1968) entwickelt Dahrendorf das Modell der deutschen Gesellschaft als Haus mit mehreren Stockwerken und unterschiedlichen Zimmern. Darin werden die Träger von Autorität als Dienstklasse bezeichnet; sie beziffern sich nach Dahrendorf auf etwa 12% der Einwohner und sind im Dachbereich der deutschen Gesellschaft angesiedelt. Die Dienstleistungsarbeiter in den „Tertiärindustrien“ hingegen werden dem unteren Stockwerk zugeordnet. Dahrendorf charakterisiert sie auch als falschen Mittelstand, weil sie zwar das soziale Selbstbe-

wusstsein des Mittelstandes aufweisen, dieses aber nicht durch Statuspositionen in Organisationen gedeckt ist. Sie stellen aus seiner Sicht deshalb auch eine politisch labile Kategorie dar.

Mit dem Ende der Wirtschaftswunderphase und aufbrechenden sozialen Konflikten wurde *Anfang der 1970er-Jahre* auch die Klassenkategorie für Soziologen wieder interessanter. In dieser Phase entwickelte sich in den westlichen Industrieländern eine intensive Debatte zur Klassenanalyse, und die Angestellten spielten darin eine zentrale Rolle. So hat auf der einen Seite Mallet seine Hypothese zur Herausbildung einer neuen Arbeiterklasse damit begründet, dass sich nun qualifizierte Arbeiter, Techniker und andere qualifizierte Angestellte zusammenfinden, um gegen das alte System von Kommando und Kontrolle und für eine demokratische Steuerung der Produktion durch die Produzenten zu kämpfen (Mallet 1975). Poulantzas (1975) auf der anderen Seite zählte die Angestellten nicht zur Arbeiterklasse, sondern bezeichnete sie als „neues Kleinbürgertum“. Seiner Ansicht nach ist das zentrale Merkmal für die Zugehörigkeit zur Arbeiterklasse die Verrichtung produktiver Arbeit. Arbeit in der Zirkulationssphäre (wie sie für Kaufleute typisch ist) oder generell die Erbringung von Dienstleistungen gegen Einkommen werden demnach durch Wert- und Mehrwerttransfers aus den produktiven Sektoren und Tätigkeiten gespeist. Darüber hinaus tragen Poulantzas zufolge sowohl Beschäftigte mit Aufsichtsfunktionen als auch höher qualifizierte Beschäftigte, die den Produktionsprozess planen, unmittelbar zur Reproduktion der Unterwerfung der Arbeiter bei und übernehmen damit Aufgaben des Kapitals. Auch sie sind daher nicht zur Arbeiterklasse zu zählen.

In seinem deutschen Beitrag zur Debatte hat Kadritzke (1975) eine gänzlich andere Lesart der Klassenverortung von Angestellten entwickelt. Seines Erachtens ist kommerzielle Arbeit oder Leitungsarbeit als „indirekt produktive Arbeit“ zu werten. Demnach sind „kommerzielle Lohnarbeiter“ – also alle Beschäftigten in Handel und Banken oder auch Einkauf und Vertrieb – in der Produktion indirekt produktiv für das produktive Kapital und, sofern sie für Handel oder Banken arbeiten, direkt produktiv für das kommerzielle Kapital. Qualifizierte Arbeiter und Führungskräfte sind in dieser Perspektive ebenfalls produktiv, weil ihre Leistungen ebenso wichtig für den Produktionsprozess sind wie die der Arbeiter. Kadritzke zufolge aber zeichnen sich die Angestellten durch bestimmte Illusionen hinsichtlich ihrer Klassenzugehörigkeit aus. Dazu gehört erstens, dass sie Gehalt als besondere Form des Lohns beziehen, zweitens dass sie einen professionellen Ethos entwickeln und nach Aufstieg streben und drittens und speziell für die „kommerziellen Lohnarbeiter“, dass ihnen der Profit ihres Unternehmens als Ergebnis ihres individuellen Verkaufstalentes erscheint. Diese Illusionen führen nach Kadritzke dazu, dass sich Angestellte von den Arbeitern abgrenzen, obwohl sie Lohnarbeiterstatus haben.

Die Arbeiten der 1970er-Jahre kreisen vornehmlich um grundsätzliche Fragen einer objektiven Klassenzuordnung der Angestellten unter theoretischen Gesichtspunkten. Sie sind, wie die Ansätze von Poulantzas oder Kadritzke, nicht in eine empirische Analyse überführt worden. Dazu hätte es operationalisierbarer Kriterien bedürft, die eine Klassifizierung der Angestellten nach empirisch beobachtbaren Indikatoren erlauben würde.

Diesen Weg ist in dieser Phase der Entwicklung nur Giddens (1973) gegangen. Seiner Ansicht nach macht es keinen Sinn von einer *Klassenstruktur* zu sprechen. Vielmehr sollten Klassen als Prozess und Ergebnis einer *Strukturierung* gedeutet werden, die sich aus mittelbaren und unmittelbaren Faktoren speist. Die mittelbaren Faktoren ergeben sich aus den Marktchancen, die durch Eigentum und Besitz, durch Qualifikationen und durch den Verkauf der – unqualifizierten – Arbeitskraft gebildet werden. Diesen drei Marktchancen rechnet Giddens Ober-, Mittel- und Unterklasse zu; qualifizierte Angestellte – und darunter kaufmännische Angestellte mit beruflichen Qualifikationen – gehören demnach, ebenso wie auch qualifizierte Arbeiter, der Mittelklasse an, unqualifizierte Angestellte zusammen mit unqualifizierten Arbeitern hingegen der Unterklasse. Wie aber diese Klassen sich tatsächlich aktiv strukturieren, hängt von den unmittelbaren Faktoren der Strukturierung ab. Dazu gehören nach Giddens die Arbeitsteilung und die Art der Technologie im Produktionsbetrieb, die Herrschaftsverhältnisse und die Verteilung der Autorität im Unternehmen sowie Lebensstile und Milieus. Besondere Klassenstrukturierungen der Angestellten – und unter ihnen der kaufmännischen Angestellten – sind demnach umso wahrscheinlicher, je mehr sie räumlich und inhaltlich von den Arbeitern getrennt arbeiten, je höher ihre Statuspositionen in der Hierarchie sind, und je mehr sie eigene Lebensstile aufweisen oder z.B. auch in von Arbeiterquartieren getrennten Nachbarschaften leben.

Die neuen Ansätze der Klassenanalyse, die *seit den 1980er- und 1990er-Jahren* entstanden sind, zeichnen sich durch die Bemühung aus, Indikatoren der sozialen Klassifizierung zu entwickeln, diese empirisch anzuwenden und auf dieser Grundlage Modelle der Klassen- und Sozialstruktur zu bilden. Es wird also der von Giddens eingeschlagene Weg verfolgt, allerdings mit dem Ergebnis, dass sich die scheinbare Klarheit des Klassenmodells auflöst. Die alte und für lange Zeit die Angestelltenforschung prägende Frage Leders, wie die Angestellten als soziale Kategorie in ein duales Klassenschema zu integrieren sind, wurde nicht mehr gestellt. Vielmehr wurde gefragt, wie viele Klasseneinteilungen überhaupt in vertikaler und horizontaler Hinsicht sinnvollerweise vorzunehmen sind und nach welchen Kriterien die Beschäftigten in einzelnen Kästchen der Klassenmatrix einzuordnen sind. Die Annahme einer wie auch immer gearteten Einheitlichkeit der Angestellten wurde damit aufgegeben. Dies hat allerdings den für die Spurensuche nach kaufmännischer Arbeit erfreulichen Nebeneffekt, dass kaufmännische Angestellte differenzierter und genauer klassifiziert werden können.

Am deutlichsten in marxistischer Tradition unter den neueren Ansätzen steht Wright (1997). Sein ausdrücklicher Ausgangspunkt ist das Problem der Mittelklasse in der marxistischen Klassentheorie. Wie auch Giddens ist er der Überzeugung, dieses Problem dadurch angehen zu können, dass er *Qualifikation* und *Autoritätspositionen* als klassenbildende Faktoren innerhalb der Gruppe der abhängig Beschäftigten in die Analyse aufnimmt. Klassenbildend heißt in diesem Zusammenhang, dass unterschiedliche Ausprägungen dieser Faktoren unterschiedliche Klasseneinteilungen begründen. Wright unterscheidet jeweils hohe, mittlere und niedrige Niveaus an Qualifikation und Autorität und kommt auf diese Weise zu einer Sechs-Felder-Matrix für unterschiedliche Klassen-

positionen innerhalb der abhängig Beschäftigten, die jeweils als Experten mit akademischer Ausbildung, qualifizierte Beschäftigte oder unqualifizierte Beschäftigte sowie als Manager, mittlere und untere Führungskräfte sowie ausführende Beschäftigte bezeichnet werden. Kaufmännisch qualifizierte Angestellte kann es auf den beiden oberen Qualifikationsstufen geben, unterschieden danach, ob sie über Hochschulqualifikationen oder äquivalente Weiterbildungsqualifikationen verfügen, und sie können alle Autoritätsstufen bekleiden, je nachdem, ob sie zu Managern aufgestiegen sind, Führungspositionen bekleiden oder keine dispositiven Tätigkeitsmerkmale aufweisen. Qualifikation und Autorität begründen nach Wright „widersprüchliche Klassenpositionen“. Auf diesen Positionen sind demnach die Beschäftigten in der Lage, Teile des Mehrwerts für ihr Gehalt abzuzweigen, sei es, weil sie knappe Qualifikationen haben, die sie gut vermarkten können, sei es, weil die Unternehmen sie an sich binden wollen und ihnen deshalb eine „Loyalitätsrente“ zahlen.

Erikson und Goldthorpe (1993) haben den Begriff der *Dienstleistungs-klasse* (Service Class) von Dahrendorf übernommen und in ein Sieben-Klassen-Schema eingegliedert. Dieses wird durch die *Trennung von Arbeitsvertrag und Arbeitsbeziehungen* strukturiert. Erikson und Goldthorpe argumentieren, dass die Existenz eines Arbeitsvertrages zwar die abhängig Beschäftigten von denen trennt, die Eigentum an Produktionsmittel haben, dass die abhängig Beschäftigten aber wiederum dadurch zu untergliedern sind, ob sie in Servicebeziehungen zum Arbeitgeber stehen oder nicht. Servicebeziehungen haben sie nach Goldthorpe dann, wenn an sie Autorität delegiert worden ist oder sie spezialisierte Qualifikationen haben. Kaufmännische Angestellte können auf den ersten drei Klassenstufen zu finden sein. An der Spitze des Klassenschemas steht auf den beiden oberen Stufen die Dienstklasse, deren Angehörige in mehr oder weniger großem Umfang über Autorität und spezialisierte Qualifikationen verfügen, und an der dritten Stelle die nicht-manuellen Routinebeschäftigten in Verwaltung und Handel. Qualifizierte Angestellte mit Berufsbildung sind auf Stufe zwei zu finden, wenn sie auch Dispositionselemente aufweisen und spezielle Weiterbildungen durchlaufen haben. Sofern dies nicht der Fall ist, wären sie Stufe drei zuzuordnen.

Anschließend an Erikson und Goldthorpe hat Müller (1998) dafür plädiert, das Klassenschema um das Kriterium der *Handlungslogik* der Beschäftigten auszuweiten. Müller argumentiert, dass der Begriff der Dienstklasse einer Perspektive der Arbeitgeber folgt, die Autorität delegieren oder Qualifikationen für das Unternehmen nutzen. Aus Beschäftigtensicht allerdings entsteht nach Müller immer auch die Frage der professionellen Orientierungen sowie an Kundenschnittstellen die Frage nach den Beziehungen zu Kunden. Daraus wiederum, so Müller, können sich Spannungen zwischen möglichen Zwängen der Organisation auf der einen Seite sowie zwischen professionellen Interessen und Kundeninteressen auf der anderen Seite ergeben. Deshalb, so argumentiert Müller, ist es sinnvoll, die Dienstklasse aufzuspalten in eine administrative Dienstklasse, deren Haupttätigkeitsmerkmal die Übernahme von Leitungsfunktionen in der Verwaltung und Hierarchie ist und zu der auch leitende kaufmännische Angestellte gehören würden, eine Expertenklasse, die hohe technische, naturwissenschaftliche – oder auch, so ließe sich

ergänzen, kaufmännische – Qualifikation aufweist, sowie in eine Klasse der „sozialen Dienste“, die einen Kundenbezug hat und zu der auch fachlich qualifizierte kaufmännische Angestellte mit Dispositionsspielräumen in der Kundeberatung beispielsweise zu zählen wären.

Auch Oesch (2006) schließlich knüpft an Erikson und Goldthorpe an und entwickelt das Klassenschema auf dieser Grundlage weiter. Ähnlich wie Müller geht er von der Handlungslogik der Beschäftigten aus, definiert diese aber als Arbeitslogik. Die *Arbeitslogik* soll nach Oesch aber nicht nur für die Dienstklasse gelten, sondern sie wirkt strukturierend für alle abhängig Beschäftigten als horizontales Gliederungsprinzip des Klassenschemas. Oesch macht drei Logiken aus: Die organisationale Logik, die für die Beschäftigten prägend ist, die über die Ausübung von Autorität oder Karriereziele einen starken Bezug zur Organisation haben; die technische Logik, bei der die Nutzung von Qualifikationen und die professionelle Orientierung im Zentrum steht sowie die Dienstleistungslogik, die vor allem durch Kundenkontakt und das Interesse, eine gute Dienstleistung zu erbringen, bestimmt wird. Die vertikale Achse wird bei Oesch durch die Qualifikationsstufen aufgespannt, bei denen er vier – professionelle und managerielle Qualifikationen, assoziiert professionelle Qualifikationen, berufliche Qualifikationen und schließlich An- und Ungelernte Beschäftigung – unterscheidet. Daraus ergibt sich eine Matrix von 12 Feldern, in denen kaufmännische Angestellte in der Organisationslogik als höhere Manager, unteres Management, qualifizierte Büroarbeiter, Büroroutinearbeiter oder auch als qualifizierte Dienstleister oder Routinedienstleister verortet sein können (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: **Klassenverteilung der abhängig Beschäftigten in Deutschland**
(nach Oesch 2006; in Klammern Frauenanteile)

Technische Experten 4,5% (14%)	Höheres Management 7,3% (30%)	Sozio-kulturelle Experten 4,8% (51%)
Techniker 4,9% (27%)	Unteres Management 8,1% (58%)	Sozio-kulturelle Fachleute 6,7% (75%)
Qualifizierte Facharbeiter 13,1% (6%)	Qualifizierte Büroarbeit 9% (65%)	Qualifizierte Dienstleistung 4,3% (47%)
An- und Ungelernte 13,6% (21%)	Routinearbeit Büro 2,8% (68%)	Routinedienstleistungsarbeit 11,1% (62%)

Mit der fortschreitenden empirischen Fundierung und vor allem der Differenzierung der Klassenanalyse haben Angestellte als Leitthema an Bedeutung verloren. Paradoxerweise ist dies gerade auch ein Ergebnis des Versuchs, die Angestellten konzeptionell in die Klassenanalyse zu integrieren. Der in allen neuen Ansätzen enthaltene Verweis auf Qualifikationen und Autoritätspositionen oder unterschiedliche Handlungs- und Arbeitslogiken dient als Instrument, mit dem durch die Angestellten aufgeworfenen Problem der Vielfalt innerhalb abhängiger Beschäftigungsverhältnisse umzugehen. Dabei ist schließ-

lich der einheitliche Angestelltenbegriff abhanden gekommen, weil der Angestelltenstatus selber über die Qualifikation und die Statusposition der Beschäftigten in der betrieblichen Hierarchie wenig bis nichts aussagt.

Für die Spurensuche kaufmännischer Arbeit – Tätigkeiten, Anforderungen und Qualifikationsniveaus – ist die Auflösung des Angestelltenbegriffs durchaus von Vorteil. Denn nun muss kaufmännische Arbeit nicht mehr mühsam aus einer Angestelltenkategorie entwirrt werden, die wohl eben so viele Unterschiede überdeckt hat wie sie Gemeinsamkeiten auf den Begriff zu bringen versucht hat. Durch den Bezug auf Arbeitslogiken gewinnt die Klassenanalyse zudem an Reiz für die industriesoziologische Forschung. Mehr noch, man könnte sogar sagen, dass sie nun mehr als zuvor einer industriesoziologischen Fundierung bedarf. Denn zum einen kann die Klassenanalyse viele inhaltliche Impulse aus einer genaueren industriesoziologischen Forschung von Tätigkeiten, Qualifikationsanforderungen und Arbeitslogiken beziehen und vor allem Entwicklungstrends der Veränderung oder Verschiebung solcher Anforderungen und Logiken frühzeitiger aufnehmen, als dies durch eine umfangreiche statistische Auswertung möglich wäre. Auch die praktische Bedeutung widersprüchlicher Logiken im Handeln der Beschäftigten – wie der Organisations- und der Dienstleistungslogik – lassen sich auf diese Weise integrieren. Und zum anderen kann der Industriesoziologe von den klassenanalytischen Klassifikationen bei der Einordnung seiner Analysen zu Tätigkeiten und Anforderungen profitieren, denn er bekommt ein Gespür für die klassenstrukturellen Auswirkungen seiner Befunde. Alles in allem spricht demnach viel für einen verstärkten und fruchtbaren Austausch zwischen beiden Analysedimensionen.

Bewusstseinsanalyse und Lebensstile

Dieser Austausch hat durchaus auch schon stattgefunden. Am Intensivsten gilt dies sicherlich für die Untersuchung des Klassen- oder Arbeiterbewusstseins. In diesem Rahmen war immer auch das Angestelltenbewusstsein von Bedeutung, und zwar in Unterscheidung und Abgrenzung zum Arbeiterbewusstsein. Wo, so wurde in dieser Forschungstradition vornehmlich gefragt, liegen die Besonderheiten des Angestelltenbewusstseins gegenüber dem Arbeiterbewusstsein? Und in zweiter Linie spielte dann die Frage eine Rolle, welche Unterschiede es möglicherweise zwischen unterschiedlichen Beschäftigtengruppen innerhalb des Angestelltenbewusstseins gibt. Diese Fragestellungen haben unmittelbaren Bezug sowohl zur Industrie- als auch zur Klassensoziologie, denn die Angestellten können dabei sowohl als Beschäftigtengruppe betrachtet werden, deren besondere Deutungsmuster sich aus ihren Tätigkeiten und Qualifikationsanforderungen ergeben, als auch als Kategorie der Sozialstruktur untersucht werden, die möglicherweise besondere Bewusstseinsformen entwickelt, die sie zu einer eigenständigen Klasse „für sich“ machen. Für die Frage der Einheit der Angestellten kam der Bewusstseinsforschung ohnehin eine zentrale Rolle zu. Denn alle Versuche, eine *inhaltliche* Definition der Angestelltenarbeit in Abgrenzung zur Arbeit der Arbeiterschaft zu entwickeln, waren letztlich an Inkonsistenzen gescheitert. Offensichtlich ist es kaum möglich, ein Band gemeinsamer Merkmale der Angestelltenarbeit zu identifizieren. Auf dieses Problem ist zunächst kurz einzugehen.

Der erste Versuch in dieser Richtung wurde, wie bereits gezeigt, von Lederer unternommen. Er zog eine Abgrenzungslinie zwischen geistiger und manueller Arbeit und traf dabei die Feststellung, dass die Angestelltenarbeit sich dadurch auszeichnet, nicht rein manuell zu sein. So verschieden die Tätigkeiten der Angestellten auch sind, im Unterschied zur Industriearbeit der Arbeiter ist sie nach Lederer nicht auf manuelle Arbeit reduzierbar. Gegen diese Lesart liegen mindestens zwei Einwände auf der Hand. Der erste bezieht sich auf die Arbeit der Angestellten im Handel. Wenn ihre Arbeit weder geistig noch manuell ist, handelt es sich dabei entweder gar nicht um Arbeit (sofern unterstellt wird, dass alle Arbeit sich aus geistigen und/oder manuellen Elementen zusammensetzt), oder Lederers duales Kategoriensystem ist unzureichend. Zweitens schließlich erscheint es schwierig, die Arbeiter auf rein manuelle Tätigkeiten zu beschränken. Qualifizierte Produktionsarbeit enthält zwangsläufig geistige Elemente, und sie ist dann nach Lederers Deutungsschema entweder Angestelltenarbeit oder weder das eine noch das andere.

Einen neuen Anlauf zur „Objektifizierung“ (Boltanski 1987) der Angestelltenarbeit mithilfe symbolischer begrifflicher Konstruktion wurde dann später von Croner (1962) unternommen. Croner bietet gleich zwei Ansätze an, die Funktions- und die Delegations-theorie. Nach der von ihm so bezeichneten Funktionstheorie existieren vier Funktionen, die von Angestellten ausgeübt werden und die in ihrer Summe die Angestelltenarbeit kennzeichnen und Angestellte zu Angestellten machen: arbeitsleitende Funktionen, konstruktiv-gestaltende und analysierende Funktionen, verwaltende Funktionen sowie merkantile Funktionen (unter denen er vor allem Arbeit im Transport- und Verkehrssektor fasst). Die Funktionstheorie ist keine Theorie, sondern eine Definition, nach der Tätigkeiten zu Funktionen zusammengefasst werden, die dann wiederum mit anderen Funktionen verbunden und auf einen Begriff, den der Angestellten, gebracht werden. Abgesehen davon, dass die Definitionen willkürlich – warum diese und nicht andere Funktionen? – sind, stellt demnach Angestelltenarbeit wenig mehr als ein Sammelsurium verschiedener und nicht zusammengehöriger Funktionen dar.

Die Delegationstheorie hat gegenüber der Funktionstheorie tatsächlich erklärenden Gehalt. Ihr zufolge sind die genannten vier Funktionen ehemals Aufgabe der Unternehmer gewesen, die diese dann aufgrund der wachsenden Betriebsgrößen und Komplexität der Marktbeziehungen abgeben mussten, zunächst an Verwandte und schließlich als Lebensberufe für Beschäftigte. Das gemeinsame Band der unterschiedlichen Funktionen ist demnach ihre „Absplitterung“ von der Unternehmerfunktion. Eine historische Analyse – die erst die Theorie empirisch fundieren würde – liefert Croner jedoch nicht. Auch ist nicht klar, wieso die Servicearbeit am Bankschalter oder die Dateneingabe in der Buchhaltung ehemals charakteristische Unternehmerfunktionen gewesen sein sollen. Die zentrale Unternehmerfunktion ist und bleibt die strategische Entscheidung über die Positionierung der Unternehmen am Markt und die organisatorische und technische Entwicklung der Unternehmen, und davon haben die beiden genannten Beschäftigtenbeispiele kaum Splitter abbekommen.

Im Definitionsversuch Brauns (1964) kommt die Unterscheidung geistiger und manueller Arbeit wieder zu Ehren. Bei den Industrieangestellten drückt sich Braun zufolge die „geistige Potenz der Arbeit“ aus, und in ihnen wird die „Herrschaft des Kapitals in praktische Autorität“ umgesetzt. Angestellte zeichnen sich also dadurch aus, dass sie entweder qualifizierte Arbeit verrichten oder leitende Funktionen in der Organisation wahrnehmen, weshalb sie seines Erachtens in besonderer Weise loyal dem Arbeitgeber gegenüber sind. Obwohl sie, wie auch die Lohnarbeiter, abhängig Beschäftigte sind, führen nach Braun bei den Angestellten Wissensqualifikationen und Loyalität zu einer „politischen Neutralität des Verhaltens“. Angestellte wirken deshalb vermittelnd und versachlichend auf den Klassengegensatz. Ähnlich wie bei Lederer stellt sich bei diesem Definitionsversuch das Problem, wie mit qualifizierten Arbeitern umzugehen ist, in denen sich ebenfalls die geistige Potenz der Arbeit zeigt, und ähnlich wie bei Lederer ist zu fragen, ob Beschäftigte, die ohne wissensbasierte Tätigkeiten und leitende Funktionen in Angestelltenbereichen arbeiten, Angestellte sind oder nicht.

Der letzte Definitionsversuch stammt von Berger (1984). Nach ihrem Verständnis zeichnet sich industrielle Dienstleistungsarbeit – als Angestelltenarbeit – dadurch aus, dass sie das Fertigungssystem vor Unsicherheiten der Organisationsumwelt abschirmt. Damit ermöglichen – und entwickeln und planen – die Angestellten auf der einen Seite ein „Höchstmaß an Ökonomisierung und Technisierung“ in der Produktion. Auf der anderen Seite sind die Angestelltenfunktionen aber nur begrenzt ökonomisierbar und technisierbar, da immer Ressourcen für die Bearbeitung von Unsicherheiten vorgehalten werden müssen. Auf Bergers Analyse wird an späterer Stelle noch eingegangen, aber bereits hier ist kritisch auf zwei Punkte hinzuweisen. Der erste lautet, dass sich Bergers Organisationsmodell an fordistisch-tayloristischen Unternehmen orientiert, die mit standardisierten Verfahren standardisierte Produkte produzieren und deshalb durch Arbeitsteilung und Arbeitsanalyse die Produktionsprozesse laufend optimieren können. Dieses Modell entspricht aber kaum noch der betrieblichen Wirklichkeit. Die Unsicherheiten der Märkte sind seit langem in der Produktion angekommen, und die Unternehmen versuchen auf unterschiedlichen Wegen, ihre Produktion mit dem Markt „atmen“ zu lassen (Hartz 1996). Außerdem sind auch die Dienstleistungsbereiche ihrerseits nicht so rationalisierungsresistent, wie dies von Berger angenommen wird. Auch wenn viele Versuche einer Rationalisierung nach dem Vorbild der Produktion gescheitert sind, so besteht wenig Zweifel, dass die Unternehmen inzwischen alternative Wege der Rationalisierung für diese Bereiche entwickelt haben. Zu diesen gehören neue Steuerungsformen der Arbeit ebenso wie wirtschaftlicher Druck durch Ver- und Auslagerungen, der inzwischen auch in Angestelltenbereichen Platz greift. Beide Punkte werden später noch ausgeführt.

Die Vereinheitlichung der Angestelltenarbeit durch Definition oder theoretische Ableitung verbindender Merkmale haben sich schließlich nicht im Sinne eines breiteren Konsenses und einer Übernahme in die weitere Forschung durchsetzen können. Weder konnte also ein einheitliches Klassenkriterium für Angestellte aufgezeigt werden, noch fand sich ein einheitliches Arbeitsmerkmal, das die verschiedenen Tätigkeiten der Ange-

stellten auf einen Nenner zu bringen erlaubt hätte. Mehr Erkenntnisgewinn brachten soziologische *Bewusstseinsanalysen*, die einige systematischere Unterschiede zwischen Angestellten und Arbeitern zutage fördern konnten, zugleich aber auch Unterschiede zwischen Angestelltengruppen aufdeckten.

In den Untersuchungen wurden zumeist Arbeiter und Angestellte explizit gegenübergestellt. Bewusstsein im Sinne kollektiver Deutungsmuster wurde mithin relational erforscht. Dieser Ansatz erlaubt die Aussage, dass es im Unterschied zu Arbeitern eigenständige Deutungsmuster und Handlungsorientierungen bei den Angestellten gibt. Er erlaubt aber keine Aussage der Art, dass den Angestellten bestimmte Deutungsmuster und Orientierungen gemeinsam sind, die sie als einheitliche soziale Kategorie erscheinen lassen. Auf der einen Seite werden damit Annahmen empirisch prüfbar, die in die Klassensoziologie häufiger als unbelegte Hypothese eingegangen sind. Beispiele dafür sind das Arbeitsdenken oder das Konsumdenken bei Geiger oder auch die Kategorie des falschen Bewusstseins bei Dahrendorf oder Kadritzke. Auf der anderen Seite reflektiert sich in der klassen- und industriesoziologischen Bewusstseinsforschung das generelle Problem der Angestelltenforschung, dass nämlich der Angestelltenbegriff als Kontrastkategorie zur Betonung von Unterschieden zu den Arbeitern an bestimmten Punkten sinnvoll anwendbar sein kann, dass damit aber noch keine homogene soziale Einheit im Sinne einer Klasse oder auch nur eines Beschäftigtensegments mit gleichartigen Tätigkeiten begründet werden kann. Diese Feststellung treffen Jaeggi und Wiedemann (1966) direkt zu Beginn ihrer Untersuchung, die zugleich die erste Bewusstseinsanalyse der Angestellten ist.

„Trotz der Interessengemeinschaft ist die Angestelltenschaft keine homogene Gruppe, was sich nachweisen lässt aufgrund von Funktionsanalysen, aber auch auf Grund des „Gesellschaftsbildes“, das der einzelne hat. Es ist im Moment dabei noch nicht klar zu erkennen, ob eine Kerngruppe, der typische Angestellte, die soziale Wirklichkeit besser trifft, oder ob nicht die Entwicklung dahin geht, dass zwei Pole entstehen, die sich jeweils mit ähnlich gelagerten Interessengruppen verbinden...“ (Jaeggi/Wiedemann 1966: 18).

Die Autoren unterscheiden insgesamt drei Angestelltengruppen: die traditionellen Sachbearbeiter (die aus ihrer Sicht deckungsgleich mit qualifizierten kaufmännischen Angestellten sind), die Bürohilfskräfte und die Rationalisierungs-Spezialisten in den Datenverarbeitungsbereichen. Diese Gruppen sind aus Sicht der Autoren bewusstseinsrelevant, weil sich damit Statusorientierungen und Statusvergleiche verbinden. Solche Orientierungen treten den Autoren zufolge besonders dann zutage, wenn rationalisierungsbedingte Veränderungen thematisiert werden.

„Das Statusbewußtsein des Angestellten erhält seine zentrale Bedeutung durch die Auswirkungen des technologischen sowie des damit verbundenen organisatorischen Wandels“ (Jaeggi/Wiedemann 1966: 22).

Für die kaufmännischen Angestellten ergibt sich nach Jaeggi und Wiedemann folgendes Bild. Statusprobleme zeigen sich bei den Beschäftigten, die *Funktionsverluste* in Folge des technologischen Wandels erleiden, weil Zeitersparnis durch Wegfall von Tätigkeiten zur Erhöhung der zu bearbeitenden Datenmengen genutzt wird und damit zu wachsender Monotonie und Routinearbeit führt. Hier beobachten sie eine Erschütterung des Selbstbewusstseins und der Einschätzung der eigenen sozialen Stellung. Bei Angestell-

ten mit *Funktionsgewinnen* durch neue und verantwortungsvolle Aufgaben oder mit *Funktionsverschiebungen* durch hinzukommende Kundenkontakte hingegen machen die Autoren bei den Beschäftigten das Gefühl einer Arbeitserleichterung und eines gewachsenen – oder zumindest gewährten – Prestiges der eigenen Person aus. Im Vergleich zu den anderen Gruppen betonen Jaeggi und Wiedemann, dass die kaufmännischen Angestellten ein starkes *Berufsbewusstsein* haben hinsichtlich des Wertes der eigenen Qualifikation, des Fachwissens und der Arbeitsmoral. Innerhalb der kaufmännischen Sachbearbeiter sehen sie dieses bei den Bankkaufleuten mit Abstand am stärksten ausgebildet. Gerade Bankkaufleute betonen demnach einen „natürlichen“ Statusunterschied gegenüber den häufig nur angelernten Bürohilfskräften. Dieser Unterschied wird allerdings nach Jaeggi und Wiedemann durch die technische Entwicklung gefährdet, sei es wegen eigener Funktionsverluste oder wegen Funktionsgewinnen bei vormaligen Hilfskräften. Etwa ein Drittel der Angestellten glaubt nach Jaeggi und Wiedemann, dass die Statusunterschiede erhalten bleiben, ein weiteres Drittel, dass eine Aufspaltung der Angestellten in Rationalisierungsgewinner und -verlierer (die dann auf das Niveau von Hilfskräften absinken) erfolgen wird und ein weiteres Drittel schließlich, dass die meisten Angestellten Statusverluste erleiden werden.

Auch gegenüber den Rationalisierungsexperten stellen die Autoren drei „Schichtbilder“ bei den kaufmännischen Angestellten fest. Dem ersten zufolge ist mit den Rationalisierungsexperten eine neue Schlüsselgruppe der Angestellten entstanden, die über der bisherigen Schlüsselgruppe der Sachbearbeiter rangiert. Im zweiten Schichtbild wird davon ausgegangen, dass sich die zentrale Stellung der Rationalisierungsexperten wieder abschwächt und auf eine gleichrangige Position zu den Sachbearbeitern einpendelt. Und das dritte Bild schließlich geht von einer Spaltung innerhalb der Sachbearbeiter aus, wobei nur die gehobenen Sachbearbeiter auf einer Stufe mit den Rationalisierungsexperten stehen. Gegenüber den Arbeitern schließlich sehen sich die qualifizierten Kaufleute den Autoren zufolge zunächst in einer höheren Statusposition, weil ihre Tätigkeiten höherwertig, anspruchsvoller und schwieriger sind und weil bei ihnen die Qualität zählt, während es bei den Arbeitern vor allem auf die Quantität der Arbeitsleistung ankommt. Allerdings werden diese Unterschiede aus Sicht der Sachbearbeiter durch die mit der neuen Technologie gesteigerten Kontrollmöglichkeiten der Arbeit relativiert. Kontrollgrenzen der eigenen Arbeit gegenüber der starken Kontrolle der Industriearbeit, diese Deutung machte Jaeggi und Wiedemann zufolge ein wesentliches Element des eigenen Statusverständnisses der Sachbearbeiter aus, das nun infrage gestellt wird. Erschwerend wird eine wachsende Angleichung der Einkommen wahrgenommen. Im Ergebnis halten die Autoren wiederum drei kollektive Schichtbilder fest: erstens der gemeinsame Aufstieg von Arbeitern und Sachbearbeitern, zweitens der Abstieg der Sachbearbeiter und drittens die Aufspaltung der Sachbearbeiter in Gewinner und Verlierer der Entwicklung. Diese Einschätzungen der eigenen Stellung gegenüber den Arbeitern im Betrieb spiegeln sich aber den Autoren zufolge in den Gesellschaftsbildern nur bedingt wider; hier konserviert sich demnach ein Bild, wonach die Arbeiter weniger gebildet und generell misstrauisch sind, während die Angestellten sich als Hüter der Werte und der gesellschaftlichen Ordnung betrachten.

Braun und Fuhrmann (1970) zufolge macht die Angleichung des Status zwischen Angestellten und Arbeitern ein wesentliches Moment der „Angestelltenmentalität“ aus. Insbesondere die Angleichung der Einkommen und die Verbreitung der Konsumchancen führen demnach in den Augen der Angestellten dazu, dass systematische Unterschiede zu den Arbeitern kaum noch erkennbar sind. Auch teilen, so Braun und Fuhrmann, die Angestellten die Einschätzung, dass gemeinsame Interessenlagen im Betrieb bestehen bei der Verfolgung materieller Interessen oder der Sicherheit der Arbeitsplätze. Während mit Blick auf die soziale Stellung in der Gesellschaft also Gemeinsamkeiten und Angleichungen das Bild prägen, finden sich in den Deutungsmustern der Angestellten aber Abgrenzungen zu den Arbeitern mit Blick auf das *Berufs- und Arbeitsverständnis*. Hier herrscht bei den Angestellten die Überzeugung vor, dass sie gegenüber den Arbeitern eine stärkere Orientierung am Betrieb und an den wirtschaftlichen Interessen des Betriebes aufweisen, während bei den Arbeitern eine instrumentelle Haltung gegenüber der Arbeit und dem Betrieb dominiert. Die Autoren erklären diese Einstellung vor allem damit, dass bei den Angestellten der technisch-fachliche Kern der Arbeit weniger ausgeprägt ist, daher ihre Leistung weniger gut bewertbar und erkennbar ist und sie deshalb eine Grundlage für die Anerkennung im Betrieb neben der Arbeitsleitung brauchen; diese Grundlage ist die Loyalität zum Betrieb.

Dabei, sowie bei den Einstellungsmustern generell, machen die Autoren jedoch erkennbare Unterschiede zwischen den Gruppen der kaufmännischen und der technischen Angestellten aus. Der fachliche Kern der Arbeit ist bei den Kaufleuten demnach unschärfer, weshalb sie auch selten genauere Tätigkeitsbezeichnungen angeben als die Techniker; kaufmännische Angestellte weisen eine höhere Arbeitsunzufriedenheit auf, weil ihre Arbeitsbereiche stärker der technologischen Rationalisierung ausgesetzt sind (während der Umgang mit Technik für die technischen Angestellten zum Alltagsgeschäft gehört); kaufmännische Angestellte zeichnet eine stärkere Orientierung an Erfolg und Karriere aus, während bei technischen Angestellten ein „realistisches, beruflich bestimmtes Positiondenken“ vorherrscht; technische Angestellte stellen eher berufliche und fachliche Ansprüche an die Vorgesetzten, kaufmännische Angestellte eher moralische; kaufmännische Angestellte verspüren ein größeres Unbehagen gegen Statusaufwertungen der Arbeiter; und kaufmännische Angestellte plädieren schließlich stärker für eigenständige Organisationen der Interessenvertretung.

Kudera et al. (1983) ziehen in ihrer Analyse des Angestelltenbewusstseins einen engen Zusammenhang zwischen den Unterschieden der Tätigkeiten von Angestellten und Arbeitern auf der einen Seite und daraus erwachsenden Orientierungen und Verhaltensstrategien auf der anderen Seite. Wegen dieser Unterschiede ist aus Sicht der Autoren weder eine Vereinheitlichung der Interessen noch eine Auflösung kollektiver Orientierungen in einen „allumfassenden Differenzierungs- und Individualisierungsprozess“ festzustellen. Durchschnittstypus der industriellen Lohnarbeit ist den Autoren zufolge die technisch verkoppelte und in repetitive Teilvorgänge zerstückelte Arbeit. Angestellte mittlerer Qualifikationsgruppen hingegen planen, verwalten und kontrollieren Informationen, Betriebsmittel und Personen. Dort sind die funktionalen und zeitlichen Disposi-

tionsspielräume weit größer, und Pufferzonen gestatten die Verteidigung individueller Autonomiebedürfnisse. Pendant dazu sind den Autoren zufolge „verinnerlichte Normen eines durch Verantwortung gesteuerten Leistungsbewusstseins“, während bei den Arbeitern Qualität und Pensum durch Druck von außen, Meister oder Vorarbeiter, gewährleistet werden. Bei den Arbeitern wird die Leistung gemessen, bei den Angestellten wird sie durch den Vorgesetzten beurteilt. Aus diesen Tätigkeitscharakteren ergeben sich den Autoren zufolge unterschiedliche *Arbeitsorientierungen*. Einer instrumentalistischen Orientierung bei den Arbeitern steht eine Identifikation mit dem Betrieb bei den Angestellten gegenüber; letztere sehen sich als Träger eines funktionalen und kooperativen Zusammenhangs. Ein Unterschied zwischen kaufmännischen und technischen Angestellten besteht demnach darin, dass sich bei den technischen Angestellten die Identifikation stark auf den produktiv-gestaltenden Kern ihrer Tätigkeit bezieht, während bei den Kaufleuten die Umsetzung und Realisierung betriebswirtschaftlicher Ziele im Vordergrund steht. In der Umsetzung ihrer Interessen setzen die Arbeiter nach Kudera et al. auf Solidarität, während die Angestellten eher die Konkurrenzsituation betonen, in der sie sich befinden. Anders als die Arbeiter sehen sie sich nicht in einer grundlegenden Interessenpolarität zum Unternehmen, sondern sie akzeptieren betriebswirtschaftliche Ziele resp. betrachten ihre Realisierung als Teil der eigenen Aufgabe. In diesem Rahmen verstehen sie Konflikt nicht als kollektiven Kampf, sondern als klärendes Gespräch mit dem Vorgesetzten, bei dem sie immer auch ihre Aufstiegsperspektiven im Blick haben. Dementsprechend betrachten die Angestellten, ganz im Gegensatz zu den Arbeitern, Interessenvertretungen auch nicht als Schutzmacht, sondern als Mittler und neutrale Instanz bei der Lösung möglicher individueller Konflikte.

Nach den 1980er-Jahren wurden die industriesoziologischen Bewusstseinsanalysen nicht fortgesetzt. Dies lag nicht zuletzt an der Kritik, die sich an ihren Annahmen festgemacht hatte. Diese Kritik fasst Minssen (2006) in zwei Punkten zusammen. Zum einen wurde die Annahme kritisch hinterfragt, dass das Bewusstsein der Arbeiter durch ihre Arbeitssituation und die Erfahrungen in der Arbeit objektiv geprägt sind. Damit würden die subjektiven Aneignungsprozesse der Situation durch die Person des Arbeitenden nicht berücksichtigt und die Interpretationsleistungen des Subjekts unterschlagen, die zwischen Arbeitssituation und Bewusstsein stehen. Zum anderen wurde darauf hingewiesen, dass sich Bewusstsein und gesellschaftliche Verortung nicht allein in der Arbeit bilden und dass für die Aneignung der Arbeitssituation auch lebensweltliche Erfahrungen eine Rolle spielen, die in der Reproduktionsarbeit der Haushalte erbracht werden. So einleuchtend diese kritischen Punkte auch sind, so interessant und anregend bleiben doch die Befunde der Bewusstseinsforschung für die Analyse kaufmännischer Angestellter. Die Befunde werden durch die Kritik nicht entwertet; sie stellen im Gegenteil aussichtsreiche Anknüpfungspunkte für die aktuelle Forschung her, die sich den Fragen des Berufsbewusstseins, der Interpretation der Arbeitssituation und ihrer Veränderungen, der Deutung von Interessen, Interessenunterschieden und Interessendurchsetzung im Betrieb oder der Abgrenzung zu anderen Beschäftigtengruppen stellen sollte.

Diese Einschätzung wird durch aktuellere Forschungsergebnisse bestätigt. Hier ist vor allem die Studie von Weber-Menges (2004) zu nennen. Die Autorin untersucht – nicht zuletzt anknüpfend an die Lebensstilforschung in der Tradition Bourdieus – Zusammenhänge zwischen Klassenlagen, Lebenschancen und Lebensstilen in Industriebetrieben. Dabei stellt sie systematische Differenzierungen zwischen unterschiedlichen Beschäftigtengruppen und vor allem zwischen Arbeitern und Angestellten fest. Mit Blick auf die Klassenlage konstatiert die Autorin, dass eine hohe Konsistenz zwischen Beruf, Einkommen und Bildungsniveau besteht. Je höher das Qualifikationsniveau respektive die Wertschätzung des Berufs am Markt, desto höher ist auch das Einkommensniveau und das Niveau der eigenen schulischen Bildung. Der Beruf kann damit, wie auch in den Bewusstseinsanalysen unterstellt, weiterhin als zentrales Strukturierungskriterium für die Klassenlage betrachtet werden. Die Klassenlage bestimmt nach Weber-Menges wesentlich die Lebenschancen der Beschäftigten. Für die Arbeiter beobachtet sie „arbeiter-typische Begrenzungen“ der Lebenschancen mit Blick auf Heiratskreise, Einkommen, Lebensstandard, physische Belastungen in der Arbeit, Risiko der Arbeitslosigkeit und Bildungschancen der Kinder. Qualifizierte Angestellte weisen demnach höhere Lebenschancen in allen genannten Punkten auf, wobei allerdings den physischen Belastungen der Arbeiter psychische Belastungen durch hohen Arbeitsdruck und wachsende Arbeitsintensität gegenüberstehen, die sich vor allem in längeren Arbeitszeiten niederschlagen. Auch bei den Lebensstilen schließlich finden sich empirische Belege für die Distinktionen, die bereits in den Bewusstseinsanalysen aufgetaucht waren. In der Wahrnehmung von Arbeitern und Angestellten differiert die wechselseitige Zuschreibung von Arbeitseinstellungen. Bei den Arbeitern erhärtet sich die Annahme eines instrumentalistischen Verhältnisses zur Arbeit; die Arbeit ist vor allem Job. Bei den Angestellten hingegen spielt das inhaltliche Interesse an der Arbeit eine größere Rolle und zudem das Ziel, mit er eigenen Arbeit einen Beitrag zur Entwicklung und zum Erfolg des Betriebes zu leisten. Einer Pflichtethik auf Seiten der Arbeiter stehen demnach Ehrgeiz und Selbstverwirklichung im Beruf auf Seiten der qualifizierten Angestellten gegenüber. Mit Blick auf Kultur- und Konsummuster hält Weber-Menges fest, dass bei den Arbeitern ein Notwendigkeitsgeschmack des Funktionalen und Schlichten – bei Kleidung oder Mobiliar – vorherrscht, während bei den Angestellten Markenbezüge, Eleganz und die Kreation eines eigenen Stils eine größere Rolle spielen. Auch ist bei ihnen das Anspruchsniveau an die Freizeitgestaltung höher.

Insgesamt, so lassen sich die Ergebnisse zusammenfassen, gibt es deutliche Zusammenhänge zwischen Klassenlagen, Lebenschancen und Lebensstilen. Diese Zusammenhänge werden vor allem durch Beruf und Status im Betrieb bestimmt; das in den Analysen der Postmoderne häufig bemühte Bild einer ungebundenen Pluralisierung und Individualisierung von Lebensstilen wird nicht bestätigt. Dabei fallen zudem systematische Unterschiede zwischen Arbeitern und qualifizierten Angestellten ins Auge, die auch in der Wahrnehmung der jeweiligen Beschäftigtengruppen ihren Niederschlag finden. Beide Gruppen grenzen sich explizit voneinander ab, und die Abgrenzungsbestrebungen und das Bewusstsein einer Sonderstellung sind bei den Angestellten umso größer, je höher

sie in der Unternehmenshierarchie positioniert und je ferner sie dem Produktionsbereich stehen. Letzteres gilt vor allem für die kaufmännischen Angestellten.

„Besonders stark macht sich dieses Bewusstsein gepaart mit Abgrenzungsbestrebungen gegenüber den Arbeitern bei höheren/leitenden Angestellten und bei Angestellten aus dem „arbeiterfernen“ kaufmännischen Bereich bemerkbar, wo das Bewusstsein von der Besonderheit ihrer Stellung, ihrer Leistung und dem besonderen Wert geistiger Tätigkeit besonders ausgeprägt war“ (Weber-Menges 2004: 381).

Diese Befunde erneuern und bestätigen insgesamt die Ergebnisse der industrie- und klassensoziologischen Bewusstseinsforschung – bei gleichzeitigem Verzicht auf Kurzschlüsse in der Verbindung von Klassenlage und Klassenbewusstsein.

Kaufmännische Angestellte in der westdeutschen Industriesoziologie

Die westdeutsche Industriesoziologie hat sich seit ihren Anfängen mit Angestellten beschäftigt. Sicherlich lässt sich sagen, dass mindestens bis in die 1980er-Jahre hinein die Analysen von Angestelltenarbeit weniger zahlreich waren als die der Industriearbeit. Darin spiegelt sich die Einschätzung dieser Phase wider, dass die Kernzone der Arbeit und der Arbeitsbeziehungen in der gewerblichen Produktion liegt. Dennoch wurden die Angestellten und ihre Arbeit untersucht, und dies geschah mit den gleichen Mitteln und mit den gleichen Fragestellungen, die auch für die Analyse der Industriearbeit entwickelt wurden. Dies bedeutete zunächst dreierlei: Die Analysen beruhten erstens auf Fallstudien; diese Fallstudien wurden zweitens in Großbetrieben des Industriesektors als Zentrum des modernen Industriekapitalismus durchgeführt; und die Forscher fragten drittens nach den Auswirkungen technologischer Rationalisierungen auf Arbeitsinhalte, Qualifikationsbedarfe und Entscheidungsspielräume für die Angestellten.

Als viertes Merkmal dieser Phase ließe sich anfügen, dass die industriesoziologische Forschung den Angestelltenbegriff übernommen hat, den Lederer und, anschließend daran, die Klassen- und Sozialstrukturanalyse entwickelt und verwendet haben. Es wurde nach den allgemeinen Entwicklungstrends der Angestellten gefragt, und die Industriearbeit diente als Referenzpunkt für die Bewertung der Angestelltenarbeit. Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede existieren zwischen den Angestellten im Betrieb? Und welche möglichen Übereinstimmungen oder Besonderheiten ergeben sich daraus mit Blick auf die Industriearbeit? Diese Fragen orientierten sich an den Angestellten als *gemeinsamer Statusgruppe* in Abgrenzung zu den Lohnarbeitern, nicht aber an den Tätigkeiten oder den beruflichen Qualifikationen der Beschäftigten. Vom Tätigkeits- oder Qualifikationsprofil her wäre es auf den ersten Blick wenig überzeugend, größere Überschneidungen zwischen Ingenieuren aus Entwicklungsabteilungen und Kaufleuten in der Lohnbuchhaltung zu erwarten. Mit dem Angestelltenbegriff aber werden Gemeinsamkeiten zwischen ganz unterschiedlichen Berufen und Qualifikationen in der Arbeitsanalyse begrifflich präjudiziert. Dies wiederum hatte zur Folge, dass in den industriesoziologischen Untersuchungen dieser Phase teilweise nicht herausgearbeitet wurde, von wem nun genau die Rede ist, wenn von Angestelltenarbeit gesprochen wird. Die Angestellten wurden in der Analyse nicht nach ihren beruflichen Hintergründen oder ihren Tätigkeiten differenziert. Daraus erwächst für die Spurensuche nach kaufmännischen Tätigkeiten und Qualifikationen in einigen Fällen die Schwierigkeit, Vermutungen anstellen zu müssen, welche Berufe und Tätigkeiten die Autoren in ihren Analysen im Auge gehabt haben könnten.

Qualifizierung, Polarisierung oder Differenzierung: Die Forschung der 1950er- bis 1970er-Jahre

Die Qualifizierungsthese

Die erste Untersuchung, die in diesem Zusammenhang als industriesoziologische Analyse der Angestellten genannt werden muss, ist die Arbeit von Bahrtdt zur „Industriebürokratie“ (1958). Bahrtdt gehörte neben Popitz, Kesting und Jüres zu den vier Forschern, die an der Sozialforschungsstelle Dortmund ein großes Forschungsprojekt zur Industriearbeit in einem westdeutschen Hüttenwerk durchgeführt haben, dessen Endbericht 1957 unter dem Titel „Technik und Industriearbeit“ veröffentlicht wurde und der zu den Klassikern der westdeutschen Industriesoziologie zählt. In seinem Buch zur Industriebürokratie hat Bahrtdt Beobachtungen und Ergebnisse verwandt, die eigentlich Nebenprodukte der Studie zur Industriearbeit waren und in diese keinen Eingang gefunden haben, weil es dort um Industriearbeit ging. Der Industriearbeit stellte er nun die Industriebürokratie gegenüber. Obwohl sich Bahrtdt nicht explizit auf bestimmte Beschäftigtengruppen bezieht, spricht viel dafür, dass der eigentliche Untersuchungsgegenstand die kaufmännische Verwaltung des industriellen Großbetriebs ist. Bahrtdt definiert Entwicklungsstufen der Büroarbeit, die sich eindeutig auf Kaufleute und kaufmännische Angestellte beziehen. Demnach folgten auf das Fabrikkontor, das häufig noch zur Teilhaberschaft am Unternehmen führte, zunächst das von geringer Arbeitsteilung geprägte Vorzimmerbüro, in dem erstmals Schreibkräfte auftauchten, danach dann das Großbüro mit hierarchischer Kontrolle und spezialisierten Aufgaben (z.B. der Schreibtätigkeiten oder der Lohnbuchhaltung), und darauf dann schließlich eine neue Ordnung, die sich durch eine Rücknahme der Hierarchie und Stärkung der Kooperation auszeichnet. Bahrtdts wohl zentrale These lautet, dass mit der technologischen Entwicklung ein Wandel der Organisation verbunden ist, deren vorläufigen Endpunkt er im Anschluss an die Studie zur Industriearbeit als „gefügeartige Kooperation“ bezeichnet.

„Unsere These lautet, dass eine Entwicklung, die in der technisierten Produktion infolge der Herausbildung großer horizontaler Produktionsgefüge schon weit fortgeschritten ist, nunmehr im Begriff ist, auch den Bürosektor zu ergreifen. Je mehr die Büroarbeit mechanisiert und automatisiert wird, desto nachdrücklicher werden die Kooperationsgefüge einen Umbau der Büroorganisation verlangen, der auf eine ähnliche Relativierung des hierarchischen Prinzips hinausläuft wie in der Produktion“ (Bahrtdt 1958: 2).

Die – so lässt sich mit einigem Recht sagen: kaufmännische – Büroarbeit entwickelt damit nach Bahrtdt neue Kooperationsformen zwischen den Beschäftigten, die sich in der industriellen Produktion an automatisierten Großanlagen auch beobachten ließen und die dort vor allem durch die Verkettung automatisierter Anlagenabschnitte bedingt sind. Freilich gibt es solche Großanlagen, wie Bahrtdt einräumt, in der Büroarbeit nicht. Dort vollziehen sich in seiner Zeitdiagnose Mechanisierung und Automatisierung vor allem als Einführung von Hollerithanlagen und von Elektronengeräten. Diese ermöglichen es aus seiner Sicht, eine Fülle von routinemäßigen Einzelbearbeitungen zusammenzufassen, die in der Manufakturperiode des Büros zuvor als Routineaufgaben spezialisiert worden waren wie z.B. die Lohnberechnung, die nun nicht mehr mit Bleistift und Rechenschieber erfolgt. In diesem Zusammenhang entstehen neue Tätigkeiten. Eine davon

ist die der Lochkartenbearbeitung, die als Angelerntentätigkeit zumeist von Frauen ausgeführt wird und die monotone Arbeitsinhalt und nervliche Belastungen vereint. Allerdings ist ihr Volumen Bahrds zufolge durch die maschinelle Erstellung von Lochkarten und durch andere Entwicklungen langfristig rückläufig. Neben die Lochkartenbearbeitung tritt die Tabellierfunktion. Hier vermutet Bahrds die arbeitssoziologisch bedeutsameren Veränderungen. Die Tabellierer, die zumeist kaufmännische Angestellte sind und deren Arbeitsinhalt Buchungen und Auswertungen der Lochkarten an Tabelliermaschinen sind, „veredeln“ nach Bahrds Informationen. Obwohl auf unterer Hierarchiestufe angesiedelt, handelt es sich dabei um eine qualifizierte Arbeit, deren Bedeutung mit der Automatisierung seiner Ansicht nach weiter zunimmt. Deshalb ist seines Erachtens die Mechanisierung und Automatisierung langfristig mit einer *Qualifizierung* der Sachbearbeitung verbunden. Mehr noch, der dabei entstehende technische Zusammenhang zwischen Maschinen der Lochkartenbearbeitung schafft neue horizontale Kooperationsformen in den Büros, die in Richtung gefügearartige Kooperation weisen:

„Kennzeichnend für die Arbeit des Tabellierers wie auch für die weniger qualifizierte Tätigkeit an den Zusatzmaschinen und die höher qualifizierte des Programmierers ist die Tatsache, dass es in den Büros wieder echte, sich aus der Arbeit ergebende Kooperationszusammenhänge gibt, die ein abgestimmtes Hand-in-Hand Arbeiten verlangen. Die Karten wandern auf verschlungenen und sich verzweigenden Wegen von Maschine zu Maschine, kehren häufig wieder an die gleiche Maschine zurück, um von ihr in gleicher Weise weiterverarbeitet zu werden... Die Kontakte an den Arbeitsplätzen, an die man sich schließlich begibt um zu arbeiten, sind jetzt vor allem „Arbeitskontakte“. Man ist mit den anderen verbunden, sofern man mit ihm zusammenarbeitet... Die menschlichen Kontakte erhalten auf diese Weise zuerst einmal einen sachlichen Unterbau... Die wiederhergestellten formalen Strukturen verringern die Schwankungsbreite informeller Beziehungen“ (Bahrds 1958: 95f.).

Auch zwischen den mechanisierten und den nicht-mechanisierten Bereichen der Industriebürokratie ergeben sich nach Bahrds neue Kooperationsformen beispielsweise dadurch, dass Buchhalter aus nicht-mechanisierten Büros mit den Tabellierern in Austausch treten. Solchen Formen der Kooperation bezeichnet Bahrds als notwendig; sie könnten nicht durch die Hierarchie ausgeübt werden. Die neuartige horizontale Kooperation in den Büros hat nach Bahrds deshalb auch Auswirkungen auf die Hierarchie. Weil die Kooperation technisch und sachlich bedingt ist, tritt demnach der Vorgesetzte in den Hintergrund. Die Angestellten arbeiten selbstständig und müssen nicht angewiesen werden. Zwar könnte der Vorgesetzte im Einzelfall korrigierend und kontrollierend eingreifen; für alle Beschäftigten der Abteilungen sei dies aber nicht mehr möglich. Nicht mehr Befehl und Kontrolle, sondern Erläuterung und Dialog sind nun Kennzeichen einer versachlichten Herrschaftsstruktur.

Die Polarisierungsthese

Der besonders auf die kaufmännischen Angestellten bezogenen *Qualifizierungsthese* von Bahrds sind in der weiteren industriesoziologischen Angestelltenforschung zwei weitere Entwicklungshypothesen gegenübergestellt worden. Von Pirker und Schiefer wird eine *Polarisierungsthese* vertreten. Beide haben, wie Bahrds, vor allem die kaufmännischen Funktionsbereiche in den Industrieverwaltungen im Blick. Pirkers Studie von 1962 fußt

allerdings nicht auf eigenen empirischen Befunden, sondern auf einer Sekundäranalyse, die sich vor allem an der Entwicklung in den USA orientiert. Dort, und anschließend daran auch in Deutschland, hat sich Pirker zufolge die Lochkartentechnik als derzeit technologischer „State of the Art“ durchgesetzt; ihre Einführung habe neue Büroberufe wie die Locher und Prüfer der Lochkarten, den Sortierer der Lochkarten und den Programmierer entstehen lassen. Diese Berufe aber, wie auch die Lochkarten-Abteilungen, in denen sie Anwendung finden, bleiben seiner Einschätzung nach Fremdkörper in einer Verwaltungsorganisation, die ansonsten von dieser Variante des technischen Fortschritts nicht erfasst wird. In den Lochkartenabteilungen wiederum beobachtet Pirker eine Polarisierung der Belegschaftsstruktur, deren Trennlinie zwischen den Spezialistentätigkeiten der Programmierer und der Lochkarten-Sachbearbeiter, die eigenständig ihre Sachgebiete bearbeiten, und den Hilfskraftfunktionen der Locher und Sortierer verläuft. Beide Gruppen weisen jeweils unterschiedliche Qualifikationsanforderungen auf, berufliche oder akademische Ausbildungen auf der einen und einfaches Anlernen auf der andern Seite.

„Die Polarisierung der Belegschaftsstruktur, die sogar so weit geht, dass Programmierer und Sachbearbeiter als ‚außerhalb der Abteilung stehend‘ aufgefasst werden können, wird schon bei einem allgemeinen Überblick über die Qualifikationsanforderungen und die Ausbildungsanforderungen für das Personal einer Lochkartenabteilung sichtbar... In einer sozialen Ordnung solcher Art gibt es keine Hierarchie mehr, sondern nur noch ein einfaches oben und unten, ein getrenntes Übereinander von Job und Beruf, von Hilfskraft und Spezialist“ (Pirker: 99 ff.).

Schiefer weitet die Polarisierungsthese auf unterschiedliche Tätigkeiten und Qualifikationen aus, die sich im Prozess der Informationsverarbeitung herausbilden. Seine empirische Analyse der Folgen der EDV für die „Einstellungen der Angestellten und die soziale Organisation des Büros“ stützt sich auf standardisierte Interviews in mehreren Fallbetrieben unterschiedlicher Branchen und gilt ausdrücklich sowohl für das technische und das kaufmännische Büro. Beide Bereiche seien vor allem dadurch charakterisiert, dass Angestellte Informationen verarbeiten, also aufbereiten, weiterverarbeiten, auswerten und informationsbasiert entscheiden. Durch die Einführung der EDV werden nach Schiefer nicht nur neue Berufspositionen der Programmierer, Systemanalytiker oder Organisatoren geschaffen, auch die Orientierungen der Angestellten verschieben sich in Richtung größerer Offenheit gegenüber Neuerungen und einer breiten Akzeptanz des Leistungsprinzips. Allerdings würden durch die Einführung der EDV Karriereverläufe unsicherer, und wegen der wachsenden Bedeutung akademischer Qualifikationen würden höhere Bildungsinvestitionen der Beschäftigten erforderlich. Insgesamt kommt es nach Schiefer zu einem grundlegenden Wandel von Tätigkeiten und Qualifikationsanforderungen. Alte Differenzierungen werden durch eine neue Polarisierung der Tätigkeiten ersetzt. Auf der einen Seite stehen demnach die hochqualifizierten Spezialisten, die sich mit der Gestaltung von Abläufen, der Auswertung von Informationen und der Vorbereitung von Entscheidungen beschäftigen. Auf der anderen Seite befinden sich ausführende Tätigkeiten, die sich auf die Sammlung und Aufbereitung der Informationen konzentrieren und die gegenüber früher, also dem Zustand vor Einführung der EDV, in Tätigkeitsprofil und Qualifikationsbedarf deutlich abgewertet sind. Diese Polarisierung würde in

ihren Wirkungen die Trennlinien zwischen Arbeitern und Angestellten aufheben, weil sich die Tätigkeiten der unteren Angestelltengruppen nicht mehr von denen der Arbeiter an automatisierten Produktionsanlagen unterscheiden.

„Durch das Eindringen der EDV in die einzelnen Stufen des Informationsverarbeitungsprozesses kommt es zu einer Auflösung traditioneller Berufspositionen, die an Abteilungen oder Bereiche gebunden sind. An ihre Stelle treten die speziellen Funktionen der Informationsverarbeitung, wobei sich nun zwei Hauptgruppen abzeichnen. Dem kleineren Kreis der Spezialisten, die sich mit Systemplanung, Programmierung, Auswertung, Entscheidungsvorbereitung usw. befassen, steht die größere Gruppe der sogenannten „Büroarbeiter“ gegenüber. Sie vollziehen die Eingabe und Kontrolle der Daten und führen unter Umständen noch den Veränderungsdienst durch. Es handelt sich überwiegend um Tätigkeiten, die im Vergleich zur Pre-Change-Situation wesentlich geringere Anforderungen stellen und die sich nicht von den Tätigkeiten der Arbeiter in automatisierten Produktionsbetrieben unterscheiden. Damit hebt sich auf der einen Seite die viel erörterte Unterscheidung zwischen Arbeitern und Angestellten von selbst auf... Auf der anderen Seite ersetzt der technologische Wandel die bisherigen sozialen Differenzierungen durch neue, die viel gravierender sind. Es handelt sich um die Unterscheidung zwischen hochqualifizierten Spezialisten einerseits und den Datenaufbereitern bzw. Kontrolleuren andererseits, gleichgültig, ob es sich nach der heute noch geltenden Einteilung um Arbeiter oder Angestellte handelt“ (Schiefer 1969: 245f.).

Die Differenzierungsthese

Von den Qualifizierungs- und Polarisierungsthesen setzen sich Jaeggi und Wiedemann mit einer *Differenzierungsthese* ab. In ihrer Studie der Büroautomatisierung von 1963 untersuchen sie Automatisierungsprozesse in vier nicht näher spezifizierten Unternehmen des Industrie- und Dienstleistungssektors; in letzterem haben sie eine Bank und ein Versicherungsunternehmen analysiert. Aus den Ausführungen ist allerdings erkennbar, dass Untersuchungsgegenstand die kaufmännischen Angestellten sind. Jaeggi und Wiedemann stellten wie Schiefer die These auf, dass mit der Einführung einer neuen EDV-Abteilung in den Unternehmen vorgängige Abteilungsgrenzen verschwimmen und sich Informationswege verkürzen; Prestigedenken der Angestellten würde Funktionsdenken weichen. Ferner gehen sie davon aus, dass die repetitive Tätigkeit des Lochens mit der weiteren technischen Entwicklung an Bedeutung verlieren wird; übrig blieben dann die „produktiv-geistige Tätigkeit sowie die Überwachungs- und Kontrollfunktionen“. Die Kontrollfunktionen an den Maschinen würden die repetitive Formulararbeit ersetzen, seien allerdings selber durch einen hohen „Monotoniegrad“ gekennzeichnet. Überdies koexistieren nach Jaeggi und Wiedemann mit den automatisierten Abteilungen weiterhin nicht-automatisierbare Bereiche, in denen repetitive Formulararbeiten bestehen bleiben. Von einer generellen Aufwertung der Tätigkeiten und einer Zunahme der Qualifikationsbedarfe könne deshalb nicht gesprochen werden; Zeichen dafür seien das Vordringen halb- und unqualifizierter Arbeitskräfte in den Büros und stärkere Standardisierungen bei Sachbearbeitern, die nunmehr mehr kontrollierende Tätigkeitsanteile aufwiesen. Überdies würden in den automatisierten Abteilungen die Grenzen zwischen den Qualifikationsgruppen geschärft und Arbeitsplätze und die individuelle Leistung transparenter für betriebliche Kontrollen.

Jaeggi und Wiedemann beobachten insgesamt drei Entwicklungstendenzen der kaufmännischen Sachbearbeitung: Funktionsverluste, Funktionsverschiebungen und Funktionszuwächse. *Funktionsverluste* erkennen die Autoren durch das Verschwinden manu-

eller und konventionell-maschinellem Bearbeiten von Geschäftsvorfällen und ihre Ersetzung durch Vorbereitung der Unterlagen für den Computer und Kontrolle der Tabellierungen. Die traditionelle Vermischung qualitativer und repetitiver Arbeit entfällt demnach zugunsten einer fast durchgängig repetitiven Routinearbeit, weil die durch die Automatisierung entstehenden Zeitgewinne genutzt werden, um die Datenmenge zu erhöhen, die von den Beschäftigten verwaltet werden muss. Funktionsverluste würden von den betroffenen Beschäftigten kritisch betrachtet und gingen häufig mit Motivationsverlusten einher.

„Geht man von diesen Funktionsänderungen aus, so wird ersichtlich, dass bei den Angestellten, die einen Funktionsverlust erlitten haben, das Umdenken nur schwer gelingt, da offensichtlich die bisher erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten nicht mehr gefragt sind... Wenn man ihm jetzt tröstend erklärt, er habe nur noch zu kontrollieren, so befriedigt ihn dies keineswegs; im Gegenteil, in der Art der Kontrolle manifestiert sich ihm der Funktionsverlust so deutlich, dass keine Illusion mehr möglich ist. Er braucht nämlich nicht zu prüfen, ob die Maschine richtig gerechnet hat; das ist selbstverständlich; er hat nur durch Blickkontrolle und ständiges Abhaken zu bestätigen, dass die Maschine ihr Arbeitspensum geleistet hat. Er muss also, so stellt sich ihm die Kontrolle dar, lediglich Zahlen vergleichen“ (Jaeggi/Wiedemann 1963: 169).

Funktionsverluste der kaufmännischen Sachbearbeiter könnten allerdings auch Chancen für bisherige Schreibkräfte bereithalten, weil diese nun leichter Positionen der Sachbearbeiter im Routinebereich einnehmen könnten und für sie damit ein Statusgewinn verbunden sei.

Beim Muster der *Funktionsverschiebung* hingegen würden die Zeitgewinne der Automatisierung nicht dazu verwendet, die Anzahl der Geschäftsvorfälle pro Beschäftigtem auszuweiten, sondern neue Tätigkeiten in die Tätigkeitszuschnitte aufzunehmen, insbesondere Kontaktpflege zu Kunden und Kundenwerbung. Die Funktionsverschiebung findet vorwiegend dort statt, wo die Beschäftigten schon zuvor Kundenkontakt hatten und nun diese Aktivitäten ausweiten können. Die Verschiebung wird dementsprechend Jaeggi und Wiedemann zufolge von den Beschäftigten positiv konnotiert. Als Beispiel dafür nennen die Autoren Kontenführer in Banken, aber auch in Bereichen ohne externen Kundenkontakt wie Lohnbüros mit Kontakt zu den Arbeitern als „Kunden“ seien Tendenzen dieser Art feststellbar.

„Wegen des ausgesprochen positiven Echos ist besonders die Funktionsverlagerung bei dem Kontenführer der Bank instruktiv. Alles, was von der Bankausbildung her den Kontenführer ausmachte, entfällt heute weitgehend. Ob es sich um die täglichen Abrechnungen oder um die Erstellung der Monats- oder Jahresabrechnungen, um die Rechnung von Mindestreserven, der Bankenstatistik oder um die Zinsrechnungen handelt, alles wird vom Computer übernommen. Damit erhält seine bisher bereits bestehende zweite Aufgabe, der Kundenkontakt, eine beträchtliche Aufwertung. Interessant ist, dass diese Verschiebung der Funktionen einhellig begrüßt wird“ (Jaeggi/Wiedemann 1963: 171).

Funktionszuwächse schließlich erfahren die kaufmännischen Sachbearbeiter, die sich um schwierige und nicht standardisierbare Geschäftsvorfälle kümmern oder die Beschwerden zu bearbeiten haben. Hier entfallen nach Jaeggi und Wiedemann die bislang bestehenden Routineanteile an den Tätigkeiten vollständig. Auch die Funktionszuwächse würden von den Beschäftigten einhellig begrüßt, wie die Autoren am Beispiel einer Kalkulationsabteilung zeigen.

„In der Kalkulationsabteilung verbleiben z.B. die Aufgaben festzustellen, ob und wie sich der abgerechnete Auftrag gelohnt hat..., es verbleibt die Überwachung der Termine sowie die regelmäßige Erstellung der Preisbücher, in denen die Preiskalkulation für die einzelnen Erzeugnisse mit allen Besonderheiten aufgeführt wird. Sachbearbeiter, die zu diesen Arbeiten eingesetzt sind, können sich ihnen besser widmen als früher, da ihnen bisher stets noch die im Vergleich zu diesen Aufgaben uninteressante Routinearbeit des Ausrechnens und der Listenerstellung oblag... Es braucht nicht weiter motiviert zu werden, dass in diesen und ähnlichen Fällen sowohl das Umdenken wie die Verlagerung des Arbeitsethos ohne Schwierigkeiten gelingt“ (Jaeggi/Wiedemann 1963: 174).

Die aufgezeigten Entwicklungen haben nach Jaeggi und Weidemann einschneidende Konsequenzen für die Qualifikationsbedarfe kaufmännischer Angestellter. Mit Blick auf die berufliche Erstausbildung wird konstatiert, dass der Umgang mit neuer Technologie einen höheren Stellenwert in der theoretischen und praktischen Ausbildung einnehmen müsste. Qualifizierungsbedarf besteht demnach aber vor allem auch für die ausgebildeten Kaufleute. Sie bräuchten sowohl eine Einführung in die neue Technologie als auch umfassende Kenntnis über die organisatorischen Folgen, die mit dem Technologieeinsatz verbunden seien. In den beobachteten Fallunternehmen hätten die Personalabteilungen Weiterbildung viel zu defensiv betrieben. Personalpolitisch wichtig sei es weiterhin, die möglichen negativen Folgen der Automatisierung bei Tätigkeiten mit Funktionsverlusten durch individuelle Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten abzdämpfen, sei es, indem kaufmännische Sachbearbeiter auf andere Stellen wechseln können oder sei es, indem vormalig Hilfskräfte zu (Routine-) Sachbearbeitern aufsteigen.

Jaeggi und Wiedemann hatten eine Quantifizierung oder Gewichtung zwischen den drei Entwicklungstrends nicht vorgenommen. Erste Hinweise auf Häufigkeitsverteilungen zwischen unterschiedlichen Tätigkeitsniveaus finden sich in der Studie von Neundörfer (1961), der mithilfe einer Führungskräftebefragung in insgesamt 16 Betrieben verschiedener Branchen (Handel, Banken, Versicherungen und Industrie) versucht hat, Tätigkeitsprofile von Angestellten und ihren quantitativen Umfang zu bestimmen. Dabei unterscheidet Neundörfer insgesamt 13 Funktionsgruppen, die nach dem Qualifikationsniveau der Tätigkeiten gestaffelt werden, die von den Angestellten ausgeübt werden. Für die Tätigkeitsgruppen werden charakteristische Merkmale definiert und typische Tätigkeiten vorgestellt, jeweils getrennt nach technischen und kaufmännischen Tätigkeiten. Mit Blick auf die kaufmännischen Tätigkeiten gelten beispielsweise folgende Tätigkeiten als typisch für die Funktionsgruppen:

Tabelle 2: Funktionsgruppen von Angestellten nach Neundörfer

Funktionsgruppe 0	Laufbote
Funktionsgruppe 1	Locherin, Maschinenschreiberin
Funktionsgruppe 2	Tabelliererin, Telefonistin, Verkäuferin ohne Warenkenntnis
Funktionsgruppe 3	Kaufmannsgehilfe, Stenotypistin, Maschinenbuchhalterin, Verkäuferin mit Warenkenntnis

Funktionsgruppe 4	Korrespondent, Expedient, Buchhalter mit mittlerer Schwierigkeit, Sekretärin, Ein- und Verkäufer
Funktionsgruppe 5	Verkaufsgruppenleiter, Personalsachbearbeiter, Fremdsprachenkorrespondent
Funktionsgruppe 6	Bilanzbuchhalter, Stellvertretender Abteilungsleiter in Produktionsunternehmen, Revisor, Ein- und Verkäufer mit dispositiven Anforderungen
Funktionsgruppe 7	Buchhaltungsleiter, Ein- und Verkäufer mit hohen Anforderungen, Dolmetscher
Funktionsgruppe 8	Leiter der Revisionsabteilung, qualifizierter Sachbearbeiter, Abteilungsleiter in Banken und Versicherungen
Funktionsgruppe 9	Leiter des Rechnungswesens, Handlungsbevollmächtigter, Verkaufsleiter
Funktionsgruppe 10	Kaufmännischer Leiter, Alleinprokurist
Funktionsgruppe 11-13	Vorstand, Direktoren, Generaldirektoren

Jeweils gut 30% der Angestellten in den untersuchten Betrieben üben Tätigkeiten der Funktionsgruppen 0-2, 3 und 4-7 aus; nur 5% haben höherwertige Tätigkeiten. Die Auswertung deckt interessante Unterschiede zwischen Branchen sowie zwischen Männern und Frauen auf. Mit Blick auf die Geschlechterverteilung wird festgestellt, dass Frauen, die einen Anteil von 57% an allen in die Untersuchung einbezogenen Angestellten haben, vor allem in den unteren Funktionsgruppen angesiedelt sind. 85% der Frauen befinden sich in den Gruppen 1-3, und sie stellen 78% der Angestellten in Hilfstätigkeiten in Stufe 0-2 und 72% der Angestellten mit Gehilfentätigkeiten in Funktionsgruppe 3, aber nur 28% der Angestellten in dispositiven Tätigkeiten unterer und mittlerer Stufe (Gruppen 4-7) und 3% der oberen Stufen (8-10). In den Managementfunktionen der Gruppen 11-13 kommen sie gar nicht vor.

Im Branchenvergleich konstatiert Neundörfer, dass die unteren Funktionsgruppen am stärksten im Handel besetzt sind, weniger bei Banken und Versicherungen und am schwächsten bei Industriebetrieben, wo über 50% der Angestellten in den Tätigkeitsgruppen 4-7 und über 10% in den Gruppen 8-10 arbeiten. Im Handel sind demgegenüber fast 80% der Angestellten in den Gruppen 0-3 angesiedelt, wobei in Filialgeschäften des Einzelhandels der Anteil der niedrigsten Gruppen höher liegt als im Warenhaus. Dies hängt nach Neundörfer damit zusammen, dass die Verkäuferinnen in den Warenhäusern zumeist bessere Produktkenntnisse aufweisen als diejenigen in Filialgeschäften. Der Handel stellt zugleich auch die Branche mit den höchsten Frauenanteilen unter den Angestellten (über 70% gegenüber rund 44% bei Banken und Versicherungen und 30%

in den Verwaltungen der Produktionsbetriebe). Der höhere Anteil der Frauen in niedrigeren Tätigkeitsgruppen ist mithin Ergebnis sowohl ihrer Zuweisung auf niedrigere Funktionen als auch ihrer überdurchschnittlich hohen Anteile in den Dienstleistungsbranchen, in denen niedrigere Funktionen dominieren. Insgesamt sieht Neundorfer seine gut mit der Differenzierungsthese zu vereinbarende Arbeitshypothese bestätigt, dass die

„Gruppe der als „Angestellte“ Tätigen mehrschichtig (ist), und es gehen von den aus der Arbeitsfunktion resultierenden Daseinsformen aus gesehen wesentliche Trennlinien durch diese Gruppe“ (Neundorfer 1961: XI).

Die Dequalifizierungsthese

Die Differenzierungsthese sollte in den 1980er-Jahren wieder aufgegriffen werden. In den 1970er-Jahren geriet sie jedoch zunächst in den Hintergrund zugunsten einer *Dequalifizierungsthese*. Diese beherrschte nicht nur die Diskussion in Deutschland, sondern auch in der internationalen Arbeits- und Industriesoziologie. Dort wurde sie angestoßen durch die Arbeit von Braverman (1976) zur „Degradierung der Arbeit im Monopolkapitalismus“. Dies hatte in den angelsächsischen Ländern eine breite Debatte ausgelöst über die Entwicklung der Arbeit und die Faktoren, die diese Entwicklung bestimmen. Dass die Argumentation Bravermans dabei in weiten Teilen kritisiert und auch widerlegt werden konnte, schmälert nicht die Bedeutung seines Buches. Diese besteht vor allem darin, erstmals eine umfassende arbeits- resp. industriesoziologische Analyse des Produktionsprozesses und seiner Entwicklung in marxistischer Perspektive vorgelegt zu haben und damit eine neue Disziplin kritisch orientierter Arbeitsanalysen ins Leben gerufen zu haben. Interessanterweise fanden dann die Ergebnisse dieser Debatte in den 1980er-Jahren auch Eingang in die deutsche Industriesoziologie und ihre Angestelltenanalysen mit Konzepten wie „Arbeitspolitik“ oder „verantwortlicher Autonomie“. Darauf ist im nächsten Abschnitt zurückzukommen.

Der wohl wichtigste Beitrag für die Angestelltenanalyse in der deutschen Diskussion jener Zeit ist die Studie von Brandt und anderen zum Computereinsatz (Brandt et al. 1978). Ein zentraler Verdienst dieser Studie besteht zunächst darin, die techniklastigen Annahmen kritisch zu hinterfragen die bis dahin die deutsche Industriesoziologie dominiert hatten. Die Arbeitsorganisation und die Zuschnitte von Arbeitstätigkeiten als Ergebnis der Einführung von Technologien zu betrachten, verkennt nach Ansicht der Autoren die eigenständige Rolle der Arbeitsorganisation neben der Technologie. Auch die Arbeitsorganisation ist ihres Erachtens Gegenstand von Gestaltungsstrategien der Unternehmen, die – hier schließen die Autoren an die Analysen Sohn-Rethels an – beständig die Widersprüche zwischen einer Produktionsökonomie der Lohnstückkostensenkung durch zeitökonomische Rationalisierungen und einer Marktökonomie der Anpassung an Nachfrageveränderungen auszugleichen versuchten. In diesem Rahmen interpretieren Brandt et al. den Computereinsatz als Variante der Organisation des Informationsprozesses. Die EDV ist aus ihrer Sicht deshalb eine Organisationstechnologie und keine Produktionstechnik, weil sie sich auf einen organisatorischen Gesamtzusammenhang stützt und zur Steuerung von Produktionsmitteln und Arbeitskräften eingesetzt wird.

In ihrer Studie untersuchen die Autoren jeweils drei Unternehmen der Stahlindustrie und des Bankgewerbes. Während sich die Untersuchung in den Stahlkonzernen vor allem auf Abteilungen mit technischer Angestelltenarbeit wie die Produktions- und Systemplanung konzentriert, stehen im Bankgewerbe naturgemäß kaufmännische Tätigkeiten im Zentrum. Mit Blick auf die untersuchten Banken stellen die Autoren fest, dass der Computereinsatz eine Strategie sowohl der Steigerung der Informationsverarbeitungsfähigkeit als auch der Rationalisierung sei, die eine Aufspaltung der Qualifikationsstruktur nach sich zöge.

„Versucht man die widerspruchsvoll anmutenden Aussagen zu systematisieren, so wird man sagen können, dass die von den Sprechern konstatierten Verbesserungen der Arbeitsbedingungen, Abbau von körperlichen Belastungen und auch von Monotonie und Zunahme der geistigen Anforderungen, sich auf relativ qualifizierte Tätigkeiten dispositiver Art beschränken, während sinnlich nervliche Belastungen und Monotonie bei geringer qualifizierten ausübenden Tätigkeiten, etwa in der Datenerfassung und Aufbereitung, aber auch in der technischen Abwicklung der Anwenderabteilungen, angestiegen oder gleich geblieben sein dürften, ohne dass hier eine Zunahme geistiger Anforderungen zu verzeichnen wäre“ (Brandt et al. 1978: 338).

Die technologische Kontrolle durch die EDV als Organisationstechnologie sei allerdings bislang im Bankgewerbe kaum ausgeschöpft, weil nach wie vor persönliche Beurteilungen durch den Vorgesetzten vorherrschen würden und insbesondere in der Filialorganisation der persönlichen Beziehung zwischen Angestellten und Führungskräften eine hohe Bedeutung zukomme. Deshalb auch passen die Ergebnisse aus dem Bankgewerbe nicht so recht in die Zusammenfassung der Autoren, dass

„... die von der EDV getragene organisationstechnologische Integration der Teilarbeiten ... zu einer Ablösung persönlicher durch formalisierte objektivierte Formen der Leistungskontrolle (führt). Dabei geht die Objektivierung mit einer Verschärfung der Leistungskontrolle einher...“ (Brandt et al. 1978: 372).

Auch die aufgezeigte Tendenz der Aufspaltung resp. Polarisierung der Qualifikationsbedarfe überdecken die Autoren in der Schlussbetrachtung mit der Einschätzung, dass insgesamt eine *Zunahme des Abstraktionsgrades der Arbeit* festzustellen sei. Gemeint ist damit, dass an EDV-Arbeitsplätzen das Arbeitsvermögen zunehmend unspezifischer und allgemeiner wird, während die Qualifikationsanforderungen immer weniger durch die Besonderheiten des konkreten Arbeitsgegenstands geprägt würden. Diese Tendenz ist den Autoren zufolge im Bankgewerbe weniger deutlich, weil dort die Rationalisierung noch nicht so weit fortgeschritten sei. Dabei handelt es sich in ihrer Interpretation aber nur um einen Entwicklungsrückstand, der aufgeholt werden wird. Zwar käme es in diesem Zusammenhang zu Polarisierungen, von einer Aufwertung des Qualifikationsgehalts würde aber nur eine Minderheit der Beschäftigten auf den oberen Entscheidungsebenen profitieren.

„Insgesamt stützen diese Untersuchungsergebnisse die These, dass der zeitökonomisch bestimmte und organisationstechnologisch getragene Rationalisierungsprozess... den Einsatz der Arbeitskraft weiter von den konkreten Besonderheiten des Arbeitsprozesses entkoppelt. Dies schlägt sich einmal in der Abnahme prozess- und betriebsspezifischer Qualifikationsanforderungen durch und induziert außerdem eine größere Austauschbarkeit des Arbeitskräftepotenzials“ (Brandt et al. 1978: 399).

Konkrete Arbeit gebe es nach wie vor; sie sei aber nur noch vonnöten, um ungeplante Situationen wie Störungen oder Fehler zu bearbeiten. Ansonsten dominiere eine Zeitökonomie, die mit der EDV eine neue organisationstechnologische Basis bekommen habe. Dabei werden aus Sicht der Autoren mittels der Integration über die EDV verschiedene Arbeitsaufgaben stärker zusammengefasst und standardisiert, so dass die Handlungs- und Dispositionsspielräume der Beschäftigten tendenziell abnehmen. Deshalb bewerten sie die durch den EDV-Einsatz erzeugten Veränderungen der Arbeitsorganisation insgesamt negativ.

Trotz ihrer kritischen Abgrenzung von der deutschen Tradition industriesoziologischer Arbeitsforschung der 1950er- und 1960er-Jahre ist die Studie von Brandt et. al. als Fortsetzung dieser Tradition zu betrachten. Der wichtigste Grund dafür lautet, dass die deterministische Sichtweise der Technologie, die von den Autoren als Kernmerkmal der industriesoziologischen Forschung angeführt und kritisiert wird, in der Studie kaum überschritten wird. Zwar wird argumentiert, dass die Arbeitsorganisation ein eigenständiges Gestaltungsfeld betrieblichen ist, das nicht von der Technologie eindeutig bestimmt wird. Doch dieses Argument ist nicht wirklich überzeugend. In der Analyse spielt die Computertechnologie eine ebenso determinierende Rolle wie die Mechanisierung und Automatisierung der Büros in den älteren Studien. Die festgestellten Entwicklungstendenzen der Integration oder des steigenden Abstraktionsgrades werden letztlich aus dem Computereinsatz abgeleitet; der einzige Unterschied zu den älteren Ansätzen besteht darin, dass die Computertechnologie als Organisationstechnologie bezeichnet wird und damit in den Bereich der Arbeitsorganisation verschoben wird. Deshalb wird auch nicht untersucht, welche Freiheitsgrade in der Arbeitsorganisation mit dem Computereinsatz verbunden sein können und wie diese betrieblich genutzt werden.

Doch wird nicht nur die deterministische Sichtweise der Technologie mit neuen Konzepten fortgesetzt, sie wird auch durch einen neuen Determinismus der Kapitalverwertung angereichert. Auch hier ist der prinzipielle Einwand der Autoren gegen die industriesoziologische Tradition zunächst überzeugend, dass bei der Analyse von Arbeitsprozessen die Markt- und Verwertungsstrategien der Unternehmen stärker in den Blick gerückt werden müssen. Fragen der Produkt- und Marktstrategie haben Einfluss auf die Arbeitsorganisation. Die Produktion einfacher Massenprodukte oder das Erbringen von Dienstleistungen legen andere Personal- und Organisationsstrategien nahe als die Produktion individueller und maßgeschneiderter Produkte. Allerdings läuft dieser Einsicht die Übernahme des Konzepts der Produktions- und der Zeitökonomie zuwider. Denn mit Sohn-Rethel gehen die Autoren davon aus, dass es bei den Unternehmen eine einheitliche Strategie der Betonung der Produktionsökonomie und der Verfeinerung der Zeitökonomie gibt und dass demgegenüber die Marktökonomie, also die Reaktion auf Nachfrageschwankungen und Veränderungen, von sekundärer Bedeutung ist. Diese Argumentation ist offensichtlich auf die Bedingungen des „goldenen Zeitalters“ der 1950er- und 60er-Jahre bezogen, in denen sich die Unternehmen wegen der verbreiteten und hohen wirtschaftlichen Wachstumsraten um Marktschwankungen wenig Sorgen machen mussten und sich stattdessen der Rationalisierung standardisierter Produk-

tionsverfahren widmen konnten. In jedem Fall wirkt auch diese Annahme restriktiv auf die Offenheit der Analyse für empirische Entwicklungen und empirisch möglicherweise feststellbare Vielfalt. Insofern lässt sich sagen, dass unternehmensstrategische Fragen von den Autoren zwar aufgeworfen werden, aber nicht methodisch in der empirischen Analyse der Angestelltenarbeit umgesetzt werden.

Zusammenfassung

Auch die Studie von Brandt et al. teilt mithin die Grundannahme der industriesoziologischen Angestelltenforschung der 1950er- bis 1970er-Jahre, dass der technologischen Entwicklung eine dominierende Rolle als Treiber der Rationalisierung zuzusprechen ist und dass die Organisation der Arbeit sowie die Qualifikationsbedarfe und Tätigkeitszuschnitte der Beschäftigten als abhängige Variable dieser Entwicklung zu werten sind. Aus dieser Grundannahme ergibt sich ein zweischrittiges Analysedesign für die Untersuchungen, bei dem die Analyse der Angestelltenarbeit aus der Analyse technologischer Veränderungen – beschrieben als Mechanisierung und Automatisierung der Büroarbeit – abgeleitet wird. In den meisten Untersuchungen stehen übrigens, dies hat der genauere Blick gezeigt, die kaufmännischen Angestellten im Zentrum. Dies schafft für die Archäologie der kaufmännischen Arbeit die erfreuliche Situation, dass die Forschungsergebnisse der industriesoziologischen Angestelltenforschung jener Zeit ohne größere Bedenken als Befunde zur Entwicklung kaufmännischer Arbeit und ihrer Organisation, Inhalte und Qualifikationsbedarfe betrachtet werden können.

In allen Studien wird die Bedeutung der Hollerith-Tabelliermaschinen als Leittechnologie der Büroarbeit jener Zeit betont. Mit der Einführung der Lochkartenmaschinen sind in den Büros von Industrie- und Dienstleistungsunternehmen neue Tätigkeiten entstanden, die des Lochens, der Prüfung der Lochkarten und der Kontrolle der Daten und schließlich der Programmierung der Maschinen. Die Studien berichten übereinstimmend, dass in den Verwaltungen spezielle technische Abteilungen eingerichtet wurden, in denen die Datenverarbeitung mit Hollerith-Maschinen zentralisiert wurde. Auch zeigen alle Studien, dass die Tätigkeiten in diesen Abteilungen arbeitsteilig organisiert waren, also die Eingabe der Daten streng von der Kontrolle und diese wiederum von der Programmierung getrennt war. Die Tätigkeiten des Lochens waren hochgradig repetitiv und wurden von angelernten Angestellten ausgeführt. Damit entstand ein zweites Einsatzfeld für einfache Anlerntätigkeiten in den Büros, nachdem in den 1920er-Jahren bereits die Schreibearbeit von der Sachbearbeitertätigkeit weitgehend getrennt worden war. Ähnlich wie die Schreibearbeiten gab es die Tendenz, die Lochertätigkeit in Großraumbüros mit vielen Arbeitsplätzen zu zentralisieren. Und ähnlich wie bei der Schreibearbeit wurde die Lochertätigkeit vor allem von Frauen ausgeführt. Die Kontrolle der Daten wiederum lag in den Händen von kaufmännischen Sachbearbeitern, war aber zumeist unterhalb des Anspruchsniveaus der traditionellen Sachbearbeitertätigkeit angesiedelt, weil sie ein höheres Maß an Monotonie aufwies und nur noch wenig Abwechslung bot. Die Programmierer schließlich waren zumeist Hochschulabsolventen mit naturwissenschaftlich-technischer Ausbildung, frühe Informatiker also, denen die Gestaltungshoheit über die technischen Anlagen zugesprochen wurde.

Neben diesen Gemeinsamkeiten gibt es aber auch deutliche Unterschiede in den Befunden. Diese Unterschiede betreffen die Einschätzung der Entwicklungstendenzen in den automatisierten Abteilungen und ihre Auswirkungen auf die Arbeit der kaufmännischen Angestellten insgesamt. Zwar stimmen alle Studien darin überein, dass mit der Lochertätigkeit eine einfache Anlern­tätigkeit geschaffen worden war, die hochgradig standardisiert und monoton war. Allerdings gehen die Meinungen darüber weit auseinander, wie nachhaltig diese Entwicklung einzuschätzen ist und ob sie nur auf die Locherinnen beschränkt bleibt. Bahr­dt nimmt in der Qualifizierungsthese an, dass die Locherinnen­tätigkeit nur in den automatisierten Abteilungen von Bedeutung ist und sie zudem transitorischer Natur ist, weil sie früher oder später von der technologischen Entwicklung überrollt wird und Locherinnen dann nicht mehr benötigt werden. Vielmehr würden die kaufmännischen Tätigkeiten ansonsten durch die Entwicklung der Technologie aufgewertet (und die Bedeutung hierarchischer Kontrolle abgewertet), weil die Beschäftigten innerhalb und zwischen den Abteilungen stärker selbständig und autonom in Austausch treten müssten. Im Gegensatz dazu argumentiert Schiefer in seiner Polarisierungsthese, dass die Abtrennung von ausführenden Tätigkeiten der Dateneingabe und Verwaltung auf der einen sowie von Tätigkeiten mit dispositiven Aufgaben auf der anderen Seite durch neue Technologien grundlegend verfestigt worden ist, unabhängig davon, ob es zukünftig Lochkarten gibt oder nicht. Für die meisten kaufmännischen Angestellten sind damit seiner Ansicht nach eine Verengung der Tätigkeiten und eine Verringerung des Qualifikationsbedarfs verbunden. Jaeggi und Wiedemann schließlich differenzieren zwischen Funktionsverlusten, -verschiebungen und -gewinnen, die sich daraus ergeben, dass einfache Tätigkeitsinhalte zu- oder abnehmen können oder dass neue Tätigkeitsbereiche erschlossen werden können.

Die Unterschiede zwischen den Entwicklungshypothesen erklären sich zu einem guten Teil daraus, dass die Autoren jeweils unterschiedliche Dimensionen der Arbeitsorganisation betonen. Bahr­dt interessiert sich in seiner Analyse vor allem für die Fragen der *Hierarchie und der Kooperation* zwischen den Beschäftigten. Dementsprechend steht in seiner Analyse die Entwicklung der Dispositionsspielräume der Beschäftigten, des Verhältnisses zwischen Beschäftigten und Führungskraft und die Führungsstile sowie die Interaktionen zwischen den Beschäftigten im Vordergrund. Schließlich möchte er ja beweisen, dass sich auch bei den Angestellten Formen der gefü­geartigen Kooperation durchsetzen, die naturwüchsig aus dem Einsatz neuer Technologien entstehen und die sich durch geringe hierarchische Kontrolle auszeichnen. Schiefer wiederum konzentriert sich stark auf den Aspekt der *Arbeitsinhalte*. Die Polarisierung ergibt sich seiner Ansicht nach vor allem aus der Trennung von ausführenden und dispositiven Tätigkeiten. Dabei allerdings hat er einen eingeschränkten Blick auf kaufmännische Sachbearbeitung, weil er diese nur als Informationsverarbeitung versteht. Und bei der Informationsarbeit gibt es nach Schiefer auf der einen Seite diejenigen Beschäftigten, die Massendaten eingeben und verwalten sowie auf der anderen Seite diejenigen, die die Daten bewerten und auf dieser Grundlage Entscheidungen treffen können. Bei Jaeggi- und Wiedemann ist der Blick auf kaufmännische Arbeit unter den aufgeführten Ansätzen am breitesten, weil sie die kaufmännische Arbeit nicht nur als Informationsarbeit deuten, sondern auch als *in-*

teraktive Arbeit im Umgang mit Kunden. Ihre Kategorie der Funktionsverlagerung beruht genau darauf, dass Zeitgewinne bei der Datenerfassung für die Verstärkung von Kundenkontakten genutzt werden. Und Funktionsaufwertungen ergeben sich nicht nur aus dispositiven Tätigkeitsanteilen, sondern vor allem auch daraus, dass Vorgänge bearbeitet werden müssen, die nicht standardisierbar sind.

In den 1970er-Jahren zeichnete sich dann mit der elektronischen Datenverarbeitung eine neue Dynamik der technologischen Entwicklung ab, die in der Studie von Brandt et al. erstmals einer industriesoziologischen Analyse unterzogen wurde. Dass von den Autoren die Auswirkungen dieser Entwicklung auf die Angestelltenarbeit eher negativ beurteilt wird, hängt vor allem auch damit zusammen, dass sie die neuartigen Tätigkeiten am Computer als Entfernung von den eigentlichen Arbeitsaufgaben betrachten, die mit der Sachbearbeitung – oder anderen Angestelltentätigkeiten – ansonsten verbunden sind. Diese neuartigen Tätigkeiten bewerten sie als abstrakt in zweierlei Hinsicht: Weil sie allgemeine Tätigkeiten sind, die von den konkreten stofflichen Tätigkeiten der Angestelltenarbeit abstrahieren, und weil sie in dem Sinne abstrakt sind, dass sie mit abstrakten Symbolen und Zeichen operieren. Allerdings lässt sich kaum sagen, dass diese abstrakteren Tätigkeiten wie die Kenntnis und Nutzung eines Softwareprogramms oder die Recherche im Internet zu einer Abwertung von Qualifikationsbedarfen führen müssen; zunächst einmal handelt es sich ja um zusätzlich geforderte Qualifikationen.

Zu dieser Frage sind in der zweiten Hälfte der 1970er-Jahre noch pessimistischere Entwicklungshypothesen formuliert worden. So stellt Briefs (1978) ein Entwicklungsszenario vor, bei dem der qualifizierte Sachbearbeiter als Folge des EDV-Einsatzes zum Bürohilfsarbeiter absteigen werde. In seiner Perspektive ist die EDV ein „universelles Rationalisierungsmittel“, das erstmals auch in den Angestelltenbereichen, und zwar bei technischen und kaufmännischen Angestellten, Rationalisierungsmöglichkeiten schaffe. Voraussetzung für die stufenweise Verbreitung der EDV als teilintegrierte Systeme in der Unternehmens- und Verwaltungsorganisation ist demnach die Standardisierung und Formalisierung von Prozessen und ihre Aufgliederung in Routinetätigkeiten. Folge dessen sei eine wachsende Entleerung und Monotonie der Tätigkeiten, die sich nun vor allem auf Prüfung und Überwachung von Belegen konzentrieren würden.

„Im Bereich der vielen Angestelltentätigkeiten, die durch Routineaufgaben, d.h. sich periodisch wiederholende, mehr oder weniger gleichartige Aufgaben gekennzeichnet sind, ist durch die Standardisierung (Vereinheitlichung) und Formalisierung (Formulare) der Arbeitsobjekte, die Festlegung von Routineabläufen und die Vorgabe der logischen Bedingungen, an deren Erfüllung sich die jeweiligen Routineabläufe anschließen, die weitgehende Übernahme durch das EDV-System ermöglicht worden. Eine Folge ist um sich greifende Entleerung der Tätigkeiten und zunehmende Monotonie, zumal sich die Tätigkeit des Menschen stärker auf die Prüfung und Überwachung der Eingangs- und Ausgangsbelege der maschinellen Verarbeitung verlagert“ (Briefs 1978: 87).

Die Routinisierung führt nach Briefs zu einer Intensivierung der Arbeit, denn mit der Einführung der EDV würden nicht nur Leerzeiten abgebaut und Arbeitsflüsse beschleunigt, sondern auch Leistungsstandards durch statistisch ermittelte Durchschnittswerte

gesetzt und neue Kontrollmöglichkeiten durch Transparenz der individuellen Leistung oder entstehender Kosten geschaffen. Nur ein kleiner Teil hochqualifizierter Beschäftigter profitiert Briefs zufolge von der EDV, weil sich diesen Beschäftigten verbesserte Möglichkeiten der Entfaltung bieten, die von der EDV unterstützt werden. Manager bekommen demnach mehr Informationen, und Entwickler oder Konstrukteure erhalten durch den Computer neue technische Hilfsmittel. Insgesamt aber, so die Prognose von Briefs, werden für die breite Mehrheit der Angestellten mit dem Einsatz der EDV die Tätigkeiten abgewertet und der Qualifikationsbedarf wird abnehmen. Der Sachbearbeiter – und damit das klassische Tätigkeitsprofil des kaufmännischen Angestellten – wird, so seine These, über kurz oder lang aus den Büros verschwinden und Bürohilfsarbeitern Platz machen, die nur noch auf dem Niveau von Anlerntätigkeiten arbeiten.

„Der traditionell vorherrschende Angestelltentyp, der Angestellte, der als Sachbearbeiter in den verschiedenen Funktionsbereichen der Unternehmen in den verschiedenen Branchen arbeitet, der nach kaufmännischer, technischer oder sonstiger Lehre über Jahre oder Jahrzehnte hinweg ein bestimmtes Sachwissen in sich akkumuliert hat, wird weitgehend verschwinden. Er wird dem „Häkchenmacher“ Platz machen, der nach kurzer Einweisung mehr oder weniger nur noch Kontroll- oder Überwachungstätigkeiten ausübt, ohne zu wissen, was bei der Bearbeitung der Vorgänge, die maschinenintern vor sich gehen, im einzelnen erfolgt. Ein kleiner Teil wird zu Bedienern der Anlagen insbesondere an der Peripherie der EDV-Systeme, ein anderer kleiner Teil wird die Verbindung zum Kunden oder zu anderen Arbeitsgruppen im Unternehmen aufrecht erhalten – die große Masse der Angestellten wird arbeiten erledigen, die mit der traditionellen, Fach- und Sachkenntnisse erfordernden Tätigkeit des Angestellten kaum mehr etwas zu tun haben. Die meisten werden auf den Status der Bürohilfsarbeit im weitgehend mechanisierten Büro von morgen absinken, wenn sie überhaupt noch Arbeit haben“ (Briefs 1978:89).

Aufwertungen und neue Risiken der Angestelltenarbeit: Die Forschung der 1980er-Jahre

Arbeitsorganisation, Strategien und Politik

Ganz anders stellen sich die Befunde der industriesoziologischen Angestelltenforschung der 1980er-Jahre dar. Der Tenor dieser Befunde, der an dieser Stelle schon einmal kurz vorweggenommen werden soll, lautet, dass für die Angestelltenarbeit ein – freilich im Einzelnen differenzierter – durchaus breiter Aufwertungstrend mit Blick auf die Ansprüche der Tätigkeit und die Handlungs- und Entscheidungsspielräume in der Arbeit festgestellt werden kann. Doch nicht nur in diesem Befund klafft zwischen den Einschätzungen der 1980er-Jahre und den Analysen der 1970er-Jahre ein kaum überbrückbarer Graben. Auch die Rolle des *technologischen Fortschritts* und der Verwertungsstrategien der Unternehmen wird gänzlich neu bewertet. Nicht, dass die Technologie in den 1980er-Jahren als erklärender Faktor kein Gewicht mehr hätte. Die Analysen gehen durchaus davon aus, dass die Art des Technikeinsatzes zu einem guten Teil über Arbeitsinhalte und Entscheidungsspielräume entscheiden kann. Doch wird die Art des Technikeinsatzes nun als strategische Entscheidung der Unternehmen betrachtet. Die EDV als Informationssystem kann zwar zur stärkeren Kontrolle der Beschäftigten durch das Management genutzt werden, es kann aber auch sein, dass das Management diese Kontrollpotenziale ungenutzt lässt. Ebenso kann die EDV dazu eingesetzt werden, durch statistische Bearbeitungen und Vergleiche beispielsweise bei Kreditvergaben in Banken den Beschäftigten Entscheidungsvorgaben zu machen, es kann auf Vorgaben dieser Art aber auch verzichtet werden. Die Auswirkungen der Technologie sind damit nicht im Vorhinein klar bestimmbar.

Dies gilt umso mehr, als auch die *Arbeitsorganisation* als eigenständiges Feld strategischer Entscheidungen betrachtet wird. Anders als noch bei Brandt Et al. spielt dabei die EDV keine determinierende Rolle als Organisationstechnologie. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass in den Unternehmen Tätigkeitszuschnitte und Entscheidungsspielräume durchaus unabhängig von der Technik bestimmt werden. Welche Aufgaben zu welchen Tätigkeiten gebündelt werden, welche Qualifikationsanforderungen ein Unternehmen an seine Beschäftigten damit stellt, welche Investitionen in die Qualifikation der Beschäftigten das Unternehmen vornimmt oder welche Entscheidungsspielräume das Unternehmen den Beschäftigten zugesteht und wie das Verhältnis unterschiedlicher Hierarchieebenen zueinander konkret aussieht, alles dies sind strategische Entscheidungen, die im Unternehmen vorgenommen werden.

Diese strategischen Entscheidungen werden in enge Beziehung zu den Marktstrategien der Unternehmen gesetzt. Hierin besteht ein weiterer wichtiger Unterschied zu den industriesoziologischen Analysen der früheren Phase. Ein Unternehmen wird mit hoher Wahrscheinlichkeit mit einer qualitäts- und innovationsorientierten Marktstrategie eher anspruchsvolle Arbeitsplätze formen, viel in Qualifizierung investieren und den Beschäftigten Entscheidungsspielräume zugestehen als ein Unternehmen, das auf eine preis- und kostenorientierte Marktstrategie setzt, in der Investitionen in Qualifikation ebenso

als Kostenfaktor betrachtet werden wie Personalausgaben insgesamt. Im Großen und Ganzen gehen die Analysen der 1980er Jahre davon aus, dass es einen Übergang zu einer „diversifizierten Qualitätsproduktion“ – eigentlich eine Charakterisierung der Industrieproduktion dieser Phase (Streeck 1992) – auch in den Dienstleistungsunternehmen oder den Verwaltungsbereichen der Industrieunternehmen gegeben hat und dass dabei deutlich mit den Strategien der Massenproduktion gebrochen wurde, die bis in die 1970er Jahre dominant waren.

Wie lässt sich dieser Wandel der Bewertungen erklären? Eine erste und naheliegende Erklärung wäre, dass in den Unternehmen tatsächlich im Verlauf der 1970er- und 1980er-Jahre ein Wandel der Organisations- und Personalstrategien im Angestelltenbereich – und darunter bei den kaufmännischen Angestellten – stattgefunden hat. Diese Einschätzung wird in der Literatur der 1980er-Jahre durchgängig gestützt. Nicht die Ausbreitung repetitiver und niedrig qualifizierter Beschäftigung, sondern vielmehr die Zunahme des Qualifikationsniveaus und das Verschwinden der angelernten Beschäftigten, die noch bis in die 1970er-Jahre hinein in den Angestelltenbereichen eingesetzt worden waren, kennzeichnete demnach die weitere Entwicklung. Dass diese Entwicklung sich in den industriesoziologischen Analysen und Zeitdiagnosen widerspiegelt, ist mithin nicht überraschend.

Allerdings ist dabei zu bedenken, dass Wissenschaft mehr ist als die deskriptive Erfassung gesellschaftlicher Prozesse. Die Verbindung zwischen beiden Ebenen, der Untersuchung und dem Untersuchungsgegenstand, ist in den Sozialwissenschaften ungleich komplizierter. Denn gesellschaftliche Phänomene müssen in die Begriffe und die theoretischen Konstruktionen der Wissenschaft ebenso übersetzt werden wie deren Begriffe und Theorien an den gesellschaftlichen Wandel anzupassen sind. Diese „doppelte Hermeneutik“ (Giddens 1991) der Sozialwissenschaften ist bei den Veränderungen in der industriesoziologischen Analyse gut zu beobachten. Denn es hatten sich in den 1980er-Jahren nicht nur die Entwicklungen der Angestelltenarbeit verändert, sondern auch die sozialwissenschaftlichen Kategorien, mit deren Hilfe diese Entwicklung untersucht und bewertet wurde. Dass relativ plötzlich nicht mehr der technologische Wandel als Rationalisierungsinstrument und seine Auswirkungen auf die Arbeit der Beschäftigten im Vordergrund standen, sondern die Organisation der Arbeit, dass dabei unterschiedliche Managementstrategien identifiziert und verglichen wurden und dass zudem Entwicklungen der Organisation nun auch als politische Prozesse gedacht wurden, all dies erklärt sich nicht zuletzt aus den begrifflichen und theoretischen Impulsen, die sich die deutsche Industriesoziologie aus der angelsächsischen Debatte um den Arbeitsprozess in jener Zeit erschlossen hatte (dazu auch Deutschmann 2002).

Die Debatte um den Arbeitsprozess hatte, wie an anderer Stelle bereits kurz angedeutet, ihren Ausgangspunkt in der kritischen Rezeption des Buches von Braverman über die Entwicklungstendenzen des Arbeitsprozesses im Kapitalismus (für einen Überblick über die aktuellen Diskussionen im Rahmen der Debatte siehe Thompson/Smith 2010). Braverman versuchte zu belegen, dass sich in der kapitalistischen Entwicklung eine eindeutige Tendenz der Arbeitsorganisation sowohl für die Industriearbeit als auch, mit

etwas verzögerter, aber nicht veränderter Dynamik, für die Angestelltenarbeit beobachten lässt. Diese bringt er auf den Nenner: Kontrolle durch Arbeitsteilung. Die Entwicklung der Arbeitsorganisation wird demnach bestimmt durch das Kontrollinteresse des Managements, und das Management kann sein Kontrollinteresse am besten durch tayloristische Methoden der Zergliederung der Arbeit und der Trennung von Ausführung und Disposition zur Geltung bringen. Diese Entwicklungshypothese ist in der weiteren Diskussion gründlich kritisiert worden, und im Zuge dieser Kritik wurden neue Begrifflichkeiten und Theoriekonzepte erarbeitet, die bis heute einen großen Einfluss auch auf die deutsche Industriesoziologie ausüben.

Ein erster Ansatzpunkt dafür war der Verweis auf die „strategischen Wahlmöglichkeiten“ (Strategic Choice) der Akteure des Arbeitsprozesses und vor allem des Managements (Child 1973). Wer die strategische Wahl hat, hat mehr als nur eine oder eine eindeutig beste Strategie, und er muss dabei auch auf die Strategien anderer Akteure Rücksicht nehmen. Es waren diese beiden Annahmen, die in der weiteren Debatte des Arbeitsprozesses konzeptionell ausgearbeitet wurden. Die erste Annahme wurde mit der Untersuchung und der begrifflichen Fassung verschiedener Kontrollkonzepte unterfüttert. Berühmt geworden sind in diesem Zusammenhang die Kontrollstrategien der direkten Kontrolle und der verantwortlichen Autonomie, die Friedman (1977) als Pole auffasst, aus denen sich eine Vielzahl möglicher, wenngleich auch voraussichtlich widersprüchlicher Kombinationen als konkrete Kontrollstrategien des Managements bilden lassen. Verantwortliche Autonomie stellt dabei den Gegenpol zum Bravermanschen Kontrollverständnis dar, weil hier den Beschäftigten ein hohes Maß an Entscheidungsspielräumen zugestanden wird, die sie eigenverantwortlich ausfüllen können in der Annahme, dass auf diese Weise ihre Qualifikationen umfassender ausgeschöpft werden und sie eine größere Arbeitsmotivation entwickeln. Eher ergänzend als kontrastierend dazu hat Edwards (1979) eine Typologie historisch dominierender Kontrollformen von der personalen über die bürokratische zur technischen Kontrolle entwickelt; ebenso hat Burawoy (1985) despotische, auf hierarchische Kontrolle und rigide Arbeitsteilung gestützte Kontrollformen von hegemonialen Formen unterschieden, die sich die Unterstützung der Beschäftigten zu sichern versuchen.

Die zweite Annahme, dass sich die Strategien des Managements jeweils auch auf andere Akteure zu beziehen haben, lässt sich ebenfalls aus den Kontrolltypen ersehen. Denn die Wahl eines Kontrolltyps hängt immer auch davon ab, wie das Management seine Erfolgsaussichten beurteilt und welchen Kontrolltyp es im Betrieb überhaupt durchsetzen kann oder wie viel Widerstand es dafür in Kauf zu nehmen bereit ist. Es ist eine der wesentlichen Ergebnisse der Debatte um den Arbeitsprozess, dass der Betrieb als politisches Feld betrachtet wird. In der Bravermanschen Welt, wie auch in der Welt der deutschen Industriesoziologie bis in die 1970er-Jahre, wurde davon ausgegangen, dass das Management bestimmte Rationalisierungsstrategien verfolgt und diese im Betrieb mehr oder weniger beliebig verfolgen kann. In der neuen Begriffswelt wird dagegen der Betrieb zu einem Spielfeld für politische Strategien und Gegenstrategien, die sich gleichermaßen auf Technologie, Arbeitsorganisation, Qualifizierung oder andere Themen bezie-

hen können. In der deutschen industriesoziologischen Debatte hat sich dieses neue, politische Verständnis strategischen Handelns im Betrieb wohl am Prägnantesten im Begriff der *Arbeitspolitik* niedergeschlagen und bis heute verfestigt (Naschold/Jürgens 1983). Entscheidungen über Investitionen oder die Organisation der Arbeit in Unternehmen weisen, so die Annahme, Freiheitsgrade auf, die Raum für politische Regulierungen bieten. Auch Beschäftigte können in die politischen Prozesse eingreifen; dabei können sie die Primärmacht nutzen, die sich aus ihrer Stellung in der Organisation und der Knappheit ihrer Qualifikation ergibt, sie können aber auch Sekundärmacht über eine kollektive Vertretung ihrer Interessen einsetzen.

Neue Polarisierungen und Differenzierungen

Die – zeitlich betrachtet – erste Studie der neuen Phase der Angestelltenforschung ist die Analyse von Hörning und Bücking-Gärtner (1982) zu Angestellten im Großbetrieb. Konkret untersuchen die Autoren dabei das Kredit- und Versicherungsgewerbe und hierbei neun Unternehmen, in denen insgesamt 385 Beschäftigte interviewt und jeweils Daten der Unternehmensentwicklung erhoben wurden. Die Bürotechnisierung durch EDV hat aus Sicht der Autoren wichtige Konsequenzen für die Tätigkeitsinhalte. Während vor der Einführung dezentraler EDV-Systeme Sachbearbeitung und Datenerfassung auseinanderfielen, weil die Sachbearbeiter Belege und Unterlagen erstellten, die nach Prüfung zur Dateneingabe an die Datenverarbeitungsabteilung weitergegeben wurden und deren Berechnungen sie anschließend nochmal prüften, werden bei der dezentralen EDV die Eingaben vom Sachbearbeiter selber vorgenommen. Damit fallen Tätigkeiten wie Sachverhaltsermittlung, Dateneingabe, formale Prüfung der Ergebnisse, Entscheidungsfindung und Mitteilungen an Kunden in eine Hand, die des kaufmännischen Sachbearbeiters. Allerdings sind aus Sicht der Autoren zwei Bereiche sachbearbeitender Tätigkeiten zu unterscheiden, nämlich diejenigen, die im Massengeschäft angesiedelt sind auf der einen und diejenigen, die Einzelfallanalysen vornehmen, auf der anderen Seite. Während demnach im Massengeschäft unter den Tätigkeiten die inhaltlich wenig anspruchsvolle formale Prüfung dominiert, weil Entscheidungen im Computer programmiert werden, stehen bei den Sachbearbeitern in Leistungsabteilungen der Versicherungen oder in Kreditabteilungen der Banken, die über Einzelfälle entscheiden, die Ermittlung von Sachverhalten, die Beschaffung von Informationen und die Entscheidungsfindung im Vordergrund. In diesen Bereichen werden Prüftätigkeiten von Hilfskräften übernommen.

„Zum einen findet sich der Bereich, in dem eine Vielzahl von gleichförmigen Geschäftsvorfällen zu erledigen ist; die Arbeitsplätze der Sachbearbeiter sind mit Bildschirmarbeitsplätzen ausgestattet, so dass die Bearbeitung eines Geschäftsvorfalles in zeitlicher und räumlicher Kontinuität vorgenommen werden kann. Andererseits finden sich Bereiche mit differenzierteren Aufgaben, für die die Sachverhaltsermittlung und vor allem die Entscheidungsfindung nur in einem sehr beschränkten Umfang programmierbar sind. Hinzu kommt, dass die Sachbearbeiter in dem letzten Bereich für die Korrespondenz mit den Kunden auch selbst Briefe entwerfen und diktieren, während in dem ersteren Bereich die Textverarbeitung weitgehend automatisiert ist.... Die anspruchsvollen Tätigkeiten über Sachbearbeiter der oberen Gehaltsgruppen aus, unter denen Männer gegenüber Frauen deutlich in der Mehrzahl sind. Für die davon abgespaltenen Tätigkeiten werden nahezu weibliche Hilfskräfte sowie weibliche Sachbearbeiter der unteren Gehaltsgruppen eingesetzt“ (Hörning/Bücking-Gärtner 1982: 39).

Der Technikeinsatz war aus Sicht der Autoren mit zwei Zielsetzungen verbunden: erstens Personaleinsparungen durch Rationalisierungseffekte zu erzeugen, die sich dadurch einspielen, dass die Maschine einfache Tätigkeiten wie Berechnen, Hilfstätigkeiten wie Dateneingabe und auch Sachbearbeitertätigkeiten wie Prüfungen oder bestimmte Entscheidungen übernehmen kann; und zweitens die organisatorische Kontrolle zu erhöhen und zugleich die Dienstleistungsqualität zu verbessern. Ermöglicht werden kann dies ihrer Einschätzung nach durch die Technik als Informationsinstrument, das die Kundenberater mit wichtigen Informationen für Entscheidungen versorgt und zugleich die Entscheidungsfindung für Vorgesetzte messbar und damit überprüfbar macht und damit messbare Begrenzungen für Entscheidungsspielräume definieren kann. Insofern ist in ihrer Sicht Messbarkeit eine wichtige Voraussetzung für die Delegation von Entscheidungskompetenzen.

Das Nebeneinander der Auf- und Abwertungen von Tätigkeiten einschließlich der damit verbundenen Qualifikationsbedarfe hat in den Betrieben den Autoren zufolge nicht zu Verwerfungen oder Kritik geführt, weil die eher abgewerteten Sachbearbeitertätigkeiten von Beschäftigten ohne Berufsausbildung übernommen wurden, die entweder von außen rekrutiert wurden oder die zuvor auf den Einfacharbeitsplätzen gearbeitet haben, die von der EDV wegrationalisiert wurden.

„Dabei spielt eine wichtige Rolle, dass sich einmal im Verlauf der Expansion der Betriebe besondere Aufstiegsmöglichkeiten ergeben haben. Zum anderen haben die Betriebe im Zuge des Rationalisierungsprozesses die Arbeitsplätze so reorganisieren können, dass sie den Angestellten viele Möglichkeiten zu betriebsinternen horizontalen Mobilität – d.h. Umsetzungen, Abteilungs- oder Geschäftsstellenwechsel – anbieten konnten. Zum dritten ist mit der Bürorationalisierung eine erhöhte Rekrutierung von branchenfremd qualifizierten Angestellten einhergegangen, die vor allem mit Tätigkeiten im unteren Sachbearbeiterbereich betraut wurden“ (Hörning/Bücking-Gärtner 1982: 60f.).

Eine wichtige Rolle dabei spielte auch die Weiterbildung, die aus Sicht der Autoren nicht nur eine zentrale Quelle des Aufstiegs gerade auch für die Beschäftigten ohne Fachausbildung ist, sondern die damit auch die betrieblichen Herrschaftsstrukturen wesentlich legitimiert und Loyalität erzeugt. Dabei allerdings machen die Autoren deutliche Segregationstendenzen zwischen Männern und Frauen aus. Männer wurden bei gleicher Qualifikation auf höheren Positionen eingesetzt als Frauen, und während Männer auch ohne Weiterbildungszertifikat eine höhere Position erreichen konnten, war dies den Frauen nicht möglich. Zugleich aber nahm ein geringerer Anteil der Frauen als der Männer an Weiterbildungsmaßnahmen teil.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Hörning und Bücking-Gärtner Prozesse der Auf- und Abwertung und der Polarisierung von Tätigkeiten und beobachten, sei es durch Entfall vormaliger Einfacharbeit oder sei es durch Aushöhlung vormaliger Sachbearbeitertätigkeiten. Letzteres führt aber nicht zwangsläufig zu Dequalifizierungsprozessen, weil einfachere Arbeitsplätze zumeist nicht von beruflich qualifizierten Beschäftigten ausgefüllt werden.

Das Polarisierungsargument wird auch in einer weiteren Studie zum Wandel der Sachbearbeitung im Bankgewerbe stark gemacht. In der Untersuchung von Czech et al. (1988) wurden in insgesamt 12 Banken und Sparkassen über 180 Interviews mit Sach-

bearbeitern, Führungskräften und Betriebsräten durchgeführt, die durch Arbeitsplatzbeobachtungen ergänzt wurden. Die Autoren haben dabei eine Typologie der kaufmännischen Sachbearbeitertätigkeiten entwickelt, die sich zwischen den Polen Disposition und Qualifikationsanforderungen aufspannt. Auf dieser Grundlage unterscheiden sie vier Typen, in denen jeweils die Merkmale der Qualifikationsanforderungen – wie die Komplexität der Aufgabe, Fach und Berufserfahrungen oder die Ansiedlung in der Kundenhierarchie – und die Merkmale der Dispositionsspielräume – wie Einflussmöglichkeiten auf Arbeitsergebnis, Arbeitsvolumen und Tempo, Arbeitsschritte, Wechsel der Tätigkeiten oder Anwendung von Regeln – variieren. Diese vier Typen lauten (jeweils mit Beispielen):

- spezialisierte dispositive Sachbearbeitung (Geschäftsstellenleiter und Abteilungsleiter; Berater für Wertpapiere oder Auslandsgeschäft; Darlehens- und Bausparsachbearbeiter);
- einfache dispositive Sachbearbeitung (Kundenberater Privatkundengeschäft; Berater Wertpapiere; Darlehenssachbearbeitung);
- spezialisierte ausführende Sachbearbeitung (Sachbearbeitung Wertpapier- und Bausparabwicklung; Dokumentengeschäft Ausland);
- einfache ausführende Sachbearbeitung. (Kassierer; Service- und Bedienkräfte; Sachbearbeitung im Zahlungsverkehr).

Die Folgen der EDV-Einführung waren den Autoren zufolge für die Tätigkeitstypen jeweils sehr unterschiedlich. Für die spezialisierte dispositive Sachbearbeitung stellen sie fest, dass die EDV auf die

„Verbesserung der Möglichkeiten zur Intensivierung der Kundenbeziehungen und zur Erweiterung des Geschäfts (zielt). Das Terminal wird hauptsächlich zur Abfrage von Daten und Informationen... sowie zu verschiedenen Berechnungen herangezogen... Die organisatorisch-technische Entwicklung bringt mit der Tendenz zur Abspaltung von qualifizierten Spezialaufgaben, der Segmentierung von Kundengruppen und der Orientierung auf den aktiven Verkauf eher noch eine stärkere Konzentration der Aufgaben im kognitiv-intellektuellen Bereich mit sich“ (Czech et al. 1988: 125).

Die Auswirkungen auf Dispositionsspielräume wie auch auf Qualifikationsanforderungen waren hier positiv. Mit den neuen Aufgaben der Konzentration auf Beratung und Verkauf sowie der wachsenden Verantwortung bei der Umsetzung der Informationen in Verkaufsziele ging den Autoren zufolge aber auch eine latente Gefahr der Überforderung einher.

Bei der einfachen dispositiven Sachbearbeitung, die vor allem durch Universalkundenberater repräsentiert wird, haben sich den Autoren zufolge Veränderungen ergeben durch die Übernahme der elektronischen Kontenführung und Zinsberechnung sowie die automatische Berechnung der Dispositionsfähigkeit der Kunden. Dadurch konnten sich die Sachbearbeiter auf die Kundenberatung konzentrieren, die ihnen sichere Arbeitsplätze und gute Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten boten. Die Übernahme von Entscheidungen, erweiterte Produktkenntnisse und Kommunikationsfähigkeit im Verkauf haben das fachliche Anforderungsspektrum erweitert. Problematisch wirkte in diesem Bereich die Aufgliederung nach Kundengruppen, die im Massenkundengeschäft nur standardisierte Dienstleistungsangebote und Beratungsvorgänge erlaubte.

In der ausführenden Sachbearbeitung gingen mit der Einführung der EDV aus Sicht der Autoren Rationalisierungseffekte einher, weil viele abwickelnde Tätigkeiten wie Kontenführung oder die Abwicklung des Zahlungsverkehrs zu großen Teilen auf die EDV übertragen wurden. Daraus entstand ein wachsendes Arbeitsplatzrisiko auch für die Beschäftigten in Schalter- und Kassenbereiche, deren Tätigkeiten ebenfalls teilweise durch die EDV übernommen wurden und die vermehrt nur noch Dateneingabe ausführen mussten. Erschwerend kam die Abspaltung der Abwicklungs- und Verwaltungsfunktionen von der Beratung hinzu, die auch in der räumlichen Trennung von Filialbetrieb und Abwicklung ihren Ausdruck fand. In einzelnen Bereichen, wie im Auslandszahlungsgeschäft, füllten Sachbearbeiter nun nur mehr Lücken im maschinellen Arbeitsprozess. In anderen Bereichen, wie im dokumentären Zahlungsverkehr, fand hingegen eher eine Anreicherung der Tätigkeiten statt (z. B. durch Ausweitung des Auslandskreditbereichs), und die Beschäftigten wurden durch die EDV von Routinetätigkeiten entlastet. Arbeitsorganisatorische Spielräume für Aufwertungen entstanden den Autoren zufolge auch durch Einführung von Gruppenzusammenhängen, wo durch Rotation Entlastungen und zusammenhängende Ausgabengebiete geschaffen wurden. In jedem Fall gilt nach Czech et al., dass durch die Trennung von Abwicklung und Beratung die Entwicklung hin zu Beratungstätigkeiten mit Dispositionsspielräumen für die Beschäftigten dieses Typs schwieriger wurde. Bei Servicekräften in Filialen kam es aber auch zu Aufstiegen in die Massenkundeberatung. Auch wirkten sich aus Sicht der Autoren Gruppenzusammenhänge in den Filialen, in deren Rahmen die Beschäftigten zwischen Service und Beratung wechselten, förderlich aus.

Insgesamt hat nach Einschätzung der Autoren die Einführung der EDV einen polarisierenden Effekt sowohl zwischen dispositiven und ausführenden Tätigkeiten als auch innerhalb der ausführenden Sachbearbeitung.

„Es ist z. B. unverkennbar, dass im Zuge der marktorientierten Aufbauorganisation durch Zusammenlegung von entscheidungs- und planungsorientierten Arbeitsaufgaben für Kundenberater, Filialleiter und Servicegruppenleiter eine Arbeitsanreicherung und Aufwertung der Arbeit stattfand, wodurch jedoch im Servicebereich und im Verwaltungsbereich die restriktiven Momente der Arbeit eher verschärft wurden“ (Czech et al. 1988: 124).

Die Analysen der Autoren zeigen aber auch, dass die EDV-Einführung nicht alleine über die Veränderungen von Tätigkeiten bestimmte. Sie entfaltete eine Wirkung erst im Zusammenhang mit anderen organisations- und geschäftsstrategischen Maßnahmen wie der Stärkung der Marktnähe der Organisation und der Bedeutung des Verkaufs im Filialvertrieb, der Segmentierung nach bestimmten Kundengruppen und der Abspaltung der Verwaltung und Abwicklung vom Marktbereich der Beratung und des Verkaufs. Ferner existierten auch arbeitsorganisatorische Spielräume wie die Einführung von Gruppenarbeit im Verwaltungsbereich.

Diese Befunde aus dem Bankgewerbe lassen sich gut mit den Ergebnissen der Untersuchung Hartmanns (1984) kontrastieren, der die Folgen des EDV-Einsatzes für Industriekaufleute in den Industrieverwaltungen in den Blick nimmt. Auch er vermutet vor allem zwei Ziele der Einführung von EDV, auf der einen Seite die Steigerung der Aktualität und

der Verfügbarkeit von Informationen, und auf der anderen Seite die Rationalisierung durch Einsparung von Personal in den stark angewachsenen Industrieverwaltungen. Diese Hypothese bestätigte sich in den vier Fallbetrieben der Metallindustrie, in denen er jeweils 64 Interviews sowie Arbeitsplatzbeobachtungen und Gruppengespräche durchgeführt hat. Die zentralen Veränderungen, die mit dem EDV-Einsatz für die Arbeit kaufmännischer Angestellter verbunden waren, ähnelten sehr den Erfahrungen des Finanzsektors. Auch hier wurde die vormalige Trennung zwischen Sachbearbeitung und Dateneingabe zu guten Teilen aufgehoben, die dadurch begründet war, dass die Dateneingabe an den Hollerith-Maschinen in bestimmten Abteilungen zentralisiert war. Für die Unternehmen war mit den traditionellen Formen der Datenverarbeitung das Problem verbunden, dass nur mit größtem Aufwand systematische Informationen über die Entwicklung von Einkaufspreisen oder anderen Indikatoren erstellbar waren und die Erstellung dieser Informationen überaus zeitaufwändig war. Außerdem war der Anteil an Routinetätigkeiten sehr hoch, die durch personalintensive manuelle Schreibarbeiten anfielen. Der Arbeitsablauf im Einkauf eines der Fälle umfasste Hartmann zufolge beispielsweise folgende Arbeitsschritte:

1. Abschluss des Liefervertrages durch den Einkäufer;
2. Schreiben der Bestellung durch Sachbearbeiter im Einkauf;
3. Prüfung der eingehenden Rechnungen und Übertragung aller wichtiger Daten auf Erfassungsbelege in der Rechnungsprüfung;
4. Weiterbearbeitung in der Sachkontierung;
5. anschließende Kontierung und Sortierung der Belege in der Kreditorenbuchhaltung;
6. Erfassung nach terminlicher Sortierung in der EDV-Abteilung (die mit Magnetkarten – eine Karte für jedes Konto – operierte); dort automatische Erstellung der Überweisungen (jeweils eine Überweisung pro Bestellung) an die Bank;
7. Bearbeitung von Kundenmahnungen und Überprüfung der Zahlungen durch die Kreditorensachbearbeiter;
8. Abgleich von Sach- und Kontokorrentbuchungen in der Hauptbuchhaltung;
9. Monatliche Auflistungen der Sachkonten als Information für das Management.

In diesem Verfahren war die Verarbeitung und Bereitstellung von Informationen langsam und erfolgte lückenhaft. Zudem war der Personalaufwand zur Ausführung der verschiedenen Arbeitsschritte hoch.

„Nicht allein die Qualität der Information, sondern gerade auch die derjenigen Arbeitsprozesse im Finanz- und Rechnungswesen, die sich nicht auf das Verbuchen von Daten beschränken, wurde durch den enormen Personalaufwand für die Routinearbeiten schwer in Mitleidenschaft gezogen. Dies galt besonders dann, wenn die Arbeiten noch völlig manuelle erledigt wurden wie in der Konzernbuchhaltung beispielsweise“ (Hartmann 1984: 233).

Nach Umstellung auf dezentrale EDV gestalteten sich die Arbeitsschritte im Einkauf dann wie folgt:

1. Kaufabschluss durch den Einkäufer;
2. Eingabe der Bestellungen und der Auftragsbestätigung über den Bildschirm;
3. Abruf der Daten nach Eingang der Rechnung und Prüfung der Angaben;

4. Erstellung eines Erfassungsbelegs und Weitergabe zur Sachkontierung, die alle Kontierungen vornimmt;
5. Weitergabe der Erfassungsbelege an die Kreditorensachbearbeitung und Erfassung der Daten am Bildschirm;
6. Automatische Bezahlung der Rechnungen;
7. Überprüfung der Daten bei Mahnungen am Bildschirm;
8. Vergleich von Sach- und Kontokorrentkonten am Bildschirm.

Zwar ist damit die Zahl der Arbeitsschritte nicht deutlich reduziert worden, wohl aber durch Wegfall manuellen Schreibens die Zeit, die von den Sachbearbeitern für die einzelnen Schritte benötigt wurde, und der Aufwand, der zur Suche und Erstellung von Informationen notwendig war. Zudem konnten nun durch einfachen Ausdruck oder Zusammenfassung von Daten Informationen zeitnah und umfassend erstellt werden. Die dadurch erzielte Personaleinsparung bei den kaufmännischen Sachbearbeitern betrug nach Unternehmensangaben 50%, führte aber wegen starken Unternehmenswachstums nicht zu Freisetzungen. Die Auswirkungen auf den Qualifikationsgehalt der Tätigkeiten beschreibt Hartmann als widersprüchlich. Insbesondere die vornehmlich weiblichen Sachbearbeiter in der Kreditorenbuchhaltung fungierten nur mehr als Datentypistinnen, weil ihnen Kontierung und Sortierung nach Fälligkeiten entzogen wurden. Auch Sachbearbeiter in der Hauptbuchhaltung und der Finanzdisposition waren von „Abqualifizierung“ betroffen, weil sie Belege nicht nur ausfüllten, sondern auch eingeben mussten. Dies wertet Hartmann als „repetitives Element“ in einer ansonsten aber nach wie vor qualifizierten Tätigkeit. Aufwertungen der Qualifikation fanden sich demgegenüber beispielsweise in der Konzernbuchhaltung, wo manuelle Schreibearbeiten von der EDV übernommen wurden und dadurch mehr Zeit für anspruchsvollere Prüfaufgaben blieb; oder auch im Einkauf, wo die Bestellschreibung entfiel und stattdessen von den vormaligen Schreiberinnen schwierigere Einkaufsverhandlungen vorbereitet oder leichtere selber durchgeführt werden konnten. In den meisten Fällen aber glichen sich Hartmann zufolge die Qualifikationsänderungen mehr oder weniger aus.

Dennoch änderte sich nach Hartmann die Qualifikationsstruktur. Sie wurde insgesamt deutlich angehoben, weil auf der einen Seite reine Datenerfassungstätigkeiten wegfielen und auf der anderen Seite Freiräume für qualifizierte Aufgaben wie die Überarbeitung von Diskontierungsrichtlinien oder neue Dispositionsspielräume für Sachbearbeiter in der Finanzdisposition, die aufgrund der neuen Datenqualität nun dezentrale Entscheidungen treffen konnten, geschaffen wurden. Hartmann stellt diesen Trend in allen untersuchten Fällen fest und macht damit einen Widerspruch zwischen Zielen und Folgen des EDV-Einsatzes für die Unternehmen aus. Denn zwar wurden Rationalisierungseffekte und eine Senkung der Personalkosten eingespielt, zugleich aber ging der EDV-Einsatz mit einer Aufwertung der Tätigkeiten und einer Anhebung des Qualifikationsniveaus der Sachbearbeiter einher, die zu tariflichen Höhergruppierungen und damit zu steigenden Kosten führten.

„Viel wichtiger... und insgesamt wohl die entscheidende Schwierigkeit ist jedoch die Anhebung des Qualifikationsniveaus, die nicht nur die Gehaltskosten nach oben treibt, sondern auch den Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften steigert... Denn zum einen werden trotz der genannten Dequalifizierungsmaßnahmen

mehr gering qualifizierte Arbeitsplätze wegrationalisiert als neu geschaffen, und zum anderen bietet das jetzige EDV-System nicht nur die Voraussetzung höherwertiger Tätigkeiten, indem es durch die Bereitstellung aktueller und umfangreicher Informationen den Einsatz von Arbeitskraft vor allem im dispositiven Bereich erst sinnvoll erscheinen lässt, sondern es erfordert sie auch, weil umgekehrt in vielerlei Hinsicht erst die Auswertung der von der EDV ausgeworfenen Information durch qualifizierte Sachbearbeiter... die EDV-mäßige Bereitstellung der Information sinnvoll macht“ (Hartmann, 265).

Hartmann nimmt an, dass die Unternehmen zu den Qualifikationsaufwertungen gezwungen wurden. Ihr eigentliches Interesse lag demnach in der Verbilligung der Arbeitskraft durch Dequalifizierung. Mit dem Einsatz der EDV aber seien Aufwertungen technologisch bedingt unumgänglich. Die Unternehmen hätten zwar versucht, Tätigkeiten zu standardisieren, wo sie dies konnten, hätten sich aber letztlich dem Aufwertungs-sog ergeben müssen, der von der neuen Technologie ausgeht.

Ähnlich wie bei Hörning/Bücking-Gärtner hat der Technologieeinsatz in der Interpretation Hartmanns noch einen hohen Stellenwert für die Erklärung der Veränderungen, die bei Arbeitsinhalten und Qualifikationsbedarfen beobachtet werden können. Die Arbeitsorganisation wird in diesen beiden Arbeiten erst ansatzweise als eigenständiges Handlungsfeld betrachtet. Sie weist schwächere Handlungsfolgen für Tätigkeitszuschnitte und Qualifikationsanforderungen auf als die technologisch bedingten Veränderungen. Insofern betrachten die Autoren Aufwertungen von Tätigkeiten oder höherwertige Anforderungen als entweder zufälliges oder sogar ungewolltes Ergebnis der Einführung der EDV-Technologie und nicht als bewusste strategische Entscheidung des Managements – oder auch als Ausdruck möglicher Grenzen der Entscheidungsfähigkeit des Managements. Die beiden letztgenannten Aspekte spielten in den anderen Untersuchungen der Angestelltenarbeit aus den 1980er-Jahren eine große Rolle.

Besonderheiten der Angestelltenarbeit?

Systematische Grenzen der organisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten im Angestelltenbereich werden von Berger (1984) betont. Ihr Argument lautet, dass Verwertungs- und Herrschaftsimperative der Unternehmen durch organisationslogische Erfordernisse gebrochen werden. Dabei ist sie übrigens die erste Autorin, die den Begriff der Dienstleistungsarbeit für die Analyse technischer und kaufmännischer Sachbearbeitung in Industrieunternehmen verwendet. Wie sich im Weiteren zeigen wird, markiert dieser Begriff einen der zentralen Übergänge, der die Abwendung der industriesoziologischen Arbeitsforschung vom Angestelltenbegriff eingeleitet hat. Berger möchte mithilfe dieses Begriffs Anschluss gewinnen an die Debatten, die um die Herausbildung der Dienstleistungsgesellschaft geführt wurden. In diesen Debatten gab es ziemlich konträre Einschätzungen über mögliche Besonderheiten der Dienstleistungsarbeit, die von der Annahme eines neuen Arbeitstypus mit höheren Qualifikationsanforderungen und Entscheidungsspielräumen bis hin zur Annahme starker Angleichungen in der technologischen Rationalisierung zwischen Industrie- und Dienstleistungsarbeit reichten. Aus Bergers Sicht sind beide Annahmen problematisch, weil sie von den organisatorischen Formen und ihren Entscheidungsregeln und Rationalitätsstandards abstrahieren, in denen industrielle Dienstleistungsarbeit eingesetzt wird. Diese unterscheiden sich ihrer Meinung

nach grundlegend von denen der Produktionsarbeit dadurch, dass sie das Fertigungssystem vor Marktunsicherheiten schützen. Weil die Angestelltenbereiche aber ihrerseits dadurch zeitliche und sachliche Unsicherheiten bewältigen müssen, sperren sie sich gegen eine umfassende Rationalisierung nach der Wirtschaftlichkeitslogik.

„Anders als die Mehrheit der industriesoziologischen Studien geht die vorliegende Arbeit von einem mehr als graduellen Unterschied zwischen Dienstleistungsarbeit und Produktionsarbeit aus, sie sieht einen für die hier interessierenden Fragen erheblichen Unterschied zwischen Dienstleistungs- und Fertigungssystemen darin, dass beide in unterschiedlichem Maße mit Unsicherheit belastet sind. Das Dienstleistungssystem des Unternehmens, so die zentrale Annahme, schirmt das Fertigungssystem gegen Unsicherheit ab und ermöglicht ihm dadurch ein Höchstmaß an Organisation und Technisierung sowie wirtschaftlicher oder formaler Rationalität. Mit der Konzentration sachlicher und zeitlicher Unsicherheit im Dienstleistungssystem sind zum einen seiner eigenen Organisation und Technisierung enge Grenzen gesetzt. Zum anderen sträubt es sich gegen die Anwendung formaler Rationalitätsstandards... Es ist daher anzunehmen, dass die privatwirtschaftlichen Entscheidungen im Dienstleistungsbereich... sich durch eine... lückenhafte Rationalität auszeichnen“ (Berger 1994: 14).

In dieser systemtheoretischen Sichtweise der Organisation bestehen die Aufgaben der industriellen Dienstleistungsarbeit darin, die Produktion von Waren zu gewährleisten durch Einkauf der erforderlichen Ressourcen, Absatz der produzierten Waren, Sicherung der künftigen Marktzugangs, Abstimmung der Unternehmensstrukturen und -prozesse sowie Bearbeitung von Störungen. Weil die Umweltbedingungen aber unsicher sind, kann nicht im Vorhinein festgelegt werden, wie viele Ressourcen das Unternehmen zu ihrer Bearbeitung bereithalten muss. Zudem sind die Leistungen der Angestellten auch nicht genau messbar und mit ihrem Nutzen monetär vergleichbar. Ein eindeutiger Zusammenhang zwischen Personalaufwand und Betriebsergebnis ist damit nicht bestimmbar. Deshalb finden sich nach Berger in den Dienstleistungsbereichen auch keine differenzierten Kostenrechnungen, in denen der Wert der Dienstleistungen beziffert würde. Die Unsicherheit des Dienstleistungsbereichs hat nach Berger zwei Ausgangspunkte. Zum einen besteht eine sachliche Unsicherheit durch Unvollständigkeit der Informationen über Kausalzusammenhänge, sei es weil die Zukunft unsicher ist, weil das Ergebnis von Interaktionen mit Kunden oder Zulieferern unbestimmbar ist oder weil Innovationen an Produkten und Dienstleistungen erzeugt werden. Zum anderen existiert eine zeitliche Unsicherheit, weil das Wissen darüber beschränkt ist, wann welche handlungsrelevanten Ereignisse eintreten, also beispielweise Gespräche geführt oder Störungen behoben werden müssen.

Diese Unsicherheit lassen nach Berger die Hypothese berechtigt erscheinen, dass Entscheidungen im Dienstleistungsbereich nicht nach Wirtschaftlichkeitsregeln erfolgen, sondern hier – anders als im Produktionsbereich – Deutungsmuster sowie Interessen und Machtressourcen bei der Entscheidungsfindung von Bedeutung sind.

„Diese spezifischen Bedingungen lassen erwarten, dass die Entscheidungen im Dienstleistungsbereich anderen Regeln als der Wirtschaftlichkeitsregel folgen, und dass dabei in besonderem Maße institutionalisierte Wahrnehmungsgewohnheiten, Wirklichkeitsdeutungen und Werte, persönliche, positionale und professionelle Gesichtspunkte und Interessen sowie Konflikte und Machtauseinandersetzungen zum Tragen kommen. Sie lassen erwarten, dass die Entscheidungen in stärkerem Maße mit den innerbetrieblichen Handlungskonstellationen variieren, als die entsprechenden Entscheidungen in der Produktion“ (Berger 1984: 89).

Berger verdeutlicht die „lückenhafte Rationalität“ der Dienstleistungsarbeit an mehreren Punkten, unter anderem der Personalpolitik und der Rationalisierung. In der Personalpolitik setzen Kostenplanungen nur an der Inputseite an in Form von Budgetierungen, lassen sich aber kaum durch Leistungen der Gemeinkostenbereiche belegen. Dies führte nach Berger zu einer „freien Planung“ durch den Vorgesetzten und zu Budgetbestimmungen durch politische Aushandlungsprozesse. Rationalisierungsversuche wurden seit den 1970er-Jahren vermehrt gestartet. Dabei ist zunächst nach dem Rasenmäher-Prinzip einer Senkung der Kosten um einen bestimmten Prozentsatz vorgegangen worden, was allerdings zu Überrationalisierungen geführt und Widerstand des mittleren Managements hervorgerufen hat. Die Gemeinkostenanalysen der 1980er-Jahre zielten dagegen darauf ab, die Struktur der Dienstleistungen zu verändern. Vor allem sollte das mittlere Management mit ins Boot genommen und zum Akteur der Rationalisierung gemacht werden, indem es selber Rationalisierungsmaßnahmen vorschlägt. In der betrieblichen Wirklichkeit aber ist auch diese Methode systematisch unterlaufen worden und hat zudem nur eine punktuelle Wirkung entfalten können, die nach kurzer Zeit und neuen Budgetrunden wieder verflogen war.

„Mit dem Verzicht darauf, angesichts des schwer entwirrbaren Wirkungsgeflechts einzelne Maßnahmen und Projekte personalwirtschaftlich zu bewerten, fehlt den Unternehmen die Kontrolle darüber, ob und in welchem Umfang geplante Sparziele realisiert wurden, ob und in welchem Umfang sich ungeplante Expansionsprozesse vollzogen haben, und bieten sich zugleich den Akteuren schwer zu beseitigende Handlungsspielräume“ (Berger 1984: 294).

Mit dem Verweis auf „betriebliche Handlungskonstellationen“ (diesen Begriff verwendet Berger im Anschluss an Wetz/Lullies 1983), Deutungsmuster und Interessen als Triebkräfte und Blockaden für Rationalisierungsstrategien grenzt sich Bergers Analyse deutlich von den zuvor behandelten industriesoziologischen Analysekonzepten ab. Akteure, Strategien und Politik werden systematisch in die Analyse einbezogen. Dabei verzichtet Berger allerdings auf eine genauere Analyse der bestehenden Organisationsformen, Tätigkeiten und Qualifikationsanforderungen. So bleibt beispielsweise die Frage offen, ob die Bearbeitung von Unsicherheit sich vor allem auf hochqualifizierte Beschäftigte konzentriert – also eine Spezialistenfunktion ist – und darin eine starke Arbeitsteilung zu einfacheren, verwaltenden Funktionen besteht, oder ob die Tätigkeiten eher integriert strukturiert und auch in einfacheren Funktionen Unsicherheitsprobleme zu lösen sind. Diese Frage der Arbeitsteilung ist ein Paradebeispiel für Deutungs- und Interessenkonflikte in der Organisation, das in der Analyse unerwähnt bleibt. Außerdem ist zu fragen, ob die Unterschiede zwischen dem Dienstleistungsbereich und der Produktion so eindeutig sind wie von Berger vermutet; denn auch im Produktionsbereich gibt es keinen eindeutigen besten Weg der Rationalisierung, auch dort spielen Deutungsmuster und Interessen eine große Rolle für die Organisationsentwicklung und auch dort wird Unsicherheit absorbiert. Die von den Marktschwankungen abgeschottete Massenproduktion war ein Phänomen der fordistischen Prosperität, das sich mit der Ausdifferenzierung und wachsenden Volatilität der Märkte seit den 1970er-Jahren nicht mehr aufrecht erhalten ließ.

Aufwertungen und Risiken für Angestelltenarbeit

Auch Baethge und Oberbeck (1986) verwenden in ihrer umfangreichen Studie zur Zukunft der Angestellten den Dienstleistungsbegriff. Damit wollen die Autoren den Blick auf die Veränderungen der Beschäftigungsverhältnisse in den Dienstleistungsbereichen des Dienstleistungssektors, der Industrie und der öffentlichen Verwaltung lenken. Dabei fragen sie, anders als die Dienstleistungstheoretiker, aber weder nach einem gemeinsamen Band, das die Angestellten untereinander verbindet, noch nach einem gemeinsamen Nenner für Dienstleistungstätigkeiten. Ihr Analyseanspruch der Dienstleistungsarbeit ist auch nicht umfassend, sondern sie konzentrieren die Untersuchung nur auf einen bestimmten Bereich der Dienstleistungstätigkeiten, nämlich den gesellschaftlichen Zirkulationsprozess und den Austausch auf dem Markt. Weil in diesem Bereich vorwiegend Beschäftigte im Angestelltenstatus arbeiten, sind die Begriffe der Angestellten und der Dienstleistungsarbeit in der Analyse weitgehend deckungsgleich. Zugleich legen die Autoren damit den Fokus – abgesehen von der öffentlichen Verwaltung – eindeutig auf kaufmännische Angestellte.

„Wir halten also mit einer gewissen Unbefangenheit und ohne allzu viel theoretischen Tiefgang am Begriff der Angestellten für diejenigen Beschäftigten fest, die bestimmte Dienstleistungsfunktionen wahrnehmen... Aus der Fülle heterogener Dienstleistungstätigkeiten konzentrieren wir uns auf diejenigen, die – in einem weit gefassten Sinn – den gesellschaftlichen Zirkulationsprozess organisieren... Funktional gesehen handelt es sich um die Gesamtheit der Prozesse, die den Austausch auf dem Markt vermitteln und die Brücke zwischen Warenproduktion und ihren gesellschaftlichen – nicht allein marktmäßig organisierten – Voraussetzungen und Bedingungen schlagen... Personell betrachtet geht es um die kaufmännischen und Verwaltungsangestellten in den Banken/Sparkassen, Versicherungen, Handelsunternehmen, Industrieunternehmen und in der öffentlichen Verwaltung... Auch diese bilden keine Einheit in Bezug auf Status, Tätigkeitsinhalt und Beschäftigungsperspektiven, repräsentieren vielmehr ein breites Spektrum von unqualifizierten Hilfstätigkeiten bis hin zu hochqualifizierten Sachbearbeitertätigkeiten... Aus Gründen, über die noch zu reden ist, rücken wir ins Zentrum unserer Analyse die Gruppe der fachlich qualifizierten Sachbearbeiter und Warenkaufleute, an deren Status sich in der Vergangenheit in besonderem Maße Angestelltenideologie geknüpft hat“ (Baethge/Oberbeck 1986).

Gemeinsames Merkmal der Tätigkeiten dieser Angestelltengruppe ist nach Baethge und Oberbeck der Umgang mit Menschen und mit Daten in Form des Beratens, Verkaufens, der Informationsverarbeitung und -bewertung sowie der Anwendung von Regeln und der Subsumtion von Sachverhalten unter vorgegebene Normen. In den 1980er-Jahren hat sich nun, so die Hypothese der Autoren, in den Angestelltenbereichen eine neue Form der Rationalisierung durchgesetzt, die nicht mehr mit der technischen Rationalisierung früherer Tage vergleichbar ist. Früher hatte demnach die technische Rationalisierung zu einer Vertiefung der Arbeitsteilung zwischen ausführenden und dispositiven Tätigkeiten geführt und sich vor allem auf die ausführenden Tätigkeiten bezogen, während die dispositiven Tätigkeiten, bei denen qualifizierte Sachbearbeitung angesiedelt ist, kaum beeinträchtigt und durch den Entfall ausführender Elemente in ihrem fachlichen Kern eher bestätigt wurden. Die „systemische Rationalisierung“ in den 1980er-Jahren zeichnete sich demgegenüber dadurch aus, dass sie nicht mehr auf einzelne Funktionen bezogen blieb, sondern dass mithilfe der EDV Information, Steuerung und Betriebsabläufe verknüpft und im Zusammenhang neu gestaltet wurden. Primäres Ziel

der systemischen Rationalisierung ist aus Sicht von Baethge und Oberbeck nicht die Kostensenkung oder der Personalabbau, sondern die Verbesserung der Marktsteuerung und Transparenz durch umfassendere und aktuellere Informationen über Kunden (sowie Lieferanten und Klienten) und ihre Verhaltensdispositionen und Interessen und die Stärkung der Kundenbindung. Deshalb auch stand nicht die Einführung eines Arbeitsmittels wie des Computers im Zentrum der Rationalisierung, sondern die Organisation von Prozessen von der Geschäftspolitik über die Personalstrategien bis hin zur Produktpolitik.

Grundsätzlich ist dabei nach Baethge und Oberbeck davon auszugehen, dass durch den Einsatz der EDV die alten Formen der funktionalen Arbeitsteilung aufgehoben wurden, weil Routinearbeiten des Prüfens und Berechnens vom Computer übernommen und Sachbearbeiter entlastet wurden und weil die neue Informationsqualität die integrierte Betreuung eines Kunden durch einen Sachbearbeiter ermöglichte. Integrierte Organisationskonzepte dieser Art sind nach Baethge und Oberbeck geeignet, die Dienstleistungsqualität zu steigern und damit die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens am Markt verbessern.

„Die technisch neue Kapazität der Datenverarbeitung heutzutage ermöglicht auf lange Sicht eine Zurücknahme dieser Funktionsaufteilung und eine Integration der Geschäftsaktivitäten eines Kunden in der Hand eines Sachbearbeiters. Für Unternehmen dieser Dienstleistungsbranchen ist eine solche (horizontale und/oder vertikale) Integration deswegen so attraktiv, weil sie sich eine bessere Erfassung des einzelnen Kunden für die unternehmenseigenen Dienstleistungsangebote, mehr Kundennähe und eine höhere Kulanz bei der Erstellung der Dienstleistungen versprechen... Technisch gestützt werden integrative Organisationskonzepte dadurch, dass die EDV-Systeme einfache Prüf- und Rechenvorgänge automatisch abwickeln, damit routinemäßige Sachbearbeitungsaufgaben übernehmen und die Sachbearbeiter von diesen entlasten, so dass sie für ein breiteres Aufgabenspektrum oder auch für anspruchsvollere Tätigkeiten eingesetzt werden können. Integrativ nennen wir eine Arbeitsorganisation, die – im Verhältnis zur Ausgangssituation – das Aufgabenspektrum des einzelnen Sachbearbeiters durch Bündelung heterogener Inhalte, die vorher auf verschiedene Arbeitsplätze bzw. verschiedene Abteilungen verteilt waren, erweitert“ (Baethge Oberbeck 29 f.).

Die *integrierte Sachbearbeitung* war nach Einschätzung der Autoren zwar noch weit von einer flächendeckenden Umsetzung entfernt und fand sich häufig eher in Konzepten als in der Realität. Sie war aus ihrer Sicht aufgrund ihrer offensichtlichen Vorteile aber das Arbeitsorganisationskonzept der Zukunft, dem die Unternehmen absehbar folgen würden. Die Ähnlichkeiten dieser Argumentation zu den Thesen Kern und Schumanns (1984) in ihrem zwei Jahre früher veröffentlichten Buch zum Ende der Massenproduktion sind offensichtlich. Der dort formulierten These der „Requalifizierung der Produktionsarbeit“ stellen Baethge und Oberbeck die These einer *Aufwertung und Aktualisierung der qualifizierten Sachbearbeitung* im Angestelltenbereich an der Seite, die durch die Entlastung von Routinearbeiten und die Konzentration auf qualifizierte Tätigkeiten der Kundenbetreuung oder Fallprüfung gekennzeichnet ist.

Die Aktualisierung der Qualifikationen machen die Autoren in ihren Untersuchungsbranchen jeweils an folgenden Entwicklungen fest.

- Im Bankgewerbe ist in den 1970er-Jahren eine neue Strategie der qualitativen Wachstumsorientierung eingeschlagen worden, die sich durch die Diversifizierung der Produkte und einen verbesserten Kundenservice auszeichnet. Dabei dominierte das Prinzip der integrierten Kundenbetreuung aus einer Hand und des offensiveren Verkaufens der Bankprodukte. In der Frage einer zukünftig eher computergesteuerten oder computergestützten Kundenberatung – wobei sich die erste durch umfassende Kundenanalysen und Vorgabe von Produktangeboten auszeichnet und die zweite durch offene Beratungsgespräche – sehen die Autoren die computergestützte Beratung im Vorteil, weil sie ein höheres Maß an Kundenbetreuung und Servicequalität verspricht.
- In der Versicherungswirtschaft existierten mit der Funktionsintegration der Sachbearbeitung und der aktenlosen Sachbearbeitung über EDV zwei Lösungswege für die Probleme, die die Unternehmen mit der Bearbeitung eines hohen Kundenwachstums seit den 1960er-Jahren und der zunehmenden Zahl von Vertragsbeständen zu bewältigen hatten. Ziel ist nach Aussage der Autoren dabei die integrierte Sachbearbeitung vom Antrag des Kunden bis zur Leistung der Versicherung. Dabei wurden bislang manuelle Arbeitsvorgänge der Aktenführung breitflächig automatisiert. Dies galt vor allem für Standardfälle. Qualifizierte Sachbearbeitung konnte sich damit auf die individuelle Lösung problematischer Fälle konzentrieren und Lücken maschineller Bestandsbearbeitung kompensieren.
- Im Handel ging die Entwicklung in Richtung eines integrierten Warenwirtschaftssystems, das allerdings nach Baethge und Oberbeck eher eine langfristige strategische Zielsetzung war. Aktueller waren Konzentrations- und Zentralisierungsprozesse und der Wandel der Vertriebsformen.
- Auch in den Industrieverwaltungen galt das Fernziel eines integrierten Informationsflusses, der über die EDV gesteuert und unterstützt wird und der die Tendenz zur Abschottung zwischen den Funktionsbereichen aufbricht. Umgesetzt sahen die Autoren solche Systeme aber noch nicht. Allerdings existierten flexible Datenbanksysteme in Teilbereichen, die auch zu einer Veränderung der Arbeitsabläufe geführt haben. Im Einkauf wurden bei Bestellvorgängen Informationen automatisch bereitgestellt, die Einkäufer pflegten die Daten, und sie entschieden über automatische Bestellungen oder Bestellungen mit eigener Initiative, weshalb von einer computergestützten Arbeit gesprochen werden kann. Im Verkauf war die Verkaufsabwicklung (nach Dateneingabe) fast vollständig automatisiert worden. Nur bei Betrieben mit Einzelfertigung, wo Änderungswünsche der Kunden zu berücksichtigen waren, blieb die Vorgangssachbearbeitung bedeutsam, und dort wurde sie technikgestützt.

Allerdings galt die Diagnose Funktionsaufwertung der Tätigkeiten nicht für alle Angestellten gleichermaßen. Baethge und Oberbeck unterscheiden drei Funktionstypen mit unterschiedlichen Entwicklungstendenzen:

1. Der *kaufmännische Marktgestalter* akquiriert Geschäftsbeziehungen und handelt Leistungskonditionen und Vertragsmodalitäten aus. Zu seinem Aufgabenbereich zählen auch Marktanalysen, die Auswertung von Angeboten, die Pflege von Geschäfts- und Kundenbeziehungen oder die Steuerung des betrieblichen Vollzugs von Verträgen. Zu diesem Typus gehören Einkäufer oder Abteilungsleiter in Warenhäusern, Ein- und Verkäufer in Industrie- und Handelsverwaltungen sowie Kredit- und Anlagesachbearbeiter im Bankgewerbe.
2. Die *Prüfer von Vertragskonditionen und Leistungsansprüchen* prüfen Ansprüche aus Vertragsbeziehungen und Gesetzesregelungen. Dabei kann auch Kundenkontakt eine Rolle spielen, hauptsächlich jedoch geht es um die Subsumtion von Einzelfällen unter allgemeine Vertrags- und Gesetzesregelungen.

3. Die *Abwickler von Geschäftsabschlüssen und von Bestandspflegearbeiten* bearbeiten administrative Vorgänge in Vor- oder Nachbereitung von Geschäftstätigkeiten der Sachbearbeiter, ihre Tätigkeiten haben aber selber keinen Einfluss auf die Gestaltung von Geschäftstätigkeiten. Neben der Zuarbeit für marktbezogene Abteilungen stehen dabei vor allem Funktionen der Bestandsverwaltung von Verträgen und der Abwicklung von Aufträgen im Zentrum.

Die Arbeit dieser Angestelltengruppen hat sich nach Baethge und Oberbeck jeweils sehr unterschiedlich entwickelt. Kaufmännische Marktgestalter profitierten von den Konzepten integrierter Organisation und Sachbearbeitung. Kreditsachbearbeiter im Bankgewerbe beispielsweise wurden mit einer eigenen Entscheidungskompetenzen und Verantwortung bei der Kreditverarbeitung bis zu einem gewissen finanziellen Rahmen ausgestattet, während sie früher zumeist Zuarbeiter waren. Kundenkontakte und Kundenpflege haben an Bedeutung stark gewonnen. Dadurch wurde das Aufgabengebiet ausgeweitet, und auch kooperative Arbeitsbezüge in Teamstrukturen nahmen zu.

Ähnlich war die Situation für die Kundenberater in Banken, die nun für die Rundumbetreuung der Kunden zuständig waren; auch für sie wurde das Tätigkeitsspektrum nun deutlich weiter gezogen. Kundenberatung wurde erstmals als professionelles Verkaufsgeschäft verstanden mit dem Ziel, die Kunden langfristig an die Bank zu binden. Dies erforderte eine Erweiterung der kommunikativen Kompetenzen. Allerdings spielten hier Leistungsvorgaben und Kontrollen eine größere Rolle, und hier war die computergestützte Beratung weiter verbreitet als bei den Kreditsachbearbeitern.

Im Einzelhandel haben sich dispositive Kompetenzen auf die Ebene der Markt- oder Abteilungsleiter verlagert, fachlich versierte Einzelhandelskaufleute haben demgegenüber an Bedeutung verloren. Einkaufsfunktionen wurden zunehmend in zentralen Instanzen gebündelt, und mit der Beschneidung der Eigenständigkeit dezentraler Einheiten wie der Filialen verengte sich das Aufgabenspektrum. Die Funktionen des Marktleiters wurden nun vorrangig nach innen auf Verkaufsorganisation und Personalführung sowie Preisgestaltung gerichtet. Dabei spielten Kostensenkungen eine immer stärkere Rolle, die vor allem durch zeitliche und funktionale Flexibilität und die Vermeidung von Leerzeiten der Beschäftigten erzielt werden konnten. Die Arbeitssituation unterhalb der Leitungsebene verschlechterte sich nach Baethge und Oberbeck zwangsläufig durch zunehmende Leistungskontrolle und durch Personaleinsatzplanungen für Teilzeitkräfte.

Ganz anders war die Situation für Einkäufer in Industrieverwaltungen, die sich wegen der unterstützenden Funktion der Technik auf anspruchsvolle Aufgaben der Bewertung von Vorgängen, der Preisverhandlungen oder der Kundenpflege konzentrieren konnten. Allerdings wurden sie dabei wegen der Verbesserung der Datenqualität selber besser kontrollierbar, und durch Zielvereinbarungen stieg der Leistungsdruck. Auch bei den Sachbearbeitern von Leistungsansprüchen in Versicherungen (oder von Darlehenssachbearbeitern in Bausparkassen) war festzustellen, dass Tätigkeiten mit bereits hohem fachlichem Anforderungsniveau teilweise noch weiter aufgewertet wurden durch Integration vormals getrennter Leistungsfalltypen und durch Ausweitung der Eigenverantwortung bei der Fallentscheidung. Die Sachbearbeiter standen zudem in direktem Kon-

takt zu und Verhandlungen mit den Kunden. Allerdings wurden einfache Fälle zumeist nicht mehr im Einzelfall geprüft, sondern automatisch abgewickelt, so dass die Sachbearbeitung nur noch bei komplizierten Fällen erfolgte. Dies trug zwar zur fachlichen Aufwertung der Tätigkeiten bei, erschütterte nach Baethge und Oberbeck aber die betriebliche Position der Sachbearbeiter, zumal sie nicht einfach auf neue Tätigkeiten wie den Kundenkontakt ausweichen konnten.

In den administrativen und bestandspflegenden Bereichen schließlich fand nicht nur eine Abschottung von Marktprozessen statt, sondern kamen auch die Rationalisierungspotenziale der EDV voll zum Tragen. Automatische Korrespondenz, die Automatisierung manueller Arbeiten und die Konzentration auf Abwicklungsfunktionen (bei Banken), die vormals Teil der Marktaktivitäten waren, haben dort zu einer Ausdünnung der Tätigkeiten geführt und überdies die Entwicklungsperspektiven der Beschäftigten in den Unternehmen deutlich eingeschränkt.

Positive Auswirkungen der integrierten Sachbearbeitung machen Baethge und Oberbeck mithin nicht bei allen Sachbearbeitern aus, sondern vor allem bei den marktnahen Sachbearbeitern und den Sachbearbeitern, die sich der Prüfung komplizierter Einzelfälle widmen. In den marktfernen Bereichen mit Standardbearbeitung hingegen wurden Tätigkeiten rationalisiert und von anspruchsvolleren Tätigkeitsgehalten getrennt. Überdies hatte, so stellen Baethge und Oberbeck fest, auch die Aktualisierung fachlicher Qualifikationen ihren Preis. Dieser bestand in einer „Refeudalisierung“ der Arbeitsverhältnisse. Die Stärkung der Qualifikationen ging demnach mit einer Schwächung der betrieblichen Stellung der Angestellten einher. Diese ließ sich den Autoren zufolge zum einen ablesen an einer besseren Kontrollierbarkeit der Leistungen und Tätigkeitsabläufe der Beschäftigten. Die vormalige Intransparenz der qualifizierten Sachbearbeitertätigkeiten löste sich teilweise auf, und ihre Primärmachtposition in der Herrschaftsordnung der Betriebe verschlechterte sich. Zudem gerieten die Angestellten den Autoren zufolge in eine stärkere Arbeitsmarktabhängigkeit zu den Betrieben, weil mit der Verbesserung des Qualifikationsniveaus die Konkurrenz zu anderen qualifizierten Beschäftigten wuchs und die Chance auf einen Betriebswechsel schwand. Statussicherung wurde zu einem dominierenden Ziel der Beschäftigten. Zudem waren durch den Einsatz Neuer Technologien Weiterbildung und Arbeitserfahrungen immer mehr an den Betrieb gebunden, und umgekehrt wurden Entscheidungen für Weiterbildung und Entwicklung von den Betrieben immer selektiver gefällt. Dies führte zu einer stärkeren Schließung der Betriebe gegenüber dem Arbeitsmarkt, und die Segmentierung zwischen Insidern und Outsiders nahm zu.

Vertrauensbeziehungen

Diese Schattenseiten der Qualifikationsanhebung spielen bei den Untersuchungen von Littek und Heisig kaum noch eine Rolle. Nach ihrer Ansicht wären solche Probleme nur dort zu vermuten, wo sich in den Betrieben keine Vertrauensbeziehungen zwischen Management und Beschäftigten haben entwickeln können (für einen Überblick Littek/Heisig 1987). Die Autoren stützen ihre Befunde auf Untersuchungen in mehreren Industriebetrieben, in denen neben Expertengesprächen zahlreiche Beschäftigteninter-

views mit kaufmännischen und technischen Angestellten geführt wurden (im Detail Heisig 1989). Sie verbinden ihre Analyse von Angestelltenarbeit in Industrieverwaltungen mit einer grundlegenden Kritik industriesoziologischer Forschungsannahmen. Die Autoren waren selber von der Arbeitshypothese ausgegangen, dass Angestelltentätigkeiten durch die Rationalisierung bedroht würden, und zwar sowohl durch Beschäftigungsrückgänge als auch durch Abnahmen des qualifikatorisch-fachlichen Gehalts der Tätigkeiten. Diese These fanden sie jedoch nicht bestätigt. Vielmehr habe sie der industriesoziologische Diskurs auf eine falsche Fährte geführt, die wiederum aus grundlegenden Schwächen der industriesoziologischen Tradition herrührt. Diese Schwächen liegen den Autoren zufolge vor allem darin, dass Rationalisierungsstrategien aus abstrakten Bedürfnissen der Kapitalverwertung abgeleitet und die sozialen Beziehungen im Betrieb als Spielfeld unterschiedlicher Interessen und Aushandlungen weitgehend ausgeblendet werden. Deshalb

„...wird vor allem die konzeptionelle Ausrichtung der Industriosozologie kritisiert, die mit ihrem überwiegend gesellschaftsstrukturellen Ansatz bei der Bestimmung von Klasseninteressen, Herrschaft und Kapitalverwertungsimperativen im Produktionsprozess die sozialen Einflussfaktoren auf die Arbeitsbeziehungen, Arbeitsgestaltungen und die Gratifikation für Arbeitsausführung im Betrieb systematisch unterschlägt. Diese Praxis führt dazu, dass Konzeptionen zur realitätsgerechten empirischen Erfassung von Arbeitsprozessen in ihrem spezifischen betrieblichen Kontext eher nicht entwickelt werden und eine Interpretation empirischer Befunde, die ein differenziertes Bild und andere Ergebnisse zeigen als nach dem Klassenstrukturmodell zu erwarten, eher schwerfällt“ (Littek/Heisig 1987: 17).

In diesem Sinne interpretieren Littek und Heisig die Einführung der EDV als Prozess der Aushandlung zwischen Akteuren mit unterschiedlichen Interessen. Dabei konnte, so die Einschätzung der Autoren, das Management die Interessen der qualifizierten Angestellten nicht ignorieren, weil diese eine herausgehobene Funktion für die Aufrechterhaltung betrieblicher Leistungsprozesse haben. Vielmehr nutzten demnach die Angestellten ihre Primärmacht gegenüber ihren Vorgesetzten, um Einfluss auf die Formen der Rationalisierung zu gewinnen und mögliche negative Folgen für ihre Arbeitssituation mit Blick auf fachlichen Zuschnitt, Entwicklungsmöglichkeiten und den Erhalt von Gratifikationen abzuwehren. Dazu mussten sie sich nach Littek und Heisig nicht auf die Sekundärmacht kollektiver Interessenvertretungen stützen, sondern waren mit *individualistischen Handlungsstrategien* erfolgreich. In diesem Wechselspiel erneuerten sich Littek und Heisig zufolge Kontrollformen der „verantwortlichen Autonomie“ – hier beziehen sie sich auf die Kategorie von Friedman (1979) – und der Vertrauensbeziehungen – hier nehmen sie einen Begriff von Fox (1974) auf – im Betrieb. Die begrifflichen Anleihen sind Ausdruck der großen Bedeutung, die der angelsächsischen Debatte um den Arbeitsprozess als Ansatzpunkt der theoretischen Erweiterung der Industriosozologie aus Sicht der Autoren zukommt.

„Das große Interesse, das insbesondere die qualifizierten Kerngruppen der Beschäftigten am Fortbestehen hoher Vertrauensbeziehungen in der Arbeitsorganisation haben, gründet in ihrem Fall in den arbeitsinhaltenlichen und finanziellen Vorteilen und sozialen Privilegien, die ihnen aufgrund ihrer Zugehörigkeit zur Gemeinschaft hohen Vertrauens... zukommen. Demgemäß setzen die qualifizierten Angestellten ihre an die herausgehobene Stellung und starke Position gebundenen Ressourcen ein, um gerade diese besonderen Bedingungen zu erhalten“ (Littek/Heisig 1987: 8).

Dass das Management bei den qualifizierten Angestellten bereit war, eine Strategie der verantwortlichen Autonomie zu verfolgen, führen die Autoren vor allem auf zwei Gründe zurück. Der erste Grund ist der Charakter qualifizierter Angestelltenarbeit, deren Ergebnisse aus Sicht der Autoren nicht planbar und vorhersehbar sind und deren Tätigkeiten sich nicht nach einem Zweck/Mittel-Schema optimieren lassen. Vielmehr können nach Aussage der Autoren diese Tätigkeiten nur ausgeführt werden, wenn die Beschäftigten ihr fachliches Wissen und ihre Erfahrungen einzubringen bereit sind. Dieses Engagement aber ist, so argumentieren Littek und Heisig, nur dann zu erwarten, wenn den qualifizierten Beschäftigten Spielräume für ihre Arbeitsgestaltung zugestanden und sie nicht direkt kontrolliert werden. Vor dem Hintergrund wachsender Konkurrenz und neuer Flexibilitätsanforderungen aber kam nach Heisig (1989) gerade den analytischen, adaptiven und innovativ-kreativen Fähigkeiten der qualifizierten Angestellten eine besondere Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen zu. Der zweite Grund hängt damit eng zusammen. Er liegt in den Erfahrungen mit Standardisierungsstrategien der 1960er- und frühen 1970er-Jahren begründet, als die Unternehmen zur Bewältigung des steigenden Verwaltungsvolumens und der Angebotsengpässe qualifizierter Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt verstärkt niedriger qualifizierte Beschäftigte angestellt und angelernt haben. Auf den wachsenden Personalaufwand haben sie dann mit den schon diskutierten Versuchen reagiert, Kostensenkungen durch technologische Rationalisierung und Vertiefung der Arbeitsteilung zu erzielen. Die Einführung der EDV hat dieser Entwicklung zwar einen Schub verliehen, weil sie die Rationalisierung von Routinetätigkeiten insbesondere der Datenverwaltung ermöglicht hat. Die Rationalisierung qualifizierter Sachbearbeitertätigkeiten war damit hingegen nicht verbunden; vielmehr wurden Routinearbeiten bei Sachbearbeitern abgebaut und eine Konzentration auf qualifizierte Tätigkeiten gefördert. Zudem wurden nach Littek und Heisig dabei dispositive und kreative Tätigkeiten in den Unternehmen auch als Reaktion auf die krisenhaften Marktentwicklungen in den frühen 1980er-Jahren neu gebündelt. Dadurch entstanden, so die Autoren, auch neue Belastungen durch Steigerungen von Arbeitsintensität und Leistungs- sowie Qualifikationsanforderungen; diese wurden jedoch von den Beschäftigten nicht kritisch betrachtet.

„Für die meisten der von uns befragten Sachbearbeiter bedeutete der Einsatz von neuen Technologien die Befreiung von als anspruchslos und langweilig empfundenen Routinetätigkeiten. Ihre Tätigkeiten erfuhren dadurch eine Konzentration auf den Kern anspruchsvoller und qualifizierter Sachbearbeitung. Der mit der EDV-Einführung verbundene Prozess des Abbaus von Routinetätigkeiten und die Zusammenfassung von dispositiven und kreativen Tätigkeiten zu hoch qualifizierten Arbeitsplätzen wurde durch die ökonomische Krisenlage... und dem daraus folgenden Zwang mit vermindertem Personaleinsatz wenigstens gleiche Aufgabenumfänge zu bewältigen und eine gleichwertige oder gar verbesserte Leistungsqualität zu erbringen, noch verstärkt... Dagegen wurde die damit verbundene, teilweise starke Zunahme der Leistungsintensität, der Anforderungen an Qualifikation und Leistung von den verbleibenden Beschäftigten nicht vorrangig als größere Belastung thematisiert...“ (Littek/Heisig 1987: 9).

Die Aufwertungen fachlich qualifizierter Arbeit in den Unternehmen betrafen aus Sicht der Autoren zunächst nur die qualifizierten Sachbearbeitertätigkeiten, die sie auch als „Wissensarbeit“ bezeichnen; in anderen Bereichen, sei es einfacher Angestelltenarbeit oder sei es repetitiver Produktionstätigkeiten, in denen fachliche Qualifikationen einen

geringeren Stellenwert haben, konnten demgegenüber durchaus tayloristische Rationalisierungsstrategien und Low-Trust Vertrauensbeziehungen vorherrschen. Insofern verfestigten sich in den Unternehmen Segmentierungslinien zwischen den Beschäftigten, die auch zu Verteilungskonflikten führen könnten. Allerdings, so formulieren die Autoren als Entwicklungshypothese, ist das Volumen einfacher Angestelltentätigkeiten wegen der technologischen Rationalisierung rückläufig. Und auch auf die Produktionsbereiche könnten die Vertrauensbeziehungen als „Verangestaltung“ ausstrahlen, die in den Bereichen qualifizierter Angestelltenarbeit aktualisiert wurden.

„... so sehen wir mit einer zunehmenden Beschäftigung „qualifizierter Spezialisten“ einen sozialen Prozess in Gang kommen, der eine „Verangestaltung“ der Arbeitsbeziehungen und Verhaltensweisen eines immer größeren Teils der Beschäftigten bewirkt. Obwohl also niedrige Vertrauensbeziehungen und „tayloristische“ Formen der Arbeitsorganisation in ihren angestammten Bereichen beibehalten werden, zeichnet sich so doch eine fortschreitende „Enttaylorisierung“ der Arbeit ab“ (Littek/Heisig 1987: 22).

Ähnlich wie Baethge und Oberbeck führen die Autoren an anderer Stelle auch den Begriff der Dienstleistungsarbeit ein (1991) und versuchen damit eine neue Forschungsperspektive zu entwickeln. Dienstleistungsarbeit, so argumentieren sie, zeichnet sich zunächst durch eine große Breite von Branchen, Qualifikationen und Tätigkeiten aus. „Die“ Dienstleistungsarbeit gibt es deshalb nicht. Wohl aber lassen sich nach Littek (1991) eine Reihe von Besonderheiten aufzählen, die eine eigenständige Konzeptualisierung von Dienstleistungsarbeit erfordern. Dazu zählen demnach erstens die Verquickung von Prozess und Produkt, weil der Vollzug menschlicher Arbeit Teil des Produktes ist, sowie zweitens eine große Bandbreite von Qualifikationen, die neben Un- und Angelerntentätigkeiten und Facharbeit auch – und in wachsendem Maße – Hochschulqualifikationen umfassen. Dienstleistungsarbeit ist damit der Hort der Wissensarbeit, und diese wird nach Littek gerade auch bei der Unterstützung der direkten Produktion immer wichtiger.

Die Beschäftigung mit Dienstleistungen ist, so wird konstatiert, defizitär. Traditionell hat sich demnach die Industriesoziologie auf die Untersuchung der Industriearbeit konzentriert. Angestellten habe sie sich entweder in den Industrieverwaltungen oder in bestimmten Sektoren gewidmet, und dies zumeist mit der Frage, worin sie sich von den Arbeitern abgrenzen. Ganze Dienstleistungsbranchen mit hohem Beschäftigungswachstum wie die Gebäudereinigungen aber bildeten ein Niemandsland der Forschung. Der Unterschied zwischen einer Dienstleistungssoziologie und einer Angestelltensoziologie ist aus Sicht der Autoren einer der Perspektive. Beide Begriffe liegen nahe beieinander, aber sind nicht deckungsgleich. Auch Arbeiter können, so die Autoren, Dienstleistungen erbringen und nicht alle Angestellten produzieren Dienstleistungen. Auch in den Arbeitsbedingungen gibt es demnach keine Übereinstimmung; so ähneln die Arbeitsbedingungen im Einzelhandel eher denen gering qualifizierter Industriearbeit als denen qualifizierter Angestelltentätigkeiten. Der Nutzen der jeweiligen Begriffe ergibt sich aus Sicht der Autoren vielmehr aus den Erkenntnisinteressen und Zugängen zum Thema, die der Forscher verfolgt. Während beim Dienstleistungsbegriff die Analyse des Strukturwandels im Vordergrund steht, sind es beim Angestelltenbegriff die Untersuchung einer Beschäftigtenkategorie und die Veränderung ihrer Arbeitsbedingungen.

„Während in den Beiträgen, die sich mit gesellschaftlichen Strukturveränderungen befassen, meist von Dienstleistungsarbeit gesprochen wird, verwenden die Autoren, die sich mit der Gestaltung der Arbeitsbedingungen einer bestimmten Kategorie von Beschäftigten, z.B. von kaufmännischen oder technischen Arbeitskräften im Büro, und deren Verhaltensmustern und Interessenwahrnehmungsstrategien befassen, eher den Terminus Angestellte. Die Wahl des Begriffs ist also nicht zufällig, sondern wird durch die analytische Perspektive bestimmt“ (Littek/Heisig/Gondek 1991).

Interessen und Interessenvertretung

Die Frage kollektiver Interessenvertretung der Angestellten spielte in den Anfängen der Angestelltensoziologie zunächst eine große Rolle. Ihre Entwicklung galt als Ausdruck der Klasseninteressen von Angestellten und als Beleg für die Sonderstellung der Angestellten zwischen Kapital und Arbeit. Lederer hatte in diesem Zusammenhang die Frühphase der Angestelltenverbände als beruflich orientierte Selbsthilfe- und Berufspflegeverbände, das langsame Vordringen sozialpolitischer Interessen sowie das rapide Wachstum der Angestelltenverbände im Vorfeld des Angestelltenversicherungsgesetzes von 1911 analysiert. Dabei hat er, wie bereits oben skizziert, festgestellt, dass bis dahin gewerkschaftliche Interessen in den Verbänden kaum eine Rolle spielen. Im Kaiserreich verstanden sich die Verbände größtenteils ausdrücklich nicht als Arbeitsmarktparteien. Dies änderte sich dann in der Weimarer Republik. Dort begannen nach dem Weltkrieg die ideologisch in mehrere Richtungen zersplitterten Angestelltenverbände Kollektivverträge mit den Arbeitgebern auszuhandeln. In diesem Zusammenhang sprachen Lederer und Marschak auch von einer Vergewerkschaftung der Angestelltenverbände (1926). Kennzeichen der Verbände in der Weimarer Republik war weiterhin ein insgesamt hoher Organisationsgrad unter den Angestellten, der in seinen besten Phasen bis zu 45% betrug (Furhmann/Metzner 1981).

In der Nachkriegszeit bildeten sich Einheits- und Industriegewerkschaften heraus. Für die Interessenvertretung von Angestellten aber blieb die Gewerkschaftskonkurrenz typisch. Denn mit der DAG bildete sich eine Gewerkschaft heraus, die als branchenübergreifende Standesgewerkschaft nicht dem DGB beitrug und auf die der DGB mit der Gründung einer eigenen Gewerkschaft für die privaten Dienstleistungssektoren, der HBV, reagierte. Die DAG war von Beginn ihrer Gründung an stärker am Erhalt sozialpolitischer Privilegierungen der Angestellten ausgerichtet und weniger konfliktorientiert als die DGB-Gewerkschaften. Mit diesen konkurrierte sie sowohl in den Dienstleistungsbranchen als auch in den Angestelltenbereichen der Industriebranchen. Die DAG hatte ihren Mitgliederschwerpunkt bei den kaufmännischen Angestellten (Furhmann/Metzner 1981). Während die Mitgliederzahlen der DAG über weite Phasen der Entwicklung stagnierte, konnten die DGB-Gewerkschaften ihre Mitgliederzahlen bei den Angestellten kontinuierlich erhöhen und zählten Ende der 1970er-Jahre mehr als dreimal soviel Angestellte wie die DAG. Die Kluft der Mitgliederentwicklung zwischen der DAG und den DGB-Gewerkschaften war in den Industriebranchen mit ihren größeren Anteilen von technischen Angestellten weit größer als in den privaten Dienstleistungen mit hohen Anteilen kaufmännischer Angestellter, wo die DAG bis in die 1980er-Jahre fast so stark war wie die HBV. Allerdings konnten auch die DGB-Gewerkschaften in ihrer Mitgliederentwicklung lediglich mit dem Beschäftigtenwachstum im Angestelltenbereich

Schritt halten. Eine Steigerung des Organisationsgrades gelang ihnen nicht. Erst Ende der 1970er-Jahre wurde der Höchstwert des Organisationsgrades von 1950 wieder erreicht, der um 16% – und damit weit unter dem der Arbeiter – lag. In den folgenden Jahrzehnten ging der Organisationsgrad der Angestellten dann wieder zurück, seit den 1990er-Jahren ablesbar auch an Rückgängen in den absoluten Mitgliederzahlen.

Die Gewerkschaftskonkurrenz im Angestelltenbereich zwischen DAG und den DGB-Gewerkschaften endete schließlich mit der Gründung von VERDI und dem Beitritt der DAG. Die Rekrutierungsprobleme der Angestellten in den Industriegewerkschaften und den Dienstleistungsgewerkschaften verschärften sich hingegen weiter. Die Angestellten waren und blieben gegenüber den an Zahl abnehmenden Arbeitern weit unterrepräsentiert. In 2001, dem letzten Jahr der getrennten Ausweisung von Arbeitern und Angestellten in der Statistik des DGB, lag die Angestelltenquote unter den Beschäftigten bei 61%, die Angestelltenquote unter den DGB-Mitgliedern hingegen nur bei 36%. Nicht zuletzt deshalb wurde und wird dem Organisationsproblem der Angestellten auch in den Industriegewerkschaften immer wieder erhöhte Aufmerksamkeit gewidmet (so Ende der 1980er-Jahre Steinkühler/Bleicher 1988; Urban 1989; für die späten 1990er-Jahre Huber 1999; für die aktuelle Phase Tornau 2009). Allerdings sind die Strategien und Konzepte, die in diesem Rahmen entwickelt worden sind, bislang ohne messbaren Erfolg geblieben.

Nicht von ungefähr gerieten deshalb die *Unterschiede der gewerkschaftlichen Orientierungen* im Vergleich zu den Arbeitern in den Fokus der industriesoziologischen Forschung der 1980er-Jahre. In den Jahrzehnten zuvor wurde das Thema der Interessenorientierung und der Interessenvertretung der Angestellten in der Industriesoziologie allenfalls am Rande behandelt; der von Lederer angelegte Forschungspfad war nicht weiterverfolgt worden. Zuerst wieder aufgegriffen wurde das Thema dann von Braun und Fuhrmann (1970). Die Autoren stellten in ihrer Mentalitätsstudie fest, dass die Angestellten Gewerkschaften zwar als wichtige Institution wahrnehmen und ihnen offen gegenüberstehen, dass sie jedoch eine eher geringe Organisationsneigung aufweisen und auch zur Streikbeteiligung seltener bereit sind. Die Streikbereitschaft ist demnach bei kaufmännischen Angestellten noch geringer als bei technischen. Zugleich plädieren die kaufmännischen Angestellten stärker für separate, von den Arbeitern getrennte Interessenvertretungen.

Kudera et al. (1983) haben diese Befunde bestätigt, aber weiter differenziert und mit ihrer Analyse zentrale Muster eines *Angestelltenbewusstseins* freigelegt. Demnach nehmen die Angestellten Betriebsräte als Mittler bei Meinungsverschiedenheiten wahr und trennen sie als Institution deutlich von der Gewerkschaft, während bei den Arbeitern Betriebsräte und Gewerkschaften als Schutz- und Gegenmacht betrachtet und zumeist als homogene Einheit gedeutet werden. Betriebsräte gelten den Angestellten als Beratungsstelle für individuelle Gehalts-, Arbeitsplatz- oder Arbeitszeitprobleme, nicht aber als Instanz zur Durchsetzung ihrer Interessen. Dafür, so die Autoren, bevorzugen die Angestellten das klärende Gespräch mit dem Vorgesetzten. Der Betriebsrat kommt erst ins Spiel, wenn das individuelle Interessenhandeln der Angestellten an Grenzen stößt.

Aber auch dann ist die Einschaltung des Betriebsrates nicht selbstverständlich, weil dies in der Deutung der Angestellten die Vertrauensbeziehungen sowie auch die eigene Position gegenüber den Führungskräften und damit die eigenen Entwicklungs- und Karrierechancen gefährden kann. Die Gewerkschaften werden Kudera et al. zufolge von den Angestellten als Notwendigkeit und als wichtiges Gegengewicht gegen die Macht der Unternehmer betrachtet; zugleich sollen sie aber Vermittlungsinstanz und Ordnungsmacht zur Sicherung des sozialen Friedens und der sozialen Ordnung sein und diese nicht selber dadurch gefährden, dass sie zu mächtig werden.

Doch nicht nur die Bewusstseinsanalysen, auch die industriesoziologischen Arbeitsanalysen haben sich in den 1980er-Jahren der Frage des Interessenhandelns der Angestellten zugewandt. So stellen Hörning und Bücking-Gärtner (1982) für qualifizierte Bankkaufleute fest, dass vor allem zwei Aspekte im Zentrum ihrer Interessen stehen: das Interesse an der autonomen Gestaltung ihrer Arbeit auf der einen und das Interesse an Beschäftigungssicherheit auf der anderen Seite. Gewerkschaftseintritt ist den Autoren zufolge für die Angestellten ein Mittel, Gefahren für die eigene Position abzuwehren und die Sicherheit der Beschäftigung zu erhöhen. Deshalb spielt aus ihrer Sicht die betriebliche Personalpolitik eine große Rolle, denn bei Personalabbau steigt die Organisationsneigung der „Survivor“. Wichtig ist daneben nach Hörning und Bücking-Gärtner die *gewerkschaftliche Aktivität der Betriebsräte*, die gewerkschaftliche Interpretationsmuster in den Betrieb einführen und die damit zwischen betrieblichen Bedingungen und Gewerkschaften vermitteln.

In diesem Zusammenhang vermutet Hartmann (1984) eine Schwäche der Betriebsräte dahingehend, dass sie zu spät über technologische Veränderungen informiert werden, zu wenig Mitbestimmungsmöglichkeiten haben und vor allem, dass sie versuchen würden, ein grundsätzliches Problem kapitalistischer Herrschaft, nämlich die Verfügung über Produktionsmittel, mit sozialpartnerschaftlichen Mitteln zu bearbeiten. Am Ende haben sie demnach kaum Einfluss auf die organisatorischen Auswirkungen des Technologieeinsatzes. Zu den sozialpartnerschaftlichen Mitteln zählt Hartmann zufolge neben der Übernahme der Konkurrenzlogik auch die Führung von Verhandlungen ohne aktive Einbeziehung der Betroffenen. Diese Art des *Stellvertreterhandelns* führt Hartmann zufolge zu Orientierungslosigkeit bei den Beschäftigten. Zugleich macht Hartmann Widersprüche der Unternehmensstrategie aus die sich daraus ergeben, dass die Rationalisierung tendenziell zu Höherqualifizierungen der Beschäftigten führt, dass diese aber von den Unternehmen nicht erwünscht sind, so dass die Unternehmen darauf mit arbeitsorganisatorischer Rationalisierung antworten. Hier sieht Hartmann einen zentralen Ansatzpunkt für Interessenhandeln. Denn die organisatorische Rationalisierung ist nach Hartmann besser zu bekämpfen als die technologische. Dafür müssten im Betrieb von den kollektiven Interessenvertretungen Perspektiven entwickelt werden.

Baethge und Oberbeck (1986) gehen davon aus, dass sich die Interessendifferenzierungen unter den Angestellten mit der Polarisierung der Belegschaften „entlang der Trennungslinie administrative Abwicklungsarbeiten und marktbezogene/steuernde Funktionen“ (Baethge/Oberbeck: 396) weiter vertieft. Bei den Angestellten in den ad-

ministrativen Bereichen kumulieren demnach die negativen Folgen der Umstrukturierung mit Blick auf Beschäftigungssicherheit und Arbeitsinhalte. Dieser Gefahr lässt sich aus Sicht der Autoren nur durch eine Arbeitsumverteilung und die Chance, in den Marktbereich zu wechseln, begegnen. Allerdings setzt die Personalpolitik eher auf Segmentierung, und auch die Interessen der Beschäftigten in den Marktbereichen gehen in Richtung Verteidigung der Privilegien. Ähnlich widersprüchlich sehen die Autoren die Interessenlagen in der Leistungs politik. Denn die Leistungsanforderungen haben sich mit der Umstrukturierung ihrer Wahrnehmung nach deutlich verschärft; zugleich aber stemmen sich die Angestellten gegen die Messung ihrer Arbeit, die für eine Mitbestimmung bei der Personalbemessung jedoch als Steuerungsgröße unentbehrlich wäre. Für die Gewerkschaften stellt sich den Autoren zufolge die zentrale Herausforderung, differenzierte Strategien zu entwickeln und sich nicht nur zum Verteidiger der (Minderheit der) Rationalisierungsverlierer zu machen. Sie sollten sich vielmehr stärker betrieblich orientieren und den Anspruch erheben, den *Rationalisierungsprozess mit zu steuern* und dabei die Angestelltingruppen mit ihrem Expertenwissen *inzubeziehen*. Dazu müssten die Gewerkschaften Visionen ganzheitlicher Arbeitsgestaltung in den Büros entwickeln (so Baethge/Oberbeck 1988). Dabei sollten sie zugleich das Problem der Dienstleistungsqualität aufwerfen. Denn die Beschäftigten, so Baethge und Oberbeck, sind Arbeitnehmer und Kunden von Dienstleistungen zugleich und haben deshalb ein Interesse an guten Dienstleistungen.

Allerdings ist, wie Denkinger (1991) betont, die Annäherung an hochqualifizierte Beschäftigtengruppen der Angestellten nicht leicht. Dazu gibt es aus seiner Sicht zwei strategische Ansatzpunkte, und beide sind problematisch. Die erste Strategie lautet, die Arbeitnehmerprobleme zu betonen, mit denen die Hochqualifizierten zukünftig im Gefolge neuer Managementkonzepte konfrontiert sein werden. Der damit verbundene Schutzgedanke geht Denkinger zufolge allerdings an den Orientierungen der Hochqualifizierten vorbei, die sich eher als Gewinner der Entwicklung sehen. Die zweite Strategie, untypische Interessen privilegierter Beschäftigtengruppen aufzunehmen (z.B. durch Regelungen über Zielvereinbarungen oder Aufstieg in den AT-Bereich), kann nach Denkinger hingegen nur schwerlich noch in ein Selbstverständnis als gewerkschaftliche Interessenvertretung für prinzipiell verwundbare Arbeitnehmer integriert werden.

Noch grundsätzlicher werten Littek, Heisig und Gondek (1991) die Probleme kollektiver Interessenvertretungen im Bereich qualifizierter Angestellter. Aus ihrer Sicht haben die Gewerkschaften und die Betriebsräte zu lange auf das falsche Pferd der Thematisierung von Technologie, negativer Rationalisierungsfolgen und Statusbedrohung gesetzt. Denn in den Angestelltenbereichen haben sich den Autoren zufolge – wie oben dargestellt – starke Vertrauensbeziehungen entwickelt. Die Angestellten arbeiten in Kontrollformen verantwortlicher Autonomie, und sie weisen aufgrund ihrer fachlichen Kompetenzen und ihres Erfahrungswissens hohe Primärmachtpotenziale auf. In diesem Kontext greifen Risikodiskurse nicht. Außerdem liegen den Autoren zufolge individualistische Strategien des Interessenhandelns und informelle Aushandlungsprozesse mit dem Management für die qualifizierten Angestellten ohnehin weitaus näher als die Suche nach kol-

lektivem Schutz. Dies hat sich den Autoren zufolge darin bestätigt, dass die qualifizierten Angestellten die Einführung von Technologien aktiv zu ihren Gunsten haben beeinflussen können.

„Solange Gewerkschaften und Betriebsräte aber weiterhin grundsätzlich davon ausgehen, dass durch die technisch organisatorische Rationalisierung die Interessen der qualifizierten Angestellten verletzt werden, und sie nicht wahrnehmen, dass stattdessen auch ohne ihr Zutun ein realer Interessenausgleich vorgeht, können sie sich nicht in den stattfindenden Aushandlungsprozess einklinken. Damit bleiben sie für die qualifizierten Kerngruppen als Interessenvertretungsorgane uninteressant“ (Heisig 1989).

Die Akzeptanz durch diese „Kerngruppe“ der Angestellten wäre für die Interessenvertretungen nach Heisig hingegen mit einem hohen Preis verbunden, der darin besteht, sich dafür als Hilfskraft der Durchsetzung ihrer Individual- und Partialinteressen instrumentalisieren zu lassen.

Zusammenfassung

Die Dichte der Forschungsergebnisse weist die der 1980er-Jahre als Hochphase der industriesoziologischen Angestelltenforschung aus. Die wichtigsten Befunde lassen sich in folgenden Punkten zusammenfassen. Gemeinsam ist den Diagnosen dieser Phase zunächst die Tendaussage einer *Aktualisierung fachlicher Anforderungen* an qualifizierte Angestelltenarbeit. Hier liegt den Analysen zufolge die gemeinsame Entwicklung der qualifizierten Angestelltentätigkeit, sei es in den Industrieverwaltungen oder sei es in den traditionellen Dienstleistungssektoren. Weil in der Mehrzahl der empirischen Analysen kaufmännische Tätigkeiten im Zentrum standen, lässt sich diese Aussage auch eindeutig auf qualifizierte kaufmännische Sachbearbeitung im Ein- oder Verkauf oder in der Kundeberatung, Kreditvergabe oder Leistungsprüfung beziehen. Alle Arbeiten untersuchen dabei auch die besonderen *Auswirkungen des EDV-Einsatzes* auf die Arbeitsinhalte und Arbeitsbedingungen, und sie kommen fast durchgängig zu dem Schluss, dass die EDV auf die Anforderungsprofile qualifizierter Sachbearbeitung positive Auswirkungen hat. Routinearbeit entfällt, und qualifizierte Tätigkeiten und die damit verbundenen Entscheidungsspielräume werden gestärkt.

Dies ist aber, auch das wird von den meisten Autoren betont, nicht das Ergebnis des Technologieeinsatzes alleine, sondern auch einer *Managementstrategie*, deren Schwerpunkt auf *Steigerung der Qualität* von Dienstleistungen am Markt und in internen Prozessen ausgerichtet ist und die das Engagement der qualifizierten Beschäftigten durch Erhalt oder Schaffung von *Vertrauensbeziehungen* zu steigern versucht. Dabei trifft das Management auf Beschäftigte, die bei ihren Führungskräften für den Erhalt qualifizierter Arbeitsinhalte, Entwicklungsmöglichkeiten und materieller Vergünstigungen kämpfen und sich dabei auf ihre *Primärmacht* als Träger von Wissen und Erfahrungen stützen können. Dabei werden Gestaltungsspielräume der Organisation aufgezeigt, die in der Literatur zuvor kaum eine Rolle gespielt haben. So wirkt die EDV-Technologie nicht per se stützend oder steuernd, sondern es ist eine bewusste arbeitsorganisatorische Entscheidung, ob den Beschäftigten über die EDV Vorgaben gemacht werden, oder ob sie die Daten der EDV als unterstützende Information für eigene Entscheidungen nutzen können. Baethge und Oberbeck vertreten hierbei ein wenig das Prinzip Hoffnung: dass

nämlich das Management schließlich die Überlegenheit der Computerunterstützung gegenüber der Computersteuerung der Arbeit anerkennen würde. Dafür aber gibt es in politischen Entscheidungsprozessen keine Gewähr. In den abwickelnden Bereichen gilt, wie Czech Et al. gezeigt haben, dass Gruppenarbeitsformen die problematischen Folgen der Abspaltung der Abwicklung vom Verkauf und der Reduzierung auf Restfunktionen abmildern oder sogar teilweise in ihr Gegenteil verkehren und ganzheitliche Aufgabenzuschnitte schaffen können. Der Einsatz der EDV eröffnet, so ließe sich folgern, Spielräume in mehrere Richtungen, die erst über strategische Entscheidungen und Aushandlungen in konkrete Organisationsformen gegossen werden und die erst dann auch die Tätigkeitsmuster der Sachbearbeiter in den unterschiedlichen Einsatzbereichen bestimmen.

Mehrfach wird die *Verschärfung von Segmentierungslinien* als Kehrseite der Aufwertung qualifizierter Sachbearbeitung betont. Segmentierungen verstärken sich demnach sowohl gegenüber – in ihrer quantitativen Bedeutung abnehmenden – weniger qualifizierten Angestelltentätigkeiten (und darunter auch ausführender kaufmännischer Sachbearbeitungstätigkeit) und gegenüber niedrig qualifizierter Produktionsarbeit als auch gegenüber dem externen Arbeitsmarkt durch relative Schließung der Organisationen, die ihre Weiterbildungsinvestitionen in qualifizierte Angestellte schützen und neue Entwicklungsmöglichkeiten durch Ausbau der internen Arbeitsmärkte schaffen möchten.

Schattenseiten aber kann die Tätigkeitsaufwertung auch für die qualifizierten Angestellten nach sich ziehen. Verantwortlich dafür sind vor allem die *Kontrollpotenziale* der EDV, die von den meisten Autoren hervorgehoben werden. Diese ergeben sich daraus, dass über die EDV die Tätigkeiten und Arbeitsergebnisse der Angestellten transparenter gemacht werden und dass sie damit auch im Nachhinein besser kontrollierbar sind. Allerdings, auch darin ist sich der Tenor der Studien einig, werden die Kontrollpotenziale der neuen Technologie allenfalls ansatzweise ausgeschöpft, und sie sind auch kein Gegenstand kritischer Auseinandersetzungen zwischen Angestellten und Management. Auch die von Baethge und Oberbeck skizzierte Refeudalisierung der Beschäftigungsverhältnisse qualifizierter Angestellter durch Bindung an die Betriebe schafft zwar neue Abhängigkeiten, zugleich aber auch neue Chancen betrieblicher Entwicklungsperspektiven für die Angestellten. Allerdings erwächst mit der zunehmenden Rekrutierung akademisch ausgebildeter Beschäftigter den beruflich qualifizierten Angestellten eine neue Konkurrenz „von oben“, die vormalige Aufstiegsperspektiven blockieren kann.

In den 1980er-Jahren sind auch erstmals *Typologien* entwickelt worden, die über die zuvor bekannten Differenzierungen zwischen dispositiven oder ausführenden Tätigkeiten oder zwischen Sachbearbeitern und Maschinenbedienern hinausweisen, weil sie die kaufmännische Sachbearbeitung selber betreffen. Diese neuen Typologien lagen auch deshalb nahe, weil die Maschinenbedienung mit dem Einzug der dezentralen EDV zu einem allgemeinen Charakteristikum aller Tätigkeiten in den Organisationen wurde und nicht mehr als Indikator für Abgrenzungen dienen konnte. Ein hauptsächliches Unterscheidungsmerkmal für die Typenbildung lag von nun an darin, ob die EDV eher unterstützend und entlastend oder vielmehr rationalisierend und standardisierend wirkt. Im ersten Fall übernimmt die EDV die vormalig zeitaufwändige Zusammenstellung von

Informationen und ermöglicht eine Konzentration der Beschäftigten auf qualifiziertere Aufgaben, im zweiten Fall führen die Beschäftigten nur noch Restarbeiten in automatisierten Prozessen durch, oder es werden über die EDV Vorgaben gemacht, die die Entscheidungsspielräume der Sachbearbeiter einschränken. Letzteres bezeichnet den Unterschied zwischen computergestützten und computergesteuerten Prozessen bei Baethge und Oberbeck.

Zugleich spielt bei der Typenbildung der *Markt- und Kundenbezug* der Tätigkeiten eine große Rolle. Dieser Aspekt war zwar früher schon in der Funktionsverschiebung zugunsten kundenbezogener Tätigkeiten bei Jaeggi und Wiedemann aufgetaucht, aber in dieser Phase der industriesoziologischen Angestelltenforschung nicht weiter systematisch analysiert worden. In den Typologien der 1980er-Jahre nun gelten die Sachbearbeiter, die Kundenberatung durchführen, als große Gewinner der Entwicklung. Nach Baethge und Oberbeck nehmen vor allem bei den „marktgestaltenden Sachbearbeitern“ die dispositiven und fachlichen Tätigkeitsgehalte zu, und auch bei Czech et al. sind die „spezialisiert dispositiven Sachbearbeiter“ vor allem diejenigen, die anspruchsvolle Beratungstätigkeiten ausführen. Demgegenüber finden sich die Verlierer der Entwicklung vor allem in den verwaltenden und abwickelnden Sachbearbeitungsbereichen. In beiden Bereichen gibt es aber Differenzierungen. So sind nicht alle marktbezogen eingesetzten Beschäftigten auch Gestalter. Bei Banken in unteren Kundengruppensegmenten beispielsweise halten sich fachliche Anforderungen und eigene Entscheidungsspielräume in deutlich engeren Grenzen. Und zugleich können auch verwaltende Tätigkeiten wie die problembezogene Sachprüfung von Leistungen davon profitieren, dass Routinefallbearbeitungen abgespalten und zumindest in Teilen auf EDV übertragen werden.

Ein weiterer gemeinsamer Befund schließlich lautet, dass die *Anknüpfungsmöglichkeiten für kollektive Interessenvertretungen* in den Bereichen qualifizierter Angestelltenarbeit schwach ausgeprägt sind. Dafür wird zum einen die Strategie der Gewerkschaften verantwortlich gemacht, kollektive Interessen in der Abwehr negativer Rationalisierungsfolgen zu bündeln. Damit wendeten sich die Gewerkschaften vor allem an Rationalisierungsverlierer. Da die qualifizierten Angestellten jedoch eher eine Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen wahrnehmen, findet diese Strategie kaum Ansatzpunkte im Interessenhandeln der Beschäftigten. Zum anderen können die qualifizierten Beschäftigten aufgrund ihrer Primärmachtpotenziale ihre individuellen Interessen an hochwertiger Arbeit, Entwicklungsperspektiven und betrieblichem Status auch alleine in der Auseinandersetzung mit ihrer Führungskraft verfolgen und brauchen dafür nicht auf die Sekundärmacht kollektiver Interessenvertretungen zurückzugreifen. Immerhin *vier Ansatzpunkte* für die Interessenvertretungen schimmern aber dennoch durch: erstens Betriebsräte, die gewerkschaftlich aktiv sind und die eine Gewerkschaftskultur im Betrieb schaffen; zweitens Interessenvertretungen, die aktiv Einfluss auf die Gestaltung der technologischen und organisatorischen Rationalisierung zu nehmen versuchen; drittens die Erarbeitung entsprechender Konzepte einer ganzheitlichen Arbeitsgestaltung und viertens schließlich die Beteiligung der Beschäftigten als Experten an der Konzeptentwicklung und -durchsetzung.

Die aktuelle Forschungslage: Neue Analyseperspektiven der Dienstleistungsarbeit und der Reorganisation

Die 1990er-Jahre markieren eine Zäsur in der industriesoziologischen Forschung zu kaufmännischer Arbeit. Die traditionelle Angestelltensoziologie wird seitdem nicht weiterverfolgt. Die Angestellten tauchen als soziologische Kategorie und als Kategorie der industriesoziologischen Forschung nunmehr allenfalls noch vereinzelt auf. Eine Forschungstradition begründen diese Einzelarbeiten nicht mehr. Verantwortlich dafür ist in erster Linie der Perspektivwechsel in Richtung Dienstleistungsarbeit, der sich in den 1980er-Jahren bereits bei mehreren Autoren angedeutet hatte. Im Zentrum des Interesses stehen von nun an die Umbrüche, die mit dem Übergang in eine Dienstleistungs- oder Wissensgesellschaft für die Arbeit insgesamt verbunden sind. Neue Arbeitsformen, neue Beschäftigungsverhältnisse, neue Arbeitsregulierungen, so wurde das Erkenntnisinteresse von nun an in vielen Untersuchungen definiert.

Der Betonung des *Neuen* in der Entwicklung von Arbeit liegt die Annahme zugrunde, dass Dienstleistungsarbeit tatsächlich eigenständige Eigenschaften besitzt, die sie von abhängiger Arbeit in den überkommenen Industriegesellschaften unterscheidet. Ein wichtiger Zweig der Forschung beschäftigt sich nicht von ungefähr mit der Frage, welche Eigenschaften dies sein könnten und welche Herausforderungen oder auch Widersprüche damit für die Beschäftigten verbunden sind. Im Folgenden werden mehrere Ansätze diskutiert, die in diesem Zusammenhang entwickelt worden sind. Dazu zählen die Kundenorientierung, die Interaktionsarbeit, die Informatisierung oder die Subjektivierung von Arbeit.

Mit dem Übergang in die Dienstleistungsgesellschaft würden sich dann, so eine weitere damit verbundene Annahme, diese Eigenschaften verallgemeinern und zu generellen Charakteristika der Erwerbsarbeit verdichten. Diese zumeist implizite Annahme ist mit dem Boom der IT-Wirtschaft und daran anknüpfender Begriffsbildungen wie der New Economy oder des Informationszeitalters auch explizit gemacht worden. Mit der Informationsgesellschaft, so eine gängige These, ist ein besonderer Wandel der Arbeit und der Beschäftigungsverhältnisse verbunden (Castells 1996): Demnach teilen sich die Beschäftigten auf in Entscheider, Teilnehmer an Entscheidungen und Befolger von Entscheidungen. Organisationshierarchien verlieren an Bedeutung gegenüber *Wissen* und der Stellung in Informationsnetzwerken, und die Beschäftigten arbeiten vermehrt in flexiblen Beschäftigungsverhältnissen. Nicht wenige Autoren haben deshalb die Arbeit in der IT-Wirtschaft untersucht und die Annahme vertreten, damit die Zukunft der Erwerbsarbeit bereits in der Gegenwart analysiert zu haben.

In dieser Studie geht es nicht darum, die neuen Konzepte des Wandels der Dienstleistungsarbeit oder den Verallgemeinerungsanspruch, der mit ihnen verbunden ist, im Einzelnen kritisch zu durchleuchten und zu hinterfragen. Das Thema dieser Studie ist und bleibt die Spurensuche nach empirischen Befunden zum Wandel kaufmännischer Arbeit und Qualifikationsanforderungen. Dieses Vorhaben wird durch die Abkehr von der An-

gestelltenforschung und den Übergang zur Dienstleistungsforschung zunächst einmal deutlich erschwert. Ein Grund dafür ist, dass nun die Befunde der Forschung weniger umstandslos auch auf kaufmännische Angestellte zu beziehen sind. Während in der Angestelltenforschung der Industriesoziologie kaufmännische Angestellte entweder vorrangig oder doch zumindest zumeist als eine Beschäftigtengruppe neben den technischen Angestellten im Fokus der Forschung standen, werden nun häufig Beschäftigtengruppen als Dienstleister zum Objekt der Forschung, die keine Kaufleute sind. Besonders deutlich wird dies an der Forschung zu IT-Ingenieuren, zur Altenpflege, zur Medienwirtschaft oder zu Callcentern (wobei es bei Callcentern zumindest kleinere Überschneidungen zum Thema der kaufmännischen Angestellten gibt). Ein zweiter Grund lautet, dass ganz neue Branchen in den Fokus rücken und es viel schwieriger ist, einen Überblick darüber zu gewinnen, welche Befunde welcher Branchen Erkenntnisse zum Wandel kaufmännischer Arbeit beisteuern könnten.

Aber in den aufgezeigten Problemen liegen auch Chancen. Zumindest mit Blick auf weitere Forschungsperspektiven zu Kaufleuten lässt sich nämlich aus der Not der neuen Breite und Heterogenität des Forschungsgegenstandes auch eine Tugend machen. Denn die neuen Konzepte können fruchtbare Anknüpfungspunkte bieten, denen es in der weiteren Forschung zu Kaufleuten nachzugehen lohnt. So sind Konzepte wie die Interaktionsarbeit bislang zwar kaum auf Kaufleute bezogen worden. Nichtsdestotrotz könnten die charakteristischen Entwicklungen und Probleme dieses Arbeitstyps für kaufmännische Angestellte vor allem in marktnahen Bereichen überaus bedeutend sein und die weitere Analyse befruchten. Die Archäologie kaufmännischer Arbeit sollte deshalb zweierlei tun: weiterhin Befunde sichten, die sich aus der Analyse kaufmännischer Tätigkeiten ergeben und zugleich neue Ideen sammeln, die in der weiteren industriesoziologischen Analyse kaufmännischer Arbeit aufgenommen werden sollten.

Viele dieser Befunde und Ideen stehen, wie betont, in engem Zusammenhang zur Erforschung der Dienstleistungsarbeit. Doch beschränkt sich darauf das archäologische Suchgebiet für interessante Forschungsergebnisse nicht. Es existiert noch ein zweiter Forschungsstrang, der den Wandel kaufmännischer Arbeit zumindest indirekt berührt. Dies ist die Forschung zur Reorganisation der Unternehmen. Während es in der Forschung zur Dienstleistungsarbeit hauptsächlich um neue und allgemeine Entwicklungsrichtungen der Arbeit geht, steht in der Forschung zur Reorganisation der Wandel von Organisationsstrukturen und ihre vielfältigen Auswirkungen auf Arbeit, Arbeitsbedingungen und Arbeitsregulierung im Vordergrund. Schon in den ersten Beiträgen zu dieser Fragestellung bezog sich das Erkenntnisinteresse immer auch auf Beschäftigtengruppen der Angestellten. In den bahnbrechenden Untersuchungen zur Dezentralisierung (Faust et al. 1994) beispielsweise, die als ein Ausgangspunkt der Reorganisationsdebatte betrachtet werden können, wurde ein starker Bezug zu den Meistern als einer der zentralen Gruppen technischer Angestellter hergestellt. Andere Untersuchungen konzentrieren sich auf hochqualifizierte und höhere Führungskräfte, wieder andere haben auch keinen eindeutigen Bezug zu konkreten Beschäftigtengruppen, sondern thematisierten allgemeine Folgen der Reorganisation für die Arbeit und die Arbeitsbedingungen.

In der Forschung zur Reorganisation überlagern sich wiederum neue Fragestellungen und Veränderungen des Forschungsfeldes. Die Konzentration auf Reorganisationsbemühungen der Unternehmen lässt sich zunächst als Fortführung und Weiterentwicklung der „organisatorischen Wende“ deuten, die von der Industriosozologie in den 1980er-Jahren eingeschlagen worden war. Zwar spielte hier, wie im vorigen Abschnitt herausgearbeitet wurde, die technologische Entwicklung noch immer eine wichtige Rolle für die Analyse der Entwicklung von Tätigkeitsinhalten und qualifikatorischen Anforderungen. Doch wurden dabei mehr und mehr die Freiheitsgrade betont, die für die konkrete Organisation der Arbeit trotzdem bestehen und die daraus erwachsen, dass Tätigkeiten auf unterschiedliche Weise spezialisiert und zusammengefasst werden können, dass Entscheidungsspielräume größer oder kleiner gestaltet werden können oder dass Beschäftigte untereinander kooperieren und dabei mehrere Tätigkeiten mit unterschiedlichen Anforderungen ausüben. Die Technik alleine galt nicht mehr als bestimmender Faktor der Entwicklung. Dies lässt sich auch für die Forschung seit den 1990er-Jahren zeigen, wobei freilich technologische Entwicklungen wie neue Kommunikationsformen über E-Mail, Telefon oder Internet nicht ignoriert wurden, die in den 1990er-Jahren für Arbeitsprozesse bedeutsam wurden. Doch seitdem wurde die Akzentsetzung auf die Organisation noch deutlich dadurch gestärkt, dass nun nicht mehr nur die Arbeitsorganisation, sondern auch die Unternehmensorganisation insgesamt Gegenstand der industriosozologischen Forschung wurde.

In den 1980er-Jahren waren Fragen der Unternehmensorganisation zwar bereits angesprochen, doch wurden diese nicht systematisch verfolgt. Eine Ausnahme stellt das Konzept der systemischen Rationalisierung bei Baethge und Oberbeck dar. Doch war dieses Bild der Rationalisierung noch stark techniklastig, denn die bereichs- und abteilungsübergreifende Reorganisation stand unter den Vorzeichen einer durch Technologie ermöglichten Verknüpfung der Informationsströme in den Unternehmen. Wichtige Fragen wie die Bedeutung und strategische Bewertung von Geschäftsfeldern, Fragen des Wandels hierarchischer Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten oder Fragen der Personalstrategien spielten nur eine untergeordnete Rolle. Als umfassende Strategie der Reorganisation lässt sich daher das Konzept kaum bezeichnen. Eher schon in diese Richtung ging der Hinweis auf die wichtigen Impulse, die von den Produktstrategien auf die Arbeitsgestaltung ausgehen können. Die Aufwertung der qualifizierten Sachbearbeitung stand demnach in engem Zusammenhang zu einer qualitativen Wachstumsstrategie, die auf Konkurrenzvorteile durch die Verbesserung des Produktangebots einschließlich der damit verbundenen Dienstleistungen setzte.

In der Debatte der 1990er-Jahre nun wurden solche Zusammenhänge systematischer beleuchtet und weitere Veränderungen wie Dezentralisierung, Globalisierung oder marktorientierte Steuerungsformen diagnostiziert. Reorganisation wurde zu einem Dauerthema der Industriosozologie. Dies lag vor allem daran, dass die Reorganisation auch zu einem Dauerthema in den Unternehmen wurde. An dieser Stelle kommt erneut der Zusammenhang zwischen Begriffen und Fragestellungen der Forschung auf der einen und der Entwicklung des Forschungsgegenstandes auf der anderen Seite zum

Tragen. Die Veränderungen der Unternehmensorganisation in den 1980er-Jahren sollten sich als laues Lüftchen erweisen im Vergleich zu dem, was seit den 1990er-Jahren in den Unternehmen geschah. Naschold und Jürgens hatten nicht von ungefähr die 1980er-Jahre als ein mit Blick auf den Organisationswandel „verlorenes Jahrzehnt“ bezeichnet (Naschold/Jürgens 1994), weil viele Unternehmen vor allem auf technologische Rationalisierung setzten und dabei Fragen der Organisation nicht angingen. Deshalb verwundert es auch nicht, dass davon in den industriesoziologischen Befunden dieser Phase weniger zu lesen ist. In den 1990er-Jahren hingegen wird gerade der Wandel der Unternehmen als Organisationen zur zentralen Triebkraft für Veränderungen der Arbeit und der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten in Industrie und Dienstleistungen.

Deshalb soll neben der Debatte um Dienstleistungsarbeit die Forschung zur Reorganisation als eigenständige Quelle auf ihre Befunde zur Entwicklung kaufmännischer Arbeit sowie auf Aspekte, die für die Analyse kaufmännischer Arbeit interessant sein könnten, untersucht werden. Dass dabei Schnittmengen zwischen beiden Themen entstehen, liegt auf der Hand. Zum einen findet Reorganisation auch im Dienstleistungssektor statt und wirkt sich auch auf Dienstleistungsarbeit aus. Zum anderen wird von einigen Autoren gerade der Dienstleistungssektor als Brutstätte neuer Reorganisationskonzepte betrachtet. Deshalb sind Überschneidungen in der Darstellung nicht immer zu vermeiden, und die Zuordnungen sind teilweise manchmal willkürlich.

Dienstleistungsarbeit

Kundenorientierung

Dienstleistungsarbeit ist ein einheitlicher Begriff für faktisch äußerst amorphe Branchen, Berufe und Tätigkeiten. Zwischen einem angelernten Callcenter-Agent, einem berufsfachlich qualifizierten Bankkaufmann oder einem Ingenieur in der Forschung und Entwicklung eines Industrieunternehmens liegen Welten hinsichtlich der Qualifikation, der Tätigkeitsinhalte und der fachlichen Anforderungen. Deshalb spricht Sauer (2002) an dieser Stelle von einer „strukturellen Heterogenität“ der Dienstleistungsarbeit.

„Der „Ökonomisierungs- und Standardisierungsgrad“, der die Arbeitssituation einer kundenorientierten Verkäuferin im Einzelhandel prägt, scheint mit der weitgehend selbstregulierten Arbeit eines kundenorientierten Softwareberaters kaum vergleichbar. Dessen Arbeitssituation ähnelt zwar in gewisser Weise eines dem Kunden verpflichteten Vertriebsingenieurs im Maschinenbau, aber wiederum nicht der von der „Quote“ bestimmten Arbeits- und Beschäftigtensituation des „freien Medienschaffenden“. Die Varianzen sind beträchtlich und in den konkreten Erscheinungsformen mit Sicherheit kaum vergleichbar. Heterogenität von Dienstleistungen scheint deswegen... ihr wesentliches Merkmal“ (Sauer 2002).

Allerdings, so argumentiert Sauer, bedeutet Heterogenität nicht Beliebigkeit oder Unübersichtlichkeit, sondern eine Varianz gegenüber allgemeinen Merkmalen. Zu diesen allgemeinen Merkmalen gehört aus seiner Sicht in erster Linie der Begriff der *Kundenorientierung*. Das gemeinsame Merkmal der Dienstleistungsarbeit ist demnach Arbeit, die eine Kundenschnittstelle hat und zumindest zu einem Teil ihres Tätigkeitsgehalts auf einen Kunden orientiert ist.

Kundenorientierung aber ist kein eindeutiger Begriff. Mehr noch, für die Arbeit der Beschäftigten können mit der Kundenorientierung schwer lösbare Dilemmata verbunden sein. Ein wichtiger Grund für die Mehrdeutigkeiten des Begriffs ist sein Ursprung. Kundenorientierung ist nämlich ein Begriff der Managementliteratur, der seit dem berühmten Klassiker von Peters und Waterman (1982) die rasante Ausbreitung der Managementliteratur geprägt hat (in diese Richtung wirkte auch Hammer und Champys Konzept des Business-Reengineering von 1993). Kundenorientierung bedeutet in diesem Zusammenhang zunächst wenig mehr als das normative Konzept einer guten Unternehmensführung. Auch ist damit Verschiedenes gemeint, von der allgemein gehaltenen Empfehlung einer stärkeren Orientierung der Unternehmen an Marktentwicklungen bis hin zur konkreten Vorgabe für Beschäftigte an den Kundenschnittstellen, stärker auf Kundenerwartungen einzugehen oder diese auch bewusst zu formen. Kundenorientierung kann sich mithin sowohl auf den abstrakten Markt als auch auf konkrete Kunden beziehen, und in beiden Gehalten soll sie als neues Leitprinzip gegen traditionelle Strategien fordristischer Unternehmen eingesetzt werden, die auf die Karte der Abschottung der Produktion vom Markt und die Realisierung von Rationalisierungseffekten durch Massenproduktion gesetzt haben. Nunmehr soll sich die Produktion an den Marktentwicklungen orientieren und auch der einzelne Kunde als derjenige Wert geschätzt werden, der über die Stellung des Unternehmens am Markt, über Umsatz, Gewinn und die Anzahl der Arbeitsplätze im Unternehmen bestimmt. Ob und wie die Unternehmen solche Normen umsetzen, wird freilich in der Managementliteratur nur anhand besonderer Beispiele einer guten Praxis diskutiert, die kaum Verallgemeinerungen zulässt. Holtgrewe und Voswinkel bezeichnen die Dienstleistungsorientierung deshalb als einen Organisationsmythos, der im Organisationsalltag gedeutet und umgesetzt werden muss. (Holtgrewe/Voswinkel 2002).

Erschwerend kommt hinzu, dass mit dem Begriff Ambivalenzen verbunden sind, die sich auf die Arbeit der Beschäftigten auswirken. Eine zentrale Ambivalenz wurzelt nach Holtgrewe und Voswinkel im Verhältnis zwischen *Marktorientierung und Kundenorientierung*, das sich in Begriffen der politischen Ökonomie auch als Ambivalenz zwischen Tausch- und Gebrauchswert darstellen lässt. Bei der Marktorientierung dominiert demnach eine Tauschwertperspektive. Marktorientierung meint zunächst wenig mehr als die erfolgreiche Anpassung an Marktschwankungen und die Realisierung möglichst vieler ertragreicher Verkäufe, um das Unternehmen profitabel am Markt zu positionieren. Mit der Kundenorientierung als Bezug auf den konkreten Kunden ist hingegen eine Gebrauchswertperspektive verbunden, weil hier spezifische Wünsche des Kunden an Produkte und Dienstleistungen – und damit an ihre Gebrauchswerte für den Kunden – berücksichtigt werden sollen. Dies wiederum löst bei den Beschäftigten professionelle Orientierungen und Ansprüche aus mit Blick auf die eigenen Leistungen und die Qualität des Dienstleistungsproduktes. Ambivalenzen verdichten sich dann zu Widersprüchen, wenn gute Servicequalität beispielsweise so teuer ist, dass sie sich mit den Ertragszielen der Organisation bricht. Der entscheidende Punkt dabei ist nach Holtgrewe und Voswinkel, dass diese Widersprüche für die Beschäftigten zu einem Handlungsdilemma führen, weil sie – ganz bewusst – ihrer Bearbeitung überlassen werden.

„Die für einen Organisationsmythos funktionale Wolkigkeit vernebelt jedoch nicht nur die organisationalen Dilemmata dahinter, sondern auch die Tatsache, dass es nicht zuletzt die Beschäftigten der Organisationen sind, die in diesen dilemmatischen Konstellationen zu arbeiten haben, denen die praktische Verarbeitung der widersprüchlichen Handlungsanforderungen zugewiesen bzw. überlassen wird... Auf dem Markt will man ökonomische Effizienz erreichen, indem man mit möglichst geringem Ressourceneinsatz möglichst hohen Profit erhält. In der Beziehung mit konkreten Kunden kommen hingegen Reziprozitätsvorstellungen ins Spiel, mit denen angemessene Leistungen und Gegenleistungen verhandelt werden. Anders formuliert: Hier kontrastiert die Gebrauchswertperspektive der Beschäftigten mit der Tauschwertperspektive der Organisation... Strittig ist also, um welchen Kunden es geht: dem faktischen Kunden, dem die Beschäftigten in der Interaktion begegnen, oder dem virtuellen Kunden mit von der Organisation modellierten Wünschen und Anforderungen...“ (Holtgrewe/Voswinkel 2002: 105).

Beispiele dafür sind aus Sicht der Autoren Leistungsentgelte bei IT-Dienstleistern, die einen geringen Stundenaufwand für Projekte honorieren – und damit eine zeitaufwändige und umfassende Kundenbetreuung entwerten – oder Zeitvorgaben und Standardisierungsversuche für Kundengespräche in Callcentern, in denen die Beschäftigten versuchen müssen, zugleich den Vorgaben der Kundenorientierung und der Wirtschaftlichkeit gerecht zu werden. Diese *widersprüchlichen Handlungsanforderungen* führen für die Beschäftigten zu schwierigen Balanceakten. Die Zweideutigkeiten können, so schlussfolgern Holtgrewe und Voswinkel, allerdings auch von den Beschäftigten gegenüber der Organisation eingesetzt werden, um auf die Einhaltung der Kundenorientierung und die Schaffungen der Voraussetzungen dafür, diese auch erfüllen zu können, zu pochen. Auf diese Weise entsteht ein neuer politischer Raum der Deutungs- und Legitimationskämpfe in den Unternehmen.

„Die Beschäftigten können sich also auf bestimmte Elemente aus Organisationsorientierungen stützen, um auch ihre eigensinnigen Perspektiven, materiellen Interessen, praktischen Lösungen und professionellen Ansprüche zu legitimieren und gegen widerstrebende Organisationsanforderungen in Anschlag bringen... Die Kundenorientierung... ist eine umkämpfte Deutungs- und Legitimationsressource, die Dilemmata und Konflikte gerade nicht auflöst oder ausblendet, sondern deren Arenen, Begriffe und Bewertungen verändert und damit – auch – veränderte Deutungen, Ansprüche und berufliche Identitäten ermöglicht“ (Holtgrewe/Voswinkel 2002).

Ob und inwieweit Beschäftigte diese Ansprüche tatsächlich artikulieren, hängt entscheidend ab von ihrer Primärmacht in den Organisationen und davon, welchen Stellenwert die Kunden, die sie betreuen, für die Organisationen haben. IT-Softwareberater mit ihren hochwertigen Qualifikationen und möglicherweise langfristigen Kundenbeziehungen dürften größere Möglichkeiten haben als Callcenter-Agents, die häufig nur angelernt sind und keine längerfristigen Beziehungen zu ihren Kunden unterhalten; diese Widersprüche zu thematisieren und in der Organisation geltend zu machen.

Doch ist über diese Fragen ansonsten wenig bekannt. Einige Befunde gibt es allerdings aus Branchenstudien gerade zu kaufmännischen Angestellten. Diese weisen auf die große Bedeutung von *Segmentierungsstrategien* der Unternehmen hin. Bei den Segmentierungen werden Kundengruppen nach ihrer ökonomischen Bedeutung getrennt und/oder unterschiedliche Vertriebswege entwickelt, die typischerweise von unterschiedlichen Kunden genutzt werden. So haben im Einzelhandel die Unternehmen auf den starken Wettbewerb mit einer Ausdifferenzierung ihrer Vertriebswege reagiert

(Voss-Dahm 2002). Heutzutage stehen den traditionelleren Formen des Facheinzelhandels und des Warenhauses Supermärkte, Selbstbedienungswarenhäuser und Discounter gegenüber. Ausschlaggebendes Wettbewerbskriterium ist der Preis; abhängig von der Positionierung eines Unternehmens in den Vertriebswegen und Marktsegmenten kommen dann weitere Wettbewerbskriterien wie die Kundeorientierung hinzu. In diesem Rahmen unterscheidet Voss-Dahm drei Verkaufsstrategien: die Selbstbedienungsstrategie, die intensive Kundenbeziehung und die hybride Verkaufsstrategie. Prototypen der Selbstbedienungsstrategie sind die Discounter. Hier dominiert der Preiswettbewerb eindeutig; Selbstbedienung und Skaleneffekte durch geringe Sortimentstiefe gehen Hand in Hand. Bedienung und Beratung entfallen. Kundenorientierung wird gleichgesetzt mit niedrigen Preisen. Kundenschnittstellen werden, soweit möglich, vermieden. Aufgrund der strikten Arbeitsteilung sind Tätigkeitsinhalte und Qualifikationsanforderungen der Beschäftigten gering. Voss-Dahm spricht deshalb auch von einem „Dienstleistungstaylorismus“, der im Grunde weitgehend ohne berufsfachlich qualifizierte Beschäftigte auskommen kann. Ganz anders ist die Lage bei der intensiven Kundenbeziehung im Fachhandel. Dort wird zum einen auf Grundlage funktionaler und zeitlicher Flexibilisierung darauf geachtet, dass die Kapazität der Ansprechmöglichkeiten den Kundenströmen angepasst wird. Zum anderen wird versucht, die sozialen Fähigkeiten und Kompetenzen der Beschäftigten zu aktivieren, bei gleichzeitig hohen Anforderungen an fachliches Wissen mit Blick auf das Führen von Kundengesprächen oder die Warenkenntnisse. Bei der hybriden Verkaufsstrategie schließlich werden – mit unterschiedlicher Gewichtung – Selbstbedienungsprinzip und fachliche Beratung unter einem Dach verbunden. Entscheidendes Kriterium für die gewählte Strategie ist zumeist das Produkt: Einfache Produkte des täglichen Bedarfs fallen unter das Selbstbedienungsprinzip, bei Elektroartikeln oder hochwertigen Frischeprodukten findet Beratung statt. Damit existieren in unterschiedlichen Abteilungen sehr unterschiedliche Deutungen von Kundenorientierung und sehr unterschiedliche Anforderungsprofile für die Beschäftigten. Insgesamt stehen auch die beratungsintensiven Vertriebsstrategien unter anhaltendem Kostendruck, dem vor allem über die Rationalisierung bzw. Standardisierung des Einkaufs Rechnung getragen wird. Anders als im Segment der Selbstbedienungsstrategie, wo die Kunden nichts anderes erwarten, kann dies in den „kundenorientierten“ Segmenten dazu führen, dass Kundenerwartungen enttäuscht werden.

Auch im Bankgewerbe sind Segmentierungsstrategien im Einsatz. Dort werden sie allerdings kaum in Form verschiedener Vertriebstypen umgesetzt, sondern vielmehr in Form einer Differenzierung innerhalb eines Vertriebstyps, des Filialbanking, und innerhalb der Unternehmen in Form verschiedener Vertriebswege. Eine Ausnahme bilden die Direktbanken, die entweder eigenständige Banken oder Tochterunternehmen klassischer Universalbanken sind, die auf Filialen verzichten und die sich auf Telefon-Banking via Callcenter und Internet-Banking konzentrieren (wobei Internet-Banking inzwischen nahezu von jeder Bank als Vertriebsweg angeboten wird, auch ohne in einer eigenständigen Gesellschaft organisiert zu sein). Auf die Callcenter der Direktbanken wird an anderer Stelle noch eingegangen. Die Kundengruppensegmentierung im traditionellen Filialbanking ist nicht neu; sie tauchte schon in den oben zitierten Studien aus den

1980er-Jahren (Hörning/Bücking-Gärtner 1982; Baethge/Oberbeck 1986) auf. Allerdings haben sich seitdem die organisatorischen Trennlinien zwischen den Kundengruppen vertieft, und die Anzahl der Kundengruppen wurde erhöht (dazu Brötz et al. 2006). Bereiche wie das Investment Banking und die Kreditvergabe an Unternehmen sind in den Großbanken als eigenständige Geschäftsfelder neben dem Private Banking des klassischen Filialbetriebs positioniert. Zwischen den Geschäftsfeldern gibt es zumeist weder Querfinanzierung noch personellen Austausch. Innerhalb des Private Banking der Filialen wiederum werden inzwischen mindestens drei Kundengruppen unterschieden, die Massenkunden, die Individualkunden mit höherem Einkommen und etwas Vermögen sowie schließlich die reichen Kunden. Außerdem findet in den Filialen noch das Massenkreditgeschäft statt. Nicht alle Kundengruppen werden in allen Filialen bedient; die Betreuung der oberen Segmente konzentriert sich zumeist auf große Filialen (sog. Kopffilialen). Bedeutung und Umfang der Kundenorientierung unterscheiden sich zwischen den Segmenten sehr stark. Im Massenkundenvertrieb werden standardisierte Produkte verkauft. In den Gesprächen steht der erfolgreiche Abschluss im Vordergrund. Häufig haben die Beschäftigten dabei die Auflage, zeitlich wechselnd bestimmte Produkte an den Mann oder die Frau zu bringen. Und schließlich existieren in vielen Banken zeitliche Vorgaben für die Dauer der Verkaufsgespräche. Kundenorientierung bezieht sich deshalb vor allem auf die Fähigkeit des Verkaufens. Die Beschäftigten müssen gute Verkäufer sein. Dabei bleibt umfassendes Produktwissen zwar wichtig, weil Standardprodukte vom klassischen Sparbuch bis hin zum Investmentfonds angeboten werden. Fachliche Beratung hingegen hat nur eine untergeordnete Bedeutung. Dies ist anders in den höher angesiedelten Kundengruppen, wo in individuellen Beratungsgesprächen individuelle Lösungen für die Vermögensanlage erarbeitet werden. In diesen anspruchsvollen Kundengruppensegmenten steht mithin Beratung und Kundenbindung weit stärker im Zentrum der Kundenorientierung, und zudem ist weit mehr fachliches Wissen um Produkte und aktuelle Entwicklungen auf unterschiedlichen Anlagefeldern gefragt.

Kundenorientierung in der Dienstleistung hat daher sehr unterschiedliche Konnotationen und sehr unterschiedliche Auswirkungen für Tätigkeitsinhalte und Qualifikationsanforderungen. Dies ist vor allem abhängig davon, in welchen Vertriebstypen und Kundengruppensegmenten die Beschäftigten eingesetzt werden. Baethge hat in einem neueren Ansatz die Segmentierungstendenzen im Dienstleistungsbereich aufgegriffen und in das Konzept der *polarisierenden Segmentierung* überführt (so Baethge 2001). Grundsätzlich ist Baethge zufolge mit dem Übergang zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft ein Wandel der qualifikatorischen Grundlagen der Erwerbsarbeit verbunden. Dieser Wandel bezieht sich seines Erachtens auf zwei „Handlungsmodi“ der Erwerbsarbeit, Kommunikation und Wissen. Beide sind nicht neu, aber bekommen nun ein strukturbestimmendes Gewicht. In der Dienstleistungsarbeit wandelt sich Kommunikation von einer Arbeitsform bei der Herstellung von Produkten zu einem Tätigkeitsinhalt mit Bezug auf Kunden oder Klienten. Damit wird nach Baethge die Kommunikation inhaltlich vielfältiger und komplizierter, weil die Erwartungen und Bedürfnisse der Kommunikationspartner für den Erfolg der Dienstleistung stärker zu berücksichtigen sind. Auch das Wissen ist als Qualifikationsanforderung nicht neu, es verändert sich Baethge zufolge aber

schneller und wandelt seine Formen. Theoretisches Reflexionsvermögen und allgemeines, außerhalb der Arbeitswelt erworbenes Wissen gewinnen demnach gegenüber Erfahrungswissen im Arbeitsprozess an Bedeutung. Baethge begründet dies damit, dass Fachwissen in beschleunigten Innovationsprozessen und informatisierten Arbeitsprozessen schneller veraltet und fachübergreifende Schlüsselqualifikationen demgegenüber zur Bearbeitung der Veränderungen wichtiger werden. Dazu zählt er Abstraktionsfähigkeit, systemisches und prozesshaftes Denken, intellektuelle Flexibilität, kommunikative Kompetenz und Kooperationsfähigkeit, kulturelle Kompetenzen sowie Kompetenz zur Selbstorganisation und zum Management der eigenen Person.

Allerdings betrifft der Wandel der qualifikatorischen Grundlagen nicht alle Dienstleistungstätigkeiten gleichermaßen. Sie sind Baethge zufolge sehr unterschiedlich auf Beschäftigtengruppen verteilt. Eine breite Anhebung des Qualifikationsniveaus der Erwerbstätigkeit würde voraussetzen, dass Kommunikation und Wissen in komplexe Tätigkeiten eingebunden sind, die sich nicht umstandslos rationalisieren und vereinfachen lassen. Die Entwicklung der Tätigkeiten aber unterliegt nach Baethge Marktkonstellationen, branchentypischen Organisationsmustern und geschäftspolitischen Strategien. Die Beispiele des Einzelhandels und des Kreditgewerbes lassen demnach die Tendenz einer „polarisierend wirkenden Segmentierung“ erkennen.

„Die aktuellen Veränderungen der Arbeit in großen Dienstleistungsbranchen wie z.B. im Kreditgewerbe und im Einzelhandel zeigen, wie sehr Kommunikation und Wissen durch geschäftspolitische Strategien rationalisiert werden können. Dies geschieht über eine polarisierend wirkende Segmentierung von Dienstleistungsangeboten, Kundengruppen und Belegschaftsstruktur. Die Stichworte in diesem Zusammenhang heißen Standardisierung versus Individualisierung von Angeboten“ (Baethge 2001: 105).

Die Standardisierung des Produktangebotes im Massenkundensegment führt nach Baethge im Bankgewerbe dazu, dass im Schalterbereich und bei Callcentern fachfremdes oder angelerntes Personal eingesetzt werden kann, während die intensive Beratung im Firmen- und gehobenen Privatkundengeschäft von hochqualifizierten Spezialisten betrieben wird. Im Einzelhandel vollzieht sich die Differenzierung über Vertriebsformen, die sich zwischen dem beratungsintensiven Verkauf im Facheinzelhandel bis hin zum Verzicht auf jede Beratung bei Discountern aufspannt. Diese Entwicklung ist, so betont Baethge, nicht technisch durch Ausbreitung der IuK-Technologien induziert, sondern sie beruht auf strategischen Entscheidungen der Unternehmen, Personalkosten zu reduzieren und die Rendite zu erhöhen, ohne dass dies in allen Fällen vom Markt erzwungen worden oder auch die eindeutig beste Strategie zur Erreichung dieses Ziels wäre.

Die Standardisierung als Motor der Rationalisierung hat in der Dienstleistungsarbeit einen eigenen Charakter. Anders als in der industriellen Produktion oder im Schreib- und Verwaltungsbereich beruht hier Rationalisierung nicht auf Ersetzung standardisierter Routinetätigkeiten durch Technik, sondern auf organisatorischen und geschäftspolitischen Entscheidungen, Beratungs- und Betreuungsfunktionen für bestimmte Kunden nicht mehr anzubieten und den Kunden selber Orientierungsleistungen aufzubürden, beispielsweise durch Selbstbedienungsstrategien. Auf der Seite der qualifizierten

Dienstleistungsarbeit macht Baethge demgegenüber vier zentrale Veränderungen aus: Die Arbeit wird symbolvermittelter und damit abstrakter; Kommunikation und Kooperation wird informationstechnologisch vernetzt und löst sich von räumlichen Bezügen; Arbeitsprozesse werden beschleunigt und verdichtet; Verantwortung wird dezentralisiert, aber unter Beibehaltung zentraler Ergebniskontrolle. Höhere Qualifikationsanforderungen gehen mit höheren Anforderungen an Arbeitsintensität und Verantwortung einher. Zwischen den beiden Polen oder Segmenten der Dienstleistungsarbeit kommt es zu Schließungen; Durchlässigkeit und Aufstiegswege werden mehr und mehr abgebaut.

„Da bei personenbezogenen Diensten das qualifikatorisch starke Moment in der Kommunikation und Beratung/Betreuung liegt, trifft dieser Typ von Rationalisierung nun in erheblichem Maße auch qualifizierte Arbeit und lässt in den entsprechenden Feldern wenig kommunikations- und beratungsintensive Tätigkeiten zurück. In dem Maße, in dem Servicereduktion als Ökonomisierungsstrategie in den personenbezogenen Dienstleistungen eingesetzt wird, entsteht eine stark polarisierte Belegschaftsstruktur von vielen einfachen Hilfsdiensten für Selbstbedienung und einer begrenzten Zahl von hochqualifizierten Dispositions- und Organisationstätigkeiten. Dieser Typ von Polarisierung tendiert... dazu, sich in sehr festen und nach dem Niveau von Wissen und Qualifikationsanforderungen stark differierenden Segmenten zu stabilisieren, welche kaum noch Durchlässigkeit von unten nach oben eröffnen und auch die interne personalpolitische Flexibilität der Unternehmen einschränken“ (Baethge 2001: 109).

Diese Entwicklungen haben Baethge zufolge einschneidende Auswirkungen auf das berufliche Ausbildungssystem. Er stellt einen Rückgang der Ausbildungszahlen kaufmännischer Berufe relativ zur Beschäftigungsentwicklung und eine Zunahme bei der Rekrutierung von Hochschulabsolventen fest, womit sich zugleich die Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten beruflich ausgebildeter Beschäftigter einschränken. Die Gründe dafür liegen aus seiner Sicht in Mängeln des Berufsbildungssystems und in einer wachsenden Überlegenheit schulischer und akademischer Lernformen bei der Bereitstellung neu geforderter Qualifikationen. Zu diesen gehören demnach Internetnutzung, Fremdsprachen, theoretische Kenntnisse, analytische Fähigkeiten, Lernbereitschaft oder kommunikative Kompetenz. Diese neuen Schlüsselqualifikationen lassen sich Baethge zufolge allesamt besser außerbetrieblich als betrieblich vermitteln.

„Die betriebliche Praxis, die in der dualen Ausbildung bisher tonangebend ist, verliert als Ausbildungsmedium nicht ihren Wert, wandelt aber ihren Charakter. Sie wird jetzt zunehmend wichtig als soziales und ökonomisches Feld von Erfahrung für die Anwendung erworbenen Wissens und angeeigneter Qualifikationen, weniger als primäre Qualifizierungsinstitution. Arbeitsintegrierte Lernprozesse benötigen heute eines größeren Fundaments von vor und neben der Arbeit erworbenem Wissen als früher“ (Baethge 2001: 116).

Der hier entwickelte Bezug zum Ausbildungssystem wird in der Literatur zur Dienstleistungsarbeit nur selten hergestellt. Allerdings haben branchenbezogene Untersuchungen zum Einzelhandel und zum Bankgewerbe ergeben, dass der Zusammenhang zwischen Segmentierung und beruflicher Ausbildung nicht so einfach zu ziehen ist. Zwar gab es im Bankgewerbe, insbesondere in einzelnen Großbanken oder in einzelnen Sparkassen, tatsächlich Planspiele, einen Bankkaufmann „Light“ auszubilden mit einer zweijährigen und modularisierten Ausbildung, die stärker auf spätere Einsatzorte spezialisiert. Diese Pläne sind aber nie umgesetzt oder auch nur ernstlich in eine Debatte um die Reform der Erstausbildung zum/zur Bankkaufmann/-kauffrau eingebracht worden. Der vermehrte Einsatz angelernter Beschäftigter ohne bankfachliche Ausbildung findet zwar

durchaus statt. Allerdings beschränkt er sich bislang auf Callcenter und auch in diesen nur auf solche Bereiche, in denen „einfaches Banking“ durchgeführt wird. Komplizierte Fragen werden auch hier von Bankfachleuten im Bank Office bearbeitet; diese übernehmen auch das Direkt Banking komplexerer Produkte. In den Filialen hingegen hat es eine Ersetzung von Bankkaufleuten in den Massenkundensegmenten bislang nicht gegeben. Denn zum einen sind auch hier das geforderte Produktwissen und die kommunikativen Kompetenzen keineswegs trivial, und zum anderen wurde die Ausbildungsordnung bereits in den 1990er-Jahren an die gestiegene Bedeutung des Vertriebs und Verkaufens von Produkten angepasst (Haipeter 2006). Ähnlich ist die Lage auch im Einzelhandel. Zwar arbeiten hier viele und vor allem weibliche Beschäftigte in Teilzeit oder in geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen, doch dominiert auch unter diesen die berufsfachliche Ausbildung. So hat Voss-Dahm festgestellt, dass der Einzelhandel – und auch der Lebensmitteleinzelhandel, der sich am stärksten durch beratungslose Vertriebstypen auszeichnet – nach wie vor auf die fachliche Qualifikation der Beschäftigten gerade auch mit geringen Arbeitszeiten baut, weil nur auf diese Weise knappe Personaldecken und abgeschmolzene Hierarchieebenen in den Filialen überhaupt durchgehalten und Mängel der Organisation durch den fachlichen Einsatz der Beschäftigten ausgeglichen werden können. Sie spricht in diesem Zusammenhang von „vertikalen Aufgabenüberlappungen“ (Voss-Dahm 2009).

Interaktionsarbeit

Ein gemeinsamer Fluchtpunkt der Dienstleistungsarbeit ist den angeführten Befunden zufolge die Orientierung der Tätigkeit auf einen Kunden oder Klienten. Nicht mehr die Bearbeitung eines sachlichen Gegenstandes, die Bedienung einer Maschine und, in diesem Rahmen, die Kooperation mit Beschäftigten im Arbeitsprozess stehen im Zentrum der Tätigkeiten, sondern die Ausrichtung der Tätigkeiten auf einen Kunden. Teilweise, aber nicht zwangsläufig, ist dabei die Kommunikation mit dem Kunden bereits die vollständige Dienstleistung (wie in der reinen Beratung), teilweise ist sie auch ein Teil der Dienstleistung, die mit anderen Tätigkeitselementen verbunden ist. In jedem Fall aber wird mit der Ausrichtung auf den Kunden ein neues Feld sozialer Interaktion eröffnet oder zumindest dieses Feld erweitert. Dienstleistungsarbeit begründet ein Dienstleistungsverhältnis zwischen zwei Personen mit unterschiedlichen – oder jedenfalls jeweils eigenen – Erwartungen, Deutungsmustern, Interessen und auch Machtressourcen. Dieser Aspekt der Dienstleistungsarbeit ist von einigen Forschern in den Begriff der *Interaktionsarbeit* gefasst und empirisch untersucht worden.

Erstmals systematisch als analytisches Konzept ausgearbeitet wurde die Interaktionsarbeit von Dunkel und Rieder (2004). Aus Sicht der Autoren zeichnet sich personenbezogene Dienstleistungsarbeit dadurch aus, dass sie eine Abstimmung zwischen Dienstleistungsnehmer (dem Kunden) und Dienstleistungsgeber (dem Beschäftigten) erfordert. Es ist demnach nicht davon auszugehen, dass sich zwischen beiden Akteuren zwangsläufig ein Verhältnis konfliktloser Kooperation ergibt. Vielmehr ist nach Dunkel und Rieder die Existenz divergierender Zielsetzungen der Normalfall. Deshalb geht der Erstellung einer Dienstleistung ein Prozess der aktiven Interaktionsarbeit beider Seiten voraus. Diesen bezeichnen die Autoren auch als Ko-Produktion.

Ein wichtiges Element der Ko-Produktion ist die Gefühlsarbeit des Dienstleistungsgebers, und dies in mehrerer Hinsicht: Gefühlsarbeit kann Arbeitsgegenstand sein, wenn es darum geht, Gefühle des Dienstleistungsenehmers zu bearbeiten; Gefühlsarbeit kann als Mittel zur Beeinflussung der anderen Person eingesetzt werden; und schließlich kann die Arbeit an den eigenen Gefühlen die Voraussetzung dafür sein, aktiv Gefühlsarbeit betreiben zu können, Dabei kann sich zeigen, dass die eigenen Gefühle eine endliche Ressource sind, die sich auch erschöpfen kann.

Damit ist aber zunächst nur die Seite des Dienstleistungsgebers berücksichtigt. Die Autoren plädieren dafür, auch den Dienstleistungsenehmer in die Betrachtung einzubeziehen. Denn nur durch die Gefühlsarbeit des Dienstleistungsgebers alleine ist eine Komplementarität der Ziele nicht sicherzustellen. Dafür ist, so argumentieren die Autoren, ein Abstimmungsproblem zu lösen, das grundsätzlich zwischen Geber und Nehmer besteht, weil die Ziele typischerweise nicht deckungsgleich und Konflikte zumindest potenziell vorhanden sind.

„Wenn nicht von vorne herein Komplementarität der Ziele... unterstellt wird, eröffnet sich die Möglichkeit, die Herstellung komplementärer Ziele selbst als im Rahmen einer Dienstleistungsinteraktion zu lösendes Problem zu begreifen. Die oben zitierte Ko-Produktionsthese legt nahe, dass dieses Abstimmungsproblem gelöst werden muss, wenn die Dienstleistungsinteraktion zu einem erfolgreichen Abschluss gebracht werden soll. Daraus folgt, dass die Dienstleistungsbeziehung potenziell konfliktrichtig ist, beide Akteure ihre Ziele aber nur dann erreichen können, wenn sie kooperieren. Zu wessen Gunsten..., auf welche Weise... und unter welchen Bedingungen eine solche Abstimmung erreicht wird, ist eine empirisch zu untersuchende Frage“ (Dunkel/Rieder: 220).

Dienstleistungsgeber und -nehmer verfolgen, so die Autoren, eigene Ziele, können dabei Regeln – im Sinne von Rechten und kulturellen Normen – anwenden und verfügen über bestimmte Ressourcen. Zudem kann auch der Dienstleistungsenehmer Gefühlsarbeit einsetzen, um seine Ziele zu erreichen. Damit grenzen sich die Autoren kritisch vom Konzept der Kundenorientierung ab, weil dort ein passiver Kunde als „König“ unterstellt wird. Im Zentrum der Dienstleistungsarbeit steht in dieser Perspektive die Optimierung von Dienstleistungen gemäß den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden. Auf diese Weise, so lautet das Argument der Autoren, wird die aktive Leistung des Dienstleistungsenehmers ebenso verdeckt wie die Tatsache, dass Dienstleistung eine interaktive Auseinandersetzung zwischen sozialen Akteuren ist.

Deshalb beschränkt sich, darauf weisen Dunkel et al. (2004) hin, Kundenorientierung nicht darauf, die Wünsche des Kunden zu entdecken und zu befriedigen, sondern sie ist immer auch mit dem Versuch verbunden, über den Kunden Kontrolle auszuüben.

„Gemeint ist damit das Bestreben des Dienstleisters, die Aktivitäten des Kunden so zu beeinflussen, dass dieser im Sinne des Dienstleisters zu einem reibungslosen Ablauf der Dienstleistungsinteraktion beiträgt“ (Dunkel et al. 2004: 228).

Voraussetzung für eine Kundenorientierung ist nach Einschätzung der Autoren, dass die Kunden zwischen ihren eigenen Präferenzen, zwischen verschiedenen Dienstleistungen oder Anbietern von Dienstleistungen und auch grundsätzlich zwischen Nachfrage oder Nicht-Nachfrage einer Dienstleistung entscheiden können. Dunkel et al. zeigen anhand

von drei Fallstudien aus unterschiedlichen Dienstleistungsbereichen, dass diese Voraussetzungen nur schwer zu erfüllen sind. Im Altenpflegeheim haben die Bewohner kaum Wahlmöglichkeiten zwischen Dienstleistern und Anbietern, und zwischen Bewohnern und Betreuungspersonal besteht eine deutliche Machtasymmetrie aufgrund von Fach- und Erfahrungswissen sowie körperlichen Machtvorteilen der Betreuer. Dennoch können die Betreuer eine Kundenorientierung nicht gänzlich aufgeben, denn sie müssen auf die individuellen Bedürfnisse und Probleme der Bewohner eingehen. Im zweiten Fall, dem Zugpersonal der Bahn, sollen die Dienstleistungsgeber aus Unternehmenssicht einer doppelten Zielsetzung folgen, nämlich eine positive Beziehung zu den Kunden aufzubauen und die Interessen des Arbeitgebers bei der Fahrkartenkontrolle durchzusetzen. Sie sollen zugleich Schaffner und freundliches Servicepersonal sein, das die Kunden (der ersten Klasse) bedient. Der Wechsel zwischen Kontrolle und Service erzeugt aus Sicht der Autoren Erwartungsunsicherheit sowohl bei den Fahrgästen als auch bei den Zugbegleitern. Auch im Callcenter schließlich schwanken die Erwartungen des Unternehmens zwischen Standardisierung – mit Blick auf Gesprächsstrukturierung und Zeitvorgaben – und Gesprächskontrolle auf der einen und Freundlichkeit und individueller, auf den Kunden bezogener Gesprächsführung auf der anderen Seite. Persönliche Beratung und Vorgaben bilden *widersprüchliche Anforderungen* an die Dienstleistungsgeber. Die Standardisierung kann den Dienstleistungsgebern helfen, Gespräche mit den Nehmern effizient zu steuern, sie mithilfe rhetorischer Techniken zu kontrollieren oder sich gegenüber unfreundlichen Kunden hinter Standards zurückzuziehen. Zugleich aber kann sie auch als Beschränkung professioneller Orientierungen wirken. In diesem Fall können Dienstleistungsgeber und Dienstleistungsnehmer auch Koalitionen bilden und längere Gespräche führen, wenn sie für beide Seiten lohnend sind.

Insgesamt, so halten die Autoren fest, ergibt sich für die Dienstleistungsgeber die potenziell problematische Situation, dass sie zwischen den Erwartungen ihrer Organisation und den Erwartungen der Kunden moderieren müssen. Techniken der Kundenkontrolle erleichtern den Beschäftigten zwar den Ausgleich zwischen wirtschaftlichen Interessen der Unternehmen und Produktinteressen der Kunden. Explizite Vorgaben und Regeln der Kundenorientierung allerdings erschweren aus Sicht der Autoren die Moderationsaufgabe für die Beschäftigten. Denn damit sollen sie dem Kunden zugleich den Eindruck vermitteln, dass er Chef im Ring ist und sie selber die unterwürfigen Dienstleistungsgeber sind.

„Sieht er (der Dienstleistungsgeber, T.H.) sich nun von Seiten des Dienstleistungsunternehmens mit Verhaltensanforderungen konfrontiert, die unter dem Leitbegriff der Kundenorientierung gefasst werden, wird die Vereinbarung dieser zwei Seiten (Kundenorientierung und Kundenkontrolle, T.H.) tendenziell erschwert: Der Kunde wird nicht mehr nur zu steuern versucht, sondern soll selbst den Eindruck bekommen, dass er es eigentlich ist, der den Prozess der Dienstleistungserbringung in der Hand hat. Für die weitere Debatte um die Auswirkungen der Nutzung von Arbeitskraft unter dem Banner der Kundenorientierung ist deshalb festzuhalten: Es geht nicht nur um Arbeitsanforderungen, die aus der Unterwerfung der Beschäftigten unter die Kontrolle des Kunden, dem man zu Diensten sein muss, resultieren, sondern es geht immer auch um die Anforderungen, die durch die notwendige Verbindung von Serviceorientierung (Unterwerfung) und Kundenkontrolle entstehen.“ (Dunkel et al. 2004: 248).

Böhle et al. (2006) entwickeln Interaktionsarbeit ebenfalls als analytisches Konzept, setzen dabei aber einen etwas anderen Akzent, der stärker in Richtung der Betonung komplexer Arbeitskompetenzen – bei schwächerer Rolle strategischer Aspekte der Interaktion – geht. Auch aus Sicht dieser Autoren ist das Spezifische an der Dienstleistungsarbeit in personenbezogenen Dienstleistungen, dass die Dienstleistungsempfänger nicht nur Objekt des Arbeitshandelns sind, sondern im Sinne der Ko-Produktion als Subjekte in die Erstellung des Produkts einbezogen werden. Im Begriff der Interaktionsarbeit wollen die Autoren Ansätze verknüpfen, die zuvor unverbunden nebeneinanderstanden. Dabei machen sie insbesondere drei Komponenten der Interaktionsarbeit aus. Die erste Komponente ist die emotionale Arbeit. Bei Dienstleistungsarbeit müssen tatsächliche Gefühle und Gefühlsregeln der Arbeit in Einklang gebracht und emotionale Dissonanzen bearbeitet werden. Dies geschieht – mal erfolgreicher, mal weniger erfolgreich – über das Management der Gefühle. Die emotionale Arbeit der Dienstleister ist damit eine zweifache: Sie müssen den eigenen Gefühlsausdruck an die situativen Anforderungen in der Interaktion mit Kunden anpassen, und sie müssen ihre tatsächlich empfundenen Gefühle kontrollieren. Gefühlsarbeit selber ist eine zweite Komponente der Interaktionsarbeit. Bei der Gefühlsarbeit geht es darum, die Gefühle der Kunden aktiv zu beeinflussen. Beispiele dafür sind die Erzeugung von Vertrauen, die Vermittlung von Kompetenz oder das gegenseitige Kennenlernen. Drittens schließlich ist Interaktionsarbeit aus Sicht der Autoren subjektivierendes Arbeitshandeln. Subjektivierendes Arbeitshandeln bedeutet, dass die Beschäftigten situative Unwägbarkeiten und Anforderungen bearbeiten, die nicht planbar und standardisierbar sind. Solche Unwägbarkeiten gibt es auch in industriellen Fertigungsprozessen, sie sind aber in der Interaktionsarbeit noch deutlich stärker ausgeprägt. Die Beschäftigten setzen im Umgang mit situativen und unplanbaren Anforderungen kognitive und praktische Arbeitserfahrungen ein.

Interaktionsarbeit findet unter bestimmten strukturellen – z.B. wirtschaftlichen – Voraussetzungen statt, sie wird unter bestimmten Bedingungen geleistet wie Qualifikation und Kompetenz oder Gefühlsregeln, die wesentlich über Belastungen und Ressourcen bestimmen, und sie hat Folgen für die Qualität des Arbeitslebens der Dienstleister auf der einen Seite und die Qualität der Dienstleistungen auf der anderen Seite. Als wichtiges Ergebnis ihrer empirischen Studien in unterschiedlichen Dienstleistungsfeldern halten die Autoren fest, dass Interaktionsarbeit anforderungsreich ist und neuartige Formen von Arbeitsbelastungen mit sich bringen kann, dass sie aber zugleich auch sehr heterogen ist, sodass sich einheitliche Standards beispielsweise für Qualifizierung kaum umsetzen lassen.

„Keinesfalls darf Interaktionsarbeit unkritisch mit „einfacher“ Dienstleistung gleichgesetzt werden, denn die Bandbreite personenbezogener Dienstleistungen ist erheblich. Sie reicht von Tätigkeiten mit stereotypen Interaktionsepisoden (z.B. Servicepersonal in Fast Food-Restaurants) bis hin zur Arbeit mit komplexen Interaktionsepisoden (z.B. in der Pflege). Gerade komplexe Dienstleistungen bedürfen einer besonderen Qualifizierung. Hier lassen sich kaum standardisierte Vorgehensweisen umsetzen. Die Ko-Produktion mit Klienten bedarf eines individuellen, situativen Vorgehens“ (Böhle et al. 2006: 38).

Vor diesem Hintergrund entwickelt Böhle (2006) eine Typologie der Interaktionsarbeit. Dabei geht er von drei institutionell vorgegebenen Beziehungsmustern aus, in die Interaktionsarbeit eingebettet ist. In der Tauschbeziehung interagieren erstens Dienstleis-

tungsgeber und -nehmer als Anbieter und Nachfrager von Leistungen am Markt; Zweck und Inhalt der Beziehung ist der Vollzug von Kauf und Verkauf. Diese Beziehung wird von Interaktion und Kooperation überlagert, denn der Verkäufer hat ein Interesse, dass der Käufer zufrieden ist (und wieder beim Verkäufer kauft), und der Käufer hat ein Interesse daran, dass er vom Verkäufer gut und zuvorkommend behandelt wird. Die Dispositionsbeziehung bezieht sich zweitens darauf, wer in der Beziehung was disponieren kann. Hierbei sieht sich der Dienstleistungsgeber der Dispositionsmacht seines Arbeitgebers, aber auch seines Kunden, der die Interaktion als Leistung kauft, ausgesetzt. Die Dispositionsmacht des Kunden ist aber begrenzt, denn er kauft nicht die Arbeitskraft, sondern nur eine Leistung, und zudem behält der Dienstleister (und sein Arbeitgeber) die Direktionsmacht über die Durchführung der Dienstleistung. Bei der Bearbeitungsbeziehung schließlich geht es drittens um die körperliche oder geistig-psychische Arbeit am Menschen. In dieser Beziehung steht die Person des Dienstleistungsnehmers als Körper oder als Persönlichkeit im Zentrum; zugleich aber wird der Dienstleister im Zuge des Vollzugs der Arbeit mit dem Nehmer als Subjekt konfrontiert und muss sich damit auseinandersetzen. Die Typologie der Interaktionsarbeit stützt Böhle darauf, welches Beziehungsmuster bei welcher Dienstleistungsarbeit im Vordergrund steht. So dominiert aus seiner Sicht bei Pflegearbeiten, Friseurarbeit oder auch Unterrichtsarbeit die Bearbeitungsbeziehung, weil hier Körper oder Psyche des Kunden im Vordergrund stehen. In Callcentern (die Anfragen entgegennehmen) oder bei der Softwareentwicklung dominiert hingegen die Dispositionsbeziehung, weil hier die Interaktion Teil der Leistung ist, die der Kunde kauft. Bei der Fahrkartenkontrolle der Bahn hingegen oder dem Verkauf mit oder ohne Beratung dominiert der Verkaufsaspekt, wobei aber z.B. Verkauf mit Beratung auch einen Dispositionsaspekt hat, weil die Beratung Teil des Produkts ist, die der Kunde erwarten darf. Professionalisierung bedeutet bei personenbezogenen Dienstleistungen aus Sicht von Boehle weniger Ausbau des theoretischen Wissens als vielmehr Kompetenz der sozialen Interaktion und Kooperation, die fachlich geprägt sind und sich kaum objektivieren und formalisieren lassen.

Mit Blick auf die Archäologie kaufmännischer Arbeit fällt an den bislang zitierten Befunden zur Interaktionsarbeit auf, dass sich diese vorwiegend auf Felder der Dienstleistungsarbeit stützen, die in den traditionellen Analysen zur Angestelltenarbeit kaum einer Rolle gespielt haben. Pflorgetätigkeiten oder Zugbegleitpersonal gab es zwar auch schon früher, doch waren sie nicht Gegenstand der Forschung. Zudem sind neue Tätigkeiten in den Fokus des Interesses gerückt wie Verkauf und Beratung durch Callcenter oder Softwareentwicklung und -beratung, die erst mit der Weiterentwicklung der Informationstechnologie in den 1990er Jahren entstanden sind. Daher liegt die Frage nahe, ob die Befunde für kaufmännische Arbeit überhaupt eine Rolle spielen. Die Antwort auf diese Frage lautet nein, sofern sich die kaufmännische Tätigkeit auf Abwicklungs- und Bearbeitungsprozesse ohne Kundenkontakt bezieht. Sie lautet aber eindeutig ja, sofern kaufmännische Tätigkeit in Einkauf oder Vertrieb oder kundenbezogener Fallbearbeitung stattfindet. Das entscheidende Merkmal, das kaufmännische Arbeit zur Interaktionsarbeit macht, ist die Kundenschnittstelle oder die Arbeit an der „Front-Line“, wie Frenkel et al. (1999) dies formuliert haben.

Front-Line-Work umfasst nach Frenkel et al. Dienstleistungstätigkeiten, die informationstechnologisch basiert sind und die an der Front-Line im direkten Kontakt zum Kunden ausgeführt werden. Interessant sind in diesem Zusammenhang die drei Typen informationstechnologisch basierter Dienstleistungsarbeit an Kundenschnittstellen, die Frenkel et al. entwickelt haben.

- Die *Servicearbeit* bedient eine große Kundenmenge mit einfachen und standardisierten Produkten. Bei dieser Arbeitsform ist ein Großteil des Wissens in der Technologie gespeichert. Routinisierte und kontrollierte Tätigkeiten dominieren den Arbeitsalltag. Servicetätigkeiten wie das Beantworten von Fragen oder die Ausführung von Transaktionen stehen im Mittelpunkt. Die Beschäftigten sind sowohl von den Vorgesetzten als auch von den Kunden abhängig.
- Die *individuelle Verkaufsarbeit* konzentriert sich auf renditestärkere Kunden und erfordert umfassendere Kenntnisse über Produkte und Marktentwicklungen. Die Technologie unterstützt die Beratung durch jederzeit abrufbare Informationen über Kunden, Produkte und Entwicklungen. Die Beschäftigten werden über Leistungsvorgaben gesteuert, besitzen jedoch einen relativ großen Entscheidungsspielraum.
- Die *wissensintensive Arbeit* produziert kundenspezifische Produkte für einzelne Kunden. Im Rahmen intensiver Kundenbeziehungen werden Problemanalysen und innovative Problemlösungen erzeugt. Dazu sind ein breites theoretisches Wissen und umfassende analytische und soziale Kompetenzen erforderlich. Zu Kollegen, Kunden und zum Management bestehen reziproke Beziehungen.

Nach den bisherigen Ausführungen lässt sich Arbeit in Callcentern vor allem unter Servicearbeit verbuchen, aber auch Arbeit im Einzelhandel hat hier ihren Platz, soweit dort im Einkauf mit automatisierten Warenwirtschaftssystemen gearbeitet wird oder im Verkauf Waren elektronisch gelistet und abgerufen werden können und dadurch die Beschäftigten überhaupt in Kontakt zur Technologie kommen. Arbeit in Bankfilialen dürfte im Massenkundensegment vor allem der Servicearbeit zuzurechnen sein (mit Tendenz zur individuellen Verkaufsarbeit), Verkaufsarbeit von Industriekaufleuten eher der individuellen Verkaufsarbeit. Wissensintensive Arbeit beträfe das Investmentbanking oder die Betreuung sehr wohlhabender Kunden im Bankbereich (dazu auch Haipeter/Voss-Dahm 2002).

Aber auch die scheinbar „einfache“ Servicearbeit ist interaktive Arbeit mit den genannten Eigenschaften der Ko-Produktion, der strategischen Kooperation, ihren Subjektgehalten und des Zusammenspiels von Kundenorientierung und Kontrolle. Habscheid et al. (2006) verwenden dafür in ihrer Analyse des Bankgewerbes den Begriff der *Kommunikationsarbeit*. Damit soll betont werden, dass Arbeit im Bankgewerbe Kommunikationsarbeit mit dem Kunden ist und dass Kommunikation in Banken einen immer höheren Stellenwert einnimmt. In diesem Rahmen machen die Autoren mehrere Tendenzen aus. Erstens verändert sich demnach die Arbeit an den Kundenschnittstellen in Richtung Entgrenzung von Dienstleistungsgeber und -nehmer, weil Kunden differenzierter angesprochen werden, der Kundenkontakt rationalisiert und ökonomisiert wird und die Grenzen zwischen Mitarbeiter und Kunden zu verschwimmen beginnen. Beispiele hierfür sind zum einen die Vervielfältigung der Vertriebsformen im Rahmen des „Multi-

Channel-Banking“, zum anderen aber auch die Automatisierung von Bankdienstleistungen, bei denen der Kunde immer stärker eine aktive Rolle übernehmen muss. Der „arbeitende Bankkunde“ (Voß 2006) wird dadurch zur Mitarbeit verpflichtet. Zweitens findet den Autoren zufolge in den Banken eine kommunikative Wende in dem Sinne statt, dass Kommunikation in Form zeichenbasierter symbolischer Handlungen bedeutsamer wird und dass Kommunikation zu einem zentralen Qualifikations- und Berufsmerkmal wird. Drittens schließlich konstatieren die Autoren eine Subjektivierung der Arbeit, weil die Banken systematischer versuchen, die sprachlichen und emphatischen Potenziale der Mitarbeiter für die Kommunikation mit den Kunden – und erfolgreiche Verkäufe von Produkten – zu nutzen. In Callcentern ist diese Art der Subjektivierung, wie die Autoren zeigen, allerdings stark reglementiert durch organisatorische Grenzen und strikte Vorgaben. Die Subjektivität der Mitarbeiter wird kontrolliert und für ökonomische Ziele eingesetzt. In Callcentern verbinden sich demnach Subjektivierung und Taylorisierung der Arbeit, sodass die Autoren von einer „subjektivierten Taylorisierung“ sprechen.

„Die Zugeständnisse an Freiräumen und die Forderung nach Eigenverantwortung sind sozial kontrolliert und werden durch eine rigide, an industrielle Praktiken erinnernde technisierte Kontrolle unterfüttert. Im Sinne eines arbeitssoziologischen Paradigmas lässt sich daher in Bezug auf Call Center als dominierende Organisationsform von einem subjektivierten Taylorismus sprechen“ (Matuschek/Kleemann 2006: 91).

Informatisierung der Arbeit

Dienstleistungsarbeit an der „Frontline“ und abwickelnde Arbeit im Back-Office ist inzwischen durchgängig „informationstechnologisch basiert“, wie es Frenkel et al. ausgedrückt haben. In diesem Zusammenhang ist die Hypothese formuliert worden, dass die Nutzung der Informationstechnik im Arbeitsprozess auch eine neue Qualität der Arbeit begründet und neue Trennlinien mit Blick auf Tätigkeiten und Qualifikationsanforderungen zieht. Brandt Et al. hatten in ihrer Analyse zum Computereinsatz bereits in den 1970er-Jahren die Vermutung geäußert, dass mit dem Computereinsatz eine „Abstraktifizierung“ der Arbeit verbunden ist. Diese entsteht aus Sicht der Autoren dadurch, dass die Arbeit mehr und mehr durch eine symbolische Realität geprägt wird und die fachlichen Inhalte der Arbeit sowie der Bezug zu Gegenständen immer weniger bedeutsam sind.

An diese Ausgangsvermutung knüpft Schmiede (1996) mit dem Begriff der *Informatisierung* der Arbeit an. In der elektronischen Datenarbeit nimmt die Information nach Schmiede eine besondere Form an, nämlich die einer Abstraktion und der Verwandlung von Inhalt in Form. Der Umgang mit abstrakten Zusammenhängen und Formen im Arbeitsprozess ist nach Schmiede abstrakte Arbeit.

„Zahlen, Wörter, Bilder, Klänge – mithin die der Sinneserfahrung und dem menschlichen Denken vertrauten Dimensionen der Realität – werden in Folgen digitaler Zahlen transformiert, die wiederum als elektronische Schaltvorgänge ausgedrückt werden können. Information bedeutet also, wie an der Parallelität des zunehmenden Gebrauchs des Informationsbegriffs und der entstehenden Techniken der Informationserzeugung und -bearbeitung sichtbar wird, die digitale Symbolisierung materieller Realitäten durch die Abstraktion von ihrem Inhalt und durch seine Umsetzung in reine Formen... Die Abbildung von Realität durch abstrakte Funktionszusammenhänge und die indirekte Veränderung der Realität durch Formveränderung dieser Zusammenhänge erfordert die regelgeleitete... Beherrschung dieser Abstraktions-schritte und -ebenen. Sie ist... abstrakte Arbeit“ (Schmiede 1996: 26).

Mit der Informatisierung von Produktion und Distribution verwirklicht sich Schmiede zufolge die Marxsche Kategorie abstrakter Arbeit, die eigentlich zur Analyse des Tauschwertcharakters der Arbeit entwickelt wurde, auch in der konkreten Arbeit. Als abstrakte Arbeit steht die Informationsarbeit Schmiede zufolge in einer Organisations-tradition der Trennung von Hand- und Kopfarbeit und dem Versuch, das Erfahrungswissen der Beschäftigten zu systematisieren, von der Person des Arbeiters zu trennen und im Management zu bündeln. Analog ist nach Schmiede auch die Tätigkeit der Informationsarbeiter in ein größeres formales System der elektronischen Informationsbeschaffung und -vermittlung, aber auch der Kontrolle und Steuerung eingebunden. Abstrakte Arbeit ist nach Schmiede *entqualifizierte Arbeit*. Damit ist gemeint, dass in der Informationsarbeit die Tätigkeiten ihre unterschiedliche Qualität verlieren. Anschaulich wird dies aus Sicht des Autors daran, dass in der Informationsarbeit sich die verschiedensten Tätigkeiten – Bearbeitung eines Werkstoffs, eines Aktenstücks oder Erbringung einer persönlichen Dienstleistung – durch die „gemeinsame Verrichtung des Umgangs mit Symbolen und Programmen am Bildschirm“ (Schmiede 1996: 45) auszeichnen. Entqualifizierung ist nicht identisch, dies betont Schmiede ausdrücklich, mit Dequalifizierung. Abstrakte Informationsarbeit ist vielmehr Schmiede zufolge mit sehr unterschiedlichen Qualifikationsniveaus vereinbar.

„Dieser Qualitätsverlust der konkreten Arbeit kann mit einer Erhöhung oder einer Senkung des Qualifikationsniveaus oder der Schaffung neuer unterschiedlicher Qualifikationen einhergehen. Derzeit scheint die Entwicklung dazu zu tendieren, dass gerade die am meisten entqualifizierten Tätigkeiten, nämlich der Umgang mit Informations- und Entscheidungsproblemen auf einem hohen Abstraktionsniveau (etwa in der Systemprogrammierung) sehr hoch qualifizierte Arbeitskräfte erfordern, die den denkerischen Vollzug der Algorithmisierung nur in einem längeren Qualifikationsprozess erlernen können. Dagegen sind einfache Tätigkeiten des Umgangs mit der Informationsverarbeitung (wie etwa der Sachbearbeitung) oft so gestaltet, dass sie wegen fehlender Wahlmöglichkeiten inhaltlich keinen eigenständigen Umgang mit dem Programm darstellen, sondern reine Systembedienung sind“ (Schmiede 1996: 45).

Schmiede begründet damit – ähnlich wie drei Jahrzehnte zuvor Schiefer (1969) – die These einer Polarisierung zwischen denen, die Computer programmieren und über die Programme entscheiden, und denen, die sie anwenden und die dabei abhängig sind von den Entscheidungen der anderen. Für diese – ausdrücklich am Beispiel der Sachbearbeiter festgemachte – Gruppe geht die Entqualifizierung nach Schmiede Hand in Hand mit einer Dequalifizierung durch Verlust konkreter Tätigkeitsinhalte. Dies wiederum bedeutet für Schmiede nicht, dass die Subjektivität der Beschäftigten nicht mehr bedeutsam wäre. Im Gegenteil, sie ist aus seiner Sicht bedeutsamer denn je als Quelle von Innovation und Produktivität. Gerade der Umgang mit digitalen Informationen erfordert demnach einen breiten fachlichen und sozialen Erfahrungshintergrund. Er ist Schmiede zufolge aber eingebettet in eine „universale“ Tendenz der Objektivierung und Formalisierung von Zusammenhängen in der Technik. Hierin sieht Schmiede das zentrale Konfliktfeld der Informationsarbeit, auf dem Macht und Freiheitsinteressen aufeinandertreffen (Schmiede 2006).

In der Lesart Schmiedes gehören kaufmännische Sachbearbeiter eindeutig zu den Verlierern der Entwicklung, bei denen sich De- und Endqualifizierung paaren. Doch ganz so einfach scheint die Sache nicht zu sein, wie Boes und Pfeiffer (2006) feststellen. Diesen

Autoren zufolge geht mit der Informatisierung eine neue Qualität der Entwicklung der Produktivkräfte einher, die sie an mehreren Punkten festmachen. Erstens ermöglicht demnach die Informationstechnik eine neuartige Qualität der Breite und Tiefe von Informationen; in den Betrieben wird die Wertschöpfung auf allen Organisationsebenen bestimmbar, und diese Informationen können für umfassende Reorganisationsbestrebungen eingesetzt werden. Zweitens wird mit der Informatisierung das Verhältnis zwischen materiellen und sozialen Räumen neu bestimmt; Internationalisierung resp. „Offshoring“ von Dienstleistungsarbeit wird technisch ebenso durchführbar wie formelle oder informelle Telearbeitsformen. Drittens wird der Einzelbetrieb als Akteur der Rationalisierung entwertet oder zumindest relativiert, denn Einzelbetriebe sind nun ihrerseits Gegenstand globaler Strategien von Konzernen und Investoren, die sich auf umfassende und weltweit zugängliche Daten stützen. Und viertens schließlich ist die Informationsarbeit nicht auf den Umgang mit Symbolen und Informationen beschränkt. Arbeit wird also nicht qualitativ vollständig abstrakt oder entqualifiziert. Vielmehr ist der Computer zwar ein informatisiertes Arbeitsmittel, aber nicht der eigentliche Arbeitsgegenstand. Die Gegenstände der Arbeit – Aktenbearbeitung oder Verkauf von Produkten – unterscheiden sich weiterhin sehr wohl – und damit auch die Tätigkeiten und die Tätigkeitsanforderungen.

„Bei empirischer Betrachtung zeigt sich, dass das je unterschiedliche Arbeitsvermögen im Umgang mit informatisierter Technik so unterschiedlich konkret bleibt wie die jeweils produzierten Gebrauchswerte“ (Boes/Pfeiffer 2006: 41).

Außerdem, so ließe sich hinzufügen, macht die Informationsarbeit bei vielen Dienstleistungen auch nur einen Teil der Tätigkeiten aus. Das Beratungs- oder Verkaufsgespräch beispielsweise findet nach wie vor zwischen Beschäftigtem und Kunden in Form einer direkten Kommunikation statt, auch wenn der Dienstleistungsgeber oder der Dienstleistungsnehmer oder beide dazu informationstechnologisch aufbereitete Daten verwenden oder das Gespräch, wie bei Callcentern, mithilfe neuer Kommunikationsmittel geführt wird. In jedem Fall besteht dabei die Tätigkeit der Dienstleister aus mehr als der Anwendung von Computern. Allgemeine Hypothesen zur Informationsarbeit dürften damit für diese Tätigkeiten nur schwer in Anwendung zu bringen sein; dies heißt aber nicht, dass sie für die tatsächlich informatisierten Tätigkeitsanteile nach einer empirischen Analyse als unzutreffend bezeichnet werden müssten.

Dienstleistungen und Frauenerwerbstätigkeit

Dienstleistungsarbeit ist untrennbar mit Frauenerwerbstätigkeit verknüpft. Der Dienstleistungssektor – oder besser Dienstleistungstätigkeiten – sind das klassische Einsatzfeld für erwerbstätige Frauen. In der industriellen Produktion sind Frauen immer eine kleine Minderheit geblieben. In allen Verwaltungsbereichen des privaten und öffentlichen Sektors und in allen Dienstleistungsbranchen aber stellen Frauen inzwischen entweder die Mehrheit oder aber zumindest einen großen Teil der Gesamtbeschäftigung.

Die Analyse der Dienstleistungsarbeit als *Frauenerwerbstätigkeit* führt unmittelbar zurück zu den Angestellten. Denn lange vor dem Boom der Dienstleistungen und lange vor der starken Ausweitung der Frauenerwerbstätigkeit seit den 1970er-Jahren öffneten

sich die Angestelltenbereiche in Industrie, Banken, Handel sowie Verwaltung als zentrale Einfallstore für die Erwerbstätigkeit von Frauen. An dieser Stelle kann an die Analyse Bahrds erinnert werden, der festgestellt hatte, dass in den mechanisierten Bürobereichen die Einfach Tätigkeiten des Lochens ganz überwiegend von gering qualifizierten und angelernten jungen Frauen durchgeführt wurden. Wichtig sind auch die Ergebnisse der Untersuchung Neundörfers, denen zufolge Frauen hohe Beschäftigtenanteile unter den Angestellten vor allem in niedrigeren Tätigkeitsgruppen haben, Ergebnis sowohl ihrer Zuweisung auf niedrigere Angestelltenfunktionen als auch ihrer überdurchschnittlich hohen Anteile in den Dienstleistungsbranchen, in denen niedrigere Funktionen dominieren.

Gottschall (1990) hat die Entwicklung der Frauenarbeit und *geschlechtsbezogener Segregationslinien* im Angestelltenbereich erstmals systematisch in den Blick genommen. Sie zeichnet nach, wie gegen Ende des 19. Jahrhunderts weibliche Angestellte – zumeist ledige junge Frauen aus bürgerlichen Schichten – langsam Eingang in die Büros und den Handel fanden; wie Arbeitsteilung in den Büros in kaufmännische und administrative Funktionen oder in dispositive und ausführende Tätigkeiten einsetzte und Frauen dabei vor allem Schreib- und Bürohilfstätigkeiten übernahmen; wie in den 1920er-Jahren die Technisierung der Büros durch Schreibmaschinen begann und damit ein neues Einsatzfeld für Frauen geöffnet wurde; wie sich Frauenarbeit im Büro zu einer Normalität in den Vorzimmerbüros und den neu entstehenden Großbüros entwickelte; wie dabei Qualifikationen unentgeltlich genutzt wurden, die von den fachlich schlecht aber schulisch zumeist hoch qualifizierten Frauen eingebracht wurden; wie sich eine Trennlinie verfestigte, jenseits derer Frauen zunehmend in den unteren kaufmännisch-administrativen Tätigkeiten eingesetzt wurden, während Männer vorwiegend die qualifizierten und leitenden Tätigkeiten einnahmen; und wie ab den 1950er-Jahren Buchhaltung und Rechnungswesen mechanisiert wurden, sich EDV-Abteilungen herausbildeten, die Datenerfassung als Fraueneinsatzfeld etabliert wurde und insgesamt die Routinearbeit als Frauendomäne festgeschrieben wurde. Nicht von ungefähr spricht Gottschall deshalb von etablierten *geschlechtsspezifischen Personalrekrutierungs- und Einsatzformen*.

„Insofern ist die Geschichte der Expansion und Rationalisierung kaufmännisch-verwaltender Arbeit zugleich die Geschichte der geschlechtsspezifischen Segregation eines bestimmten Ausschnitts des gesamtgesellschaftlichen (Lohn-)Arbeitsprozesses... Wie der Versuch einer näheren Bestimmung der für die Betriebe relevanten Unterschiede in den Anwendungsbedingungen männlicher und weiblicher Arbeitskraft gezeigt hat, waren für den bevorzugten Einsatz von Frauen in bestimmten Tätigkeitsbereichen und damit zugleich auch indirekt ihren Ausschluss aus anderen Bereichen – mit phasenspezifisch unterschiedlichen Akzentuierungen – ihre im Vergleich zu Männern höhere Billigkeit, höhere Leistungsfähigkeit bzw. Belastbarkeit und relative Genügsamkeit ausschlaggebend“ (Gottschall 1990: 134).

Der Einsatz von Frauen in den kaufmännischen Bereichen war demnach für Arbeitgeber deshalb attraktiv, weil die Frauen bestimmte berufsrelevante – aber nicht immer auch im Rahmen einer beruflichen Ausbildung vermittelte – Qualifikationen aufwiesen, die unentgeltlich abgefordert werden konnten, weil sie hohe Leistungsanforderungen aushielten und weil sie kaum Forderungen mit Blick auf Bezahlung, Beschäftigungssicherheit oder Karriere stellten. Für die häufig teilzeitbeschäftigten Frauen bedeutete die Erwerbsarbeit zumeist ein Zusatzeinkommen, sodass sie nicht auf existenzsichernde Löh-

ne angewiesen waren. Allerdings war Frauenarbeit im Büro, so betont Gottschall, nicht auf dequalifizierte und repetitive Arbeit beschränkt. Frauen wurden vielmehr weitaus breiter in der Büroorganisation oder Buchhaltung eingesetzt, freilich vorrangig angesiedelt am unteren Ende der Arbeitsplatzhierarchie.

Ab den 1970er-Jahren hat sich die Teilnahme der Frauen am Ausbildungssystem kontinuierlich erhöht. Gerade im kaufmännischen Bereich glichen sich damit, so betont Gottschall, die formalen Ausgangsqualifikationen von Frauen und Männern an. Auf dieser Grundlage hielten Frauen verstärkt Einzug in die Bereiche qualifizierter kaufmännisch-administrativer Tätigkeiten. Die Trennungslinie zwischen den Geschlechtern wurde dadurch aber nicht aufgelöst, sondern nur nach oben verschoben. Die nun mehrheitlich beruflich qualifizierten Frauen, so argumentiert Gottschall, haben in der Konkurrenz um Arbeitsplätze nur deshalb bestehen können, weil sie niedrigere Entgelte oder geringere Entwicklungs- und Karriereperspektiven in Kauf genommen haben.

Die Analyse Gottschalls deckt sich weitgehend mit Befunden anderer Arbeiten, die seit den 1980er-Jahren durchgeführt wurden. Hörning und Bücken-Gärtner (1982) stellen für das Bankgewerbe fest, dass Frauen vor allem in Bereichen mit gleichförmigen und standardisierten Tätigkeiten ohne hohe Qualifikationsanforderungen und Dispositionschancen eingesetzt wurden. Dazu gehörten Buchhaltung, Zahlungsverkehr oder Giroabteilung, die Abwicklung sowie die Kasse und der Service (ohne oder mit nur geringen Beratungsanteilen) im Vertrieb. Zurzeit der Befragung durch Hörning und Bücken-Gärtner lag das Niveau der beruflichen Ausbildung der Frauen noch unter dem der Männer, dafür aber war ihre durchschnittliche schulische Ausbildung bereits höher. Frauen nahmen demgemäß überdurchschnittlich häufig untere betriebliche Positionen ein, während in qualifizierten und leitenden Positionen Männer dominierten, und zwar in einem Ausmaß, das weit über der relativen Mehrausstattung der Männer mit beruflichen Qualifikationen lag. Ein wichtiger erklärender Faktor dabei war nach Hörning und Bücken-Gärtner die relativ niedrige Weiterbildungsquote der Frauen in den Fallbetrieben, von denen nur jede fünfte an einer Weiterbildung teilnahm, während 50% der Männer bankspezifische Weiterbildungen besuchten. Selbst unter den Beschäftigten mit Weiterbildungsabschlüssen besetzten Männer weit häufiger gehobene Positionen als Frauen. Frauen wurden also nicht nur in den Zugängen zu Weiterbildung benachteiligt, sie hatten auch schlechtere Karrierechancen bei gleichem Qualifikationsstand.

Baethge und Oberbeck (1986) zufolge sind die Frauen die Hauptleidtragenden einer wachsenden Rationalisierung des Dienstleistungsbereichs. Wenn auch die Rationalisierung nicht zu einer Schrumpfung des Beschäftigungsniveaus im Dienstleistungssektor geführt hat, so hat sie den Autoren zufolge doch bewirkt, dass der Dienstleistungssektor nicht mehr naturwüchsig Beschäftigungsverluste in anderen Sektoren ausgleicht. Zugleich waren Frauen an Einfacharbeitsplätzen in den administrativen Bereichen als „dienstbare Geister“ zuvorderst von Rationalisierungsmaßnahmen betroffen. Insbesondere bei befristeten Unterbrechungen des Erwerbslebens durch Kinder oder Pflege haben Frauen nach Baethge und Oberbeck kaum noch Chancen, wieder in eine ihrer Qualifikation entsprechende Tätigkeit zurückzukehren. Auch berufliche Entwicklungsperspektiven wurden ihnen demnach kaum mehr geboten.

Diese Diagnosen lassen sich fortschreiben. So sind beispielsweise im Bankgewerbe mittlerweile mehr Frauen beschäftigt als Männer, und Frauen stellen fast 70% der Auszubildenden in dieser Branche. Dennoch kommen auf eine Frau in einem außertariflichen Beschäftigungsverhältnis – als grober Indikator für Führungspositionen oder gehobene Beratungstätigkeiten – noch immer 2,6 Männer (Zahlen bei <http://www.bankenverband.de>). Der Trend entwickelt sich zwar eindeutig zugunsten der Frauen (in 2000 lag das Verhältnis zwischen Frauen und Männern in AT-Positionen noch bei eins zu vier), eine Überwindung der „Trennungslinie zwischen den Geschlechtern“ (Gottschall 1990) bedeutet dies jedoch noch nicht.

Die Geschlechtersegregation kann für die Unternehmen überaus funktional sein. So weist Voss-Dahm (2009a) für den Einzelhandel nach, dass die Unternehmen ihre Strategien der Fragmentierung von Beschäftigungsverhältnissen durch geringfügige Beschäftigung vor allem auf die Existenz eines breiten Angebots fachlich qualifizierter weiblicher Beschäftigter bauen. Hier schlagen sich betriebliche Kostensenkungsstrategien in einer Vertiefung geschlechtsspezifischer Ungleichheiten nieder. Dies zeigt sich in mehreren Dimensionen. So haben im filialisierten Lebensmitteleinzelhandel die Frauen einen Beschäftigtenanteil von 77%, aber nur eine Vollzeitquote von 31%. Etwa die Hälfte der Teilzeitstellen im Einzelhandel sind geringfügige Beschäftigungsverhältnisse. Demgegenüber ist das fachliche Qualifikationsniveau auch der geringfügig Beschäftigten hoch. Über 80% der Beschäftigten im Einzelhandel weisen eine fachliche Qualifizierung auf. Die Betriebe zeigen eine starke Präferenz, bei geringfügiger Beschäftigung fachlich qualifizierte Frauen einzusetzen, die z.B. nach der „Familienphase“ bereit sind, mit einer niedrigen Stundenzahl zu arbeiten. Dabei ziehen die Frauen die abgeleiteten Ansprüche an Sozialleistungen durch die Ehepartner aktiv in ihr Beschäftigungskalkül ein. Auf dieser Grundlage sind sie offensichtlich auch bereit, Niedriglöhne zu akzeptieren; immerhin fast 87% der geringfügig Beschäftigten im Einzelhandel hatten 2004 einen Stundenlohn unterhalb der Niedriglohnschwelle, und knapp 80% davon waren Frauen. Obwohl inzwischen ebenso viele Frauen wie Männer an den Aufstiegsfortbildungen im Einzelhandel teilnehmen, sinkt ihr Anteil an den höheren Gehaltsgruppen progressiv. Frauen mit Aufstiegsfortbildung verbleiben häufiger auf den unteren Rängen der Lohnhierarchie und bringen damit einen Teil ihrer Qualifikationen unentgeltlich für den Betrieb ein.

„Es bleibt festzuhalten, dass Unternehmen das institutionelle Arrangement der Aufstiegsfortbildungen in Anspruch nehmen, aber die dort vermittelten Qualifikationen vielfach gratis nutzen. Diese Situation stößt bei den interviewten Frauen nicht nur auf Kritik. Einige der Befragten betonten, dass sie die anspruchsvolleren Tätigkeitsanteile in ihrer Arbeit durchaus schätzen, jedoch nicht die volle Verantwortung für die Arbeitsergebnisse übernehmen wollen... Unternehmen nutzen die kalkulierte Selbstzuschreibung von Frauen auf niedrigere Statuspositionen offenbar bewusst in der Personalpolitik und verstärken darüber geschlechtsspezifische Ungleichheit bei der Verteilung von Statuspositionen im Betrieb.“ (Voss-Dahm 2009a: 100).

Unternehmen setzen Frauen in niedrigen Statuspositionen ein, können deshalb ihre Qualifikationsüberschüsse unentgeltlich nutzen und treffen dabei auf das Einverständnis der Frauen. Deshalb, so Voss-Dahm, ist mit einer Überwindung der Geschlechtersegregation durch weitere Zunahme des Qualifikationsniveaus von Frauen alleine kaum zu

rechnen. Verantwortlich dafür ist nicht zuletzt die wohlfahrtsstaatlich noch immer privilegierte Rolle der Frauen als Zuverdienerinnen, die dazu führt, dass kurze Arbeitszeiten ebenso wie niedrige Statuszuweisungen im Betrieb materiell akzeptabel erscheinen.

Eine weitere Perspektive der Frauenerwerbstätigkeit in Dienstleistungen wurde in der Debatte um eine deutsche *Dienstleistungslücke* entwickelt (dazu Bosch/Wagner 2003). Hierbei ging es vor allem um die Frage, wie das Niveau der Dienstleistungsbeschäftigung in Deutschland im internationalen Vergleich einzuschätzen ist und wie die unterdurchschnittliche Entwicklung der Dienstleistungen in Deutschland zu erklären ist. Entgegen der häufiger formulierten Hypothese, dass ein relativer Rückstand bei der Dienstleistungsbeschäftigung vor allem das Ergebnis rigider Lohnstrukturen ist, konnte in der Debatte gezeigt werden, dass Erklärungen für das Volumen der Dienstleistungsbeschäftigung weit komplexer sind und dass dabei zahlreiche gesellschaftliche Institutionen eine Rolle spielen. Eine Dienstleistungslücke in Deutschland ist demnach vor allem mit Blick auf soziale und persönliche Dienstleistungen festzustellen, nicht aber mit Blick auf distributive oder unternehmensbezogene Dienstleistungen, die gut entwickelt sind und die häufiger als anderswo von den Nutzerunternehmen selber erbracht werden (Bosch/Wagner 2005). Daraus lässt sich folgern, dass das relative Volumen kaufmännischer Arbeit in Deutschland nicht niedriger ist als in anderen Ländern. Das Ausmaß sozialer Dienstleistungen hingegen ist positiv korreliert mit der Egalität der Lohnstrukturen, mit dem Arbeitszeitvolumen der Frauen und mit den Sozialausgaben (Bosch/Wagner 2005a). Interessant ist dabei der Zusammenhang zur Frauenerwerbstätigkeit: Je mehr Frauen arbeiten und je höher ihre Arbeitszeiten, umso höher ist das Gesamtvolumen an Dienstleistungsarbeit. Dienstleistungsarbeit und hohe Beschäftigungsquote sowie hohes Arbeitsvolumen pro Kopf bei Frauen hängen eng zusammen. Der Rückstand an sozialen Dienstleistungen erklärt sich deshalb in Deutschland nicht zuletzt aus einem vergleichsweise niedrigen Arbeitsvolumen pro Kopf der Frauen, das wiederum eng mit wohlfahrtsstaatlichen Institutionen zusammenhängt, die Anreize für kurze Arbeitszeiten der Frauen setzen. Dieses Phänomen aber findet sich auch bei weiblichen Beschäftigten in kaufmännischen Tätigkeiten, wie das Beispiel des Einzelhandels eindrucksvoll gezeigt hat

Die Reorganisation der Unternehmen und ihre Auswirkungen

Marktzentrierte Steuerungsformen und indirekte Steuerung

Ihren zweiten großen Anknüpfungspunkt in der aktuellen Literatur findet die Archäologie der kaufmännischen Arbeit in der Debatte um die Reorganisation der Unternehmen und ihre Folgen für Arbeit und Arbeitsbedingungen. Das Thema Reorganisation trat seit Mitte der 1990er-Jahre in das Zentrum der Aufmerksamkeit industriesoziologischer Forschung. Ausgangspunkt war die Beobachtung, dass seit Ende der 1980er-Jahre und vor allem dann mit der tiefen Wirtschaftskrise der frühen 1990er in der Organisation der Unternehmen Veränderungen einsetzten, die nicht mehr mit den herkömmlichen Ansätzen einer technikgetriebenen Rationalisierung beschreibbar waren.

Zwar gab es auch in den 1980er-Jahren deutliche Anzeichen für einen Wandel der Rationalisierungsstrategien. Kern und Schumann (1984) hatten bereits für die frühen 1980er-Jahren einen Übergang zu arbeitskraftzentrierten Rationalisierungsstrategien der Unternehmen festgestellt, und Ende der 1980er-Jahre kamen Diskussionen um Gruppenarbeit. Was sich Anfang der 1990er-Jahre dann änderte, war zunächst der Gedanke der Notwendigkeit organisatorischen Wandels der deutschen Unternehmen in der internationalen Standortkonkurrenz, der vor allem durch die Japan-Rezeption und die MIT-Studie zur Lean Production gefüttert wurde (Womack et al. 1991). Der zweite neue Gedanke dieser Zeit war, dass sich der Wandel in den Unternehmen nicht auf die Arbeitsorganisation beschränken darf und auch faktisch nicht beschränkte. Bahnbrechend für diese Sichtweise war die Arbeit von Faust et al. (1994) zur *Dezentralisierung* der Unternehmen. Ergänzend zur operativen Dezentralisierung, der Verlagerung von Entscheidungskompetenzen und Dispositionsspielräumen auf die Ebene des Shop Floor, prägten die Autoren den Begriff der strategischen Dezentralisierung, womit die Verlagerung von Kosten- und Profitverantwortung auf dezentrale Unternehmenseinheiten gemeint war. Das Unternehmen als Organisation wurde zu einer Ansammlung vieler kleinerer Einheiten, die ihrerseits wie Unternehmen operieren sollten.

In der Folgezeit wurde allerdings deutlich, dass die Dezentralisierung der Unternehmen zwar ein wichtiges Moment der Entwicklung war, dass sie aber nicht das einzige Moment der Reorganisation war und dass sie eingebettet war in eine Reihe weiterer und teilweise auch scheinbar entgegengesetzt verlaufender Veränderungen, die auch Rezentralisierungen nach sich zogen. Ausgangspunkt dafür waren einerseits negative Erfahrungen mit der strategischen Dezentralisierung in den Unternehmen, die sich vor allem in Koordinations- und Kooperationsproblemen zeigten (dazu auch Kühl 1998). In diesem Zusammenhang wurde herausgearbeitet, dass die strategische Dezentralisierung mit vielen neuen Herausforderungen für Führungskräfte verbunden ist, die nun zu „Unternehmern im Unternehmen“ (Faust et al. 2000) wurden und die wirtschaftliche Verantwortung für ihre Einheit übertragen bekamen. Eine zweite problematische Erfahrung für die Beschäftigten ist die Verengung von Karrieremöglichkeiten wegen des Abbaus von Hierarchieebenen, der mit der Dezentralisierung einhergeht. Auf beide Punkte ist an anderer Stelle noch zurückzukommen.

Neben diesen praktischen Problemen wurden andererseits weitere Managementkonzepte entwickelt und das strategische Arsenal der Unternehmen mit Blick auf die Reorganisation erweitert. In diesem Zusammenhang ist zum einen die *Internationalisierung* der Produktion von Gütern und Dienstleistungen zu nennen, die seit Mitte der 1990er-Jahre stark zugenommen hat. Die Internationalisierung ist zunächst auf die Produktions- und Dienstleistungsstandorte eines Unternehmens bezogen, das neue Standorte im Ausland gründet oder Unternehmen im Ausland kauft. Der entscheidende Unterschied zu den Internationalisierungsbestrebungen in früheren Jahrzehnten besteht darin, dass in den Unternehmen nunmehr zumeist auch internationale Produktionsstrukturen und -beziehungen entstehen und dass die Auslandsstandorte ein den Inlandsstandorten vergleichbares technologisches und organisatorisches Niveau aufweisen, sodass sie mehr

oder weniger die gleichen Produkte fertigen können wie die Inlandsstandorte. Eine weitere Dimension der Internationalisierung betrifft die Wertschöpfungsketten. In vielen Branchen sind internationale Wertschöpfungsketten entstanden. In der Automobilindustrie beispielsweise beziehen Endhersteller heutzutage einen großen Teil ihrer Zulieferprodukte aus internationaler Produktion und lagern dabei immer größere Teile ihrer Eigenfertigung aus. Diese Entwicklungen haben dazu geführt, dass die internationale Produktionskonkurrenz auf allen Stufen der Wertschöpfungsketten zugenommen hat (für die Automobilindustrie Haipeter/Banyuls 2007).

Eine zweite Erweiterung hat die Reorganisation durch die *Finanzialisierung* der Unternehmenssteuerung erfahren (dazu Kädtler 2006). Damit ist gemeint, dass die Unternehmensleitungen die Unternehmen nach finanzwirtschaftlichen Kennziffern und nach Renditezielen führen und steuern, die sich an den Normen und Erwartungen der Finanzmärkte und ihrer Akteure orientieren. Zugrunde liegt dieser Entwicklung ein auch von der Politik forcierter Wandel des deutschen Finanzsystems in Richtung Stärkung der Finanzmärkte, der dazu geführt hat, dass sich die Großbanken zunehmend aus der langfristigen Unternehmensfinanzierung und den Aufsichtsräten der Produktions- und Dienstleistungsunternehmen zurückziehen und dass institutionelle Investoren als Anleger an Gewicht gewinnen. Die Unternehmensleitungen richten ihre Strategien im Gegenzug daran aus, den Unternehmenswert zu steigern und die Verzinsungsinteressen der Anleger zu bedienen. Damit sollen zum einen feindliche Übernahmen erschwert werden. Zum anderen aber kann das Management auf diese Weise eigene Interessen der Einkommenssteigerung verfolgen, die durch neue und auf kurzfristige Erfolge ausgerichtete Vergütungssysteme erzielt werden kann (dazu Höpner 2003).

Die finanzwirtschaftliche Steuerung ist eng mit der Dezentralisierung verbunden, denn nur kosten- oder profitverantwortliche Organisationseinheiten können auch genauer danach durchleuchtet werden, ob ihre Ergebnisse den Renditevorstellungen der Unternehmensleitungen gerecht werden oder nicht. In den zuvor bestehenden Praktiken der Quersubventionierungen zwischen Unternehmensbereichen waren Kosten und Erlöse nicht genau zurechenbar. Deshalb geht mit der Finanzialisierung zugleich auch eine Rezentralisierung der Unternehmen einher, denn die Renditeerwartungen werden als Ziele auf Unternehmensebene ausgegeben und dann durch finanzwirtschaftliche Kennziffern als verbindliche Richtgrößen für die dezentralen Einheiten in die Organisation vermittelt. Komplementär dazu verwalten die Unternehmensleitungen die Geschäftsfelder wie ein Portfolio, legen Kerngeschäfte fest oder stoßen Einheiten ab, die zu unrentabel sind oder zu werden drohen. Die mögliche Auslagerung von Unternehmenseinheiten durch Verkauf, Ausgründung oder Schließung erhöht damit den Druck, der durch die Internationalisierung ohnehin schon für die Produktion von Gütern und Dienstleistungen erzeugt wird.

Diese Entwicklungen sind in der Industriesoziologie mit verschiedenen Begriffen bezeichnet worden. Dörre (2002) spricht in seiner Analyse der Veränderungen des Kapitalismus von einem flexiblen Kapitalismus und von einem *marktzentrierten Kontrollmodus*, der die Unternehmenseinheiten sowohl für die Konkurrenz zu internen und exter-

nen Anbietern als auch für die Interessen der Anteilseigner an den Finanzmärkten öffnet. Dieser Kontrollmodus kennzeichnet nach Dörre einen grundlegenden Bruch mit den Organisationsprinzipien des fordistischen Produktionsmodells, das sich durch langfristige Wachstumsstrategien, die Abschottung der Produktion vom Markt, funktionale Versäulung, vielstufige Hierarchien, Trennung von Ausführung und Kontrolle, weitgehende Arbeitsteilung und kollektive Arbeitsstandards auszeichnete. Im marktzentrierten Kontrollmodus dominieren demnach kurzfristige Profitstrategien und Kostensenkung, die sich restriktiv auf arbeitspolitische Gestaltungsspielräume auswirken.

„Mit der Festigung des neuen Wettbewerbsregimes werden kurzfristig wirksame Kostensenkungen und Rationalisierungserfolge, die eine langfristige Sicherung der Profitrate bewirken sollen, auch in den stillbildenden Unternehmen des rheinischen Kapitalismus zu einem dominanten Ziel des Managementhandelns... Je mehr die Logik des Arbitragekapitalismus, die Ausnutzung selbst kleinster Kostenvorteile, die mikroökonomischen Aktivitäten dominiert, desto mehr verfestigt sich in den Führungsetagen eine „Diktatur der Quartalsberichte“, die in den dezentralen Einheiten häufig genug bewirkt, dass die Weichen in Richtung eines niederen Weges industrieller Restrukturierung gestellt werden.“ (Dörre 2002: 370f.)

Allerdings sind nach Dörre die Folgen für Arbeit und Arbeitsbedingungen nicht so eindeutig. Das neue Produktionsregime ist arbeitspolitisch vielfältiger als das fordistische mit seiner Dominanz tayloristischer Organisationsformen in der Produktion. Insbesondere in den Bereichen qualifizierter Angestelltenarbeit kann es partizipative Arbeitskulturen geben mit breiten Autonomiespielräumen der Beschäftigten. Das gemeinsame Merkmal des neuen Produktionsmodells ist nach Dörre nicht die Vereinheitlichung der Organisationsformen, sondern die Tatsache, dass in allen Formen ein neuer ökonomischer Wettbewerbsdruck Einzug in die Organisationen hält und sich bis auf den einzelnen Arbeitsplatz niederschlägt. Auf diese Weise entsteht ein Regime dauernder Unsicherheit über die wirtschaftliche Existenz der Organisationseinheit oder des Betriebes und die Perspektiven des eigenen Arbeitsplatzes. Die Gefahren der Aus- und Verlagerung laufen latent immer mit. Der Marktdruck wird, so Dörre, zur entscheidenden Triebkraft einer dauernden Rationalisierung in den Unternehmen. Und im Unterschied zur fordistischen Organisation kommt diese Rationalisierung nicht – oder zumindest nicht allein – von oben, sondern sie wird zu einem guten Teil von den Beschäftigten in Eigenregie betrieben.

In eine ähnliche Interpretationsrichtung zielt der Begriff der *Vermarktlichung* oder der Internalisierung des Marktes. Darunter sind nach Sauer (2005) vor allem zwei Entwicklungen zu verstehen, nämlich die Öffnung der Unternehmensgrenzen gegenüber dem Markt und die Schaffung von Kundenschnittstellen für dezentrale Einheiten und Beschäftigte auf der einen sowie die Einführung marktförmiger Strukturen zwischen den Unternehmenseinheiten auf der anderen Seite.

„Dies sind zum einen Strategien der Dezentralisierung und Vermarktlichung, in denen die Unternehmensgrenzen gegenüber dem Markt und dem Kunden möglichst so weit geöffnet werden, dass ein unmittelbarer Kontakt des Beschäftigten zum Kunden hergestellt wird. Zugleich wird der Markt in das Unternehmen hereingeholt, die Rede ist von einer Internalisierung des Marktes. Damit werden auch die unmittelbaren Beziehungen der Beschäftigten untereinander marktförmig. Die betriebliche Organisation tritt zurück, das Management delegiert Teile seiner klassischen Funktionen, nämlich externe Anforderungen und die dazu

notwendigen Ressourcen abzustimmen, zumindest teilweise an die Beschäftigten. Auf Steuerung wird dabei nicht verzichtet, auch wenn es sich dabei nicht mehr um eine kapazitätsorientierte, sondern nur noch um eine indirekte Steuerung in Form von Kennziffern und Benchmarks handelt (Sauer 2005: 33f.).

Nach Sauer ist die *indirekte Steuerung* dezentraler Einheiten über Kennziffern und Benchmarks ein zentrales Element der Vermarktlichung. Indirekte Steuerung meint nicht nur die organisatorische Fortsetzung der finanzwirtschaftlichen Unternehmenssteuerung für die dezentralen Einheiten, sie kann zugleich als neues Prinzip der Steuerung von Arbeit (und der betrieblichen Herrschaft) betrachtet werden, das hierarchische Kontrolle durch die Kontrolle der Rahmenbedingungen der Arbeit ersetzt. Peters (2001) hat das Prinzip wie folgt formuliert:

„Die Selbstorganisationstheorien sprechen in diesem Zusammenhang von einer indirekten Steuerung, und das ist die Kunst, die in Zukunft vom Unternehmer bzw. vom Management verlangt wird. Die Frage lautet: Wie muss man die Rahmenbedingungen einer teilautonomen Einheit eines Unternehmens arrangieren, damit diese Einheit darauf selbst mit Höchstleistungen reagiert? Das geht mit der Bestimmung des Marktsegments los, umfasst die personelle Zusammensetzung der Einheit, dann vor allem die finanziellen und sachlichen Ressourcen, die ihr zur Verfügung gestellt werden, die Herbeiführung von Konkurrenz- und Wettbewerbsverhältnissen innerhalb der Unternehmen usw.“ (Peters 2001: 38).

Der betriebswirtschaftliche Effekt der indirekten Steuerung besteht in Folgendem: Je mehr Autonomie den dezentralen Einheiten und der einzelnen Beschäftigten dabei zugestanden wird, desto intensiver verfolgen sie die Ziele des Unternehmens. Sie organisieren sich selbst und übernehmen dabei Aufgaben des Managements, sofern das Unternehmen die Rahmenbedingungen entsprechend gestaltet. Moldaschl hat dieses paradoxe Phänomen als „Herrschaft durch Autonomie“ bezeichnet (2001). Dabei unterscheidet er zwischen der *Handlungsautonomie* des Beschäftigten bei der Bestimmung und Verfolgung von Zielen oder der Einteilung seiner Arbeitszeit auf der einen und der *Verhandlungsautonomie* bei der Beeinflussung der Rahmenbedingungen, der Beziehung zwischen Lohn und Leistung oder der Zeitsouveränität bei der Vereinbarung von Arbeit und Freizeit.

Dort, wo Fremdbestimmung und Handlungsspielraum nicht deckungsgleich sind, entstehen nach Moldaschl *widersprüchliche Arbeitsanforderungen*, die zu Stress und gesundheitlichen Belastungen führen. Bezogen auf die indirekte Steuerung bedeutet dies, dass die Beschäftigten widersprüchliche Anforderungen dann zu bewältigen haben, wenn ihnen Aufgaben anvertraut werden, für die ihnen die Ressourcen in Form von Zeit oder Kooperationsmöglichkeiten fehlen oder für die sie beispielsweise bestimmte Kompetenzen bräuchten, die sie wegen mangelnder Möglichkeiten aber nicht erwerben können. Dann kommt es auf die Verhandlungsautonomie der Beschäftigten gegenüber dem Management bei der Veränderung der Rahmenbedingungen an. Wo aber Kostendruck und Renditevorgaben gesetzt sind, ist die Veränderung der Rahmenbedingungen nur schwer möglich. In marktzentrierten Steuerungsformen operieren die Unternehmen Haipeter und Lehndorff (2004) zufolge mit einer „Personalpolitik der unteren Linie“, die Ressourcenprobleme systematisch erzeugt.

Widersprüchliche Anforderungen können sich im markzentrierten Kontrollmodus aber noch in anderer Hinsicht ergeben, nämlich durch die Koexistenz unterschiedlicher Arbeitslogiken. In diesem Zusammenhang sind Überschneidungen zwischen organisationalen, inhaltlich-technischen und kundenorientierten Logiken zu erwarten, beispielsweise dann, wenn ein Beschäftigter professionelle Leistungen erbringen will, dafür aber von der Organisation zu wenig Zeit, Personal oder andere Ressourcen zur Verfügung gestellt bekommt, oder wenn Beschäftigte gute Dienstleistungen anbieten wollen, diese aber mit Verkaufszielen oder Produktstrategien der Unternehmen in Widerspruch steht.

Widersprüchliche Arbeitsanforderungen sind in der Marktsteuerung unmittelbar angelegt. Dies wird auch mit der Betrachtung der unterschiedlichen Formen deutlich, in denen die Beschäftigten mit der Marktsteuerung „konfrontiert werden können. Lehndorff und Voss-Dahm unterscheiden dabei drei Formen (Lehndorff/Voss-Dahm 2006).

- Die erste Form ist die Konfrontation mit Kennziffern. Im markzentrierten Kontrollmodus wandeln Kennziffern ihre Gestalt. Sie sind den Autoren zufolge nicht länger Teil des Herrschaftswissens des Managements, sondern sie dienen als Medium der Steuerung und damit der Kommunikation. Finanzwirtschaftliche Ziele können in Form von Budgets oder Kosten- und Ertragszielen bis in die dezentralen Einheiten hinein und bis auf den einzelnen Arbeitsplatz herunter gebrochen werden. Ihr Erreichen dient dann als Grundlage für die Bemessung zukünftiger Ressourcen und letztlich der Entscheidung über die Weiterexistenz der Einheit.
- Die zweite Form ist die Konfrontation mit Konkurrenten. Interne Einheiten oder, wie im Falle der IT-Industrie, sogar Projektgruppen, konkurrieren mit anderen internen und externen Einheiten um Aufträge, die das eigene Unternehmen ausgeschrieben hat. Auf diese Weise werden die Beschäftigten den Autoren zufolge gleichzeitig der Konkurrenz auf dem Gütermarkt und auf dem Arbeitsmarkt ausgesetzt. Das Management instrumentalisiert demnach die Konkurrenz als unabdingbare Rahmenbedingung der Arbeit für die Reduzierung der Kosten und die Motivierung der Beschäftigten zur Rationalisierung in Eigenregie.
- Die dritte Form schließlich ist die besonders im Dienstleistungssektor relevante Konfrontation mit den Kunden. Die professionelle Verpflichtung gegenüber dem Kunden ist demnach eine eigene Triebkraft zur Steigerung der eigenen Leistung. Für die Unternehmen stellt sich Lehndorff und Voss-Dahm zufolge allerdings das Problem, auf der einen Seite Dienstleistungen mit dem Ziel der Stückkostensenkung zu standardisieren, auf der anderen Seite aber auch Marktanteile durch individuelle und hochwertige Dienstleistungen zu erhalten. Analog zu den Analysen der Interaktionsarbeit stellen die Autoren fest, dass die soziale Interaktion zwischen Beschäftigtem und Kunden ein wesentlicher Wettbewerbsparameter ist, der jedoch nur bedingt gesteuert werden kann. Das Management steht vor einem Widerspruch zwischen Kontrolle und Nutzung der individuellen Fähigkeiten der Beschäftigten. Je bedeutender der Kundenkontakt (z.B. bei IT-Dienstleistern der Softwareberatung, die direkt beim Kunden arbeiten), desto geringer die Kontrollmöglichkeiten des eigenen Arbeitgebers und desto wichtiger der Kunde. Zugleich bleiben die Beschäftigten aber an die Kennziffern und Vorgaben ihres Unternehmens gebunden; sie werden damit, wie es die Autoren formulieren, zwischen Kunden und Kennziffern eingezwängt.

Dies aber bedeutet nichts anderes, als dass die Unternehmen die Probleme der Rationalisierung an die Beschäftigten weitergeben. Es sind nicht mehr – oder jedenfalls nicht

mehr ausschließlich – die Abteilungsleitungen in den Unternehmen oder die Bereiche des Industrial Engineering, die sich um die Rationalisierung, Kostensenkung und Steigerung der Effizienz in der Organisation kümmern, sondern es sind die Beschäftigten selber, die sich mit dem Ziel des Erhalts ihres Arbeitsplatzes darum bemühen müssen, zur Kostensenkung beizutragen und damit die Forderung nach Servicequalität oder professioneller Leistung in Einklang zu bringen haben. Auf diese Weise übernehmen die Beschäftigten nicht nur das Managementproblem der Transformation von Arbeitskraft in Arbeit, sondern zugleich auch das unternehmerische Risiko.

„Die aus Kostengründen dünne Personaldecke ist so etwas wie der harte Boden der Tatsachen, auf dem die Beschäftigten angehalten sind, Servicequalität und Kosteneffizienz miteinander zu vereinbaren. In der Regel funktioniert dies nicht ohne zusätzliche Arbeitsbelastung. Die innerhalb offener Arbeitsprozesse gewonnenen Freiräume wenden sich gegen die Beschäftigten: Sie selber sind es, die die auftretenden Probleme in Eigenregie und mitunter auch durch zusätzlichen zeitlichen Einsatz zu bewältigen haben. Je begrenzter die finanziellen und personellen Ressourcen sind, die sich aus den vorgegebenen Kennziffern des Managements ergeben, desto stärker gehen Selbstorganisation in der Arbeit und Risikoverlagerung vom Unternehmen auf die Beschäftigten Hand in Hand“ (Lehndorff/Voss-Dahm 2006: 144).

Marktzentrierter Kontrollmodus und indirekte Steuerung verschieben die Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten grundlegend und schaffen Arbeitsanforderungen, die neue Widersprüche sowohl zwischen Zielen und knappen Ressourcen als auch zwischen unterschiedlichen Zielen rentabler und qualitativ hochwertiger Arbeit enthalten, deren Lösung an die Beschäftigten delegiert wird. Diese Grundprinzipien neuer Organisationsformen sind nicht an bestimmte Formen der Arbeitsorganisation gebunden; sie können sich in der autonomen Einzelarbeit ebenso zeigen wie in der Projektarbeit, in der Gruppenarbeit oder auch in taylorisierten, also arbeitsteiligen, standardisierten und hoch kontrollierten Arbeitsformen. Die Sachbearbeitung kaufmännischer Angestellter dürfte deshalb von diesen Entwicklungen nicht verschont bleiben, und zwar zu einem guten Teil unabhängig davon, wie sie organisiert ist und welche Statuspositionen die Beschäftigten in den Unternehmen haben. Mit Budgetierungen und Zielen werden sowohl der qualifizierte Kundenberater als auch der Verkäufer in Banken oder Einzelhandel konfrontiert. Allerdings wäre anzunehmen, dass die indirekte Steuerung je stärker wirkt, je mehr die Beschäftigten tatsächlich über Autonomiespielräume verfügen, die sie „fremdorganisiert selbstorganisiert“ (Pongratz/Voß 1997) nutzen können.

Diese Überlegungen eröffnen die spannende Forschungsfrage, ob der Siegeszug kaufmännischer Prinzipien, der mit der Dominanz finanzwirtschaftlicher Orientierungen in marktzentrierten Steuerungsformen verbunden ist, für die kaufmännischen Angestellten generell mit einem höheren Stellenwert in den Unternehmen verbunden ist. Auf der einen Seite nimmt die Zahl der Unternehmensvorstände mit kaufmännischen – und typischerweise akademischen Qualifikationen – zu, kaufmännische Unternehmensfunktionen wie das Controlling werden ausgebaut und gewinnen an Bedeutung (dazu auch Höpner 2003), und möglicherweise wird es für Kaufleute leichter, Führungspositionen zu übernehmen, weil kaufmännisches Denken von Führungskräften als Leiter kosten- oder profitverantwortlicher Einheiten stärker gefordert ist. Auf der anderen Seite aber scheint die Schlussfolgerung zweifelhaft, dass die Finanzialisierung der Unternehmen

auch zugleich mit einer allgemeinen Aufwertung der Tätigkeiten von Kaufleuten einhergeht. Viel spricht dafür, dass Kaufleute sich in ähnlicher Weise mit den Auswirkungen der Reorganisation auseinandersetzen haben wie andere Beschäftigte auch.

Subjektivierung und Entgrenzung

Marktzentrierte Kontrollformen sind mit einem neuartigen „Modus der Selbstzuschreibung“ (Dörre 2002) bei den Beschäftigten verbunden, der sich – abhängig freilich auch vom Qualifikationsgrad und den tatsächlichen Autonomiespielräumen – dadurch auszeichnet, dass die Beschäftigten die unternehmerischen Probleme ihrer Organisationen selber zu lösen versuchen. Dies ist ein für die Unternehmen überaus funktionaler Vorgang, weil damit das Management entlastet wird und Probleme und Widersprüche an die Beschäftigten delegiert werden können. Deshalb gewinnt die Subjektivität der Beschäftigten für die Unternehmen eine neue Bedeutung. Beschäftigte, die Probleme lösen sollen, sind nicht mehr bloße Objekte betrieblicher Rationalisierung, sondern bringen ihre Subjektivität im Sinne von Kompetenzen, Kreativität und Kooperationsfähigkeit in die Organisation ein.

Dieser Sachverhalt ist in der Literatur auch als *Subjektivierung* der Arbeit bezeichnet worden. Subjektivierung hat als Begriff zwar eine längere Tradition. Insbesondere in der Lesart des subjektivierenden Arbeitshandelns (Böhle 1999) war darauf hingewiesen worden, dass auch automatisierte Arbeitssysteme nie ohne die subjektiven Erfahrungen und Fähigkeiten der Beschäftigten auskommen, auf unerwartete Situationen reagieren und Probleme lösen zu können. Subjektivierung im Zusammenhang mit marktzentrierten Kontrollformen aber betont nach Moldaschl und Voß (2002) noch etwas anderes, nämlich die Eröffnung neuer Handlungsspielräume in der Arbeit, die Möglichkeit und Zwang zugleich sind.

„Im Zuges eines... Wandels von Betriebsstrategien werden den Arbeitenden erweiterte Freiräume gewährt – in teils überraschendem Maße. Keine unbedingten Freiheiten im emphatischen Sinne des Wortes, versteht sich, aber doch (je nach Kontext) neuartige Handlungsmöglichkeiten, im Arbeitsprozeß wie in der Sphäre der Reproduktion. Möglichkeiten, die von den Betroffenen „subjektiv“ genutzt werden können, aber auch – was zunehmend klar wird – genutzt werden müssen, um die steigenden Anforderungen überhaupt erfüllen zu können“ (Moldaschl/Voß 2002: 13).

Subjektivierungsstrategien, so Moldaschl (2002), bilden einen Gegenpol zu den Objektivierungsversuchen, die in der bürokratischen Organisation fordistischen Typs vorherrschten und die darauf abzielten, subjektives Erfahrungswissen in allgemeines Planungswissen zu transformieren und das Subjekt als Störfaktor in der Organisation möglichst auszuschalten. Nun soll umgekehrt über die Subjektivierung das Engagement der Beschäftigten gesteigert, ihre Subjektivität als Ressource genutzt und teure Kontrollsysteme durch billige und effektive Selbstkontrolle ersetzt werden. Dies wiederum bedeutet nach Moldaschl, dass die Beschäftigten als Ressourcen betrachtet werden und dass sie ihre Persönlichkeit in die Arbeit einbringen.

„Mehr noch: Sie soll die Person mit der Arbeitskraft und den Bürger mit dem Arbeitnehmer versöhnen... Ökonomisierung, Individualisierung und Prozeduralisierung bilden aus dieser Sicht die Kernprozesse der neuen Arbeitsgestaltung“ (Moldaschl 002: 29).

Damit ist aus Sicht der Beschäftigten die Subjektivierung eine zweiseitige Sache. Denn zum einen können sie ihre Persönlichkeit in die Arbeit einbringen und in der Arbeit auch entfalten und bereichern. Hierin liegt ein starkes Gestaltungs- und Selbstverwirklichungsversprechen. Auf der anderen Seite sind die Beschäftigten aber auch in wachsendem Maße durch Marktdruck und knappe Ressourcen gefordert, mithilfe ihrer Subjektivität gesteigerten Leistungsansprüchen gerecht zu werden. In diesem Sinne ist Subjektivierung nach Kratzer (2003) eng mit einem Prozess der *Entgrenzung* von Arbeit verbunden. Entgrenzung ist nach Kratzer ein betriebliches und arbeitskraftorientiertes Rationalisierungsprojekt, das in übergreifende Reorganisationsprozesse wie Dezentralisierung oder Vermarktlichung eingebunden ist und das darauf abzielt, bislang nur begrenzt zugängliche Ressourcen und Potenziale der Arbeitskraft zu erschließen. Dazu zählt Kratzer die Fähigkeit zu Flexibilität und Steuerung, kommunikative Kompetenzen, emphatische Eigenschaften sowie schließlich die zeitlichen, räumlichen und sozialen Ressourcen der Lebenswelt.

Der erweiterte Zugriff auf Arbeitskraft funktioniert Kratzer zufolge nur, wenn die Beschäftigten auch mitmachen. Der wichtigste Ansatzpunkt dafür ist nach Kratzer, dass Entgrenzung wegen des damit verbundenen Versprechens sinnhafter und autonomer Arbeit für Beschäftigte attraktiv ist. Entgrenzung kann in diesem Zusammenhang mehrere Formen haben. Dazu zu zählen sind Kratzer zufolge zum einen die Entsicherung durch Abbau schützender Hüllen kollektivvertraglicher oder arbeitsmarktpolitischer Regelungen, zum anderen aber auch ein verändertes Verhältnis zwischen Arbeit und Leben, das vermehrte Abstimmungs- und Organisationsprozesse nach sich zieht.

„Wie auch immer man zu den Interpretationen und Konzepten im Einzelnen steht, im Kern gibt es vergleichsweise wenig Dissens: Beobachtbar ist die Erosion zeitlicher, räumlicher, inhaltlicher usw. Grenzen bisheriger Formen von Einsatz und Nutzung von Arbeitskraft. Und Einigkeit besteht auch darin, dass diese Prozesse zentral das Verhältnis von Arbeit und Leben berühren und neue Formen der (reflexiven?) Lebensführung voraussetzen oder erzwingen...“ (Kratzer 2003: 44).

Kratzer beobachtet in der Arbeitsorganisation zwei Dimensionen der Entgrenzung. Die Flexibilisierung von Arbeit als erste Dimension findet sich in der Variabilisierung und Entstandardisierung von Beschäftigungsverhältnissen und Arbeitszeiten, ablesbar an der Ausbreitung prekärer Beschäftigungsformen wie Leiharbeit und befristeter Beschäftigung ebenso wie an der Flexibilisierung der Arbeitszeiten mit Blick auf ihre Dauer, Lage und Verteilung. Die zweite Dimension der Entgrenzung nach Kratzer ist die Selbstorganisation in der Arbeit, die in Entscheidungen über Arbeitseinsatz und Arbeitszeit oder in selbstständiger Kommunikation und Kooperation zum Ausdruck kommt. Hier findet die Entgrenzung innerhalb der Person und im Verhältnis von Arbeitskraft und Person in der Form statt, dass die Beschäftigten ihre Person stärker in die Arbeit einbringen. In diesem Sinne sind Entgrenzung und Subjektivierung deckungsgleich. Die Ursache der Entgrenzung sieht Kratzer in den knappen (Personal-) Ressourcen, mit denen die Betriebe ausgestattet sind und die von den Beschäftigten mit wachsenden Anforderungen in Einklang gebracht werden müssen.

„Anforderungen und Ressourcen auszutariieren bzw. in irgendeiner Form in Einklang zu bringen, das ist in den Fallbetrieben mehr und mehr die Aufgabe der Beschäftigten selbst“ (Kratzer 2003: 90).

In anderen Untersuchungen des ISF München wurde die Wirkungsweise der indirekten Steuerung als Triebkraft der Entgrenzung weiter untersucht. Marrs (2008) kommt in ihrer Analyse ökonomischer Steuerungsformen in der Dienstleistungsarbeit am Beispiel zweier Fallstudien aus dem Pflegesektor und der IT-Branche zu dem Ergebnis, dass mit den marktzentrierten Steuerungsformen eine neue *Ökonomie der Unsicherheit* in die Unternehmen Einzug gehalten hat. Restrukturierung, Auslagerungen, Personalabbau und Standardisierungen der Tätigkeiten führen dazu, dass sich die Beschäftigten in einem „System der permanenten Bewährung“ bewegen müssen. Der Erhalt der organisatorischen Einheit und des einzelnen Arbeitsplatzes hängt demnach davon ab, ob finanzwirtschaftliche und individuelle Leistungsziele auch erreicht werden. Auf diese Weise entsteht nach Marrs bei den Beschäftigten eine tiefe Verunsicherung über ihre Arbeit, ihren Stellenwert im Betrieb und ihre Beschäftigungssicherheit. Gerade das systematisch erzeugte Gefühl der Ersetzbarkeit ist nach Marrs der „leistungspolitische Haupttrumpf“ der Unternehmen.

„Die mit diesen Veränderungen einhergehende Arbeitsplatzunsicherheit und materielle Unsicherheit stellen zentrale Momente einer „neuen Ökonomie der Unsicherheit“ dar. Die Arbeitskräfte werden in ein System von Unsicherheiten hinsichtlich der Möglichkeiten der Verwertung ihrer Arbeitskraft gebracht, um sie im Arbeitsprozess zu einer maximalen Leistungsverausgabung zu nötigen... Der leistungspolitische Haupttrumpf der Unternehmen ist die Beeinflussung der zukünftigen Beschäftigungsfähigkeit... Die Ökonomie der Unsicherheit hat zur Folge, dass die existenziellen Unsicherheiten der Arbeitskräfte zu einer zentralen Machtquelle der Unternehmen im Arbeitsprozess werden“ (Marrs 2008: 149f.).

Kratzer (2009) schließlich weist in seiner Untersuchung der Leistungssteuerung und -politik bei technischen Angestellten in der Metallindustrie auf eine *Steuerungslücke* hin, die mit indirekten Steuerungsformen verbunden ist. Demnach steht die Arbeit der Angestellten mehr und mehr unter Ergebnis- und Zielvorgaben, die nicht aus dem Arbeitsprozess selber gewonnen werden, sondern aus arbeitsunabhängigen Zielgrößen wie Rendite oder Marktpositionierung abgeleitet und in der Organisation herunter gebrochen werden. Die dabei entwickelten Kennziffern aber stoßen nach Kratzer in ihrer Form als abstrakte Vorgaben in den konkreten Arbeitsprozessen an Barrieren, die durch begrenzte Ressourcen und Kundenanforderungen gebildet werden. Deshalb entfalten sie nur wenig unmittelbare Wirkung. Ihre Wirkung ist vor allem indirekt. Knappe Ressourcen und eine wachsende Arbeitsmenge führen zu Arbeitszeitverlängerungen und Leistungsdruck. Das Problem, wie aber die häufig widersprüchlichen Anforderungen umzusetzen sind, wird den Beschäftigten überlassen. Damit wird für sie die Steuerungslücke zu einem Problem, das sie aktiv bearbeiten müssen und für das sie Anerkennung haben wollen.

„Neben die Anforderung, seine Arbeit selbständig und möglichst gut zu machen, also die Anforderung einer Selbststeuerung der Leistung, tritt zunehmend eine weitere Anforderung: die Leistung der Selbststeuerung. Diese besteht darin, selbständig jene Bedingungen herzustellen, die die eigentliche Leistungserbringung überhaupt erst ermöglichen. Man muss mittlerweile eine ganze Menge leisten, um überhaupt leistungsfähig zu sein, und das ist keine einmalige (Selbst-) Organisationsleistung, sondern im Zweifel ein permanenter Prozess. Dazu gehört nicht mehr „nur“ die selbständige Bewältigung widersprüchlicher Arbeitsanforderungen, die an die eigentliche Tätigkeit gerichtet werden – diese Leistung weitet sich zu einer Meta-Anforderung aus, die der eigentlichen Arbeitstätigkeit vorgelagert ist“ (Kratzer 2009: 228).

In dieser Sichtweise ist das Fehlen hierarchischer Vorgaben in der indirekten Steuerung nicht nur eine Quelle der Freisetzung von Autonomie, sondern auch eine neue Zumutung und Belastung für die Beschäftigten. Denn sie müssen nun selber den Spielraum füllen, den ihnen ihre Organisation offen lässt. Das Ergebnis lässt sich auch anders formulieren: Indem die Prägekraft der Hierarchie abnimmt, nimmt auch ihre entlastende Funktion für die Beschäftigten ab, die nicht zuletzt darin bestand, dass sich die Beschäftigten an inhaltlichen Vorgaben orientieren konnten und dass sie bei widersprüchlichen Anforderungen oder anderen Handlungsproblemen ihren Vorgesetzten einschalten oder auf ihn als Schutzinstanz verweisen konnten.

Arbeitskraftunternehmer und Führungskräfte

Mit Begriffen wie indirekter Steuerung und Entgrenzung ist eine Perspektive der fortschreitenden Ökonomisierung der Arbeit verbunden. Das in dieser Hinsicht wohl weitreichendste Konzept zur begrifflichen Erfassung der damit verbundenen neuen Arbeitswirklichkeit in den Unternehmen ist das des *Arbeitskraftunternehmers* (Voß/Pongratz 1998). Kernthese der Autoren Voß und Pongratz ist die Annahme, dass in subjektivierten und entgrenzten Arbeitsformen die Arbeitskraft als Ware eine neue gesellschaftliche und historische Form annimmt. Diese zeichnet sich durch eine umfassende Ökonomisierung in dem Sinne aus, dass die Beschäftigten selber zu Unternehmern ihrer Ware werden und ihre Arbeitskraft analog unternehmerischer Überlegungen planmäßig für den Markterfolg managen. Der Warencharakter der Arbeit wird zum Kernmerkmal der Orientierungen der ganzen Person. Damit grenzt sich aus Sicht der Autoren der Beschäftigte als Arbeitskraftunternehmer grundlegend von den vorgängigen Formen der Arbeitskraft ab, die sich durch ein reaktives und passives Verhältnis der Personen zu ihrer Arbeitskraft ausgezeichnet haben.

„Bisher dominiert ein Typus von Arbeitskraft, der darauf ausgerichtet und dazu ausgebildet ist, seine Arbeitsfähigkeit pauschal nach genormten beruflichen Mustern einem Betrieb gegen Entgelt zur Verfügung zu stellen, um sich dort eher passiv Anweisungen und Kontrollen zu unterwerfen. Nunmehr beobachten wir eine Umkehrung dieser Logik: immer weniger Erfüllung fremdgesetzter Anforderungen bei geringen Gestaltungsspielräumen und fixen Ressourcen, sondern aktive Selbststeuerung im Sinne allgemeiner Unternehmenserfordernisse, die oft erst im Detail definiert und für die nicht selten erst Ressourcen beschafft werden müssen. Aus dem eher reaktiv agierenden bisherigen „Arbeitnehmer“... wird ein in neuer Weise aktiver Typus von Arbeitskraft, der sich nicht nur auf dem Arbeitsmarkt, sondern auch innerhalb des Betriebs kontinuierlich zur Leistung anbietet und sich seinen Arbeitsprozess selber organisiert. Wir bezeichnen diesen neuen Typus als Arbeitskraftunternehmer, weil er eine unternehmerische Entwicklung und Vermarktung der eigenen Arbeitskraft als Ware erfordert (Pongratz/Voß 2003: 23 f.).

Indem er sich selbst als zu vermarktende Ware begreift, übernimmt der Arbeitskraftunternehmer zugleich die Perspektive des Unternehmers, und zwar sowohl mit Blick auf die eigene Vermarktung als auch mit Blick auf die Übernahme von Unternehmerinteressen im Betrieb. Damit führt er eine zentrale Aufgabe der Unternehmertätigkeit aus, nämlich die Kontrolle der Umwandlung von Arbeitskraft in Arbeitsleistung. Im Einzelnen zeichnet sich der Arbeitskraftunternehmer nach Voß und Pongratz durch drei Merkmale aus: Er plant, steuert und überwacht die eigene Tätigkeit (Selbst-Kontrolle); er vermarktet seine Fähigkeiten und Leistungen aktiv auf dem Arbeitsmarkt und im

Betrieb (Selbst-Ökonomisierung); und er organisiert seinen Alltag und Lebenslauf nach Vermarktungsgesichtspunkten im Sinne einer Verbetrieblichung von Lebensführung (Selbst-Rationalisierung).

Die empirischen Ergebnisse ihrer Erhebungen in sechs Unternehmen mit insgesamt jeweils 30 Beschäftigteninterviews mit Angestellten und Arbeitern fassen die Autoren als Kombination von Wandel und Beharrungsvermögen traditioneller berufsförmiger Formen der Arbeitskraft, die eigentlich aus ihrer Sicht stilbildend in der fordistischen Massenproduktion waren, zusammen. Für den Wandel in Richtung Arbeitskraftunternehmer spricht aus Sicht der Autoren, dass die Beschäftigten vermehrt eine Haltung der Leistungsoptimierung (statt einer der Leistungssicherung) einnehmen. Dagegen halten sie allerdings fest, dass bei den Beschäftigten nach wie vor eine Absicherungsmentalität vorherrscht und sie sich nicht so frei vermarkten, wie im Konzept des Arbeitskraftunternehmers unterstellt. Und mit Blick auf die Selbst-Rationalisierung stufen sie den Grad der Entsprechung der Befunde mit dem Arbeitskraftunternehmer als „Mittel“ ein, weil die Beschäftigten vor allem an einer geregelten Flexibilität zwischen Arbeit und Privatleben interessiert sind, nicht jedoch an einer Unterwerfung des Privatlebens unter die Anforderungen der Arbeit. In ihren Ergebnissen machen die Autoren zugleich Differenzierungen zwischen der Statusgruppe der Arbeiter und der Angestellten aus, zu denen in ihrem Sample auch kaufmännische Angestellte gehören. Immerhin 13 der befragten 30 Angestellten fielen nach ihrer Klassifizierung durchgängig in den Bezugsraum des Arbeitskraftunternehmers, aber nur zwei der Arbeiter. Dies erklären sie damit, dass Arbeiter als Rationalisierungsverlierer defensive Arrangements ausbilden, die darauf abzielen, den Veränderungsdruck auszuhalten. Bei den Angestellten hingegen haben demgegenüber die Orientierungen des Arbeitskraftunternehmers starke Anknüpfungspunkte in ihrer Leistungsorientierung und ihrem Karrierestreben. Neu hinzugekommen ist nach Ansicht der Autoren eine neue emotionale Qualität der Arbeit, der Spaß an der Arbeit, der vor allem in Projektarbeit entwickelt wird.

Die Entwicklungsdynamik der Arbeitskraftformen interpretieren Voß und Pongratz als Schichtungsmodell. Demnach erfolgt der Wandel der Formen nicht im Sinne einer abgrenzbaren historischen Abfolge von Typen, sondern als dialektischer Übergang eines Typus in einen anderen, der zugleich Bewahrung und Aufhebung bedeutet. So ist aus Sicht der Autoren im Arbeitskraftunternehmer die berufliche Identifikationsbereitschaft in ein erweitertes Verständnis von Selbstverantwortung eingeflossen, die damit ursprünglich verbundene Sicherheitsorientierung aber zugunsten einer umfassenden Marktorientierung abgelöst worden. Dem Schichtungsmodell liegt die Annahme zugrunde, dass der Arbeitskraftunternehmer die evolutionär weitest entwickelte Form der Arbeitskraft ist, die sich zumindest in den Bereichen der Entwicklungsgewinner – also vorwiegend Angestellter in Projektarbeit – weiter ausbreiten wird.

Gegen das Konzept sind viele Punkte kritisch angeführt worden (dazu auch Kuda/Strauß 2002). Zu diesen gehört beispielsweise, dass sich die Arbeitskraftform der Verberuflichung historisch schwerlich dem Fordismus zuschreiben lässt, der ja gerade darauf abzielte, die Organisationen von den Fähigkeiten und Erfahrungen der ausfüh-

renden Beschäftigten unabhängiger zu machen (insofern war das Berufsprinzip sehr unfordistisch). Dazu gehört auch, dass beim Arbeitskraftunternehmer die Grundlage einer Selbst-Kontrolle noch immer der erlernte und dann weiterentwickelte Beruf ist. Faust (2002) weist deshalb darauf hin, dass die Kontinuität zwischen einer traditionellen Angestelltenorientierung – für die die Leistungsoptimierung schon immer prägend war – und dem Arbeitskraftunternehmer größer ist, als von Voß und Pongratz vermutet. Deshalb ist es auch seiner Ansicht nach kein Zufall, dass sich eine Selbstökonomisierung der Beschäftigten im Sinne einer starken Orientierung auf den externen Arbeitsmarkt kaum ausbildet, zumal diese auch vor dem Hintergrund weiterhin bestehender betrieblicher Arbeitsmärkte kaum rational wäre, weil sie betriebliche Karriereperspektiven verschenkt.

In ähnliche Richtung weisen die Befunde aus Untersuchungen zu hochqualifizierten Beschäftigten und Führungskräften. Hierzu gibt es eine Forschungstradition, die Mitte der 1990er-Jahre mit der Analyse von Baethge et al. (1995) begonnen hatte. Die Autoren diagnostizieren ein Führungskräfte-dilemma, das sich aus dem Widerspruch zwischen neuen Anforderungen und Versprechungen an Führungskräfte und traditionellen Organisationsformen speist. Dem Versprechen des Abbaus der Hierarchie und der größeren Durchlässigkeit zwischen Ebenen und Funktionen im Unternehmen sowie dem Wunsch nach innovationsorientiertem Handeln steht aus Sicht der Autoren eine starke Beharrungskraft der Organisationen gegenüber, die die Entfaltung der Kreativitäts- und Motivationspotenziale blockiert. Dieses Problem macht sich den Autoren zufolge an drei Konflikten fest: alte Karrieremuster materieller Privilegierung und Statusverbesserung entsprechen weder modernen horizontalen Kooperationsbeziehungen noch neuen inhaltlichen Interessen der Hochqualifizierten; starre Zeitregimes stehen einem Bedarf an höherer Zeitsouveränität und Zeitausgleich für Mehrarbeit entgegen; und der Bedarf an intrinsischer Motivation und Engagement der Mitarbeiter bricht sich an einem Mangel an Einbindung und Partizipationsmöglichkeiten an wichtigen Unternehmensentscheidungen.

Während bei Baethge et al. die Durchsetzungsprobleme neuer Orientierungen und Anforderungen gegen verkrustete Organisationsstrukturen im Zentrum der Problemanalyse stehen, widmen sich spätere Arbeiten den Problemen, die für Hochqualifizierte aus der Entfaltung neuer Organisationsformen entstehen. So stellen Faust et al. (2000) fest, dass in Organisationsformen marktgesteuerter Dezentralisierung fachliche Interessen und funktional geprägte Führungsrollen nicht etwa aufgewertet werden, sondern dass sie im Gegenteil zugunsten eines unternehmerischen Anforderungsprofils zurückgedrängt werden. Für einen Teil der Führungskräfte ist damit ein Bruch verbunden, weil sie keinen angemessenen Platz mehr in der Organisation finden, ein anderer Teil fühlt sich als „Intrapreneure par excellence“ und profitiert davon; die meisten Führungskräfte aber verspüren eine Ambivalenz zwischen neuer Verantwortung und Anerkennung auf der einen und neuen Risiken und Belastungen auf der anderen Seite.

„Die Ironie der Entwicklung besteht nun darin, dass sie jetzt Unternehmer sein dürfen (und sollen) und sich dabei die Risiken eines Lohnabhängigen in einer Weise einhandeln, die sie früher nicht kannten, ohne in der Mehrzahl die Möglichkeiten der Absicherung durch Vermögenszuwachs zu gewinnen, die Unternehmen meist zur Verfügung stehen“ (Faust et al. 2000).

Kaufmännisch-unternehmerische Gesichtspunkte der Arbeit gewinnen an Bedeutung, allerdings mit problematischen Folgen für die Beschäftigten. Erschwerend kommt aus Sicht der Autoren hinzu, dass zwar unternehmerische Anforderungsprofile bis auf mittlere und untere Führungsebenen dezentralisiert werden (und sich dadurch die Ebenen immer ähnlicher werden), dass aber die Entscheidungsspielräume weiterhin auf oberen Ebenen konzentriert bleiben. In der Folge nehmen Arbeitszeiten und Verfügungsansprüche der Organisationen zu, bisherige lebensweltliche Arrangements werden zur Verfügungsmasse. Der implizite Vertrag der Führungskräfte mit ihren Unternehmen – Loyalität und Leistungswille gegen Aussicht auf höheres Einkommen, Sicherheit und beruflichen Aufstieg – gerät unter Druck, weil in flachen Hierarchien Karrieremöglichkeiten verengt werden und weil in alternativen Fachkarrieren der betriebliche Status stärker leistungs- und ergebnisbezogen und damit hinterfragbar und fragil ist. Vor allem hierin liegt aus Sicht der Autoren die Achillesverse der neuen Managementkonzepte für die Beschäftigten. Damit einher geht ein Einstellungswandel gegenüber kollektiven Interessenvertretungen, die nunmehr an Legitimität gewinnen, ohne jedoch prägend für das eigene, individuell ausgerichtete Interessenhandeln zu werden.

In eine ähnliche Richtung gehen die Befunde von Kotthoff (1997). Er macht eine für Hochqualifizierte typische Arbeitsorientierung aus, die sich aus dem Zusammenspiel fachlich-professioneller Ansprüche und dem Wunsch, einen Beitrag für das Wohl der Firma zu erbringen, speist. Kotthoff bezeichnet diese Haltung als *Beitragsorientierung*. Im Gegenzug zu ihrer Beitragsorientierung erwarten die Fachkräfte Kotthoff zufolge Privilegien von der Unternehmensseite, nämlich Einbindung, Teilhabe, Sicherheit und Karriereoptionen.

„Warum sind die Hochqualifizierten so begierig darauf, freiwillig einen guten Beitrag für die Firma zu leisten?... Der Grund dafür ist ihr privilegiertes Anspruchsniveau. Sie beanspruchen von der Firma und der Gesellschaft nämlich mehr als Geld und berufliche Sicherheit. Sie beanspruchen die Teilhabe an einem nützlichen und gesellschaftlich sinnvollen Projekt, die Teilhabe an einem Stück Zukunftsgestaltung... Sie sehen sich nicht als Instrumente in der Hand eines Apparates, sondern vielmehr als homo faber, der zu dem Anspruch berechtigt ist, den Lauf der Dinge mitzugestalten... Sie meinen, sich einen solchen Anspruch, der die Psychologie des reinen Arbeitnehmerstatus hinter sich lässt, leisten zu können. Das ist ihr Privileg“ (Kotthoff 1997: 34 f.).

Die privilegierte Position – oder der Wunsch danach – führt Kotthoff zufolge dazu, dass die Angestellten sich in einer Produzentenbeziehung und nicht in einer Vertragsbeziehung zum Unternehmen sehen. Brechen allerdings die Privilegien weg, sei es wegen Entlassung, Degradierung oder anderen Formen der Missachtung, stürzen die Hochqualifizierten in eine Identitätskrise. Und genau diese Gefahr verstärkt sich nach Kotthoffs Befunden systematisch in dem Augenblick, als seit Mitte der 1990er-Jahre eine neue Managementgeneration ans Ruder kommt, für die Renditeorientierung, Kostensenkung und Personalabbau – zentrale Elemente eines marktzentrierten Kontrollmodus – im Zentrum stehen und die das mittlere Management „nicht mehr als Problemlöser, sondern als zu lösendes Problem“ (Kotthoff 1997: 293) betrachten. Auf diese Probleme reagieren die Hochqualifizierten aber nicht mit einem Übergang zu neuen Orientierungsmustern des Arbeitskraftunternehmers, sondern mit Kritik am Top-Management oder mit Kritik an

der unvollständigen Umsetzung dezentraler Organisationsformen. Darin zeigt sich Kotthoff zufolge, dass die strategische Ebene der – zunehmend kapitalwertorientierten – Unternehmensentscheidungen und die Ebene des operativen Geschäfts der Organisation der Arbeitsprozesse und der Produktion zunehmend auseinanderfallen. Auch die produktivste Einheit kann jederzeit verkauft werden. Insgesamt aber, so Kotthoff, arrangieren sich die Hochqualifizierten mit der Situation und halten ihre Karriere- und Statusorientierungen aufrecht. Betriebsräten und auch Gewerkschaften stehen sie zwar abgeschlossen gegenüber, sie würden sie nach Kotthoff aber nicht für die Durchsetzung der eigenen Interessen nutzen; zu groß sind die sozialen und kulturellen Barrieren. Zwar hat sich, so lässt sich der Befund zusammenfassen, die Lage dieser Beschäftigtengruppe geändert, aber nicht ihre Identität.

Dieser Befund wird durch die zehn Jahre später durchgeführte Follow-Up-Studie bestätigt und zugleich entdramatisiert (Kotthoff/Wagner 2008). Zu einer Aufgabe der Beitragsorientierung und zu einem Übergang in Richtung Arbeitskraftunternehmer ist es danach nicht gekommen. Die Vertrauensbeziehungen sind nach Kotthoff und Wagner nicht durch die Reorganisation aufgezehrt worden. Dafür werden mehrere Gründe genannt: die Unternehmen bieten nach wie vor eine relativ hohe Beschäftigungssicherheit, sie investieren weiterhin in Bildung und Entwicklung der Fach- und Führungskräfte, und das Top-Management versucht, Vertrauensbeziehungen zu stärken. Zugleich sind für die hochqualifizierten Beschäftigten Globalisierung und Standortkonkurrenz zu einer kognitiven Selbstverständlichkeit geworden, nicht zuletzt, weil sie in Form von Zielvereinbarungen und harten quantitativen Kennziffern kontinuierlich mit dieser Realität konfrontiert werden. Dies erzeugt nach Kotthoff einen – im Rahmen der marktzentrierten Steuerungslogik – realistischen Blick auf die Zwänge, in denen sich das Unternehmen befindet; und zugleich stärkt es das Gefühl, in einem Kampf zu stehen, für dessen erfolgreiches Bestehen der eigene Beitrag wichtig ist. In diesem Zusammenhang ist Kotthoff zufolge aus der Leistungskultur der Hochqualifizierten eine *Hochleistungskultur* geworden, in deren Folge die schon in der Vorstudie beobachtete Extensivierung der Arbeitszeiten noch zugenommen hat. Sogar leistungspolitisch eher defensiv orientierte Beschäftigte erbringen Hochleistungen, tun dies aber nach Möglichkeit nicht kontinuierlich. Allerdings, und auch dies ist eine Veränderung, die Kotthoff benennt, hat die Identifikation mit der Firma an Emotionalität verloren. Sie ist eher „inspirierende Leistungsgemeinschaft“ als „Zuhause“.

Kontrastierend dazu stellen Boes und Trinks (2006) im Ergebnis ihrer Analyse hochqualifizierter Angestellter in der IT-Branche fest, dass die zuvor stark ausgeprägte Beitragsorientierung der Beschäftigten in der Krise der IT-Branche seit dem Ende der New Economy stark gelitten hat. Sie diagnostizieren eine „Zeitenwende“, in deren Gefolge sich die Orientierungen von Softwareentwicklern und Beratern verändert haben. Die Veränderungen gehen aber nicht in die mit dem Arbeitskraftunternehmer beschriebene Richtung, sondern im Gegenteil in Richtung einer *Arbeitnehmerorientierung*, wie sie zuvor in diesen Beschäftigungssegmenten nicht üblich war. Kostendruck, Finanzialisierung und zunehmend auch Standortkonkurrenz halten seit der Krise in den ehemals boomenden

Unternehmen des IT-Sektors Einzug. Damit kündigten die Unternehmensleitungen die gemeinschaftlichen Sozialordnungen auf, die zuvor vielfach bestanden hatten. Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung in der Arbeit bleiben wichtig, aber die Beschäftigten nehmen nunmehr Widersprüche und Interessenkonflikte wahr zwischen ihrem Interesse an guter Arbeit und Kostenzwängen oder Bedrohungen der Beschäftigungssicherheit. Wichtigste Elemente der Arbeitnehmerorientierung sind den Autoren zufolge eine stärkere Orientierung an der Vereinbarkeit von Arbeit und Lebenswelt und eine Öffnung der Beschäftigten für kollektive Formen der Interessenvertretung. Letzteres gilt freilich weniger mit Blick auf Gewerkschaften als auf Betriebsräte.

Arbeitskraftunternehmer, Beitragsorientierung und neue Arbeitnehmerorientierung spannen eine breite Palette unterschiedlicher Deutungsmuster auf, die von den Beschäftigten entwickelt werden können und die gerade für kaufmännische Angestellte spannend zu untersuchen sind. Denn es ist eine völlig unerforschte Frage, ob kaufmännische Angestellte in der Konfrontation mit den Auswirkungen marktzentrierter Kontrollmodi und indirekter Steuerung ihre bisherigen Arbeitsorientierungen fortschreiben oder verändern – eine Frage übrigens, die unmittelbar an die Tradition der Bewusstseinsforschung anschließt, die oben skizziert wurde.

Internationalisierung der Dienstleistungsarbeit

Die Internationalisierung der Unternehmen und die Konkurrenz zwischen Standorten ist zwar eine zentrale Dimension des marktzentrierten Kontrollmodus. Doch wurde bislang zumeist unterstellt, dass sie für Dienstleistungsbranchen oder für Beschäftigte, die Dienstleistungen ausüben, weitgehend ohne Belang ist. Betroffen davon schienen nur Produktionsbeschäftigte. Diese Sichtweise hat sich, auch mit Blick auf kaufmännische Angestellte, nunmehr verändert. Die Standortkonkurrenz und die Möglichkeit der Verlagerung von Beschäftigung in andere Länder gilt nicht mehr als Problem nur der Arbeiter. Verantwortlich dafür ist die zu beobachtende Verlagerung (auch hoch-)qualifizierter Dienstleistungstätigkeiten resp. der Aufbau von Standorten mit Dienstleistungsfunktionen im Ausland.

Dieser Zusammenhang ist vor einigen Jahren in der Debatte um *Offshoring* beleuchtet worden. Nach Kämpf (2008) lassen sich beim Offshoring bislang drei Entwicklungsstränge unterscheiden: Die Internationalisierung von Software-Entwicklungen und IT-Dienstleistungen; der Aufbau von Shared Services Centers, in denen Verwaltungstätigkeiten wie Buchhaltung, Reiskostenabrechnungen o.ä. konzentriert sind; und schließlich die Internationalisierung von Forschungs- und Entwicklungsabteilungen großer Industrieunternehmen. Zumindest die zweite Dimension der Internationalisierung von Dienstleistungstätigkeiten hat direkten Bezug zu – zunächst einfacheren – kaufmännischen Tätigkeiten. Allerdings existieren keine empirischen Untersuchungen zu Umfang und Verbreitung des Offshoring in diesem Bereich. Gemeinsame Grundlage aller aufgeführten Entwicklungen ist die Möglichkeit der informationstechnologischen Vernetzung von Tätigkeiten über Zeit und Raum durch das Internet. Damit ist internationalisierte Dienstleistungsarbeit zugleich informatisierte Arbeit.

„Im Gegensatz zur industriellen Produktion erleben wir mit Blick auf die Internationalisierung der geistigen Tätigkeiten eine time-space-distantiation innerhalb des Arbeitsprozesses in neuer Qualität... Wenn der Arbeitsgegenstand digitalisierbar ist, werden die weltweiten Informationsnetze zur Infrastruktur eines neuen, eigenständigen Raums der Produktion... Der Gegenstand der Arbeit wird jeweils in den global zugänglichen Informationssystemen bearbeitbar, die Arbeit findet nun im Informationsraum statt“ (Kämpf 2008: 30).

Am Beispiel der Softwareentwicklung und IT-Dienstleistungen zeigt Kämpf, dass mit dem Offshoring gravierende Konsequenzen für Arbeit und Arbeitsorientierungen der Beschäftigten verbunden sind. In allen von ihm untersuchten Fällen wurden vor allem routinisierbare und gut spezifizierbare Tätigkeitsbereiche wie die Wartung von Servern und die Betreuung von Applikationen oder Programmierarbeiten und Testverfahren verlagert. In diesen Bereichen wurden indische und chinesische Offshore- oder europäische Nearshore-Standorte als verlängerte Werkbanken mit dem Ziel der Kostensenkung gegründet. In der Folge werden Beschäftigung und Arbeitsstandards an den heimischen Standorten unter Druck gesetzt, sofern die neuen Standorte als konkurrierende Kapazitäten eingesetzt werden oder potenziell einsetzbar sind. In jedem Fall wird Beschäftigungssicherheit und der Angst von Arbeitsplatzverlust für die Beschäftigten zu einem Problem. Damit entsteht Kämpf zufolge eine Prekarisierung neuer Qualität im Herzen bislang stabiler Beschäftigungsverhältnisse. In der Konsequenz beobachtet Kämpf eine Erosion der Vertrauensbeziehungen in den Unternehmen und mit diesen auch der zuvor weit verbreiteten und unhinterfragten Loyalität und Beitragsorientierung der Beschäftigten zugunsten eines wachsenden Gefühls der Ohnmacht als abhängige Arbeitnehmer – freilich ohne dass die Beschäftigten deshalb ihre Leistung aufkündigen oder ihr individualisiertes Interessenhandeln aufgeben würden. Darauf ist im folgenden Abschnitt zurückzukommen.

Aber auch ohne Standortkonkurrenz und Bedrohung der Beschäftigungssicherheit ist davon auszugehen, dass die Internationalisierung ihre Spuren in den Tätigkeitsbereichen gerade auch kaufmännischer Angestellter hinterlässt. In internationalen Produktionszusammenhängen und Wertschöpfungsketten beschränken sich Funktionen wie Einkauf und Vertrieb nicht mehr auf den nationalen Markt. Einkäufe werden im Rahmen eines Global Sourcing international ausgeschrieben, und Verkäufe müssen in Abstimmung mit lokalen Vertriebsgesellschaften im Ausland koordiniert werden. Aber auch andere zentrale Funktionen international ausgerichteter Unternehmen wie Controlling oder Personalwesen treten in Kontakt zu organisatorischen Einheiten der Unternehmen, die in anderen Ländern bestehen. In dieser Qualität nimmt die Tätigkeit kaufmännischer Angestellter den Charakter *interkultureller Arbeit* (Behr 2006) an. Auf einige Anforderungen und Probleme interkultureller Arbeit hat Kämpf (2008) in seiner Analyse der IT-Entwickler und Dienstleister hingewiesen. Die Arbeit der Beschäftigten bekommt eine interkulturelle Dimension, wenn sie mit dem Aufbau und der Koordination von Funktionen an Auslandsstandorten betreut sind und auch selber Auslandsstandorte des Unternehmens bereisen, wenn sie Arbeitsschritte mit ausländischen Beschäftigten koordinieren müssen, weil internationale Teams oder Projektgruppen gebildet werden, oder wenn die Arbeitsteilung zwischen nationalen und ausländischen Beschäftigten abzustimmen ist. An allen externen personellen oder auch informationstechnischen Schnittstellen ist interkulturelle Arbeit zu leisten.

Interkulturelle Arbeit ist mit Behr (2006) als zusätzliche Leistung zu werten, die von den Beschäftigten erbracht wird und ohne die eine Internationalisierung der Unternehmen nicht möglich wäre. Behr unterscheidet am Beispiel der Internationalisierung von Unternehmen kleiner und mittlerer Größe insgesamt vier Typen, die sie *internationale Grenzgänger* nennt. Der „Generalist“ nimmt in leitender Funktion an strategischen Entscheidungen und an Aushandlungen beim Aufbau von Internationalisierungsvorhaben teil. Er hat bereits zuvor einige interkulturelle Aufgaben wahrgenommen, die in der Folge an Bedeutung gewinnen und schließlich bis zu einem Drittel seines Arbeitsumfangs umfassen. Der „Spezialist“ verfügt über Fachwissen, das für die operative Umsetzung internationaler Aktivitäten und Projekte wichtig ist; er eignet sich seine interkulturellen Kompetenzen im Learning by Doing an. Der betriebswirtschaftlich-kaufmännische „Wissensmakler“ hat eine gesonderte Position im Unternehmen für internationale Funktionen wie Controlling und Vertrieb und hat bereits Berufserfahrung in anderen internationalisierten Unternehmen gesammelt. Der technisch oder kaufmännisch geschulte „Pate“ schließlich betreut den Aufbau von Auslandsstandorten, hält sich dazu für einen längeren Zeitraum im Ausland auf, kennt die Kultur und beherrscht die Sprache. Nach seiner Rückkehr ins Stammwerk nimmt er seine ursprüngliche Position wieder ein und reist nur noch kurz und mit nachlassender Frequenz ins Ausland, steht aber dem Auslandsstandort als Ansprechpartner zur Verfügung und wirkt interkulturell vermittelnd.

In diesem Zusammenhang stellen sich für die Beschäftigten mehrere Herausforderungen interkultureller Arbeit: Die Beschäftigten müssen eine Fremdsprache in einem Umfang beherrschen, der es ihnen erlaubt, mit ihren Ansprechpartnern alle Probleme klären zu können; die Beschäftigten müssen dabei andere kulturelle Prägungen etc. beachten, damit sie die Aussagen und Handlungen der ausländischen Interaktionspartner sinnvoll interpretieren können und Kommunikation reibungslos erfolgen kann; die Beschäftigten müssen eine Vorstellung davon haben, auf welche fachlichen Qualifikationen sie sich bei ihren ausländischen Kollegen verlassen können; und sie müssen ungefähr wissen, welche Arbeitsstile die ausländischen Beschäftigten haben. Ein weiteres Problem ist die Zeitverschiebung, die Kommunikation über lange Distanzen erschwert, sofern sich die normalen Arbeitszeiten der Beschäftigten nicht überschneiden. Dann können die Beschäftigten gerade bei akutem Kommunikationsbedarf gezwungen sein, auch außerhalb ihrer Arbeitszeiten mit den ausländischen Mitarbeitern in Kontakt zu treten. Gerade bei Ein- und Verkäufern im kaufmännischen Bereich ist zudem ein breites Repertoire an zusätzlichen Wissensvorräten über die rechtlichen und institutionellen Länderkontexte der Unternehmen erforderlich, mit denen Bezugs- oder Lieferverträge abgeschlossen werden. Diese betreffen das Vertragsrecht, Zertifizierungen und Standardisierungen von Produkten und Prozessen oder Informationen über die Verkehrsinfrastruktur zur Einschätzung von Transportzeiten. Helmolt (2006) plädiert an diesem Punkt dafür, die erforderlichen Wissensvorräte nicht in Form einheitlicher Bilder nationaler Kulturen zu vermitteln. Interkulturell Arbeitende sollten vielmehr eine generelle und auf wechselnde interkulturelle Situationen anwendbare Kompetenz des Verstehens, Interpretierens und Handelns erwerben, die neben der Sensibilisierung für Kontextfaktoren auch Strategien für die Vermeidung und Bearbeitung von Missverständnissen oder die Fähigkeit zur Erläuterung kulturspezifischer Verhaltensweisen umfasst.

Noch einmal: Interessen und Interessenvertretung

Seit nunmehr einem Jahrzehnt hat sich eine Debatte um den Wandel des Interessenhandelns von qualifizierten Angestellten entfaltet, die bis heute anhält. Sie hatte ihren Ausgangspunkt allerdings nicht in der Analyse der klassischen Angestelltengruppen (und unter ihnen der kaufmännischen Angestellten), sondern in der Untersuchung qualifizierter Beschäftigter in der damals als New Economy bezeichneten IT-Wirtschaft. Seinerzeit war die IT-Wirtschaft nicht nur der wichtigste Boomsektor in den meisten Industrieländern und Gegenstand einer starken Spekulationswelle an den Börsen. Vielmehr hatten sich dort auch neue Formen der Arbeitsbeziehungen entwickelt, die sich durch gemeinschaftliche Sozialordnungen mit flachen Hierarchien, intensiver vertikaler Kommunikation, hoher Professionalität der Beschäftigten mit Spaß an der Arbeit und individuellen Aushandlungsstrategien auszeichneten (dazu Boes/Baukrowitz 2004). Kollektive Interessenvertretungsformen schienen diesen Arbeitsformen der Wissensarbeit keine Anknüpfungspunkte zu haben (so Heidenreich/Töpsch 1998).

Die IT-Branche galt weithin als Vorbild und Menetekel für die weitere Entwicklung der Arbeitsbeziehungen. Allerdings kam es dann anders; die IT-Industrie geriet in die Krise und mit ihr die Strahlkraft des neuen Typus der individualisierten Arbeitsbeziehungen, der sich dort entwickelt hatte. Inzwischen kreist die Debatte daher vor allem um die Frage der Entwicklungsdynamik und -richtung von Interessenhandeln und Arbeitsbeziehungen der qualifizierten Angestellten. Dabei stehen sich zwei Positionen gegenüber. Auf der einen Seite wird beispielsweise von Ittermann (2008) argumentiert, dass gemeinschaftliche Betriebskulturen und neue Formen individueller Partizipation der Beschäftigten im IT-Sektor nach wie vor Bestand haben und dass diese auch in anderen Branchen mit kleinbetrieblichen Strukturen sowie wissensintensiven Tätigkeiten prägend sind. Wegen der nach wie vor vorhandenen Wachstumsdynamik dieser Bereiche nimmt in dieser Lesart der Stellenwert dieser Interaktionsmodi im Institutionengefüge der industriellen Beziehungen weiter zu. Im Einzelnen zeichnen sich Ittermann zufolge die Arbeitsbeziehungen in den Unternehmen seines Untersuchungsgegenstandes neue Medien auch nach der IT-Krise – oder je nach betriebswirtschaftlicher Lage der Unternehmen noch in der Krise – durch folgende Charakteristika aus: geringe Verankerung marktorientierter Steuerungsformen, flache Hierarchien, offene Formalstrukturen, vielfältige Kommunikationskanäle und Beteiligungsarenen (Open Door, Belegschafts- und Abteilungsversammlungen, Meetings, Projekt- und Teamsitzungen, Zielvereinbarungen), Einfluss der Beschäftigten auf operative und strategische Entscheidungen und Selbstvertretung in Fragen der Arbeitszeit, Arbeitsorganisation und der Arbeitsinhalte. Die Krise ist nach Ittermann im Rahmen gemeinschaftlicher Sozialordnungen abgefangen worden; Verluste an Primärmacht stellt er nicht fest. Wegen geringerer Kapazitätsauslastung können die Beschäftigten demnach sogar ihre vormals langen Arbeitszeiten reduzieren. Betriebsräte spielen in diesem Zusammenhang – sofern sie überhaupt existieren – nur eine Nebenrolle; weder ersetzen sie die direkte Partizipation der Beschäftigten noch stützen sie diese entscheidend.

Die zweite Position argumentiert demgegenüber, dass bedingt durch die wirtschaftliche Krise und durch neue Internationalisierungsstrategien in den Unternehmen der IT-Branche verstärkt marktorientierte Steuerungsformen eingesetzt werden (Boes/Trinks 2006/ Kämpf 2008; auch frühzeitig Dörre 2002). In der Folge steigt der Kostendruck, Personalabbau bedroht den sicher geglaubten Arbeitsplatz, wirtschaftliche Zielsetzungen geraten mit arbeitsinhaltlichen Interessen in Widerspruch und die Primärmachtpotenziale der Beschäftigten erodieren. Die direkte Partizipation erweist sich als gewährte und instabile Partizipationsgrundlage. Die Beitragsorientierung wird hinterfragt und weicht einer Arbeitnehmerorientierung. Diese allerdings zieht kein kollektives Interessenhandeln nach sich, sondern wird von den Beschäftigten – zumindest noch – individuell verarbeitet. Hauptgrund dafür ist, dass die Interessenvertretungen von den Beschäftigten als ähnlich ohnmächtig betrachtet werden, wie sie sich selbst sehen. Teilweise aber wird auch von vermehrten Betriebsratsgründungen berichtet. Eine gewerkschaftliche Orientierung und eine stärkere Verankerung der Gewerkschaften sind damit jedoch nicht verbunden.

Unabhängig von den konkreten Orientierungen der Beschäftigten lässt sich grundsätzlich festhalten, dass mit dem marktzentrierten Kontrollmodus neue Herausforderungen für kollektive Interessenvertretungen im Bereich qualifizierter Angestellter verbunden sind. Eine erste Herausforderung ist die Primärmacht der Angestellten und ein damit möglicherweise begründeter Selbstvertretungsanspruch. Dieser Anspruch stellt das Problem für die Betriebsräte, Mitbestimmung und Partizipation zu verbinden. Wie, so lautet die entscheidende Frage, lassen sich Interessenvertretung durch die Betriebsräte und Interessenvertretung durch die Beschäftigten zusammenführen? Was regeln die Beschäftigten selber, und was die Betriebsräte? Nach Ittermann werden in den von ihm untersuchten Fällen die wichtigsten Themen von den Beschäftigten selber ausgehandelt, und den Betriebsräten bleibt eine eher marginale Rolle. Und auch unter den Bedingungen wachsender Arbeitnehmerorientierungen scheinen sich in dieser Frage noch keine neuen Praktiken einzuspielen.

Betriebsräte können zudem zweitens in ein Vertretungsdilemma geraten, wenn sie versuchen, Arbeitsnormen über die Köpfe der Beschäftigten hinweg zu bestimmen oder einzufordern. Haipeter und Lehdorff (2004) haben diesen Fall bei der Arbeitszeitregulierung in Bereichen qualifizierter Angestellter beobachtet. Dort haben Betriebsräte versucht, Arbeitszeitstandards in den Betrieben in einer Situation ausufernder Arbeitszeiten und überlaufender Arbeitszeitkonten zu kontrollieren. Dabei haben sie sich zwangsläufig gegen die weit verbreitete Praxis langer Arbeitszeiten der Beschäftigten stellen müssen. Sie haben ein kollektives Interesse formuliert, das mit den individuellen Interessen der Beschäftigten nicht in Einklang stand. Für sie waren Zielerreichung und Kundenorientierung wichtiger als die Einhaltung der Arbeitszeitnormen. Der Konflikt der Interessen hat die Stellung der Betriebsräte bei den Beschäftigten und ihre Durchsetzungsfähigkeit als Interessenvertreter stark geschwächt.

Erschwerend kommt schließlich drittens hinzu, dass im marktzentrierten Kontrollmodus kollektivvertragliche Regulierungen generell unter Druck geraten. Unternehmen haben die Möglichkeit, mit Verweis aus Ver- oder Auslagerungen materielle Konzessio-

nen von Beschäftigten und Interessenvertretungen einzufordern, und sie nutzen diese Möglichkeit seit den 1990er-Jahren zunehmend offensiver. Inzwischen sind betriebliche Vereinbarungen zur Standort- und Beschäftigungssicherung Alltag im deutschen System der industriellen Beziehungen. In diesen Vereinbarungen werden temporäre Zusagen zur Sicherung der Beschäftigung gegen Konzessionen der Beschäftigten getauscht, die eine Steigerung der Flexibilität und eine Senkung der Kosten versprechen. Als Tarifabweichungen unterschreiten diese Konzessionen in vielen Fällen die Normen der Flächentarifverträge. Untersuchungen dazu haben ergeben, dass dabei die Angestellten tendenziell konzessionsbereiter sind als die Arbeiter, weil sie weniger den Interessenkonflikt betonen und stärker betriebliche Interessen für legitim halten (Haipeter 2010).

Allerdings existieren auch hoffnungsvollere Signale für kollektive Interessenvertretungen. Neue Formen der Regulierung von Arbeitszeit und Leistung können die Verbindung zwischen Beschäftigten und Betriebsräten im Bereich qualifizierter Angestellter erhöhen. Zu denken ist dabei an flexible Formen der Arbeitszeitregulierung oder Zielvereinbarungen bei der Leistungsregulierung, die Prozessnormen definieren, in deren Rahmen die Beschäftigten selber ihre Interessen vertreten und aushandeln können. Dabei können sich Betriebsräte als Vertreter der Partizipationsansprüche der Beschäftigten profilieren. Dies gilt insbesondere bei Regulierungsproblemen oder Konflikten zwischen Beschäftigten und Führungskräften. Solche Regulierungen können dann gut funktionieren, wenn sie Regelungsmechanismen für Probleme wie das Überlaufen von Arbeitszeitkonten oder Konflikte bei der Festlegung von Zielen enthalten, die ein Einschalten der Betriebsräte vorsehen (dazu Haipeter 2008).

Tarifabweichungen können zudem die Legitimation der betrieblichen und der gewerkschaftlichen Interessenvertretungen erhöhen. Befunde zur betrieblichen Praxis von Tarifabweichungen haben gezeigt, dass Gewerkschaften und Betriebsräte in diesen Defensivkonstellationen auf neue Weise in die Offensive gehen können, indem sie die Beschäftigten an den Verhandlungen und der Entscheidungsfindung zu Tarifabweichungen beteiligen. Beispiele dafür finden sich in der Metallindustrie, wo inzwischen die Wahl von Tarifkommissionen oder die Wahlentscheidung durch die Mitglieder für oder gegen Verhandlungen oder für oder gegen ein Verhandlungsergebnis gängige Praxis sind. Die Tatsache, dass nur Gewerkschaftsmitglieder in Mitgliederversammlungen dabei wahlberechtigt sind, entfaltet eine starke Sogkraft für den Gewerkschaftseintritt (Haipeter 2010a). In diesem Zusammenhang kann die Gewerkschaft auch neue Organisationserfolge bei den Angestellten verbuchen. So wurde von einem Betrieb berichtet, in dem 200 Angestellte eines ausgelagerten Angestelltenbereichs der Konzernadministration sowie Forschung und Entwicklung mit insgesamt 1.000 Beschäftigten im Zuge der Auseinandersetzung um eine Tarifabweichung in die Gewerkschaft eintraten – bei zuvor etwa 50 Mitgliedern in diesen Bereichen. Wie weit diese Erfolge tragen, wie nachhaltig sie sind und ob sie auch in Konstellationen unabhängig von Tarifabweichungen erzielt werden können, ist unerforscht. Einen Hoffnungsschimmer für die Interessenvertretungen bedeuten sie aber allemal.

Zusammenfassung

Unter dem Oberbegriff der Dienstleistungsarbeit werden in der Literatur verschiedene Einzeltrends der Arbeit diskutiert. *Kundenorientierung* als Charakteristikum der Dienstleistungsarbeit ist gleichermaßen Organisationsmythos und wissenschaftliche Analysekategorie. Organisationsmythos ist sie deshalb, weil sie ein normatives Organisationsleitbild beschreibt; Analysekategorie ist sie deshalb, weil sie wichtige Widersprüche und Entwicklungstrends aufzuspüren hilft. Zu den zentralen Widersprüchen der Kundenorientierung gehört die Beziehung zwischen *Markt- und Kundenorientierung* (man könnte auch sagen zwischen Tauschwert und Gebrauchswert). Denn eine gute Dienstleistung ist nur dann für die Unternehmen auch interessant, wenn sich ihr Ergebnis rechnet und rentabel ist. Die Beschäftigten müssen deshalb zwischen Kundenwünschen, eigenen Interessen und teilweise expliziten Marktvorgaben der Unternehmen balancieren. *Segmentierungsstrategien* der Unternehmen sind ein Versuch, diesen Widerspruch von Unternehmensseite aufzulösen oder zumindest lindern. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass unterschiedliche Produkte oder unterschiedliche Vertriebstypen für unterschiedliche Kunden oder Kundenwünsche bereitgestellt werden. Im Bankgewerbe hat die Segmentierung vornehmlich die Form unterschiedlicher Produkte und Beratungsniveaus für unterschiedliche Kundengruppen, im Einzelhandel hat sie die Form unterschiedlicher Vertriebstypen, auf die sich die Unternehmen jeweils spezialisieren. So oder so führt die Segmentierung auch zu starken Aufspaltungen der Tätigkeiten und Qualifikationsanforderungen zwischen den Beschäftigten der unterschiedlichen Segmente. Arbeitsinhalte und Dispositionsspielräume nehmen entlang der Segmente nach unten ab. In den unteren Segmenten treten Widersprüche zwischen Markt- und Kundenorientierung besonders deutlich zutage, erkennbar an den Versuchen der Unternehmen, die Kundenschnittstelle durch Gesprächsvorgaben oder Zeitlimits zu standardisieren und zu kontrollieren. Die wachsenden Abschottungen zwischen den Segmenten verschlechtern die Entwicklungsperspektiven der Beschäftigten.

Dienstleistungsarbeit als *Interaktionsarbeit* zeigt, dass sich an Kundenschnittstellen neue und komplexe Formen der Interaktion zwischen Beschäftigten, Unternehmen und Kunden entwickeln. Kunden sind als soziale Akteure im Sinne einer Ko-Produktion an der Entstehung des Produkts Dienstleistung auf unterschiedliche Weise beteiligt, und die Unternehmen versuchen ihrerseits, die Dienstleistungsbeziehung zu ökonomisieren. Für die Beschäftigten ergeben sich daraus die angesprochenen widersprüchlichen Handlungsanforderungen zwischen Markt- und Kundenorientierung. Zugleich zeigt sich, dass Interaktionsarbeit anspruchsvoll ist, und zwar unabhängig von den Segmenten, in denen sie angesiedelt ist. Denn auch auf unteren Segmentstufen müssen die Beschäftigten neben fachlichen Wissensbeständen Gefühlsarbeit leisten, um ihre eigenen Gefühle zu steuern und die Kundenbeziehung zu kontrollieren, und sie müssen subjektiviert handeln, um ungeplante Situationen im Kundenkontakt zu bewältigen.

Die Verbreitung von PCs hat dazu geführt, dass Computerarbeit zur Normalität in vielen Dienstleistungstätigkeiten geworden ist. Diese Entwicklung wird auch als *Informatisierung* der Arbeit beschrieben. Der Begriff ist mit dem umfassenden Anspruch ver-

bunden, einen neuen Charakter der Arbeit zu bezeichnen. Kennzeichnend dafür ist, dass Arbeit abstrakter wird, weil sie sich mehr und mehr auf eine symbolisch konstruierte Realität bezieht und dass sie damit ihre konkreten stofflichen Inhalte zu einem guten Teil verliert. Demgegenüber ist darauf hingewiesen worden, dass der Computer zwar ein neues Arbeitsmittel ist, eine Aufhebung der Unterschiede zwischen Tätigkeiten damit aber nicht verbunden ist. Allerdings verändert sich die Arbeit dadurch, dass – vor allem betriebswirtschaftliche – Informationen in der Organisation transparenter erhoben und vermittelt werden können und dass soziale und materielle Räume der Arbeit auseinanderfallen können und Arbeit über lange Distanzen verbunden werden kann. Außerdem benötigen die Beschäftigten Fähigkeiten im Umgang mit dem Computer.

Dienstleistungsarbeit ist in erheblichem Ausmaß *Frauenarbeit*. Seit Ende des 19. Jahrhunderts stellt die Angestelltenarbeit in Verwaltungen, Banken und Handel das wichtigste Einfallstor für die Erwerbstätigkeit der Frauen dar. In der Anfangsphase waren die dort arbeitenden Frauen zumeist nicht – oder nur in geringem Umfang – beruflich qualifiziert, besaßen aber schulische Qualifikationen, die von den Unternehmen gut nutzbar waren. Schon früh bildete sich dabei ein Muster der Segregation der Geschlechter heraus, bei dem Frauen vorwiegend in unteren Positionen beschäftigt wurden. Dieses Muster hat sich mit der Trennung von kaufmännischen und administrativen sowie von dispositiven und ausführenden Tätigkeiten verfestigt. Auch die in den 1950er-Jahren neu entstehenden, niedrig qualifizierten Arbeitsplätze der Locherinnen wurden von Frauen besetzt. Frauen arbeiteten vermehrt in niedriger bewerteten Angestelltenpositionen als Männer und in Branchen, in denen niedriger bewertete Tätigkeiten vorherrschten. Sie nahmen weniger an Weiterbildung teil und hatten auch bei gleichem Qualifikationsniveau durchschnittlich geringere Entwicklungschancen. An diesem Segregationsmuster hat sich bis heute wenig Grundsätzliches geändert, obwohl nunmehr das berufliche Bildungsniveau der Frauen gerade in kaufmännischen Berufen teilweise höher ist als das der Männer. Verantwortlich dafür ist nicht zuletzt die Tatsache, dass Frauen häufiger in Teilzeit beschäftigt sind und eine Rolle als Zweitverdiener im Haushalt übernommen haben. In Branchen wie dem Einzelhandel haben die Unternehmen auf diese soziale Tatsache regelrechte Fragmentierungsstrategien aufgebaut. Dabei wäre ein Anstieg des Arbeitsvolumens der Frauen wichtig für eine weitere Beschäftigungsexpansion des Dienstleistungssektors.

Das seit den 1990er-Jahren zweite große und für die Spurensuche kaufmännischer Arbeit relevante Thema der Industriosozologie neben der Dienstleistungsarbeit ist die *Reorganisation der Unternehmen* und ihre Auswirkungen auf Arbeit und Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Auch diese Diskussionslinie hält für die Spurensuche nach kaufmännischer Arbeit wichtige Einsichten und Anregungen bereit. Dazu zählt zunächst der Befund, dass seit den 1990er-Jahren in den Unternehmen umfassende Reorganisationsprozesse stattfinden. Dezentralisierung, Internationalisierung und Finanzialisierung der Unternehmen verbinden sich zu einem *marktzentrierten Kontrollmodus*, der auf betriebswirtschaftlicher Verantwortung dezentraler Einheiten, auf umfassende Marktbeziehungen zwischen und innerhalb der Unternehmen und auf Steuerung der Unternehmen über zentral definierte und an den Finanzmärkten orientierte Renditevorgaben

beruht. Auf diese Weise wird Wettbewerbs- und Kostendruck in die Unternehmen und bis an den einzelnen Arbeitsplatz geleitet. Unternehmenseinheiten und teilweise auch die Beschäftigten werden nicht mehr hierarchisch geführt, sondern *indirekt gesteuert* über die Kontrolle der finanziellen oder personellen Rahmenbedingungen der Arbeit bei weitgehender Autonomie der Gestaltung der Arbeitsprozesse und der Verfolgung festgelegter Ziele. Typischerweise fallen dabei die *Handlungsautonomie* der Beschäftigten in ihrer Arbeit und ihre *Verhandlungsautonomie* bei der Aushandlung der Rahmenbedingungen auseinander. Auf diese Weise geben die Unternehmen die Aufgabe der Rationalisierung der Arbeit zu einem guten Teil an die Beschäftigten weiter, die nun in Eigenregie effizient und kostensenkend arbeiten sollen. Zwar lässt sich diese Entwicklung als Siegeszug kaufmännischen Denkens in den Unternehmen interpretieren; ob sich deshalb aber die hierarchischen Positionen oder die Arbeitsbedingungen kaufmännischer Angestellter grundsätzlich in eine positive Richtung verändern, wäre empirisch zu untersuchen, erscheint aber wenig wahrscheinlich.

Marktzentrierte Kontrollformen arbeiten mit einem Modus der Selbstzuschreibung, der darauf beruht, dass die Beschäftigten unternehmerische Probleme lösen und dabei ihre Subjektivität und ihre Persönlichkeit stärker in die Arbeit einbringen. Dieser Vorgang wird als *Subjektivierung* von Arbeit bezeichnet. Subjektivität soll verstärkt als Ressource der Unternehmen wie auch als Medium der Selbstkontrolle der Beschäftigten genutzt werden. Subjektivierung kann *entgrenzend* wirken, weil sie die Beschäftigten dazu bewegen kann, länger zu arbeiten, mehr Leistung zu bringen und dabei kollektivvertragliche Regulierungen zu missachten. Eine wichtige Triebkraft dafür ist die Ökonomie der Unsicherheit, die darauf beruht, dass sich Beschäftigte in einem System der permanenten Bewährung bewegen müssen, weil von ihrer Leistung der Erhalt ihrer organisatorischen Einheit oder ihres Arbeitsplatzes abhängt. Die damit verbundene Unsicherheit betrifft auch das Problem der *Steuerungslücke* in marktzentrierten Kontrollformen. Betriebliche Zielgrößen werden zunehmend arbeitsunabhängig nach Marktentwicklungen oder Finanzmarkterwartungen gebildet, reflektieren damit immer weniger die Arbeitswirklichkeit der Beschäftigten und hinterlassen eine Kluft zwischen dem, was gefordert wird und dem, was möglich ist. Deshalb entfalten sie nur eine geringe Wirkung und müssen von den Beschäftigten mit neuem Sinn gefüllt werden.

Die beschriebenen Tendenzen der Ökonomisierung von Arbeitskraft sind im Begriff des *Arbeitskraftunternehmers* konzeptionell verdichtet worden. Der Arbeitskraftunternehmer zeichnet sich als Typus von Arbeitskraft dadurch aus, dass er seine Tätigkeiten im Sinne des Unternehmens ausübt und kontrolliert, dass er seine Fähigkeiten und Leistungen im Betrieb und auf dem Arbeitsmarkt jederzeit systematisch vermarktet und dass er seine gesamte Lebensführung nach Vermarktungsgesichtspunkten ausrichtet. Die empirischen Befunde zur Verbreitung dieses Typus sind allerdings mager; Anzeichen für eine wachsende Selbstökonomisierung und Lösung der Organisationsbindung der Beschäftigten finden sich selbst bei hochqualifizierten Beschäftigten kaum. Empirisch gehaltvoller ist vielmehr der Typus der *Beitragsorientierung*, der bei Führungskräften und Hochqualifizierten festgestellt worden ist. Dieser Typus ist durch die Kombination fachlich-professioneller Ansprüche und dem Wunsch, Beiträge zum Wohle des Betriebes zu er-

bringen, charakterisiert. Im Gegenzug werden von den Beschäftigten Privilegien mit Blick auf Beteiligung, Gehalt, Sicherheit und Entwicklungsperspektiven erwartet. Die Beteiligungsorientierung weist eine hohe Übereinstimmung mit dem Angestelltenbewusstsein auf, das in den Bewusstseinsanalysen der 1970er- und 1980er-Jahre aufgedeckt worden war. Allerdings gibt es auch Anzeichen dafür, dass die Beitragsorientierung in marktzentrierten Kontrollformen geschwächt und der psychologische Vertrag zwischen Beschäftigten und Unternehmen gelockert wird. Zu diesen Anzeichen zählen schwindende Karriereperspektiven in dezentralisierten Organisationsformen, die Zurückdrängung fachlicher gegenüber unternehmerischer Anforderungen, die Erosion lebensweltlicher Arrangements unter hohem Zeitdruck in der Arbeit und die Infragestellung der individuellen Leistung zugunsten betriebswirtschaftlicher Erfolgskriterien. Für die IT-Industrie, vormals die Paradebranche beitragsorientierter Beschäftigter, wird mit der Ausbreitung marktzentrierter Steuerungsformen sogar ein Übergang von der Beitrags- zur *Arbeitnehmerorientierung* festgestellt.

Bis vor wenigen Jahren schienen *Internationalisierung* und Standortkonkurrenz um Arbeitsplätze Probleme der Produktionsbeschäftigten zu sein. Seit der Debatte um Offshoring jedoch mehren sich die Hinweise, dass auch qualifizierte Angestelltenarbeitsplätze in Software und IT-Dienstleistungen, in Verwaltungen und in Forschungs- und Entwicklungsbereichen ausgelagert werden. Damit verbunden ist, wie am Beispiel der IT-Industrie gezeigt wurde, ein neuartiges Gefühl der Unsicherheit und der Angst des Arbeitsplatzverlustes bei Beschäftigten. *Pekarisierung* von Arbeit findet sich nun auch im Herzen bislang stabiler Beschäftigungsverhältnisse im qualifizierten Angestelltenbereich. Loyalität und Beitragsorientierung weicht einem Gefühl der Ohnmacht der Beschäftigten als abhängige Arbeitnehmer. Mit der Internationalisierung kann eine Neuzuschneidung von Aufgabenbereichen in Richtung Standardisierung einhergehen. Zudem sind damit Aufgaben der internationalen Koordination und Kommunikation von Aktivitäten verbunden. Die Tätigkeiten werden um das Anforderungsprofil *interkultureller Arbeit* angereichert, die neben der Beherrschung von Fremdsprachen auch ein Wissen über die kulturellen, rechtlichen und institutionellen Besonderheiten anderer Länder erfordert. Dies gilt insbesondere für kaufmännische Angestellte in globalisierten Strukturen von Einkauf und Vertrieb.

In der aktuellen Debatte um *Interessenhandeln und Interessenvertretung* hat eine Kontroverse um die Frage eingesetzt, wie weit das individualisierte Interessenhandeln für qualifizierte Angestellte noch trägt und ob nicht eine wachsende Arbeitnehmerorientierung auch eine Annäherung an kollektive Interessenvertretungen nach sich ziehen könnte. So oder so stellt die Interessenvertretung qualifizierter Angestellter Betriebsräte vor schwierige Probleme. Zu diesen gehört, dass die Betriebsräte beispielsweise in die Lage kommen können, kollektive Arbeitszeitregelungen zur Arbeitszeitdauer gegen Beschäftigte verteidigen zu müssen, die ihre Arbeitszeiten in eigener Regie und in eigenem Interesse verlängern oder an Wochenenden arbeiten, obwohl dies formal nicht gestattet ist. Und Gewerkschaften haben das Problem, Angebote für Beschäftigte entwickeln zu müssen, die keine Schutzmacht wollen, weil sie sich lange Zeit als Gewinner der Reorganisation gefühlt haben.

Schluss: Befunde und Desiderate der Erforschung kaufmännischer Arbeit und Qualifikation

Die Spurensuche nach industriesoziologischen Befunden zur Entwicklung kaufmännischer Arbeit hinterlässt einen zwiespältigen Eindruck. Auf der einen Seite findet sich eine Vielzahl von Forschungsergebnissen der Industriesoziologie, die Einblicke in den Wandel kaufmännischer Arbeit gewähren. Auf der anderen Seite sind aber auch Forschungslücken unübersehbar, die eine Reihe von Fragen gerade zu aktuellen Entwicklungstrends kaufmännischer Arbeit unbeantwortet lassen. Auf beide Punkte soll abschließend kurz eingegangen werden.

Mit Blick auf die *Befunde* hat sich vor allem die Tradition der industriesoziologischen Angestelltenforschung als ertragreich erwiesen. Viele Ergebnisse, die in der langen Phase dieser Tradition von den 1950er- bis in die späten 1980er-Jahre zutage gefördert wurden, lassen sich eindeutig auf Kaufleute – bzw. kaufmännische Angestellte – beziehen. Die Spurensuche hat es mit dieser Literatur nicht sonderlich schwer, weil in vielen Studien der Angestelltensoziologie kaufmännische Arbeit in bestimmten Bereichen wie Industrieverwaltungen oder Banken explizit zum Gegenstand der Forschung gemacht wurde. Dies gilt für die Polarisierungs-, Qualifizierungs- und Differenzierungsthese ebenso wie für die Befunde der 1980er-Jahre zur fachlichen Aktualisierung kaufmännischer Arbeit und den damit verbundenen Risiken und Chancen.

Anschließend daran lässt sich folgendes Entwicklungsprofil kaufmännischer Arbeit bis gegen Ende der 1980er-Jahre zeichnen. In den 1950er-Jahren hielten neue Technologien der Informationsverarbeitung mit Hilfe von Lochkarten Einzug in die Büros. Damit entwickelten sich neue Formen der Arbeitsteilung zwischen den nun entstehenden technischen Abteilungen und den kaufmännischen Bereichen, die weiterhin neben diesen bestanden. Das starke Qualifikationsgefälle innerhalb der technischen Abteilungen war für die Kaufleute selber weniger wichtig, weil auf diesen Positionen zumeist Beschäftigte ohne kaufmännische Qualifikationen – nämlich Angelernte oder Beschäftigte mit technischen Qualifikationen – eingesetzt wurden. Auswirkungen auf die Kaufleute ergaben sich vielmehr indirekt: indem sie von Aufgaben der ausführenden Informationsbearbeitung befreit wurden oder verstärkt solche Aufgaben übernehmen mussten. Hier lag die Trennlinie zwischen Rationalisierungsgewinnern und -verlierern. Und offensichtlich ist an diesem Punkt auch erstmals systematischer die Frage des Kundenkontakts in den Unternehmen aufgeworfen worden. Interaktionsarbeit mit dem Kunden wurde erstmals zu einem Instrument der Funktionserweiterung resp. der Aufgabenanreicherung. Dies zeigte sich gerade im Kontrast zu denjenigen Beschäftigten, die davon nicht profitierten, sondern sich nun ganz auf die Prüfung oder Eingabe von Daten konzentrieren mussten. Die Muster der Arbeitsteilung waren aber technologisch nicht eindeutig bestimmt; sie hingen vielmehr von der jeweiligen Organisation der kaufmännischen Abteilungen ab. Wenig fraglich ist dabei der Befund, dass der wachsende Beschäftigtenumfang der Frauen zumeist auf Arbeitsplätzen mit Angelerntentätigkeiten und hohem repetitiven Gehalt oder auf kundennahen Arbeitsplätzen in schlecht bezahlten Lohngruppen, vornehmlich im Einzelhandel, konzentriert war.

Mit dem Niedergang der Lochkartentechnologie entfiel nicht nur die alte Polarisierung der Tätigkeiten in den technischen Bereichen, sondern auch die für die Kaufleute bedeutsame Zentralisierung der Prüfung und Kontrolle von Daten. Denn über die dezentralen EDV-Systeme waren nun im Prinzip Daten für alle Beschäftigten abrufbar und bearbeitbar. Freilich führte dies nicht dazu, dass diese Aufgaben gleichmäßig verteilt an die Beschäftigten delegiert worden wären. Vielmehr spielten sich neue und bis heute erkennbare Differenzierungen ein. Die Trennlinie zwischen Gewinnern und Verlierern der Entwicklung verläuft dabei eindeutig zwischen Tätigkeiten mit Kunden- resp. Marktbezug und Aufgaben der Bearbeitung individueller Probleme auf der einen und Tätigkeiten mit abwickelndem Charakter und hoher Standardisierung auf der anderen Seite. Beschäftigte an Kundenschnittstellen und solche, die individuelle Fälle bearbeiten, weisen Tätigkeiten mit hohem Dispositionsspielraum und verstärkten Anforderungen an ihre fachliche Qualifikation auf. Davon immer deutlicher abgetrennt wurden die Beschäftigten, die Standardvorgänge ohne Kundenkontakt zu bearbeiten hatten. Frauen gehörten vornehmlich zur letztgenannten Kategorie; bedingt durch den Anstieg des berufsfachlichen Ausbildungsniveaus der Frauen konnten sie jedoch auch vermehrt auf unteren Positionen in den Gewinnerbereichen Fuß fassen. Diese Entwicklungen haben sich auch auf Interessenhandeln und Interessenvertretung der kaufmännischen Angestellten ausgewirkt. Denn die neuen Differenzierungen führten zu unterschiedlichen Interessenlagen. Insbesondere im Bereich fachlich aktualisierter Arbeit konnten die Beschäftigten vermehrt Primärmachtpotenziale nutzen und mit individuellem Interessenhandeln erfolgreich sein. Für die Interessenvertretungen, Betriebsräte und Gewerkschaften, stellte sich damit das Problem, attraktive Vertretungsangebote für diese Beschäftigtengruppen zu entwickeln. Dies galt umso mehr, als nach den Befunden der Bewusstseinsanalysen gerade kaufmännische Angestellte Abgrenzungen zu Arbeitern betonen, betriebliche Interessen als legitim anerkennen, eigene Beiträge zum wirtschaftlichen Erfolg erbringen wollen und Interessenvertretungen nur als Ultima Ratio nutzen.

Mit den 1990er-Jahren ändert sich die Befundlage. Dies liegt vor allem daran, dass sich von da an ein Paradigmenwechsel von der Angestellten- zur Dienstleistungsforschung in der Industriesoziologie vollzogen hat. Damit sollte der vormals enge Bezug der Analysen zum Industriesektor ebenso aufgegeben werden wie der zumindest implizit häufig mitlaufende Charakter einer relationalen Forschung mit der Vergleichsperspektive auf Industriearbeit. Auf diese Weise wurden neue Dienstleistungstätigkeiten und -branchen als Forschungsgegenstände etabliert und zugleich interessante Entwicklungstrends und Widersprüche der Dienstleistungsarbeit als kundenorientierte Arbeit oder als Interaktionsarbeit herausgearbeitet. Zu diesen gehören Fragen neuer Arbeitsanforderungen durch emotionale Arbeit, Gefühlsarbeit oder strategische Machtbeziehungen zu Kunden ebenso wie widersprüchliche Anforderungen, die sich aus unterschiedlichen Erwartungen der Kunden, der Beschäftigten und der Unternehmen ergeben. Kaufmännische Arbeit ist als Arbeit an Kundenschnittstellen sicherlich Teil dieser Entwicklungen, sie ist in den Analysen aber nur selten Forschungsgegenstand. Deshalb lässt sich zwar annehmen, dass Widersprüche zwischen Dienstleistungsqualität und Kostensenkungszielen oder

Ressourcenknappheit der Beschäftigten auch die kaufmännische Arbeit prägen; eindeutige Belege dafür gibt es aber nicht. Immerhin aber existieren einige Branchenstudien zu kaufmännischer Arbeit im Einzelhandel oder im Bankgewerbe. Diese haben die wachsende Bedeutung von Segmentierungsstrategien herausgearbeitet, mit denen die Unternehmen Dienstleistungsarbeit rentabler zu gestalten versuchen. Arbeit an der Kundenschnittstelle definiert noch keine einheitlichen Tätigkeitsanforderungen und Dispositionsspielräume. Die entscheidende Grenze markiert dabei jeweils die Anforderung individueller Beratung und Problemlösung, von der die Arbeit mit Massenkunden resp. beratungsfreie Vertriebsformen abgetrennt werden.

Die Reorganisation der Unternehmen mit Zielrichtung Dezentralisierung, Internationalisierung und Finanzialisierung schafft zugleich neue Rahmenbedingungen nicht nur für die kaufmännische Arbeit. Arbeit im marktzentrierten Kontrollmodus wird zunehmend indirekt gesteuert. Dies hat ambivalente Folgen. Die Beschäftigten gewinnen an Spielräumen bei der Gestaltung ihrer Arbeit und ihrer Arbeitszeit, ihre Subjektivität ist gefragter denn je, aber sie geraten zugleich unter den Druck permanenter Bewährung, neuer Unsicherheiten und begrenzter Ressourcen mit der Folge wachsender Leistungsansprüche und ausgedehnter Arbeitszeiten. Wieweit die Beschäftigten darauf mit einer Ökonomisierung ihrer ganzen Person reagieren, ist empirisch umstritten. Ebenso unklar ist, ob vor diesem Hintergrund die Beitragsorientierung einer stärkeren Arbeitnehmerorientierung weicht und welche Folgen dies für das Interessenhandeln und die Interessenvertretung kaufmännischer Angestellter haben könnte. Neue Erfahrungen mit der Internationalisierung kaufmännischer Arbeit könnten zu einer solchen Entwicklung beitragen; in jedem Fall werden damit verstärkt Anforderungen einer interkulturellen Arbeit an Kaufleute gestellt.

Bei der Zusammenfassung der Befunde sind die unübersehbaren *Forschungslücken* teilweise bereits angeklungen. Sie lassen sich in vier Punkten bündeln. Erstens ist weitgehend unerforscht, welche Anforderungen an Kaufleute sich an der Schnittstelle zwischen Kundenbeziehung und Unternehmensanforderungen konkret ergeben und wie sich die Unternehmensreorganisation konkret auf die Arbeit der kaufmännischen Angestellten niederschlägt. Zwar gibt es hierzu, wie bereits erwähnt, Befunde aus einzelnen Branchen, die vor allem die Bedeutung von Segmentierungsstrategien und neuen Formen der indirekten Steuerung über Kunden, Kennziffern und Konkurrenz betonen. Aber über die große Gruppe der Kaufleute in der Industrie und die Arbeitsteilung zwischen diesen Kaufleuten beispielsweise liegen hierzu keine industriesoziologischen Befunde vor.

Damit zusammenhängend ist zweitens festzuhalten, dass es keine vergleichende Analyse kaufmännischer Tätigkeiten gibt, die wenigstens die drei großen Gruppen der Industrie-, Einzelhandels- sowie Bank- und Versicherungskaufleute umfassen würde; über weniger populäre kaufmännische Berufe existieren gleich gar keine verwertbaren Erkenntnisse. Deshalb ist schwer zu sagen, inwieweit die dargestellten Entwicklungstrends auch Gemeinsamkeiten zwischen den kaufmännischen Angestellten beschreiben oder inwieweit diese Gemeinsamkeiten der Entwicklung von Arbeit und Arbeitsbedingungen möglicherweise durch branchen- resp. berufsspezifische Unterschiede über-

deckt werden, wie sie z. B. zwischen Bank- und Einzelhandelskaufleuten in Beschäftigungsformen, Bezahlung oder beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten zweifelsohne noch immer existieren.

Drittens wurden in der industriesoziologischen Tradition allenfalls punktuell Qualifikationsanalysen mit Bezug zu Aus- und Weiterbildungspraktiken vorgenommen. Inwieweit sich in der Arbeitspraxis berufliche Ausbildungsinhalte von Kaufleuten aktualisieren, weiterentwickeln oder ausdünnen, wird kaum gefragt. Auch wird den Entwicklungsperspektiven der Kaufleute kaum noch Beachtung geschenkt. Dies liegt auch daran, dass Veränderungen der beruflichen Biografien der Beschäftigten selten thematisiert werden. Sie sind aber wesentliches Element nicht nur der konkreten Arbeitspraxis, sondern auch der Arbeitswahrnehmung und der Interessenbildung der Beschäftigten. In diesem Sinne wäre es, gerade auch in Zusammenspiel mit berufsvergleichenden Analysen, überaus spannend, berufsbiografische Unterschiede zwischen verschiedenen kaufmännischen Berufen zu untersuchen, auch mit Blick auf damit eventuell verbundene Unterschiede der Arbeitswahrnehmungen und des Interessenhandelns.

Viertens schließlich ist die Frage des Interessenhandelns und der Interessenvertretungen kaufmännischer Arbeit in der Forschung unterbelichtet geblieben. Die wenigen Befunde, die es zum Interessenhandeln kaufmännischer Angestellter gibt, stammen zu meist aus den 1980er-Jahren. Wie es aber aktuell um die dabei herausgearbeiteten Befunde der Beitragsorientierung oder des individualisierten Interessenhandelns steht, ist kaum zu sagen. Ob die neueren Forschungsergebnisse aus der Welt der IT-Beschäftigten – die in der Regel Ingenieure sind – oder aus der Welt hochqualifizierter Beschäftigter – die zumeist akademisch ausgebildet sind – umstandslos auf berufsfachlich ausgebildete kaufmännische Beschäftigte übertragen werden können, darf bezweifelt werden. Auch ist völlig unklar, wie branchen- oder unternehmensbezogene Unterschiede erklärt werden sollen, denen zufolge Angestellte in einzelnen Industrieunternehmen überaus zahlreich gewerkschaftlich organisiert sind, in anderen Unternehmen derselben Branche oder in anderen Branchen hingegen fast gar nicht. Wie es also um die Beitrags- oder Arbeitnehmerorientierung der kaufmännischen Angestellten steht und welche Rolle für sie kollektive Interessenvertretungen spielen, ist nicht bekannt. Möglicherweise würde sich in der Forschung das Bild bestätigen, dass schon die Sozialstrukturanalyse gezeichnet hat: dass nämlich die Klassenpositionen und die Arbeitslogiken der Kaufleute und damit auch ihre Interessenlagen durchaus unterschiedlich sind und es kaum möglich ist, berufsübergreifend gemeinsame Interessenpraktiken von Kaufleuten nachzuzeichnen. Aber auch dies wäre zunächst nicht mehr als eine Hypothese.

Literaturverzeichnis

- ARRIGHI, Giovanni (2006): *The Long Twentieth Century. Money, Power and the Origins of Our Times*, London (Reprint).
- BAHRDT, Hans Paul (1958): *Industriebürokratie. Versuch einer Soziologie des industrialisierten Bürobetriebs und seiner Angestellten*, Stuttgart.
- BAETHGE, Martin (2001): *Kommunikation und Wissen. Basisqualifikationen moderner Dienstleistungen*. In: Sommer, Michael; Schröder, Lothar; Schwemmler, Michael (Hrsg.): *Neu Denken – Neu Handeln. Arbeit und Gewerkschaft im digitalen Kapitalismus*, Hamburg: 99-120.
- BAETHGE, Martin; DENKINGER, Joachim; KADRITZKE, Ulf (1995): *Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt*, Frankfurt/New York.
- BAETHGE, Martin; OBERBECK, Herbert (1988): *Dienstleistungsgesellschaft und Gewerkschaften*. In: Steinkühler, Franz; Bleicher, Siegfried (Hrsg.): *Zwischen Aufstieg und Rationalisierung. Die Angestellten*, Hamburg: 89-103.
- BAETHGE, Martin; OBERBECK, Herbert (1986): *Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung*, Frankfurt/New York.
- BECK, Ulrich; BRATER, Michael; DAHEIM, Hansjürgen: *Soziologie der Arbeit und der Berufe*. Hamburg 1980
- BEHR, Marhild von (2006): *Industriearbeit im interkulturellen Kontext*. In: Dunkel, Wolfgang; Sauer, Dieter (Hrsg.): *Von der Allgegenwart der verschwindenden Arbeit. Neue Herausforderungen für die Arbeitsforschung*, Berlin: 111-136.
- BERGER, Ulrike (1984): *Wachstum und Rationalisierung der industriellen Dienstleistungsarbeit*, Frankfurt/New York.
- BÖHLE, Fritz (2006): *Typologie und strukturelle Probleme von Interaktionsarbeit*. In: Böhle, Fritz; Glaser, Jürgen (Hrsg.): *Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktion in der Dienstleistung*, Wiesbaden: 325-347.
- BÖHLE, Fritz (1999): *Subjektivität und Sinnlichkeit. Paradoxien des modernen Arbeitsbegriffs*. In: Schmidt, Gert (Hrsg.): *Kein Ende der Arbeitsgesellschaft. Arbeit, Gesellschaft und Subjekt im Globalisierungsprozess*, Berlin: 89-109.
- BÖHLE, Fritz / GLASER, Jürgen / BÜSSING, André (2006): *Interaktion als Arbeit – Ziele und Konzept des Forschungsverbundes*. In: Böhle, Fritz; Glaser, Jürgen (Hrsg.): *Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktion in der Dienstleistung*, Wiesbaden: 25-41.
- BOES, Andreas / TRINKS, Katrin (2006): *"Theoretisch bin ich frei!"- Interessenhandeln und Mitbestimmung in der IT-Industrie*, Berlin.
- BOES, Andreas / PFEIFFER, Sabine (2006): *Thesen zur Informatisierung der Arbeit. Neue Qualität der Entwicklung, neue Perspektiven für die Arbeitsforschung*. In: Dunkel, Wolfgang; Sauer, Dieter (Hrsg.): *Von der Allgegenwart der verschwindenden Arbeit. Neue Herausforderungen für die Arbeitsforschung*, Berlin: 33-43.

- BOES, Andreas / BAUKROWITZ, Andrea (2004): *Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Erosion oder Innovation der Mitbestimmung?* Berlin.
- BOES, Andreas; KÄMPF, Tobias: *Hochqualifizierte in einer globalisierten Arbeitswelt: Von der Erosion der "Beitragsorientierung" zu neuen Arbeitnehmeridentitäten.* In: *Arbeits- und Industriesoziologische Studien* Jg. 1, Heft 2, November 2008, S. 44-67, Download unter: http://www.ais-studien.de/uploads/tx_nfextarbsoznetzeitung/080814_AIS-Aufsatz-BoesKaempff-final.pdf
- BOLTANSKI, Luc (1987): *The Making of a Class: Cadres in the French Society*, Cambridge.
- BOSCH, Gerhard; WAGNER, Alexandra (2005): *Measuring economic tertiarisation: a map of various European service societies.* In: Bosch, Gerhard; Lehndorff, Steffen (Hrsg.): *Working in the service sector: a tale from different worlds.* London: 35-53.
- BOSCH, Gerhard; WAGNER, Alexandra (2005a): *Why do countries have such different service-sector employment rates?* In: Bosch, Gerhard; Lehndorff, Steffen (Hrsg.): *Working in the service sector: a tale from different worlds.* London: 74-102.
- BOSCH, Gerhard; WAGNER, Alexandra (2003): *Dienstleistungsgesellschaften in Europa und Ursachen für das Wachstum der Dienstleistungsbeschäftigung.* In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 55, S. 475-499.
- BRANDT, Gerhard et al. (1978): *Computer und Arbeitsprozess. Eine arbeitssoziologische Untersuchung der Auswirkungen des Computereinsatzes in ausgewählten Betriebsabteilungen der Stahlindustrie und des Bankgewerbes*, Frankfurt/New York.
- BRATER, Michael: *Beruf und Biografie.* Esslingen 1980
- BRAUDEL, Fernand (1990): *Sozialgeschichte des 15.-18. Jahrhunderts*, München.
- BRAUN, Siegfried (1964): *Zur Soziologie der Angestellten*, Frankfurt.
- BRAUN Siegfried; FUHRMANN, Jochen (1970): *Angestelltenmentalität*, Berlin/Neuwied.
- BRAVERMAN, Harry (1976): *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the 20th Century*, New York.
- BRIEFS, Ulrich (1978): *Vom qualifizierten Sachbearbeiter zum Bürohilfsarbeiter.* In: *WSI-Mitteilungen* (2): 84-91.
- BRÖTZ, Rainer; DORSCH-SCHWEIZER, Marlies; HAIPETER, Thomas, 2006: *Berufsausbildung in der Bankbranche vor neuen Herausforderungen.* Bielefeld.
- BRÖTZ, Rainer: *Das Berufsprinzip im Kontext neuer Strukturkonzepte der Aus- und Weiterbildung, der BBiG - Reform und der Flexibilisierungsdiskussion.* In: Jacob, Marita; KUPKA, Peter (HRSG.): *PERSPEKTIVEN DES BERUFSKONZEPTES - DIE BEDEUTUNG DES BERUFS FÜR AUSBILDUNG UND Arbeitsmarkt.* Nürnberg 2005
- BRÖTZ, Rainer; DORSCH-SCHWEIZER, Marlies; HAIPETER, Thomas: *Berufsbildung in der Bankbranche vor neuen Herausforderungen.* Bonn 2006
- BRÖTZ, Rainer; PEPPINGHAUS, Benedikt; SCHAPFEL-KAISER, Franz; BRINGS, Christin.: *Gemeinsamkeiten und Unterschiede kaufmännisch-betriebswirtschaftlicher Berufe (GUK) – Ausgangspunkte und Ziele eines Forschungsprojekts.* In: Brötz, Rainer; Schapfel-Kaiser, Franz (Hrsg.): *Anforderungen an kaufmännisch-betriebswirtschaftliche Berufe aus berufspädagogischer und soziologischer Sicht.* Bonn, 2009

- BRÖTZ, Rainer; SCHAPFEL-KAISER, Franz; SCHWARZ, Henrik: Berufsfamilien als Beitrag zur Stärkung des Berufsprinzips. In: BWP4 / 2008, S. 23-26
- BRÖTZ, Rainer; SCHAPFEL-KAISER, Franz: Gemeinsamkeiten in kaufmännischen Ausbildungsberufen ermitteln. Zwischenergebnisse einer computergestützten Dokumentenanalyse. In: BWP 4/2010, S. 26-30
- BURAWOY, Michael (1985): The Politics of Production. Factory Regimes under Capitalism and Socialism, London.
- CASTELLS, Manuel (1996): The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture, Vol. 1, Oxford/Malden.
- CHILD, John (1981): Organisation, Structure and Environment: the Role of Strategic Choice. In: Salaman G.; Thompson, K. (Hrsg.): People and Organisations, London (Nachdruck von 1973).
- CRONER, Fritz (1962): Soziologie der Angestellten, Köln/Berlin.
- CZECH, Dieter; SCHUMM-GARLING, Ursula; WEIß, Gerhard (1988): Rationalisierte Sachbearbeitung im Bankgewerbe, Frankfurt/New York.
- DAHRENDORF, Ralf (1968): Gesellschaft und Demokratie in Deutschland, München.
- DAHRENDORF, Ralf (1959): Class and Class Conflict in Industrial Society, Stanford.
- DEUTSCHMANN, Christoph (2002): Postindustrielle Industriesoziologie. Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse, soziale Identitäten, Weinheim/München.
- DÖRRE, Klaus (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus, Wiesbaden.
- DÜCKER, Sandra; SCHAPFEL-KAISER, Franz: IT-Technologie in der Berufsbildung - heute ganz alltäglich. Situationsbeschreibung - Aktuelle Anforderungen - Systemfragen. Leitartikel auf www.bibb.de. Januar 2006, Download unter: <http://www.bibb.de/de/24307.htm>
- DUNKEL, Wolfgang; RIEDER, Kerstin (2004): Interaktionsarbeit zwischen Konflikt und Kooperation. In: Dunkel, Wolfgang; Voß, G. Günter (Hrsg.): Dienstleistung als Interaktion. Beiträge aus einem Forschungsprojekt, München/Mering: 211-226.
- DUNKEL, Wolfgang et al. (2004): Kundenorientierung und Kundenkontrolle. In: Dunkel, Wolfgang; Voß, G. Günter (Hrsg.): Dienstleistung als Interaktion. Beiträge aus einem Forschungsprojekt, München/Mering: 227-250.
- EDWARDS, Richard (1979): Contested Terrain. The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century, London.
- ERIKSON, Robert; GOLDTHORPE, John H. (1993): The Constant Flux, A Study of Class Mobility in Industrial Societies, Gloucestershire.
- FAUST, Michael (2002): Der Arbeitskraftunternehmer – eine Leitidee auf dem ungewissen Weg der Verwirklichung. In: Kuda, Eva; Strauß, Jürgen (Hrsg.) (2002): Arbeitnehmer als Unternehmer? Herausforderungen für Gewerkschaften und berufliche Bildung, Hamburg: 56-80.
- FAUST, Michael; JAUCH, Peter; NOTZ, Petra (2000): Befreit und entwurzelt. Führungskräfte auf dem Weg zum internen Unternehmer, München/Mering.

- FAUST, Michael et al. (1994): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik, München/Mering
- FICHTER, Alina; FREIBERGER, Harald: Seit der Finanzkrise stehen Bankberater unter noch größerem Verkaufsdruck. Immer mehr landen bei Psychotherapeuten und zerbrechen an den Vorgaben ihrer Chefs. In Süddeutsche Zeitung 13.1. 2011, Download unter: <http://www.sueddeutsche.de/karriere/banker-mit-burn-out-schon-wieder-die-zielvorgaben-verfehlt-1.1045737>
- FOX, Alan (1974): Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations, London.
- FRENKEL, Stephen J.; TAM, May; SHIRE, Karen A. (1999): On the Front Line: Organization of Work in the Information Economy, Cornell.
- FRIEDMAN, Andrew (1977): Industry and Labour: Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism, London.
- FUHRMANN, Eberhard; METZNER, Ulrike (1981): Angestellte und Gewerkschaften. Ein historischer Abriss, Köln.
- GEIGER, Theodor (1949): Die Klassengesellschaft im Schmelztiegel, Köln/Hagen.
- GEIGER, Theodor (1932): Die soziale Schichtung des deutschen Volkes, Stuttgart.
- GIDDENS, Anthony (1991): Die Konstruktion der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung, Frankfurt/New York.
- GIDDENS, Anthony (1981): A Contemporary Critique of Historical Materialism, Houndmills.
- GIDDENS, Anthony (1984): Die Klassenstruktur fortgeschrittener Gesellschaften, Frankfurt/New York.
- GOTTSCHALL, Karin (1990): Frauenarbeit und Bürorationalisierung. Zur Entstehung geschlechtsspezifischer Trennungslinien in großbetrieblichen Verwaltungen, Frankfurt/New York 1990.
- HABSCHEID, Stephan et al. (Hrsg.) (2006): Über Geld spricht man... Kommunikationsarbeit und medienvermittelte Arbeitskommunikation im Bankgeschäft, Wiesbaden.
- HAIPETER, Thomas (2010): Betriebsräte als neue Tarifakteure: zum Wandel der Mitbestimmung bei Tarifabweichungen, Berlin.
- HAIPETER, Thomas (2010a): Erneuerung aus der Defensive? Gewerkschaftliche Perspektiven der Tarifabweichung. In: WSI-Mitteilungen 63 (6), S. 283-290.
- HAIPETER, Thomas (2008): Arbeitszeit- und Leistungsregulierung: neue Regulierungsformen und ihre Folgen für Beschäftigte und Betriebsräte. In: Dröge, Kai; Marrs, Kira; Menz, Wolfgang (Hrsg): Rückkehr der Leistungsfrage: Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft. Berlin: 199-219.
- HAIPETER, Thomas (2006): Bankkaufleute in der Reorganisation: zur Lage der Erstausbildung im Bankgewerbe. In: Zeitschrift für Soziologie 35, S. 57-76.
- HAIPETER, Thomas; BANYULS, Josep (2007): Arbeit in der Defensive? Globalisierung und die Beziehungen zwischen Arbeit und Kapital in der Automobilindustrie. In: Leviathan 35, S. 373-400.

- HAIPIETER, Thomas; LEHNDORFF, Steffen (2004): *Atmende Betriebe, atemlose Beschäftigte: Erfahrungen mit neuartigen Formen betrieblicher Arbeitszeitregulierung*. Berlin.
- HAIPIETER, Thomas; VOSS-DAHME, Dorothea (2002): *Nachhaltige Dienstleistungsarbeit? "Front-Line-Work" in der IT-Branche und in Banken*. In: Bosch, Gerhard et al. (Hrsg.): *Die Zukunft von Dienstleistungen: ihre Auswirkung auf Arbeit, Umwelt und Lebensqualität*. Frankfurt: 214-234.
- HARTZ, Peter (1996). *Das atmende Unternehmen. Jeder Arbeitsplatz hat einen Kunden*. Frankfurt/New York.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James (1993): *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, London.
- HARTMANN, Michael (1984): *Rationalisierung im Widerspruch. Ursachen und Folgen der EDV-Modernisierungen in Industrieverwaltungen*, Frankfurt/New York.
- HEIDENREICH, Martin; TÖPSCH, Karin (1988): *Die Organisation der Arbeit in der Wissensgesellschaft*. In: *Industrielle Beziehungen* 5 (1), S. 13-44.
- HEINZ, Walter: *Arbeit, Beruf und Lebenslauf: eine Einführung in die berufliche Sozialisation*. Weinheim 1995
- HEISIG, Ulrich (1989): *Verantwortung und Vertrauen im Großbetrieb*, Konstanz.
- HELMOLT, Katharina von (2006): *Aspekte der Erforschung interkultureller Kommunikation in Arbeitskontexten*. In: Dunkel, Wolfgang / Sauer, Dieter (Hrsg.): *Von der Allgegenwart der verschwindenden Arbeit. Neue Herausforderungen für die Arbeitsforschung*, Berlin: 137-143..
- HOLTGREWE, Ursula; VOSWINKEL, Stephan (2002): *Kundenorientierung zwischen Mythos, Organisationsrationalität und Eigensinn der Beschäftigten*. In: Sauer, Dieter (Hrsg.): *Dienst – Leistung (s) – Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen*, München: 99-118.
- HÖPNER, Martin (2003): *Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland*. Frankfurt/New York.
- HÖRNING, Karl H.; BÜCKER-GÄRTNER, Heinrich (1982): *Angestellte im Großbetrieb. Loyalität und Kontrolle im organisatorisch-technischen Wandel*, Stuttgart.
- HUBER, Berthold (1999): *IG Metall und Dienstleistungen*. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 50 (9), S. 536-544.
- ITTERMANN, Peter (2008): *Betriebliche Partizipation in Unternehmen der neuen Medien. Innovative Formen der Beteiligung auf dem Prüfstand*, Frankfurt/New York.
- JAEGGI, Urs; WIEDEMANN, Herbert (1966): *Der Angestellte in der modernen Industriegesellschaft*, Stuttgart.
- JAEGGI, Urs; WIEDEMANN, Herbert (1963): *Der Angestellte im automatisierten Büro. Betriebssoziologische Untersuchung über die Auswirkungen elektronischer Datenverarbeitung auf die Angestellten und ihre Funktionen*, Stuttgart.
- JÜRGENS, Ulric; NASCHOLD, Frieder (1994): *Arbeits- und industriepolitische Entwicklungsempässe in den Neunziger Jahren*. In: Zapf, Wolfgang; Dierkes, Meinolf (Hrsg.): *Institutionenvergleich und Institutionendynamik. WZB-Jahrbuch*, Berlin.

- KADRITZKE, Ulf (1975): Angestellte – Die gedulden Arbeiter. Zur Soziologie und sozialen Bewegung der Angestellten, Frankfurt/Köln.
- KÄDTLER, Jürgen (2006): Sozialpartnerschaft im Umbruch. Industrielle Beziehungen unter den Bedingungen von Globalisierung und Finanzmarktkapitalismus, Hamburg.
- KÄMPF, Tobias (2008): Die neue Unsicherheit. Folgen der Globalisierung für hochqualifizierte Arbeitnehmer, Frankfurt/New York.
- KERN, Horst; SCHUMANN, Michael (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. Bestandsaufnahme, Trendbestimmung, München.
- KOTTHOFF, Herman; WAGNER, Alexandra (2008): Die Leistungsträger. Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur - eine Follow-up-Studie, Berlin.
- KOTTHOFF, Hermann (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitgeber? Berlin.
- KRACAUER, Siegfried (1932): Die Angestellten: Aus dem neuesten Deutschland, Berlin.
- KRATZER, Nick; NIES, Sarah (2009): Neue Leistungs politik bei Angestellten. ERA. Leistungssteuerung, Leistungsentgelt, Berlin.
- KRATZER, Nick (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen, Berlin.
- KOCKA, Jürgen (1981): Die Angestellten in der deutschen Geschichte 1850-1980, Göttingen.
- KUDA, Eva / STRAUß, Jürgen (Hrsg.) (2002): Arbeitnehmer als Unternehmer? Herausforderungen für Gewerkschaften und berufliche Bildung, Hamburg.
- KUDERA, Werner; RUFF, Konrad; Schmidt, Rudi (1983): Blue Collar – White Collar: Grey Collar? Zum sozialen Habitus von Arbeitern und Angestellten in der Industrie. In: Soziale Welt 34 (2), S. 201-227.
- KÜHL, Stefan (1998): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien, Frankfurt/New York.
- KURTZ, Thomas: Die Berufsform der Gesellschaft. Weilerswist 2005
- LEDERER, Emil (1929): Die Umschichtung des Proletariats und die kapitalistischen Zwischenschichten in der Krise. In: Die neue Rundschau 40 (II): 145-161.
- LEDERER, Emil (1912): Die Privatangestellten in der modernen Wirtschaftsentwicklung, Tübingen.
- LEDERER, Emil; MARSCHAK, Jakob (1926): Der neue Mittelstand. In: Grundriss der Sozialökonomik. IX. Abteilung: Das soziale System des Kapitalismus. 1. Teil: Die gesellschaftliche Schichtung im Kapitalismus, Tübingen: 120-141.
- LEDERER, Emil: Die Privatangestellten in der modernen Wirtschaftsentwicklung, Tübingen 1912
- LE GOFF, Jacques (1989): Kaufleute und Bankiers im Mittelalter, Frankfurt.
- LEHNDORFF, Steffen; VOSS-DAHM, Dorothea (2006): Kunden, Kennziffern und Konkurrenz: Markt und Organisation in der Dienstleistungsarbeit. In: Lehndorff, Steffen (Hrsg.): Das Politische in der Arbeitspolitik: Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung. Berlin: 127-153.

- LIPIETZ, Alain (1985): Akkumulation, Krisen und Auswege aus der Krise. Einige methodische Überlegungen zum Begriff der Regulation. In: Prokla 58, S. 109-137.
- LITTEK, Wolfgang (1991): Was ist Dienstleistungsarbeit?. In: Littek, Wolfgang; Heisig, Ulrich / Gondek, Hans-Dieter: Dienstleistungsarbeit, Angestelltensoziologie, alte und neue Themen. In: Littek, Wolfgang; Heisig, Ulrich; Gondek, Hans-Dieter (Hrsg.): Dienstleistungsarbeit. Strukturveränderungen, Beschäftigungsbedingungen und Interessenlagen, Berlin: 265-282.
- LITTEK, Wolfgang; HEISIG, Ulrich (1987): Rationalisierung und Angestellte. Subjektive Reaktionen auf neue Technologien und Organisationsstrukturen in der Industrieverwaltung. Papers on the Rationalization of White-Collar Work and Employee Reactions, Bremen.
- LITTEK, Wolfgang; HEISIG, Ulrich; GONDEK, Hans-Dieter (1991): Dienstleistungsarbeit, Angestelltensoziologie, alte und neue Themen. In: Littek, Wolfgang; Heisig, Ulrich; Gondek, Hans-Dieter (Hrsg.): Dienstleistungsarbeit. Strukturveränderungen, Beschäftigungsbedingungen und Interessenlagen, Berlin: 9-34.
- MALLET, Serge (1972): Die neue Arbeiterklasse, München.
- MARRS, Kira (2008): Arbeit unter Marktdruck. Die Logik der ökonomischen Steuerung in der Dienstleistungsarbeit, Berlin.
- MATUSCHEK, Ingo; KLEEMANN, Frank (2006): Subjektiviert Taylorisierung – Arbeitsorganisation und Arbeitsleistung in Call-Centern von Banken. In: Habscheid, Stephan et al. (Hrsg.) (2006): Über Geld spricht man... Kommunikationsarbeit und medienvermittelte Arbeitskommunikation im Bankgeschäft, Wiesbaden: 81-99.
- MINNSEN, Heiner (2006): Arbeits- und Industriesoziologie. Eine Einführung, Frankfurt / New York.
- MOLDASCHL, Manfred (2002): Subjektivierung – eine neue Stufe in der Entwicklung der Arbeitswissenschaften. In: Modalschl, Manfred; Voß, Günter G. (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit, München/Mering: 23-52.
- MOLDASCHL, Manfred (2001): Herrschaft durch Autonomie. Dezentralisierung durch widersprüchliche Arbeitsanforderungen. In: Deutsche Forschungsgemeinschaft (Hrsg.): Entwicklungsperspektiven von Arbeit, Berlin: 132-164.
- MOLDASCHL, Manfred; Voß, G. Günther (2002): Zur Einführung. In: Modalschl, Manfred; Voß, Günter G. (Hrsg.), Subjektivierung von Arbeit, München/Mering: 13-22.
- MÜLLER, Walter (1998): Klassenstruktur und Parteiensystem. Zum Wandel der Klassenspaltung im Wahlverhalten. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50 (1), S. 3-46.
- MUNZ, Claudia; WAGNER, Jost: Künstlerisches Handeln und Dienstleistungsarbeit. Vortrag zur Fachtagung „Dienstleistung als Kunst“ am 8. Juni 2010 an der Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft in Alfter bei Bonn; Download unter: <http://www.dienstleistungskunst.de>
- NEUNDÖRFER, Ludwig (1961): Die Angestellten. Versuch einer Standortbestimmung, Stuttgart.

- NASCHOLD, Frieder; JÜRGENS, Ulrich (Hrsg.) (1983): Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit, Leviathan Sonderheft 5.
- OESCH, Daniel (2006): Redrawing the Class Map: Stratification and Institutions in Britain, Germany, Sweden and Switzerland, Houndmills.
- PETERS, Klaus (2001): Die neue Autonomie in der Arbeit. In: Gießmann, Wilfried; Peters, Klaus (Hrsg.): Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen, Hamburg: 18-40.
- PETERS, Robert H.; WATERMAN, Tomas J. (1982): In Search for Excellence. Lessons from Americas Best Run Companies, San Francisco.
- PIRKER, Theo (1992): Büro und Maschine. Zur Geschichte und Soziologie der Mechanisierung der Büroarbeit, der Maschinisierung des Büros und der Büroautomation, Basel/Tübingen.
- PONGRATZ, Hans J.; VOß, G. Günter (2003): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen, Berlin.
- PONGRATZ, Hans; VOß, G. Günther (1997): Fremdorganisierte Selbstorganisation. In: Zeitschrift für Personalforschung, 7 (1), S. 30-53.
- POULANTZAS, Nicos (1957): Politische Macht und gesellschaftliche Klassen, Hamburg.
- REINISCH, H.: Geschichte der kaufmännischen Berufe. Bonn 2011 (in Vorbereitung)
- SAUER, Dieter (2005): Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen, Hamburg.
- SAUER, Dieter (2002): Einleitung: Kundenorientierung – ein Leitbild moderner Dienstleistungsarbeit?. In: Sauer, Dieter (Hrsg.): Dienst – Leistung (s) – Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen, München: 9-20.
- SCHAPFEL, Franz: Zum Spannungsverhältnis von neuen beruflichen Anforderungen und Subjektwerdung. In: Themenzentrierte Interaktion Heft 1/1996, S. 66-87
- SCHAPFEL-KAISER, Franz: Beruf und Zeit. Bonn 2008
- SCHIEFER, Friedrich (1969): Elektronische Datenverarbeitung und Angestellte, Meisenheim.
- SCHMIEDE, Rudi (2006): Wissen, Arbeit und Subjekt im „Informational Capitalism“. In: Dunkel, Wolfgang; Sauer, Dieter (Hrsg.): Von der Allgegenwart der verschwindenden Arbeit. Neue Herausforderungen für die Arbeitsforschung, Berlin: 45-65.
- SCHMIEDE, Rudi (1996): Informatisierung, Formalisierung und kapitalistische Produktionsweise. Entstehung der Informationstechnik und Wandel der gesellschaftlichen Arbeit. In: Schmiede, Rudi (1996): Virtuelle Arbeitswelten. Arbeit, Produktion und Subjekt in der „Informationsgesellschaft“, Berlin: 15.48.
- SCHULZ, Günther (2000): Die Angestellten seit dem 19. Jahrhundert, München.
- SCHUMANN, Michael (2001): Kritische Industriesoziologie – Neue Aufgaben. In: SOFI-Mitteilungen 29, S. 93-97.
- STEINKÜHLER, Franz; BLEICHER, Siegfried (Hrsg.) (1988): Zwischen Aufstieg und Rationalisierung. Die Angestellten, Hamburg.

- STREECK, Wolfgang (1992): Productive Constraints: on the Institutional Conditions of Diversified Quality Production. In: Streeck, Wolfgang: Social Institutions and Economic Performance. Studies of Industrial Relations in Advanced Capitalist Economies, London/Newbury Park/New Dehli: 1-40.
- THOMPSON, Paul; SMITH, Chris (Eds.) (2010): *Renewing Labour Process Analysis*, Houndmills.
- TORNAU, Joachim F. (2009): Die Metall und die Ingenieure. In: *Die Mitbestimmung* 55 (11), S. 16-19.
- UHLY, Alexandra: Der berufsstrukturelle Wandel in der dualen Berufsausbildung. Empirische Befunde auf der Basis der Berufsbildungsstatistik des Statistischen Bundesamtes. In: Walden, Günther (Hrsg.): *Qualifikationsentwicklung im Dienstleistungsbereich. Herausforderungen für das duale System der Berufsausbildung*. Bonn 2007
- URBAN, Hans-Jürgen (1989): *Angestellte und gewerkschaftliche Gegenmacht. Zur Angestelltenpolitik der IG Metall in der Umbruchskrise*, Marburg.
- VOß, G. Günter (2006): Arbeitende Bankkunden. In: Habscheid et al. (Hrsg.) (2006): *Über Geld spricht man... Kommunikationsarbeit und medienvermittelte Arbeitskommunikation im Bankgeschäft*, Wiesbaden: 123-162.
- VOß, G. Günter; PONGRATZ, Hans (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der „Ware Arbeitskraft“?. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* Jg. 50, S. 131-158.
- VOSS, Gerd-Günther; PONGRATZ, Hans J.: Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der "Ware Arbeitskraft"? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50 (1) 1998, 131-158
- VOSS-DAHM, Dorothea (2009): *Über die Stabilität sozialer Ungleichheit im Betrieb: Verkaufsarbeit im Einzelhandel*. Berlin.
- VOSS-DAHM, Dorothea (2009a): Warum Simone auch zukünftig weniger verdient als Simon: Ursachen geschlechtsspezifischer Ungleichheit im Einzelhandel. In: Lehndorff, Steffen (Hrsg.): *Abriss, Umbau, Renovierung? Studien zum Wandel des deutschen Kapitalismusmodells*. Hamburg: 81-109.
- VOSS-DAHM, Dorothea (2002): Der Einfluss unterschiedlicher Einkaufs- und Verkaufsstrategien des Einzelhandels auf die Arbeits- und Leistungsanforderungen der Beschäftigten. In: Sauer, Dieter (Hrsg.): *Dienst – Leistung (s) – Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen*, München: 163-180.
- WEBER-MENGES, Sonja (2004): *Arbeiterklasse oder Arbeitnehmer? Vergleichende empirische Untersuchung zu Soziallage, Lebenschancen und Lebensstilen von Arbeitern und Angestellten in Industriebetrieben*, Wiesbaden.
- WELTZ, Friedrich; LULLIES, Veronika (1983): *Innovation im Büro. Das Beispiel Textverarbeitung*, Frankfurt/New York.
- WOMACK, James P.; JONES, Daniel T.; ROSS, Daniel (1991): *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology*, Frankfurt.
- WRIGHT, Erik Olin (1997): *Class Counts: Comparative Studies in Class Analysis*, Cambridge.

Abstract

Vor ca. 100 Jahren entwickelte sich der Berufstypus der kaufmännischen Angestellten-schaft als Massenphänomen. Dieser Berufstypus differenzierte sich mit der Entwicklung von Dienstleistungen und den unterschiedlichen Statusgruppen aus. Dennoch sehen sich kaufmännische Angestellte aktuell mit ähnlichen Anforderungen konfrontiert, die mit den Schlagworten: Informatisierung, Kundenorientierung, marktzentrierte Steuerung, Entgrenzung und Flexibilisierung der Arbeit und Internationalisierung verbunden sind und auch Mentalitätsveränderungen erzeugen.

Die vorliegende Studie trägt die Erkenntnisse der Industriesoziologie zu kaufmännischen Angestellten zusammen und leistet damit einen hilfreichen Beitrag zur Untersuchung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede kaufmännisch betriebswirtschaftlicher Berufe in einem BIBB-Forschungsprojekt.

The type of occupation we now term “commercial employee” began to emerge as a mass phenomenon approximately 100 years ago. It underwent differentiation as services and the various status groups continued to develop. Notwithstanding this, today’s commercial employees still face similar requirements. These are associated with the keywords of informationalisation, customer orientation, market-centred management, the breaking down of barriers and the flexibilisation of work and internationalisation.

The present study collates industrial sociology findings regarding commercial employees and provides a helpful contribution towards an investigation of the commonalities and differences between commercial and business management occupations within the scope of a BIBB research project.