zukommt, darauf hinzuweisen, dass das Durchsetzen betriebswirtschaftlicher Imperative die Emanzipationsprozesse der Pflege unterläuft, wenn er die mangelnde Qualifikation der Pflegenden am Bett erwähnt.

Auf allgemeiner Ebene zeigt die Gegenüberstellung, dass die Beziehung zwischen zwei Beschäftigtengruppen nicht das Resultat der Intentionen ihrer Angehörigen ist. Die Beziehung ist auch kein Nullsummenspiel. Vielmehr ist sie eingebettet in die Konfiguration aller im Gesundheitswesen relevanten Kräfte, das zurzeit erheblichen strukturellen Veränderungen unterworfen ist. Erwähnt seien hier die Erstarkung der Krankenkassen seit der Privatisierungs- und Liberalisierungsdynamik[9] und die parallel dazu verlaufende Durchsetzung betriebswirtschaftlicher Logiken. Beide Entwicklungen haben an der betrachteten Institution zum Erstarken der Verwaltung und zur Schwächung der medizinisch-pflegerischen Beschäftigtengruppen und ihrer berufseigenen Maßstäbe geführt. Und sie lenken die durch den medizinischen Fortschritt angetriebene vorherrschende Dynamik im medizinischen Feld in bestimmte Bahnen.

Mit dem folgenden Beitrag zur Schweizerischen Post wechseln wir von der leitenden Ebene zur Ebene der vorwiegend mit der eigentlichen Erbringung öffentlicher Dienstleistungen Beschäftigten, für die der häufige und teilweise starke Kontakt mit den Benutzern kennzeichnend ist. Der Strukturwandel des Service Public kommt dabei noch deutlicher als im vorangehenden Text im Kontrast zwischen den Denk- und Wahrnehmungsschemata der im Zentrum stehenden zwei Zusteller zum Ausdruck: Zu Wort kommen ein älterer »Pöstler«, der über lange Jahre unter dem früheren politisch-ökonomischen Regime gearbeitet hat, und eine jüngere Vertreterin der Beschäftigtengruppe, die über viele der Fähigkeiten, Fertigkeiten und Einstellungen verfügt, welche der »Gelbe Riese« heute in der Zustellung sucht und befördert. Die beiden bekunden zu allen Themen, welche die Zusteller in Verbindung mit der Restrukturierung der Post beschäftigen, unterschiedliche Meinungen. Gerade wegen des Kontrastes der Perspektiven bieten die gegenübergestellten Schilderungen der beiden einen guten Einblick, wie die Vorherrschaft betriebswirtschaftlicher Logiken mit Veränderungen der Bedingungen der Dienstleistungserbringung, aber auch des Verhältnisses der Zusteller zur Arbeitstätigkeit und zur Beschäftigung einhergeht.

9 | Christoph Hermann (2007: 8) zeigt in einem internationalen Vergleich auf, dass private Versicherungen in denjenigen Ländern zugenommen haben, in denen eine Abnahme der öffentlichen Gesundheitsausgaben festzustellen ist.

»Auch wenn wir keine Zeit mehr haben, nehmen wir uns manchmal noch welche«

Zusteller unter dem Druck betriebswirtschaftlicher Restrukturierungen

Michael Gemperle

Frau Schläpfer und Herr Graf scheinen einige grundlegende Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsschemata von Zustellern bei der Schweizerischen Post nach der Einführung des New Public Managements geradezu idealtypisch zu verkörpern. Frau Schläpfer ist eine junge Frau Anfang 20, die, nachdem sie ihre Ausbildung absolviert hat, daran ist, sich in dieser Arbeitswelt zurechtzufinden und erst seit kurzem eine unbefristete Stelle hat. Sie arbeitet mittlerweile auf einer Poststelle, die fünf Minuten entfernt von ihrem Wohnort »auf dem Land« ist. Frau Schläpfer ist ledig und kinderlos und stammt aus dem landwirtschaftlichen Milieu, aus dem sich seit geraumer Zeit der Großteil der Post-Angestellten rekrutiert. Von stämmiger Statur, hat sie ein bodenständiges und zugleich verhaltenes und bescheidenes Auftreten. Zum Interview, das im Pausenraum der Poststelle im Anschluss an ihren Dienst stattfindet, trägt sie die Dienstkleidung. Die zweite Person, Herr Graf, ist Ende 50 und hat eine kräftige Gestalt. Er war sein Arbeitsleben lang bei der Post tätig und blickt mit Bitterkeit auf die Veränderungen, die die Tätigkeit des Zustellers erfahren hat, auch wenn er mit seiner eigenen Arbeits- und Lebenssituation nicht unzufrieden ist. Herr Graf ist ebenfalls kinderlos und ledig, lebt aber mit einer bereits pensionierten Partnerin zusammen, die in einer Kaffeebar arbeitete, in der er auf seinen Zustelltouren immer Pause machte. Herr Graf wirkt wie ein »Pöstler« aus einer anderen Zeit, hat aber auch früher schon nicht dem vorherrschenden Bild des Zustellers entsprochen. Im Interview fallen nicht nur sein bestimmtes und sehr lebhaftes Auftreten, sondern auch seine unkonventionelle Frisur, seine Reflektiertheit und sein Bemühen um kulturelle Distinktion auf. Er bekundet im Gespräch wiederholt eine Neigung zur Kritik.

Damit scheint das Skript für diese Fallkontrastierung bereits geschrieben zu sein: Auf der einen Seite die junge Frau, die aus Unkenntnis über die früheren Zu-

stände relativ unbedarft und enthusiastisch auf die aktuellen Verhältnisse blickt, auf der anderen Seite der ältere Zusteller, der die Reorganisation der letzten Jahre am eigenen Leib erfahren hat und von den »guten alten Zeiten« träumt. Es ist jedoch weniger das biologische Alter, das hier eine Rolle spielt. Es ist auch nicht das institutionelle Alter, auf das der Fokus gerichtet ist. Vielmehr steht hier die Divergenz zwischen den Dispositionen im Mittelpunkt, die mit der Durchsetzung betriebswirtschaftlicher Funktionsprinzipien bei der Post eine (Neu-)Bewertung erfahren. Mit ihren Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsweisen scheint Frau Schläpfer in geradezu idealer Weise den neuen Typus des Lohnabhängigen zu verkörpern, den die Post heute fordert und fördert. Herr Graf seinerseits ist mit seinen Kompetenzen, Erfahrungen und Einstellungen für die unter dem früheren politisch-ökonomischen Regime Sozialisierten nicht untypisch. Ähnlich wie die überwiegende Zahl seiner Kollegen in der Zustellung, welche die verschiedenen Restrukturierungen des Betriebes »überlebt« haben, scheint sich Herr Graf mit den neuen Bedingungen abgefunden zu haben und eine verminderte Identifikation mit der Arbeit aufzuweisen (»Du bist auch irgendwie resigniert und sagst: ›Boah, das ist schon nicht mehr das, was früher mal war.‹«). Wie vielen anderen scheint auch ihm die Interviewsituation eine Möglichkeit zu bieten, sich die Erfahrungen wieder ein Stück weit zu erschließen, die über die Jahre, aber auch durch die Aufforderungen der Vorgesetzten, »nicht mehr von früher zu reden«, in die Ferne gerückt sind.

Die beiden Personen, deren Schilderungen hier beispielhaft zeigen, wie die Postpolitik der vergangenen Jahre die Arbeit im Bereich der Zustellung verändert hat, arbeiten in und um eine sich im ländlichen Raum befindliche Stadt in der Schweiz.[1] Die kontrastive Darstellung ihrer Schilderungen macht nicht nur deutlich, wie sich dieser Bereich durch die verstärkte Orientierung der Post an privatwirtschaftlichen Kriterien (Gewinn, »Performance«, »Kunden« etc.) verändert hat und wie dies von verschiedenen Standpunkten aus wahrgenommen wird, sie veranschaulicht auch pointiert, wie sich das Verhältnis der Beschäftigten zur Arbeit gewandelt hat und welche Kompetenzen und Haltungen die gewandelte Institution fortan verlangt und begünstigt. Da wir einen Teilbereich der Post in Augenschein nehmen, der zu den Benutzern charakteristischerweise in einem besonders starken und direkten Kontakt steht, wird darüber hinaus ersichtlich, inwiefern sich im Zuge ihrer Restrukturierung die Formen des Austausches mit der Bevölkerung verändert haben.

1 | Die Region kennzeichnet sich durch einen schwachen gewerkschaftlichen Organisationsgrad. Nicht selten führt die Postleitung hier Pilotversuche zu neuen Rationalisierungsmaßnahmen durch.

Intensivierung, Flexibilisierung und Taylorisierung

Befragt danach, was sich ihrer Erfahrung nach in den vergangenen Jahren in der Arbeit der Zusteller gewandelt hat, erwähnen Frau Schläpfer und Herr Graf eine Reihe von Veränderungen. Wie viele ihrer Kollegen kommen sie immer wieder auf dieselben drei Punkte zu sprechen: die Arbeitserfassung durch den elektronischen »Scanner«, die Auflösung der Zuteilung der Zusteller zu einer Tour und die Bildung von Gruppen, in denen das Arbeitsaufkommen kollektiv bewältigt wird. Ein weiterer zentraler Bezugspunkt ist die Intensivierung der Arbeit. Obwohl sie von derselben Sache sprechen, nehmen Frau Schläpfer und Herr Graf den damit verbundenen Wandel der gesellschaftlichen Einbettung der Tätigkeit des Zustellers grundlegend anders wahr. Wie die nachfolgenden Auszüge aus den beiden Interviews zeigen, betrachten sie diese Fragen nicht nur vor dem Hintergrund eines jeweils anderen Erfahrungshorizontes, sondern nehmen auch unterschiedliche Bewertungen vor. Als Erste kommt Frau Schläpfer zu Wort.

– Worauf kommt es denn bei Ihrer Arbeit an, was ist da wichtig?
Frau Schläpfer: Dass man die Zustellzeiten einhält. Und auch dass man es einhält, auf die Tour zu gehen. Also es ist eigentlich noch sehr vieles wichtig.
– Wie machen Sie das?
Frau Schläpfer: Also man muss immer »drauf« sein, also immer machen.
– Ja. Das heißt »volle Pulle« eigentlich von morgens um sechs an dann?
Frau Schläpfer: Vor allem, wenn vieles übrig geblieben ist.
– Das können dann auch anstrengende Tage sein, nicht...?
Frau Schläpfer: Ja, vor allem eben jetzt wird es ja wieder anstrengender. Im Herbst erst kommen die anstrengenden Tage. Also man ist eigentlich... immer am Arbeiten und man hat auch nicht mehr so viel Zeit, um eben mit den Leuten zu reden. Früher war das ja auch ganz anders, was man von den älteren Mitarbeitern hört, wie es früher für sie war. (.)
– Was erzählen Ihre älteren Kollegen denn von früher?
Frau Schläpfer: Ich höre vieles... Ja, halt: »Immer neues Zeug!« Der Scanner kam ja neu und die älteren Mitarbeiter hatten am Anfang schon ihre Mühe damit. Sie sind uns auch immer fragen gekommen, weil wir mit ihm von Anbeginn gearbeitet haben – die älteren Leute hatten noch ein Blatt, auf dem zum Beispiel bei eingeschriebenen Briefen unterschrieben wurde. Und auch die Zeiterfassung: Wir müssen zum Beispiel Pausen eingeben, oder das, was wir machen. Wir müssen alles schön eingeben. Aber ich finde das gut so, weil man dann gleich sieht, was man gemacht hat, wie viele Pausen man am Tag hatte... Also früher hast du das ja nie gesehen. Du konntest »so quasi« machen, was... Jetzt sehen sie alles; wenn einmal irgendwie... Oder auch, wenn du zu lange arbeitest – wir dürfen ja nicht über zehn Stunden haben –, das sehen sie auch. (.)
– Was haben Sie denn für einen Eindruck, wie es früher war?
Frau Schläpfer: Früher war es einfach lockerer. Auch hatte man mehr Zeit für die Arbeit. Heutzutage hat man nicht mehr so viel Zeit. Am letzten Arbeitsort haben sie mich dann mit älteren Mitarbeitern verglichen und dadurch wurde es ein Kampf. Also es ist ja klar,

dass Jüngere die Tour schneller machen als Ältere. Und sie haben dann verlangt, dass ein Älterer auch so schnell ist wie ich zum Beispiel; dass es nicht möglich ist, dass er vielleicht fünf Stunden braucht und ich vielleicht nur vier, irgendwie so... Einfach allgemein anstrengender, so wie ich das einfach so mitgekriegt habe. Früher haben sie auch mehr mit den Kunden *geredet*.

– Und finden Sie das gut oder eher nicht so gut?

Frau Schläpfer: Ich arbeite schon immer so. Die älteren Mitarbeiter hatten anfangs ziemliche Probleme, aber wir Jüngeren sind halt damit gleich eingestiegen. Von den älteren Mitarbeitern hören wir quasi: »Wieso rennst du?« Das stimmt aber gar nicht. Sie erfinden etwas, um sich zu rechtfertigen... Nein, es ist manchmal etwas schwierig!

– Das heißt, das Klima ist manchmal etwas angespannt?

Frau Schläpfer: In *der* Poststelle, wo ich jetzt arbeite, ist es irgendwie gar nicht so. Ich habe aber schon Erfahrungen gemacht, dass es wirklich angespannt war, und wo es eigentlich gar kein Team war. Da waren alle irgendwie gegeneinander. Und das ist dann schon nicht wirklich lustig.

– Sie wechseln jetzt auch die Touren, nicht?

Frau Schläpfer: Ja, wir wechseln die Touren jede Woche. Das hat die Post-Leitung gemacht. Früher lief man immer dieselbe Tour.

– Seit wann gibt es diese Wechsel?

Frau Schläpfer: Seit ich auf der Post bin. Mir gefällt das. Die Alten haben große Mühe damit. Auch die Kunden haben mehr Mühe, weil nicht immer derselbe Pöstler kommt.

– Was sagen denn die Kunden?

Frau Schläpfer: Sie sagen zu denjenigen, die abgelöst werden und nicht mehr kommen: »Wieso kommen Sie nicht mehr zu mir?« Die Kunden haben Mühe, dass jemand anders kommt, weil sie sich so an den Pöstler gewöhnt haben.

– Finden Sie es richtig, dass die Touren flexibel sind?

Frau Schläpfer: Für *mich* ist das gut, ich könnte nicht immer dieselbe Tour machen, dieselben Leute sehen.

Im Gegensatz dazu stehen die Äußerungen von Herrn Graf.

– Wie war das Arbeiten denn früher?

Herr Graf: Früher konnte man sich selber organisieren. Du konntest natürlich nicht sagen: »Jetzt gehe ich am Morgen eine andere Arbeit machen und fang dann um elf an und bin dann irgendwann um vier fertig.« Das wäre jetzt nicht gegangen, aber innerhalb des Rahmens; eine Stunde mehr, eine Stunde weniger, wie du das »gehandelt« hast, wie du gelaufen bist, in welchem Rahmen du das in die Briefkästen gelegt hast, war so nie ein Kriterium. Man hat gesehen: Der hat aufgeräumt, das Gestell ist leer, und am nächsten Tag ist es wieder leer. Also hat er seine Arbeit gemacht, das ist in Ordnung. – Und dann ist eben diese Zwischenstufe mit den Teamleadern gekommen und dann auch diese »Performance«, wo man dann gesagt hat: »Hat der zwei linke Hände, ist das wirklich wirtschaftlich, wie der arbeitet?« Dann kann es zunehmend Vorgaben geben, das fühlst du natürlich. Früher hast du dich selber organisiert und irgendwann ist dann fast vollständig entschieden worden,

in welchem Rahmen du deine Arbeit zu machen hast und was effizient oder nicht effizient ist. Früher war diese Tour auch definiert. Da gab es Leute, die haben die Leistung verdichtet und den Rest als Freizeit genommen. Da hat es schon große Künstler gegeben, die dann auch im Übergang sehr sauer darauf reagiert haben, dass sie jetzt wirklich nur noch für die Arbeitszeit bezahlt werden, obwohl sie diese Verdichtung hatten, und haben dann denen, die normal geschafft haben, gesagt: »Ihr seid die Langsamen!« Das war schon eine der heftigsten Auseinandersetzungen, eine der heftigsten negativen Erfahrungen, die ich innerhalb der Zustellung gemacht habe; diese Schnellen, die sich bei der Gruppenbildung und Einführung des Zeitmanagements positioniert haben... Wir wurden dann an die Wand gespielt: Wir seien langsam. Und ich habe damals gesagt: »Vermutlich sind wir normal, aber in der Wahrnehmung von denen sind wir langsam – ja was ist denn wirklich ›zu langsam‹?« Und dann hast du angefangen, dich selbst unter Druck zu setzen, weil du im Team dann nicht mehr akzeptiert worden bist. Da wurden die Kollegen dann gegeneinander ausgespielt. Früher war es vielleicht so, dass man auf der Zustellung angesprochen wurde im Sinn von: »Sie, aber wenn der Ablöser kommt, wenn Sie im Urlaub sind, der kommt früher als Sie. Warum ist das so?« Das gab es schon auch. Aber jetzt ist es eben so, dass es ständig Vergleichsmomente gibt.

– Das heißt, der Druck hat zugenommen?

Herr Graf: Es kann sich keiner mehr so exponieren, das heißt die Kollegialität mit Gesprächen pflegen, weil wenn er ja nicht produktiv ist... Das wird sehr stark... Mir ist mal aufgefallen, am Anfang von der ganzen Geschichte, wie ich einen Straßenwischer gesehen habe, der irgendwo gestanden ist oder mit jemandem gesprochen hat, und ich habe mir nur gedanklich gesagt: »Der ist auch nicht gerade effizient.« Und der nächste Gedanke war: »Bist du jetzt auch schon so weit? Du beurteilst die Leute danach, ob sie produktiv sind!« Weil, du machst dann sehr schön die Rechnung und sagst: »Aber das ist doch bezahlt, das kann doch nicht sein, dass der nichts tut.« Also diesen komischen Virus hast du drin. (.) Du hast auch nicht mehr diese Zeit. Darüber habe ich erst kürzlich mit einem Kollegen gesprochen: »Weißt du noch, wie wir früher Nachmittage lang noch irgendetwas geplaudert haben?« Und dann habe ich irgendwo um halb vier mich entschieden, jetzt muss ich noch diese B-Post-Zustellung voreinfächern, dann waren wir um halb sechs noch dran. Das hat man einfach so gemacht, und man hat noch danach miteinander gesprochen. Das fällt heutzutage weg, weil, wenn du die Zeit bezahlt hast, bist du natürlich anders in der Pflicht gegenüber dem Arbeitgeber. Da wird sehr schnell gesagt – das hat's früher auch nicht gegeben: »Bist du (im Scanner) noch eingeloggt?« Wenn einer sagt, »Nein, nein, ich bin draußen«, dann ist es noch möglich, miteinander zu sprechen.

Die Arbeit der Zusteller hat seit der Auslagerung der Post aus der staatlichen Verwaltung im Jahr 1998 eine umfassende und tiefgreifende Veränderung erfahren. Die wiedergegebenen Schilderungen deuten zum einen darauf hin, dass die Arbeitsintensität erheblich zugenommen hat. Frau Schläpfer spricht davon, dass »es allgemein anstrengender« geworden ist, und Herr Graf berichtet von einer Zunahme des Arbeitsdruckes. Ihrem betriebswirtschaftlichen Credo verpflichtet, hat die Betriebsleitung der Post sich dem Ziel verschrieben, die »unproduktiven«

Zeiten eines Arbeitstages zu eliminieren, das heißt die Zeit, in der ein Zusteller nicht unmittelbar an der Erbringung der Dienstleistung tätig ist. Die Schilderungen von Frau Schläpfer und Herrn Graf weisen darauf hin, dass sich die Zeit für die Kontakte zu Benutzern und Kollegen, die bei dieser repetitiven Tätigkeit immer auch eine willkommene Abwechslung bot und gleichzeitig eine wichtigen Quelle von Informationen war, stark verringerte und diese Aktivitäten fortan vorwiegend außerhalb der bezahlten Arbeitszeit zu erfolgen hatten. Wesentlich zur Intensivierung der Arbeit beigetragen hat die massive Kürzung bei den Personalausgaben, die für die Postleitung ein »unrentabler« Kostenfaktor darstellen.[2] Durch den Personalabbau stieg die Arbeitslast des Einzelnen an. Die Zusteller wurden beispielsweise durch die Vergrößerung der Touren, die zunehmende Einstellung von temporären und weniger qualifizierten Beschäftigten und die Streichung der »Ablösungen«[3] mit weiteren Aufgaben belastet.

Den angewachsenen Arbeitsdruck den Zustellern am deutlichsten vor Augen zu führen scheint der »Scanner«, der bestimmte Aufgaben und die für jeden Arbeitsschritt verwendete Zeit erfasst. Dem Leiter der Zustellung PostMail, Thomas Baur, zufolge dient das diesem Gerät zugrunde liegende Arbeitszeitmodell »Move it« dazu, »auf der Tour (...) beispielsweise die Pausenzeiten einheitlich« festzulegen (Friedli 2006: 13). Die Registrierung der »effektiv geleisteten Arbeitszeit«, wie er sagt, schafft zugleich aber auch die Voraussetzung für die Reorganisation der Aufgaben nach betriebswirtschaftlichen Kriterien, bei der die Flexibilisierung der bis dahin festen Arbeitszeiten ein Kernpunkt ist. So nahm der Anteil der (flexibel einsetzbaren) Teilzeitbeschäftigten in den vergangenen Jahren kontinuierlich zu, während der Anteil der Zusteller mit einem Beschäftigungsumfang ab 90 Prozent nicht nur absolut, sondern auch anteilmäßig zurückging.[4] Eine Flexibilisierung erfuhr die Arbeit etwa durch die Aufhebung der Zuteilung der Zusteller zu einzelnen Touren, die von Frau Schläpfer und Herrn Graf ebenfalls als wichtige Veränderung hervorgehoben wurde: Statt wie früher eine »eigene« Tour zu haben und eine zweite (fürs Aushelfen) zu beherrschen,

2 | Das Personalvolumen der Schweizerischen Post hat sich seit Mitte der 1990er Jahre erheblich verringert. Allein bei der Restrukturierung im Rahmen des Projektes REMA wurden 2400 Stellen abgebaut (Schweizerische Post 2011: 126). Heute sind in der Zustellung noch rund 16.000 Personen tätig.

3 | Verschiedenen Berichten zufolge werden kranke oder sich im Urlaub befindliche Zusteller nicht mehr von einer »Ablösung« ersetzt. Vielmehr wird ihre Arbeit auf die anderen Zusteller der Gruppe verteilt. Wie sich dies auf die Arbeitslast auswirken kann, schildert Herr Graf: »Wenn die Teams klein sind, hast du ein größeres Problem. Bei zum Beispiel fünf Touren mussten vier je ein Viertel von einer Zustellung übernehmen.«

4 | In der Post insgesamt nahm allein zwischen den Jahren 2004 und 2014 der Anteil der Beschäftigten mit einem Beschäftigungsgrad von 50 bis 89% von 18,1% auf 23,2% zu, während der Anteil der 90% und mehr Beschäftigten von 58,4 auf 51,4% zurückging (Post 2012: Zahlenspiegel).

wurde nunmehr von den Zustellern erwartet, mehrere Touren im Griff zu haben. Zudem bedeutet der ständige Wechsel zwischen verschiedenen Touren, unter erschwerten Bedingungen zu arbeiten, da er das Aufbauen eingehender Kenntnisse über ein bestimmtes Gebiet beeinträchtigt. Der »Scanner« zeichnet aber auch die Arbeitszeiten der Beschäftigten auf. Er stellt daher die Voraussetzung dafür dar, dass, wie der oben zitierte Leiter der Zustellung PostMail an anderer Stelle bemerkt, »die unterschiedliche Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden« erfasst wird (Friedli 2006: 13). Er steht damit in Verbindung mit einem weiteren Element des neuen betriebswirtschaftlichen Dispositivs, mit dem der Druck auf die Zusteller erhöht wurde: den so genannten »Teams«. Durch die Einrichtung dieser Gruppen, die je nach Größe des Zustellgebietes in der Regel aus sechs bis 15 Zustellern bestehen, wurde der Rahmen, in dem die zu bewältigende Arbeit organisiert, ausgeführt und bewertet wird, von der individuellen auf die kollektive Ebene gehoben. Anders als es der dafür verwendete Begriff (»Team«) suggeriert, verfügen die einzelnen Zusteller in diesen Gruppen jedoch kaum über Möglichkeiten, die anfallende Arbeit relativ selbstbestimmt und in Abhängigkeit von ihren physischen Ressourcen, Arbeitsstilen oder Ansprüchen zu gestalten. Vielmehr wird die Arbeit in diesen Einheiten jeweils von einem »Teamleader« organisiert, der die Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter vornimmt, die das Verteilen von variablen Lohnbestandteilen einschließt (laut Angaben der Interviewpartner meist 500-800 Franken im Jahr). Der »Teamleader« steht seinerseits unter dem Druck von Vorgesetzten, die von ihm im auf Gewinn ausgerichteten Betrieb stets höhere Leistungen verlangen. In diesen »Teams« nun wird die erwähnte »unterschiedliche Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden« verglichen und die Zusteller durch Prämien für Höchstleistungen in Konkurrenz zueinander gebracht. Indem er die Erfassung der Arbeitsleistung der Beschäftigten realisiert, ist der »Scanner« ein zentrales Instrument der festgestellten verstärkten Mobilisierung der Beschäftigten.

Bemerkenswerterweise scheint sich der daraus entstehenden Dynamik weder Herr Graf, der sich »nicht zu den Schnelleren« zählt, noch Frau Schläpfer, die ihre Arbeit offenbar rascher als andere erledigt, entziehen zu können. Arbeitskollegen werden zu potenziellen Konkurrenten und (sofern sie andere Umgangsweisen mit dem Druck an den Tag legen) Kontrahenten. Formen der Kollegialität oder gar Solidarität scheinen in diesem Klima des Aufgehetztseins kaum entstehen zu können. Aus den Schilderungen geht hervor, dass gegen diesen »verallgemeinerten Wettbewerb«, der ebenfalls in anderen Bereichen des öffentlichen Dienstes festzustellen ist, in der betrachteten Zustellregion kaum Gegenwehr erwächst. Insgesamt weisen die Aussagen von Herrn Graf und Frau Schläpfer darauf hin, dass die Arbeit des Postboten von einer vor allem hinsichtlich der zeitlichen Gestaltung verhältnismäßig selbstbestimmt ausgeübten Aufgabe, die nicht nur die Erbringung der Dienstleistung (Zustellung) umfasste, zu einer Tätigkeit umgestaltet wurde, in der die einzelnen Arbeitsschritte engmaschig festgelegt sind und der Gestaltungsraum begrenzt ist.

Die dargestellte Reorganisation der Tätigkeit des Zustellers steht im Zentrum der Liberalisierungs- und Privatisierungspolitik, von der die Schweizerische Post ab den 1990er Jahren betroffen war. Um die im Jahr 1998 als betriebswirtschaftlich selbstständige Einheit ausgelagerte Post zu einem Gewinn erwirtschaftenden Betrieb zu machen, hat der Schweizerische Bundesrat auf Druck von Unternehmerkreisen[5] die Arbeit flexibilisiert und intensiviert, was das Handwerk der Zusteller besonders stark betraf. Eine wichtige Wegmarke stellt dafür die Abschaffung des Beamtenstatus zum Jahr 2001 im Rahmen einer Revision des Bundespersonalgesetzes dar. Die Arbeitseinsätze der Lohnabhängigen sollten sich stärker am anfallenden Arbeitsbedarf ausrichten. Postalische Dienstleistungen sind dadurch gekennzeichnet, dass der Arbeitsbedarf wegen der Schwankungen bei der Menge der Sendungen sehr variieren kann – zwischen den Jahreszeiten, zwischen den Wochentagen und vor allem innerhalb eines Monats. Die von Frau Schläpfer und Herrn Graf erwähnten Neuerungen (»Scanner«, Gruppenbildung, Auflösung der Touren) stellen zentrale Instrumente dar, welche die Betriebsleitung zum Einsatz gebracht hat, um bestehende betriebswirtschaftliche Rationalisierungspotenziale weiter auszuschöpfen. All diese Maßnahmen des New Public Managements, die von der Idee geleitet sind, dass sich die Effizienz erhöht, wenn die Dienstleistungen nach privatwirtschaftlichen Prinzipien erbracht werden, haben nicht nur die Arbeit flexibilisiert und intensiviert, sondern zugleich auch die Gestaltungsmöglichkeiten der Zusteller verringert. Seitdem sie aus der Bundesverwaltung ausgelagert worden ist (1998), erzielt die Post jährlich einen Betriebsgewinn von einem dreistelligen Millionenbetrag, der sich in den Jahren 2005 bis 2012 sogar zwischen 728 und 910 Mio. Franken bewegte (Post 2012: Zahlenspiegel).

Von der Lebensaufgabe zum Job

An den Schilderungen von Frau Schläpfer und Herrn Graf fällt auf, wie unterschiedlich sie die Reorganisation der Arbeit der Zusteller auffassen. Ihre Aussagen beinhalten fraglos Positionsbezüge gegen Erscheinungen, die mit der Einführung privatwirtschaftlicher Funktionsmechanismen zusammenhängen. Beide bringen verschiedene Weisen des Leidens an der Reduktion der Tätigkeit auf ihren betrieblichen Aspekt (»Performance«) zum Vorschein. Frau Schläpfer und Herr Graf haben mit der Tätigkeit und der Beschäftigung des Zustellers und ihrer Restrukturierung auch unterschiedliche Erfahrungen gemacht. Herr Graf hat sie am eigenen Leib erlebt, während Frau Schläpfer nur indirekt Kenntnis von ihr hat. Die Divergenz in den Äußerungen von Frau Schläpfer und Herrn Graf weist allerdings auch auf unterschiedliche Denk- und Wahrnehmungsschemata hin, die sich die beiden jeweils in ihren bisherigen Werdegängen angeeignet haben. Frau Schläpfer und Herr Graf bekunden in ihren Schilderungen ein anderes

5 | Vgl. die Weißbücher von Moser et al. 1991 und de Pury et al. 1995.

Verhältnis zur Arbeit, und ihr Verhältnis zur Restrukturierung scheint mit der (Neu-)Bewertung zu variieren, die ihre Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen durch das New Public Management erfahren hat.

– Was war anders, als die Touren fix waren?
Herr Graf: Man hat sich mit dieser Tour identifiziert. Das muss ich schon sagen: Zur Blüte dieser Geschichte, da bin ich zum Teil *gerne* arbeiten gegangen. Weil ich bin einer, der introvertiert ist, eher den Hang hat, zu Hause zu sein; ich muss nicht nach draußen gehen – Nachtkultur kenne ich gar nicht, Popmusik war für mich sowieso schon irgendwas... das mag noch eine Altlast aus dem Kinderheim sein... Aber du hast dich mit diesen Leuten auf der Zustellung ausgetauscht. Da habe ich zum Teil natürlich eine Stunde länger gehabt, weil ich mit den Leuten geredet habe. Ich habe immer gesagt: »Das gehört zum Leben! Ich tausche mich auf der Zustellung aus, und das ist ein Teil des Lebens, durch den ich die Qualität hineinhole.« Da konnte ich an einem Freitagabend ruhig nach Hause kommen, wenn ich am Samstag frei hatte, die Türe zumachen und erst am Montagmorgen wieder aus meinem Häuschen kommen – damals hatte ich noch ein Häuschen gemietet. Als ich am Montag wieder herauskam, war ich nicht unglücklich, weil, mit meinen ganzen Sammelleidenschaften hatte ich genug zu tun. Ich habe in dieser Zustellung wirklich den Kontakt gesehen und den qualitativ hochwertig gefahren. Man ist zum Teil wirklich, nach den Ferien... – heute, sage ich mir: »Boah, schaffe ich es, das wieder alles hochzufahren?« Damals habe ich gesagt: »Ah, da treffe ich *den* wieder, *da* komme ich dort wieder rein, oder *dort* ein kurzer Wechsel oder ›Was hast du erlebt?‹« Man war jemand, man war jemand! Das ist heute bei mir nicht null, weil ich das immer noch pflege, aber vielleicht noch 20 Prozent von damals. (.) Jede Begegnung, die heute noch läuft, die versuche ich mit einer hohen Qualität zu fahren... Ich versuch' dann auch nicht ein Gespräch anzufangen, weil das ist nicht mehr drin. Aber eine Herzlichkeit, dass die Leute noch spüren: »Hey, das sind noch Menschen, die die Zustellung machen.« Es gibt genug andere.
– Sie haben vorher gesagt, dass sich Zusteller nicht für die neu geschaffene Teamleader-Funktion eignen. Warum denn nicht?
Herr Graf: Der Zusteller ist von seiner Mentalität eher ein pragmatischer Typ. Also, ich bin zur Post – ich hätte vielleicht mehr machen können – in voller Überlegung »Karriere, vergiss es! Ich bin mir selber verantwortlich, ich habe nie jemanden gedrückt!« Das geht heute nicht mehr. Aber, das war ja dann die Existenz für meine älteren Kollegen. Sie sind zur Post gekommen, sie haben dann 40 Jahre, nein das ist übertrieben, 30 Jahre ihre Ablösung gemacht, und mit zunehmendem Alter hast du dann deine Zustellung zugeteilt bekommen. Und du bist dann mit zum Teil herrlichen Verabschiedungen von den Quartiervereinen in die Pension gegangen und so weiter. Und du hast nie jemanden gedrückt. Dieses Modell geht natürlich nicht mehr auf, weil die Flexibilisierung des Zustellers auf mehrere Touren jetzt installiert wurde. Und aus diesem pragmatischen Feld, über das eher verfügt wurde..., eignet man sich nicht so dafür, Führungsaufgaben zu übernehmen.
– Was macht es, dass das Zustellen nicht mehr so ist wie früher?
Herr Graf: Für mich war es einfach das Erlebnis, wo ich gesagt habe: »Das, was du da geglaubt hast, du seist weiß Gott was in der Zustellung, das ist an und für sich keine hochqua-

lifizierte Arbeit.« Das ist mir auf Stellen im Militär aufgefallen. Ich wurde gefragt: »Haben Sie eine Ausbildung?« Da hab ich stolz gesagt: »Ja, eine Postlehre.« Und da hat der ein Kreuz bei »Nein« gemacht. Ich hab das mitbekommen und da hab ich gesagt: »Ja, ja, ich habe ja eine Lehre. Ich hab ja ein Büchlein bekommen, ich habe mit 5,6[6] abgeschlossen, ein Jahr Lehre!« Das war ja sowieso eigentlich nur eine Anlehre, aber das Ritual hat gestimmt, du hast dich eingebracht und hast das gut gemacht. Und der macht da bei »Nein« ein Kreuz. Da sagte ich: »Hallo, ist das nicht anerkannt?« Das war auch ein Problem, was natürlich die Post dann auch bekommen hat, als sie aus dem Monopol herauskam: eine Verantwortung all diesen Monopolberufen gegenüber. Wenn ich mich natürlich als Briefträger dem Arbeitsmarkt stelle, bin ich nichts, weil diese Aufgabe ist nicht gefordert. Bei der Paketpost ist es noch besser, da lernt man Auto fahren, der kann so Sachen verteilen, da hast du vermutlich noch schneller etwas. Aber im Briefsektor hast du keine Qualifikation, die irgendwo nützlich wäre, wo du einen anderen Job annehmen könntest. Ich habe immer gesagt: »Die Privaten können doch kommen, wenn die Politik es regelt, dass die Arbeitsbedingungen als allgemeinverbindlich erklärt werden!« Das gibt es im Gastgewerbe: ein als gemeinverbindlich erklärter Gesamtarbeitsvertrag; da kann nicht jemand Dumping machen. Dann ist es mir doch wurst, wo ich arbeite, da komm ich doch zu irgendeiner Firma, die es noch nicht gibt, sag ich mal, weil die bezahlt mich dann ähnlich. Dann ist es nicht so, dass der Wettbewerb auf Kosten der Arbeitsbedingungen geht, das ist schlimm.

– Was gefällt Ihnen an Ihrer Arbeit?
Frau Schläpfer: Das schöne Wetter kann man genießen. Im Sommer hat man früh Feierabend, da kann man in die Badeanstalt gehen. Man bekommt einen guten Lohn für das, was man macht. Man hat verschiedene Touren.
– Was machen Sie, um sich von der Arbeit zu erholen?
Frau Schläpfer: Ja, einfach ablenken oder... Also man darf nicht nur immer über die Arbeit nachdenken. Also ich kenne Leute, die... auch nach Feierabend noch von der Arbeit reden zum Beispiel. Und so eine Person bin ich nicht. Ich laufe hinaus und kann sofort abstellen und laufe morgens wieder herein und dann geht es wieder los. Und bin ich sehr froh darüber, dass ich das kann...
– Sind Sie darauf stolz, bei der Post zu sein?
Frau Schläpfer: Stolz? Ja, ich würde sagen, ja.
– Wieso denn?
Frau Schläpfer: Weil einfach alles so gut passt. Also ich würde jetzt... Was ich vielleicht machen würde, sind Weiterbildungen, aber ich glaube, dass ich nicht so schnell von der Post weggehen würde.
– Ist die Post ein attraktiver Arbeitgeber?
Frau Schläpfer: Ich finde, dass die Post für eine Frau gut ist.
– Also wieso denn?
Frau Schläpfer: Ich weiß... Ja, als Mann würde ich es jetzt wahrscheinlich... Keine Ahnung, dann muss man wahrscheinlich noch mehr Weiterbildungen... Und halt für eine Frau finde

6 | Entspricht einer 1,4 in Deutschland.

ich es eigentlich gut, wenn man nur Briefträgerin ist, weil man ja auch mal noch Zukunftspläne hat. Und dann kann man auch bei der Post noch... Wenn man jetzt zum Beispiel Kinder möchte, kann man auch bei der Post noch 30 Prozent arbeiten, auch wenn man ein Kind hat.
– Aha, weil man Teilzeit mit der Familie vereinbaren kann...
Frau Schläpfer: Und das ist eben schon noch... Also ich kenne auch eine Person, die ein Kind hat, und sie ist bei der Post. Und sie sagt, dass sie nichts Besseres haben könnte. Weil auf... Also es nehmen wenige Betriebe eine Frau, die ein Kind hat, zu 30 Prozent. Zum Beispiel im Spital oder so, denke ich. Also da habe ich auch schon Erfahrungen gemacht, wo jemand nicht genommen wurde, weil sie ein Kind hat. Und das ist, glaube ich, schon nicht schlecht. Aber bei der Weiterbildung ist die Frage halt immer noch... Man muss auch selber Geld in die Hand nehmen, wenn man sich das... leisten möchte, aber soweit... Also jetzt arbeite ich einfach mal ein bisschen. - Ich denke mal, dass ich diese Weiterbildung gar nicht machen werde, weil mir... ist es eigentlich noch wichtig, dass ich auch eine Familie gründen kann, und wenn ich eine Weiterbildung habe, dann nützt sie mir eigentlich nichts mehr. Ich meine, jemand muss sich ja auch um die Kinder kümmern. Für einen Mann ist es aber sicher gut, eine Weiterbildung zu machen.

Die mündlichen Zeugnisse scheinen dafür zu sprechen, dass sich mit der Restrukturierung die Möglichkeiten der Zusteller, sich jenseits des Auftrages zu engagieren, verringert haben und sie auf ihren Arbeitnehmerstatus reduziert worden sind. Sowohl Herr Graf als auch Frau Schläpfer geben zu verstehen, dass sie mehr Leistungen für den Betrieb erbringen müssen, und distanzieren sich von einer zu starken Kolonisierung durch diese Anforderungen. Frau Schläpfer äußert gegenüber den vorherrschenden Verhältnissen kaum Kritik, bringt aber ein Leiden an der Intensität der Arbeit zum Ausdruck, während Herr Graf betont, wie sehr mit der Durchsetzung der betriebswirtschaftlichen Logiken die Möglichkeiten, jenseits des Beschäftigtenstatus eine Geltung zu erlangen, abgenommen haben. Der ältere Zusteller, der während seiner Tätigkeit nicht nur einen Teil seiner Freizeit verbracht hat, sondern auch für seine Arbeit »gelebt« hat, empfindet das neue politisch-ökonomische Regime als empfindliche Einschränkung. Andererseits sieht die jüngere Zustellerin in einer auf die Arbeitnehmerrolle reduzierten Tätigkeit eine attraktive Möglichkeit, die Erwerbstätigkeit mit familiären Plänen zu vereinbaren.

Ihr unterschiedliches Verhältnis zur Arbeit spiegelt sich insbesondere in den divergierenden Vorstellungen von Herrn Graf und Frau Schläpfer vom Wert ihrer Tätigkeit. Herr Graf sieht den Wert seiner Arbeit vor allem im Austausch mit den Benutzern. Dieser Austausch scheint ihm in seinem bisherigen Werdegang vor allem auf jener Tour viel gegeben zu haben, die über acht Jahre die »seine« war – und auf die sich seine Schilderungen überwiegend beziehen. Wie vielen seiner Kollegen bot ihm diese feste Tour eine Möglichkeit, für die (vom Bildungssystem in der Regel nicht valorisierten) Kompetenzen seines Herkunftsmilieus eine Gel-

tung zu erlangen.[7] Herr Graf berichtet davon, dass der Austausch mit den Benutzern »Leben« gewesen sei, so wie er sich in diese Kontakte hineingab und davon zehrte. In der »Durststrecke« nach seiner Ausbildung scheint die Möglichkeit, »irgendeinmal seine Tour zu haben«, für ihn eine Perspektive gewesen zu sein. Der Kontakt auf einer festen Tour ermöglichte ihm, auf Grundlage seiner Aufgabe eine Geltung zu erlangen, die – zumindest seiner Anekdote zu den Wochenendaktivitäten zufolge – einen wesentlichen Teil seines Bedarfes an Sozialleben abzudecken vermochte. Der Austausch mit den Benutzern musste ihm dabei umso mehr bedeuten, als er seine spätere Kindheit und frühe Jugend in einem Kinderheim verbracht hatte. Der Haltung von Herrn Graf, vor allem im Austausch mit Benutzern den Wert der Arbeit zu sehen, konnte auch nur zuträglich sein, dass seine feste Tour ihn durch ein Quartier mit Hochschuleinrichtungen und einem bildungsbürgerlichen Milieu führte. Sichtlich stolz berichtet er, mit welchen Personen von Rang und Namen er im Austausch stand. Darüber hinaus erlaubte ihm dieser Austausch die Aneignung kultureller Kompetenzen außerhalb einer formalen pädagogischen Beziehung (er spricht selbst davon, dass er eine Portion »Qualifikation« erfahren habe), wofür er als Abkömmling von Eltern mit einem Volksschulabschluss, der in der Sekundarschule ein Schultrauma erfahren hatte, besonders empfänglich gewesen war. Wie eingangs erwähnt, war das Auftreten von Herrn Graf im Interview geprägt von einer (nicht ungezwungenen) Suche nach kultureller Distinktion.

Gerade dadurch, dass sie den Zustellern eine gewisse Selbstständigkeit in der Ausübung ihrer Arbeit gab, bot eine Beschäftigung bei der Post für viele Abkömmlinge aus den tieferen sozialen Milieus über lange Zeit die Möglichkeit, einer Arbeit in einem Industriebetrieb zu entkommen und eine Geltung als »Mensch« zu erlangen. Das erklärt zum Teil die Begeisterung, mit der die Pöstler sich in ihre Arbeit hineinbegaben. Diejenigen unter ihnen, die – wie Herr Graf – Arbeit und Leben vermengt haben, schmerzt es deshalb besonders, wenn ihre Arbeit, nachdem sie einen Teil ihres »Lebens« der Post gegeben haben, nun auf die betriebsrelevante Dimension reduziert und fortan engmaschig abgerechnet wird. Sie sehen sich damit nicht nur um ihre umfangreiche Investition in die Kontakte im Quartier geprellt, sondern nehmen die Reduktion auf den Arbeitnehmerstatus sozusagen als Entlassung »ihrer Person« wahr bzw. als Wegnahme dessen, was ihre Tätigkeit von der Arbeit im Industriebereich unterschieden hat. Herr Graf erwähnt im Gespräch wiederholt Erfahrungen der Entzauberung, in denen er seine Einschätzung vom Wert der eigenen Arbeit nach unten korrigieren musste. Mit Nachdruck gibt er zu verstehen, dass er sich heute als »Sand im Sandkasten der Strategen« wahrnimmt, »der herumgeschoben wird«. Seine Erfahrungen mit der Reorganisation der Arbeit in der Zustellung bündeln sich im

7 | Vgl. besonders für den dort beheimateten praktischen Sinn, soziale Beziehungen, emotionale Befindlichkeiten und unvorhergesehene Situationen sicher begreifen und mit ihnen angemessen umzugehen, Vester 2004: 50.

Begriff der »Entmündigung« – als wollte er damit anzeigen, dass sie ihm wichtige Mittel zur eigenständigen Teilnahme am gesellschaftlichen Leben, die ihm seine Tätigkeit einst geboten hatte, entzogen hat.

Im Unterschied zu Herrn Graf sieht Frau Schläpfer den Wert ihrer Arbeit vor allem im Lohn, den sie dafür erhält. Frau Schläpfer bekundet, dass der Ertrag für die Investition verhältnismäßig gut sei, und gibt zu verstehen, dass sie »nicht so schnell von der Post weggehen würde«. An ihrem monetären Mehrwert misst die aus einem bildungsfernen Milieu Stammende selbst eine mögliche Investition in eine Weiterqualifikation (zur Logistikerin), wenn sie angibt, dass sich diese wegen des geringen späteren Erwerbsgrades nicht »lohne«. Zudem erzählt sie enthusiastisch davon, wie sich die Tätigkeit als Zustellerin mit ihren Ansprüchen an Freizeitaktivitäten (Sonnenbaden, Freunde treffen) vereinbaren lässt. Frau Schläpfer zeigt auch wenig Verständnis für Investitionen in den Austausch mit Benutzern und stellt sich den älteren Kollegen gerade dort entgegen, wo diese die damit verbundenen Ökonomien gegen die Embleme der neuen Funktionsweise (Scanner, flexible Touren, »Teams«) verteidigen.

Frau Schläpfers Haltung, wonach die Erwerbsarbeit in erster Linie eine Quelle von Einkommen ist, kann nicht unabhängig von der (geschlechterspezifischen) Erwerbsorientierung ihres Herkunftsmilieus gesehen werden. Für die Tochter eines Landwirts und einer als Hilfskraft bei der Post in der Zustellung beschäftigten Detailhandelsangestellten ist die Tätigkeit als qualifizierte »Briefträgerin« eine durchaus attraktive Möglichkeit, um im Rahmen der traditionellen Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern den Erwartungen einer künftigen »Zuverdienerin« nachzukommen. Für Frau Schläpfer war die Höhe des Lohns offenbar bereits bei der Berufswahl das ausschlaggebende Kriterium gewesen (»In der Lehre ging es mir ja um den Lohn, weil als Floristin verdienst du extrem wenig und als Briefträger ziemlich gut.«). Aber auch die Ausbildung und die Arbeitsbedingungen konnten die Vorstellung, dass der Wert der Arbeit in ihrem monetären Ertrag liegt, nur bestärken. Durch die Ausbildung wurde ihr vermittelt, dass die Post lediglich ein möglicher Arbeitgeber unter anderen im »Logistikbereich« ist. Und die intensiven Arbeitsbedingungen, unter denen sie in die Tätigkeit des Zustellers initiiert wurde, standen dem Entwickeln von Ansprüchen, die über das Erledigen der Arbeit hinausgehen, entgegen.

Die Arbeit der Zustellung ist für Herrn Graf und Frau Schläpfer nicht identisch. Während Herr Graf darin eine Lebensaufgabe sieht, die weit über den eigentlichen Arbeitsauftrag hinausgeht, ist sie für Frau Schläpfer ein Job, bei dem der Gelderwerb im Vordergrund steht. Herr Graf ist in seiner Tätigkeit zu Hause und sie ist ihm auch ein Ort der Rehabilitation, der zudem Schutz gewährt vor den Zwängen der privatwirtschaftlichen Arbeitswelt, während Frau Schläpfer sich sogar dankbar zeigt, dass die Post sie beschäftigt, auch wenn diese ihr keine gewisse Zukunft bieten kann (»ja, man muss zufrieden sein...; ich frage mich nicht, wie es in fünf Jahren oder so sein wird«). Damit verbunden ist auch ein Unterschied im Grad der Identifikation: Während die unter den neuen Spielregeln sozialisierte

Frau Schläpfer gegenüber der offiziellen Ideologie der Post kaum Distanz zeigt, bekundet Herr Graf ein gebrochenes Verhältnis zum Betrieb (»Warum habe ich heute merklich weniger Emotionen, wenn ich einen Postautochauffeur sehe?«), was auf die Entwertung seines Status und seiner Qualifikation infolge der Einführung privatwirtschaftlicher Mechanismen verweist: Zum einen wurde ihm im Rahmen der Abschaffung des Beamtenstatus (1999) der umfangreiche Kündigungsschutz entzogen, zum anderen erfuhr seine Qualifikation mit der Einführung neuer Ausbildungsmuster (2003) eine Abwertung – im Unterschied zu den Jungen konnte er seinerseits auf schwierige Arbeitsbedingungen nicht mit einem Stellenwechsel in einen anderen Betrieb (zum Beispiel im Logistikbereich) reagieren.

Interessanterweise verhält es sich mit der Motivation genau gegenläufig: Herr Graf bekundet weiterhin eine sehr hohe Arbeitsmotivation, auch wenn er im Zuge der Neuausrichtung der Post verschiedene Verletzungen erfahren hat. In das Handwerk des Zustellers sozialisiert und in diesem über lange Jahre tätig, als zu einem gewissen Grad erwartet wurde, dass der Kontakt mit Benutzer gepflegt wird, scheint Herr Graf heute gleichsam von Grund auf dazu zu tendieren, sich stärker in diesen Kontakt hineinzugeben, als es die zeitgenössischen Bedingungen zulassen – obwohl Letztere ihn notwendigerweise zu einer Konzentration seines Einsatzes anhalten. Frau Schläpfer zeigt im Vergleich dazu wenig Enthusiasmus für die Arbeit, an der sie neben dem monetären Gegenwert und der Freizeit besonders die Abwechslung schätzt. Gerade in dieser anspruchslosen Haltung bringt sie aber die Entwertung der Arbeit der Zusteller zum Ausdruck, die auch mit einer Zurücknahme von Erwartungen an Arbeitnehmerrechte einhergeht.

Nicht nur die betriebliche Ökonomie reorganisiert

Aus der Gegenüberstellung der Schilderungen von Herrn Graf und Frau Schläpfer geht nicht nur hervor, wie sich die Arbeit der Zusteller durch die Liberalisierungs- und Privatisierungspolitik verändert hat und sich die Kompetenzen und Sichtweisen von Zustellern, die davor und danach in die Tätigkeit initiiert wurden, unterscheiden. Die Berichte der beiden weisen auch darauf hin, wie sich die Formen des Austausches der Zusteller mit den Benutzern jenseits des eigentlichen Auftrages verändert haben. Anders als es eine institutionelle Betrachtung suggeriert, war die Tätigkeit des Zustellens immer auch Bestandteil von materiellen und symbolischen Ökonomien jenseits des Lohnarbeitsverhältnisses im Postbetrieb. Als Dienstleistung, die für Benutzer örtlich erbracht wird, ist die Zustellung in gewisser Weise immer schon oder bereits von Grund auf in einen

spezifischen Kontext eingebettet und ihre Erbringung von weiteren Formen des Austausches begleitet.[8]

Wie den Schilderungen zu entnehmen ist, kamen diese Ökonomien zwischen Zustellern und Benutzern nicht nur Letzteren zugute. Frau Schläpfer und Herr Graf stellen in ihren Berichten zum Beispiel einen Zusammenhang zwischen ihrer Investition in die »Extras« und der Höhe des jährlichen Trinkgeldes her. Die Statements der beiden weisen auch darauf hin, in welchem Verhältnis die Verringerung des Handlungsspielraumes der Zusteller zur Veränderung dieser Ökonomien jenseits der offiziellen bzw. betrieblichen Ökonomie steht. Darüber hinaus wird deutlich, inwiefern der öffentliche Auftrag der Post sich früher nicht auf die Erbringung postalischer Dienstleistungen beschränkte.

– Wie war früher die Beziehung zu den Benutzern?
Herr Graf: Also früher war's natürlich so, da hat es Neujahrstrinkgeld gegeben. Ich hab immer gesagt, es ist dem Kunden überlassen, dass er vor allen Dingen die Zusatzleistung honoriert, oder? Und du hast dich dann in deiner Zustellung eingerichtet, mit dem ganzen Qualitätslevel, mit allem, dass es eine gewisse Identifikation gibt. Die Resonanz war auch anders. Du bist stolz gewesen, diese Qualität zu bringen. Die Leute namentlich zu kennen. Es hat dann auch Situation gegeben, wo du gesagt hast: »Hoffentlich kommt die jetzt nicht hinaus, weil die hört mit dem Reden ja gar nicht mehr auf.« Die Situation hat es auch gegeben. Es hat eine gegenseitige Nützlichkeit gegeben: Einerseits hat das dir was gegeben, und andererseits hat es aber auch Leute gegeben, die dich dann beansprucht haben in einem Rahmen, wo du dann sagst: »Ja, jetzt muss ich aber Tempo geben, damit ich da einigermaßen wieder aufholen kann.« Aber du konntest dich selber organisieren, du warst wer. Im Dorf war's vermutlich noch... Die waren eine Persönlichkeit: der Lehrer, der Pfarrer, der Briefträger. Das ist heute weg. (.) Ich kann einem Kunden nicht sagen: »So, fertig. Jetzt, ich muss wieder weitermachen!« Sondern da versucht man irgendwo im Gespräch an einer richtigen Stelle... auszusteigen. Das war früher ein Problem, wo wir nachmittags noch eine Zustellung hatten, da hast du nur die Briefe gemacht und sie in einer Tasche getragen. Dann hast du diese Tasche nicht abgestellt, weil wenn du die Tasche abgestellt hast, hast du signalisiert: »Ja, ja, ich bin jetzt bereit für ein Gespräch.« Und du warst es unter Umständen nicht. Weil auch du deine Rechnung gemacht hast, ich möchte dann irgendwann nach Hause. Aber insgesamt hab ich immer so bilanziert: Ich bin ja nicht der, der die Freizeit jetzt groß in der Beiz verbringt. Ich habe gesagt: »Du hast heute eine Stunde oder so etwas Qualifikation gehabt, also Gespräche und so weiter. Du hast gelebt, es gehört zur Arbeit.«
– Wie hat sich das geändert?
Herr Graf: Also, die Post ist angetreten und hat gesagt: Der Zustelldienst muss flexibler werden. Was ich vorher noch bewundert habe, ist, dass man seine Zustellung hat, dass man ganze Biographien mitgenommen hat, von allen, damit auch gelebt hat. Die Sorgen der

8 | Aus diesem Grund erfasst eine Kategorie wie »Output« (zum Beispiel die in einer bestimmten Zeit verarbeitete Briefmenge) – für die sich besonders betriebswirtschaftliche Analysen interessieren – die effektive Arbeitsleistung von Zustellern nur unzureichend.

Leute waren zum Teil auch deine Sorgen. Da hat man dann irgendwann entschieden: Das muss flexibler werden, und deshalb diese Gruppenbildung, deshalb diese Entmündigung, wo du nicht mehr selber alles bestimmen kannst, sondern wo über dich verfügt wird. Sogar der Kunde – das habe ich wiederholt so gehört – sagt: »Gell, Sie haben keine Zeit mehr?« Sogar der Kunde spürt das. Schon wenn ein Gespräch losgeht, fängt er an, irgendwie nervös zu werden, oder man spürt schon, wie er abblockt, damit sich gar kein Gespräch ergibt. Weil, heute kommt da ja eine gewisse Kontrolle rein, und das spürt auch die Kundschaft.

– Inwiefern ist die Post anders als die privaten Anbieter?
Frau Schläpfer: Ich finde... die Privaten, die sind einfach unfreundlich. Und die Briefträger schauen schon, dass sie zu den Leuten freundlich sind. Mir ist das schon wichtig, dass mich die Leute mögen. Ich möchte nicht, dass sie denken: »Ach, jetzt kommt die schon wieder!« Die Privaten werfen die Päckchen auch einfach hin – das habe ich jetzt so gehört. Ich finde auch, dass die Briefträger mehr reden als jetzt diese Leute der privaten Anbieter. Sie haben einfach eine stärkere Bindung zu den Leuten. Auch wenn wir keine Zeit mehr haben, nehmen wir uns manchmal noch welche. Man kann ja nicht gleich sagen: »Ja, gut. Auf Wiedersehen!« Manchmal musst du schon ein bisschen mit den Leuten reden. Zwei Sätze oder so. Das mögen sie eben und dann schätzen die das auch. Und das sieht man auch..., zum Beispiel jetzt auch an Weihnachten bekommt man dann auch etwas Kleines. Ich habe da schon meine Erfahrungen gemacht, wenn sie einen mögen. Und ich finde das eben schon noch wichtig, dass sie einen eben auch schätzen. Und dass sie schätzen, was du eigentlich für einen Beruf machst. Andere denken: »Ja, halt nur der Briefträger.« Aber das ist schon noch wichtig.
– Man lernt ja auch Leute kennen...
Frau Schläpfer: Ja, das ist sicher so.
– ... und das geht ja auch über den Beruf hinweg und die Leute kennen einen, oder?
Frau Schläpfer: Ja, das ist... Das macht auch den Stolz aus eigentlich.
– Wenn Sie jetzt durch Dörflingen spazieren, dann kennt man Sie?
Frau Schläpfer: Ja.
– Okay. Ah ja, das macht Sie dann stolz...
Frau Schläpfer: Mich schon. Wenn dich die Leute noch kennen... Kürzlich war ich zum Beispiel in Steinfelden (=früherer Arbeitsort) und da kannten mich auch ein paar Leute, die ich gerade gesehen habe.
– Ah, echt? Das ist noch schön.
Frau Schläpfer: Das ist *wirklich* noch schön!

Die mündlichen Zeugnisse von Herrn Graf und Frau Schläpfer zeigen, dass mit der Einführung betriebswirtschaftlicher Funktionsprinzipien sich der Raum für Formen des Austausches jenseits der betrieblichen Ökonomie verringert hat. Vor der Einführung des New Public Managements wurden nicht nur die Leistungen unter weniger Zeitdruck erbracht, sondern es bestand auch deutlich mehr Raum für diese Ökonomien: Die Zusteller erbrachten verschiedene weitere »Leistungen« wie Gespräche führen, Informationen weiterleiten im Quartier, Hilfestellungen für ältere Menschen etc. und erhielten dafür ihrerseits von den Benutzern vielfältige materielle und symbolische Gratifikationen und Leistungen (Neujahrstrinkgeld, Ansehen, Mitleben, »Qualifikation« etc.). Wie uns verschiedene Interviewpartner berichteten, wurden die Zusteller damals nicht zuletzt von ihren Vorgesetzten dazu angehalten, diese zusätzlichen Leistungen zu erbringen. Den Schilderungen von Frau Schläpfer und Herrn Graf zufolge kamen die Zusteller auch dem Bedarf der Benutzer nach, obwohl es für sie nicht unbedeutend war, dass auch sie – wie Letzterer es ausdrückt – auf »ihre Rechnung« kamen. Im früheren politisch-ökonomische Regime scheinen in dieser Logik neben der eigentlichen Zustellung eine Reihe von Diensten für die Allgemeinheit erbracht worden zu sein.[9] Der öffentliche Auftrag der Post erschöpfte sich folglich nicht in den postalischen Dienstleistungen. Andererseits bedeutet dies auch, dass die Einschränkung des Handlungsspielraumes der Zusteller, der sich mit dem Durchsetzen betriebswirtschaftlicher Funktionsprinzipien vollzieht, auch einen Abbau dieser weiteren Leistungen für die Öffentlichkeit beinhaltet. Eine Bilanz über den Preis, den die Gesellschaft für die Ausrichtung der Post auf betriebswirtschaftliche Kriterien und die Erwirtschaftung von Gewinn zu bezahlen hat, muss daher die Kürzung dieser weiteren Leistungen einbeziehen.

Des Weiteren geht aus den Schilderungen hervor, dass das besondere Berufsethos der Zusteller, als Variante des öffentlichen Berufsethos (vgl. Schultheis 2012), wohlmöglich weniger verschwunden ist denn eine neue Form angenommen hat. Gemeinhin wird davon ausgegangen, dass mit der betriebswirtschaftlichen Restrukturierung der Post das typische Berufsethos der Zusteller verloren gegangen ist – auch Herr Graf spricht im Interview davon, dass »der junge Zusteller« heute »natürlich nicht mehr weiß«, wie es früher war und, vor allem, »was früher möglich war«. Herr Graf selber kann aufgrund seiner umfangreichen Investition in die Ökonomien jenseits der betrieblichen Ökonomie als beinahe idealtypischer Vertreter eines Zustellers mit diesem Berufsethos angesehen werden. Im Gegensatz dazu nimmt Frau Schläpfer die durch die Liberalisierungs- und Privatisierungspolitik verringerten Möglichkeiten zur Teilnahme an weiteren Ökonomien aufgrund ihrer beruflichen Sozialisation zwar nicht als Problem wahr. Bemerkenswerterweise zeigt aber auch sie eine Sensibilität für die Ökonomien jenseits ihrer betrieblichen Position, wenn sie davon berichtet, den Erwartungen der Benutzer an Austausch zumindest in einem Mindestmaß nachzukommen (Freundlichkeit, Kontakt), und sich für symbolische Gratifikationen empfänglich gibt (»das macht mich stolz, wenn die Leute mich kennen«). Das kann ein Hinweis darauf sein, inwiefern Zusteller in ländlichen Regionen weiterhin bestimmte Formen des Austausches pflegen müssen, um im lokalen Sozialgefüge akzeptiert zu werden. Gerade in diesen Gebieten scheint privatwirtschaftlichen

9 | In den Interviews wurde, bezogen auf die ländlichen Regionen, die wichtige Funktion der Zusteller bei der Versorgung von Bauernhöfen in Ausnahmesituationen (viel Schnee, Tierseuchen) hervorgehoben.

Funktionsmechanismen weiterhin eine soziale Logik entgegenzustehen, die minimale Formen des Austausches jenseits der betrieblichen Ökonomie beinhaltet – auch wenn die Postboten dort nunmehr im öffentlichen Leben keine, wie Graf es formuliert, »Persönlichkeit« mehr darstellen. Zum anderen macht dies auch deutlich, dass (zumindest unter diesen Bedingungen) weiterhin die Voraussetzungen gegeben sind, dass sich selbst bei Neulingen im Handwerk, die wenig ambitioniert sind, ein Sinn für die Investition in diese Ökonomien neben dem offiziellen »Handel« der Post mit der Bevölkerung entwickeln kann. Auch wenn sie nicht mehr so umfangreiche Investitionen in die Ökonomien jenseits der betrieblichen Ökonomie vorsieht, so beinhalten die beruflichen Wertvorstellungen von Frau Schläpfer doch auch eine Orientierung an der Allgemeinheit und, insofern diese auch eine Universalität der Behandlung der Benutzer einschließt, auch am Gemeinwohl. Das öffentliche Berufsethos scheint insofern auch bei der nachrückenden Generation von Zustellern nicht verschwunden zu sein, auch wenn es nunmehr nur noch zu denjenigen zusätzlichen Diensten anhält, für die die neue politisch-ökonomische Ordnung Raum bietet.

Der vorangehende Text zielt darauf ab, dass infolge eines geänderten politisch-ökonomischen Regimes andere Qualitäten bei Arbeitnehmern nachgefragt werden bzw. Mitarbeitende mit anderen Dispositionen als die früheren Stelleninhaber heutzutage leichter zurechtkommen – dies verkörpert in der Person der jungen Zustellerin Frau Schläpfer, die ihrer Arbeit weit weniger Bedeutung bzw. Sinnstiftung fürs Leben abverlangt als ihr älterer Kollege Herr Graf, und die deshalb mit den veränderten und nun nachgefragten bzw. geforderten Arbeitshaltungen wie zum Beispiel ein nur flüchtiger Kundenkontakt im Gegensatz zur früher gepflegten engen Kundenbindung keine Mühe zu haben scheint.

Im folgenden Beitrag geht es um eine ähnliche Konstellation: Eine ältere Buschauffeurin mit langjähriger Berufserfahrung wird einem jungen Kollegen gegenübergestellt. Auch diese beiden unterscheiden sich hinsichtlich ihres Geschlechtes sowie ihres biographischen und institutionellen Alters. Diese Kriterien werden nun jedoch explizit als Differenzierungskategorien in Betracht gezogen und sollen Erklärungsansätze liefern für die Bewertung der je spezifisch wahrgenommenen Arbeitssituation.

»Wir Alten sind die Blödsten«

Implizite und explizite Generationenkonflikte zwischen Mitarbeitenden der Verkehrsbetriebe

Kristina Mau/Constantin Wagner

Die Kontrastierung zweier Interviews mit Beschäftigten der Verkehrsbetriebe soll die alters- bzw. generationenspezifische Unterschiedlichkeit von Perspektiven auf den eigenen Beruf und den Wandel der Arbeitswelt exemplarisch verdeutlichen.

Sebastian Paul ist ein 26-jähriger Mitarbeiter der städtischen Verkehrsbetriebe, der offen, freundlich, redselig und humorvoll auftritt. Er stellt sich zu Beginn des Interviews mit seinem Vornamen vor; er lacht während des Gespräches viel und erscheint als kommunikativer und unkomplizierter Typ. Er hat blonde kurze Haare und trägt seriöse Bürokleidung der Verkehrsbetriebe, sein Auftritt wirkt selbstbewusst. Herr Paul ist gelernter Elektromonteur und kommt aus einer »Buslenkerdynastie«. Er scheint im Betrieb gut anzukommen und ist Mitglied im Personalausschuss; so sieht er sich als Vermittler zwischen Chauffeuren und der Leitung. Für den Moment ist er glücklich mit seinem Berufsleben; »es stimmt alles«.

Sebastian Paul arbeitet erst seit vier Jahren im Betrieb und kommt gerne zum Arbeiten. Er ist auch zufrieden, weil er viel ausprobieren kann, und erlebt die Flexibilität im Betrieb als positiv.

Der Buschauffeur lebt in einer festen Partnerschaft, hat aber (noch) keine Kinder. Er arbeitet Vollzeit und verdient monatlich zwischen 4900 und 5200 Franken.

Pauline Gubser ist 61 Jahre alt. Sie kommt in Freizeitkleidung und aufgrund einer Bein-OP mit Krücken zum Interview. Sie trägt kurze Haare und eine dezente Brille und wirkt von der Statur her eher zart – ihr Auftreten hingegen ist sehr resolut. Sie hat sich als Frau schon sehr früh in einer Männerdomäne behauptet (auch wenn sie dies selbst nicht groß zum Thema machen will). Sie hat keine Hemmungen, sich deutlich zu äußern, wenn es um unliebsame Kollegen oder Fahrgäste (insbesondere um »Ausländer«) geht, ist jedoch zunächst sehr verhal-

Das Buch entstand im Rahmen eines von der DFG, dem SNF und dem FWF geförderten D-A-CH-Projektes mit freundlicher Unterstützung durch den Dr. Albert Bühler-Reindl-Fonds der Universität St. Gallen (Schweiz).

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

© 2014 transcript Verlag, Bielefeld

Die Verwertung der Texte und Bilder ist ohne Zustimmung des Verlages urheberrechtswidrig und strafbar. Das gilt auch für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Verarbeitung mit elektronischen Systemen.

Umschlaggestaltung: Kordula Röckenhaus, Bielefeld
Korrektorat: Andreas Merkel, Köln
Satz: Michael Rauscher, Bielefeld
Druck: Majuskel Medienproduktion GmbH, Wetzlar
Print-ISBN 978-3-8376-2770-1
PDF-ISBN 978-3-8394-2770-5

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier mit chlorfrei gebleichtem Zellstoff.
Besuchen Sie uns im Internet: *http://www.transcript-verlag.de*
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis und andere Broschüren an unter: *info@transcript-verlag.de*

Inhalt

Dank | 7

Einleitung
Franz Schultheis/Berthold Vogel | 9

»Dann kann man Leute von der Straße holen und ans Bett stellen«
Zwei Einschätzungen zu Anerkennung, Kompetenz und Qualifikation unterschiedlicher Ausbildungsabschlüsse innerhalb der Pflege in der Schweiz
Kristina Mau/Constantin Wagner | 19

Should I stay or should I go
Strategien des Umgangs mit einem unmöglich gewordenen Beruf
Andreas Pfeuffer | 39

»Ich bin immer noch Pöstler«
Metamorphosen des »Gelben Riesen« aus divergierenden Blickwinkeln
Franz Schultheis | 63

»Also es ist einfach die hohe Flexibilität vom Springerteam, wo mir gefällt«
Flexibilisierte Arbeitsverhältnisse aus Sicht der Arbeitnehmer
Kristina Mau | 83

Ein weites Feld
Berufsbiographische Flugbahnen
in und durch den öffentlichen Dienst im Vergleich
Franz Schultheis | 113

»Und ich möchte auch die Leute motivieren, einen Gesundheitsberuf zu erlernen«
Zur Bedeutung von »Herkunft«: zwei Ausbildner in der Pflege im Vergleich
Constantin Wagner | 129

Zwischen »Fordern« und »Fördern«
Das Doppelmandat in der Sozialhilfe
Kristina Mau/Constantin Wagner | 147

Wer trägt die Verantwortung für öffentliche Güter?
Ein Kämmerer, ein Hauptamtsleiter, ein Infrastrukturmanager und ein Postbetriebsrat nehmen Stellung
Berthold Vogel | 165

New Public Management im Rathauskeller
Andreas Pfeuffer | 185

»Noch nicht genug« oder »zu viel des Guten«?
Die Veränderung der Beziehung zwischen Ärzteschaft und Pflege aus der Sicht eines Leitenden Arztes und einer Pflegedienstleiterin
Michael Gemperle | 207

»Auch wenn wir keine Zeit mehr haben, nehmen wir uns manchmal noch welche«
Zusteller unter dem Druck betriebswirtschaftlicher Restrukturierungen
Michael Gemperle | 223

»Wir Alten sind die Blödsten«
Implizite und explizite Generationenkonflikte zwischen Mitarbeitenden der Verkehrsbetriebe
Kristina Mau/Constantin Wagner | 241

Vom »Dienen« mit Leib und Seele zur »Work-Life-Balance«
Metamorphosen des ärztlichen Habitus am Beispiel zweier weiblicher Berufsbiographien
Franz Schultheis/Tina-Maria Willner | 257

Wie lassen sich Erwerbsbiographie und Berufsethos im Dienste öffentlicher Güter darstellen?
Abschließende Anmerkungen zum methodischen Experiment der Fallkontrastierung
Franz Schultheis/Berthold Vogel | 283

Literatur | 287

Kurzbiographien | 293

Dank

Diese Publikation entstand im Rahmen des Projektes »Im Dienste öffentlicher Güter: Akteure, Institutionen, Praktiken«, beruhend auf einer Forschungskooperation zwischen dem Soziologischen Seminar der Universität St. Gallen, dem Hamburger Institut für Sozialforschung und der Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt in Wien, und wurde von Oktober 2010 bis März 2013 finanziert durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft DFG, den Österreichischen Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung FWF und den Schweizerischen Nationalfonds SNF.

Mit freundlicher Unterstützung durch den Dr.-Albert-Bühler-Reindl-Fonds der Universität St. Gallen (Schweiz).

Unser Dank gilt Dr. Artur Göser für das sorgfältige und kompetente Lektorat sowie all jenen Produzenten öffentlicher Güter, die bereit waren, Zeugnisse von ihren Erfahrungen in der Arbeitswelt zu liefern.