

---

# Metamorphosen der Fabriksozialisation

Zur Produktion des Arbeiters in Vergangenheit und Gegenwart

---

Kaum ein Thema beschäftigt Soziologie wie Öffentlichkeit in der Bundesrepublik derzeit so nachhaltig wie die »Explosion der Ungleichheit«.<sup>1</sup> Lebenschancen gelten im Zeichen der Expansion des Niedriglohnssektors, prekärer Beschäftigung, prospektiver Altersarmut und geringer sozialer Mobilität als gefährdet. Unterschiedliche Gründe werden für die Verschärfung der Ungleichheit angeführt: Die Neujustierung des Sozialen unter neoliberalen Vorzeichen seit den 1980er Jahren,<sup>2</sup> der Umbau der bundesrepublikanischen Sozialsysteme und die zugehörigen Arbeitsmarktreformen im neuen Jahrtausend<sup>3</sup> sowie die unterschiedlichen Wellen der Finanzkrise seit 2008/09,<sup>4</sup> all diese Faktoren haben, wie vielerorts betont wird, ihre Spuren in der Sozialstruktur hinterlassen. In der Bundesrepublik ist es allerdings vor allem der Strukturwandel des Arbeitsmarktes, der die Entwicklung sozialer Ungleichheit prägt. Es befinden sich derzeit so viele Personen in Beschäftigung wie noch nie in der Geschichte, während gleichzeitig die Arbeitslosenquote die niedrigste seit der Wiedervereinigung ist. Nicht mehr der Ausschluss vom, sondern die spezifische Form der Ausbeutung auf dem Arbeitsmarkt wird damit zur entscheidenden Dimension für die Entwicklung sozialer Ungleichheit.

Die langfristige Transformation des deutschen Arbeitsmarktes ist vor allem gekennzeichnet durch einen Wandel der Berufsstruktur weg von einer primär industriell getragenen, hin zu einer auf Dienstleistungsberufen basierenden Arbeitswelt. Dieser Prozess hat die Sozialstruktur der Industriegesellschaft in mindestens zwei Segmenten entscheidend verändert: In den mittleren Lagen der Gesellschaft haben die sogenannten Dienstklassen<sup>5</sup> hohe Zuwächse erlebt, Gruppen hochqualifizierter Arbeitnehmer in tertiären Berufen, die sich aufgrund

1 Hans-Ulrich Wehler, »Die Explosion der Ungleichheit. Ein Problem von Macht und Herrschaft«, in: *Blätter für deutsche und internationale Politik* 58 (4) 2013, S. 47–56.

2 Norbert Nicoll, *Neoliberalismus. Ungleichheit als Programm*, Münster 2013.

3 Berthold Vogel, »Der Nachmittag des Wohlfahrtsstaats. Zur politischen Ordnung gesellschaftlicher Ungleichheit«, in: *Mittelweg* 36 13 (2004), 4, S. 36–55.

4 Wolfgang Streeck, *Gekaufte Zeit. Die vertagte Krise des demokratischen Kapitalismus*, Berlin 2013.

5 Vgl. Robert Erikson/John H. Goldthorpe, *Constant Flux. A Study of Class Mobility in Industrial Societies*, Oxford 1992.

qualifikatorischer Aufwertungsprozesse nach wie vor im Aufstieg befinden.<sup>6</sup> In den unteren Lagen der Arbeitsgesellschaft zeigt sich dagegen eine harte Trennung zwischen »einfacher« Industriearbeit und »einfachen« tertiären Berufen. »Einfache« Industriearbeit kann auf mehr als ein Jahrhundert der erfolgreichen Institutionalisierung kollektiver Selbstorganisation zurückblicken, die den dort Beschäftigten einen immer höheren Lebensstandard beschert hat. »Einfacher« Dienstleistungsarbeit fehlt dagegen jede Tradition erfolgreicher Gegenwehr.<sup>7</sup> Arbeit steht hier zudem unter erheblichem Rationalisierungsdruck, der sich in einer Abwertung der Qualifikationsprofile der Beschäftigten niederschlägt,<sup>8</sup> die deren Chancen auf etwaige Lohnsteigerungen wiederum deutlich einschränkt. Eine qualifikatorische Aufwertung von Reinigungsaufgaben und Facility Management, Wach- und Schließdiensten, Post- und Paketservices oder großen Teilen des Einzelhandels, die diese Branchen in eine Nähe zur Arbeit der Dienstklassen rücken könnte, steht daher nicht zu erwarten.

Um die eigene Lage zu verbessern, bliebe den Beschäftigten der »einfachen« Dienste freilich noch die Möglichkeit, sich am historischen Beispiel der Industriearbeiter zu orientieren und auf effiziente Selbstorganisation und kollektive Konfliktfähigkeit zu setzen. Entwicklungen in dieser Richtung sind bisher empirisch allerdings kaum auszumachen: Strukturen funktionierender Stellvertretung existieren in den Betrieben der »einfachen« Dienste so gut wie nicht. Die Fachliteratur beschreibt solche Unternehmen weitgehend als betriebsratsfreie Zonen.<sup>9</sup> Der gewerkschaftliche Organisationsgrad der »einfachen« Dienste ist der geringste aller Arbeitsmarktsegmente.<sup>10</sup> Auf kollektivem Handeln basierende Vereinbarungen treten in den Hintergrund zugunsten der Regulierung durch politische Löhne. Seit Jahren wird lediglich versucht, stabile Untergrenzen für die Entlohnung der Beschäftigten zu definieren. Das Mandat der Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter ist, vorsichtig formuliert, nicht immer durch einen hohen Repräsentationsgrad gedeckt, legt man die Mitgliederzahlen beider Seiten

6 Daniel Oesch/Jorge Rodriguez Menes, »Upgrading or polarization? Occupational change in Britain, Germany, Spain and Switzerland, 1990–2008«, in: *Socio-Economic Review* 9 (2011), 3, S. 1–29.

7 Martin Baethge, »Abschied vom Industrialismus: Konturen einer neuen gesellschaftlichen Ordnung der Arbeit«, in: Martin Baethge/Ingrid Wilkens (Hg.), *Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung*, Opladen 2001.

8 Philipp Staab, *Macht und Herrschaft in der Servicewelt*, Hamburg 2014.

9 Ingrid Artus/Sabine Böhm/Stefan Lücking/Rainer Trinczek, *Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen*, Frankfurt am Main/New York 2006.

10 Daniel Oesch, *Redrawing the Class Map. Stratification and Institutions in Britain, Germany, Sweden and Switzerland*, Basingstoke 2006, S. 168.

zugrunde. Es ist die Politik, die Tarifabschlüsse für juristisch bindend erklären muss, weil die Vertragsparteien nicht genug jener Unternehmen und Arbeitnehmer umfassen, als dass breitenwirksame Branchentarifverträge zustande kämen. Tarifautonomie wird hier allenfalls simuliert.

Die Selbstorganisation der industriellen Arbeiterschaft wurde, will man den Deutungen der historischen Arbeitsforschung folgen, im fordistischen Fabrikregime durch zwei Faktoren gestützt: Einerseits lieferten spezifische Herrschaftserfahrungen, wie sie die Arbeiter teilten, gemeinsame Themen und Anlässe für Empörung; andererseits erzeugte die arbeitsteilige Integration der Beschäftigten auf dem *shop floor* eine Kooperationserfahrung, an die Arbeitnehmervertreter in der Absicht anschließen konnten, gewerkschaftliche Selbstorganisation in Gang zu bringen und auf Dauer zu stellen. Die Fabrik bot einen beruflichen Sozialisationskontext, auf dessen Grundlage sich eine spezifische Praxis der Kollektivierung ausbilden konnte. Doch ist die erfolgreiche Selbstorganisation der Arbeiterschaft im Fordismus beileibe kein notwendiger, sondern nur ein durch gegebene Strukturen begünstigter Effekt der Sozialisationsbedingungen gewesen, für die das Fabrikregime sorgte. Wenn ich mich im Anschluss an eine historische Rekonstruktion der fordistischen Fabriksozialisation also mit den gegenwärtigen Chancen und Fallstricken erfolgreicher Selbstorganisation im Segment »einfacher« Dienstleistungsarbeit befasse, dann stützen sich meine Beobachtungen nicht auf die Ausgangsthese, dass ein kausaler Zusammenhang besteht zwischen einer veränderten Arbeitssozialisation und dem offenkundigen Ausbleiben stabilen gewerkschaftlichen Widerstandes in den »einfachen« Diensten. Mir geht es vielmehr darum, bestimmte Praxisbedingungen fordistischer und postfordistischer Einfacharbeit zu vergleichen, um aus dem Vergleich zumindest eine plausible Vermutung für das zu konstatierende Ausbleiben von Selbstorganisation in den »einfachen« Diensten der postfordistischen Arbeitswelt zu gewinnen. So werde ich im Folgenden argumentieren, dass sich am unteren Rande der Dienstleistungsgesellschaft ein Segment der »Einfacharbeit« etabliert hat, dessen Beschäftigte grundsätzlich andere Herrschafts- und Kooperationserfahrungen machen, eine ganz andere *Fabriksozialisation* erfahren, als sie für die »einfache« Industriearbeit im Fordismus kennzeichnend gewesen ist. In der gut erforschten Geschichte des fordistischen Fabrikregimes benennt Fabriksozialisation die Ausprägung und Stabilisierung handlungsrelevanter Rollenidentitäten aus durch Herrschaft vermittelten Rollenerwartungen im Kontext des betrieblichen Alltags. Die Selbstverortung der Arbeiter wird in diesem Sinne nicht zuletzt als ein Resultat der Kontroll- und

Kooperationsstrategien betrieblicher Arbeitsteilung verstanden.<sup>11</sup> Mit Kontrolle ist dabei, an Marx und die Labour Process Debate anschließend, das Ensemble der in ihrem Kern repressiven Strategien gemeint, das die tatsächliche Realisierung der vom Management durch den Arbeitsvertrag erworbenen potenziellen Arbeitskraft sichert.<sup>12</sup> Kooperationserfahrungen sind in diesem Zusammenhang von Bedeutung, weil, wiederum Marx folgend, unter den materiellen Produktionsverhältnissen eine faktische Vergemeinschaftung zum Zwecke arbeitsteiliger Kooperation stattfindet, an die politische Vergemeinschaftung, das heißt die Selbstorganisation der abhängig Beschäftigten, anknüpfen kann. Wie sich zeigen wird, deckt die Frage nach den Modalitäten der Fabriksozialisation in der Tat eklatante Unterschiede zwischen industrieller Einfacharbeit und den »einfachen« Dienstleistungen auf.

### *I. Die industrielle Herrschaftserfahrung*

Die Fabrik hat ihr Gesicht häufig verändert. Will man nach den typischen Elementen der Fabriksozialisation fragen, ist dementsprechend eine gewisse Selektivität und Abstraktion notwendig. So werde ich mich im Folgenden auf das »Factory Regime« des Fordismus beziehen. Bei aller fälligen Differenzierung hat sich innerhalb der internationalen Industriesoziologie ein gewisser Konsens über die stilbildenden Elemente dieser historischen Konstellation etabliert. Demnach bezeichnet der Fordismus eine historisch genuine Kombination von Massenproduktion und Massenkonsumtion. Die Basis dieses zeitweilig recht stabilen Kompromisses zwischen Kapital und Arbeit bildet eine spezifische Organisation des Arbeitsprozesses, deren technisches Symbol das Fließband ist.

In dieser Produktionsform materialisiert sich nicht nur ein bestimmtes Organisations-, sondern auch ein Herrschaftskonzept. In organisatorischer Hinsicht dient das Fließband der Beschleunigung des

11 Womit freilich weder gesagt ist, dass nur die betriebliche Arbeitsteilung entscheidenden Einfluss auf die Subjektivität der Beschäftigten nimmt, noch dass diese ein notwendiger Effekt von Kontroll- und Kooperationserfahrungen ist. Es kann hier, schon aus methodischen Gründen, nur darum gehen, einen Zusammenhang empirisch zu plausibilisieren. Dass dabei der Blick auf die Prägung von Rollenidentität durch Arbeitsteilung gerichtet wird, liegt nahe, führt man sich die durch den Arbeitsvertrag bedingte strukturelle Machtasymmetrie im Arbeitsprozess vor Augen: Wer abhängig beschäftigt ist, ist während der Arbeit nicht frei, weshalb zunächst davon ausgegangen werden kann, dass sich sein Handeln als Reaktion auf die vorgefundene Arbeitssituation gestaltet.

12 Für eine kurze Bilanz und Perspektiven der Labour Process Debate siehe: Vicki Smith, »Braverman's legacy: The labor process tradition at 20«, in: *Work and Occupations* 21 (2) 1994, S. 403–442; Lothar Lappe, »Technologie, Qualifikation, Kontrolle. Die Labour-Process Debatte aus Sicht der deutschen Industriesoziologie«, in: *Soziale Welt* 37 (2/3) 1986, S. 310–330.

Arbeitsprozesses, der in immer kleinere Einheiten untergliedert ist, die nacheinander und in der Regel von unterschiedlichen Arbeitern ausgeführt werden. Die einzelnen Arbeitsschritte verlieren folglich an Komplexität. Dies führt zu einer Entwertung der Fähigkeiten der einzelnen im Produktionsprozess integrierten Arbeiter. Das mit der Anwendung des Fließbandes etablierte System war im 20. Jahrhundert zeitweise derart dominant, dass in der industrialisierten Welt davon ausgegangen werden konnte, es handle sich um eine Grundgesetzmäßigkeit kapitalistischer Entwicklung. So formulierte Harry Braverman in seinem einflussreichen Buch *Labour and Monopoly Capital*<sup>13</sup> von 1974 die These, dem kapitalistischen Arbeitsprozess sei eine fortschreitende Degradierung menschlicher Arbeit systematisch inhärent.<sup>14</sup> Die primäre Herrschaftserfahrung der Arbeiter wird unter diesem Blickwinkel von einer umfassenden technischen Regulierung des Arbeitsprozesses geprägt. Diese Rationalisierung ist mithin der Grund dafür, dass die Tätigkeiten der Arbeiter keinem ganzheitlichen Ideal handwerksförmiger Arbeit mehr folgen. Sie bedingt in der Konsequenz dann auch den systematischen Verlust von Produktionswissen auf Seiten der Arbeiter. Ein wirkliches Herrschaftsinstrument ist das Fließband insofern, als es die Kontrolle des Managements über den Arbeitsprozess verbessert: Gerade weil die jeweiligen Tätigkeiten weitgehend standardisiert sind, kann das Management davon absehen, den Beschäftigten Spielraum für Autonomie zuzugestehen. Die zeitliche Taktung des Fließbandes ermöglicht es zudem, die Arbeitsgeschwindigkeit wirkungsvoll zu kontrollieren. Die viel beschworenen »faulen Äpfel im Korb«, also Arbeiter, die nicht die erwartete Leistung erbringen, lassen sich ebenso leicht wie schnell identifizieren. Der Belegschaft ist die Möglichkeit genommen, ihre Arbeitsgeschwindigkeit jenseits der offiziell geltenden Standards »unter der Hand« niedrig zu halten.

Innerhalb der Labour Process Debate, die Bravermans Buch ausgelöst hat, wurde frühzeitig moniert, dass dessen Konzeption die realen Diskontinuitäten und Brüche innerhalb der fortschreitenden Entwicklung betrieblicher Kontrollformen nicht erfasse. Vor allem die Rolle des Widerstandes der Arbeiter, so kritisierte etwa Richard Edwards,<sup>15</sup> komme bei weitem zu kurz. Edwards identifizierte im praktischen Protest der Arbeiter gegen die zeitliche Taktung und Regulierung des Arbeitsprozesses einen bedeutsamen Ursprung der später erfolgenden Institutionalisierung betrieblicher und letztlich politi-

13 Harry Braverman, *Labour and Monopoly Capital*, New York 1974.

14 Vgl. Lothar Lappe, »Technologie, Qualifikation, Kontrolle. Die Labour-Process Debatte aus Sicht der deutschen Industriesoziologie«, in: *Soziale Welt* 37 (2/3) 1986, S. 310–330.

15 Richard Edwards, *Herrschaft im modernen Produktionsprozess*, Frankfurt/New York 1981.

scher Gegenmacht. Schon vor der Einführung des Fließbandes hätten sich betriebliche Konflikte regelmäßig an den Sanktionen entzündet, mit denen das vortechnische Regime der »hierarchischen Kontrolle« – eine Regulationsform, die vornehmlich auf direkte personengebundene Kontrollformen setzte – operiert habe. Die »Waffen der hierarchischen Kontrolle«, also im Kern direkte Machtausübung durch Werkmeister oder Vorarbeiter, so Edwards, »waren zwar überaus abschreckend, aber da es sich um rein negative Sanktionen handelte [...] machte diese Form der nackten und deutlich sichtbaren Machtausübung den Arbeitern ihre niederdrückende Situation erst richtig bewusst und erzeugte spontanen Widerstand«. <sup>16</sup> Die Umstellung von Hierarchie, also personengebundener Machtausübung, auf Technik, versinnbildlicht durch die Einführung des Fließbandes in der Ford Motor Company, <sup>17</sup> interpretiert Edwards dann auch konsequent als eine Reaktion des Managements auf den Widerstand der Arbeiter. Dieser habe sich zuvor, wie Edwards unter anderem am Beispiel des Pullman-Streiks von 1894 verdeutlicht, in erster Linie an der »Willkürherrschaft und Tyrannei der Werkmeister« <sup>18</sup> entzündet.

Mit der Dominanz technischer Kontrollformen zur Hochzeit des Fordismus kam der Widerstand der Arbeiter allerdings keineswegs zum Erliegen. Einerseits wurden die neuartigen Überwachungsmodalitäten von den Arbeitern unmittelbar auch wieder als systematische Repression und strukturelle Form der Ausbeutung erlebt. Andererseits barg das Fließband ein ungeahntes Wirkungspotenzial für Widerstand, das Edwards hervorhebt: »Da die technische Kontrolle die gesamten Arbeiter miteinander verband, schlossen sich automatisch alle dem Streik an, sobald das Band stillstand.« <sup>19</sup> Es war die technisch induzierte Kooperationskette, die ein beträchtliches Risiko für das auf möglichst hohe Produktivität geeichte Management barg. Der kollektiven Erfahrung technifizierter Kontrolle entsprach auf Seiten der Arbeiter daher die Erfahrung potenzieller Wirkungschancen kollektiven Widerstandes.

Fasst man die in das System der technischen Kontrolle eingelassenen Rollenerwartungen zusammen, so verdichten sie sich in der

16 Ebd., S. 61.

17 Zwar war Ford nicht der Erste, der das Fließband nutzte. Doch er war es, der dessen Einsatz perfektionierte. Nicht zufällig wurde er daher zum Namensgeber für die Epoche, die auf der Basis der revolutionierten Massenproduktion die Möglichkeiten des demokratisierten Massenkonsums erzeugte. Für die Arbeiterbewegung wurde das Modell Ford zu einer Herausforderung, verursachte die Zergliederung des Arbeitsprozesses doch einen Kompetenzverlust der abhängig Beschäftigten. Nicht zufällig gilt daher Upton Sinclairs Roman *The Flivver King* von 1937, in dem ebendieser Abwertungsprozess beschrieben wird, als eines der wichtigsten Bücher der US-amerikanischen Arbeiterbewegung.

18 Richard Edwards, *Herrschaft im modernen Produktionsprozess*, Frankfurt/New York 1981, S. 69.

19 Ebd., S. 141.

durch das Management im Fabrikssystem formulierten Forderung einer möglichst reibungslosen Integration der Arbeiter in die Produktionskette. Von ihnen wird keine subjektive Identifikation mit den Zielen des Unternehmens verlangt.<sup>20</sup> Sie sollen lediglich funktionieren, nämlich einen störungsfreien Ablauf ihrer zeitlich eng getakteten Fließbandtätigkeiten gewährleisten. Was das Verhältnis zwischen Management und Belegschaft affektiv grundiert, ist die von Niklas Luhmann griffig pointierte »bezahlte Indifferenz«:<sup>21</sup> Im Fabrikssystem des Fordismus wurde, zumindest solange technifizierte Kontrolle vorherrschte, Gleichgültigkeit erkaufte. Sie dämpfte, zumal in der Verbindung mit Konsumchancen, die außerhalb der Arbeitswelt zunehmend wahrgenommen werden konnten, die innerbetrieblichen Konfliktpotenziale ab. Zugleich schrieb das Fließband eine spezifische Form der Arbeitsteilung vor, zu der – die alltägliche Herrschaftserfahrung der Arbeiter kontrastierend – das Moment erlebbarer Kooperation gehörte und die als ein Hebel genutzt werden konnte, um in Praktiken lokalen Widerstandes signifikante Selbstwirksamkeitserfahrungen zu machen.

## II. Arbeiterkultur und Grenzziehung

Es ist selbstredend ausgesprochen schwierig, eine stichhaltige Hypothese über die Auswirkungen dieses betrieblichen Herrschaftszusammenhangs für die Rollenidentität *des* Arbeiters zu formulieren. Zu groß sind die Unterschiede, die sich selbst innerhalb des Fordismus zwischen einzelnen Phasen seiner Entwicklung ausmachen lassen, um von den handgreiflichen Differenzen zwischen einzelnen nationalen Arbeiterkulturen ganz zu schweigen. Gleichwohl ist historisch von einer gleichgerichteten Entwicklungsdynamik industrieller Arbeitsprozesse in unterschiedlichen Branchen und Ländern auszugehen, die insgesamt zu einer technisch massiv regulierten Arbeitsteilung in zentralisierten Großorganisationen geführt hat.

Die aus diesen Veränderungen resultierende Herrschaftserfahrung bestimmte zugleich auch die soziale Umwelt in den Unternehmen – die Beziehungen unter Kollegen, das Verhältnis zu Vorarbeitern und anderen Vorgesetzten, das »Klima« im Betrieb und letztlich wohl auch

20 Selbstverständlich gab es auch solche Versuche. Berühmt geworden ist beispielsweise das in der Ford Motor Company unterhaltene *Sociology Department*, dessen Mitarbeiter einen vermeintlich positiven Einfluss auf die Lebensführung der Beschäftigten von Ford ausüben sollten. Im Fadenkreuz der Soziologen standen vor allem Neueinwanderer, von denen Ford eine Anpassung nicht nur an das Fabrikregime, sondern auch eine Ausrichtung ihrer Wohnverhältnisse und Freizeitgewohnheiten an den American Way of Life erwartete. Solch ambitionierte Zugriffe von Unternehmen auf die private Lebensführung ihrer Angestellten blieben allerdings die Ausnahme.

21 Niklas Luhmann, *Funktionen und Folgen formaler Organisation*, Berlin 1972.

die Modelle alltäglicher Lebensführung.<sup>22</sup> Eine geradezu exemplarische Verknüpfung von erfahrener Betriebs- mit der Arbeiterkultur im Allgemeinen hat Paul Willis in seinem Klassiker *Spaß am Widerstand* analysiert.<sup>23</sup> Die Arbeiterjugendlichen, die er auf ihrem Weg durch die Schule hinein in den Industriebetrieb begleitet, gehören zur Gruppe der sogenannten Wohlstandsarbeiter. Sie zeichnen sich, wie die einflussreiche Studie *The Affluent Worker*<sup>24</sup> zeigt, durch ein weitgehend instrumentelles Verhältnis zu Arbeit, Betrieb und Gewerkschaft aus. Weil sie ihre Entlohnung für die negative Erfahrung von Herrschaft und innerbetrieblicher Entmündigung entschädigt, akzeptieren diese jungen Arbeiter den unübersehbaren Zwangscharakter des Fabrikregimes. Laut Willis verweist diese Akzeptanz jedoch noch auf etwas ganz anderes als den womöglich richtigen Preis, mit dem die Indifferenz der Arbeiter erkaufte wird. Vielmehr beruht die Kultur dieser englischen Arbeiter auf einem Komplex aus Einstellungen und Werten, der ihnen erlaubt, die nötige Selbstbeherrschung im betrieblichen Alltag einzuüben. Es ist eine Kombination von Kompromissfähigkeit und Selbstbescheidung, die diese Arbeiterkultur Willis zufolge charakterisiert.<sup>25</sup> Auf der Ebene geschlechtlicher Identitäten basiert sie auf der Betonung und Zurschaustellung von Maskulinität,<sup>26</sup> zu der im Übrigen auch ein informelles Senioritätsprinzip gehört, das den jungen Arbeitern die körperliche Härte ihrer Arbeit umso attraktiver erscheinen lässt, als es soziale Ordnungsvorstellungen adressiert, die ihnen aus ihrer Erfahrungswelt außerhalb des Betriebs vertraut sind.<sup>27</sup> Die älteren Kollegen versieht diese Perspektive auf die eigene Arbeitssituation mit einer Aura unbedingter Respektabilität: »Es ist aufregend, mit älteren, härteren Männern unter rauen Bedingungen zusammenzuarbeiten – zu überleben und akzeptiert zu werden, wo andere scheitern

22 Ein besonderes eindrucksvolles Beispiel aus dem Literaturbestand der Labour Process Debate für den Zusammenhang betrieblicher Kontrollformen, der Kollegenbeziehungen und des Betriebsklimas findet sich in Michael Burawoys Fabrikstudie *Manufacturing Consent* von 1979. Burawoy beobachtete, wie in einem Chicagoer Motorenwerk klassische Kontrollformen um ein spezifisches Anreizsystem ergänzt wurden. Die Folge war, dass sich im Betriebsalltag ein Spiel zwischen den Arbeitern etablierte, in dem diese versuchten, sich gegenseitig zu übertrumpfen. Da aber weiterhin wechselseitige Abhängigkeiten im Arbeitsprozess bestanden, eskalierte dieser Wettbewerb nicht, sondern wurde von den Arbeitern als Bereicherung ihres Alltags begriffen und stärkte deren Bindungen an das Unternehmen – ein Umstand, den Burawoy als guter Marxist mit Antonio Gramsci als eine Form hegemonialer Kontrolle im Betrieb deutete.

23 Paul E. Willis, *Spaß am Widerstand*. Gegenkultur in der Arbeiterschule, Bodenheim 1990.

24 John H. Goldthorpe/David Lockwood/Frank Bechhofen/Jennifer Platt, *The Affluent Worker*. Industrial Attitudes and Behaviour, Cambridge 1968/1969.

25 Willis, *Spaß am Widerstand*, S. 167.

26 Ebd., S. 172.

27 Willis stellt beispielsweise immer wieder auf die Rolle von Schlägereien und Sachbeschädigungen, sowohl im schulischen Alltag als auch in der Freizeit der Arbeiterjugendlichen, ab.



würden.«<sup>28</sup> Die älteren Arbeiter verkörpern den ungebrochenen Willen, sich mit der betrieblichen Herrschaft zu arrangieren, ohne sich von Befehlsstrukturen oder technisch vorgegebenen Reglements je unterkriegen zu lassen. Sie mögen bereit sein, sich unter Druck gegebenenfalls zu biegen, doch ein Brechen kommt für sie nicht in Frage. Auch die Körperlichkeit der Arbeit spielt eine besondere Rolle, weil sie zwischen Arbeiterkultur und Herrschaftserfahrung vermittelt. Sie synchronisiert kulturell präformierte Erwartungen mit den tatsächlichen Herrschaftserfahrungen im Betrieb, macht Letztere ob ihrer Erwartbarkeit folglich erträglich. Aus der Heroisierung physischer Verausgabung lässt sich zudem ein deutlich maskulin eingefärbtes Selbstbewusstsein schöpfen, das die »symbolische Integration der Gruppe und deren betriebliche Kommunikationsformen verstärkt«.<sup>29</sup> Die Wahrnehmung eigener Leiblichkeit und ihrer physischen Kapazitäten erzeugt innerhalb einer solchen Arbeiterkultur somit ganz eigene subjektive Bindungen an die und in der Arbeit.

Die reine Körperlichkeit der Arbeit zieht aber auch eine Grenze für den Zugriff des Managements auf den Willen der Arbeiter, die selbstständig denken, weil nur ihre somatischen Funktionen, letztlich als Appendix der Maschine, im Dienste des Unternehmens stehen. Erhalten bleibt eine innere Distanz zu betrieblicher Herrschaft, weil die Arbeiter um den Umstand wissen, dass gerade der Kern ihres Stolzes, nämlich der leistungsfähige Körper, das Ziel unternehmerischer Herrschaftsstrategien ist. Widerstand gegen betriebliche Herrschaft ist daher im Fordismus immer auch ein Kampf um die körperliche Selbsterhaltung und -bestimmung der Arbeiter.<sup>30</sup>

Von einer derartigen sozialisatorischen Grundausrüstung, die wohl nicht nur in Großbritannien gegeben war, hat die Phase wirtschaftlichen Aufschwungs nach dem Zweiten Weltkrieg zweifelsohne profitiert. Auf dieses Personal konnte die Ära der Vollbeschäftigung bauen. Während der Hochzeiten des Fordismus, in Deutschland vor allem in den drei Jahrzehnten nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs, trafen spezifische Dispositionen der Arbeiter auf eine politisch-ökonomische Chancenstruktur, die inzwischen nicht mehr existiert, im Rückblick allerdings die erstaunlichen Erfolge der Arbeiterbewegung erklärt. Gerade die Institutionalisierung gewerkschaftlicher Gegenmacht bildete eine entschei-

28 Ebd., S. 169.

29 Martin Baethge, »Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit«, in: *Soziale Welt* 42 (1) 1991, S. 6–19, S. 14.

30 Ein Indiz hierfür sind wichtige Errungenschaften der Arbeiterbewegung in der Nachkriegszeit, die auf politische und gewerkschaftliche Initiativen zurückgingen. So zielten beispielsweise die Programme zur Humanisierung der Arbeitswelt auf die Transformation und Reduktion gesundheitsgefährdender Tätigkeiten im Arbeitsprozess.



Die Arbeitswelt der industriellen Moderne, Mitte der 1950er Jahre. Selbstverständlich werden die Autos im Mercedes-Werk Sindelfingen am Fließband produziert.

dende Voraussetzung dafür, die gebotenen Option nutzen zu können. Anfang des 20. Jahrhunderts noch als Sorgenkinder stabiler gesellschaftlicher Entwicklung beargwöhnt, wurden die Industriearbeiter in der Nachkriegszeit zu einer tragenden Säule der bundesrepublikanischen Sozialordnung. Proletarier verwandelten sich in Arbeitsbürger,<sup>31</sup> die in der universalisierten »Arbeitnehmergesellschaft«<sup>32</sup> einen gut gepolsterten Platz erobern konnten.

### *III. Die Rationalisierungserfahrung des Dienstleistungsarbeiters*

Die Sorgenkinder des Arbeitsmarktes der Gegenwart sitzen, wie erwähnt, auf den harten Holzbänken der Dienstleistungsgesellschaft. War in der Fabrik alle Arbeit direkt auf die Herstellung eines Produktes ausgerichtet, so ist für die Dienstleistungsarbeit der Kunde die alles entscheidende Referenz. Seine Zufriedenheit ist das zentrale Gütekriterium jeder Dienstleistung und damit die potenzielle Quelle von Anerkennung und Berufsstolz. Freilich gehört es zur tragischen Konstitution gerade der »einfachen« Dienste, dass der Kunde als eine solche

31 Walter Müller-Jentsch, *Arbeit und Bürgerstatus*. Studien zur sozialen und industriellen Demokratie, Wiesbaden 2008.

32 Maria Rainer Lepsius, »Wahlverhalten, Parteien und politische Spannungen«, in: *Politische Vierteljahresschrift* 1 (2) 1973, S. 295–313.

Instanz sozialer Wertschätzung kaum in Erscheinung tritt. »Einfache« Dienstleistungsarbeit ist in der Regel auf die Herstellung der Rahmenbedingungen von Produktion und Konsumtion gerichtet,<sup>33</sup> sie dient der Normalisierung des Alltags: Dass die Post täglich im Briefkasten landet oder der benutzte Kaffeebecher, der auf dem Schreibtisch im Büro vergessen wurde, am nächsten Morgen wie von Zauberhand verschwunden ist, erfüllt unsere Erwartungen an eine Normalität, die wir täglich vorzufinden gewohnt sind, mit deren Produktion wir allerdings ungerne behelligt werden. Selbst im Einzelhandel, wo das Beratungsgespräch eigentlich eine Situation anerkenntnisrelevanter Austauschs schaffen sollte, werden *face-to-face*-Interaktionen häufig Opfer des notorischen Zeitdrucks oder fallen im Rahmen von neueren Selbstbedienungskonzepten ganz aus dem Tätigkeitsportfolio der Arbeitnehmer heraus. Übrig bleiben Tätigkeiten, deren Ziel die Ermöglichung von Selbstbedienung,<sup>34</sup> das heißt konkret: die Reproduktion eines als standardgemäß erachteten Normalitätszustandes ist.

Im Reinigungs- und Sicherheitsgewerbe, im Feld der Gebäudeservices, in den konsumorientierten Diensten des Einzelhandels oder in den distributiven Tätigkeiten der Post- und Paketdienste spielt das Fließband keine Rolle, weshalb es für die hier wirksame Herrschaftserfahrung völlig ohne Bedeutung ist. Schon die räumliche Organisationsform der Arbeit vereitelt den Einsatz eines solchen Rationalisierungsinstrumentes: »Einfache« Dienstleistungsarbeit findet nicht im »Fabrikkontinent« statt, der alle Tätigkeiten in einen funktionalen Zusammenhang integriert. Sie ist selbst dort, wo sie in großen Serviceunternehmen mit vielen tausend Beschäftigten angesiedelt ist, in kleinen Inseln organisiert: Kleidung wird eben nicht aus einem gemeinsamen Lager heraus verkauft, sondern in dezentral verstreuten Filialen; man bringt auch kein Büro in eine Reinigungsfabrik, sondern lässt sich die Putzkolonnen direkt in die Firma schicken; Post und Pakete werden im Idealfall nicht an einer zentralen Vergabestelle abgeholt, sondern direkt zum Kunden geliefert. Die Erfahrung der Integration in einen umfassenden, zentralisierten und arbeitsteiligen Zusammenhang machen die Beschäftigten der »einfachen« Dienste nicht. Ihre soziale Bezugsinstanz ist die Kleingruppe im Depot, in der Filiale oder in der Kolonne.

Auch Technik spielt in den »einfachen« Diensten nicht die signifikante Rolle, die ihr für die Herrschaftserfahrung des fordistischen In-

33 Vgl. Ulrike Berger/Claus Offe, »Das Rationalisierungsdilemma der Angestelltenarbeit«, in: Claus Offe (Hg.), *Arbeitsgesellschaft*. Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven, Frankfurt am Main 1990.

34 Vgl. Lynn Pettinger, »On the materiality of service work«, in: *The Sociological Review* 54 (1) 2006, S. 48–65.

dustriearbeiters zukam. Rationalisierung betrifft einstweilen nur die möglichst effiziente, bürokratische Organisation der Arbeit.

Drei Strategien lassen sich identifizieren, die in so vermeintlich unterschiedlichen Branchen wie dem Einzelhandel, der Gebäudereinigung, dem Facility Management oder den Post- und Paketdiensten gleichermaßen zum Einsatz kommen. Erstens werden die Tätigkeitsprofile der Beschäftigten *standardisiert*. Komplexe Aufgaben wie die Beratung von Kunden werden beispielsweise im Einzelhandel zu starren Skripten formalisiert, an die sich die Beschäftigten zu halten haben,<sup>35</sup> oder sie werden schlicht aus dem Tätigkeitsportfolio gestrichen. Übrig bleiben im Resultat »einfache« Tätigkeiten, die der Normalisierung des Ladenbildes dienen: T-Shirts falten, Ware auffüllen und ordnen, sauber machen und dergleichen. Auch in den Post- und Paketdiensten lassen sich vergleichbare Standardisierungsmaßnahmen beobachten. So werden etwa Routen vereinheitlicht, was einen flexibleren Einsatz von Zustellern auf unterschiedlichen Strecken ermöglicht, weil spezielles Wissen um die Eigenheiten bestimmter Touren nicht mehr nötig ist. In der Gebäudereinigung, um ein drittes Beispiel heranzuziehen, hat sich unter dem Stichwort »Bedarfsreinigung« ein Standardisierungssystem etabliert, das besonders »perfid« ist: Der Minimalismus der Bedarfsreinigung garantiert dem an Kostenersparnis interessierten Kunden, dass nur gereinigt wird, was der Bearbeitung bedarf. Nicht mehr feste Säuberungsprozeduren, die in regelmäßigen Abständen entsprechend eines ausgehandelten Katalogs verrichtet werden müssen, prägen den Arbeitsablauf der Beschäftigten, sondern diese sind nun selbstständig dafür verantwortlich, einen »bedarfsgerechten« Zustand von Sauberkeit zu produzieren. Offiziell wird auf diesem Wege beispielsweise das Putzen von Fenstern aus dem Tätigkeitsfeld der Beschäftigten gestrichen. Ihnen wird dementsprechend auch nicht mehr der höhere Lohn ausgezahlt, der tariflich für das Reinigen von Glasflächen veranschlagt wird. Je nach Bedarf werden die Fenster dennoch von jenen Arbeitern geputzt, die dafür offiziell nicht mehr zuständig sind – nun allerdings zu niedrigeren Löhnen. Auch wenn also nicht alle offiziell eingesparten Tätigkeiten tatsächlich aus dem Aufgabenbereich der Beschäftigten herausfallen, handelt es sich dennoch um eine wirksame Standardisierungsstrategie. Denn wegen der vermeintlich reduzierten Palette von Tätigkeiten werden in der Regel die Gebiete vergrößert, für die eine einzelne Reinigungskraft zuständig ist. In der Praxis führt diese Maßnahme dazu, dass die situative Ausformung der Standardisierungsvorgaben den einzelnen Arbeitern selbst

35 Man denke an typische Verkaufsinteraktionen im Fastfoodbereich. Vgl. Robin Leidner, *Fast Food, Fast Talk*. Service Work and the Routinization of Everyday Life, Berkeley 1993.

überlassen bleibt. Sie finden sich in Experten der *Autostandardisierung* verwandelt und müssen ihre Tätigkeitsprofile im Zeichen erhöhten Leistungsdrucks selbst zuschneiden. Vor Ort ist zu entscheiden, welche Aufgaben nicht mehr erfüllt und welche Tätigkeiten weniger gründlich erledigt werden. Zumindest ihrem offiziellen Arbeitsauftrag nach sind sie nicht mehr für eine fixe Anzahl unterschiedlicher Tätigkeiten zuständig, sondern für all jene Routineaufgaben, die nicht aus dem Portfolio gestrichen wurden.

Damit zeichnet sich eine zweite Rationalisierungsstrategie ab: Im Anschluss an die Standardisierung der Aufgabenprofile kommt es zu einer *Universalisierung* »einfacher« Tätigkeiten. Die Reinigungskräfte können keine Spezialkompetenzen geltend machen, die sie für eine bestimmte Aufgabe prädestinieren. Sie müssen einfach alle Aufgaben übernehmen, die anfallen. Gleiches gilt für die Zusteller oder Beschäftigten vieler Lebensmittel- und Textilgeschäfte. Zusteller sind auf allen Routen einsetzbar, Verkaufskräfte müssen sämtliche Normalisierungstätigkeiten erledigen, die der Arbeitsalltag mit sich bringt. Einzelne Abteilungen innerhalb eines Textilgeschäfts unterscheiden sich in ihren Anforderungsprofilen kaum noch, lokale Expertise für spezifische Tätigkeitsabläufe entfällt, jede und jeder hat die anfallenden Räum-, Sortier- und Arrangieraufgaben zu erledigen.

Schließlich greift in der Regel eine dritte Rationalisierungsstrategie, die idealerweise zur Beschleunigung der Arbeitsabläufe führt. Arbeit wird *verdichtet*, was bedeutet, dass die Beschäftigten eine größere Anzahl von Handgriffen trotz gleichbleibender Zeitintervalle zu erledigen haben: Die Reinigungsflächen werden vergrößert, ohne dass die Arbeitszeit entsprechend angepasst würde; Belegschaften im Einzelhandel werden ausgedünnt, sodass das verbliebene Personal die Arbeit der Rationalisierungsoffer auszugleichen hat; ein Zusteller muss immer mehr Post oder immer mehr Pakete an seinem Arbeitstag austragen.

Die Folge dieser dreigliedrigen Rationalisierungsstrategie ist nicht nur eine Verschärfung der Autostandardisierungszwänge, unter denen Beschäftigte operieren, die sowohl mehr als auch unterschiedlichere Tätigkeiten auszuführen haben. Zudem verlieren diese Tätigkeiten an Komplexität bei gleichzeitiger Intensivierung der physischen Leistungsansprüche, vor die sich die Arbeiter im Rahmen ihres täglichen Aufgabenpensums gestellt sehen. Arbeit kann aufgrund dieser Entwicklungen flexibler eingesetzt werden, und gerade das individuelle körperliche Durchhaltevermögen avanciert zum entscheidenden Gütesiegel der Arbeitskraft.

Weil eine Reinigungskolonie oder eine Filialbelegschaft für einen bestimmten Raum gemeinsam zuständig ist, sollte man ein hohes Maß an arbeitsteiliger Kooperation erwarten. Doch nimmt die Arbeitstei-

lung im Zuge der Rationalisierung der Dienstleistungsarbeit eine ganz andere Gestalt an als diejenige, die aus dem industriellen Fertigungsprozess bekannt ist. Dort bezeichnet sie die wechselseitige Abhängigkeit des Gelingens einer Tätigkeit von den Tätigkeiten aller anderen, wobei das Fließband die unterschiedlichen Tätigkeiten gewissermaßen rein technisch vermittelt. Arbeitsteilung in den »einfachen« Diensten bedeutet im Gegensatz dazu die Zerlegung von Arbeit in isolierte Tätigkeitsabläufe, die nicht mehr aufeinander bezogen sind, schon gar nicht durch irgendeine technische Instanz – jede Verkäuferin betreut ihr eigenes Revier, jede Reinigungskraft putzt alleine, jeder Postzusteller bearbeitet nur sein eigenes Gebiet. Scheitern die Beschäftigten an ihren Aufgaben oder arbeiten sie schneller als andere, hat dies keinen Einfluss auf die Arbeitsabläufe und die Leistungsqualität der Kolleginnen. Unter diesen Umständen stellen sich Erfahrungen wechselseitiger Abhängigkeit und Kooperation, die – ob befriedigend oder enttäuschend – miteinander geteilt werden könnten, nicht ein. Vielmehr erzeugt die Rationalisierung der Arbeitsabläufe eine beträchtliche Isolation der Beschäftigten, die im Ghetto der je individuellen Abarbeitung ihres Aufgabenpensums gefangen bleiben.

Dass Normalisierungsarbeit auch deshalb kaum mit individuellen oder kollektivierbaren Erfahrungen von Selbstwirksamkeit belohnt, weil sie nur selten bleibende Spuren hinterlässt, kommt hinzu: Die gerade gefalteten T-Shirts sind im Handumdrehen wieder zerwühlt, Sauberkeit und Ordnung ihrer Natur nach Phänomene, deren Zerfall unmittelbar nach ihrer Herstellung einsetzt. Während also die Industriearbeit, bei der es um die Produktion relativ langlebiger Artefakte geht, einer Logik des *Herstellens* (work) folgt, könnte man mit Hannah Arendt<sup>36</sup> die tertiäre Einfacharbeit als einen rudimentären Prozess des *Arbeitens* (labour) bezeichnen, weil deren Produkte schon während ihrer Herstellung der Tilgung durch Konsumpraktiken preisgegeben werden. Zugleich betonen die vergleichsweise geringen Konsumchancen der Dienstleister, dass deren Tätigkeiten allein der physischen Reproduktion der Beschäftigten dienen, während diese paradoxerweise in ihrer Arbeit von der materialen Basis physischer Überlebenssicherung in Landwirtschaft und Grundbedarfsgüterproduktion erdenklich weit entfernt sind. Auch dem *Handeln* (action) in Interaktionen, das einen Raum der Herrschaftsfreiheit bieten könnte, kommt in den »einfachen« Diensten kaum Bedeutung zu. Der Kunde tritt, obschon Adressat des Produktionsprozesses, allenfalls in Ausnahmefällen als ein Akteur in Erscheinung, der aufgrund seiner Zufriedenheit soziale Anerkennung zum Ausdruck bringt. Dass für ihn überhaupt »einfache«

36 Hannah Arendt, *The Human Condition*, Chicago 1958.



© dpa

Unsichtbar, solange die Lieferung pünktlich kommt?  
Ein Paketbote bei der Arbeit.

Dienstleistungen erbracht werden, fällt in der Regel erst auf, wenn die Normalisierungsarbeit Mängel aufweist – wenn die Regale unsortiert sind, der Mülleimer nicht geleert wurde oder das bestellte Paket auf sich warten lässt. Zumeist macht er sich mithin als eine strafende Instanz bemerkbar, die bei Vorgesetzten Beschwerde führt und Leistungsdefizite beklagt, ohne in Handlungsaustausch mit den Dienstleistungsrinnen zu treten.

#### *IV. Personengebundene Macht als primäre Herrschaftserfahrung*

Dass nicht nur Kooperation, sondern auch die Erfahrung gemeinsam erlittener Bevormundung, Kontrolle und Herrschaft Kollektivierungsprozesse und Anstrengungen zur Selbstorganisation anstoßen können, hatte der Blick auf das Fabrikregime des Fordismus gezeigt. Fragt man nun, worin die primäre Herrschaftserfahrung der Dienstleistungsarbeiter besteht, so gilt es die Durchsetzung und Auswirkung von Rationalisierungsdynamiken zu analysieren: Standardisierung, Universalisierung und Verdichtung sind im Fall der »einfachen« Dienstleistungen soziale Rationalisierungsstrategien, weil sie sich, in Ermangelung technischer Kontrolloptionen, immer auch an die Eigenorganisationskompetenz der Beschäftigten richten und zudem auf interpersonale Kontrollformen angewiesen sind, um wirksam zu werden. Die technische Rationalisierung im Industriebetrieb bündelte Arbeitersparnis,

die Effektivierung des Arbeitsprozesses und dessen Kontrolle.<sup>37</sup> Soziale Rationalisierungsstrategien erzeugen dagegen ein systematisches Kontrollproblem, weil die Beschäftigten im Zeichen der notwendigen Autostandardisierung einerseits selbst bei der Zurichtung des Arbeitsprozesses assistieren müssen,<sup>38</sup> ihre aktive Mitwirkung andererseits aber im Zeichen steigenden Arbeitsdrucks keineswegs automatisch gewährleistet ist. So besteht etwa die Gefahr, dass eine Reinigungskraft einfach langsamer arbeitet, da sie in der Praxis den konkreten »Bedarf« an Sauberkeit ja eigenständig zu bestimmen hat. Gleiches gilt im Grunde für eine Verkaufskraft des Einzelhandels, die durchaus riskieren kann, die Verdichtung ihres Arbeitsprozesses zu torpedieren, indem sie gewisse Aufgaben nicht erledigt. Auch ein Postbote kann das Stückgut, zu dessen Auslieferung die ihm vorgegebene Arbeitszeit nicht ausreicht, wieder zurück ins Depot bringen, um die Erledigung dieses Auftrags auf den nächsten Tag zu verschieben.

Angesichts solcher Eventualitäten wird deutlich, dass die hier wirksamen Rollenerwartungen von Seiten des Managements anders ausfallen als im fordistischen Fabrikregime. Es geht nicht um die Erzwingung reinen Gehorsams, die bereits durch technische Kontrolle weitgehend sichergestellt ist. Demgegenüber verlangt »einfache« Dienstleistungsarbeit eigentlich *Servilität*: Wo Kontrolle nur unzureichend greift, muss die intrinsische Bereitschaft der Arbeitnehmer zur maximalen Anstrengung umso höher ausfallen.

Eine solche Rollenerwartung ist in ihren Chancen auf effektive Wirksamkeit naturgemäß stark begrenzt. Zu gering ist der Lohn, zu entleert die Tätigkeit, als dass auch nur mit einiger Gewissheit davon ausgegangen werden könnte, die Arbeiter würden sich zu den Leistungen motivieren, deren Erbringung zumal durch die Rationalisierung des *shop floors* immer schwieriger geworden ist. Folglich bleibt das Kontrollproblem virulent. Was nun hochqualifizierte, kognitiv anspruchsvolle Dienstleistungstätigkeiten anlangt, so wird diese Schwierigkeit, folgt man den Debatten innerhalb der arbeitssoziologischen Forschung, vor allem über Maßnahmen bearbeitet, die auf die »normative

37 Sabine Pfeiffer, »Technisierung von Arbeit«, in: Fritz Böhle/Günther G. Voß/Günther Wachtler (Hg.), *Handbuch Arbeitssoziologie*, Wiesbaden 2010, S. 231.

38 Autostandardisierungszwänge sind keineswegs mit jenen Versuchen gleichzusetzen, die im Industriebetrieb unternommen wurden, um die Arbeiter in die Rationalisierung ihres Arbeitsprozesses einzubinden. Das Vorschlagswesen im Industriebetrieb bot den Arbeitern beispielsweise die Möglichkeit, aktiv auf den arbeitsteiligen Prozess einzuwirken und in diesem Zusammenhang die körperlichen Anforderungen zu reduzieren, mit denen ihre Tätigkeiten sie konfrontierten. Autostandardisierungszwänge sind im Kern Zwänge zum Pfusch, wie viele Beschäftigte es formulieren. Es geht nicht darum, im Zuge der Optimierung des Arbeitsprozesses auch Arbeiterleichterungen durchzusetzen, sondern darum, unrealistische Managementforderungen halbwegs zu bedienen, ohne dass der damit notwendig einhergehende Pfusch entdeckt wird.



Subjektivierung von Arbeit« setzen.<sup>39</sup> Es werden, mit anderen Worten, ganz unterschiedliche Maßnahmen in Anschlag gebracht, die in ihrer Gesamtheit sowohl die Motivation für als auch die Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Arbeit erhöhen sollen, sodass die Belegschaften gewissermaßen freiwillig mehr leisten, als durch Kontrolle sichergestellt werden könnte.<sup>40</sup>

Bei den »einfachen« Diensten verhält es sich anders. Kreativität ist nicht gefragt und Eigeninitiative jenseits von Autostandardisierungsmaßnahmen eher dysfunktional. Auch lassen sich die multilokalen Tätigkeiten nur bedingt technisch überwachen, und selbst wo dies möglich wäre, scheuen die Arbeitgeber aus Kostengründen häufig die Investition in technisches Gerät. Das Management wählt einfachere und weniger kostenintensive Lösungen. In den Arbeitssituationen der »einfachen« Dienste dominieren direkte, *personengebundene* Kontrollformen, wie sie der bereits zitierte Richard Edwards schon für die industrielle Peripherie des frühen 20. Jahrhunderts, also für die Zeit vor dem fordistischen Modernisierungsschub, beschrieben hat. An erster Stelle stehen die Vorarbeiter beziehungsweise die Filial- oder Depotleitungen. Sie sind in der Regel für eine überschaubare Gruppe von Arbeitnehmern zuständig, die in Teams oder Kolonnen organisiert sind und sich auf der gleichen Stufe der betrieblichen Hierarchie befinden. Den Vorarbeitern wird bei der jeweiligen Ausgestaltung des Kontrollsystems weitgehend freie Hand gelassen. Solange die Vorarbeiter positive Resultate präsentieren, ist das Management nicht besonders an der konkreten Durchsetzung der vorgegebenen Rationalisierungsstrategien interessiert. Was vor allem zählt, ist das Ausbleiben etwaiger Kundenbeschwerden.

Im Einzelhandel oder den Postdiensten spielen zudem Vorgaben zu Mindestumsätzen oder Beförderungsmengen eine Rolle. Wie die Vorarbeiter die Zielvorgaben durchsetzen, bleibt ihnen weitgehend selbst überlassen, weshalb die jeweiligen Führungsstile trotz im Grunde ähnlicher Arbeitssituationen durchaus variieren. Häufig sind sie allerdings deutlich repressiver Natur, was nicht zuletzt mit den Rekrutierungsgepflogenheiten zusammenhängen dürfte. Oft werden Vorarbeiter extern angeworben und Personen eingestellt, die bereits in anderen Betrieben ein eher rustikales Verständnis von Führung an den Tag gelegt haben. Im Übrigen geben viele Beschäftigte der »einfachen« Dienste

39 Martin Baethge, »Arbeit, Vergesellschaftung, Identität«, S. 14.

40 Zwar wird auch in den »einfachen« Diensten mit allerhand Zuckerbrot versucht, die Leistungsmotivation der Beschäftigten zu steigern: Es werden Mitarbeiter des Monats gekürt, »Performance-Jacken« an besonders fleißige Arbeitnehmer verteilt oder schlicht die Zugehörigkeit zu einer Betriebsfamilie beschworen. Doch derartige Anreize greifen nur bei sehr wenigen Beschäftigten. Die Mehrheit begegnet ihnen mit Hohn, werden sie doch als das durchschaut, was sie sind: symbolische Privilegien oder Schmeicheleien ohne zählbaren Wert.

ihrer Überzeugung Ausdruck, dass bei der internen Rekrutierung in aller Regel den besonders skrupellosen Kollegen der Aufstieg in Vorarbeiterpositionen angeboten wird. Anders als im fordistischen Industriebetrieb sind es also nicht formale Qualifizierungsmaßnahmen und Anreizsysteme betriebsinterner Arbeitsmärkte, die hier einen Aufstieg in der betrieblichen Hierarchie ermöglichen. Für gewisse Privilegien und die Position eines Vorarbeiters empfehlen sich Beschäftigte, indem sie sich den Kontrollinteressen der Vorarbeiter andienen. Eine Beschäftigte einer Krankenhauservicegesellschaft beschreibt die Voraussetzung, es zur Vorarbeiterin zu bringen, mit Blick auf eine Kollegin wie folgt:

»Knallhart muss man sein.[...] Knallhart. Sie hat auch selber gesagt, sie würde auch über Leichen gehen. Sie will nicht mehr zurück zum Putzen. Hat sie zu mir offen gesagt. Hab ich auch damals vor drei vier Jahren das Angebot bekommen. Hab sofort abgelehnt [...]. Brauch ich nicht, danke. Will ich nicht.«

Auch die Vorarbeiter stehen, trotz der situativen Flexibilität, die ihnen zur Durchsetzung der Rationalisierungswünsche des Managements gewährt wird, unter erheblichem Druck, denn sie tragen die Verantwortung gegenüber dem Management. Die angesteuerte Rationalisierung des *shop floors*, vor allem die Verdichtung des Arbeitsprozesses, führt allerdings dazu, dass die vorgegebenen Ziele häufig unerreichbar sind, was das benannte Kontrollproblem für die Vorarbeiter verschärft und den Zwang, unentdeckt zu pfuschen, für die Beschäftigten erhöht.<sup>41</sup> Viele Vorarbeiter setzen daher auf eine horizontale Expansion des Systems direkter Kontrolle, also auf die Delegation von Kontroll- und Überwachungsmaßnahmen auf die ausführende Ebene: Einzelne Arbeitnehmer übernehmen dort dann informelle Kontrollaufgaben, für die in der betrieblichen Hierarchie keine formalen Positionen bestehen. Sie fungieren als Informanten und Überwacher, die aufgedecktes Fehlverhalten zwar selten direkt sanktionieren, immerhin aber systematisch denunzieren können. Ihre informellen Kontrollrechte gehen auf die persönliche Macht der Vorarbeiter zurück, die bestimmte Zuständigkeiten an Auserwählte abtreten und so

41 Eine weitere Verschärfung dieses Dilemmas resultiert aus der Arbeitsorganisation, vor allem den jeweiligen formalen Zuständigkeiten der Vorarbeiter: Sie sind beispielsweise innerhalb der Gebäudereinigung häufig für unterschiedliche Standorte zuständig. Dies macht es ihnen unmöglich, immer vor Ort zu sein, um die notwendige Kontrollfunktion zu übernehmen. Ähnlich verhält es sich im Einzelhandel, wo Filialleiterinnen häufig mehrere Abteilungen unter sich haben, die sie unmöglich permanent überwachen können, da zu ihrem Tätigkeitsprofil ja auch administrative Tätigkeiten zählen. In den Post- und Paketdiensten ist es die Dezentralität der Arbeit auf der Straße, die deren Kontrolle vor große Probleme stellt.

einzelnen Beschäftigten das Privileg personengebundener Macht zuteilwerden lassen.

Den Beschäftigten der »einfachen« Dienste fehlt schon aufgrund des materialen Zuschnitts ihres Arbeitsprozesses eine der Arbeitsteilung entspringende Kooperationserfahrung, die mit jener der fordistischen Industriearbeit vergleichbar wäre. Durch die Horizontalisierung direkter Kontrolle wird ein weiterer Keil in die Gruppe der Beschäftigten getrieben, die sich nicht nur während der Arbeit kaum treffen, sondern einander womöglich auch noch im Pausenraum argwöhnisch belauern, weil sie wissen, dass der Vorarbeiter, ob physisch anwesend oder nicht, immer mithört. Die Durchsetzung betrieblicher Herrschaft zeitigt hier also keine ersichtlichen Vergemeinschaftungseffekte. Vielmehr fördert sie die Dissoziationsprozesse innerhalb des Personals. Zum einen wird die offizielle Hierarchie unterspült, was Missgunst innerhalb der Belegschaft befördert und privilegierte Arbeiter von den Kollegen trennt, über die sie nun eine formal nicht legitimierte Macht ausüben. Zum anderen produziert die verdeckte Kontrolle ein Folgeproblem: Die informellen Stellvertreter der Vorarbeiter genießen durch die Übernahme von Kontrollaufgaben selten zählbare Privilegien. Ihr Lohn besteht in der Regel aus einer gewissen Entlastung vom Rationalisierungsdruck, etwa durch die Erlaubnis für außerplanmäßige Zigarettenpausen, oder aus einem informell zuerkannten relativen Bestandsschutz im Vergleich zu den Kollegen. Macht wird unter diesen Umständen ihrerseits zu einer signifikanten symbolischen Vergütung für die Ausübung von Kontrolle. Sie belohnt mit Distinktionsgewinnen. Indikativ dafür ist die Tatsache, dass in der Regel bekannt ist, wer mit den Vorarbeitern verhandelt ist und wer nicht. Durch das Anzetteln interner Scharmützel und ihre Interventionen bei alltäglichen Konflikten tragen die Denunzianten selbst Sorge dafür, dass ihre fluide Macht erkannt und gewürdigt wird. Betriebsöffentliche Demütigungen von Kollegen dienen der ostentativen Zurschaustellung der eigenen informellen Befugnisse und Handlungsspielräume. Schon ein vereinzelter Kommentar kann Druck aufbauen, der durchaus handfeste Folgen nach sich zieht, wird die Bemerkung etwa nicht verstanden oder nicht ernst genommen. Ein Postzusteller spricht über einen Kollegen, der sich dem Depotleiter angedient hat, indem er informelle Kontrollaufgaben übernommen hat:

»Naja, ich hab Abbruch gehabt, und der [Kollege] meinte, ›das war ja wohl 'n Witz mit dem Abbruch«. Hat er vor Kollegen gesagt. [...] Also, quasi der Vorwurf [...] ›äh, was machst du da eigentlich draußen?« [...] Und ich glaube ja, dass er auch [dem Depotleiter] so was mal gesteckt hat irgendwann. Weil äh, die hingen schon zusammen immer ein biss-

chen ab [...]. Ich glaube eher, er ist wirklich so 'n Typ, er glaubt wirklich, er ackert wie 'n Tier, und alle anderen haben nix zu tun. [...] find ich auch wirklich finster an ihm. Er hat wirklich auch dafür gesorgt, dass einige Leute nicht mehr bei uns sind.«

Die Empörung des Denunzierten richtet sich keineswegs gegen den Vorarbeiter, dessen Kontrollmacht als übergeordnete Instanz vielmehr unhinterfragt bleibt. Was ihn erbost, ist ein gleichrangiger Kollege, der sich die Interessen des Vorarbeiters zu eigen macht. Diese Äußerung darf als exemplarisch für die Wirkung der Horizontalisierung direkter Kontrolle gelten: Wo Kollegen systematisch gegeneinander in Stellung gebracht werden, kann Assoziierung unter Gleichen nicht stattfinden, die Logik kollektiven Handelns findet keinen Ansatzpunkt. Insofern handelt es sich bei den Belegschaften der »einfachen« Dienste im Grunde um unmögliche Gruppen. In ihre Interaktionsregeln sind bereits dissoziierende Elemente eingelassen.

#### *V. Isolation und Exit*

Die Horizontalisierung betrieblicher Kontrolle stützt die Rationalisierung des Arbeitsprozesses und damit das Regime betrieblicher Herrschaft. So wie es Edwards anhand der Industriearbeit beschrieben und herausgearbeitet hat, lässt sich auch für die »einfachen« Dienste festhalten: Betriebliche Herrschaft erzeugt Widerstand auf Seiten der Beschäftigten. Nur hat sich ihre Gegenwehr im Vergleich zu den Protestformen der Industriearbeiter, die Edwards vor Augen standen, deutlich gewandelt. Zwar richtet sich der Unmut auch bei den Dienstleistern gegen die Kontrollinteressen des Managements, doch bildet der etwaige Widerstand keine Basis mehr für eine organisierte Kollektivierung der Belegschaften. Protest gegen Rationalisierung und Kontrolle zeigt sich in den »einfachen« Diensten vielmehr in je individuellen Versuchen, dem betrieblichen Regime zu entgehen. In diesem Lichte sind auch die Strategien der Denunzianten und ihrer »Opfer« zu verstehen: Das Andienen an die Vorarbeiterebene stellt ebenso einen Versuch dar, sich der Rationalisierungsschraube zu entziehen, wie die gewieften Praktiken des Pfuschs, die eigene »Verfehlungen« kaschieren und damit ungeahndet lassen sollen, oder auch das »Krankfeiern«, das innerhalb der Gebäudereinigungsbranche, der Aussage eines Vorarbeiters zufolge, überhandnimmt, sobald die Grundreinigung ansteht, also eine körperlich besonders harte Tätigkeit. Der Pfusch zählt im Übrigen zu einer ganzen Palette von Praktiken reiner Devianz, die in den Arbeitssituationen der »einfachen« Dienste zu beobachten sind und über die viele Beschäftigte freimütig, mal mit schelmischem Stolz, mal mit Scham oder Wut berichten. Vor allem der Materialschwund

ist beachtlich. Es werden auch Arbeitsmaterialien gestohlen, deren Nutzen für den Dieb vollkommen unklar bleibt, so etwa die Entwendung einzelner Komponenten eines Reinigungsmittels, das vor seinem Gebrauch angemischt werden muss. Derartige Umstände legen die Vermutung nahe, dass es hier vor allem um Frustbewältigung geht.

Beide Strategien, das Andienen an die Vorarbeiter und die einsamen Pfuschiereien, reproduzieren an den beiden Polen der Machtbeziehung das Kontrollproblem und seine Auswirkungen – die einen arbeiten schlechter, die anderen denunzieren mehr – und folglich die Dissoziierung unter den Kollegen. In ihnen manifestiert sich der Charakter der Belegschaft als unmögliche Gruppe. Es geht letztlich nur noch darum, sich als Einzelner entweder den körperlichen Belastungen zu entziehen, die sich aus dem Rationalisierungsdruck in der Arbeitssituation ergeben, oder die Frustration im Rahmen des Copings mit Machtdynamiken zu bewältigen, die sich bei innerlich verfeindeten Nichtgruppen einstellen.

Der Körper spielt hier eine andere Rolle als im Rahmen des fordistischen Fabrikregimes. Zwar ist physische Leistungsfähigkeit auch in den »einfachen« Diensten eine, wenn nicht gar die einzige Ressource, aus der die Beschäftigten einen gewissen Stolz ziehen: Die Arbeit ist hart, nicht jeder hält sie durch, und wem am Abend Rücken und Knie schmerzen, der weiß zumindest, dass er etwas geleistet hat. Doch solche Genugtuung wirkt in den »einfachen« Diensten eher wie ein Versatzstück aus der verschwundenen Arbeiterkultur: Zwar mag sich die körperliche Belastung als somatische Grundlage für die zarte Artikulation von Berufsstolz anbieten, doch liegt die Vermutung nahe, darin eher eine Kompensation für den Mangel alternativer Möglichkeiten zu erkennen, sich positiv auf die eigene Tätigkeit zu beziehen. Aufgrund ihres Normalisierungscharakters halten »einfache« Dienstleistungen ansonsten ja kaum Anerkennungs- und Selbstwirksamkeitserfahrungen bereit, die die Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Arbeit fördern könnten. So spricht wenig für eine Integration der Dienstleister in die Arbeiterkultur traditionellen Typs. Historisch stehen die Branchen der »einfachen« Dienste eher in der Tradition der Angestelltenarbeit. Die Belegschaften sind ethnisch mindestens so heterogen wie hinsichtlich der vorherrschenden formalen Qualifikationsniveaus, zudem ist die Mehrheit der Beschäftigten weiblich,<sup>42</sup> womit sie sich in jeder dieser Hinsichten von der ungleich homogeneren Industriearbeiterschaft unterscheiden. Auch fehlt es den Beschäftigten der »einfachen« Dienste an Verbindungen zu klassischen Institutionen der Ar-

42 Friederike Bahl/Philipp Staab, »Das Dienstleistungsproletariat. Theorie auf kaltem Entzug«, in: *Mittelweg* 36 19 (2010), 6, S. 66–93.

beiterkultur wie Betriebsräten,<sup>43</sup> Gewerkschaften oder politischen Parteien,<sup>44</sup> und ihre private Lebensführung wird nicht durch Einrichtungen wie Betriebssportvereine und Arbeiterclubs geprägt, die in der Regel nicht existieren. Kurzum: Es gibt so gut wie keine Anzeichen dafür, dass der Körper die Bedeutung eines Mediums hätte, das – wie es für den fordistischen Industriearbeiter galt – zwischen Herrschaftserfahrung und Alltagskultur vermittelt und dadurch Bindungen an die und in der Arbeit schafft.

Zwar ergibt sich eine weitere Ähnlichkeit mit industrieller Einfacharbeit aus dem Umstand, dass Praktiken, die sich den Rationalisierungsabsichten des Managements verweigern, gewöhnlich durch die Absicht motiviert werden, den eigenen Körper vor Überanstrengung und Verschleiß zu schützen. Doch ist in diesem Zusammenhang zu bedenken, dass der Faktor Technik in den »einfachen« Dienstleistungen keine dominante Rolle spielt, was einen weiteren und eklatanten Unterschied zwischen industrieller und tertiärer Einfacharbeit markiert. Im Fordismus ging von der Technik zugleich eine Drohung und ein Versprechen aus: Die Drohung lag in der prinzipiellen Möglichkeit, lebendige Arbeitskraft durch die Maschine zu ersetzen. Andererseits versprachen Automatisierungsprozesse immer auch die Entlastung von körperlicher Mühsal. Die sozialen Rationalisierungsstrategien, die typisch für die »einfachen« Dienste sind, erhöhen zwar auch das Risiko von Stellenstreichungen, weil Arbeit disponibler wird und damit effizienter zu kalkulieren. Dies geschieht jedoch gerade durch die körperliche Intensivierung der Tätigkeiten. Ohne die vermittelnde Intervention technischer Apparaturen bedeutet Herrschaft im Arbeitsprozess daher nichts anderes als steigenden Arbeitsdruck. Rationalisierung richtet sich angesichts des beschriebenen Kontrollproblems nicht primär auf die Subjektivität, sondern auf den Körper der Beschäftigten. Unter diesen Umständen kann es für sie nur darum gehen, sich im Betrieb jeden Tag neuerlich vor der physischen Überforderung durch die Arbeit zu schützen, so gut es eben möglich ist. Dass viele Firmen in den »einfachen« Diensten mit einer enormen Personalfuktuation zu kämpfen haben, ist ein in diesem Zusammenhang signifikanter Umstand. Diese Fluktuation liegt zum einen in einer recht rigiden Kündigungspolitik begründet, die schnell all jene aussondert, die den Anforderungen der Arbeit nicht gewachsen sind oder gar versuchen, die eigene Lage, etwa durch die Gründung eines Betriebsrates, zu verbessern.

43 Ingrid Artus/Sabine Böhm/Stefan Lücking/Rainer Trinczek: *Betriebe ohne Betriebsrat*. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen, Frankfurt am Main/New York 2006.

44 Daniel Oesch, *Redrawing the Class Map*. Stratification and Institutions in Britain, Germany, Sweden and Switzerland, Basingstoke 2006.

Zum anderen sind es der Charakter der durch die Rationalisierung disponibel gemachten Arbeitskraft selbst und letztlich natürlich auch die schlechte Bezahlung, die die Fluktuation in den Belegschaften verursachen: Die Beschäftigten der »einfachen« Dienste hängen selten an ihren Stellen. Bietet sich die Chance, durch den Wechsel des Arbeitgebers auch nur minimale Vorteile<sup>45</sup> zu erlangen, so zögern sie oft nicht lange und ziehen die Reißleine. Mit Albert O. Hirschman<sup>46</sup> könnte man sagen: Wo die Arbeit unter hartem und anhaltendem Rationalisierungsdruck steht, ist Loyalität zum Unternehmen eine unwahrscheinliche Einstellung. Wenn zugleich ein entschieden repressiver Herrschaftsstil die Artikulation von Kritik hart ahndet, wird »Exit« zur wahrscheinlichsten Handlungsstrategie im Falle manifester Konflikte.

## VI. *Entbundene Proletariat*

Nimmt man diese Überlegungen zusammen und fragt, was aus ihnen für die Rollenidentität der Beschäftigten folgt, so zeigt sich etwas ganz anderes als die eigentlich geforderte Servilität. Demgegenüber trifft man in den »einfachen« Diensten auf einen modernen Typus sozial vollkommen entbundener Arbeitskraft: Soziale Rationalisierungsstrategien zielen direkt auf den Körper der Beschäftigten, werden aber kaum durch das Versprechen abgemildert, dass sich das Erdulden harter Arbeit in einer Verbesserung der eigenen Lage auszahlen könnte, weshalb die Betroffenen in aller Regel bestrebt sind, sich dem Zugriff innerbetrieblicher Herrschaft zu entziehen. Wenn sie nicht schlicht der Bewältigung von Frustrationen dienen, also gewissermaßen der individuellen Abfuhr von innerer Spannung, gehorchen gerade die alltäglichen Formen des Widerstandes dieser Logik der Vereinzelnung. Die postindustrielle Fabriksozialisation zersplittert die Belegschaften und macht sie zu unmöglichen Gruppen. Dadurch werden etwaige Chancen der Assoziierung von Beschäftigten, die eine Keimzelle von Selbstorganisation wären, bereits im Ansatz erstickt. Eher wählen die Beschäftigten die Exit-Option, als um eine Arbeit zu kämpfen, die wenig mehr als gesetzliche Mindestlöhne, harten Arbeitsdruck und repressive Arbeitssituationen in Aussicht stellt. Man hat es in den »einfachen« Diensten also weder mit servilen Dienern noch mit funktionsstolzen Arbeitern zu tun. Eher korrespondiert die Rollenidentität der Beschäf-

45 Sei es ein näher zum Wohnort gelegener Einsatzort, sei es eine bessere Kombination von Arbeitsverträgen (bspw. eine halbe Stelle plus 450-Euro-Job anstelle von zwei 450-Euro-Jobs) oder schlicht bessere Arbeitszeiten.

46 Albert O. Hirschman, *Exit, Voice and Loyalty*. Responses to Decline in Firms, Organizations and States, Cambridge 1990.

tigten mit der Sozialform des frühindustriellen Tagelöhnertums, die Robert Castel folgendermaßen beschreibt:

»eine nahe am Minimaleinkommen liegende Bezahlung, die gerade noch die Reproduktion des Arbeitnehmers und seiner Familie sicherstellt, darüber hinaus jedoch keine Ausgaben für Konsum erlaubt; ein Mangel an gesetzlichen Garantien in dem vom Dienstvertrag [...] geregelten Arbeitsverhältnis; der ›labile‹ Charakter der Beziehung des Arbeitnehmers zum Unternehmen: er wechselt häufig den Ort, verdingt sich an den Meistbietenden [...] und macht an manchen Tagen in der Woche oder während der Arbeitszeit ›blau‹, wenn er denn leben kann, ohne sich unter das von der Industriearbeit geforderte Joch der Disziplin zu beugen.«<sup>47</sup>

So lässt sich in den »einfachen« Diensten die modifizierte Wiederkehr einer entbundenen Proletarität beobachten, der sowohl die Kooperationserfahrung im Arbeitsprozess fehlt als auch die Selbstwirksamkeitserfahrung erfolgreichen kollektiven Widerstands, wie sie prägend für die Fabriksozialisation des fordistischen Industriearbeiters war.

47 Robert Castel, *Die Metamorphosen der sozialen Frage*, Konstanz 2008, S. 285.

*Summary*      *Tertiarization of labor markets has transformed social inequality. In postindustrial societies, the segment of low-level service work has taken the place previously occupied by Fordist industrial work. In industrial society, a specific factory socialization was the prerequisite for the successful self-organization of those who worked in manufacturing. Domination at the workplace did not primarily target employees' subjectivity directly. At the same time, the labor process and workers' culture offered them opportunities to experience a sense of community. In today's low-level service occupations, in contrast, domination at the workplace calls for servility and promotes social isolation among employees, who also lack any link to the institutions of workers' culture. What results is a socially disembedded form of proletarity that has become established on the periphery of the society of work.*