

Leistung und Inklusion in kommerzialisierten Dienstleistungen und fragmentierter Beschäftigung

Jörg Flecker^{1,*}

¹ Institut für Soziologie, Universität Wien, Austria

* E-Mail: joerg.flecker@univie.ac.at

Zusammenfassung

Die öffentlichen Dienstleistungen waren in den letzten beiden Jahrzehnten tiefgreifenden Umbrüchen unterworfen, welche unter anderem zu einem geänderten Verständnis von beruflicher Leistung führten. Der Beitrag beschreibt diese Entwicklung am Beispiel der Post. Die Liberalisierung und Kommerzialisierung der Dienstleistung und die Privatisierung der Organisation zeitigten erhebliche Auswirkungen auf Arbeit und Beschäftigung. Aus der Perspektive der Beschäftigten ergab sich ein umfassender Wandel der Arbeit, der sich als Verschärfung der Leistungsbedingungen, Änderungen der Definition von Leistung und Erosion des Leistungsprinzips beschreiben lässt. Daraus ergeben sich erhebliche Folgen für Fragen der sozialen Inklusion insbesondere für neue Beschäftigtengruppen, aber auch für jene, die als langjährige Postbedienstete noch im öffentlichen Dienst sozialisiert worden waren.

Schlüsselwörter

Leistung, Inklusion, Postdienstleistungen, Privatisierung, Liberalisierung, Beschäftigung, Arbeitsbedingungen

Performance and inclusion in commercialised services and fragmented employment

Abstract

During the last two decades, public services have faced far-reaching changes leading to a modified understanding of occupational performance. This article describes these developments using postal services as an example. The liberalisation of the market, the commercialisation of the service and the privatisation of the organisations strongly impacted on work and employment. From the perspective of workers the results of such comprehensive change include a tightening of performance conditions, changes in the definition of performance and an erosion of the principle of merit. This fundamentally questions the social inclusion of the new entrants in particular but also that of long-standing workers.

Keywords

Performance, inclusion, postal services, privatisation, liberalisation, employment, working conditions

The author has declared that no competing interests exist.

1. Einleitung

Die Umbrüche der Arbeitswelt verändern nicht nur die Leistungsbedingungen etwa durch eine Intensivierung der Arbeit sowie die gewährten Belohnungen, sondern wirken sich auch auf die Definition dessen aus, was überhaupt als Leistung gilt. Die öffentlichen Dienstleistungen eignen sich in besonderem Maße dazu, solche Veränderungen und ihre Folgen zu untersuchen. Denn ihre Ökonomisierung, Liberalisierung und Privatisierung während der letzten beiden Jahrzehnte bewirkten in einem relativ kurzen Zeitraum besonders tiefgreifende Umbrüche der Arbeitsbeziehungen und der beruflichen Tätigkeiten. Das hat Konsequenzen für die Anwendung des Leistungsprinzips als eine der zentralen Anerkennungsordnungen in unserer Gesellschaft, wovon wiederum Fragen der sozialen Inklusion unmittelbar betroffen sind.

Deshalb möchte ich in meinem Beitrag am Beispiel der Umstrukturierung öffentlicher Dienstleistungen zeigen, wie im Zuge der Kommerzialisierung von Dienstleistungen und Privatisierung von Organisationen ein geändertes Verständnis beruflicher Leistung durchgesetzt wurde. Tritt Erfolg an die Stelle von Leistung, werden also nur noch vom Markt honorierte und außergewöhnliche Leistungen anerkannt und bleibt der Normalleistung soziale Wertschätzung vorenthalten, so trifft das insbesondere Erwerbstätige mit niedrigen Qualifikationen, denen früher in den öffentlichen Diensten sehr weitgehende soziale Inklusion durch hohe Beschäftigungssicherheit, garantierte Einkommen und Anerkennung geboten worden war. Die gravierenden Veränderungen der Beschäftigungsbedingungen für neu eingestellte Arbeitnehmer/innen, die Auslagerung von Aufgaben aus den Organisationen und das Auftreten neuer Anbieter mit anderer Kollektivvertragszugehörigkeit ergeben sich insgesamt eine Heterogenität der Beschäftigung in einem Bereich des Arbeitsmarktes, der früher durch die hochgradige Homogenität der Arbeitsbeziehungen im öffentlichen Dienst ausgezeichnet war. Die Folge ist eine Fragmentierung der Beschäftigung, gleiche Tätigkeiten werden also unter unterschiedlichen Vertragsformen und Beschäftigungsbedingungen ausgeführt. Diese Tendenz widerspricht der Forderung nach gleichem Lohn für gleiche Arbeit und verletzt damit das Leistungsprinzip.

Empirische Grundlage dieses Beitrags sind die Arbeiten im Projekt „Im Dienste Öffentlicher Güter – Akteure, Institutionen, Praktiken“¹, das die veränderten Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in ausgewählten öffentlichen Dienstleistungen aus der Perspektive der Beschäftigten analysierte (Flecker et al. 2014; Schultheis et al. 2014). Das

Forschungsprojekt wurde in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt. Über Kommunalverwaltungen bzw. kommunale Dienste, Krankenhäuser und Postdienstleistungen erstellten die Forschungsteams exemplarische Fallstudien, um die Auswirkungen der Umbrüche auf die Erwerbsbiografien, die Arbeitssituationen und die beruflichen Identitäten zu erfassen. In jeder Organisation führten die Forscher/innen dafür 15 bis 25 problemzentrierte Interviews, werteten Dokumente aus und vertieften die Einblicke durch einzelne teilnehmende Beobachtungen.

Der folgende Beitrag behandelt die Umstrukturierungen und die sich daraus ergebenden Umbrüche der Arbeit am Beispiel der österreichischen, deutschen und schweizerischen Post und zeigt an diesem Beispiel auf, wie sich neue Formen der Koordinierung und Steuerung wirtschaftlicher Aktivitäten, insbesondere die Vermarktlichung und Privatisierung, auf die Auseinandersetzung um Leistung und Belohnung sowie die Anerkennungsordnungen auswirken. Im Folgenden werden sowohl die Transformation öffentlicher Dienstleistungen durch Liberalisierung, Privatisierung und Reorganisation als auch deren mikrosoziologische Konsequenzen dargestellt. Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, Arbeitsorientierungen, berufliche Identitäten und erfahrene Wertschätzung werden mit Fokus auf den grundlegenden Wandel der Leistungsbedingungen und der Definition von Leistung durch die Kommerzialisierung der Dienstleistungen, also das Anbieten von Waren im Zuge einer Geschäftstätigkeit anstelle der Versorgung der Bevölkerung, und die Umstellung der Organisationszwecke auf Profiterzielung analysiert. Die These lautet, dass die Veränderungen über eine Verschärfung der Leistungsbedingungen hinausgehen und sowohl die Definition von Leistung verschieben als auch die Anwendung des Leistungsprinzips untergraben. Im Zuge dessen werden bisher anerkannte Beiträge abgewertet und unsichtbar gemacht, woraus sich insbesondere für niedrig qualifizierte Beschäftigte nachteilige Folgen im Hinblick auf ihre soziale Inklusion sowohl in materieller als auch symbolischer Hinsicht ergeben.

In einem ersten Schritt gehe ich im Folgenden kurz auf die für diesen Beitrag relevanten theoretischen und konzeptionellen Grundlagen zum Thema Leistung und Leistungsprinzip ein. Im zweiten Schritt werden die Umbrüche der Postdienstleistungen in den drei mehrheitlich deutschsprachigen Ländern seit den 1990er Jahren im Überblick dargestellt. Im Anschluss erfolgt eine Analyse der Wahrnehmungen des Wandels durch die Beschäftigten. In einem abschließenden Abschnitt werden dann Schlussfol-

¹ Der österreichische Projektteil wurde vom Fonds zur Förderung der Wissenschaftlichen Forschung (FWF) als Projekt Nr. I 500-G17 gefördert. Mein Dank gilt zudem Maria Tschernitz von der Universität Innsbruck für die Durchführung der meisten Interviews bei der österreichischen Post und unseren Kolleg/inn/en an der Universität St. Gallen und am Hamburger Institut für Sozialforschung für die angenehme und lehrreiche Forschungsk Kooperation.

gerungen für die Fragestellung nach dem Wandel von Leistung und Inklusion gezogen.

2. Das Leistungsprinzip zwischen Erosion und Verschärfung

Die Umbrüche in den öffentlichen Dienstleistungen enttäuschen nicht nur vielfach die als normal geltenden Erwartungen der Beschäftigten, sie verletzen auch das Prinzip des gleichen Lohns für gleiche Arbeit (Flecker u.a. 2014). Diese Entwicklungen fügen sich in eine allgemeine Tendenz ein, die als Abwertung der Durchschnittsarbeit oder Normalleistung bezeichnet wurde (Altvater/Mahnkopf 1999). Globalisierung und Vermarktlichung führten dazu, dass Berufserfolg und Einkommen von der geografischen Mobilität, zeitlichen Verfügbarkeit und generalisierten Leistungsbereitschaft abhängig wurden, wodurch die Leistungen der ortsgebundenen Beschäftigten mit durchschnittlicher Qualifikation – gerade auch wegen ihrer Ersetzbarkeit im Rahmen eines zunehmend globalen Arbeitsmarktes – an Wertschätzung einbüßten. Damit ist eine Erosion des Leistungsprinzips in der Hinsicht verbunden, dass es zu einer Entkopplung von Anstrengung und Belohnung kommt und sich die gesellschaftliche Abwertung einfacher Arbeit verschärft. Dies lässt sich auch anhand der Verschiebungen in der Einkommenspyramide in Österreich zeigen, die deutliche Einbußen beim untersten Viertel und Zuwächse an der Spitze ausweisen (Krenn/Papouschek 2013).

Das Leistungsprinzip bietet auch den Benachteiligten auf dem Arbeitsmarkt die Möglichkeit, sich – wenn auch innerhalb der kulturellen Rangordnungen oder ideologisch formierten Bewertungsmaßstäbe (Hyman/Brough 1975) – kritisch über ihre Beschäftigungsbedingungen zu äußern, indem sie für gleiche Leistung bzw. gleiche Arbeit die gleiche Belohnung einfordern. Abweichungen vom Prinzip der Leistungsgerechtigkeit werden so als ungerechte Ungleichheit oder Diskriminierung benennbar. Arbeitende stellen dabei sowohl Vergleiche mit den Bedingungen an, denen andere unterworfen sind, als auch mit jenen, die für sie bisher galten. Dadurch können sie ihren Status und wohlerworbene Rechte verteidigen (Wolf 2014). Doch das Leistungsprinzip ist einer zunehmenden Erosion unterworfen.

Als eine der zentralen Entwicklungen der letzten Jahrzehnte gilt, dass im Verständnis von Leistung das Ergebnis zunehmend anstelle der Qualifikation und der Anstrengung betont wird. Diese Verschiebung wird dadurch erheblich verschärft, dass der Markterfolg das unmittelbare Ergebnis der Arbeit als Grundlage von Wertschätzung tendenziell ablöst (Neckel 2008). Honneth argumentiert in diesem Zusammenhang, das Leistungsprinzip sei „während der vergangenen Jahre

mittels ideologischer Kampagnen so uminterpretiert worden, dass es nicht mehr Fähigkeiten und tatsächlichen Aufwand, sondern nur noch den monetären Berufserfolg und die faktische Einkommenshöhe zu honorieren scheint“ (Honneth 2013, 37). Damit wird nicht mehr die Leistung mit hohem Einkommen und sozialem Status belohnt, sondern es werden das von Leistung im Sinne des Einsatzes möglicherweise entkoppelte Ergebnis und der Reichtum selbst als Leistung dargestellt, für die Belohnung erwartet werden kann bzw. sich zirkulär rechtfertigen lässt (siehe dazu Hyman 1974, 178).

An diesen Entwicklungen lässt sich eine Verschärfung der Kämpfe um das Leistungsprinzip und seine Auslegung im Erwerbssystem ablesen. Dabei verteidigen die verschiedenen sozialen Gruppen unterschiedliche Verständnisse von Leistung. Als besonders durchsetzungsfähig erweisen sich dabei Definitionen, die auf die Selbstverwirklichung von Personen oder auf die positive Honorierung durch den Markt abstellen (Neckel/Dröge/Somm 2008). „Schwer behaupten kann sich hingegen ein Verständnis, in dem die sachliche Qualität der Arbeit oder der Wert für die Gesellschaft im Vordergrund steht. Auch der Bezug auf die aufgewendete Mühe hat einen schweren Stand“ (Voswinkel/Wagner 2013, 79). Voswinkel hatte diese Verschiebungen bereits früher als Übergang in den betrieblichen Wertschätzungsformen von der „Würdigung“ zur „Bewunderung“ bezeichnet (Voswinkel 2000): Während Würdigung vergleichbar mit Dankbarkeit für Bemühung, Loyalität und Zugehörigkeit beansprucht werden kann, ist Bewunderung nicht für die als selbstverständlich vorausgesetzte Normalleistung, sondern nur für herausragende Leistungen und ökonomischen Erfolg zu bekommen. Jüngere empirische Arbeiten weisen darauf hin, dass die Beschäftigten trotz aller Verschiebungen auf der Ebene des Diskurses den aufwandsbezogenen Leistungsbegriff nach wie vor als Maßstab für Leistungsgerechtigkeit heranziehen, also ihre Kompetenzen und ihre Anstrengungen und nicht bloß ihren Erfolg belohnt sehen wollen (Kratzer et al. 2015).

Unter dem Radar sozialer Wertschätzung verbleiben jene Arbeitsformen, deren Geringschätzung nicht als Abwertung oder Missachtung kommuniziert wird, sondern die einer systematischen Nicht-Beachtung unterliegen (Wagner 2004: 126). Dies trifft insbesondere auf Hausarbeit und Kinderbetreuung in der Privatsphäre zu, damit hat tendenziell aber auch bezahlte Dienstleistungsarbeit zu kämpfen, wenn sie den Charakter von „Gewährleistungsarbeit“ (Berger/Offe 1980) annimmt, deren „form-beschützende“ Beiträge nur dann auffallen, wenn sie einmal nicht erbracht werden. Bei den öffentlichen Dienstleistungen von der Wasserversorgung bis zur Müllabfuhr ist dies der Fall.

Insgesamt werden in der Diskussion über das Leistungsprinzip als Anerkennungsordnung seine Erosi-

on und seine Verschärfung zugleich argumentiert. Mit *Erosion* ist gemeint, dass die Beschäftigten für ihre Leistungen im Sinne von Aufwand und Anstrengung immer weniger Gegenleistungen und Anerkennung fordern können. Die Wertschätzung und die Legitimation von Ungleichheit wurden zunehmend von einem aufwandsbezogenen Leistungsbegriff entkoppelt. Zudem verliert das Prinzip der gleichen Belohnung für gleiche Arbeit angesichts der Abhängigkeit von den Markterfolgen und der immer stärker fragmentierten Beschäftigung deutlich an Boden. In den öffentlichen Dienstleistungen kommt dazu, dass die von der bürokratischen Organisation und der Orientierung am Gemeinwohl ausgehenden Anforderungen an die Beschäftigten im Zuge der Kommerzialisierung und der Umstellung auf Profitorientierung eine Abwertung erfahren haben. Eine *Verschärfung* wiederum ergibt sich aus der weithin durchgesetzten Forderung nach Messbarkeit und Vergleichbarkeit von Leistung, die sich in der Anwendung von Kennziffern in Wirtschaftsbetrieben und öffentlichen Organisationen ausdrückt (Voswinkel/Wagner 2013; Crouch 2015), sowie aus der stärkeren Verbreitung von Wettbewerben und Bewährungsproben in den Arbeitsbeziehungen (Dörre/Haubner 2012). Auch die Durchsetzung gestiegener Leistungsniveaus im Zuge von Rationalisierungs- und Einsparungsmaßnahmen lässt sich unter die Rubrik der Verschärfung einordnen.

Folgen für die soziale Inklusion ergeben sich zunächst aus der abgestuften Organisationsmitgliedschaft der verschiedenen Kategorien von Arbeitskräften. Wo sich an den Rändern Unsicherheit und niedrige Einkommen zu prekären Beschäftigungssituationen verdichten, ist zwar die gesellschaftliche Zugehörigkeit im Modus der Interdependenz, also der Eingliederung in die gesellschaftliche Arbeitsteilung (Kronauer 2002) erhalten, doch wird soziale Anerkennung vorenthalten, weshalb es für die Betroffenen schwierig wird, aus der Teilnahme Selbstachtung zu beziehen (Honneth 2013). Angesichts der Sozialisation im öffentlichen Dienst mit seiner Ausrichtung auf das Gemeinwohl kann die Neudefinition von Leistung in einer kommerzialisierten und profitorientierten Dienstleistung auch den Selbstwert jener negativ berühren, die im Hinblick auf Sicherheit und Einkommen keine Einbußen hatten hinnehmen müssen. Zudem wirft die Verschärfung der Leistungsbedingungen Fragen nach der physischen und psychischen Gesundheit auf, die zunehmend zur Voraussetzung für weitere Zugehörigkeit und Wertschätzung wird.

Im Folgenden soll ausgeführt werden, wie sich solche Entwicklungen aus der Perspektive der Beschäftigten darstellen und wie umkämpfte Veränderungen im Verständnis von Leistung und der Wandel in der betrieblichen Leistungs politik Fragen der sozialen Inklusion aufwerfen. Die öffentlichen Dienstleistungen und darunter insbesondere die Post eignen sich in besonderer Weise

für eine Analyse der Erosion des Leistungsprinzips und der Verschärfung der Leistungsbedingungen sowie deren Konsequenzen, weil hier die Grundlagen für Arbeit und Arbeitsbeziehungen und für die Wertschätzung der Beschäftigten in einem kurzen Zeitraum neu ausgerichtet wurden. An diesem Beispiel lässt sich also aufzeigen, wie sich neue Formen der Steuerung wirtschaftlicher Aktivitäten, insbesondere Vermarktlichung und Privatisierung, auf die Mikroebene der Auseinandersetzung um Leistung und Belohnung sowie den Wandel der Anerkennungsordnungen auswirken. Wenn also von Leistung die Rede ist, gilt es zwischen diesen zwei Ebenen zu unterscheiden: Erstens die Ebene der Auseinandersetzungen um Leistung im Sinne des *wage-effort-bargain* im unmittelbaren Arbeitsprozess, auf der es um die Verausgabung oder Transformation der Arbeitskraft als Potenzial in konkrete Arbeitsergebnisse geht. Auf der Ebene der Anwendung des Leistungsprinzips wird viel umfassender ausgehandelt, welcher Leistungsbegriff anzuwenden ist, was als Leistung zählt, welche Arbeiten und Tätigkeiten Auf- oder Abwertungen erfahren oder unbeachtet bleiben und inwiefern überhaupt Ansprüche auf Leistungsgerechtigkeit gestellt werden können.

3. Öffentlicher Sektor im Umbruch: Das Beispiel der Umstrukturierung der Postdienstleistungen

3.1 Liberalisierung und Privatisierung

Noch vor wenigen Jahrzehnten waren gesellschaftliche Infrastrukturen und öffentliche Dienstleistungen, wie Energieversorgung, Telekommunikation, öffentlicher Personenverkehr, Wasserversorgung, Post, Gesundheits- und Bildungswesen, selbstverständlicher Teil der im Rahmen der öffentlichen Verwaltung erbrachten Leistungen. Zugleich konnten Wohlfahrtsstaaten durch die Sicherstellung des Zugangs der Bürger/innen zu öffentlichen Dienstleistungen die soziale Ungleichheit vermindern. Nach einer längeren Phase der gesellschaftspolitischen Auseinandersetzung über die Rolle des Staates, die Potenziale „des Marktes“ und die Bedeutung öffentlicher Versorgung gelten seit Ende des 20. Jahrhunderts diese alten Selbstverständlichkeiten nicht mehr. Die Post ist in diesem Zusammenhang als öffentliche Dienstleistung von Interesse, die in der Europäischen Union inzwischen vollständig liberalisiert wurde und bei der die Privatisierung der ehemaligen öffentlichen Monopole sehr weit fortgeschritten ist. Sie kann daher als Musterbeispiel für die breite gesellschaftliche Tendenz zur „Vermarktlichung“ gelten. Der öffentliche Charakter und die Gemeinwohlorientierung der Dienstleistung blieben oft nur in der Verpflichtung erhalten, einen Universaldienst zur Verfügung zu stellen, also allen Bürger/innen unabhängig vom Wohnort Zugang

zu Postdiensten zu garantieren. Vorangetrieben von der europäischen politischen Ebene erfolgte die Liberalisierung seit den späten 1990er Jahren in mehreren Schritten. Kernpunkte davon waren die Definition des Universaldienstes und die Entflechtung von Universaldienst, Paketdienst und Expressdiensten, die schrittweise Verkleinerung und schließlich endgültige Abschaffung des Monopolbereichs der Briefzustellung in der EU, die Einrichtung von unabhängigen Regulierungsbehörden, die Regelung des Marktzugangs sowie die Festlegung von Qualitätskriterien (Drews 2006; Greiving 2008; Brandt/Hermann 2012). In Deutschland war der Briefmarkt schließlich im Jahr 2008 etabliert und das Monopol vollständig abgeschafft, während der letzte Schritt der Liberalisierung der Briefzustellung in Österreich erst im Jahr 2011 erfolgte. Auch die Schweiz öffnete die Postdienste ab 1997 schrittweise für neue Anbieter, behielt aber das Monopol der Schweizerischen Post für Briefe bis zu 50 Gramm bis heute bei.

Auch wenn die Eigentumsverhältnisse der Anbieter in der europäischen Liberalisierungspolitik nicht angesprochen werden, besteht zwischen der Liberalisierung und der Privatisierung ein enger Zusammenhang. Schon die Anforderung der EU-Richtlinie, finanziell unabhängige Organisationen einzurichten und von öffentlichen Subventionen abzusehen, machte vielfach den Verkauf von Teilen der Post an private Investoren erforderlich (Brandt/Hermann 2012, 56). Die Deutsche Post AG ging im Jahr 2000 zur Gänze an die Börse, in Österreich reduzierte der Staat seinen Anteil an der Post AG im Jahr 2006 auf 53%. In der Schweiz wurde die Post jüngst in eine spezialgesetzliche Aktiengesellschaft („Schweizerische Post AG“) umgewandelt, die im Eigentum des Staates verblieb. Private Anbieter traten auf den neu geschaffenen Märkten für Postdienstleistungen auf. An ihren Eigentumsverhältnissen fällt auf, dass es sich selten um mittelständische Unternehmen handelt. Vielmehr internationalisierten sich die ehemaligen staatlichen Monopolorganisationen und versuchten mit Tochterunternehmen in jeweils anderen Ländern Marktanteile zu erringen (Plehwé 2000; Dörrenbächer 2003; Haidinger/Hermann 2008; Input Consulting 2010).

3.2 Transformation der Beschäftigungsverhältnisse

Durch die Verringerung der Zahl der Postämter, durch technische Rationalisierung und durch Intensivierung der Arbeit gelang es den Unternehmen, den Personalstand erheblich zu senken. So nahm die Beschäftigung zwischen 1998 und 2008 bei den ehemaligen Monopolunternehmen in Deutschland um 30% und in Österreich um 35% ab (Brandt/Hermann 2012). Davor war die Zahl der in den Postdiensten der Deutschen Bundespost Beschäftigten bereits von etwa 400.000 (1989) auf 260.000 (1998) gesunken. Nicht nur im Umfang der

Beschäftigung, sondern auch in ihrer Struktur schlug sich die Transformation der Post sehr deutlich nieder. So ging die Umstrukturierung meist mit einer Zunahme des Anteils der Teilzeitbeschäftigten einher. Bei den neuen Anbietern kommt dieser Trend zum Wandel der Beschäftigungsverhältnisse durch die häufige geringfügige Beschäftigung und Scheinselbständigkeit verstärkt zum Tragen. So lag der Anteil der Mini-Jobs bei den neuen Postdienstleistern in Deutschland 2007 bei 50%, bei der Deutschen Post AG hingegen bei 3,4% (Bundesnetzagentur 2009). In Österreich etablierte sich bei den neuen Anbietern, die sich in bestimmten Segmenten des Postmarktes etablieren konnten, die Praxis migrantische Arbeitskräfte als Scheinselbständige zu beschäftigen (Haidinger/Hermann 2008). Besonders in Deutschland und Österreich setzte dadurch eine Prekarisierung der Arbeit in den Postdienstleistungen ein (Brandt/Hermann 2012).

Die Arbeitsbeziehungen der Post waren vor der Liberalisierung und Privatisierung durch die Strukturen und Bestimmungen des öffentlichen Dienstes gekennzeichnet (Brandt/Schulten 2009b). Dazu gehörten öffentliche Anstellungsverhältnisse und teilweise Verbeamtung sowie zentralisierte Kollektivvertragsverhandlungen. Mit der Transformation der Branche wurde die Verbindung zu den Arbeitsbeziehungen des öffentlichen Sektors weitgehend gekappt und in der Regel Lohnverhandlungen auf Unternehmensebene eingeführt. In einigen Ländern Europas, wie in Belgien und Schweden, blieb die Fragmentierung der Verhandlungssysteme dennoch begrenzt, weil die Verhandlungen, etwa in Belgien, auf Unternehmensebene noch in die Kollektivverträge des öffentlichen Sektors eingebunden blieben, oder, wie in Schweden, durch Koordinierung die Unterschiede zwischen den Kollektivverträgen generell gering sind (Brandt/Hermann 2012). In Deutschland etablierten sich die neuen Postdienstleister zunächst als tarifvertragsfreie Zone. Nach der Einführung eines gesetzlichen Mindestlohnes für die Branche riefen sie das Verwaltungsgericht an, das die Mindestlohnregelung im Jahr 2010 suspendierte (Vogel 2010). Erst mit dem in Deutschland seit Jänner 2015 geltenden generellen gesetzlichen Mindestlohn unterliegen die Postdienstleistungen wieder einer allgemeinen Lohnregulierung.

Die österreichische Post AG verhandelte mit der Gewerkschaft einen neuen Kollektivvertrag für neu in das Unternehmen eintretende Beschäftigte. Dieser wich zum Nachteil der Arbeitnehmer/innen erheblich von den bisherigen Standards ab. So liegen die Einkommen der nach Juli 2009 eingestellten deutlich unter denjenigen der langjährig Beschäftigten: Das Einstiegsgehalt sank auf 1.260 Euro (gegenüber 1.529 Euro davor) mit sehr schwacher Seniorität. Zudem erhalten die neuen Beschäftigten keinerlei Zulagen, was ihren Einkommensnachteil noch weiter erhöht, und genießen einen

deutlich schwächeren Kündigungsschutz. In Abweichung von den in Österreich üblichen Branchenkollektivverträgen blieb der Kollektivvertrag auf die Post AG beschränkt, obwohl eine Branche mit mehreren Anbietern geschaffen worden war. Die neuen Anbieter fallen zwar in den Geltungsbereich anderer Kollektivverträge, diese sind jedoch auf viele Arbeitsverhältnisse nicht anwendbar, weil die Beschäftigten bei der Konkurrenz der Post AG (bzw. bei ihrer Tochter Feibra) nicht angestellt sind, sondern auf Honorar- und Stücklohnbasis arbeiten (Haidinger/Hermann 2008). Somit war es den neuen Anbietern von Postdienstleistungen möglich, ihre Geschäftsstrategie auf Niedrigstlöhne aufzubauen.

3.3 Rationalisierung der Organisationsabläufe

In Vorbereitung auf die Privatisierung und aufgrund der neuen Konkurrenz unternahmen die Postunternehmen erhebliche Anstrengungen, um die Logistik und die Arbeitsabläufe zu rationalisieren (Hermann 2008). Dies erfolgte zum einen durch forcierten Technikeinsatz etwa in Form hochautomatisierter Verteilzentren. Zum anderen vergrößerte die österreichische Post die Zustellbezirke und führte Rationalisierungsprojekte mit Zeitmessungen und Steigerung der Vorgaben im Hinblick auf die zu erledigende Arbeit durch, um die Arbeit in der Zustellung zu intensivieren. Teile der Briefkastenentleerung und des Transports lagerte sie an Kleinunternehmen und Selbstständige aus (Atzmüller/Hermann 2004; Dieke/Zauner 2007). In der Schweiz konnten die Gewerkschaften forcierte Auslagerungen verhindern oder zumindest erreichen, dass privatrechtliche Tochtergesellschaften, welche die Aufgaben übernahmen, ähnliche kollektivvertragliche Regelungen einhalten mussten wie die Post selbst (Wagner/Koch 2011). In den Postämtern bzw. -filialen brachte die Einführung von IT-gestützten Universalschaltern eine Aufgabenintegration im „Schalterdienst“. Insgesamt sind die Tätigkeiten, die Kooperationsformen, die Kontrolle der Arbeit und die Kundenbeziehungen so weit verändert worden, dass vielfach die Beruflichkeit der Arbeit und die beruflichen Identitäten in Frage gestellt wurden (Flecker/Hermann 2012).

Im Projekt „Im Dienste öffentlicher Güter“ wurde erhoben, wie die ehemals staatlichen Monopolunternehmen auf die Liberalisierung des Postmarktes und – in Deutschland und Österreich – auf die Privatisierung reagierten. Trotz der Unterschiede im Zeitverlauf und in der Reichweite der Liberalisierung und Privatisierung lassen sich innerhalb der ehemaligen Monopolorganisationen und nach wie vor marktbeherrschenden Unternehmen in den verschiedenen Ländern durchaus ähnliche organisatorische Reformen feststellen. So führte in Deutschland, Österreich und der Schweiz eine „Spartentrennung“ zur Aufteilung der Post in die klar separierten

Geschäftsbereiche Filialen (ehemals Postämter), Logistik und Zustellung. Diese Aufteilung ermöglichte wiederum organisatorische Veränderungen und Einsparungsmaßnahmen, wie die Schließung von Postämtern, die ja nun nicht mehr als Basis für die Briefverteilung fungieren. Für die Beschäftigten bedeutete die Spartenrennung eine vertiefte soziale Spaltung und Einschränkungen in den Möglichkeiten beruflicher Mobilität. Auch in den technischen Rationalisierungsmaßnahmen zeigten sich große Ähnlichkeiten zwischen den beteiligten Ländern. Weitere Schritte der Rationalisierung umfassen die Zusammenlegung und Automation von Verteilzentren sowie die erhebliche Beschleunigung der arbeitsintensiven Zustellung. Der Umbau der Post, insbesondere die Schließung von Postämtern und die Rationalisierung der Zustellung, war insbesondere in Deutschland und Österreich mit erheblichem Personalabbau verbunden. Zwischen 1998 und 2008 sank die Personalzahl in den ehemals staatlichen Monopolunternehmen wie erwähnt um 30% in Deutschland und 35% in Österreich (Brandt/Hermann 2012).

Auf der Ebene der Arbeitsorganisation ergab die Untersuchung deutliche Unterschiede im Ländervergleich. Während in der deutschen und in der Schweizerischen Post in der Zustellung Teamstrukturen etabliert wurden, kam es in Österreich nicht zu einem solchen Schritt. In Verbindung mit der Teamorganisation wurde eine neue Erfassung der Arbeitszeit eingeführt, die nicht nur Grundlagen für weitere Rationalisierung der Zustellung schafft, sondern auch die relative Autonomie der Briefträger/innen in der Gestaltung ihrer Arbeit und der Lage ihrer Arbeitszeit deutlich einschränkt. Die Teamkonzepte führten zu höherem Leistungsdruck, teils, wie in der Schweiz, durch den Vergleich der Leistungen verschiedener Teams (Mau 2014), teils, wie in Deutschland, dadurch, dass die Arbeitenden ihre Rechte aus einer Betriebsvereinbarung zur Begrenzung der Arbeitsmenge faktisch nicht in Anspruch nahmen (Pfeuffer 2014).

Die strukturellen Veränderungen auf der Ebene der Regulierung, der Organisationen und der Beschäftigungsverhältnisse haben zu einem nachhaltigen Wandel in den Tätigkeiten, im Bezug zur Arbeit sowie in den sozialen Beziehungen geführt. Daran zeigt sich, dass sich die Post in mehrfacher Hinsicht als exemplarisches Feld für die Untersuchung der Transformation öffentlicher Dienstleistungen erweist: Die Herauslösung aus der öffentlichen Verwaltung und Überführung in ein formal oder auch materiell privatisiertes Unternehmen in einem – mit Ausnahme der Schweiz – vollständig liberalisierten Markt geht mit umfassender Rationalisierung und Kommerzialisierung der Dienstleistung einher. Das tradierte Sicherheitsversprechen des öffentlichen Dienstes weicht einer Arbeitsregulierung, die niedrige Löhne vermehrt mit faktischem *hire and fire* kombiniert. Und die neugestaltete Arbeit macht es aufgrund des

ständigen Zeitdrucks fast unmöglich, die bisherigen Ansprüche an befriedigende Beziehungen zu den Bürger- oder nunmehrigen Kund/innen einzulösen. Mit einer Arbeitskultur geht damit gleichzeitig eine spezifische Gemeinwohlorientierung verloren, die für viele Arbeitende zu einem Teil ihrer beruflichen Identität geworden war. Damit hat sich deutlich verschoben, was als Leistung honoriert wird. Zudem erhöhte das Management innerhalb der enger definierten Leistungsabforderung den Druck auf die Beschäftigten sehr deutlich. Nicht verwunderlich, dass Fragen der Leistungsgerechtigkeit für die Beschäftigten für die Beurteilung ihrer neuen Situation ganz entscheidend werden.

4. Wahrnehmung von Leistung im Wandel der Post

Im Folgenden sollen die Veränderungen der Arbeit bei der Post aus der Perspektive der Beschäftigten im Hinblick auf den Wandel der Leistungsbedingungen und die Anwendung des Leistungsprinzips dargestellt werden. Dabei geht es insbesondere um die Verschiebungen dessen, was als Leistung in welchem Ausmaß anerkannt wird, welche Anforderungen an die Beschäftigten im Arbeitsprozess gestellt werden, in welchem Verhältnis das zu ihrer beruflichen Identität steht, welche materiellen und symbolischen Gratifikationen die Beschäftigten im Gegenzug zu erwarten haben und was sich daraus für den Bezug auf das Leistungsprinzip ergibt.

4.1 Was zählt als Leistung und was nicht?

Bei der Verschiebung in den Leistungsverständnissen geht es zunächst darum, was heute im Unterschied zu früher als Leistung beachtet und anerkannt wird, wie also Leistung definiert wird. In dieser Hinsicht schlagen die im Zuge der Liberalisierung und der Privatisierung geänderten Rahmenbedingungen und Zweckbestimmungen der Organisationen relativ deutlich auf den Arbeitsprozess durch. So hebt zum Beispiel der im Schalterdienst beschäftigte Herr Taubner² im Rückblick auf frühere Zeiten das Befolgen von Regeln als Kern der früheren Anforderungen hervor:

„Dadurch dass es den Verkauf ja nicht gegeben hat, da hast du früher gut Paragraphen auswendig lernen müssen. (...) Das gibt es zwar immer noch, das große Postgesetz, (...) aber das steht jetzt nicht mehr im Vordergrund. (...)“

Diese Veränderung erlebt Herr Taubner durchaus im Unterschied zu vielen seiner Kolleginnen und Kollegen als positiv:

„Ja sicher ist es gut, weil das hat dich ja nur behindert in gewissen Dingen oder in vielen Dingen eigentlich. (...) Verkauf war dazumal nicht gefragt, das hat es ja nicht gegeben. Du bist ein Verwalter gewesen und nicht Gestalter. Heute ist es anders rum.“

Die Arbeit sei dadurch weniger eintönig und daher interessanter geworden. Herr Rütter zeigte eine ähnliche Haltung. Er habe sich früher sehr um Erfolge im Verkauf von Bankprodukten bemüht, das sei aber überhaupt nicht honoriert worden: *„Die ganz guten PSKler³ waren immer schlechte Postler in den Augen der Post“*. Der Grund: Wenn jemand viel Zeit und Energie ins Verkaufen steckt, müsse wohl, so die offizielle Organisationssicht laut Herrn Rütter damals, die ordnungsgemäße Abrechnung und Kontrolle darunter gelitten haben.

Das Verständnis von Leistung hat sich inzwischen ins Gegenteil verkehrt. Entsprechend der Kommerzialisierung der Dienstleistung und der Profitorientierung börsennotierter Unternehmen, zumindest in Deutschland und Österreich, steht die Anforderung zu verkaufen, „aktiv“ zu verkaufen, im Vordergrund. Auch in der Schweiz wurde die Kommerzialisierung vorangetrieben. Frau Wängli stellt das so dar (Mau 2014, 169):

„Also sie (das Management, Anm.) erwarten eben, wie gesagt, schon, dass man Zusatzverkäufe macht. Und es soll irgendwann auch automatisch bei uns drin sein, also dass, wenn jetzt einer eine Ansichtskarte (...) kaufen kommt, dass man automatisch fragt: ‚Brauchen Sie noch eine Briefmarke?‘ Aber mit der Zeit geht das automatisch. (...) Das Cross-Selling ist dann manchmal noch schwierig.“

Im Gegensatz zum Briefmarkenbeispiel ist mit *Cross-Selling* gemeint, dass ganz andere Waren, wie Schlager-CDs oder Handyverträge, verkauft werden. Was man als Umstellungsschwierigkeiten Einzelner abtun könnte, entpuppt sich bei näherer Betrachtung als Folge unterschiedlicher Verständnisse von Dienstleistung. So ist für eine österreichische Postbedienstete die Beziehung zu den Kunden und Kundinnen ein zentrales und für sie sehr positives Merkmal ihres Berufs. Das aktive Verkaufen sieht sie nicht als Teil dieser Kundenorientierung, sondern im Gegenteil als etwas, das die Beziehung zu den Kunden und Kundinnen zerstört. Deshalb ist ihr der Druck (im Bankgeschäft) zu verkaufen so unangenehm. Sie erlebt das aktive Verkaufen als aufdringlich und drückt so einen Gegensatz zu ihren normativen Orientierungen aus. Zwar ist sie stolz auf den wirtschaftlichen Erfolg ihrer Filiale, aber die Zufriedenheit der Kunden und Kundinnen geht für sie vor. Damit bezieht sie das Leistungsverständnis sehr deutlich auf ihre berufliche Identität

² Zur Anonymisierung wurden die Personennamen geändert.

³ PSK = Österreichische Postsparkasse.

„Ich meine, ich bin 37 Jahre dabei und ich habe eigentlich als Postler angefangen und nicht als Verkäufer. Wenn ich ein Verkäufer hätte werden wollen, dann hätte ich 'was anderes getan.“

In der Zustellung gerät die gemeinwohlorientierte Versorgung der Bürger/innen durch die Beschleunigung, die Rationalisierung und die Kommerzialisierung aus dem Fokus. Die arbeitsintensive Dienstleistung muss innerhalb kürzerer Zeitvorgaben erledigt, auf andere Aspekte der Kundenbeziehung soll verzichtet werden. Aufgrund der früheren Ausrichtung des Dienstes am Gemeinwohl gehörten kleine Hilfestellungen für die Bevölkerung zum Leistungsangebot dazu. So wies ein Vorgesetzter in der österreichischen Stadt, in der wir die Untersuchung durchführten, die Briefträger/innen an, schwere Einkaufstaschen alter Frauen unterwegs aufs Moped zu laden und zu ihnen nach Hause zu bringen. Oder in den österreichischen und schweizerischen Berggebieten wurde Bewohnern und Bewohnerinnen abgechiedener Bauernhöfe so manche Zusatzdienstleistung geboten: Post mit ins Tal nehmen oder Einkäufe mitbringen, wenn der Schnee sehr hoch lag. Nicht zu reden von den vielen Gesprächen mit den Bürgerinnen und Bürgern, mit denen die Briefträger/innen ebenfalls eine soziale Funktion erfüllten.

Für Gespräche an der Wohnungstür, am Gartenzaun oder auch am Schalter ist heute keine Zeit mehr. Auch wenn die Postler/innen ihren Beruf gerade wegen dieser möglichen Interaktionen und impliziten Aufgabe gewählt hatten, können sie diesen heute nur noch sehr begrenzt nachkommen. Ironischerweise kommen Teile dieser Funktion in kommerzialisierter Form zurück. Die Schweizer Post bietet unter der Marke „Le Job“ die Zustellung von Supermarkteinkäufen an, und die österreichische Post überlegt in die kommerzielle, mobile Altenbetreuung einzusteigen. Was früher als sozialer Tausch von Sonderleistungen gegen Wertschätzung und Trinkgeld eingerichtet war, wird nun den Marktbeziehungen unterworfen (Mau 2014). Damit verwandelt sich das, was im eigenen Ermessen der Beschäftigten lag und von ihnen individuell gestaltbar war, in eine dem neuen Geschäftszweig entsprechende unabweisbare Anforderung und schränkt so ihre Autonomie ein.

Die Formen von Leistung, die nunmehr zählen, werden auch verstärkt quantifiziert. So wird die Leistung der Beschäftigten an Vergleichsmaßstäben oder *benchmarks* gemessen. Im Verkauf vergleicht das Controlling die Umsätze zwischen den Filialen oder Poststellen, in der Zustellung werden die tayloristischen Zeitvorgaben im Rahmen der in Österreich so genannten Systemisierungen auf die Spitze getrieben und durch computergestützte Überwachung ergänzt. Dadurch sind die relativ großen Spielräume in der Gestaltung des Arbeitstages für die Zusteller/innen großteils weggefallen. Insgesamt ist damit die offiziell anerkannte Leistung auf den phy-

sischen Teil der Zustellung von Poststücken in einer vorgegebenen Zeit reduziert.

4.2 Leistung und berufliche Identität

Welche Folgen haben nun die geänderten Anforderungen? Um der durch und durch kommerzialisierten Dienstleistung zu entsprechen, müssen die Beschäftigten im Schalterdienst die in ihrer beruflichen Sozialisation bei der Post internalisierten Werthaltungen und Statusnormen aktiv überwinden. So möchte eine Beschäftigte bei der österreichischen Post nicht durch aggressives Verkaufen ihre Wertschätzung durch die Kund/innen verlieren. „Mein Gesicht sitzt da“, betonte sie im Interview. Durch eine Verletzung der Statusnormen des öffentlichen Dienstes würde nicht nur die hohe und ihr wichtige Wertschätzung durch die Kunden abnehmen, sie würde ihr „Gesicht verlieren“, wie sie andeutet. Der darin enthaltene Verweis auf ihre Ehre und auf Gefühle der Scham lässt auf eine große Bedeutung dieses Themas für die Identität schließen. Für viele Befragte gehen durch die Kommerzialisierung und die Anforderung höhere Umsätze zu machen, nicht nur Identifikationsmöglichkeiten mit ihrem Beruf verloren, sie erleben es auch als Missachtung, dass ihre berufliche Identität nicht anerkannt wird: *„Und wir sagten immer: Wir sind keine Verkäufer. Es war für uns Überwindung“*, wie es in einem Schweizer Interview heißt.

Das „Keilen um Kunden“ finde sie „abstoßend“, meinte eine Befragte in einer früheren Untersuchung. Die Organisation veränderte ohne Rücksicht auf die von und in ihr ausgebildeten beruflichen Identitäten die Arbeitsrolle der Beschäftigten einseitig und in sehr kurzer Frist. Die Schweizer Post schreibt dazu in einem Bericht: *„Schaltermitarbeitende erleben unmittelbar, wie groß der Schritt vom Bedienen zum Verkaufen sein kann“* (Schweizerische Post 2011, 102). In den Augen vieler Betroffener hat ihr Arbeitgeber damit aber einen impliziten Vertrag gebrochen, wodurch ihre Loyalität zum Unternehmen nachhaltig beeinträchtigt wurde.

Der Generationenwechsel reduziert die Widersprüche zwischen traditioneller Berufsorientierung und neuen Anforderungen im Verkauf. So berichtet eine engagierte Bereichsleiterin der Schweizer Post (Schultheis 2014, 73):

„Und wenn ich heute junge Poststellenleiter ausbilde, gibt es gar nichts Anderes für sie. Sie wachsen im Detailhandel auf, sie sind Verkäufer mit Leib und Seele – und das Größte ist, nachher eine Poststelle zu führen und gute Umsätze zu machen. Und früher bediente man eben die Kunden gut. (...) Man hatte andere Werte.“

Die tiefgreifenden Veränderungen in den Aufgaben, in den Kundenbeziehungen und in der äußeren Erschei-

nungsform der Beschäftigten wirken sich auch auf die soziale Wertschätzung aus, welche die Berufsgruppe genießt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich BriefträgerInnen im Hinblick auf das Berufsprestige auf den unteren Rängen der Beschäftigung in den öffentlichen Dienstleistungen befinden. Sie verfügen über niedrige Bildungsabschlüsse und verrichten großteils manuelle Arbeit. Sie profitierten als Sozialgruppe im Hinblick auf ihr Sozialprestige in besonderem Maße davon, Teil der staatlichen Verwaltung zu sein, weil sie nicht nur an der Beschäftigungssicherheit und anderen materiellen Aspekten, sondern auch an der „sozialen Ehre“ der höheren Ränge der Verwaltung partizipierten (Gottschall 2009; Hils/Streb 2010; Schultheis 2012). Tatsächlich brachten die Befragten, v.a. die niedrig qualifizierten, auf vielfältige Weise zum Ausdruck, dass die Beschäftigung bei der Post mit einem Statusgewinn für sie verbunden gewesen war – bis hin zu den Uniformen. Mit der Umstellung auf privatwirtschaftliche Anstellungsverhältnisse und insbesondere durch Liberalisierung und Privatisierung sehen sie diese herausgehobene Position und die mit ihr verbundene soziale Wertschätzung im Schwinden. Man sei eben keine „Amtsperson“ und damit auch keine „Respektsperson“ im Ort mehr, wie es österreichische Zusteller/innen ausdrückten.

Im Unternehmen erfahren insbesondere die Briefträger/innen durch die neue und deutlich engere Definition ihrer Leistung eine Abwertung, die sie als Missachtung erfahren. Dieser Wandel setzt sich teils über die geänderten Aufgaben der Post, teils über die Arbeitsintensivierung und den Verlust an Autonomie und Beruflichkeit für die Beschäftigten in einer Minderung sozialer Wertschätzung in der Öffentlichkeit fort. Die Befragten beklagten diesen Wandel insbesondere mit Blick auf die jüngeren Arbeitskräfte. So empfinden die von uns in Österreich befragten Postmitarbeiter/innen mit älteren Dienstverträgen überwiegend Mitleid für die schlechteren Bedingungen „der Neuen“ und würden auch wegen der schlechten Verdienstmöglichkeiten jedem davon abraten, heute noch eine Karriere bei der Post anzustreben.

„Das sind arme Hund‘, die müssen eigentlich mehr leisten wie wir und sind viel mehr unter Druck wie wir und kriegen ein Trumm weniger bezahlt. Da sind die... da muss ich jedem sagen: ‚Um Gottes Willen, such‘ dir einen anderen Job.“

Zu diesem unter Verwendung eines aufwandsbezogenen Leistungsbegriffs wahrgenommenen Missverhältnis von Leistung und Gegenleistung kommt die gestiegene Unsicherheit der Beschäftigung hinzu. Damit werden auch über die abgestufte Organisationszugehörigkeit Unterschiede in der Wertschätzung ausgedrückt. In Reaktion auf die Fragmentierung der Beschäftigung wurde generell eher Mitleid als Solidarität mit den benachtei-

ligten Angestellten ausgedrückt, weil die langjährig Beschäftigten die unmittelbar Betroffenen als die Anderen wahrnehmen. Dies lässt sich auch auf Versuche der subjektiven Sicherung beruflicher Identität zurückführen, in denen die erfahrenen Abwertungen auf die „Neuen“ als die Anderen projiziert werden und somit deren Gleichheit in Frage gestellt wird (Flecker et al. 2016).

4.3 Leistung und Zugehörigkeit

Für die Beschäftigten der Post sind die verbrieft Zugehörigkeit zur Organisation und die Beschäftigungssicherheit, die sie für ihre Loyalität und Anstrengungen erwarten können, wichtige Aspekte der Qualität der Arbeit. Für die langjährig Beschäftigten ist die dauerhafte Anstellung gesichert, auch wenn die kontinuierliche Einsparung an Personal ein Gefühl der Unsicherheit verbreitet. Für diese Gruppe stellt sich eher die Frage, ob sie den neuen Anforderungen genügen. Die geänderten Rahmenbedingungen durch die Liberalisierung und Privatisierung der Post schlugen sich am deutlichsten erkennbar in einer Arbeitsintensivierung nieder. Neben Umstrukturierung und Personalabbau erhöhte die tayloristische Arbeitsbewertung und Routenoptimierung in der Zustellung die zu bewältigende Arbeitsmenge ganz erheblich. Im Schalterdienst wurde dies durch die Zentralisierung in Form von Postamtsschließungen und die Einführung des Universalschalters erzielt. Bei Krankenständen oder in der Urlaubszeit gibt es durch den Personalmangel mehr Zusammenlegungen von Diensten, was eine weitere Steigerung der Arbeitsbelastung für die einzelnen Beschäftigten bedeutet. Während früher auf individuelle Unterschiede in der Leistungsfähigkeit Rücksicht genommen wurde, was sich u.a. in den abwertend als „Pensionistenbezirke“ bezeichneten Routen mit weniger Abgabestellen zeigte, werden heute solche Unterscheidungen kaum noch gemacht.

In der Folge breitet sich unter einem Teil der Beschäftigten Unsicherheit darüber aus, ob sie die neuen Bedingungen langfristig durchhalten werden. Bei Herrn Tschohl beispielweise hat sich die Zahl der Abgabestellen, also Haushalte, Firmen etc., während der 15 Jahre seiner Zustellertätigkeit von 380 auf 700 fast verdoppelt. Trotz der begleitenden technischen und organisatorischen Rationalisierung wirkte sich dies in Form erheblicher Arbeitsintensivierung aus:

„Ja, eigentlich der brutale Zeitdruck halt. Es ist eigentlich nur der Zeitdruck.“

Er fühlt sich dadurch bestätigt, dass seiner Meinung nach die allermeisten Kunden und Kundinnen mit ihm zufrieden seien, jedoch bliebe für den Kundenkontakt zu wenig Zeit. Über die Sicherheit seines Arbeitsplatzes zerbricht er sich nicht den Kopf. Ob er selbst durchhält,

ist allerdings eine andere Frage – auch wenn er erst 38 Jahre alt ist:

„Nein. Ich bin überzeugt, wenn ich es nervlich aushalten täte und möchte es, könnte ich noch sieben Jahre auf der Post schaffen oder zehn Jahre. Ich bin überzeugt. Wenn ich es nervlich aushalten tät', dann könnte ich es.“

Allerdings berichtet er von Schlafstörungen und davon, dass er aufgrund der nervlichen Anspannung auch schon „ausgerastet“ sei. Daher der Konjunktiv in seiner Zukunftsperspektive, der auch als Hinweis auf wachsende, in der Identitätsarbeit zu bewältigende Spannungen gelesen werden kann.

Neben einer deutlichen Arbeitsintensivierung lassen die empirischen Erhebungen in den Postdienstleistungen erkennen, dass die geänderten Arbeitsbeziehungen in Form neuer Kollektivverträge und unsicherer Beschäftigung die von den Arbeitenden zu erwartenden Gegenleistungen drastisch veränderten. Die Bewegung vom Status zum Vertrag im Sinne von Marshall (1950) und Streeck (1988) entzieht auch den langjährig Beschäftigten, sofern sie nicht Beamte sind, die bisherige Garantie der Zugehörigkeit, was von ihnen als Missachtung erfahren wird. Vor allem für gesundheitlich beeinträchtigte Postbedienstete ist die Aufkündigung des impliziten Vertrags eine Bedrohung:

„Die Sicherheit bei der Post gibt es gar nicht mehr. Das war einmal, aber das gibt es nicht mehr. Entweder du tust mit oder du kannst gehen. Es gibt die zwei Möglichkeiten, nicht mehr und nicht weniger.“

Tatsächlich hat sich die Unternehmensstrategie einer binären Logik angenähert. Früher gab es wie gesagt ein Dazwischen, etwa in Form der inoffiziell als „Pensionistenbezirke“ bezeichneten Routen. Solche Zugeständnisse an ältere und in ihrer Leistungsfähigkeit beeinträchtigte Zusteller drohen dem Ganz-oder-gar-Nicht einer einheitlich rationalisierten Zustellung zu weichen – und mit ihnen die (eingeschränkte) Anerkennung von Personen auch bei schwindenden Kräften.

„Die warten nur, bis du einen Fehler machst, und dann werfen sie dich raus. Dann kommt ein Anderer, der um die Hälfte billiger arbeitet und das sind die Ausländer, meistens.“

Diese Unsicherheit trifft die erst vor Kurzem zu den neuen Bedingungen Eingestellten noch deutlich stärker. Während die langjährig Beschäftigten, insbesondere diejenigen im Beamtenstatus, fürchten müssen, dass ihr Arbeitsplatz vor Ort verloren geht oder sie gesundheitlich nicht mehr mithalten, nehmen die unter dem „Kollektivvertrag neu“ Beschäftigten sehr deutlich wahr,

dass man schnell gekündigt wird, etwa wenn man „aus der Reihe tanzt“. Schon innerhalb der Österreichischen Post AG ist die Kluft zwischen den sozialen Gruppen im Hinblick auf die Anerkennungsordnung der Organisationszugehörigkeit (Voswinkel 2013) sehr groß. Verlässt man die Organisation und lenkt den Blick auf die Tochtergesellschaften, die ausgelagerten Aufgaben oder die neuen Postdienstleister, so findet man sich überwiegend im Bereich höchst flexibler Arbeitsmärkte mit Stücklohn und Scheinselbständigkeit als vertragliche Basis. Hier wie in der Paketzustellung außerhalb der Post AG (Haidinger/Flecker 2015) überwiegen Subverträge und prekäre Arbeitsbedingungen. Die transnationalen Unternehmen in der Paketlogistik verbinden die hochgradig intensivierten und elektronisch überwachte Arbeit keineswegs mit Wertschätzung in Form gesicherter Einkommen und sozialem Status. Hier scheinen wir vielmehr das vorzufinden, worauf die These von Honneth (2013) von der „Verwilderung des sozialen Konflikts“ abzielt, dass nämlich prekär Beschäftigte aus der gesellschaftlichen Teilnahme keine stabile Selbstachtung mehr beziehen können.

5. Schlussfolgerungen

Die Post ist wegen der tiefgreifenden Umstrukturierungen innerhalb relativ kurzer Zeit ein sehr gutes Beispiel dafür, wie die Beschäftigten die Umbrüche der Arbeit subjektiv wahrnehmen und verarbeiten. Diese beurteilen die Veränderungen in erster Linie, indem sie die heutigen Bedingungen mit den früheren vergleichen. Auf diese Weise kommt zu Tage, in welchem Ausmaß die neuen Anforderungen ihrem Leistungsverständnis zuwider laufen. Oberflächlich betrachtet geht es dabei nur um eine Veränderung der Leistungsbedingungen im Sinne der Intensivierung der Arbeit – zu der manche Beobachter/innen anmerken, diese sei wohl auch überfällig gewesen. Dazu haben die Vergrößerung der Zustellbezirke, die Zeitvorgaben, die elektronische Überwachung, der Personalabbau und die langen Schlangen vor den Schaltern beigetragen. Auf die Liberalisierung und Privatisierung folgte eine erhebliche Steigerung des Arbeitsdrucks, um in dieser arbeitsintensiven Dienstleistung die Kosten zu senken. Doch die Auseinandersetzung geht in diesem Fall weit über die Aushandlung von Leistung und Lohn hinaus. Es geht um die Definition von Leistung selbst, die sich auf den Charakter der Dienstleistung bezieht und so eng mit der Orientierung am Gemeinwohl verbunden ist. Wir stellen in diesem Zusammenhang eine Verschiebung und Verengung des Leistungsbegriffs fest, welche der Kommerzialisierung der Dienstleistung entsprechen. Zum einen rückt das „aktive Verkaufen“ in den Vordergrund, zum anderen

soll die Kundenbeziehung vom althergebrachten Netzwerk des sozialen Tauschs und der Orientierung am Gemeinwohl bereinigt werden.

Neben der Verschiebung und Verengung des Leistungsbegriffs und der Verschärfung der Leistungsbedingungen im unmittelbaren Arbeitsprozess illustriert das Beispiel auch die These von der Erosion des Leistungsprinzips recht gut. Zwar hatte in der bürokratischen staatlichen Verwaltung die Befolgung von Regeln den Vorzug vor Erfolgsorientierung bekommen. Doch werden heute Einkommen, Sicherheit und Status bei der Post sogar weniger als früher nach Leistung im Sinne von Aufwand und Kompetenzen, aber auch von messbarem Arbeitsergebnis zugeteilt. Ausdruck davon ist die fragmentierte Beschäftigung, welche die Belohnungen in Form von Einkommen und Beschäftigungssicherheit vom Zufall des Eintrittsdatums oder von der Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Organisationen im Feld der Postdienstleistungen abhängig macht. Keine Spur mehr von gleichem Lohn für gleiche Arbeit. Dies wiederum lässt sich aus dem Zusammenwirken von Marktschaffung ohne einheitliche Regulierung des Arbeitsmarktes und Einsparungs- sowie Teile- und Herrsche-Strategien der Unternehmen erklären. In einem starken Kontrast dazu wird eine verengte Anwendung des Leistungsprinzips in technokratischer Art und Weise auf die Spitze getrieben, wie die Umsatzvorgaben und -vergleiche oder die Rationalisierung und Überwachung der Zustellarbeit anschaulich zeigen.

Entspricht die Entwicklung bei der Post den in der Literatur betonten Trends von der Leistung zum Erfolg (Neckel 2008) oder von der Würdigung zur Bewunderung (Voswinkel 2000)? An den Postschaltern beobachten wir Ansätze eines Übergangs von der Leistung zum Erfolg, insofern das Hauptziel im Umsatz mit Dienstleistungen und Waren liegt und daher die Wertschätzung vom Verkaufserfolg abhängig wurde. Das kann auch als eine begrenzte Subjektivierung der Arbeit gedeutet werden, insofern die Beschäftigten im Schalterdienst ihre Person stärker einbringen müssen, um der Anforderung des „aktiven Verkaufens“ zu entsprechen. Allerdings erlauben ihnen die Vorgaben und insbesondere der durch Warteschlangen signalisierte Zeitdruck kaum Spielräume in der Arbeit. Wir sehen andererseits am Beispiel der Zustellung die Leistungsintensivierung in dequalifizierter, standardisierter und technisch überwachter Arbeit bei größerer Unsicherheit und niedrigerer Entlohnung. Darüber hinaus zeigt sich, wie stark die Abwertung der Normalleistung über den Arbeitsmarkt, also die Marktstellung der jeweiligen Berufsgruppen, vermittelt ist. Kann neues Personal zu ungünstigeren Beschäftigungsbedingungen leicht rekrutiert werden, so erfährt die entsprechende Tätigkeit unternehmensintern eine Abwertung. Diese Entwicklungen werden angemessen mit

dem Begriff der Degradierung der Arbeit (Braverman 1977) erfasst. Hier ist die Post keineswegs ein Einzelfall. Vor allem bei forciertem Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik sind in den öffentlichen und in den privatwirtschaftlichen Verwaltungen Standardisierung der Arbeit und Dequalifizierung der Beschäftigten wichtige Trends (Carter et al. 2011; Howcroft/Richardson 2012). Im Hinblick auf die Verschiebungen in der Anerkennung der Beschäftigten können die Ergebnisse als „abnehmende Würdigung, aber kaum Bewunderung“ zusammengefasst werden.

Dass wir es hier mit zwei in entgegengesetzte Richtungen weisenden Entwicklungen der Arbeit zu tun haben, macht zudem deutlich, dass sich Prozesse der Vermarktlichung nicht notwendigerweise in Form von Subjektivierung und Übergang zum Erfolgsprinzip auf den Arbeitsprozess niederschlagen. Im Hinblick auf Fragen der Inklusion folgt daraus, dass mehrfache Ein- und Ausgrenzungsmechanismen am Werk sind. So bringt Arbeitsintensivierung in einer tayloristischen Arbeitsorganisation viele Zusteller/innen an ihre körperlichen Grenzen, insbesondere wenn in den geänderten Anerkennungsordnungen aus Mangel an „Würdigung“ (Voswinkel 2000) sowie durch den Übergang von Status zum Vertrag keine Rücksichten auf Alter und Gesundheitszustand mehr genommen werden. Zum anderen stellen die Neudefinition von Leistung und die entsprechend geänderten Anforderungen für den kommerzialisierten Schalterdienst eine Bedrohung für Beschäftigte dar, die an ihrem durch die Sozialisation im öffentlichen Dienst geformten beruflichen Habitus festhalten.

Innerhalb der österreichischen Post AG spaltete die Einführung eines neuen Kollektivvertrages und der bevorzugte Einsatz von Teilzeitbeschäftigten in oft vorübergehenden Jobs die zuvor festgefügte „Familie“ Post. Noch tiefer ist die Spaltung im Konzern bzw. in der erweiterten Branche, die auch Paket- und Zeitungszustellung sowie Werbemittelverteilung umfasst. Spätestens hier ist das Leistungsprinzip suspendiert, das gleichen Lohn für gleiche Arbeit verspricht. Dies, die Verschärfung der Leistungsbedingungen und die Neudefinition von Leistung haben unmittelbare Folgen für die soziale Inklusion: Zwar ist die Teilnahme in der Wirtschaftssphäre und die Einbindung in die gesellschaftliche Arbeitsteilung auch in unsicherer Beschäftigung bei niedrigem Lohn gegeben, doch bestehen erhebliche Einschränkungen in den materiellen Teilhabechancen und in der erfahrenen Wertschätzung. Dieser Befund gewinnt dadurch an Brisanz, dass es sich bei der Post um einen vormaligen Teilbereich des öffentlichen Dienstes handelt, welcher mit seinem Sicherheitsversprechen den Kern der Arbeitsgesellschaft, ja der Zone der Integration, ausmachte und häufig gerade deshalb als Arbeitgeber gewählt worden war.

Literatur

- Atzmüller, Roland/Christoph Hermann (2004). Liberalisierung Öffentlicher Dienstleistungen in der EU und in Österreich. Auswirkungen auf Beschäftigung, Arbeitsbedingungen und Arbeitsbeziehungen, in: *AK-Wien* (Hg.): *Zur Zukunft Öffentlicher Dienstleistungen* Nr. 2, Wien, 23-204.
- Berger, Johannes/Claus Offe (1980). Die Entwicklungsdynamik des Dienstleistungssektors, in: *Leviathan*, Vol. 8, 41-75.
- Brandt, Torsten/Christoph Hermann (2012). Between Former Monopolists and New Competitors: Fragmentation and Deterioration of Employment Conditions in Postal Services; in: Christoph Hermann/Jörg Flecker (Hg.): *Privatization of Public Services – Impacts for Employment, Working Conditions, and Service Quality in Europe*, New York/Abingdon.
- Brandt, Torsten/Thorsten Schulten (2009). The Impact of Liberalisation and Privatisation on Labour Relations, in: Christoph Hermann/Jörg Flecker (Hg.): *Privatization of Public Services – Impacts for Employment, Working Conditions, and Service Quality in Europe*, New York/Abingdon.
- Braverman, Harry (1977). *Die Arbeit im modernen Produktionsprozess*, Frankfurt/Main.
- Bundesnetzagentur (2009). *Zwölfte Marktuntersuchung für den Bereich der lizenzpflichtigen Postdienstleistungen*, Bonn.
- Carter, Bob/Andy Danford/Debra Howcroft/Helen Richardson/Andrew Smith/Phil Taylor (2011). 'All They Lack is a Chain': Lean and the New Performance Management in the British Civil Service, in: *New Technology, Work and Employment*, Vol. 26(2), 83-97.
- Crouch, Colin (2015). *Die bezifferte Welt. Wie die Logik der Finanzmärkte das Wissen bedroht*, Frankfurt/Main.
- Dieke, Alex K./Martin Zauner (2007). Arbeitsbedingungen im Briefmarkt, „Diskussionsbeiträge“ des Wissenschaftlichen Instituts für Infrastruktur und Kommunikationsdienste, 295, . Bad Honnef.
- Dörre, Klaus/Tine Haubner (2012). Landnahme durch Bewährungsproben, in: Klaus Dörre /Dieter Sauer/Volker Wittke (Hrsg.): *Kapitalismustheorie und Arbeit. Neue Ansätze soziologischer Kritik*, New York/Frankfurt, 63-106.
- Dörrenbächer, Christoph (2003). *Corporate Reorganisation in the European Transport and Logistics Sector in the 1990s – Diversification, Internationalisation and Integration*. Münster.
- Drews, Kathrin (2006). *Liberalisation, Privatisation and Regulation in the German Postal Services Sector. Country Report on Liberalisation and Privatisation Processes and Forms of Regulation*, PIQUE project, Wien.
- Dubet, François (2008). *Ungerechtigkeiten – Zum subjektiven Ungerechtigkeitsempfinden am Arbeitsplatz*, Hamburg.
- Flecker, Jörg/Maria Tschernitz (2014). „Mein Gesicht sitzt da“ – Dienstleistung, Organisationswandel und Identitätsarbeit; in: Jörg Flecker/Franz Schultheis/Berthold Vogel (Hg.) (2014): *Im Dienste öffentlicher Güter. Metamorphosen der Arbeit aus der Sicht der Beschäftigten*, Berlin, 223-254.
- Flecker, Jörg/Christoph Hermann (2012). Die „große Transformation“ öffentlicher Dienstleistungen. Materielle und symbolische Folgen für Arbeit und Beschäftigung, in: *Mittelweg* 36, Vol. 21(5), 22-36.
- Flecker, Jörg/Franz Schultheis/Berthold Vogel (2016). A 'Problem of Fairness' in the Making: The Transformation of Public Services from the Perspective of Postal Workers, in: *British Journal of Industrial Relations*, DOI: 10.1111/bjir.12170
- Greiving, Stefan (2008). Räumliche Verteilung von Postdiensten im Umbruch, in: *Informationen zur Raumentwicklung*, Vol. 1(2), 81-90.
- Haidinger, Bettina/Jörg Flecker (2015). Positioning labour in service value chains and networks – the case of parcel delivery, in: Phil Taylor/Kirsty Newsome/Al Rainnie/Jennifer Bair (Hg.): *Putting Labour in its Place: The Labour Process and Global Value Chains*. London, 64-82.
- Haidinger, Bettina/Christoph Hermann (2008). *Beschäftigungsbedingungen bei den neuen Postdienstleistern*. FORBA-Forschungsbericht 04/2008, Wien.
- Honneth, Axel (2013). Die Verwilderung des sozialen Konflikts. Anerkennungskämpfe zu Beginn des 21. Jahrhunderts, in: Axel Honneth/Ophelia Lindemann/Stephan Voswinkel (Hg.): *Strukturwandel der Anerkennung – Paradoxien sozialer Integration in der Gegenwart*, Frankfurt/Main, 17-40.
- Honneth, Axel (1994). *Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte*. Frankfurt/Main.
- Honneth, Axel (2013). Verwilderung des sozialen Konflikts. Anerkennungskämpfe zu Beginn des 21. Jahrhunderts in: Axel Honneth/Ophelia Lindemann/Stephan Voswinkel (Hg.): *Strukturwandel der Anerkennung*. Frankfurt/Main, 17-40.
- Howcroft, Debra/Helen Richardson (2012). „The Back Office Goes Global: Exploring Connections and Contradictions in Shared Service Centres“. *Work, Employment & Society*, Vol. 26(1): 111-27.
- Hyman, Richard (1974). 'Inequality, ideology and industrial relations', in: *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 12(2):171-190.
- Hyman, Richard/Ian Brough (1975). *Social Values and Industrial Relations*. Oxford.
- Input Consulting (2010). *Die Anwendung des Postmindestlohns und seine Auswirkungen auf Löhne, Un-*

ternehmen, Wettbewerb und Arbeitsplätze in der Briefbranche, Stuttgart.

Kratzer, Nick/Wolfgang Menz/Knut Tullius/Harald Wolf (2015). Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit. Gerechtigkeitsansprüche und Handlungsorientierungen in Arbeit und Betrieb, Baden Baden.

Marshall, Thomas H. (1950). *Citizenship and Social Class*, Cambridge.

Mau, Kristina (2014). „Die Jungen werden bei uns eigentlich nicht mehr alt“ – Die Veränderungen bei der Schweizer Post aus Sicht der Beschäftigten, in: Jörg Flecker/Franz Schultheis/Berthold Vogel (Hg.) (2014): *Im Dienste öffentlicher Güter. Metamorphosen der Arbeit aus der Sicht der Beschäftigten*, Berlin, 151-186.

Neckel, Sighard (2008). *Flucht nach vorn. Die Erfolgskultur der Marktgesellschaft*, Frankfurt/Main.

Pfeuffer, Andreas (2014). „Möglichst viel variabel“ – Leistungsbezogenes Entgelt bei der Deutschen Post AG; in: Jörg Flecker/Franz Schultheis/Berthold Vogel (Hg.) (2014): *Im Dienste öffentlicher Güter. Metamorphosen der Arbeit aus der Sicht der Beschäftigten*, Berlin, 214-222.

Schulten, Thorsten/Torsten Brandt (2012). *Privatisation and the Impact on Labour Relations*; in: Christoph Hermann/Jörg Flecker (Hg.): *Privatization of Public Services. Impacts for Employment, Working Conditions, and Service Quality in Europe*, Abingdon, 136-152.

Schultheis, Franz (2014). „Ich bin immer noch Pöstler“ – Metamorphosen des „Gelben Riesen“ aus divergierenden Blickwinkeln, in: Franz Schultheis/Berthold Vogel/Kristina Mau (Hg.): *Im öffentlichen Dienst – Kontrastive Stimmen aus einer Arbeitswelt im Wandel*, Bielefeld, 63-81.

Streeck, Wolfgang (1988). *Status und Vertrag als Grundkategorien einer soziologischen Theorie der industriellen Beziehungen*, Discussion Paper / Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Internationales Institut für Management und Verwaltung -IIMV, Nr. 88-3.

Voswinkel, Stephan (2000). *Die Anerkennung der Arbeit im Wandel: Zwischen Würdigung und Bewunderung*, in: Ursula Holtgrewe/Stephan Voswinkel/Gabriele Wagner (Hg.): *Anerkennung und Arbeit*. Konstanz, 39-61.

Voswinkel, Stephan/Gabriele Wagner (2013). *Vermessung der Anerkennung. Die Bearbeitung unsicherer Anerkennung in Organisationen*, in: Axel Honneth/Ophelia Lindemann/Stephan Voswinkel (Hg.): *Strukturwandel der Anerkennung – Paradoxien sozialer Integration in der Gegenwart*, Frankfurt/Main, 75-120.

Wagner, Gabriele (2004). *Anerkennung und Individualisierung*, Konstanz.

Wolf, Harald (2014). *Gerechtigkeitsansprüche an Erwerbsarbeit*, Arbeitspapier 297, Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf.

Autor

Jörg Flecker, geb. 1959, ist Professor für Allgemeine Soziologie am Institut für Soziologie der Universität Wien und Obmann der Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt (FORBA). Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählen u.a. Beschäftigungssysteme im internationalen Vergleich, Arbeit in transnationalen Wertschöpfungsketten, Digitalisierung und Qualität der Arbeit sowie Öffentliche Dienstleistungen in europäischen Wohlfahrtsstaaten. Zuletzt erschienen: *Space, Place and Global Digital Work*, Palgrave Macmillan, 2016 (Hg.); *A 'Problem of Fairness' in the Making: The Transformation of Public Services from the Perspective of Postal Workers*. In: *British Journal of Industrial Relations*, 2016 (mit Franz Schultheis, Berthold Vogel); *Positioning labour in service value chains and networks – the case of parcel delivery*. In: Taylor, Phil, Newsome, Kirsty, Rainnie, Al, Bair, Jennifer (eds.): *Putting Labour in its Place: The Labour Process and Global Value Chains*. Palgrave Macmillan, 2015, 64-82 (mit Bettina Haidinger); *Im Dienste öffentlicher Güter. Metamorphosen der Arbeit aus der Sicht der Beschäftigten*, edition sigma, 2014 (Hg. mit Franz Schultheis, Berthold Vogel).

