

Mundus Reihe Ethnologie
Band 67



Ethnologie der Arbeitswelt
Beispiele aus europäischen und außereuropäischen
Feldern

Herausgegeben von Sabine Helmers

Bonn 1993

Copyright: HoloS Verlag, Bonn
ISBN 3-86097-076-3

- Osterling, Jorge P. (1981) "La Estructura Socio-Económica del Comercio Ambulatorio: Algunas Hipótesis de Trabajo" *Economía IV* (8): 65-102. Lima
- Palma, Diego (1987) *La informalidad, lo popular y el cambio social* Lima: DESCO
- Parodi, Jorge (1986) "Ser obrero es algo relativo..." *Obreros, Clasismo y Política* Lima: Instituto de Estudios Peruanos
- Pförsch, Waldemar und Margot Kahleyss (1984) "Small-Scale Industrie and the Social System in Sierra Leone". In Peter K. Mitchell und Adam Jones (Eds.) *Sierra Leone Studies at Birmingham, 1983*. Birmingham: The University of Birmingham. 200-209
- Smith, M. Estellie (1989) "The Informal Economy". In Stuart Plattner (Ed.) *Economic Anthropology* Stanford, Stanford University Press. 292-317
- Statistisches Bundesamt Wiesbaden (1987) *Statistik des Auslandes. Länderbericht Peru 1987* Mainz: W. Kohlhammer
- Schütz, Eike Jakob (1987) *Städte in Lateinamerika. Barrio-Entwicklung und Wohnbau* Aachen: Misereor
- Todorov, Tzvetan (1985) *Die Eroberung Amerikas. Das Problem des Anderen* Frankfurt Suhrkamp
- Vest, Brundhilde (1993) "Das neue Sektorkonzept zur Beruflichen Bildung" *Entwicklung und Zusammenarbeit*. 34 (5-6): 120-122. Berlin: Deutsche Stiftung für internationale Entwicklung
- Zamalloa, Egar (1981) "Comercio Ambulatorio: Mito y Realidad" *Debate* 8: 39-42. Lima

Die Arbeitswelt von Filialverkäuferinnen - Aspekte der Unternehmenskultur einer Großbäckerei

Irene Götz

Im Mittelpunkt des vorliegenden Aufsatzes steht die Arbeitswelt von Verkäuferinnen in den Verkaufsfilialen einer Münchener Großbäckerei.¹ Ziel ist es, aus der Perspektive der teilnehmenden Beobachterin Spannungsfelder zu skizzieren, in denen sich die Verkäuferinnen bei ihrer täglichen Arbeit bewegen. Es wird zu zeigen sein, daß die Gleichzeitigkeit der Dichotomien Traditionalität und Modernität sowie Individualität und Normierung die Filiale als kulturelles Feld - und in mancher Hinsicht auch die Kultur des gesamten Unternehmens - charakterisiert. Zunächst werden die Filialen in "dichten Beschreibungen"² als ein wichtiger Vermittler des Firmenimages und als ein normierter Arbeitsplatz vorgestellt und damit die eben benannten Spannungsfelder abgesteckt. Die Beschreibungen dienen als Ausgangspunkt, um im Anschluß die Untersuchungsproblematik auszubreiten, um zentrale Fragen und weiterführende Hypothesen zu formulieren. Anschließend werden die Erhebungsmethode, die Rolle der Forscherin im Feld und die daraus resultierende Betrachtungs- und Schreibperspektive reflektiert. Im zweiten Teil des Aufsatzes geht es um - noch vorläufige - Antworten zu einigen der aufgeworfenen Fragen, d.h. um Aspekte des Umgangs von Verkäuferinnen mit ihren Arbeitsbedingungen. Den Schluß bilden Überlegungen zu dem Zusammenhang zwischen der Kultur der Filialen und der "Unternehmenskultur" der Großbäckerei als Ganzes.

¹ Zunächst geht mein herzlicher Dank an das Unternehmen, an die Führung wie auch an den Betriebsrat, die sich mit viel Interesse und einer - den Betrieb generell charakterisierenden - Offenheit gegenüber neuen Ideen für eine kulturwissenschaftliche Fallstudie zur Verfügung gestellt haben. In großzügiger Weise überließ mir die Verwaltung alle benötigten Materialien, wurde mir überhaupt eine größtmögliche Forschungsfreiheit gewährt. Hierfür danke ich besonders der Personalchefin des Betriebes und allen anderen Gesprächspartnern und -partnerinnen, die mir geduldig ihre Arbeitszeit und Aufmerksamkeit schenkten.

² Geertz 1983. - Genau genommen handelt es sich dabei erst um Skizzen, die noch im Detail ausgearbeitet werden müssen.

Da Wirtschaftsorganisationen für die Kulturwissenschaften ein noch relativ neues Feld darstellen,³ steht in diesem Aufsatz zunächst die Erarbeitung der "richtigen" Fragen, mit denen dieses Feld anhand eines Fallbeispiels erschlossen werden soll,⁴ im Mittelpunkt. Insofern dient der vorliegende Aufsatz als eine Standortbestimmung und als eine Zwischenstufe hin zu einer geplanten Fallstudie über die "Unternehmenskultur" der Großbäckerei.

Die Filialen als Vermittler eines Firmenimages

Wohl jeder Liebhaber von guten "Bauernbrot" in München kennt sie, die dortige Großbäckerei, die sich von ihren Konkurrenten zunächst vor allem durch ihren besonderen und viel beworbenen Qualitätsanspruch der Ware unterscheidet. "Genuß und Natürlichkeit" ist die Devise, nach der sie in einer bislang nicht nachgeahmten Kombination aus traditionellem handwerklichem Erfahrungswissen und modernster Technik qualitativ hochwertige Natursauerteigbrote produziert. Obwohl diese ohne chemische Hilfsmittel und neuerdings aus überwiegend ökologisch angebauten Rohstoffen hergestellt werden, gehen sie als Massenerzeugnisse vom Fließband, weshalb ihre Qualität außerdem relativ konstant ist.

Nicht nur die Brote selbst sondern auch die rund 85 betriebseigenen Filialen, in denen sie im Großraum München, Augsburg und neuerdings auch Nürnberg verkauft werden, zeichnen sich durch ein charakteristisches und weitgehend einheitliches Erscheinungsbild aus. Überall wird das mehr oder weniger gleiche qualitätvolle und unverwechselbare Sortiment angeboten. Es umfaßt außer den verschiedenen Sorten runder Zwei-kilo-Brote und neben zugekaufter Weißware und Kleingebäck auch weitere Artikel, die offiziellen ökologischen Richtlinien genügen, wie Körner, Müsli, Kaffee, Tee, Honig und sog. "Bauernnudeln". Raumgestaltung und Dekoration der Läden vermitteln die "urige" Atmosphäre einer "gemütlichen Backstube" - so jedenfalls beurteilten die meisten Verkäuferinnen in einer vom Betrieb in Auftrag gegebenen Befragung den räumlichen Gesamteindruck ihres derzeitigen,

³ Vgl. die Forschungsberichte von Gamst/ Helmers 1991 und Helmers 1993 sowie Götz/ Moosmüller 1992.

⁴ Die präzise und komplexe Betrachtung eines Einzelfalls erlaubt die "Arbeit am Begriff", d. h. die Überprüfung alter und die Entwicklung neuer Konzepte. Sie "dient tendenziell der Erarbeitung der richtigen Fragen und nicht der richtigen Antworten" und wird - wie etwa im vorliegenden Fall - dort besonders wichtig, wo man "im Umgang mit Fremden erst lernen muß, welche Fragen man sinnvollerweise stellen kann." (Schiffauer 1991:26; vgl. zu dem diesbezüglichen Wert von Fallstudien ferner Geertz 1983:36, Gerndt 1982:187).

beziehungsweise ehemaligen oder zukünftigen Arbeitsplatzes.⁵ "Einladend", "entspannt", "persönlich", "naturverbunden", "urbayerisch", "rustikal" und "nostalgisch" sind die Prädikate, mit denen sie dessen äußere Wirkung charakterisieren. Entsprechende optische Signale setzen etwa Ährensträuße als Wandschmuck, die warmen Rot- und Brauntöne vom Fußboden über die massive Theke bis zu den Holzverkleidungen der Schränke. Die hölzernen Brotregale, die geflochtenen Warenkörbchen sowie die Schaufensterdekoration mit den erdfarbenen, grob gewebten Brottüchern, Brotbergen und den sogenannten "altdeutschen Brottöpfen" unterstreichen diesen Eindruck von Tradition und Bodenständigkeit,⁶ den der Betrieb im übrigen auch durch die entsprechenden Inhalte der Plakat- und Prospektwerbung in den Filialen vermittelt: Er stellt sich in die "Tradition bayerischer Werte" und bürgt damit für die Qualität seiner Produkte. Das Markenzeichen der Bäckerei sind "Bauernbrote" - "Spezialbrote wie seit Jahrhunderten". "So is', so war's, so bleibt's", das garantiert der Chef des Unternehmens, der neben seinem Traditionsbewußtsein auch seine Fortschrittlichkeit und Offenheit, vor allem durch ein großes Engagement in Sachen Umweltschutz, unter Beweis stellt.⁷

Die Optik des Ladendesigns und die Sprache der Werbung verweisen auf das Originale, Alte, Natürliche und Regionale, wodurch bei den befragten Verkäuferinnen und bei mir als außenstehender Beobachterin Vorstellungen von einer traditionellen, ländlich-bäuerlichen Brot(verkaufs)kultur anklingen. Das Ambiente der Filialen wird einerseits von folkloristischen

⁵ Ein Marktforschungsinstitut führte im Jahr 1988 bei 30 derzeitigen, 20 ehemaligen und 30 potentiellen Verkäuferinnen eine qualitative Befragung durch, die das Ziel hatte, konkrete Maßnahmen für die notwendige Beschaffung von ausreichend qualifizierten Verkäuferinnen vorzuschlagen. Die in einem ausführlichen Bericht festgehaltenen Ergebnisse zur Beurteilung der Arbeit aus der Sicht der Frauen (58 Textseiten und 62 Seiten mit graphischen Darstellungen) werden im folgenden als "Marktforschung" zitiert, hier S.23f. und die graphischen Darstellungen 19-21.

⁶ Auch durch die Namensgebung, etwa des eben zitierten Steingutes zur Brotlagerung oder durch die Bezeichnungen der einzelnen Brotsorten ("Bayernlaib", "Frankenlaib") signalisiert der Betrieb seinen Rückgriff auf regionale Traditionen.

⁷ Richtungsweisend für die Branche war etwa seine Aktion, in Zusammenarbeit mit dem Öko-Verband "Naturland" im Erntejahr 1990/91 ca. 200 bayerische Bauern durch Abnahmegarantien auf ökologischen Anbau von Getreide zu verpflichten. Auch im Betrieb selbst wird aktiver Umweltschutz (etwa durch eine vorbildliche Mülltrennung und einen engagierten Umweltausschuß) sehr ernst genommen.

Inszenierungen⁸ bestimmt, die suggerieren, daß die einzelnen Geschäfte so einmalig wie ein kleiner, ganz eigener, "natürlich" gewachsener Bäckereiladen aus Großmutter's Zeiten sind. Doch können und wollen die Filialen andererseits auch nicht verbergen, daß es sich bei ihnen um Produkte einer modernen Betriebskultur handelt, die sich wie die angebotene Ware selbst durch einen hohen Grad an Normierung auszeichnen: Die großen Leuchttellern mit dem Firmennamen über der Tür, das Firmenlogo in den Schaufenstern, die Werbeplakate an den Wänden und die aufwendig gedruckten Kundenbroschüren auf der Theke stellen heute in vielen Unternehmen übliche Kommunikationsmittel dar, die Kenntnisse über die Waren und die Betriebskultur vermitteln sollen. Innerhalb der Bäckereibranche jedoch bildet diese Form, mittels aktueller schriftlicher Informationen eine größtmögliche Nähe zu den Kunden herstellen zu wollen, noch eine Ausnahme. Somit zeugt der Einsatz dieser Medien von der Modernität und Fortschrittlichkeit des hier untersuchten Betriebes und seiner Filialen.

Die Medien sind an auffälliger Stelle platzierte Bestandteile des Ladendesigns und machen die Filialen damit auch von außen als Teile eines größeren Betriebes identifizierbar. Daß diese Teile sich in gewisser Weise ähneln wie ein Ei dem anderen und zumindest für den flüchtigen Passanten oder Kunden austauschbar sind, wird im übrigen jedem klar, der durch Münchens Straßen geht und zwischen den Geschäften anderer Ketten auch fast überall die Filialen eben dieser Bäckerei findet.

Bei der optischen Gestaltung der Filiale wurden traditionalistische Elemente, die Einmaligkeit suggerieren, und moderne Elemente, die von der potentiellen Allgegenwart der Läden kündigen, zu einem neuen Eigenen zusammengefügt. Der in der Filialgestaltung durchscheinende Anspruch, einerseits eine Singularität und Individualität zu bewahren oder neu zu schaffen, von der jeder eigentlich weiß und auch wissen soll, daß die zu diesem Zweck gestaltete Erscheinungsform andererseits zugleich ubiquitär ist, stellt ein ganz "normales" Paradoxon dar, das generell besonders die Alltagswirklichkeit des Dienstleistungsmarktes charakterisiert. Einmalig ist tatsächlich die jeweils spezifische Botschaft der "Corporate Identity"⁹,

⁸ Speziell zu Inszenierungen im Zusammenhang mit folkloristischem Nahrungsverhalten (vgl. Tolksdorf 1982:247f).

⁹ Corporate Identity meint hier mit Birkigt und Stadler (3. Aufl. 1986:23) "die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf der Basis einer festgelegten

hinsichtlich derer sich die Betriebe unterscheiden und nach deren Konzeption sie Filialen schaffen, die in der einmal festgelegten Form mit dem entsprechenden "know how" an jedem beinahe beliebigen Standort in kürzester Zeit reproduziert werden können. Das Design und Image der Filialen, jedenfalls des hier untersuchten Bäckereibetriebes, wird zentral am Planungstisch entwickelt; die Einheitlichkeit der Läden folgt einer Norm, sorgfältig ausgeklügelten Richtwerten.¹⁰

Die Filiale als normierter und rationell organisierter Arbeitsplatz

Nicht nur das vordergründige Erscheinungsbild der Filialen ist nach einem einheitlichen Schema festgelegt, sondern auch deren arbeitstechnische Ausstattung. Die Normierung greift tief in die innere Struktur und Organisation der Filialen als Raum der täglichen Arbeit der Verkäuferinnen hinein. Die Normierung des Arbeitsplatzes mit seiner modernen Technik widerspricht endgültig dem "individuellen" Backstubenidyll aus imaginären vorindustriellen, scheinbar "gemütlichen" Zeiten, wie es einige Elemente des inszenierten Ambientes einem ersten, eher oberflächlichen Blick vermitteln mögen. Im Gegenteil, die technischen Hilfsgeräte ermöglichen ein überindividuell-vereinheitlichtes und effektives, schnelles Arbeiten. Die elektrische Schneidemaschine, die elektronische Waage und neuerdings die Computerkasse sind die an zentraler Stelle angebrachten Fixpunkte der Verkaufsakte. Sie reduzieren die Verkaufsarbeit auf wenige Handgriffe und helfen so Kraft und Zeit sparen. Da diese Maschinen eine bestimmte Art der Bedienung erfordern, ist die Ausführung der einzelnen Handgriffe festgelegt. Insofern läßt sich die Verkaufsarbeit als normierte Arbeit bezeichnen, die sich in allen Filialen in etwa gleich gestaltet. Auch die Abfolge der einzelnen Handlungseinheiten eines Verkaufsaktes ist immer und überall mehr oder weniger gleich: Bestellung(en) entgegen- und die gewünschte Ware aus dem Regal nehmen, gegebenenfalls aufschneiden, wiegen, den Betrag gleich von der Waage ablesen, das Brot in die firmentypische Brotseide in der firmenüblichen Weise einpacken, den Betrag in die Kasse eintippen und dem

Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll-)Images".

¹⁰ In Gesprächen mit der Marketing-Abteilung dieser Großbäckerei werden diese Richtwerte der Normierung im Detail zu erfragen sein. So gilt es etwa festzustellen, inwieweit sich der Betrieb bei den nostalgischen Akzenten der Filialen konkret an früheren Einrichtungen von Bäckereiläden orientiert hat. - Es ist ferner zu überprüfen, inwiefern die Betriebsleitung die oben skizzierte Wirkung ihrer "Corporate Identity" in der Tat zu erzielen beabsichtigt.

Kunden mitteilen, kassieren. Dieses Handlungsmuster kann als das Minimalprogramm eines Kundendienstes mit Hilfe der modernen Technik in weniger als einer Minute abgewickelt werden. Bei großem Kundenandrang, vor allem in den umsatzstarken Filialen, muß der Verkauf auch unbedingt so schnell gehen:

Ich hab' am Vormittag 370 Kunden g'habt das sind mehr Kunden wie Minuten. Da sieht man allein schon, das ich eigentlich überhaupt keine Zeit für irgend etwas anderes hab'(Interview mit Filialleiterin Frau L.).

Die vorgegebenen Arbeitsmittel und ihre strategische Anordnung auf engem Raum rationalisieren nicht nur die einzelnen Verkaufsakte, sondern sie verkürzen damit auch die Mindestzeit, die eine Begegnung, ein Gespräch, zwischen Verkäuferin und Kunde dauern muß. Das Verkaufsgespräch kann auf einige standardisierte Sätze und Signalwörter beschränkt werden, die sich häufig noch weiter auf typische nonverbale Interaktionsformen verkürzen lassen: "Grüß' Gott", "Bitteschön. . .", "Was darf's sein?", manchmal reicht auch nur ein kurzer Blickkontakt und der Kunde nennt die gewünschte Ware; die Verkäuferin wiederholt den Kundenwunsch, um ihn sich zu merken, fragt gegebenenfalls nach, ob die Größe des Brotes "recht" sei; eine kurze Antwort des Kunden und sie nennt den Betrag; "Darf's noch was sein?" - ein Blick zum Schluß: "Auf Wiederschaun".

Die Interaktion zwischen Verkäuferin und Kunde bleibt in der Regel tatsächlich auf diese rein zweckrationale, instrumentelle Ebene beschränkt. Sicher begünstigt die durch die modernen Arbeitsmittel normierte und damit intensiviertere Arbeit, daß die Verkaufsgespräche nur in besonderen Fällen¹¹ den skizzierten "kleinsten gemeinsamen Nenner", das zur Verständigung unbedingt nötige Minimalprogramm, überschreiten: Durch die Intensivierung der Arbeit läßt sich Personal einsparen, wodurch sich jedoch letztlich der Zeitdruck für die einzelnen Verkäuferinnen verstärkt. So muß die Verkäuferin auch die weniger kundenstarken Zeiten nutzen, etwa um die Waren für den Verkauf herzurichten. Da es die Kunden zudem ebenfalls in der Regel eilig haben, wird das Kommunikationsmuster meist auch nicht erweitert, wenn der Laden leer ist.

Die Normierung und Rationalisierung der Arbeit sind allerdings nicht als einzige Faktoren dafür verantwortlich, daß ein minimalistisches Gesprächsmuster den Normalfall bildet. Daß in vielen Filialen die Verkäuferinnen

¹¹ Genau diese Ausnahmen von der Regel, die individuellen Kommunikationsspielräume und die von der rein zweckrationalen Ebene abweichenden Kommunikationsbedürfnisse, gilt es, genauer zu betrachten, siehe dazu unten: "zur Forschungsproblematik".

häufig wechseln¹² und außerdem die flüchtige "Laufkundschaft" vielerorts überwiegt, fördert die Anonymität der Verkaufsbeziehungen und wirkt in gewisser Weise weiter kommunikationsverhindernd. Die komplexen Hintergründe und Zusammenhänge, in denen das übliche Kommunikationsmuster zwischen Verkäuferin und Kunde steht, können beim gegenwärtigen Stand der Untersuchung jedoch nur angedeutet werden.¹³ Festhalten läßt sich bislang nur, daß sich um das normierte und rationalisierte Handlungsprogramm der Verkaufsarbeit eine "normierte" Kommunikation ausgebildet hat.¹⁴ Als "normiert" läßt sich die Kommunikation bezeichnen, weil sie sich erstens durch eine in allen Filialen einheitliche¹⁵, relativ feste Form auszeichnet, weil sie zweitens an normierte und intensiviertere Arbeitshandlungen gebunden ist, bzw. aus diesen hervorgeht, und weil sie dadurch drittens einen gewissen Grad an Verbindlichkeit erhält. Verbindlich wird das Kommunikationsmuster des weiteren wohl durch das Wissen der

¹² Aufgrund des chronischen marktbedingten Verkäuferinnenmangels ist der Betrieb auf Aushilfen - auf teilzeitarbeitende angelernte Kräfte, etwa SchülerInnen und StudentInnen - angewiesen. Für einen häufigen Wechsel in den Filialen sorgen auch die sog. "Springerinnen", bei denen es sich um festangestellte Verkäuferinnen handelt, die dort einspringen, wo gerade Personal fehlt. Die Normierung der Filialarbeit erleichtert und begünstigt diese Arbeitsorganisation: Die einzelnen Arbeiten sind nicht nur in allen Filialen gleich, sondern auch leicht und schnell erlernbar, so daß der häufige Wechsel keine nennenswerte Einbuße der Verkaufseffizienz bedeutet. Die Normierung wirkt sich über die Arbeitsorganisation indirekt auf die Kommunikation aus. Auf die Folgen des häufigen Personalwechsels für die Lebenswelt in den Filialen wird in der geplanten Monographie genauer eingegangen werden.

¹³ Eine Rolle spielt sicher auch, daß man von einem Bäckereibesuch häufig auch nicht mehr erwartet, als daß man rasch die gewünschte Ware erhält. Diesen Erwartungshorizont antizipieren die Verkäuferinnen und richten sich nach ihm. In gewisser Weise reproduziert sich das minimalistische Gesprächsmuster also durch die Vorstellungen des einen Kommunikationsteilnehmers von den Notwendigkeiten und Erwartungen des anderen.

¹⁴ Wenn hier ein Zusammenhang zwischen einer modernen rationellen Arbeitsorganisation und den entsprechend zweckrationalen Gesprächen postuliert wird, dann impliziert dies, daß "früher", bevor die moderne Technik und Arbeitsorganisation in den Bäckereiverkauf Einzug gehalten hat, die Verkaufsgespräche anders, länger und "individueller", gewesen seien. Bei dieser Betrachtungsperspektive auf die Verkaufsarbeit besteht sicher grundsätzlich die Gefahr einer Idyllisierung der Vergangenheit. Auch Befragungen von Verkäuferinnen zum früheren Verkaufsallday versprechen hier nur bedingt Klarheit zu verschaffen, da historische Wirklichkeiten im Rückblick der Erinnerungen häufig ebenfalls verklärt werden (vgl. hierzu auch Bäckereihandwerk 1983).

¹⁵ Auch in anderen Bäckereien mit einer ähnlichen Arbeitsorganisation ist das hier skizzierte Kommunikationsmuster zu finden. Individuelle oder betriebsspezifische Variationen desselben sind in vergleichenden Beobachtungen herauszuarbeiten.

Kommunikationspartner um bestimmte soziale Rollenkonzepte und damit verbundene feste Handlungsanforderungen: Schließlich begegnen sich in einem Bäckereiladen zunächst zwei Träger fester sozialer Rollen, Verkäuferin und Kunde, die jeweils wissen, was "man" in dieser Situation zu tun und zu sagen hat.¹⁶

Außer dem Verkauf im engeren Sinn werden auch alle übrigen Arbeiten, das Ein- und Aufräumen der Ware, ihre Bestellung und Abrechnung, schon deshalb in allen Filialen in einer sehr ähnlichen und raschen Weise durchgeführt, weil außer den wichtigen technischen Geräten auch alle weiteren Arbeitsmittel der Filialen einheitlich vorgegeben sind. Die einzelnen Handgriffe und Bewegungsabläufe werden ferner von der Raumaufteilung der Filialen vorbestimmt, die zentral geplant ist. Die Filialen sind weitgehend zweckmäßig eingerichtet; alle Arbeitsgeräte haben ihren festen und in jeder Filiale in etwa gleichen Platz. Da die Räume zudem meist relativ klein sind und bis in den letzten Winkel ökonomisch genutzt werden müssen¹⁷, haben die Verkäuferinnen selbst wenig Alternativen, ihren Arbeitsplatz einzuteilen und zu gestalten.

Für eine weitgehend einheitliche Ausführung der Arbeiten sorgen nicht nur unmittelbar die standardisierte Ausstattung und Einteilung des Arbeitsplatzes sondern auch mittelbar gewisse Vorgaben der Verkaufsleitung. Den neuen Mitarbeiterinnen wird in einer Verkäuferinnen-Schulung theoretisch und in der Einarbeitungsphase praktisch vermittelt, wie die einzelnen Aufgaben durchzuführen sind. Insgesamt läßt sich festhalten, daß die Normierung und die dadurch erreichte Rationalisierung der Filialarbeit den Verkäuferinnen wenig individuellen Handlungsspielraum beläßt.

¹⁶ Normierung meint hier nicht, daß die Gespräche einer vom Betrieb explizit verordneten Norm folgen. Im Gegenteil, nach meinen bisherigen Beobachtungen "schult" der Betrieb die Verkäuferinnen nicht ausdrücklich im Führen von Verkaufsgesprächen. Dies mag u.a. daran liegen, daß sich diese eben aus der Arbeitsorganisation und den Rollenmustern ohnehin von selbst ergeben. - Vgl. zum Zusammenhang zwischen sozialen Rollen und gesellschaftlichem Wissen vor allem Berger/ Luckmann 1969 u.ö.

¹⁷ Der überwiegende Teil der in der oben zitierten Befragung eines Marktforschungsinstituts zu Wort kommenden Verkäuferinnen honoriert die arbeitstechnische Ausstattung der Filialen, die seit dem Zeitpunkt der Befragung (1988) im übrigen dahingehend verbessert wurde, daß sukzessive alle Filialen eine elektrische Brotschneidemaschine erhielten. - Viele Verkäuferinnen kritisieren allerdings die räumliche Enge der Filialen (vgl. "Marktforschung", S. 23f. und Darstellungen 19-21.).

Zur Untersuchungsproblematik

Eine Betrachterin der Arbeitswelt der Filialen, die in der wissenschaftlichen Tradition der Ethnographie von Alltagskultur aus der Perspektive von "unten" steht, interessiert vor allem, wie die Angestellten selbst ihre normierte Arbeit und deren einzelne Folgen und Begleiterscheinungen erleben und bewerten. Diese Frage gewinnt dann besondere Brisanz, wenn man die Spannungsfelder mitbedenkt, in denen sich die Verkäuferinnen tagtäglich bewegen: einerseits das nostalgisch-"gemütliche" Idyll des Ambientes, das in mancher Hinsicht den Schein des Individuellen trägt, und andererseits die tatsächliche Geschwindigkeit einer äußerst durchrationalisierten Arbeitsrealität, die bis in den kleinsten Handgriff hinein normiert ist.

Die beiden obigen Skizzen von zwei Seiten der Arbeitswelt Filiale sind insofern idealtypisch, als sie die tatsächlich gegebene Vielfalt der Erscheinungsformen der beobachtbaren Wirklichkeit vernachlässigen und das bloße Skelett, die Struktur eines durchschnittlichen "Normalfalles", konstruieren. Diese Konstrukte beschränken sich weitgehend auf die standardisierten Normvorgaben der Institution Betrieb, wie sie die Logik der "Zweckrationalität" und die Gesetze der Ökonomik nötig machen. In der geplanten Monographie zur Unternehmenskultur dieser Großbäckerei soll es erstens im einzelnen um die vom Betrieb "offiziell" festgelegten "Sollwerte" von Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitshandeln gehen. Damit wird auch die Perspektive der Planer und Organisatoren im Betrieb zum Gegenstand der Betrachtung. Welche organisationalen Konzepte und Wertvorstellungen stehen hinter dieser Normierung? Wie sind das Firmenimage und die vororganisierten Arbeitshandlungen entstanden, wie werden sie im betrieblichen Alltag vermittelt?

Ein zweites Ziel besteht darin, diesen "Sollwerten" und dem konstruierten "Normalfall" die tatsächliche Vielfalt der Arbeitswirklichkeit gegenüberzustellen. Dabei ist davon auszugehen, daß jede - selbst die streng durchrationalisierte, von außen geplante und geleitete - Arbeit, dadurch daß sie von Menschen ausgeführt wird, einen offenen, individuellen Rest hat, der nicht normiert und wegrationalisiert werden kann und darf. Dieser offene Rest ergibt sich aus dem Verhältnis zwischen den betrieblichen Vorgaben und dem individuellen oder auch gruppentypischen Umgang mit diesen Vorgaben im Arbeitsalltag. Wie klein diese Diskrepanz bisweilen sein kann, etwa wenn sich die Verkäuferinnen offiziell propagierte Werte für die Bewältigung ihrer Arbeit aneignen, wird in diesem Aufsatz an einem Beispiel gezeigt werden.

Es ist zu vermuten, daß dem Gegensatzpaar Individualität und Normierung, bzw. Singularität und Ubiquität, nicht nur, wie in der ersten Skizze angedeutet, für die Beschreibung eines geschickten Marketing-Konzeptes einige Bedeutung zukommt, sondern daß es auch einen Schlüssel zum Verstehen der tieferen objektiven und subjektiven Strukturen der Arbeitswelt der Verkäuferinnen darstellt. Denn schließlich ist nicht erst seit der neueren (industrie-)soziologischen Diskussion um die postmoderne Individualisierung und zunehmende "normative Subjektivierung der Arbeit"¹⁸ bekannt, daß die Menschen immer mehr den Anspruch haben, ihre Arbeit mit einem subjektiven Sinn zu versehen und ihre "Selbständigkeit und Eigenart gegen die Übermächte der äußerlichen Kultur und Technik des Lebens zu bewahren" (Simmel 1966:381). Auch die Filialverkäuferinnen machten in der erwähnten Befragung des Marktforschungsinstituts in hohem Maße persönliche Vorstellungen und Forderungen an ihre Arbeit geltend: Fast alle gaben an, daß diese Selbständigkeit verlangen müsse, anspruchsvoll, abwechslungsreich und mit Verantwortung verbunden, kurzum, mehr als nur Gelderwerb sein solle. Berücksichtigt man nun die zentralistische Führung und die Normiertheit der Filialen, die Handlungsspielräume per se einschränken, dann verblüfft eine außenstehende Beobachterin zunächst, daß der überweiegende Teil der im Auftrag des Betriebes befragten¹⁹ Verkäuferinnen seinerzeit auch bestätigte, diese Vorstellungen in ihrer derzeitigen Arbeit erfüllt zu finden.²⁰ Hier deutet sich bereits an, daß Selbständigkeit und Verantwortung sehr subjektive Größen darstellen, die von der individuellen Leistungsfähigkeit und -bereitschaft abhängen. Außerdem sind sie wohl von den Erwartungen mitgeprägt, die der einzelne je nach seiner

¹⁸ Vgl. zu dieser Diskussion des Bewußtseins- und Wertewandels hin zum "Postmaterialismus" z.B. Baethge 1991 (weiterführende Literatur).

¹⁹ Siehe oben Anm. 5. Die zentralistische Führung und Normierung der Arbeit wurden allerdings in der Befragung des Marktforschungsinstitutes nicht explizit zum Thema gemacht.

²⁰ Vgl. "Marktforschung", graphische Darstellungen 13 und 14. Dieses Ergebnis basiert auf abgefragten Aussagen zu erstrebten und tatsächlich erfüllten Vorstellungen über die Arbeit, die vorformuliert waren. Eine solche allgemeine Bestätigung bestimmter vorgegebener Statements heißt allerdings nicht, daß sich die Verkäuferinnen nicht in anderer Hinsicht mit ihrer Arbeit auch unzufrieden zeigen. Überhaupt stellt sich die Frage nach der Validität und Verallgemeinerbarkeit dieser Resultate. Daß jeder zunächst "theoretisch" bestätigt, selbständig arbeiten zu wollen etc., liegt auf der Hand. Über die tatsächliche Relevanz der abgefragten Vorstellungen im konkreten Arbeitskontext lassen sich wohl nur durch differenziertere Gespräche mit den Angestellten und Beobachtungen vor Ort zuverlässige Aussagen treffen.

Ausbildung und seinen bisherigen beruflichen Erfahrungen an seine Arbeit stellt oder stellen zu können glaubt. Im vorliegenden Aufsatz werden einige Beobachtungen dazu formuliert werden, was Selbständigkeit und Verantwortung aus der Sicht einzelner Verkäuferinnen konkret bedeuten. Einige weitere Fragen sollen hier nur angeschnitten werden, etwa, inwieweit die Verkäuferinnen "offiziell" Handlungsspielräume "von oben" zugestanden bekommen und wie sie diese beurteilen. Wo können sie sich Handlungsspielräume "inoffiziell" selbst schaffen? Wie bewahren oder entwickeln die Verkäuferinnen inmitten der normierten Arbeitswelt ihre Eigenart, ihren individuellen Stil? Wo finden sie "lebensweltliche Nischen" (Volmerg, Senghaas-Knobloch, Leithäuser 1986) in einer sehr zweckrational organisierten Arbeitskultur?

Ferner stellt sich die auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht wichtige Frage, wie sich die offiziell gewährten Formen der Autonomie sowie diejenigen, die sich die Verkäuferinnen inoffiziell selbst geschaffen haben, auf die Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit auswirken. Im Kontext der Forschungen zur "Humanisierung des Arbeitslebens" wurde immer wieder auf die grundsätzliche Bedeutung von Handlungsspielräumen für die Selbstverwirklichung und Selbstentfaltung durch die Arbeit hingewiesen (vgl. Kramer 1982:91f). Doch "muß in der betrieblichen Praxis davon ausgegangen werden, daß bei den verschiedenartigen Persönlichkeitsstrukturen unterschiedliche Reaktionen in bezug auf Leistung und Zufriedenheit bei einem Autonomieangebot zu erwarten sind." (Hentze 1991, Bd.2:21). Lassen sich diesbezüglich verschiedene Typen von Verkäuferinnen erkennen?

Auch das Führungspersonal in dem untersuchten Betrieb hat damit zu kämpfen, den Grad an Normierung des Arbeitsplatzes so zu halten, daß diejenigen Verkäuferinnen, die selbständig arbeiten wollen, nicht zu wenig Handlungsspielraum und diejenigen, die weniger selbständig arbeiten wollen oder können²¹, nicht zu viel Verantwortung bekommen. Verschiedene aktuelle Diskussionen, etwa um die Frage, ob und in welchem Umfang die Verkäuferinnen Einfluß auf die Bestellvorgänge der Waren nehmen sollen, zeigen die Brisanz der hier konzipierten Forschungen, die dem Betrieb auch

²¹ Solche Verkäuferinnen finden sich in der Arbeitsrealität nicht selten trotz der überwiegend positiven Antworten auf die Frage des Marktforschungsinstituts nach der generellen Bedeutung von Selbständigkeit. Manche Verkäuferinnen fühlen sich - so geht aus der Umfrage wie aus meinen eigenen Interviews hervor - mit zu viel Verantwortung allein gelassen.

dabei helfen können, die richtige Balance zwischen Rationalisierungs-, bzw. Normierungsintensität und Autonomie zu halten.

Erhebungsmethode und Schreibperspektive

Der untersuchte Betrieb weist in seinem Stellenplan zum Ende des Jahres 1991 insgesamt rund 700 Beschäftigte nach. Davon arbeiten etwa 70 Angestellte auf unterschiedlichen Hierarchieebenen in den Büros der Zentrale in der Münchener Innenstadt; sie sind mit im weitesten Sinne planenden, organisationalen, abrechnungs- oder verwaltungstechnischen Aufgaben und mit der Personalarbeit betraut. In der Produktion und im handwerklich-technischen Bereich sind insgesamt rund 90 Arbeitskräfte beschäftigt. Der Vertrieb umfaßt, die verschiedenen Abteilungen zusammengenommen, rund 170 überwiegend männliche Mitarbeiter (z.B. Fahrer und Lagerarbeiter). Mehr als die Hälfte aller MitarbeiterInnen, rund 370 überwiegend weibliche Verkäuferinnen, arbeiten in den 85 betriebseigenen Verkaufsfilialen.

Die Arbeit ist in diesen grundsätzlich in eine Vormittags- und in eine Nachmittagschicht aufgeteilt. Jede Schicht hat ihr Stammpersonal, dessen Umfang sich nach der Umsatzleistung der Filiale pro Stunde richtet: Die meisten Filialen haben zwischen drei und fünf Mitarbeiterinnen; es gibt aber auch vereinzelt Filialen mit nur zwei oder um die zehn Kolleginnen. Je nach Umsatzstärke hat die Filiale eine Filialleiterin, manchmal auch eine stellvertretende Filialleiterin und häufig für die kundenstärksten Stunden am Wochenende zusätzlich Aushilfen. Nahezu alle Verkäuferinnen nutzen das Angebot der Teilzeitarbeit, etwa 60 Prozent arbeiten dabei immerhin zwischen 30 und 34 Stunden in der Woche.

In zwei Münchner Filialen nahm ich zunächst über mehrere Wochen am Arbeitsalltag der Verkäuferinnen teil. Ich erlebte ihn in der Rolle einer "Praktikantin" aus der Innenperspektive: Durch das eigene Mitarbeiten lernte ich die Arbeitsbedingungen und Arbeitsaufgaben sowie die formellen und informellen Hierarchien und Kommunikationsformen in den beiden Filialen kennen. Alle Beobachtungen sind in Feldprotokollen festgehalten, die eine meiner wichtigsten Quellen bilden. Je nach Gelegenheit, während und vor allem nach der Arbeit, führte ich mit den Verkäuferinnen außerdem viele Gespräche, an die ich nach dem Praktikum in ebenfalls sehr offen gehaltenen Tonband-Interviews anknüpfte. In diesen Gesprächen stellte ich in der Hauptsache eigene Beobachtungen und Erfahrungen aus dem Arbeitsalltag der beiden Filialen oder auch der anderen Abteilungen des Betriebes zur

Diskussion, wodurch ich sie überprüfen, vertiefen und ergänzen konnte. So wurden die Vorstellungen transparent, die verschiedene Verkäuferinnen über ihre Arbeit und den Betrieb entwickelt haben; auch kamen die Befriedigungen zur Sprache, die sie aus ihrer Arbeit beziehen, sowie die Schwierigkeiten, mit denen sie in ihrem Arbeitsalltag zu kämpfen haben. Des weiteren führte ich verschiedene, ebenfalls nur durch einen lockeren Gesprächsleitfaden strukturierte Interviews mit Mitarbeiterinnen der Personalabteilung. In diesen ging es mir vor allem um eine Perspektive "von oben" auf die Arbeit in den Filialen, um die Konzeption und Organisation der Verkaufsarbeit. Ferner nahm ich an einer Verkäuferinnen-Schulung teil und beobachtete, wie und mit welchen Schwerpunktsetzungen den Verkäuferinnen ihre neue Arbeitswelt vermittelt wird. Eine weitere wichtige Quelle stellt die bereits zitierte großangelegte qualitative Verkäuferinnenbefragung dar, die im Auftrag des Betriebes im Jahr 1988 zur Beurteilung der Arbeitszufriedenheit und der an die Filialarbeit gestellten Erwartungen durchgeführt wurde. Sie erlaubt mir, meine eigenen punktuellen Beobachtungen zu überprüfen und in weitere Zusammenhänge einzuordnen.²² Der Betrieb stellte mir ferner bereitwillig auch zahlreiche schriftliche Materialien zur Verfügung, die den Filialverkauf betreffen: Werbematerial, Statistiken, Organisationspläne, Verkäuferinnen-Rundschreiben usw.

Allen MitarbeiterInnen war von Anfang an bekannt, daß ich keine gewöhnliche Praktikantin war, sondern Forschungsinteressen verfolgte. Die Verkäuferinnen veränderten ihr Verhalten durch meine Anwesenheit jedoch, so weit ich das beurteilen kann, nicht prinzipiell sondern höchstens graduell²³, was wohl mehrere Gründe hat. Zunächst konnten sie mich aufgrund meines Alters ohne weiteres in die ihnen vertraute Kategorie der studentischen Aushilfen oder PraktikantInnen einordnen: So lernten sie mich wie diese an, wodurch ich erlebte, wie man, oder besser "frau" in die Filialen dieses Betriebes sozialisiert und enkulturiert wird. Indem ich von Anfang an mitarbeitete, lernte ich nicht nur die Arbeit der Verkäuferinnen am besten kennen, sondern war ihnen gleichzeitig eine willkommene Hilfe - und damit

²² Siehe oben besonders Anm. 5 und Anm. 20. Allerdings ist zu berücksichtigen, daß die momentanen Arbeitsbedingungen nicht mehr in jeder Hinsicht mit der Situation von 1988 vergleichbar sind, da der Betrieb seither Verbesserungsvorschläge des Marktforschungsinstituts aufgegriffen, die Filialen etwa mit neuen technischen Hilfsmitteln, ausgestattet hat.

²³ Die ohnehin vorhandenen "positiven" Verhaltensweisen, etwa das ausgeprägte Pflichtbewußtsein, mögen durch meine Anwesenheit sicher noch verstärkt worden sein.

als "Störfaktor" ausgeschaltet. Daß ich eine Frau bin, erleichterte mir sicherlich, ihr Vertrauen zu gewinnen. Von einer Frau konnten sie Verständnis für ihre Arbeit erwarten, die, wie in allen Gesprächen deutlich wurde, immer noch, trotz der zunehmenden männlichen Aushilfen, als typische "Frauenarbeit" gilt.

Außerdem bietet der normierte Arbeitsalltag den Verkäuferinnen auch grundsätzlich wenig Zeit und Spielraum, um sich wegen der Anwesenheit einer Forscherin über längere Zeit grundsätzlich anders als gewöhnlich zu verhalten. Auch erweckten die Verkäuferinnen nicht den Eindruck, als würden sie vermuten, von mir oder von der Betriebsleitung etwas befürchten haben zu müssen. Es handelt sich in beiden Filialen fast ausschließlich um selbstbewußte Verkäuferinnen, die von der Qualität ihrer Leistung überzeugt sind. Beide Filialeiterinnen sind sicherlich überdurchschnittlich engagiert, an der Steigerung ihres überdurchschnittlichen Umsatzes interessiert und scheuen sich auch nicht, etwa als Mitglied des Betriebsrates, stets offen ihre Meinung zu sagen.²⁴

Das Betriebspraktikum sollte mir zunächst vor allem dazu dienen, induktiv Hypothesen zu verschiedenen, aus kulturwissenschaftlicher Sicht auffälligen Indikatoren und Aspekten der "Kultur" speziell dieses Betriebes und seiner Filialen zu entwickeln. Mir schien es daher zunächst angebracht, meine Beobachtungen in Filialen zu beginnen, in denen eine relativ hohe Mitarbeiter- und Kundenzahl für ein möglichst breites Spektrum an Interaktionsformen zu sorgen versprach. Deshalb schlug mir die Personalchefin des Unternehmens, meine erste Ansprechpartnerin im Betrieb, zwei Filialen vor, die dieses Kriterium aufgrund ihres umsatzstarken Standortes in der Münchener Innenstadt erfüllen.²⁵ Die erste Filiale hatte seinerzeit fünf, die andere sogar dreizehn Angestellte. Erst im nachhinein stellte ich fest, daß es sich in beiden Fällen um "Musterfilialen" handelt, die hinsichtlich des Umsatzes und des Engagements der Verkäuferinnen zwar sicherlich nicht unbedingt repräsentativ sind, aber doch durchaus in idealtypischer Form charakteristische Aspekte der Verkaufskultur zeigen. In gewisser Weise führten die Mitarbeiterinnen dieser Filialen mustergültig vor,

²⁴ Daß das Verhältnis der Filialen zur Zentrale, besonders zur Betriebsleitung, im allgemeinen gut und offen ist, bestätigte auch die Befragung des Marktforschungsinstituts (vgl. "Marktforschung", S.56).

²⁵ Zwei Filialen sollten es mindestens sein, um die Möglichkeit des Vergleichs zu haben. Da teilnehmende Beobachtungen sehr zeitintensiv sind, wurden zunächst, in dieser ersten Untersuchungsphase, nicht mehr Filialen berücksichtigt. Zur Überprüfung und Erweiterung der bisherigen Ergebnisse sind kürzere Besuche in weiteren Filialen mit anderen, auch weniger günstigen Standortbedingungen, geplant.

wie die normierte Arbeit funktioniert. Diese Filialen kamen in mancher Hinsicht vorbildlich den "offiziellen" Soll-Vorstellungen der Arbeitsplatzgestaltung nach und erfüllten, wie noch zu zeigen ist, die von "oben" vermittelten Arbeitswerte zu einem besonders hohen Grad. Trotzdem boten mir die Verkäuferinnen auch Einblicke in typische Probleme, mit denen sie, wie viele ihrer Kolleginnen, zu kämpfen haben, sowie in ihre Verhaltensstrategien zu deren Bewältigung.

Abschließend ist noch eine wichtige, mit meiner Person und Rolle zusammenhängende Erkenntnisbedingung zu reflektieren, die meinen Blick auf die Verkaufskultur und die Akzente, die ich bei ihrer Beschreibung setze, entscheidend bestimmt. Der Diskurs ist davon geprägt, daß mir die "Arbeitskultur" der Verkäuferinnen so ganz anders als meine eigene erschien. Dadurch wird deren Beschreibung zum einen erheblich erleichtert, zum anderen kann dieser Umstand aber auch zu Darstellungen und Gewichtungen führen, die aus der emischen Sicht verzerrt, bzw. falsch erscheinen. Die hier diskutierten Fragen um die Normierung der Verkaufsarbeit sind die Fragen einer Universitätsangestellten, für die "freiere" Arbeitsbedingungen, eine größere Eigenverantwortung, komplexere Aufgabenbereiche und weitere Handlungsspielräume zu den von ihr insgesamt hochbewerteten Selbstverständlichkeiten ihrer eigenen Arbeitswelt gehören. Die mit der eigenen beruflichen Rolle verbundenen Arbeitsbedingungen und Wertvorstellungen (die in der Auseinandersetzung mit der fremden Arbeitswelt im übrigen besonders bewußt werden) bilden in gewisser Weise die Kontrastfolie, vor der die Forscherin die Normierung des Arbeitslebens der Verkäuferinnen überhaupt wahrnimmt, eben weil sie ihr so fremd und gegensätzlich zum eigenen Arbeitsalltag erscheint. Indem sie der fremden "Arbeitskultur" zunächst aus der Distanz der Außenstehenden begegnet und sie mit der eigenen vertrauten Arbeitswirklichkeit vergleicht, wird für sie die neue "Kultur", gleichsam aus der Differenz zur eigenen, versteh- und beschreibbar.

Die Verkäuferinnen selbst nehmen die Normierung und Vororganisiertheit ihrer Arbeit in der Regel nicht mehr direkt und bewußt wahr, wohl weil sie sich ihnen aus der Innenperspektive als selbstverständliche Gewißheiten ihrer Arbeitswirklichkeit darstellen: Normierung ist in allen Filialketten dieser Art ein Stück ganz "normaler" Alltag. Sowohl in der Befragung des Marktforschungsinstituts als auch in den Gesprächen mit mir thematisierten fast alle Verkäuferinnen die Normierung jedenfalls nur indirekt, indem sie

deren Folgen und Begleiterscheinungen hervorhoben,²⁶ sofern sie diese als Arbeiterleichterung oder -erschwerung erleben.

Im folgenden werde ich zwei besonders augenfällige Folgen und Begleiterscheinungen der Normierung skizzieren. In diese Skizzen fließt zum einen die ganzheitlich orientierte Außenperspektive der Forscherin ein, die den Blick auf verschiedene Filialen, Hierarchieebenen und Ziele des Betriebes gerichtet hat. Zum anderen liegt den Beschreibungen auch die Innen-, die Erlebnisperspektive einzelner Verkäuferinnen zugrunde, deren Aufmerksamkeitradius sich in der Regel weitgehend auf die eigene Arbeit und Filiale beschränkt.

Folgen und Begleiterscheinungen der Normierung des Arbeitsplatzes Filiale

Die Normierung des Arbeitsplatzes Filiale wirkt grundsätzlich in zwei Richtungen: Erstens bietet sie aus der betriebswirtschaftlichen Sicht, für das "System" der "Zweckrationalität" (Habermas 1988), den Vorteil, daß die Arbeit intensiviert wird, sich also in relativ kurzer Zeit und bei wenig Personal ein größtmöglicher Umsatz erzielen läßt. Zweitens beeinflußt die Normierung das kommunikative Handeln der "Lebenswelt" in den Filialen (Habermas 1988). Daß im folgenden vor allem der Aspekt der Zweckrationalität in den Mittelpunkt gerückt wird, ergibt sich aus einer zentralen Beobachtung: Nicht etwa nur in den betriebswirtschaftlichen Kalkulationen, sondern auch in den beiden Filialen, in denen ich arbeitete, dominierte, wie bereits angedeutet, strategisches und erfolgsorientiertes Denken und Handeln den Arbeitsalltag, vor allem auch die Gespräche der Verkäuferinnen mit den Kunden und untereinander.

Die Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg der Filiale erklärt sich zunächst aus der Befriedigung, die es den beiden interviewten Filialleiterinnen nach deren eigenen Aussagen verschafft, wenn es ihnen gelingt, den Umsatz "ihrer" Filiale zu steigern, obwohl sie selbst finanziell kaum davon profitieren. Eine weitere Bedeutung erhält zweckrationales Handeln im normierten Arbeitsalltag der Filialen vor allem aufgrund der knappen Personalkalkulation und des damit verbundenen Zeitdrucks. Die Verkäuferinnen sind gezwungen, Strategien zu entwickeln, mit denen sie effizient, aber mit

²⁶ In der Studie des Marktforschungsinstituts finden sich nur drei Einzelaussagen, in denen die Normierung (im Zusammenhang mit der Beurteilung des Arbeitsplatzes Filiale) direkt thematisiert wird (vgl. "Marktforschung", graphische Darstellungen 19/2 und 20/2).

möglichst geringem physischen und psychischen Krafteinsatz die viele Arbeit bewältigen können:

da <in den kundenstarken Zeiten> arbeit'st toujours und im Akkord durch, man steht da scho' immer unter Druck. Weil () da hast ja kei' Sekunde zum Ausschneifen und nix. () Weil man dann wirklich jede Sekunde in Arbeit ausnutzen muß. (Interview Filialleiterin Frau L.)

Im folgenden wird am Beispiel der Aneignung des "offiziellen" Wertes "Ordnung", der im normierten Arbeitsalltag eine besondere Rolle spielt, gezeigt, daß eine dieser Strategien der Verkäuferinnen darin besteht, das sie umgebende normative Regelwerk so alltagspraktikabel wie möglich auszugestalten.²⁷ Wie besonders die Interviews mit den beiden Filialleiterinnen belegen, bemühen sich die Verkäuferinnen, die Normierung und die offiziellen Vorgaben, soweit dies möglich ist, zu nutzen, um sich die Arbeit zu erleichtern.

Normierung und Ordnung

Frägt man die Verkäuferinnen oder ihre Vorgesetzten, was die wichtigste Eigenschaft einer Verkäuferin sei, so lautet die spontane Antwort stets "Freundlichkeit". Bei genaueren Beobachtungen stellt sich jedoch heraus, daß zur Bewältigung der konkreten Arbeitswirklichkeit ganz andere Werte eine Rolle spielen. In der Verkäuferinnenschulung, einer wichtigen Institution zur Vermittlung "offizieller" Wertvorstellungen des Betriebes, treten die Themen "Gefühlsarbeit" und Umgang mit den Kunden in den Hintergrund.²⁸ Im Mittelpunkt steht neben der Vermittlung von Kenntnissen über die Produkte besonders die Ordnung in der Filiale und ihre Sauberkeit. Ordnung zu halten und sauber zu arbeiten, wird hier nicht nur aus Gründen der Hygiene empfohlen; sondern diese Werte erhalten auf der offiziellen Ebene vielmehr auch die Funktion, ein ansprechendes Erscheinungsbild der Filiale zu schaffen

²⁷ Dies ist nach Luhmann (1964) die Hauptfunktion des informellen Systems, das er als direkte Reaktion auf die formellen Komponenten einer Organisation auffaßt.

²⁸ Ein freundliches Verhalten den Kunden gegenüber wird selbstverständlich erwartet, aber nicht eigens geschult. Die Verkäuferinnen selbst gaben sich auf der von mir besuchten Schulung lediglich untereinander die inoffizielle Regel weiter, daß man bei unfreundlichen Kunden "halt schlucken" müsse. - Nach Hochschild (1990) gehört eine solche "Gefühlsarbeit" zu den Rollenanforderungen vor allem derjenigen Berufsgruppen im Dienstleistungssektor, die Kundenkontakt haben. Das "Management" der Gefühle beim Umgang mit den Kunden richtet sich nach bestimmten, offiziell vom Arbeitgeber geforderten Gefühlsnormen, von denen "Freundlichkeit" eine der häufigsten ist.

oder genauer, ihr zentral vorgegebenes Design zu erhalten. Bei den verschiedenen Räumarbeiten sind individuelle ästhetische Vorstellungen kaum gefragt. Vielmehr sollen sich die Verkäuferinnen nach den offiziellen Konzepten einer verkaufsstrategisch günstigen Warenpräsentation richten, die im Detail in der Schulung von einer "Gebietsleiterin"²⁹ vermittelt wird:

Die Platzierung der Ware ist das A und O in der Filiale. Alles muß für den Kunden greifbar sein, das ist er vom Supermarkt so gewöhnt.() Wichtig ist, daß alles schön sauber und ordentlich ist.() Achtet darauf, ob die Plakate alle richtig hängen, ob das Tuch im Schaufenster sauber ist, schön gerafft ist. Legt die Brote schön angeschnitten hin. Immer das Brot in den Regalen nach vorne schieben, damit es voll ausschaut.() Die Körbchen mit der Restware nach vorne.() Die Brezn nicht aufeinander legen, weil sie schwitzen, sondern ordentlich hintereinander schichten.() Die Theke täglich ausbürsten () Dann nicht vergessen, die Maschinen zu säubern. (Schulung am 23.3.1992, Feldprotokoll)

In den verschiedenen Akten des Räumens reproduziert und aktualisiert sich die überlieferte Ordnung. Die Normierung des Arbeitsplatzes erfordert das strenge Ordnunghalten. Denn ohne verbindliche Ordnungsregeln würde die Normierung wirkungslos, würden sich die Konturen des offiziell erstrebten Erscheinungsbildes der Filialen sehr bald in einer nicht mehr kontrollierbaren Vielfalt auflösen.

Entsprechend machen Einräum-, Aufräum- und Reinigungsarbeiten einen großen Teil des Tagesgeschäftes der Verkäuferinnen aus. Diese Tätigkeiten gruppieren sich um die Fixpunkte im überall gleichen Tagesablauf: um die beiden Brotlieferungen am Morgen und um die Organisation des Rücklaufs am Abend:

(Die Brote dem Fahrer abnehmen,() durchzählen, <nach Lieferschein> kontrollieren, dann () alles schön sauber und übersichtlich einräumen,() dann wird auch schon geöffnet und dann kommen die Kunden(); zwischendurch, wenn wieder Zeit is', den ganzen Tag Ware nachfüllen (), einräumen, umschichten, daß wieder alles übersichtlich und schön drinnen is',() und dann am Nachmittag eben das Säubern, das Reinigen der Regale, der Weißwarenfächer und dann des Süßwarenregals, also den Glasaufsatz vorne und den Boden wischen und dann () die Endabrechnung und den Rücklauf. (Interview mit der Filialleiterin Frau L.)

Auch die zweite Filialleiterin, die ich zu ihrem Tagesablauf befragte, betonte in ihren nahezu identischen Ausführungen mehrfach, wie wichtig ein ordentlicher, übersichtlicher, sauberer Warenaufbau sei: "Denn, was die Leute sehen, das wird auch gekauft" (Interview Filialleiterin Frau M.). Daß die

²⁹ Die "GBL"s sind die unmittelbaren Vorgesetzten der Filialleiterinnen, sie betreuen mehrere Filialen.

beiden Filialleiterinnen die "offiziellen" Verkaufsstrategien nicht nur für mich wiedergaben, sondern sich in ihrem Arbeitsalltag in der Tat mit den vorgegebenen Gestaltungs- und Ordnungsprinzipien auch weitgehend identifizieren, konnte ich immer wieder beobachten. Die Verkäuferinnen, jedenfalls der von mir besuchten Filialen, haben sich diese "offiziellen" Ordnungsvorstellungen angeeignet, sie haben jeden ihrer Handgriffe geprägt, und sie werden den neuen MitarbeiterInnen weitervermittelt.

Im informellen Regelsystem der Verkäuferinnen erfüllen Sauberkeit und Ordnung eine weitere Aufgabe: Eine Verkäuferin muß eine ordentliche Arbeitsweise haben, "weil sie sich dadurch schon wieder viel andere Arbeitsweisen erspart", betonten alle Verkäuferinnen der beiden Filialen (hier Interview Frau L.). Ordnunghalten und dadurch Zeitsparen ist schon deshalb von essentieller Bedeutung, weil speziell für die Räum- und Putzarbeiten aus der Sicht vieler Verkäuferinnen vom Betrieb nicht genug Zeit einkalkuliert wird.³⁰

Die Verkäuferinnen der beiden untersuchten Filialen verwenden einigen Ehrgeiz darauf, die für sie und "ihre" Filiale optimalste Ordnungsmethode herauszufinden, soweit die vorgegebene Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzerteilung dies zulassen. Damit kommen sie den offiziellen Bestrebungen des Betriebes, seine Mitarbeiter dazu zu bringen, "Sich selbst <zu> rationalisieren"³¹, entgegen.

Jedoch sind nicht alle Verkäuferinnen gleichermaßen in der Lage, ihre Arbeit zu optimieren, individuelle Routinen zu entwickeln, und auf diese Weise den Stress zu verringern:

Da gib't eben Verkäuferinnen (), die hab'n da a Talent (), da schaut der Laden nach einer Stunde aus, als wenn a Bomb'n reing'fall'n wär'. Und diese Leute sind den ganzen Tag gestreßt und bringen kei' Ordnung und kei' Linie nei' und Arbeit geht au' keine weg, weil sie sich die Arbeit selber schaffen. (Interview Frau L.)

Ordnunghalten könne man jedoch kaum lernen, es sei "angeboren", d.h. eine besondere Begabung. Mit dieser Erklärung betont die Filialleiterin den Wert ihrer eigenen, aus ihrer Sicht gar nicht selbstverständlichen Leistung. Um das Ordnunghalten als eine besondere Fähigkeit herauszustellen, vergleicht eine ihrer Kolleginnen die Arbeit der Verkäuferin in den Gesprächen mit mir mehrfach mit der einer guten Hausfrau: bei beiden komme es vor allem auf

³⁰ Vgl. "Marktforschung", S. 57.

³¹ Titel des Buches von Gustav Großmann (27. Aufl. 1988), das alle MitarbeiterInnen der höheren Hierarchieebenen vom Betrieb erhalten.

die "praktische Intelligenz", auf das "Mitdenken" an, das aber vielen, gerade den in den Hausfrauenpflichten nicht geübten Studentinnen, gar nicht liege. Ordnung und Sauberkeit sind sehr wichtige Maßstäbe, nach denen diese Verkäuferinnen ihre eigene Leistung und die ihrer Kolleginnen bemessen. Die festgestellten Verkäuferinnen der von mir besuchten Filialen definieren ihren eigenen beruflichen Wert sehr stark über die Fähigkeit des Ordnunghaltens, was den realen Arbeitsanforderungen, dem tatsächlichen Berufsprofil ja auch entspricht: Das Verkaufen selbst macht nur einen Teil der Arbeit aus, zum anderen Teil sind die Verkäuferinnen Verwalterinnen und Einräumerinnen ihres täglich neu zu bestückenden "Warenlagers" und Putzfrauen, die körperlich hart arbeiten müssen.

Die Verkäuferinnen der beiden Filialen sind stolz, "ihren" Laden "schön", also ordentlich und damit für den Kunden ansprechend zu gestalten. Sie betrachten es, wohl zurecht, als eine nicht selbstverständliche Leistung, die sie vor anderen auszeichnet, daß es ihnen gelingt, die viele Arbeit in der knapp bemessenen Zeit dank ihrer ordentlichen und dadurch effizienten Arbeitsweise zu bewältigen. Das Gefühl, diesbezüglich vielen Kolleginnen überlegen zu sein, gibt ihnen Befriedigung.

Der Betrieb kann sich hier sicherlich ein weithin anerkanntes Wertesystem zunutze machen, wenn er auf Ordnung und Sauberkeit baut. Denn es ist zu vermuten, daß diese Wertvorstellungen für die Verkäuferinnen auch im Alltag außerhalb der Arbeit eine große Bedeutung besitzen. Daß Ordnung und Sauberkeit generell im Leben der Verkäuferinnen wohlvertraute und hochbewertete Tugenden darstellen, erfuhr ich am Beispiel meiner eigenen Sozialisation in ihre Arbeitswelt: Wenn ich immer wieder zu einer ordentlichen und genauen Arbeitsweise angehalten wurde, dann verfolgten meine "Lehrerinnen" damit auch, wie sie mir immer wieder zu verstehen gaben, den Zweck, daß ich etwas Grundsätzliches "fürs Leben" lerne. Ordnung und Sauberkeit und eine damit verbundene gewisse Zwanghaftigkeit sind sicherlich kulturspezifische - typisch deutsche? - Handlungsmaximen. Auf jeden Fall handelt es sich dabei um Wertvorstellungen, die eng an die normierte Arbeitsorganisation gebunden, für das Funktionieren jedenfalls dieses Betriebssystems essentiell sind.³²

In Anbetracht von Zentralismus, Normierung und Rationalisierung bleibt den Verkäuferinnen nicht viel anderes übrig, als den subjektiven Sinn ihrer

³² Hier bietet sich ein Vergleich mit Filialen anderer Bäckereiketten, bzw. den letzten in München noch verbliebenen unabhängigen Kleinbäckereien oder auch mit Bäckerläden in anderen Ländern und Kulturen an.

Arbeit aus einer möglichst perfekten Pflichterfüllung und aus der individuellen Aneignung der zweckrationalen Vorstellungen und Vorgaben zu ziehen. Es gilt, diese auf die eigenen Bedürfnisse hin zuzuschneiden. Aus der Perfektionierung der vorgegebenen Ordnung, aus kleinen Innovationen, die die Ordnung vollkommener oder die Arbeit leichter machen, beziehen sie Stolz und Befriedigung. Insofern bietet der durchrationalisierte Arbeitsalltag in der Tat nicht mehr als "lebensweltliche Nischen"; der eingangs formulierte "offene" Rest, das Verhältnis zwischen den offiziellen "Soll"-Vorstellungen und dem individuellen Umgang mit diesen, ist relativ klein. Um überhaupt die Nuancen individuellen Handelns erkennen zu können, sind weitere, intensive Feldbeobachtungen nötig.

Im folgenden wird eine weitere Form des Umgangs mit der normierten Arbeitswirklichkeit skizziert. Es geht um den Zusammenhang zwischen Normierung und Selbständigkeit, um die Frage, inwiefern einige Verkäuferinnen ihre Arbeit als selbständige Arbeit deuten.

Normierung und Selbständigkeit

Filialleiterin ist nur ein Titel.() Filialleiterinnen haben eigentlich nicht viel mehr Verantwortung wie 'ne feste Verkäuferin auch.

Eine Sachbearbeiterin aus der Verwaltung benennt hier eine weitere Folge der normierten und zentralisierten Arbeitsorganisation: Die wesentlichen Bereiche der Personalarbeit, das Einstellen und Einteilen des Personals sowie dessen generelle Führung, sind offiziell aus den Filialen herausgenommen. Auf längerfristige Planungen und wichtige Entscheidungen, die ihre Filiale betreffen, z.B. auf die Zusammenstellung des Warenangebotes sowie auf die Gestaltung des Arbeitsplatzes, haben die Filialleiterinnen ebenfalls nur begrenzt Einfluß. Die Schaufensterdekoration etwa wird einheitlich von der Verkaufsleitung geplant und offiziell von der Gebietsleiterin ausgeführt. Die Filialleiterinnen, die etwas mehr verdienen als die Verkäuferinnen, zeichnen sich vor diesen lediglich dadurch aus, daß sie dafür zuständig sind, daß die Kassenabrechnungen und die Inventuren stimmen. Außerdem sind sie dafür verantwortlich, daß die Arbeiten in der Filiale insgesamt ordentlich ausgeführt werden. Offiziell wird jedoch keine der Arbeiten ausschließlich von den Filialleiterinnen durchgeführt, wenngleich sich diese gelegentlich in der Praxis die besonders verantwortungsvollen Aufgaben, wie z.B. die Abrechnungen, selbst vorbehalten. Allerdings sollten die gewöhnlichen Verkäuferinnen und die Aushilfen diese "schriftlichen" Arbeiten ebenfalls

beherrschen, weil sie manchmal in einer Schicht alleine sind. Die Filialleiterinnen werden bei der knapp kalkulierten Besetzung der Filialen auch nicht von bestimmten Arbeiten verschont: beim abendlichen Reinigen des Ladens etwa müssen sie voll mitanpacken.³³ Insgesamt sind die Filialleiterinnen damit nicht weniger als die gewöhnlichen Verkäuferinnen in die zentralistischen und normierten Arbeitsprozesse eingebunden und auch ihre Möglichkeiten, Verantwortung zu übernehmen, sind in der Tat sehr begrenzt.

Diesen offiziell vorgegebenen Einschränkungen des Handlungsspielraumes stehen die bereits angesprochen Urteile vieler Filialleiterinnen und sogar der einfachen Verkäuferinnen entgegen, die ihre Arbeit doch als relativ selbständig erleben, was die einen als Vorteil, manche aber auch als Nachteil empfinden.³⁴ Im Arbeitsalltag, in den von mir durchgeführten Interviews und in der Umfrage des Marktforschungsinstituts sprachen insbesondere die Filialleiterinnen immer wieder ausdrücklich von "ihrer" Filiale:

Wie im eigenen Laden kann man selbständig arbeiten. Hier kannst Du's machen, wie Du's haben willst.³⁵

Um diesen scheinbaren Widerspruch zwischen dem subjektiven Erleben der Filiale als eines Feldes der Individualität und Autonomie und dem Zentralismus mit seinen objektiv bestehenden Normierungen und Einschränkungen der Selbstentfaltung zu verstehen, gilt es, den weiteren Bedeutungskontext einzubeziehen, in dem die Verkäuferinnen von "ihrer" Verantwortung und "ihrer" Selbständigkeit sprechen.³⁶

Hier muß zunächst betont werden, daß die Verkäuferinnen selbst diesen Widerspruch nicht zu bemerken scheinen oder ihn jedenfalls im Arbeitsalltag und in den Gesprächen mit mir nie thematisierten. Im Gegenteil, mir gegenüber lobten sie die Normierung der Filialen, sofern sie diese überhaupt

³³ Nach den vorliegenden Interviews akzeptieren die beiden befragten Filialleiterinnen diese Reinigungsarbeiten als selbstverständlichen, wenngleich weniger beliebten Teil ihrer täglichen Pflicht.

³⁴ Vgl. "Marktforschung", S.9 und S. 12.

³⁵ Zitiert aus einem Interview mit Filialleiterin Frau L., entsprechende Aussagen finden sich auch in meinen Feldprotokollen; vgl. auch "Marktforschung", S.9.

³⁶ Da dieser Bedeutungskontext von Verantwortung und Selbständigkeit in der Alltagspraxis der Verkäuferinnen von der Marktforschungsuntersuchung nicht berücksichtigt wurde, sind entsprechende, im Untersuchungsbericht festgehaltene Einzelaussagen nur schwer interpretierbar, siehe oben Anm. 20.

ansprachen, als eine positive Leistung des Betriebes: "alles hat seinen festen Platz, die Arbeit ist gut organisiert". Bei dieser Aussage der stellvertretenden Filialleiterin Frau T. war ihre Hochachtung gegenüber ihrem Betrieb zu spüren, der "alles gut im Griff", die Arbeit wohldurchdacht hat. Normierung heißt für sie, wie wohl für viele andere Verkäuferinnen auch, in erster Linie Ordnung; und mit einem Betrieb, der ihr durch eine präzise Ordnung die Arbeit erleichtert, kann sie sich identifizieren.

Wird die Normierung als solche - jedenfalls nach den vorliegenden Ergebnissen - nicht kritischer beleuchtet, so wird sie erst recht nicht mit einer Einschränkung der Handlungsautonomie in Verbindung gebracht, wenngleich diese von einigen Verkäuferinnen in anderen Zusammenhängen durchaus thematisiert wird. Auf die Frage nach Verbesserungsvorschlägen für ihre Arbeit hin wünschten von 39 Verkäuferinnen (immerhin oder nur ?) sechs eine größere Akzeptanz ihrer Initiativen, bzw. ein größeres Mitspracherecht bei internen Entscheidungen.³⁷

Was gibt den Verkäuferinnen nun das Gefühl von Selbständigkeit, an welchen Maßstäben wird die Autonomie gemessen?

In welche Sinnhorizonte ist dieser Wert eingebunden, so daß nur relativ wenige bei der direkten Nachfrage eine Vergrößerung ihres Autonomieangebotes wünschten? Welche Erwartungen an die Arbeit stehen hinter diesen Aussagen?

Selbständigkeit definiert sich für die Filialleiterinnen und Verkäuferinnen der beiden von mir besuchten Filialen in erster Linie ex negativo. Selbständigkeit heißt für sie zunächst nicht mehr und nicht weniger, als daß sie sich keiner direkten, stets präsenten Kontrolle ausgesetzt sehen. Wenn eine Verkäuferin pünktlich den Laden aufsperrt, im übrigen ihre Arbeit ordentlich macht, wenn keine Beschwerden von den Kunden kämen, dann werde sie von den Vorgesetzten weitgehend in Ruhe gelassen. Ja, insofern habe sie sogar mehr Freiraum als die Gebietsleiterinnen, die jederzeit für die Zentrale telefonisch erreichbar sein müßten, betonte die Filialleiterin Frau L. Während aus ihrer Sicht die Kontrolle, der die Gebietsleiterin ausgesetzt ist, vom Betrieb "innen" und "oben" komme und nicht durch gutes Arbeiten reduzierbar sei, fühlt sich Frau L. nur von "außen", von den Kunden, kontrolliert. Diese Kontrolle durch die Kunden könne sie selbst beeinflussen, durch die eigene positive Leistung minimieren. Sie läßt sich zur

³⁷ Vgl. "Marktforschung", S. 13 und graph. Darstellung 10. Andere Wünsche betrafen die Personalaufstockung, die Bezahlung, Arbeitserleichterungen und die Einarbeitungsmodalitäten.

Selbstkontrolle des eigenen Erfolges aufwerten; denn die Kontrollinstanz "Kunde" erkenne ihre Arbeit an, besser als es jeder Chef im Büro könne:

bei mir, wenn die Leut'seh'n, es geht toujours durch, da werd' ich durch Komplimente aufgebaut. Des sind Erfolgserlebnisse, des hast fast in keinem Büro, weil kein Chef so viel Zeit hat, daß er dauernd seiner Bürodame auf die Schultern klopft und sagt: 'Mei, heut ham S'viel g'leistet, hier ham S'a Trinkgeld!' und so. Und hier seh'n die Leute, was man leistet. (Interview Filialleiterin Frau L.)

In der Tat haben die Filialleiterinnen nicht dauernd ihren "Chef im Nacken"³⁸. Die Gebietsleiterinnen und der Brotkontrolleur³⁹ schauen nur gelegentlich vorbei, die Zentrale ist weit weg und greift nur ein, wenn etwas Außerplanmäßiges vorgefallen ist, und so fühlen sich die Filialleiterinnen für ihren abgegrenzten Wirkungsbereich ganz allein verantwortlich, was die von mir befragten selbstbewußten Angestellten als ausgesprochen positiv hervorhoben.

Dennoch stellt diese Deutung von Selbständigkeit als ein Fehlen von Kontrollen aus der ganzheitlich orientierten Außenperspektive ein Paradoxon dar. Denn die einzelnen Tätigkeiten werden durch den Arbeitsplatz ja so genau vorstrukturiert, daß sie fast "automatisch" so ausgeführt werden, wie es der "Zentrale" am günstigsten erscheint. Insofern unterliegt der Arbeitsablauf allein durch seine Normierung einer zentralen Kontrolle, die jedoch nicht bei jedem Arbeitsschritt präsent sein muß. Normierte Arbeit kontrolliert sich in gewisser Weise vor Ort, am Arbeitsplatz, selbst. "Richtiges" und "falsches" Handeln kann von den Kolleginnen, bzw. den Filialleiterinnen sofort erkannt und angemahnt bzw. korrigiert werden, wie ich in meiner eigenen Anlernzeit immer wieder erfuhr.

Als selbständig beurteilen verschiedene Verkäuferinnen des untersuchten Unternehmens ihre Arbeit im Vergleich zu entsprechenden Beschäftigungen in anderen Betrieben oder zu ganz anderen Tätigkeiten.

Indem die Filialleiterin Frau L. die eigenen Arbeitsbedingungen mit ihren Vorstellungen von der Büroarbeit vergleicht, konturiert sich "ihre" Filiale als eine Enklave der Freiheit inmitten der übrigen, aus ihrer Sicht autoritär strukturierten Arbeitsverhältnisse "drinnen" in der Zentrale des Betriebes.

Nein, da <ins Büro> möcht' ich nie, () nein, also in so ei'm Raum eingesperrt, des stell' ich mir viel schlimmer vor, in so einem Raum wie in einer Zelle eingesperrt sein. <lacht>. Wenn ich unsere Büros drin sehe, ich war einmal bei

³⁸ Vgl. *ibid.* S. 9 und entsprechende Aussagen in meinen Feldprotokollen.

der Frau Sch. drin, ich kam mir wie im G'fängnis vor <lacht>. Nein, da sag'ich mir schon wieder, da hab'ich's hier schöner <fast träumerisch>. Ich seh' auf d'Straß' naus, ich hab'einersteils mei' Unterhaltung mit de' Leut' () Die Kunden geben einem die Freude an der Arbeit wieder.⁴⁰

Die Filiale erscheint Frau L. als Freiraum, weil in ihr der Kontakt zur Außenwelt belassen und dieser im übrigen kaum reglementiert wird. Die Kunden geben ihr nicht nur ein unmittelbares positives "feedback" auf ihre Arbeit, sondern sie machen diese, etwa durch die "Unterhaltungen", auch bunt und abwechslungsreich. Im Büro dagegen, "wo sie so riesige Aktenordner bearbeiten", vermutet Frau L. den "Stumpfsinn", der mit der überwiegenden Beschäftigung mit "Schreibkrams", mit toter Materie, einhergeht. Selbständigkeit erfährt die Filialleiterin Frau L. damit vor allem auch durch den Kundenkontakt, durch den Umgang mit lebendigen Individuen, da sich dieser ihrer Auffassung und Erfahrung nach eben nicht wie die Durchführung von Schreibearbeiten endgültig "von oben" festlegen läßt.

In einem anderen Zusammenhang vergleicht Frau L. ihre momentane Arbeit mit der im Supermarkt. Obwohl sie gelernte Einzelhandelskauffrau ist, arbeitet sie lieber im Bäckereiverkauf:

Man hat <hier> mehr Eigenständigkeit. In einem Supermarkt muß' Dich immer danach richten (), einmal bist' in der Abteilung, dann sollst was andres tun und so, wirst doch praktisch den ganzen Tag hin und her gejagt. Und () hier hast mehr Eigenständigkeit. Hier kannst mehr des machen, wie's Du haben willst. Hier arbeitest selbständig. () Leute, die net selbständig arbeiten können, sind hier auf'schmissen. Bei denen geht nix, weil's gibt Leute, die nur arbeiten, wenn ihnen jemand ein Kommando gibt. Die sind sonst völlig hilflos. () Es sei denn, sie haben eine Filialleiterin. (Interview Filialleiterin Frau L.)

Auch bei diesem Vergleich ist das Fehlen der Fremdbestimmung durch einen Chef, der unmittelbar präsent ist und dauernd "kommandiert", das entscheidende Kriterium, nach dem die Selbständigkeit bemessen wird. Wie bei den bereits zitierten Deutungen von Selbständigkeit wird auch in dieser Aussage Frau L.'s allerdings nicht mitreflektiert, daß die Arbeitsorganisation in der Bäckereifiliale einer Filialleiterin keine komplexeren Arbeitseinheiten in

³⁹ Dessen Funktion ist es, in Stichproben zu überprüfen, ob keine Ware beiseite geschafft wurde.

⁴⁰ Interview mit Filialleiterin Frau L.. Es gibt hier keinerlei Anzeichen dafür zu vermuten, daß die Überzeugung, mit der Frau L. diese Meinung vertritt, nicht authentisch ist. Für sie würde Büroarbeit keinen Aufstieg bedeuten wie für manche Verkäuferin; auch die Arbeit der "GBL", die ihr vom Betrieb angeboten worden ist, stellt für sie keinen Anreiz dar (siehe oben).

Eigenverantwortung beläßt, für die sie von der Planung, über die Durchführung bis hin zur Kontrolle allein zuständig ist. Daß ein solcher größerer Handlungsspielraum nicht ohne weiteres mit den Vorstellungen von Selbständigkeit in Verbindung gebracht wird, mag an den grundsätzlichen Erwartungen liegen, die Filialleiterinnen und Filialverkäuferinnen an ihre Arbeit stellen. Diese Erwartungen sind von ihren Erfahrungen mit anderen Firmen geprägt, die ähnliche Arbeiten zu vergeben haben; und im Vergleich mit entsprechenden Betrieben schneidet die hier untersuchte Großbäckerei nach der Umfrage des Marktforschungsinstituts sehr gut ab: Von den 30 seinerzeit im Betrieb beschäftigten Verkäuferinnen beurteilten 26 "alles in allem gesehen" den Betrieb als Arbeitgeber "eher positiv". Die meistgenannten Gründe für dieses Urteil betrafen das gute Betriebsklima und das selbständige Arbeiten.⁴¹

Zum Abschluß soll noch kurz darauf eingegangen werden, daß es gerade das Verständnis der eigenen Selbständigkeit ist, nach dem sich die Filialleiterin Frau L. von den gewöhnlichen Verkäuferinnen abgrenzt. Nachdem sich Frau L. hinsichtlich der zu erledigenden täglichen Arbeiten nicht von ihren Untergebenen unterscheiden kann, bleibt für sie das Gefühl, in mancher Hinsicht ihr "eigener Chef" zu sein, die einzige Nische, in der sie ihre Identität und ihren Selbstwert als "Leiterin" einer Filiale ansiedeln kann. Denn die Nicht-Präsenz einer unmittelbaren Kontroll- und Kommandoinstanz, durch die sich ihrer Auffassung nach Selbständigkeit auszeichnet, gilt ja nur für die Filialleiterin, nicht aber für die übrigen Verkäuferinnen. In Frau L.'s Filiale hat die einfache Verkäuferin in manchen Schichten sogar "mehr Chefinnen als Kolleginnen"⁴², wenn außer ihr selbst nur noch die stellvertretende Filialleiterin und die Filialleiterin arbeiten. Der Spielraum für selbständiges Handeln reduziert sich demnach für die gewöhnlichen Verkäuferinnen, sofern sie eine Filialleiterin haben, nicht nur durch die Normierung der Arbeit, sondern auch durch eine strenge Hierarchie innerhalb der Filialen. Wie ich in beiden besuchten Filialen beobachten konnte, wird jede noch so kleine Arbeit jeden Tag neu von der jeweils ranghöchsten anwesenden Kraft verteilt, der alle widerspruchslos folgen. Die Filialleiterinnen sorgen dafür, daß sich alle bei den täglichen Arbeiten abwechseln und daß alles in einem eingespielten Team kollegial "Hand in Hand geht". Denn nur wenn die

⁴¹ Vgl. "Marktforschung", graphische Darstellung 40.- Hier bieten sich vergleichende Untersuchungen in solchen Betrieben an, die ähnliche Arbeiten zu vergeben haben.

⁴² Diesen in gewisser Weise kuriosen Sachverhalt kommentierte Frau L. selbst mit einem Schmunzeln (Zitat aus einem Feldprotokoll).

einzelnen Tätigkeiten gut koordiniert werden, "wenn man sich gegenseitig hilft" und alle gleichermaßen zupacken, sei die viele Arbeit zu schaffen, so betonten die Filialleiterinnen mehrfach.⁴³ Diese Koordination der Arbeit und die Aufgabe, "die Leute ein bisschen zusammenzuhalten", Streits unter den Kolleginnen oder zwischen den Schichten zu schlichten, verstehen die beiden Filialleiterinnen als das besondere Privileg ihres Ranges (hier Interview Filialleiterin Frau M.). In der Tat ist das genau der Spielraum an Selbständigkeit und Verantwortung, der ihnen auch von der "offiziellen" Seite her im Rahmen der zentralisierten und normierten Arbeit noch bleibt und durch den sie sich von den gewöhnlichen Verkäuferinnen abheben können:

Ab 'm bestimmten Umsatz brauchst' dann wieder eine Filialleiterin, weil es muß jemand da sein, der des absolute Wort hat (), der sagt, wer was anschafft (), damit dann praktisch die Rangordnung festgelegt ist () dann ist auch wieder die Zusammenarbeit besser. (Interview Filialleiterin Frau L.)

Eine Filialleiterin, die in diesem Sinne als "Chefin" fungiert, wird nach der oben zitierten Auffassung von Frau L. gerade auch deshalb wichtig, weil selbständiges Denken und Handeln eben nicht bei jeder gewöhnlichen Verkäuferin vorausgesetzt werden könne.

Diese Meinung deckt sich mit den Erfahrungen der Verkaufs- und Personalabteilung und den Ergebnissen der Befragung des Marktforschungsinstituts.⁴⁴ Manche neu eingestellte Verkäuferinnen hätten, vor allem wenn sie zuvor lange Zeit nicht berufstätig gewesen waren, in erster Linie Angst vor der Verantwortung, inmitten des allgemeinen Zeitdruckes die Bestellungen, die Rechnungskontrolle, die Kassenabrechnungen und die Rücklieferung bei Abwesenheit der Filialleiterin selbständig durchführen zu müssen.⁴⁵ Die Reaktion der Betriebsleitung auf dieses Problem, eine Verschärfung des Zentralismus bei den Warenbestellungen, empfindet Frau L. wie einige ihrer selbständigen Kolleginnen als "Bevormundung", die sich negativ auf ihre Leistungsbereitschaft auswirke:

Weil ich seh' hier meinen Erfolg, es kommt von meiner Bestellung und von meiner Art, ich hab' Einfluß (). Und dann is' so, wenn ich heut' bei meiner Bestellung was falsch mache, weil ich zuviel bestelle, dann schau'ich, daß es

⁴³ Hier Interview Filialleiterin Frau M. - In einem weiteren Untersuchungsschritt ist es wichtig, stärker die gewöhnlichen Verkäuferinnen zu Wort kommen zu lassen, ihre Perspektive auf ihre tägliche Arbeit und ihre Vorstellungen von Selbständigkeit einzubeziehen.

⁴⁴ Siehe oben Anm. 21.

⁴⁵ Nach einem Interview mit zwei Sachbearbeiterinnen der Personalabteilung.

wegkommt, setz' mich dahinter, () wend' halt alle meine Tricks an. () und wenn ich das nicht mehr kann, wird mir ein ganz großer Teil meines Erfolges genommen (). Weil wenn ich von mir ausgeh', ich glaub' net, daß ich mich noch so einsetz', wenn mir dauernd was von der Firma vorg'schrieb'n wird. (Interview Filialleiterin Frau L.).

Selbständigkeit heißt für Frau L., den nötigen Handlungsspielraum zugestanden zu bekommen, um ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen zu können und dadurch persönliche Bestätigung zu erhalten. Bislang war - neben ihrer Personalarbeit - das abendliche Kassenergebnis ein Indikator für ihre Selbständigkeit und ihre Tüchtigkeit. Der bisherige Bestellmodus stellte einen offiziell gewährten Handlungsspielraum dar, der für Frau L.'s Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation immens wichtig ist. Dieser Handlungsspielraum hatte letztlich auch starken Anteil an ihrer Überzeugung, sich für "ihre" eigene Filiale einzusetzen, also daran, daß sie sich in der Tat als deren Leiterin und für deren Umsatzerfolg verantwortlich fühlt.

Aus der Perspektive der Personal- und Verkaufsabteilung stellt nun Frau L. bezüglich ihres Umgangs mit Autonomie eine von wenigen Ausnahmen dar, weshalb die Betriebsleitung die Normierung und den Zentralismus in den Filialen nicht etwa zurücknimmt, sondern, im Gegenteil, zu vergrößern glauben muß. Weitere Feldforschungen in anderen, weniger "mustergültigen" Filialen böten die Möglichkeit, diese Annahme der planenden und leitenden Abteilungen zu überprüfen. Grundsätzlich ist zu fragen, in welche der beiden Richtungen gegebenenfalls Veränderungen in der Arbeitsorganisation gehen müßten, um den sicher sehr unterschiedlichen Verkäuferintertypen Rechnung zu tragen. Der Lösungsvorschlag, den seinerzeit das Marktforschungsinstitut zur Bewältigung des Autonomieproblems gab, läßt sich jedenfalls, nach den Erfahrungen der Personalabteilung, nicht durchführen: Bei dem chronischen Personalmangel in dieser Branche ist es derzeit völlig unrealistisch, die potentiellen Verkäuferinnen beim Vorstellungsgespräch unter dem Aspekt zu selektieren, ob sie verantwortlich arbeiten können und wollen und sie dann, ihrer Leistungsbereitschaft nach, auf passende Filialen und Positionen zu verteilen.⁴⁶ Wenn es grundsätzlich schwierig ist, überhaupt alle Filialen zu besetzen, müssen die Überlegungen erst einmal grundsätzlich dahin gehen, wie man den Beruf der Bäckerinverkäuferin insgesamt attraktiver gestalten und aufwerten kann. In

⁴⁶ Vgl. "Marktforschung", S. 58 und ein entsprechendes Interview mit Sachbearbeiterinnen der Personalabteilung vom 5.3.1992.

diesem Zusammenhang erhält die Frage nach einem Mehr oder Weniger an Normierung sicherlich ein besonderes Gewicht.

Die bisherigen Beobachtungen in zwei Filialen bestätigen die eingangs formulierten Annahmen, daß jede noch so normierte Arbeit mit subjektivem Sinn versehen wird und sich die Verkäuferinnen in ihrer Arbeitswelt Handlungsspielräume, lebensweltliche Nischen und Motivatoren verschiedenster Art schaffen. Die Filialleiterinnen konzentrieren sich darauf, die offiziell bestehenden Handlungs- und Verantwortungsspielräume zu nutzen. Das Fehlen einer dauernd präsenten Kontrolle, der Umgang mit den Kunden und eine - allerdings begrenzte - Führung der Kolleginnen sowie die täglichen Warenbestellungen vermitteln ihnen den Eindruck einer selbständigen und verantwortungsvollen Arbeit. Die Einschränkungen ihrer Autonomie durch die zentralisierte und normierte Arbeitsorganisation werden von den Filialleiterinnen wie von den Verkäuferinnen als unabänderliche Selbstverständlichkeiten ihres Alltags nicht weiter thematisiert. Erst wenn der Zentralismus auch in die bisherigen Spielräume eingreift, erleben ihn die Filialleiterinnen als Bedrohung ihres beruflichen Selbstwerts. Denn den momentanen Rahmen an Verantwortung und Selbständigkeit bewerten jedenfalls die Filialleiterinnen der beiden untersuchten Filialen als eine Möglichkeit der Differenzierung hoch. Gerade weil die Handlungsspielräume, durch die sie sich von den einfachen Verkäuferinnen unterscheiden können, in einer normierten Arbeitswelt klein sind, erhalten sie als Prestigezeichen für einen bestimmten Rang eine besondere Bedeutung. Eine Verkleinerung des bisherigen Autonomieangebotes würde von den selbständigen Filialleiterinnen als Degradierung empfunden.

Daß sich das Gefühl, einer Arbeit nachzugehen, die Selbständigkeit erfordert, vor allem im Vergleich mit anderen Tätigkeiten und anderen Betrieben konturiert, bestätigt, daß Selbständigkeit keine objektive, absolute Größe, sondern ein sehr relativer Begriff ist. Die untersuchte Großbäckerei kann darauf bauen, daß die Verkäuferinnen Selbständigkeit an solchen Beschäftigungsverhältnissen messen, die für sie aufgrund ihrer häufig niederen Schulbildung überhaupt in Frage kommen; und innerhalb des stets mitgedachten Rahmens, der ihnen zur Auswahl einer Arbeit bleibt, schneidet dieser Bäckereibetrieb nach Meinung der befragten Filialleiterinnen und Verkäuferinnen sehr gut ab.

Die Beurteilungen von Selbständigkeit durch die Filialangestellten und vor allem die Probleme einiger Verkäuferinnen mit dem hier geforderten Maß an

selbständigem Arbeiten, sind außerdem wohl auch im Kontext einer außerberuflichen Alltagserfahrung der Frauen zu sehen: "Sofern sie bislang Hausfrauen waren, besaßen sie zu Hause zumindest in einer Hinsicht häufig sehr wenig Selbständigkeit": "Eine der häufigsten Kündigungsursachen sind die Ehemänner, die den Frauen das Weiterarbeiten aus Gründen der eigenen Bequemlichkeit vergällen oder verbieten."⁴⁷ Selbständigkeit ist für diese Frauen eben auch im Privatleben (noch) keine Selbstverständlichkeit.

Der weitere Erkenntnisrahmen: Unternehmenskultur

Zum Schluß soll nun noch der weitere Erkenntnisrahmen kurz vorgestellt werden, in den die Forschungen zur Arbeitswelt der Filialverkäuferinnen theoretisch und forschungspraktisch eingebunden sind. Ich betrachte das Filialsystem zum einen als eine wichtige, in mancher Hinsicht autonome Teilkultur des Betriebes; zum anderen berührt die skizzierte Forschungsproblematik auch zentrale Aspekte der Kultur des gesamten Unternehmens. Im folgenden soll es um den Zusammenhang zwischen der Filialkultur und der Unternehmenskultur gehen. Zuvor ist es jedoch notwendig, das hier zugrundegelegte Unternehmenskultur-Konzept kurz zu skizzieren.

Zum kulturwissenschaftlichen Konzept von Unternehmenskultur

Den hier beschriebenen Feldforschungen liegt ein Konzept von Unternehmenskultur zugrunde, das sich grundsätzlich dadurch von den wirtschaftswissenschaftlichen Auffassungen dieses Begriffes unterscheidet, daß Kultur hier nicht in erster Linie vorab als Mittel zur Steuerung oder zumindest Beeinflussung wirtschaftlicher Vorgänge und letztlich zur Produktivitätssteigerung betrachtet wird.⁴⁸ (Dies schließt jedoch nicht aus,

⁴⁷ Vgl. *ibid.*

⁴⁸ In den Wirtschaftswissenschaften existieren zwei unterschiedliche Auffassungen von Unternehmenskultur (vgl. zu grundlegenden theoretischen Positionen Heinen 1987 und Sackmann 1990) Die einen sehen Kultur als Variable, d.h. als eine von vielen Einflußgrößen auf das Managementgeschehen (z.B. die Autoren in Heinen 1987), und die anderen verstehen Kultur als "root metaphor", also letztlich als grundlegendes Modell, von dem alle anderen Einflußgrößen abhängig sind (z.B. Bleicher 1986, Deal/Kennedy 1982, Kobi/Wüthrich 1986, Smircich 1983) Beide Ansätze gleichen sich aber trotz aller Unterschiede in ihrer Anwendungsorientierung.

daß ein Betrieb nicht am Ende doch einen entscheidenden Erkenntnisgewinn aus den kulturwissenschaftlichen Forschungen beziehen kann und soll).

"Kultur" stellt hier zunächst nur eine rein heuristische Kategorie dar, dient als ein lockerer Verständigungsbegriff, der nicht mehr und nicht weniger besagt, als daß ein Betrieb ein Feld ist, in dem kulturelle Phänomene wirksam und damit beschreibbar sind. Unternehmenskultur meint im kulturwissenschaftlichen Kontext gruppengebundene Werte und Normen, Einstellungen und Haltungen, die erstens aus der Auseinandersetzung der Menschen mit der internen und externen betrieblichen Welt entstehen, die zweitens die Wahrnehmungen und Handlungen der Unternehmensangehörigen prägen, drittens in symbolischer Form existieren und viertens als betriebliche Traditionen weitervermittelt werden. Unternehmenskulturen sind als industrielle Subkulturen innerhalb größerer kultureller Systeme anzusehen; sie prägen sich je nach Branche, Lage, Organisation, Geschichte und Umfeld eines Betriebes unterschiedlich aus.

Wenn die Unternehmenskultur - wie im vorliegenden Fall auch die mir ursprünglich unbekanntere Filialkultur - als "fremde" Kultur innerhalb der eigenen "bekannteren" Gesellschaft aufgefaßt wird, erschließt sie sich zugleich in zwei komplementären Dimensionen: zum einen aus der ethischen Perspektive (von außen) und zum anderen aus der emischen Perspektive (von innen). Die Skizzen zu den bisherigen Feldbeobachtungen sollten vorführen, daß der Diskurs der "dichten Beschreibung" (Geertz 1983) zwischen verschiedenen Perspektiven vermittelt, wodurch (wohl) auch für den Betrieb selbst neue Zusammenhänge entstehen. Bei der Beschreibung der Unternehmenskultur gilt es, sowohl die offizielle, die offenliegende Kultur, die betrieblichen Soll-Vorstellungen, als auch die "inoffizielle", die verdeckte Kultur und verschiedene Hierarchieebenen zu berücksichtigen.⁴⁹

Die Arbeitskultur in den Verkaufsfilialen als Schlüssel zur Unternehmenskultur der Großbäckerei

Daß ich die normierte Arbeitswelt der Filialverkäuferinnen als Ausgangspunkt und empirischen Schwerpunkt einer Fallstudie über "Unternehmenskultur" wählte, hat mehrere Gründe.

⁴⁹ Eine ausführlichere Darstellung dieses Konzeptes findet sich bei Götz/ Moosmüller 1992.

Bereits in der ersten Orientierungsphase im Feld⁵⁰ hatte ich festgestellt, daß ich mich auf eine der Abteilungen konzentrieren muß. Denn die verschiedenen Abteilungen "drinnen" in der Zentrale und "draußen" stellen räumlich und organisational getrennte, recht autonome Bereiche dar, die nur an einigen organisationalen Schnittstellen und durch die übergeordneten Firmenziele sowie durch die "Corporate Identity"-Konzepte verbunden sind.⁵¹

Mich schwerpunktmäßig der Verkaufsabteilung zuzuwenden, erschien mir schon aufgrund der Bedeutung sinnvoll, die den Filialen unter verschiedenen (personal-)wirtschaftlichen und kulturellen Gesichtspunkten für den gesamten Betrieb zukommt: Erstens bilden die Filialverkäuferinnen rein zahlenmäßig die größte Gruppe im Betrieb. Zweitens ist eine effiziente Organisation und Durchführung des Verkaufes, die vor allem auch an den Bedürfnissen des Personals und der Kunden ausgerichtet ist, in der Bäckereibranche von besonderer Brisanz: Brot stellt, im Unterschied zu Schuhen etwa, eine kurzlebige Ware dar, sie kann nicht auf Vorrat produziert, nicht gelagert werden, was heute nicht ofenfrisch verkauft wird, ist morgen wertlos.⁵² Somit sind die Kalkulation und Organisation des voraussichtlichen Absatzes für jeden Wochentag, die Antizipation seiner saisonbedingten Schwankungen und die eigentliche Durchführung der Verkaufsgeschäfte bei Backwaren besonders sensible Arbeitsbereiche. Vor diesem Hintergrund erhält die Frage eine besondere Brisanz, wie zum einen der Zusammenhang zwischen der Normierung der Arbeit und der Arbeitsmotivation der Verkäuferinnen im Einzelfall aussieht, und zum anderen, wie sich die zentralistische Organisation des Verkaufs auf den Kundenservice auswirkt. Denn drittens stellen die Verkaufsfilialen die Schaltstellen zwischen dem Betrieb "innen" und "außen", den Kunden, dar. Man kennt den Betrieb durch seine Ware und nicht zuletzt auch durch seine Filialen, die "pars pro toto" sein Image bestimmen. Die

⁵⁰ Zunächst hatte ich in der ersten Feldforschungsphase, dem Betriebspraktikum, in den meisten der in München angesiedelten Abteilungen der Großbäckerei teilnehmende Beobachtungen durchgeführt.

⁵¹ Jede Abteilung hat ihre eigenen Berufsgruppen (z.T. mit einem sehr hohen Ausländeranteil) und Vorgesetzten, sowie andere Aufgaben, Arbeitsräume und -zeiten, und, wie ich beobachten konnte, daraus resultierend andere Handlungsspielräume, Kommunikationsstile, Probleme und Befriedigungen, weshalb die einzelnen Abteilungen alle als eigene Subkulturen innerhalb des Betriebes anzusehen sind. Deren gemeinsame Schnittpunkte werden in der geplanten Monographie thematisiert.

⁵² Für diesen Betrieb trifft das allerdings nur bedingt zu: Er bietet die übrig gebliebenen Vortagsbrote, die aufgrund ihrer hohen Qualität relativ lange haltbar sind, zu stark ermäßigten Preisen an.

Filialen sind in gewisser Weise die für den Außenstehenden augenfälligste Ausprägung der Corporate Identity und zeigen damit, wie eingangs angedeutet, einen wichtigen Teilaspekt seiner offiziellen Unternehmenskultur. Die Filialen sind die Orte, in denen die Marketingkonzepte und Soll-Werte des Betriebes besonders greifbar werden; ihre äußere Erscheinungsform führt vor, welche "Kultur" sich ein Betrieb selbst geben, wie er den eigenen Mitarbeitern und einer Kunden-Öffentlichkeit erscheinen will.⁵³

Den Arbeitsplatz Filiale normieren, heißt auch, in gewisser Weise einheitliche Maßstäbe vorgeben, einen gemeinsamen Nenner, eine Basis zu schaffen, auf der sich eine einheitliche und möglichst effiziente Arbeits- und Verkaufskultur mit einem einheitlichen Arbeitsalltag, mit einheitlichen Arbeitsstilen und -werten ausbilden kann bzw. soll. Inwieweit dies tatsächlich geschieht, soll auf der Basis der bisherigen punktuellen Beobachtungen in weiteren Untersuchungen von mehreren Filialen an verschiedenartigen Standorten überprüft werden.

Die Verkaufsfilialen lassen sich als einen Schlüssel zur Unternehmenskultur der untersuchten Großbäckerei betrachten, da sie zum einen als nostalgische Inszenierungen zentrale Botschaften des betriebsspezifischen Corporate Identity-Programmes exemplarisch vorführen, und zum anderen als moderne, normierte Arbeitskulturen auf generelle Vorstellungen über Personalführung und Organisation verweisen. Die Normierung basiert implizit oder auch explizit⁵⁴ auf handlungsleitenden Werturteilen und Haltungen der Betriebsleitung, etwa: daß eine zentralistische und einheitliche Arbeitsorganisation am besten zum Unternehmenserfolg führt; daß die Zentrale stets kompetent die Angelegenheiten der "Peripherie" entscheiden kann; daß alle Filialen unabhängig vom Standort das gleiche globale Konzept vertragen; daß die Dezentralisierung von Verantwortung, jedenfalls bei dem vorhandenen Personal, nur begrenzt sinnvoll ist und daß dem Verkaufspersonal deshalb möglichst viel vorgegeben werden muß; daß Arbeit bis ins Detail zentral planbar und dadurch kontrollierbar ist, usf.

Solche Wertvorstellungen und Haltungen, die hinter der Normierung stehen, lassen sich aus Gesprächen mit Mitarbeitern der führenden, planenden und verwaltenden Abteilungen des Betriebes ableiten. Ferner sind diese Vorstellungen in der Organisationsstruktur des Betriebes installiert und in den

⁵³ Entsprechend definieren Birkigt/Stadler (3. Aufl. 1986:23) Corporate Identity, siehe oben Anm. 9.

⁵⁴ Der organisationale Aufbau und die offiziellen Führungskonzepte dieses Betriebes sowie deren Vorbilder werden ausführlicher in der geplanten Monographie behandelt.

Aufgabenbeschreibungen, in mündlich oder schriftlich vermittelten Arbeitsdirektiven, objektiviert.

Die Beschäftigung mit den Verkaufsfilialen schließt damit zentrale Aspekte der offiziellen und inoffiziellen Kultur des gesamten Betriebes auf; auch werden verschiedene Hierarchieebenen und Abteilungen einbezogen, jedenfalls sofern sie mit der Verkaufsarbeit in den Filialen in irgendeiner Weise befaßt sind.

- Bäckereihandwerk (1983) *Bäckereihandwerk in Düsseldorf. Arbeits- und Lebensräume. Ausstellungskatalog zur Ausstellung 27.7 - 4.9.1983.* Stadtmuseum Düsseldorf. Katalogleitung Andreas Kuntz. Düsseldorf.
- Baethge, Martin (1991) "Arbeit, Vergesellschaftung, Identität - Zur normativen Subjektivierung der Arbeit." In *Soziale Welt* 42/1: 6-19.
- Berger, Peter L./ Thomas Luckmann (1969 u.ö) *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie.* Frankfurt/M.
- Birkigt, Klaus/ M. Stadler (3. Aufl. 1986) *Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele.* Landsberg.
- Bleicher, Knut (1986) "Die Rolle von Unternehmern und Managern bei der Entwicklung von Unternehmenskulturen." In *Unternehmenskultur in Deutschland - Menschen machen Wirtschaft.* Gütersloh: 38-46.
- Deal, Terence/ Allan A. Kennedy (1982) *Corporate Culture.* Menlo Park.
- Gamst, Frederick C./ Sabine Helmers (1991) "Die kulturelle Perspektive und die Arbeit. Ein forschungsgeschichtliches Panorama der nordamerikanischen Industriethnologie." In *Zeitschrift für Ethnologie* 116/1: 25-41.
- Geertz, Clifford (1983) *Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme.* Frankfurt/M.
- Gerndt, Helge (1992) "Theoretische Konzepte der Europäischen Ethnologie. Nachfragen - Einwände - Thesen." In *Bayerisches Jahrbuch für Volkskunde.* 183-191.
- Götz, Irene/ Alois Moosmüller (1992) "Zur ethnologischen Erforschung von Unternehmenskulturen. Industriebetriebe als Forschungsfeld der Völker- und Volkskunde." In *Schweizer Archiv für Volkskunde* 88/1: 1-31.
- Großmann, Gustav (27. Aufl. 1988) *Sich selbst rationalisieren. Wesenserfolg ist erlernbar.* München (1. Aufl. 1927).
- Heinen, Edmund (Ed., 1987) *Unternehmenskultur.* München, Wien.
- Helmers, Sabine (1993) "Beiträge der Ethnologie zur Unternehmenskultur." In M. Dierkes, L. von Rosenstiel, U. Steger (Eds.) *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis.* Frankfurt/M., New York: 147-197.
- Hentze, Joachim (1991) *Personalwirtschaftslehre.* 2 Bde. Bern, Stuttgart.
- Hochschild, Arlie Russel (1990) *Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle.* Frankfurt/M. (Theorie und Gesellschaft, 13).
- Kramer, Rolf (1982) *Arbeit. Theologische, wirtschaftliche und soziale Aspekte.* Göttingen.

- Kobi, Jean-Marcel/ Hans A. Wüthrich (1986) *Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten.* Landsberg.
- Luhmann, Niklas (1964) *Funktionen und Folgen formaler Organisationen.* Berlin.
- "Marktforschung" (1988): Bericht einer qualitativen Mitarbeiterbefragung für (...). Befragung der Verkäuferinnen in den Filialen (...). München (Ms.). <Aus Gründen des Persönlichkeitsschutzes bleibt der Betrieb hier anonym>.
- Sackmann, Sonja A. (1990) "Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur." In Charles Lattmann (Ed.) *Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung.* Heidelberg: 153-188.
- Schiffauer, Werner (1991) *Die Migranten aus Subay. Türken in Deutschland. Eine Ethnographie.* Stuttgart.
- Simmel, Georg (1966) "Die Großstädte und das Geistesleben." In *Klassiker der Soziologie.* Frankfurt/M.: 381-391.
- Smircich, Linda (1983) "Organizations as Shared Meanings." In Louis R. Pondy et al. (Eds.) *Organizational Symbolism.* Greenwich: 55-65.
- Tolksdorf, Ulrich (1982) "Heimat und Identität. Zu folkloristischen Tendenzen im Ernährungsverhalten." In Edith Hörandner und Hans Lunzer (Eds.) *Folklorismus. Vorträge der 1. internationalen Arbeitstagung des Vereins "Volkskultur an dem Neusiedlersee" in Neusiedl/ See 1978.* Neusiedl/ See: 223-251.
- Volmerg, Birgit/ E. Senghaas-Knobloch/ Thomas Leithäuser (1986) *Betriebliche Lebenswelt. Eine Sozialpsychologie industrieller Arbeitsverhältnisse.* Opladen.