

Astrid Biele Mefebue

# Die soziale Konstruktion des impliziten Arbeitsvertrages

Entwicklung und sozioökonomische Bedingungen



Universitätsdrucke Göttingen



Astrid Biele Mefebue  
Die soziale Konstruktion des impliziten Arbeitsvertrages

This work is licensed under the  
[Creative Commons](#) License 3.0 “by-sa”,  
allowing you to download, distribute  
and print the document.



erschienen in der Reihe der Universitätsdrucke  
im Universitätsverlag Göttingen 2013

---

Astrid Biele Mefebue

Die soziale Konstruktion  
des impliziten  
Arbeitsvertrages

Entwicklung und  
sozioökonomische Bedingungen



Universitätsverlag Göttingen  
2013

## Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

### *Anschrift der Autorin*

Astrid Biele Mefebue

e-mail: [astrid.biele@sowi.uni-goettingen.de](mailto:astrid.biele@sowi.uni-goettingen.de)

Dieses Buch ist auch als freie Onlineversion über die Homepage des Verlags sowie über den OPAC der Niedersächsischen Staats- und Universitätsbibliothek (<http://www.sub.uni-goettingen.de>) erreichbar und darf gelesen, heruntergeladen sowie als Privatkopie ausgedruckt werden. Es gelten die Lizenzbestimmungen der Onlineversion.

Satz und Layout: Astrid Biele Mefebue  
Umschlaggestaltung: Franziska Lorenz  
Titelabbildung: Gerd Altmann, [www.pixelio.de](http://www.pixelio.de)

© 2013 Universitätsverlag Göttingen  
<http://univerlag.uni-goettingen.de>  
ISBN: 978-3-86395-126-9

# Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Tabellen und Grafiken.....	5
Danksagung.....	9
1 Einleitung.....	11
2 Die Institution des impliziten Arbeitsvertrages als soziales Konstrukt.....	19
2.1 Impliziter Arbeitsvertrag als betriebliches Steuerungs- und Kontrollinstrument: Theoretische Überlegungen.....	19
2.1.1 Regulierungslücken von formellen Arbeitsverträgen.....	22
2.2 Konzepte impliziter oder psychologischer Arbeitsverträge.....	36
2.2.1 Das klassische Konzept: die relationale Kontraktperspektive.....	40
2.2.2 Das Konzept in der neueren Debatte: Die individualistische Vertragsperspektive und ihre Probleme.....	42
2.2.3 Theoretische Erklärungsansätze: Austausch- und anerkennungstheoretische Begründungsmuster.....	50

2.2.4	Der traditionelle implizite Vertrag als institutionalisiertes Sozialverhältnis.....	58
2.2.5	Zwischenfazit: Ertrag, Grenzen und Integration der diskutierten Konzepte.....	62
2.3	Methodische Aspekte der Operationalisierung .....	68
2.3.1	Bedingungen des impliziten Vertrages auf der betrieblichen Ebene.....	69
2.3.2	Bedingungen des impliziten Vertrages auf der überbetrieblichen Ebene.....	72
2.4	Untersuchungsgruppe, Fallkonstruktion und empirische Basis .....	74
3	Konstitution und Konsolidierung des traditionellen impliziten Arbeitsvertrages im frühen kapitalistischen Industriebetrieb .....	79
3.1	Angestelltenfunktionen und -tätigkeiten: Entstehung, Ausdifferenzierung und Kontrolle im Arbeitsprozess .....	84
3.1.1	Funktionsdifferenzierung im Produktionsbereich.....	88
3.1.2	Funktionsdifferenzierung im kaufmännisch-verwaltenden Bereich.....	92
3.2	Privilegierung im Beschäftigungsverhältnis und berufliche Entwicklungsperspektiven: Konstitution des traditionellen impliziten Kontrakts.....	106
3.2.1	Der formale Arbeitsvertrag als individueller Vertrag.....	106
3.2.2	Materielle Privilegierung: Einkommen und betriebliche Zusatzleistungen .....	112
3.2.3	Stabilität der Beschäftigungsverhältnisse und berufliche Entwicklungsperspektiven.....	122
3.2.4	Bindung und Sozialintegration: das persönlich-patriarchalische Arbeitsverhältnis .....	129
3.3	Gesellschaftliche Kontextbedingungen: Arbeitsmarktsituation und externe Regulierungen.....	134
3.3.1	Die Arbeitsmarktsituation der Angestellten .....	134
3.3.2	Die rechtliche Regulierung der frühen Angestelltenarbeitsverhältnisse.....	137
3.4	Fazit.....	143



---

4	Der traditionelle implizite Arbeitsvertrag in ökonomischer Krise und zunehmender Rationalisierung: die Zwischenkriegszeit.....	147
4.1	Angestelltenfunktionen und -tätigkeiten: Ausdifferenzierung, Rationalisierung und Kontrolle im Arbeitsprozess.....	148
4.2	Privilegierung im Beschäftigungsverhältnis und berufliche Entwicklungsperspektiven.....	156
4.2.1	Der formale Vertrag als Tarifvertrag .....	156
4.2.2	Betriebliche Karrieren und Sozialleistungen.....	162
4.3	Gesellschaftliche Kontextbedingungen: Arbeitsmarktsituation und externe Regulierungen .....	168
4.3.1	Die Arbeitsmarktsituation der Angestellten.....	168
4.3.2	Das besondere Selbstverständnis der Angestellten: Angestelltenbewegung und rechtliche Regulierung der Angestelltenarbeitsverhältnisse.....	175
4.4	Fazit .....	184
5	Die sozioökonomischen Kontextbedingungen des impliziten Arbeitsvertrages nach dem Zweiten Weltkrieg.....	187
5.1	Angestelltenfunktionen und -tätigkeiten: Rationalisierung und Kontrolle im Arbeitsprozess.....	190
5.1.1	Die Entwicklung der Tätigkeitsniveaus.....	190
5.1.2	Veränderungen der Arbeitstätigkeiten und Formen der Kontrolle .....	194
5.2	Gesellschaftliche Kontextbedingungen: Beschäftigtenstruktur und externe Regulierungen.....	204
5.2.1	Arbeiter-Angestelltendifferenz und ‚neue‘ Differenzierungslinien: Veränderungen der Beschäftigtenstruktur.....	204
5.2.2	Arbeiter-Angestelltendifferenz und ‚neue‘ Differenzierungslinien: Tarifverträge, Interessenorganisation und rechtliche Regulierung .....	210
5.3	Privilegierung im Beschäftigungsverhältnis und berufliche Entwicklungsperspektiven: Der traditionelle implizite Arbeitsvertrag in günstigen Arbeitsmarktzeiten.....	220
5.3.1	Beschäftigungssituation und Wahrnehmung der Arbeitsplatzsicherheit.....	220

5.3.2	Karriere als Aspekt beruflicher Erwartungen.....	225
5.3.3	Resümee .....	230
5.4	Privilegierung im Beschäftigungsverhältnis und berufliche Entwicklungsperspektiven: Der traditionelle implizite Arbeitsvertrag unter dem Einfluss steigender Arbeitslosigkeit und neuer Personalstrategien .....	233
5.4.1	Arbeitsmarktentwicklung, neue Personaleinsatzstrategien und Beschäftigungsstabilität.....	233
5.4.2	Berufliche Entwicklungsperspektiven .....	248
5.4.3	Das Austauschangebot der Angestellten: Hohes Engagement und Bindungsbereitschaft.....	256
5.4.4	Resümee .....	262
6	Resümee und Perspektiven.....	265
7	Anhang.....	281
7.1	Tabellen .....	282
7.2	Grafiken.....	294
8	Literaturverzeichnis.....	297

# Verzeichnis der Tabellen und Grafiken

## Tabellen

### Kapitel 3

Tabelle 01: Angestellte in Industrie, Bergbau und Baugewerbe nach Berufsgruppen in Prozent 1895 bis 1951/52 (Anhang) .....	282
Tabelle 02: Stellenlosigkeit der Betriebsbeamten im Großraum Berlin nach Dauer der Berufspraxis 1906 .....	136
Tabelle 03: Entwicklung arbeits- und sozialrechtlicher Normen mit Fokus auf die Arbeiter- und Angestelltendifferenz vom preußischen Reich bis zur Bundesrepublik Deutschland (Anhang) .....	283

### Kapitel 4

Tabelle 04: Tätigkeitsgruppen technischer Angestellter in Anlehnung an die Tarifverträge 1929 .....	150
Tabelle 05: Tätigkeitsgruppen kaufmännischer Angestellter in Anlehnung an die Tarifverträge 1929 .....	153
Tabelle 06a: Durchschnittsgehälter der kaufmännischen Angestellten nach Tätigkeitsgruppen und Geschlecht in Industrie und Handwerk 1929 (in Reichsmark) (Anhang) .....	290
Tabelle 06b: Durchschnittsgehälter der männlichen kaufmännischen Angestellten in Industrie und Handwerk und technischen Angestellten in allen Industriezweigen nach Tätigkeitsgruppen 1929 (in Reichsmark) (Anhang) .....	291
Tabelle 07: Hauptrichtungen der Angestelltenorganisationen 1910 bis 1931 .....	180

### Kapitel 5

Tabelle 08: Organisationsgrade der Angestellten 1975, 1984 und 1998 (Anhang) .....	292
--	-----

Tabelle 09: Arbeitslosenquoten im Bundesgebiet für ausgewählte Strukturmerkmale Ende September 1974 bis Ende September 1989 (Anhang) .....	293
Tabelle 10: Kaufmännische und technische Angestellte nach Leistungsgruppen im verarbeitenden Gewerbe 1957 .....	191
Tabelle 11: Dauer der Beschäftigungsverhältnisse männlicher kaufmännischer und technischer Angestellter aller Wirtschaftszweige (ohne Meister) nach Leistungsgruppen 1957 und 1966 .....	222
Tabelle 12: Ergebnisse verschiedener Studien zur Verteilung von graduierten Ingenieuren und Diplomingenieuren auf Führungspositionen.....	228
Tabelle 13: Häufigkeit der Nutzung von Personalabbaumaßnahmen in den Untersuchungen von Marr und Steiner sowie der Roland Berger Strategy Consultants.....	242
Tabelle 14: Vereinbarte und tatsächliche Wochenarbeitszeiten von vollzeitbeschäftigten Angestellten mit hochqualifizierter Tätigkeit und Führungsaufgaben (Deutschland gesamt) 1984 bis 1998 .....	258

## Grafiken

### Kapitel 2

Grafik 01: Explizite und implizite Vereinbarungen.....	21
Grafik 02: Vertragstypen nach Rousseau .....	46

### Kapitel 3

Grafik 03 Anteile der Angestellten und Beamten im Vergleich zu anderen Erwerbsgruppen in Industrie und Handwerk 1882 bis 1933 (in Prozent).....	83
Grafik 04: Organisation der Telegraphenbauanstalt Siemens und Halske 1860.....	95
Grafik 05a: Organisationsstruktur der Kaufmännischen Abteilung der Deutschen Maschinenfabrik AG Duisburg 1919.....	98
Grafik 05b: Organisationsstruktur der Verwaltungsabteilung bei der Deutschen Maschinenfabrik AG Duisburg 1919 .....	99
Grafik 06: Angestellte in Industrie, Bergbau und Baugewerbe nach Berufsgruppen 1895 bis 1933 (in Prozent) .....	100
Grafik 07: Angestellte in der Industrie nach Betriebsgrößenklassen 1907 (in Prozent).....	102
Grafik 08a: Statuspyramide der Angestellten bei der Firma Krupp vor der Jahrhundertwende ab 1885 .....	114

Grafik 08b: Statuspyramide der Angestellten der DÖMW ab der Jahrhundertwende bis 1914 .....	115
--	-----

#### Kapitel 4

Grafik 09: Durchschnittsgehälter der männlichen technischen Angestellten in allen Industriezweigen und kaufmännischen Angestellten in Industrie und Handwerk nach Tätigkeitsgruppen in Reichsmark.....	158
Grafik 10: Tarifmäßige Urlaubsgewährung bei den Angestellten 1929 nach Tätigkeitsgruppen .....	161
Grafik 11: Angestellte in Industrie, Bergbau und Baugewerbe nach Berufsgruppen 1907 bis 1933 (in Prozent).....	169
Grafik 12: Verfügbar arbeitssuchende Angestellte nach Berufsgruppen 1923 bis 1932 (in Prozent).....	171
Grafik 13: Anteile der Arbeiter und Angestellten an den Arbeitslosen 1927 bis 1932 im Vergleich zu ihren Anteilen an den Erwerbspersonen 1933 ...	173

#### Kapitel 5

Grafik 14a: Kaufmännische Angestellte nach Leistungsgruppen in ausgewählten Wirtschaftszweigen 1974 und 2005 (in Prozent).....	192
Grafik 14b: Technische Angestellte nach Leistungsgruppen in ausgewählten Wirtschaftszweigen 1974 und 2005 (in Prozent).....	193
Grafik 15: Kaufmännische und technische Angestellte der Leistungsgruppen II bis V im verarbeitenden Gewerbe 1965 bis 2005 (in Prozent) (Anhang) .....	295
Grafik 16: Anteile der Arbeiter und Angestellten an allen Beschäftigten im verarbeitenden Gewerbe, 1970 bis 2004 .....	205
Grafik 17: Erwerbstätige mit Hochschulabschluss in ausgewählten angestelltentypischen Berufsgruppen 1970 und 1987 (in Prozent), Ergebnisse der Volkszählung .....	207
Grafik 18: Anteile der weiblichen Angestellten an den kaufmännischen und technischen Angestellten der LG II in ausgewählten Wirtschaftszweigen 1970 und 2005 .....	209
Grafik 19: Arbeitslosenquoten der abhängigen zivilen Erwerbspersonen im früheren Bundesgebiet beziehungsweise Deutschland und Ostdeutschland von 1950 bis 2008 (Anhang).....	296
Grafik 20: Anteile der Arbeiter und Angestellten an allen Sozialversicherungspflichtig Beschäftigten beziehungsweise Arbeitslosen 1974 bis 2001 (Anhang) .....	296
Grafik 21: Arbeitslosenquoten angestelltentypischer sowie aller Berufsgruppen 1978 (1982) bis 2003 .....	235

Grafik 22a: Gemeldete Stellen, Bewerber und Angebotsüberhang im Akademikerarbeitsmarkt 1994 (in Prozent).....	237
Grafik 22b: Gemeldete Stellen, Bewerber und Angebotsüberhang im Akademikerarbeitsmarkt 2009 (in Prozent).....	238
Grafik 23: Dauer der Unternehmenszugehörigkeit vollzeitbeschäftigter Arbeiter und Angestellter der LG II – V 1966, 1990, 1995 und 2001 (in Prozent).....	245
Grafik 24: Anteile sehr langer Beschäftigungsverhältnisse bei den Angestellten nach Leistungsgruppen 1957, 1966, 1990 und 1995 (in Prozent).....	246

## Danksagung

Die vorliegende Dissertationsarbeit wurde durch das Graduiertennetzwerk der Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildung e. V. gefördert und ist am Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) entstanden. Mein großer Dank gilt Prof. Dr. Martin Baethge, meinem Doktorvater, und Prof. Dr. Jürgen Kaedtler, der diese Arbeit als Zweitgutachter intensiv begleitet hat, für Ihre kontinuierliche Unterstützung, konstruktive Kritik und unermüdlichen Nachfragen. Zudem habe ich vielseitige Unterstützung durch KollegInnen am SOFI erhalten. Insbesondere KollegInnen aus dem Kreis der Promovierenden haben sich immer wieder die Zeit genommen, sich als geistige Sparringpartner auf meine (in der Regel ihren Arbeiten sehr fremden) Überlegungen einzulassen und mit mir zu diskutieren. Für Anregungen, Literaturhinweise und vor allem seine stets offene Tür bin ich PD Dr. Michael Faust herzlich verpflichtet. Von Prof. Dr. Volker Wittke habe ich, über seine Arbeit im Promotionskolloquium des SOFI hinaus, bei meiner Tätigkeit am Institut für Soziologie der Universität Göttingen viel über den Umgang mit Studierenden gelernt. Meine Familie, enge Freunde und Freundinnen haben zum Gesamtergebnis des Manuskripts beigetragen. Vor allem aber haben sie mir in den vergangenen Jahren den Rücken gestärkt und manchmal auch freigehalten.

Astrid Biele Mefebue





# 1 Einleitung

Arbeitsverhältnisse kommen auf Grundlage formaler, juristischer Arbeitsverträge zustande. Gerade Arbeitsverträge sind aber in besonderer Weise mit dem Problem der Unvollständigkeit verbunden. Der juristische Arbeitsvertrag legt den allgemeinen Rahmen des Austauschs fest. Über die Vergütungspflicht des Arbeitgebers, die Benennung der Tätigkeit des Arbeitnehmers und Arbeitszeitregelungen hinaus bleibt er weitgehend unbestimmt. Trotz dieser Offenheit erlangen die Parteien aber regelmäßig gegenseitige Erwartungssicherheit. Auf Basis dieser Erwartungen kommt etwa ein Typus von Arbeitsverhältnis zustande, der sich durch eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, gegenseitige Loyalität und ein ausgewogenes Geben und Nehmen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern auszeichnet. Die gegenseitige Verlässlichkeit im Arbeitsalltag wird dadurch hergestellt, dass sich die Parteien in ihrem Handeln an einem Set gegenseitiger Verhaltenserwartungen orientieren; der formale Arbeitsvertrag wird durch einen impliziten Arbeitsvertrag<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> In der Literatur werden weitgehend synonym die Begriffe impliziter oder psychologischer Vertrag verwendet. In seinem Ursprung in der amerikanischen Diskussion wurde der Begriff des ‚psychological contract‘ geprägt. Die Unterscheidung in der deutschsprachigen Literatur verweist vor allem auf die disziplinäre Provenienz der Autoren aus der Arbeits- und Organisationspsychologie (psychologischer Arbeitsvertrag) oder der Arbeits- und Vertragssoziologie (impliziter Vertrag). Für die hier vorgenommene Unterscheidung zwischen impliziten und psychologischen Vertragskonzepten siehe Abschnitt 2.2.

ergänzt. Resultat des theoretischen Bemühens um die Klärung jener Aspekte der Austauschbeziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, die durch formalisierte Verträge nicht oder nur unzulänglich regelbar erscheinen, ist das Konstrukt des impliziten oder psychologischen Arbeitsvertrages.

Auch wenn sich implizite Verträge auf subjektive Interpretationen stützen, finden sich in einer Vielzahl von Arbeitsverhältnissen die gleichen ‚Erwartungssets‘ weil das Zustandekommen der Erwartungen an bestimmte Bedingungen geknüpft ist, die für große Teile von Unternehmen gleich sind. Es entstehen allgemein verbindliche Erwartungshaltungen, an denen sich die Parteien über alltägliche Signale im Rahmen ihres konkreten Arbeitsverhältnisses hinaus orientieren.

Die Ausgestaltung von Arbeitsverhältnissen durch Unternehmen erfolgt unter Ungewissheitsbedingungen im Verhältnis zu ihren Beschäftigten:

- Erstens müssen sie Sorge tragen, dass ihnen die richtigen Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Dabei müssen sie berücksichtigen, dass Arbeitskräfte umso einfacher den Betrieb wechseln können und umso schwerer ersetzbar sind, desto rarer und gefragter ihre spezifischen Kenntnisse am Arbeitsmarkt sind. Die Unternehmen müssen in ihrem Umgang mit den Beschäftigten arbeitsmarktökonomischen Faktoren Rechnung tragen.
- Zweitens sind Unternehmen mit einem Steuerungs- und Kontrollproblem konfrontiert. Sie müssen sicherstellen, dass diese Arbeitskräfte die von ihnen erwartete Leistung erbringen. Die Art der notwendigen Leistungen ergibt sich aus betrieblich-funktionalen Erfordernissen. Die Erarbeitung neuer Produkte durch einen Entwicklungsingenieur setzt etwa – anders als die Tätigkeit einer Bürohilfskraft – Innovationsleistungen voraus. Das Problem der Kontrollierbarkeit variiert bei verschiedenen Tätigkeiten in Abhängigkeit der notwendigen Leistungen.

Die damit aufgeworfenen Probleme der Beschaffung und Sicherung von Kompetenzen und der Kontrolle von Arbeit stellen sich nach Tätigkeitsanforderungen höchst unterschiedlich dar. Einfache Tätigkeiten können relativ leicht direkt kontrolliert werden. Die in der Regel von besonders qualifizierten Fach- und Führungskräfte ausgeübten komplexen Tätigkeiten hingegen können nur schwer direkt kontrolliert werden. Der Fokus der vorliegenden Arbeit richtet sich auf diese qualifizierten Arbeitskräfte, da bei ihnen der implizite Arbeitsvertrag besondere Relevanz erhält. Die Art ihrer Tätigkeit setzt umfangreiche Leistungen voraus, deren Erbringung der Arbeitgeber weder erzwingen noch überprüfen kann. Können Unternehmen ihre Leistungserbringung nicht im Einzelnen steuern und kontrollieren, müssen sie die Voraussetzungen dafür schaffen, dass diese Arbeitskräfte von selbst im Sinne des Unternehmens ‚ihr Bestes‘ geben. Zudem erscheint es aus Perspektive der Betriebe sinnvoll, diese Arbeitskräfte zu binden. Zum einen ist ihre Tätigkeit mit längeren Einarbeitungszeiten sowie dem Einblick in vertrauliche

Information verbunden und setzt häufig betriebsspezifische Kenntnisse voraus. Zum anderen verfügen diese Arbeitskräfte aufgrund ihrer exklusiven Qualifikationen regelmäßig über eine relativ günstige Position am Arbeitsmarkt. Unter diesen Voraussetzungen bildete sich ein herkömmlich mit den Beschäftigungsverhältnissen von Hochqualifizierten und Führungskräften assoziiertes Erwartungsmuster (Baethge, Denkinger et al. 1995; Kotthoff 1997a; Faust, Jauch et al. 2000) heraus, das in der Literatur vielfach als „traditioneller“, „alter“ oder auch „herkömmlicher“<sup>2</sup> impliziter Vertrag bezeichnet wird. Es umfasst von Seiten der Arbeitgeber die Angebote relativer Arbeitsplatzsicherheit, eines gehobenen betrieblichen Status, einer besonderen Vergütung sowie Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung. Im Gegenzug bieten Arbeitnehmer eine hohe Bindungsbereitschaft, Leistungsbereitschaft, Motivation und Loyalität. Der traditionelle implizite Arbeitsvertrag ist als moderne Erscheinung an frei kontrahierte Lohnarbeit gebunden. Er speist sich gerade nicht aus älteren handwerklichen oder bäuerlichen Loyalitätsverhältnissen.

Die vorliegende Arbeit fragt: Wie hat sich der traditionelle implizite Arbeitsvertrag entwickelt, und welche sozioökonomischen Bedingungen setzte sein Zustandekommen voraus? Die Arbeit beruht auf der Prämisse, dass der traditionelle Kontrakt über ein subjektives Konstrukt hinaus ein institutionalisiertes Muster betrieblicher Sozialintegration beschreibt, und dass dieser spezifische Vertragstypus vor allem auf die Bindung und Sicherung der Loyalität besonders qualifizierter Arbeitnehmer zielt. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie komplexe und schwer kontrollierbare Tätigkeiten ausüben, schwer ersetzbar sind und den Erfolg des Unternehmens wesentlich mit beeinflussen. Meine These lautet, dass sich der herkömmliche implizite Kontrakt unter historisch spezifischen sozioökonomischen Bedingungen konstituierte und im weiteren Verlauf auch unter veränderten Rahmenbedingungen als historisch konditioniertes Muster für besonders qualifizierte Fach- und Führungskräfte allgemeine Verbindlichkeit entfaltete. Seit Mitte der 1970er Jahre aber wird dieses eingeübte Muster durch neue sozioökonomische Entwicklungen durchbrochen und der herkömmliche implizite Vertrag als allgemein verbindliches Muster dekonstruiert.

Die Arbeit erweitert gegenüber der bisherigen Forschung den Blick, indem sie in einer historischen Perspektive systematisch nach dem Zusammenhang von sozioökonomischen Entwicklungen einerseits und der Entwicklung des impliziten Vertrages andererseits sucht. In der bisherigen Debatte wird die Subjektivität impliziter Verträge als individuell wahrgenommene Verhaltenserwartungen betont (Rousseau 1989; Herriot und Pemberton 1997; McLean Parks, Kidder et al. 1998; Raeder und Grote 2000). Die hier eingenommene Perspektive sucht nach einer

---

<sup>2</sup> Faust, Jauch et al. (2000), Raeder und Grote (2003), Morrison und Robinson (1997), Cavanaugh und Noe (Cavanaugh und Noe 1999) bezeichnen ihn als „traditionellen“, Baethge, Denkinger et al. (1995), Marr und Fliaster (2003), Lange (2005), Herriot und Pemberton (1997), Cappelli (1999) und Atkinson (2002) als „alten“, Becke (2008) nennt ihn den „herkömmlichen“ Integrationsmodus.

stärker soziologischen Erklärung, indem sie die individuellen Wahrnehmungen zu den ihnen zugrunde liegenden sozialen Verhältnisse ‚zurückverfolgt‘. Die Perspektive auf den traditionellen Kontrakt als institutionalisiertes Muster beinhaltet eine weitere Besonderheit, die bei bisherigen Arbeiten kaum Beachtung findet: Wenn implizite Kontraktkonstellationen zu institutionalisierten Mustern avancieren, entfalten sie eine stärkere normative Kraft<sup>3</sup>. Sie entwickeln eine eigene Prägekraft, der sich einzelne Personen oder auch Organisationen gegebenenfalls nur schwer und unter bestimmten Bedingungen entziehen können.

Die vorliegende Untersuchung versteht sich auch als Beitrag zur aktuellen Diskussion über die Frage nach dem Zustandekommen eines ‚neuen‘ Kontrakts. Unter Bezugnahme auf Prozesse der Internationalisierung der Märkte und Arbeitsflexibilisierung (Raeder und Grote 2003) wird argumentiert, dass sich aktuell ein historischer Umbruch in der Ausgestaltung von Arbeitsverhältnissen vollzöge: So sprechen Raeder und Grote (2000) sowie Scholz (2003) von „neuer Kontrakt“, Jaffe und Scott (1998) von „new work contract“, Cappelli (1999) spricht von „the new deal“, Sparrow (2000) von „the new employment contract“. Der Blick auf die langfristige Entwicklung des traditionellen impliziten Kontrakts zeigt, dass er in der Vergangenheit vor allem in ökonomischen Krisenzeiten unter Druck geriet, in wirtschaftlichen Aufschwungzeiten aber wieder an Bedeutung gewann. Dies sollten derzeitige Prognosen über seine endgültige Auflösung berücksichtigen.

Im Rahmen der Arbeit erhält die Auseinandersetzung mit verschiedenen Konzepten impliziter Verträge und theoretischen Begründungsmustern ihres Zustandekommens besonderes Gewicht, weil die Betrachtung impliziter Verträge als sozial konstruierte Austauschmuster theoretisch und konzeptionell zweierlei voraussetzt:

- Erstens muss das Konzept impliziter Verträge deren soziale Einbettung berücksichtigen. In Anschluss an ältere Konzepte (Argyris 1960; Levinson, Price et al. 1962; Schein 1980 [1965]) geht die Arbeit davon aus, dass implizite Verträge auf subjektiven Wahrnehmungen beruhen, dabei aber zu gemeinsam geteilten, ‚gruppenspezifischen‘ und situationsbezogenen Erwartungshaltungen führen können. Die soziale Einbettung impliziter Kontrakte ist hier aber noch nicht systematisch angelegt. Neuere Konzepte (dominant Rousseau 1989) verschließen sich dieser Perspektive, indem sie explizit individuelle, psychologische Verträge und überindividuelle Interpretationen von impliziten Verträge als weitgehend unabhängige Konstrukte begreifen.
- Zweitens muss die theoretische Erklärung des Zustandekommens impliziter Verträge nicht nur begründen, wie ein verlässlicher Leistungsaustausch zustande kommt und dauerhaft aufrechterhalten wird. Sie muss weiter die

---

<sup>3</sup> Rousseau (1995) verweist auf die größere Verbindlichkeit 'normativer Kontrakte', verfolgt diese Perspektive aber nicht weiter. Voswinkel (2000) greift diesen Aspekt in seinem anerkennungstheoretischen Ansatz auf.

Ausbildung von Austauschmustern erklären. Neuere Konzepte bieten hierfür einen wichtigen Anknüpfungspunkt, indem sie das Zustandekommen impliziter Verträge austauschtheoretisch begründen. Vor allem können anerkennungstheoretische Ansätze erklären, wie es zur Ausbildung von Austauschmustern kommt (Kotthoff 2000; Voswinkel 2000).

Im Anschluss an die theoretische Auseinandersetzung mit den genannten Ansätzen entfaltet die Arbeit einen eigenen Ansatz der Betrachtung, der sich auf Lepsius' institutionentheoretischen Ansatz (1995) stützt. Lepsius' Ansatz bezieht sich zwar nicht auf implizite Verträge. Er erlaubt aber die systematische Berücksichtigung institutioneller Bedingungen für das Zustandekommen des impliziten Vertrages:

- betrieblich-funktionale (kontroll- und bindungsbezogene) Aspekte; gefragt wird: Welche Art von Funktionen bringt die betriebliche Organisation von Arbeit hervor? Welche Verhaltensanforderungen sind mit diesen Funktionen verbunden? Und wie versuchen Unternehmen, die Leistungserbringung durch die Beschäftigten zu sichern?
- arbeitsmarktökonomische Voraussetzungen: Sind bestimmte Funktionsträger am externen Arbeitsmarkt leicht oder schwer ersetzbar, beziehungsweise können diese das Unternehmen nach Bedarf verlassen?
- externe Mechanismen der Regulierung von Arbeitsverhältnissen: Werden bestimmte Beschäftigtengruppen durch arbeits-, sozial- oder tarifrechtliche Regelungen privilegiert? Gibt es allgemein verbreitete Vorstellungen darüber, wie Arbeitsverhältnisse bestimmter Beschäftigtengruppen aussehen (etwa dass Hochqualifizierten besondere berufliche Entwicklungsperspektiven zustehen)?
- die Gewährung privilegierter Beschäftigungsverhältnisse: Welche Beschäftigtengruppen profitieren von relativer Arbeitsplatzsicherheit und beruflichen Entwicklungsperspektiven?

Der Analyse wurden systematisch Untersuchungsdimensionen zugrunde gelegt, die diese Bedingungen des impliziten Vertrages abbilden.

Der Hauptteil der Arbeit rekonstruiert die sozioökonomischen Voraussetzungen des impliziten Arbeitsvertrages auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene. Gegenstand der Darstellung ist nicht die Entwicklung der impliziten Kontrakte der Angestellten selbst. Die Untersuchung konzentriert sich stattdessen auf bestehende soziale Verhältnisse und fragt, ob und gegebenenfalls wie diese das Zustandekommen des traditionellen impliziten Vertrages begünstigen oder hindern. Sie rekonstruiert den Rahmen, innerhalb dessen individuelle Erwartungshaltungen entstehen.

Die Analyse umfasst den Zeitraum von Mitte des 19. Jahrhunderts bis zum Jahr 2010. Hierbei liegt der Fokus auf der Entwicklung der Arbeitsverhältnisse industrieller Angestellter und vor allem besonders qualifizierter Fach- und Führungskräfte<sup>4</sup>. Die Konstitution des traditionellen Kontrakts ist historisch mit der Entstehung von später so bezeichneten Angestelltentätigkeiten in den frühen kapitalistischen Industriebetrieben verbunden (Kapitel 3). In der Zeit der Weimarer Republik verändern sich die sozioökonomischen Bedingungen des impliziten Vertrages in der Folge ökonomischer Krisen und zunehmender Rationalisierung von Angestelltentätigkeiten grundlegend. Der traditionelle Kontrakt gerät erheblich unter Druck, die Vorstellung von Angestelltenverhältnissen als privilegierten Beschäftigungsverhältnissen bleibt aber erhalten (Kapitel 4). Ein neuerlicher fundamentaler Wandel vollzieht sich nach dem Zweiten Weltkrieg. Angestellte üben kontinuierlich zunehmend komplexere Tätigkeiten aus. Aber nach einer ersten sehr günstigen Arbeitsmarktpphase bis Mitte der 1970er Jahre verschiebt sich das Arbeitsmarktmachtgleichgewicht deutlich zugunsten der Unternehmen mit Konsequenzen für die betrieblichen Privilegien der qualifizierten und hochqualifizierten Angestellten (Kapitel 5).

Die Arbeit will die Bedingungen der vergangenen Entwicklung des impliziten Arbeitsvertrages besonders qualifizierter Fach- und Führungskräfte nachzeichnen und auf dieser Basis mögliche zukünftige Entwicklungsperspektiven einschätzen. Die Untersuchung stützt sich primär auf Sekundäranalysen. Sie war hierbei mit dem Problem konfrontiert, dass das vorliegende Datenmaterial vor allem für den historischen Zeitraum stark begrenzt ist. Für die Zeit vor dem Ersten Weltkrieg konnte vor allem auf Unternehmensmonographien zurückgegriffen werden, unternehmensübergreifende, etwa branchenbezogene Darstellungen fehlen. Die Analyse der Entwicklung der Angestelltentätigkeiten und -arbeitsverhältnisse bleibt exemplarisch. Nach der Jahrhundertwende wurden vereinzelt Verbandserhebungen durchgeführt, die einen allgemeineren Einblick in die Arbeitssituation der Angestellten erlauben. Ebenso liegen nach der Jahrhundertwende frühe angestellten-soziologische Arbeiten vor. Ihre Aussagekraft hinsichtlich der Folgen der Rationalisierungsoffensive der 1920er Jahre für die Tätigkeiten höherer kaufmännischer und allgemein technischer Angestellter sowie der Gestaltung ihrer Beschäftigungsverhältnisse bleibt aber beschränkt.

Nach dem Zweiten Weltkrieg steht eine breitere Literatur zur Arbeitssituation der Angestellten zur Verfügung. Sie zeichnet sich allerdings durch phasenabhängig unterschiedliche Foki aus: von der Frage nach den Folgen der Büroautomation ab den 1960er Jahren über die Ingenieursforschung der 1970er Jahre, bis hin zur Hochqualifizierten- und Führungskräfteforschung der 1990er Jahre. In allen Pha-

---

<sup>4</sup> Leitende Angestellte werden aus der Untersuchungsgruppe ausgeschlossen, da ihre Arbeitsverhältnisse aufgrund ihrer ‚Zwitterstellung‘ – sie sind einerseits Arbeitnehmer und andererseits mit weitreichenden Arbeitgeberbefugnissen ausgestattet – besondere Merkmale aufweisen (siehe Abschnitt 2.4).

---

sen spielen Fragen nach den beruflichen Entwicklungschancen der jeweiligen Angestelltengruppen und teilweise nach der Sicherheit ihrer Arbeitsplätze eine Rolle. Ihr impliziter Vertrag wird aber nicht explizit fokussiert.

Eine weitere wichtige Quelle bildeten arbeits- und sozialrechtliche Normen sowie Tarifverträge. Ihre Entwicklung wird selektiv aufgegriffen, in Abhängigkeit ihrer Bedeutung für die Ausgestaltung und Interpretation der Angestelltenarbeitsverhältnisse. Nicht zuletzt wurde statistisches Datenmaterial ausgewertet. Ab Ende des 19. Jahrhunderts stehen erste grobe Daten über die Entwicklung der Angestellten zur Verfügung. Für die Phase nach dem Zweiten Weltkrieg geben verschiedene Fachreihen des Statistischen Bundesamtes sowie Daten der Bundesanstalt/Bundesagentur für Arbeit Aufschluss über die Zusammensetzung der Angestelltenbelegschaften in Bezug auf Tätigkeitsniveaus, die Arbeitsmarktsituation verschiedener Angestelltengruppen und die Stabilität ihrer Beschäftigungsverhältnisse.

Die Begrenztheit des vorliegenden Datenmaterials bedingt ein methodisch-methodologische Problem, dass innerhalb der vorliegenden Arbeit nicht aufgelöst werden kann: Der eigentliche Erkenntnisgegenstand, der implizite Vertrag der Angestellten als normatives Konstrukt, wie es im Bewusstsein seiner Träger verankert ist, bleibt der Analyse entzogen. Wo es möglich ist, versucht die Arbeit, einen ‚Realitätsabgleich‘ zu vollziehen, indem sie den Blick der Angestellten auf ihren impliziten Vertrag einfängt. Die Arbeit trifft damit keine Aussagen über das unmittelbare Zustandekommen des impliziten Vertrages. Sie setzt dieses voraus. Die gezogenen Schlussfolgerungen verbleiben auf der Ebene empirisch wohl fundierter Probabilitäten darüber, welche historischen Bedingungen das Zustandekommen des traditionellen impliziten Vertrages für spezifische Angestelltengruppen bedingt und gefördert haben und welche seinem Bestand eher abträglich (gewesen) sind.

Auf dieser Ebene aber ergibt sich ein klarer Trend: Für die Gruppe der hochqualifizierten Angestellten sind im Untersuchungszeitraum bei unterschiedlichen Höhen und Tiefen die Bedingungen für das Zustandekommen des traditionellen impliziten Vertrages mit relativer Beständigkeit gegeben. Und es gibt gute Gründe, warum die Prinzipien gegenseitiger Loyalität, Bindung und Langfristigkeit, für die er im Kern steht, auch zukünftig eine wichtige Rolle für die Arbeitsbeziehungen zwischen den Unternehmen und ihren besonderen betrieblichen Leistungsträgern spielen könnten.





## **2 Die Institution des impliziten Arbeitsvertrages als soziales Konstrukt**

### **2.1 Impliziter Arbeitsvertrag als betriebliches Steuerungs- und Kontrollinstrument: Theoretische Überlegungen**

Im Mittelpunkt der Analyse steht der sogenannte implizite Arbeitsvertrag. Das Konzept impliziter Arbeitsverträge bezieht sich auf die Dynamik der Austauschbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer (im Folgenden als Arbeitsverhältnis im weiteren Sinne bezeichnet) und erklärt diese über wechselseitige Verhaltenserwartungen.

Das Arbeitsverhältnis kommt zunächst über den Abschluss des formalen (synonym expliziten oder juristischen) Arbeitsvertrages zustande. In seiner juristischen Definition wird das individuelle Arbeitsverhältnis durch den formalen Arbeitsvertrag konstituiert. Es beschränkt sich auf ein privatrechtliches Dauerschuldverhältnis<sup>5</sup> (Arbeitsverhältnis im engeren Sinne), im Rahmen dessen die

---

<sup>5</sup> Das Bestehen erster individueller Arbeitsverträge wird für qualifizierte Arbeitskräfte in Manufakturen angenommen (um 1800). Mit Abschaffung des Zunftzwanges 1810 wurde der Inhalt von

Arbeitspflicht eines Arbeitnehmers und die Vergütungspflicht eines Arbeitgebers verknüpft werden (Schein 1978; Otto 1997:Randnummer 329). Der formale Arbeitsvertrag beinhaltet Regelungen über die zu erbringende Tätigkeit (Berufsbezeichnung, eventuell kurze Arbeitsplatzbeschreibung), den Beschäftigungsort, den Anfang und das Ende des Arbeitsverhältnisses sowie Entgelt- und Arbeitszeitvereinbarungen<sup>6</sup> (Hromadka und Maschmann 2002). Er hat formale Bedingungen der betrieblichen Nutzung von Arbeitskraft zum Gegenstand, beinhaltet aber keine Vereinbarungen über einzelne, konkret zu erbringende Arbeitsleistungen und -ergebnisse. Die Intensität der Arbeitsleistung wird lediglich über Zeit bestimmt. Im Gegensatz zur Entgeltspflicht des Arbeitgebers wird die Leistungspflicht des Arbeitnehmers erst im Verlauf der Arbeitsbeziehung durch den Arbeitgeber konkretisiert (Offe und Hinrichs 1984b:56f.). Leistungsmenge und -qualität der zu erbringenden Arbeit sind wie auch Versprechungen bezüglich Karriereoptionen und Gehaltsentwicklung Gegenstand des Austauschverhältnisses nicht jedoch des expliziten Arbeitsvertrages.

Indem die Ausgestaltung der Beziehung zwischen den Arbeitsparteien weitgehend im Arbeitsalltag erfolgt, reicht das Arbeitsverhältnis weit über den formalen Vertrag hinaus. Das Arbeitsverhältnis im weiteren Sinne als Gesamtheit der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer umfasst zum einen die persönliche Beziehung der Arbeitsparteien die ihren Ausdruck in der Anweisungs- und Kontrollstruktur findet, indem die Beziehung zum Beispiel durch Vertrauen oder Misstrauen, Distanz oder Nähe gekennzeichnet ist. Es umfasst zum anderen explizite und insbesondere implizite Vereinbarungen zwischen den Arbeitsparteien (Schrüfer 1988:27). Explizite und implizite Vereinbarungen bilden den Kontext, innerhalb dessen sich die Beziehungsdynamik zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer entfaltet. Das Konzept des impliziten Arbeitsvertrages knüpft an die Unterscheidung zwischen expliziten und impliziten Vereinbarungen an. Diese differieren hinsichtlich der Form ihres Zustandekommens, aber auch des mit ihnen verbundenen Durchsetzungsmechanismus.

Explizite Vereinbarungen bezeichnen ausgesprochene Übereinkünfte, die sowohl schriftlich fixiert als auch einklagbar sein können, aber nicht müssen (siehe Grafik 01). Zu den expliziten, einklagbaren Vereinbarungen zählt primär der formale Arbeitsvertrag. Ein weiteres Beispiel stellen Zielvereinbarungen dar. „Zielvereinbarungen“ sind schriftliche oder mündliche Absprachen über Leistungsziele zwischen Vorgesetzten und einem einzelnen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen, die in einem bestimmten Zeitraum zu erfüllen sind“<sup>7</sup> (Deich 2004:55).

---

Arbeitsverträgen allgemein Gegenstand freier, vertraglicher Vereinbarungen, basierend auf dem landrechtlichen Dienstvertragsrecht (Becker 1995:46ff.).

<sup>6</sup> Letztere werden häufig wie Prämien, Provisionen und Gratifikationen kollektiv (tarifvertraglich, per Betriebsvereinbarung) oder kollektivarbeitsrechtlich getroffen. Bei leitenden und zum Teil auch bei außertariflichen Angestellten werden entsprechende individuelle Regelungen getroffen.

<sup>7</sup> Die Frage nach der rechtlichen Verbindlichkeit von Zielvereinbarungen (hiervon abzugrenzen sind einseitige Zielvorgaben des Arbeitgebers) gewinnt im Zusammenhang eines steigenden Auf-

	Einklagbar	Nicht einklagbar
Explizit	rechtlich verbindliche Absprachen, regelmäßig schriftlich fixiert: primär Arbeitsvertrag, Zielvereinbarungen	Ausgesprochene Übereinkünfte, regelmäßig nicht schriftlich fixiert: informelle Absprachen, z.B. Beförderung oder Urlaubsabsprachen
Implizit	unausgesprochene Übereinkünfte, nicht schriftlich fixiert: z.B. Betriebliche Übung	gewohnheitsmäßige Verhaltensweisen, soziale Normen: z.B. ‚Umgangston‘, Gerechtigkeitsvorstellungen, Karrieresysteme

Grafik 01: Explizite und implizite Vereinbarungen

Implizite Vereinbarungen zeichnen sich dadurch aus, dass es sich um ‚unausgesprochene Übereinkünfte‘ handelt. Ein Beispiel für implizite Vereinbarungen, die rechtliche Verbindlichkeit entfalten, sind Fälle betrieblicher Übung. „Nach der ständigen Rechtsprechung des BAG ist betriebliche Übung die regelmäßige Wiederholung bestimmter Verhaltensweisen des Arbeitgebers, aus denen der Arbeitnehmer schließen kann, ihm solle eine Leistung oder eine Vergünstigung auf Dauer gewährt werden. Das Verhalten des Arbeitgebers ist als Vertragsangebot zu werten. Dieses Angebot kann der Arbeitnehmer stillschweigend annehmen (§ 151BGB). Daraus folgt ein vertraglicher Anspruch auf die üblich gewordene Leistung. Unerheblich ist, ob der Arbeitgeber mit einem entsprechenden Verpflichtungswillen gehandelt hat. Vielmehr kommt es darauf an, wie der Arbeitnehmer als Erklärungsempfänger dessen Verhalten nach Treu und Glauben unter Berücksichtigung aller Begleitumstände (§§ 131, 157 BGB) verstehen konnte“ (BAGE 102, 351ff. = AP Nr. 59 zu § 242 Betriebliche Übung = NZA 2003, 337, in: Wal-

---

kommens solcher Vereinbarungen seit Mitte der 1990er Jahre an Bedeutung, weshalb sich bis heute kaum eine rechtliche Auseinandersetzungen mit der Problematik stattgefunden. Hierzu trägt wesentlich die Tatsache bei, dass in der Vergangenheit Streitigkeiten, die vor allem in Fällen vergütungswirksamer Zielvereinbarungen auftraten, regelmäßig außergerichtlich beigelegt wurden (Deich 2004:4). Unbestritten ist, dass Zielvereinbarungen, solange diese sich auf Regelungsgegenstände beziehen, die im konkreten Fall dem Weisungsrecht des Arbeitgebers unterliegen, für den betroffenen Arbeitnehmer rechtlich verbindlich sind. Die rechtliche Bindung des Arbeitgebers unterliegt bei Zielvereinbarungen Einschränkungen dadurch, dass sein Direktionsrecht das Recht auf die Konkretisierung und Anpassung der Aufgaben seiner Arbeitnehmer, worunter auch die Abänderung vereinbarter Ziele fällt, einschließt. Veränderungen im Entgeltbereich unterliegen hingegen nicht dem Weisungsrecht, weshalb Zielvereinbarungen mit Entgeltbezug regelmäßig rechtliche Verbindlichkeit entfalten (ebd. 104ff.).

termann 2006:260). Besonders verbreitete Beispiele sind arbeitgeberseitige Zahlungen von Gratifikationen (typisch Weihnachtsgratifikationen) und anderen Sonderleistungen (Jubiläumsabgaben, betriebliche Altersversorgung) (Waltermann 2006:260). Implizite nicht einklagbare Vereinbarungen beziehen sich auf gemeinsam geteilte Werte und Normen, die ihren Ausdruck ebenso in gewohnheitsmäßigen Verhaltensweisen wie betrieblich institutionalisierten Praktiken finden (Schrüfer 1988:29). Das Konzept impliziter Arbeitsverträge knüpft an diese Unterscheidung an, indem es sich wesentlich auf unausgesprochene, nicht einklagbare Vereinbarungen bezieht.

Der formale Arbeitsvertrag dient wie Verträge allgemein zum einen der Definition des Umfangs der durch die Vertragsparteien einzubringenden Leistungen (Güter und Dienstleistungen) und zum anderen der Sicherung der Durchsetzbarkeit der Übereinkunft mittels rechtlicher Sanktionen. Er bleibt aber doppelt unvollständig: Erstens bildet er lediglich einen Rahmen für die zu erbringenden Leistungen und zweitens erfordert seine Durchsetzbarkeit ihm äußerliche Übereinkünfte. Die doppelte Unvollständigkeit des Arbeitsvertrages sowie besondere Merkmale der Ware Arbeitskraft erfordern die Etablierung außervertraglicher Regulierungsmechanismen des Arbeitsverhältnisses. Hierbei handelt es sich um ein allgemeines Problem von Arbeitsvertragsverhältnissen, das aus Perspektive der Betriebe für die Gruppe zentraler betrieblicher Leistungsträger besondere Relevanz besitzt. Dieser Zusammenhang und seine Konsequenzen für die Ausgestaltung von Arbeitsverhältnissen werden im Folgenden genauer erläutert, bevor der (traditionelle) implizite Arbeitsvertrag als ein solcher Regulierungsmechanismus eingeführt wird.

### 2.1.1 Regulierungslücken von formellen Arbeitsverträgen

#### *Die doppelte Unvollständigkeit des formalen Arbeitsvertrages*

Durkheim formuliert, dass „nicht alles [...] vertraglich [ist] am Vertrag“ (Durkheim 1988:267). Die Komplexität und Vielfalt der alltäglichen Austauschbeziehungen in entwickelten Gesellschaften erfordern allgemeine Regelungen der Bedingungen des Austausches. Diese sind im Vertragsrecht als Grundnorm privater Konventionen festgehalten. Der Arbeitsvertrag und mit ihm das Arbeitsverhältnis wird über das Vertragsrecht im Allgemeinen (Arbeitsvertrag als privatrechtliches Schuldverhältnis) und das Arbeitsrecht im Speziellen – Individualarbeitsrecht, Kollektivarbeitsrecht und Arbeitsgerichtsbarkeit (ArbGG) – reguliert.

Das Individualarbeitsrecht setzt Bedingungen für individuelle Arbeitsverträge und für die betriebliche Anwendung von Arbeitskraft vom Abschluss des Vertrages über die Rechte und Pflichten der Arbeitgeber und -nehmer im Verlaufe des

Arbeitsverhältnisses bis hin zu seiner Beendigung<sup>8</sup>. Arbeitsverträge gelten mit §§ 611 ff. BGB als Unterfall (abhängige Tätigkeit) des Dienstvertrages<sup>9</sup>. Zu den sogenannten Hauptpflichten der Parteien zählen die Arbeits- und Vergütungspflicht, die eine Treuepflicht des Arbeitnehmers und Fürsorgepflicht des Arbeitgebers beinhalten. Regelungen zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses umfassen Formvorschriften, Kündigungsfristen, allgemein das Kündigungsschutzgesetz, aber auch das Teilzeit- und Befristungsgesetz (Hromadka und Maschmann 2002). Das Kollektivarbeitsrecht umfasst unter anderem das Recht der Koalitionspartner (Koalitionsfreiheit nach Art. 9 Abs. 3 GG) und Tarifvertragsrecht<sup>10</sup>, auf deren Grundlage auch Tarifverträge Gesetzescharakter erhalten, sowie das Mitbestimmungsrecht (Mitbestimmungsrecht im engeren Sinne, Betriebsverfassungs- und Personalvertretungsrecht) (Hromadka und Maschmann 2004).

Über ihre Verankerung im Vertragsrecht entfalten Verträge gesetzmäßig bindende Wirkung und eröffnen die Möglichkeit einer rechtlichen Sanktionierung. Dies setzt voraus, dass die klagende Partei dem Gericht einen Bruch des Vertrages nachvollziehbar offenlegen kann. Das Konstatieren des Vertragsbruches setzt die Interpretation des Vertrages voraus. An dieser Stelle kommt das Problem der Definitionslücken des formalen Arbeitsvertrages zum Tragen: Wie kann ein Vertrag interpretiert werden, der die tatsächlich zu erbringenden Leistungen nicht konkret benennt?

Verträge sind allgemein mit dem Problem behaftet, den Umfang der wechselseitigen Leistungen des Austausches, den sie zum Gegenstand haben, nicht endgültig regeln zu können. Das grundsätzliche Problem besteht darin, dass in der Regel bei Vertragsabschluss nicht alle zukünftigen Entwicklungen mit Auswirkungen auf den Vertragsgegenstand antizipiert und vertraglich berücksichtigt werden können (Beckert 1997:35). Dies gilt schon für den einfachen Kaufvertrag über ein materielles Gut, erscheint hier aber relativ unproblematisch. Der Kaufvertrag konkretisiert die wirtschaftliche Beziehung zwischen Käufer und Verkäufer, indem er die Quantität und Qualität der zu verkaufenden Ware und die Bedingungen (inkl. des Preises), unter denen die vollständige rechtliche und physische Verfügungsgewalt über die verkaufte Ware auf den Käufer übergehen soll, festlegt (Offe und Hinrichs 1984b:55). Mit steigender Komplexität und Unspezifität des Vertragsgegenstandes nehmen auch die Probleme der Interpretation des Vertrages zu. Dies gilt für Verträge über hochwertige Waren, Dienstleistungs- oder Kooperationsverträge, in besonderer Weise aber für den juristischen Arbeitsvertrag (Nienhüser und Gebert 1998; Deutschmann 2002:97), der zwar Zahlungen festlegt, Leistungen aber offen lässt (Berger 1995:411).

---

<sup>8</sup> Es umfasst weiterhin Regelungen zu Urlaub und Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall sowie Regelungen über Haftungsansprüche.

<sup>9</sup> Die Bestimmungen werden durch Regelungen für kaufmännische Angestellte im Handelsgesetzbuch, für gewerbliche Arbeitnehmer in der Gewerbeordnung ergänzt.

<sup>10</sup> Genauer das Tarifvertrags-, Schlichtungs- und Arbeitskampfrecht.

Der Unterschied zwischen Arbeits- und Kaufvertrag besteht zunächst in der oben beschriebenen Eigenschaft des Arbeitsvertrages, nur einen Ausschnitt der Beziehung der Vertragsparteien zu regeln, er besitzt die Merkmale eines Rahmenvertrages. Der Arbeitsvertrag begründet ein institutionalisiertes, gegenseitig anerkanntes Autoritätsverhältnis: Der Arbeitnehmer begibt sich mit Abschluss des Vertrages freiwillig in persönliche Abhängigkeit vom Arbeitgeber (Sesselmeier und Blauermeier 1998:205; Hromadka und Maschmann 2002). Er stellt ihm seine Arbeitskraft zur Verfügung und unterliegt in ihrer Anwendung dem Direktionsrecht des Arbeitgebers (Nienhüser und Gebert 1998; Deutschmann 2002:97), das etwa die Verteilung von Arbeitsaufgaben sowie die Bestimmung von Arbeitsverfahren und Arbeitsnormen hinsichtlich Arbeitsintensität und -qualität umfasst (Hirsch-Kreinsen 2009:63).

Die unvollständige Definition der einzubringenden Leistungen stellt im Falle des Arbeitsvertrages mehr als ein unumgängliches, strukturell bedingtes Übel dar. Sie ist vielmehr Voraussetzung seiner Effizienz im Sinne beider Arbeitsparteien<sup>11</sup>, insbesondere aber von Unternehmensseite. Unternehmen agieren unter Bedingungen von Unsicherheit zum Beispiel in Bezug auf die allgemeine zukünftige Entwicklung des Marktes, die konkrete Auftragslage, technische Veränderungen etc. Sie sind auf flexiblen Arbeitskräfteeinsatz angewiesen (Streeck 1988:2f.; Müller-Jentsch 1998:31). Diese Flexibilität wird weitgehend durch das Recht des Arbeitgebers auf Konkretisierung der Leistungspflicht seiner Arbeitnehmer nach seinen jeweiligen Bedürfnissen gewährleistet, das heißt indem er den ihm eröffneten Spielraum zur ad hoc-Anordnung konkreter Arbeitsaufgaben nutzt (Offe und Hinrichs 1984b:56f.).

Die Leistungsforderungen an Arbeitnehmer werden durch die beschriebenen arbeitsrechtlichen Regelungen, auch bezeichnet als Schutzrechte der Arbeitnehmer, begrenzt. Das Gesetz verweist aber gleichzeitig mit dem Prinzip der Auslegung von Verträgen nach „Treu und Glauben mit Rücksicht auf die Verkehrssitte“ (§157 BGB) explizit auf außerhalb des Gesetzes existierende Maßstäbe. Verträge sind über rechtlich institutionalisierte Normen hinaus eingebettet in einen ‚moralischen Rahmen‘. Er beschreibt die gemeinsamen moralischen Normen der Vertragsparteien, vor deren Hintergrund sie das eigene Handeln wie auch das der ‚gegnerischen Partei‘ beurteilen. Das soziale Handeln wirkt in die vertragliche Beziehung hinein und in diesem Sinne sind nicht nur rechtliche Bestimmungen, sondern auch Sitten im Sinne von Konventionen und Gewohnheitsregeln<sup>12</sup> als nicht-kontraktuelle Voraussetzungen des Vertrages zu verstehen (Durkheim

<sup>11</sup> Sesselmeier und Blauermeier argumentieren transaktionskostentheoretisch, dass die Aushandlung eines kontingenten (Zukunfts-)Vertrages aufgrund der Unsicherheit und Komplexität bereits gegenwärtiger Vertragsumstände sowie bei zukünftigen Entwicklungen im potenzierten Maße für beide Parteien mit hohen Entstehungs- und Durchsetzungskosten verbunden wäre (Sesselmeier und Blauermeier 1998:204f.).

<sup>12</sup> Für Durkheim zählen hierzu insbesondere professionelle Standards als Ausdruck einer „Professionsmoral“.

1988:267ff.; Beckert 1997:128). Die geteilten moralischen Vorstellungen der Vertragsparteien liefern einen Orientierungsrahmen für die Interpretation des Vertrages und damit für die durch beide Parteien einzubringenden Leistungen.

### *Arbeitsvertrag und Arbeitsleistung: das Transformationsproblem*

Der Arbeitsvertrag bleibt im Vergleich mit anderen Verträgen nach Marx nicht nur unvollständig, sondern aufgrund der spezifischen Charakteristika der Ware Arbeitskraft auch unbestimmt. Arbeitskraft zeichnet sich als ‚fiktive Ware‘ durch spezifische Merkmale aus:

Erstens kann das Austauschgut nicht normiert werden. Es ist nicht näher definiert, sondern bleibt unbestimmt. Der Verkauf der Ware Arbeitskraft bezieht sich nicht auf eine konkrete Arbeitsleistung, sondern auf das Arbeitsvermögen des Anbieters, dessen Arbeitskraft formbar und anpassungsfähig ist. Zweitens ist die Arbeitskraft nicht vom Verkäufer und seinen individuellen Eigenschaften ‚ablösbar‘. Mit Abschluss des Arbeitsvertrages endet das Recht des Arbeitnehmers, über seine Arbeitskraft verfügen zu können (Müller-Jentsch 1998:31). Indem die Arbeitskraft aber „quantitativ und qualitativ an die Subjektivität des Arbeitenden gebunden“<sup>13</sup> (Offe und Hinrichs 1984b:57) ist, verbleibt sie dennoch insofern in der Verfügungsgewalt des Arbeitenden, als ihre Anwendung von seinem freien Willen abhängt (Friedman 1987:100). Das Ergebnis der Arbeit hängt von dem Bemühen der Arbeitenden ab (Sesselmeier und Blauermeil 1998:143).

Hieraus entsteht das Problem der Umwandlung von gekaufter Arbeitskraft in Arbeitsleistung, das als Transformationsproblem<sup>14</sup> in die Debatte eingegangen ist: Der Arbeitgeber erhält bei Vertragsabschluss ein ‚Versprechen über eine zu erbringende Arbeitsleistung‘, das erst im Arbeitsprozess durch die Arbeitnehmer in tatsächliche Leistung umgesetzt wird (Braverman 1980). Die Unbestimmtheit des Arbeitsvertrages eröffnet einerseits die notwendigen Spielräume für die qualitative und quantitative betriebliche Anwendung von Arbeitskraft und macht sie einer extensiven Nutzung durch den Arbeitgeber zugänglich (Müller-Jentsch 1998:31). Die Variabilität und Veränderbarkeit der Arbeitskraft entspricht dem originären Interesse des Kapitaleigners. Sie spiegelt sich im oben benannten Charakteristi-

---

<sup>13</sup> Ein weiteres Spezifikum der Ware Arbeitskraft gegenüber anderen ‚genuinen‘ Waren liegt in der Tatsache, dass Arbeitskraft nicht zum Zwecke ihres Verkaufs auf Märkten hergestellt wird. Dieser spielt für die folgenden Überlegungen aber keine Rolle (Offe und Hinrichs 1984a:91).

<sup>14</sup> Das klassische Transformationsproblem nach Marx wurde in den 1970er Jahren von Braverman aufgegriffen (Für eine Diskussion der unterschiedlichen wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Ansätze zum Transformationsproblem vgl. auch Berger 1995; Nachbagauer 2001). Die soziologische Diskussion um das Transformationsproblems als Problem von Leistungen in Organisationen wird in der labor process debate als Auseinandersetzung mit Bravermans Analyse des Arbeitsprozesses und allgemein der Auseinandersetzung um organisationale Bindung geführt. Die wirtschaftswissenschaftliche Diskussion bezieht sich zum einen auf Williamsons Transaktionskostenansatz sowie den tauschtheoretisch orientierten Prinzipal Agent-Ansatz (Deutschmann 2002:103).

kum des Arbeitsvertrages wieder, die Konkretisierung der Leistungspflicht des Arbeitnehmers aus betrieblichen Effizienzgründen auch willentlich durch den Arbeitgeber ad hoc vornehmen zu lassen (Offe und Hinrichs 1984a:91f.). Die Unbestimmtheit des Arbeitsvertrages setzt andererseits der betrieblichen Anwendung von Arbeitskraft Grenzen und impliziert Widerstandspotenziale der Arbeitenden. Um sich nicht des Vertragsbruchs schuldig zu machen, können sie die Verausgabung ihrer Arbeitskraft nicht vollständig verweigern, sie entscheiden aber als Träger der Arbeitskraft über das Ausmaß ihrer Leistungsabgabe (Berger 1995:411). Sie müssen zur Mitarbeit bewegt werden. „Jeder Käufer von Arbeitskraft muß mit der Mitsprache des Besitzers in dem doppelten Sinne rechnen, daß er einerseits nicht ausschließlich über die gekaufte Ware verfügen kann und andererseits die Nutzung der Arbeitskraft an die Mitwirkung von deren Eigentümer unauflöslich gebunden ist“ (Offe und Hinrichs 1984a:92).

Das Transformationsproblem ist in kapitalistischen Arbeitsorganisationen in der doppelten Natur des Verhältnisses zwischen Kapital und Arbeit angelegt. Wie Cressey und MacInnes argumentieren: Die Widersprüchlichkeit des Verhältnisses entsteht auf Arbeitsplatzebene auf Seiten der Arbeit wie auch auf Seiten des Kapitals (Cressey und MacInnes 1980:234). Anbieter von Arbeitskraft sind auf deren Verkauf angewiesen. Ihr Interesse ist es zum einen, ihr Arbeitsvermögen zu schützen und zu erweitern, eine angemessene Lohn-Leistungs-Relation zu sichern, aber auch Autonomie zu wahren (Offe und Hinrichs 1984b:58). Es liegt zum anderen in ihrem Interesse, die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes zu bewahren. Dies setzt den wirtschaftlichen Erfolg ihres konkreten Unternehmens und allgemeiner die Existenz von Kapital und Betrieben voraus (Hirsch-Kreinsen 2009:62).

Die Käufer von Arbeitskraft verfolgen das Ziel der Gewinnmaximierung beziehungsweise die Erzielung von Mehrwert. Der Erfolg des Verwertungsprozesses beruht auf der erfolgreichen Organisation des Arbeitsprozesses als auch sozialem Prozess (Littek, Rammert et al. 1982:109). Das Gelingen der Warenproduktion hängt ab von Interpretations- und Anpassungsleistungen der Arbeitnehmer, die nicht erzwingbar und nicht formalisierbar sind und in diesem Sinne ‚freiwillig‘ erbracht werden müssen. Sie verweisen auf nicht vorhersehbare und nicht strukturierbare Aspekte des Arbeitshandelns. Produktions- und Arbeitsprozesse stellen hochkomplexe, kontingente Systeme dar. Auch bei noch so genauer Planung können nicht alle möglichen Störungen und Einflüsse berücksichtigt werden. Um diese ‚Planungslücke‘ zu schließen, müssen die Arbeitenden ihre Aufgabe ‚intelligent‘ ausüben und durch situationsgerechtes Handeln den reibungslosen Ablauf bestehender Arbeitsprozesse gewährleisten. Hierzu gehört die Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung von und mit Kollegen und Vorgesetzten oder auch anderen Abteilungen. Schließlich beruht der Erfolg des Unternehmens auf der (Weiter-)Entwicklung neuer Produkte oder Arbeits- und Produktionstechniken. Sie erfordern kreative Leistungen, die per se nicht formalisiert werden können (Marrs 2010). Die hiermit beschriebenen Leistungen der Gewährleistung,



Kooperation und Innovation setzen ein Mindestmaß an Folgebereitschaft voraus. Der erfolgreiche Produktionsprozess erfordert die Kooperation der Parteien Kapital und Arbeit, Produktionskräfte und Arbeitsbeziehungen, technische und ‚soziale Effizienz‘ bilden eine Einheit. Es besteht ein Verhältnis doppelter Kontingenz (Deutschmann 2002:98), das dem Arbeitsverhältnis als gleichzeitiger Konflikt- und Kooperationsbeziehung entspricht (Sesselmeier und Blauermel 1998:206).

Um die Transformation von Arbeitsvermögen in Arbeitsleistung nach Vertragsabschluss zu sichern, suchen die Unternehmen nach Möglichkeiten, das Arbeitshandeln zu kontrollieren. Die Kontrolle und Steuerung von Arbeit durch das Kapital bezieht sich auf die Fähigkeit, die Waren- und Mehrwertproduktion durchzusetzen (Cressey und MacInnes 1980:19). Die Organisation stützt sich hierbei auf die Macht, die sie über ihre Mitglieder besitzt, rechtlich festgesetzt im Direktions- und Weisungsrecht des Arbeitgebers. Nach Marx wird das Transformationsproblem durch die „Umsetzung der Marktmacht des Kapitalisten in formale Autorität und mediatisierte Macht im Rahmen von Organisationen gelöst“ (Deutschmann 2002:137).

Lohnarbeitsverhältnisse sind durch ein grundlegendes Macht- und Ressourcenungleichgewicht zugunsten der Unternehmenseite gekennzeichnet. Diese Machtasymmetrie ist einem strukturellen Gefälle der Möglichkeiten von Arbeitnehmern und Arbeitgebern geschuldet, marktstrategisch rational zu handeln (Offe und Hinrichs 1984b:50f.). Unternehmen können ihre Angewiesenheit auf Arbeitskräfte auf verschiedene Weise reduzieren. Ihr Kapitalvermögen eröffnet ihnen Wahlmöglichkeiten für oder gegen den Einsatz arbeitssparender Kapitalgüter oder arbeitskostensparender Standorte. Arbeitnehmer sind zur Sicherung ihrer Existenz und Reproduktion ihrer Arbeitskraft auf den Verkauf ihrer Arbeitskraft innerhalb eines begrenzten zeitlichen Rahmens angewiesen (welche Ressourcen stehen zur Verfügung, um eine Phase ohne Arbeitseinkommen zu überbrücken) und können auch räumlich nicht in gleichem Maße auf alternative Angebote zurückgreifen (Offe 2000:497; Hirsch-Kreinsen 2008:35). Offe und Hinrichs unterscheiden zwischen einem primären und sekundären Machtgefälle auf dem Arbeitsmarkt. Das primäre Machtgefälle bezieht sich auf das globale und durchschnittliche Machtgefälle, das zwischen Nachfrage- und Angebotsseite des Arbeitsmarktes besteht. Das sekundäre Machtgefälle bezieht sich auf „gruppentypisch unterschiedliche Chancen der Arbeitnehmer, im Rahmen dieses primären Machtgefälles dennoch erfolgreiche Anpassungsstrategien zu praktizieren“ (Offe und Hinrichs 1984b:70).

Das grundsätzliche Machtgefälle zugunsten der Unternehmenseite setzt sich im Betrieb fort. Die scheinbare Omnipotenz des Kapitals wird hier allgemein durch seine Angewiesenheit auf freiwillige Leistungen der Arbeitenden, die diesen Machtpotenziale eröffnen, beschränkt. Doch setzt sich im Betrieb auch das sekundäre Machtgefälle zwischen verschiedenen Arbeitnehmergruppen fort. Wie weit die Machtpotenziale einzelner Funktionsträger reichen, hängt davon ab, in

welchem Maße ihre Tätigkeit freiwillige, nicht vorhersehbare und nicht strukturierbare Leistungen voraussetzt und zur Aufrechterhaltung und zum Erfolg des Produktions- und Verwertungsprozesses beiträgt (Crozier, Friedberg et al. 1979).

### *Die besondere Qualität komplexer Tätigkeiten und ihrer Kontrollierbarkeit*

Das Bemühen bürokratischer Organisationen zielt auf die Strukturierung und Koordination des Handelns ihrer Mitglieder über die Vorgabe von Regeln und „Handlungsprogrammen“. Sie stellen Schemata bereit, „um die organisatorisch geforderten Aufgaben sachlich erledigen zu können. Sie dien[en] auch der Absorption von Unsicherheit. Unsicherheit liegt vor, wenn kein sicheres Wissen über die Gültigkeit oder Erwartbarkeit bestimmter Gegebenheiten vorliegt“ (Bonazzi 2008:290). Unsicherheit liegt nach Simon in der Begrenztheit menschlicher Rationalität begründet, da Entscheidungen unter den Voraussetzungen (1) unvollständigen Wissens, (2) beschränkter Fähigkeiten zur Antizipation des Wertes des Handlungsergebnisses sowie (3) einer selektiven Wahrnehmung von Handlungsmöglichkeiten getroffen werden müssen<sup>15</sup> (Simon 1976:80ff.). Organisationen können Unsicherheit mittels Regeln insoweit reduzieren, wie sie in der Lage sind, auf Grundlage von Erfahrung oder Kalkulationen als erfolgreich identifizierte Vorgehensweisen in formalisierte Handlungsprogramme zu übersetzen. Überall dort, wo Organisationen nicht in der Lage sind, Handlungskontexte soweit vorzustrukturieren, dass das Handeln ihrer Mitglieder vorhersehbar ist, bleibt die Entscheidungsfindung über die angemessene Handlung im Ermessen der Akteure.

Berger unterscheidet zwischen einer zeitlichen und einer sachlichen Dimension von Unsicherheit. Zeitliche Unsicherheit bedeutet Ungewissheit darüber, „wann und wie häufig handlungsrelevante Ereignisse eintreffen und einzelne Aufgaben zu erledigen sind“ (Berger 1984:79). Die zeitliche Strukturierung der Arbeitsabläufe: Planung und Vorgabe von Reihenfolge und Zeitdauer der Tätigkeit ist erschwert. Aufgabenanfall und -bearbeitung sind zeitlich aneinander gekoppelt oder setzen die Präsenz Dritter voraus. Hierzu zählen z. B. Reparaturtätigkeiten oder Schnittstellenfunktionen im Umgang mit Lieferanten oder Kunden. Sachliche Unsicherheit liegt in dem Fehlen sicherer Problemlösungsstrategien begründet und ist im Kern auf unvollständiges Wissen über Kausalzusammenhänge zurückzuführen. Von sachlicher Unsicherheit sind insbesondere Innovationstätigkeiten

---

<sup>15</sup> Individuen handeln unter der Voraussetzung unvollständiger Informationen, sie arbeiten mit simplifizierten Modellen. Auch wenn sie vollständige Informationen über den IST-Zustand des Handlungskontextes besäßen, fehlte ihnen das nötige Wissen um Einflussfaktoren, Regeln und Gesetze, um das tatsächliche Ergebnis ihrer Handlung zu bestimmen.

Individuen agieren in einer komplexen Realität, in der unterschiedliche Handlungsziele und Werte miteinander konkurrieren und sich im Zeitverlauf verändern. Sie sind nicht nur unfähig, alle Konsequenzen ihres Handelns zu antizipieren, sie sind auch nur beschränkt in der Lage, den tatsächlichen Wert des Ergebnisses in der Zukunft ex ante zu bestimmen.

Individuen kennen und berücksichtigen bei der Entscheidungsfindung nur einen Ausschnitt der tatsächlich existierenden Handlungsmöglichkeiten.

und Interaktions-/Kommunikationstätigkeiten betroffen. Erstere zeichnen sich per Definition durch die Generierung neuer (Lösungs-)Strategien aus. Letztere müssen das Verhalten Dritter – von Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, aber im Falle von Führungsfunktionen auch von untergebenen Mitarbeitern – als intervenierende Variable berücksichtigen. Das Maß der Strukturierbarkeit einer Arbeitsaufgabe bestimmt sich wesentlich durch die Umwelt<sup>16</sup>, auf die sich die Aufgabe bezieht. Ihre Strukturierung wird mit steigender Komplexität und Veränderlichkeit der Umwelt erschwert. In anderen Worten: Mit steigender Umweltkomplexität nimmt die Unsicherheit, mit der die Arbeitsaufgabe belastet ist, zu (Berger 1984:72).

Handlungskontexte, die durch die Organisation nicht soweit vorstrukturiert werden können, dass das Handeln ihrer Mitglieder vorhersehbar ist, werden als organisationale Ungewissheitszonen bezeichnet. Sie fungieren für die Akteure, die sie kontrollieren, als Quellen von Macht. „Ungewißheit vom Blickpunkt der Probleme ist Macht vom Blickpunkt der Akteure“ (Friedberg 1988:13). Crozier und Friedberg sehen vier Machtquellen von Ungewissheit<sup>17</sup>, die für Organisationen besonders relevant sind:

1. „[...] solche, die aus der Beherrschung eines spezifischen Sachwissens und der funktionalen Spezialisierung herrühren“, qua *Expertise*;
2. „solche, die an die Beziehungen zwischen einer Organisation und ihrer Umwelt, oder besser, ihren Umweltsegmenten gebunden sind“, qua *Schnittstellenfunktion zu Umweltsegmenten*;
3. „solche, die aus der Kontrolle von Informationen und Kommunikationskanälen herrühren“, qua *Informationsvermittlungsfunktion* sowie
4. „solche schließlich, die sich aus dem Vorhandensein allgemeiner organisatorischer Regeln ergeben“, qua *formal zugewiesener Zuständigkeiten* (Crozier, Friedberg et al. 1979:50).

Die Bezeichnung der Typen von Ungewissheit als *Quellen* von Macht impliziert, dass nicht ihre Existenz per se einzelnen Funktionsträgern Macht verleiht. Ver-

---

<sup>16</sup> Unter Umwelt ist zum einen das unmittelbare Arbeitsumfeld: stofflicher Charakter des Arbeitsgegenstandes, Arbeitsmittel, Arbeitsprozessorganisation, die Abteilung und ihre Mitarbeiter und (Kooperations-)Beziehungen zu anderen Unternehmensbereichen, wie auch das Unternehmen als Ganzes zu fassen. Sie schließt zum anderen alle für das Unternehmen relevanten externen Akteure wie Kunden aber auch Konkurrenten, Lieferanten und regulierende Institutionen: Interessenverbände, Bildungsinstitutionen, staatliche Regulierungsinstanzen etc. ein.

<sup>17</sup> Die Begriffe Unsicherheit und Ungewissheit werden hier synonym gebraucht, insofern als sie sich auf den gleichen Gegenstand beziehen, die Erklärung ökonomischen Handelns durch situativ oder kognitiv bedingte Ungewissheit (Beckert 1997:67). Die Akzentuierung des Konzeptes der Ungewissheit bei Knight durch die Abgrenzung zum Begriff des Risikos (als Frage nach der Wahrscheinlichkeit des Eintretens eines Ereignisses) ist für die weiteren Ausführungen irrelevant.

steht man Macht als Merkmal einer sozialen Beziehung, so ergibt sich die Macht eines Funktionsträgers aus seiner Stellung im Beziehungsgefüge der Organisation, die von seinem Beitrag zur Aufrechterhaltung und zum Erfolg des Produktions- und Verwertungsprozesses abhängt (Hickson, Hinings et al. 1971:217). Mit Hickson, Hinings et al. hängt die tatsächliche Macht einer sozialen Einheit<sup>18</sup> dann in erster Linie von drei Variablen ab: (1) (dem Ausmaß) ihrer Bewältigung von Unsicherheit; (2) ihrer Ersetzbarkeit sowie (3) ihrer Zentralität.

*Bewältigung von Unsicherheit:* Indem einzelne Funktionsträger oder Abteilungen Unsicherheit bewältigen, reduzieren sie die Unsicherheit, der andere Funktionsträger oder Abteilungen ausgesetzt sind, und leisten Gewährleistungsarbeit. Berger und Offe sehen im Zweckbezug der Gewährleistung – das heißt ihrer „Orientierung an Risiken, Störungen, Unregelmäßigkeiten, Unsicherheiten, Unwägbarkeiten der natürlichen, technischen und gesellschaftlichen Umwelt, die absorbiert und verarbeitet [...] werden müssen“ (Berger und Offe 1984:274) – das zentrale Bestimmungsmoment nicht direkt-produktiver und in diesem Sinne dienstleistender Arbeit. Funktionsträger bewältigen Unsicherheit, indem sie in unstrukturierten Handlungskontexten Entscheidungen treffen. „Uncertainty itself does not give power. Coping does“ (Hickson, Hinings et al. 1971:219). Das Ausmaß, in dem einzelne Funktionsträger Unsicherheit bewältigen, ist dann mit Dubin (1963:18) durch die Zahl der ihnen offenstehenden Handlungsalternativen bestimmt.

*Ersetzbarkeit:* Die konkrete Macht einzelner Funktionsträger hängt weiter von ihrer Ersetzbarkeit ab. „For any given level of functional importance in an organization, the power residing in a functionary is inversely proportional to the number of other functionaries in the organization capable of performing the function“ (Dubin 1963:21).

*Zentralität:* Die konkrete Macht einzelner Funktionsträger wird drittens durch deren Zentralität als „the degree to which its activities are interlinked into the system“ (Hickson, Hinings et al. 1971:221) bestimmt. Gemeint ist zum einen die Menge an Verknüpfungspunkten, die mit Aktivitäten anderer Funktionsträger oder Einheiten bestehen (,workflow pervasiveness‘), zum anderen das Ausmaß der Konsequenzen (wie schnell, wie stark), die sich bei Aussetzen der Funktion für zentrale Arbeitsabläufe (,workflow immediacy‘) ergeben.

Wie Berger und Offe es kurz formulieren: „Angestelltenarbeit ist Gewährleistungsarbeit und als solche mit charakteristischen Ungewissheiten behaftet“ (Berger und Offe 1981:277). Dies gilt in besonderer Weise für Angestellte mit komplexen Tätigkeiten – typischerweise hochqualifizierte Angestellte –, bei denen die Bewältigung von Unsicherheit wenn auch in deutlich unterschiedlichem Maße Teil ihrer Arbeitsaufgabe ist. Ihr Handeln trägt in ebenso unterschiedlichem Maße mittel- oder unmittelbar zum erfolgreichen Ablauf des Arbeits- oder Verwer-

<sup>18</sup> Hickson, Hinings et al. entwerfen ein Modell zur Analyse der Macht von Organisationseinheiten.

Ihre grundlegenden Überlegungen sind aber auf die Macht einzelner Funktionsträger in Organisationen übertragbar.

tungsprozesses bei, und sie sind häufig schwer ersetzbar. Im Folgenden wird genauer untersucht, welche Konsequenzen sich aus dem Gesagten für Managementpraktiken von Organisationen und ihre Chancen, das Arbeitshandeln dieser Funktionsträger zu steuern und kontrollieren, ergeben.

Der Begriff der Kontrolle wird hier gebraucht im Sinnes des englischen ‚control‘, welches gleichermaßen Bezug auf den Aspekt der Steuerung (Herrschaft, Einfluss) wie der Überwachung nimmt (Neuberger 1995:226). Friedman definiert Kontrolle zunächst in einem sehr weiten Zugriff folgendermaßen: „Control is to exercise restraint or direction upon the action of a force or thing.“ (Friedman 1977:83) Die Widersprüchlichkeit des Verhältnisses zwischen Kapital und Arbeit impliziert zwei grundsätzliche Strategietypen der Kontrolle (Cressey und MacInnes 1980:19): Direkte Kontrolle und der verantwortliche Autonomie stellen jeweils Extrempunkte eines Kontinuums möglicher Kontrollstrategien dar und können als Interpretationsschablone für die Analyse von Managementpraktiken dienen (Friedman 1986:104,115). Die Kombination verschiedener betrieblicher Kontrolltechniken führt im konkreten Arbeitsprozess zu einem relativen Grad an verantwortlicher Autonomie oder direkter Kontrolle.

Aufgrund der Gefahren wie auch des Chancenpotenzials, die die Subjektivität der Arbeitenden birgt, liegt es – im Sinne des angeführten kapitalistischen Dilemmas – gleichermaßen im Interesse des Kapitals, die Subjektivität der Arbeitenden zu fördern wie sie zu unterbinden (Cressey und MacInnes 1980:15ff.; Friedman 1986:121; Neuberger 1995:234ff.). Im Mittelpunkt von Strategien direkter Kontrolle steht die Betrachtung von Arbeitskraft als Ware, die kein ‚Eigenleben‘ entfalten soll. Sie beziehen sich auf die Organisation des Arbeitsprozesses und Nutzung von Arbeitskraft entlang einer Logik der Objektivierung. Der Begriff der Objektivierung setzt an der Subjektgebundenheit der Arbeitskraft an, die Spielräume für unerwünschtes Verhalten von Arbeitern eröffnet, die mit „unabhängigem, oftmals eigensinnigem“ (Friedman 1987:109) Willen in den Arbeitsprozess eintreten. Strategien der Objektivierung „zielen darauf ab, das Funktionieren des Arbeitsprozesses und der zweckrationalen Organisation vom ‚subjektiven Faktor‘ unabhängig zu machen, von der Person, ihren Deutungen, Sinnbedürfnissen und Zwecksetzungen“ (Moldaschl 2003:31). Strategien verantwortlicher Autonomie distanzieren sich von einer Logik der Objektivierung. Die Subjektivität der Arbeitenden erfährt Wertschätzung als Grundlage der Anpassungsfähigkeit von Arbeitskraft.

*Strategien direkter Kontrolle.* Strategien direkter Kontrolle sind kurzfristig orientiert und zielen ab auf die Kontrolle und Steuerung der Arbeitenden im konkreten Arbeitsvollzug mit dem primären Ziel der Ausschaltung direkten Widerstandes. Sie führen zu einer sichtbaren Gestaltung des Herrschafts- als Unterordnungsverhältnis, indem die Unterordnung der Person in direktem Zugriff auf ihr alltägliches Handeln im Unternehmen erfolgt. Die Kontrolle von Arbeit kann sich auf unterschiedliche Dimensionen des Arbeitsprozesses beziehen (Friedman 1987:116). Friedman spricht vom Kontrollzyklus: (1) die Anleitung und Anwei-

sung der Arbeitsaufgabe, (2) die Kontrolle des Arbeitsprozesses (Überwachung der Ausführenden) und (3) die Kontrolle des Arbeitsergebnisses (Evaluierung und Sanktionierung)<sup>19</sup> (Friedman 1987:116). Strategien direkter Kontrolle beinhalten eine hohe Kontrollintensität in allen drei Dimensionen. Ein gutes Beispiel für eine solche Managementphilosophie stellt der Taylorismus dar<sup>20</sup> (Friedman 1977:92).

Die Gestaltung des Arbeitsprozesses verfolgt in diesem Sinne eine möglichst weitgehende Komplexitätsreduktion einzelner Tätigkeiten<sup>21</sup>, die so der Anleitung und Überwachung zugänglich gemacht werden. Die weitgehende Komplexitätsreduktion einzelner Tätigkeiten setzt zugleich die Ausbildung komplexer Funktionen voraus, die eine geringere Kontrollintensität als einfache Tätigkeiten implizieren. Die Schwierigkeit der Kontrolle komplexer Tätigkeiten liegt darin begründet, dass sowohl ihre Anleitung als auch ihre Überwachung nur bedingt möglich ist. Selbst dort, wo eine Anleitung und Überwachung (sie setzt die ‚Beobachtbarkeit‘ des Arbeitshandelns voraus) durch den Vorgesetzten theoretisch möglich wäre und dieser über ausreichende Kompetenzen verfügt, den komplexen Arbeitsprozess nachzuvollziehen, entstünde ein Kontrollaufwand, der seinen Nutzen übersteigt. Als weiterer Ansatzpunkt von Kontrolle bleibt das Arbeitsergebnis.

Den letzten Ansatzpunkt im Kontrollzyklus bildet die Kontrolle des Arbeitsergebnisses. Sie erfolgt bei Strategien direkter Kontrolle mittels Sanktionierung des Arbeitsergebnisses über Gratifikationen. Der Strategietyp entspricht der Vorstellung, Arbeiter müssten mittels unterschiedlicher Anreize zur Aufgabe der Kontrolle über ihre Tätigkeit bewegt werden. Positive Sanktionen (Gratifikationen) dienen als Leistungsanreize und sollen zu einem hohen Arbeitseinsatz motivieren. Die Arbeitenden sollen eine höhere Bedürfnisbefriedigung in der Verfolgung der Ziele der Organisation als durch die Verfolgung eigennütziger Ziele erleben. „Lohnanreize sind somit ein Mittel, die Subsumtion menschlicher Arbeit unter die Interessen des Betriebes von einem äußeren zu einem inneren Prozeß und den

<sup>19</sup> Edwards spricht hier vom Kontrollsystem als Koordination der drei Elemente ‚direction‘, ‚evaluation‘ und ‚discipline‘ (Edwards 1979:18).

<sup>20</sup> Die organisatorische Standardisierung des Arbeitsprozesses über die Trennung planender und kontrollierender Tätigkeiten auf der einen von ausführenden Tätigkeiten auf der anderen Seite sowie eine hohe Arbeitsteilung und -zerlegung schafft die Voraussetzungen für eine direkte Kontrolle des ausführenden Personals. Akkordarbeit und Prämienlöhne sind Ausdruck der Steuerung und Kontrolle des Arbeitsergebnisses über Gratifikationen.

<sup>21</sup> Zu den betrieblichen Techniken der Kontrolle zählen die möglichst weit reichende Aufspaltung des Arbeitsprozesses in einfache Tätigkeiten, die Trennung von planenden, verwaltenden, überwachenden Funktionen einerseits und ausführenden Funktionen andererseits, die Gestaltung technisch vermittelter Kooperationsprozesse sowie eine starke Ausrichtung am externen Arbeitsmarkt. Die Förderung technisch vermittelter Kooperation (Isolierung des Individuums; Stichwort: Individualisierung der Arbeit) begünstigt konkurrenzorientierte Beziehungen und zielt über die „Verhinderung von Kommunikation“ auf die Verhinderung von Arbeiterwiderstand. Eine starke Ausrichtung am externen Arbeitsmarkt (geringe individuelle Beschäftigungssicherheit, stärker externer Erwerb von Kompetenzen, kurzfristige Beschäftigungsanpassung) verweist auf die Ersetzbarkeit der Mitarbeiter.

Arbeiter – über sein Interesse an möglichst hohem Verdienst – zum Agenten seiner eigenen Disziplinierung zu machen“ (Lutz 1975:28). Ein Beispiel für die Steuerung und Kontrolle über Gratifikationen ist das Akkordsystem, das monetäre Anreize setzt. Aber auch die Wirkung monetärer Anreize ist begrenzt<sup>22</sup> und ihre Reichweite bei der Steuerung und Kontrolle komplexer Tätigkeiten fragwürdig.

Die Leistungsmaximierungschancen von Lohnanreizen hängen von der Formulierung geeigneter Leistungsziele ab. Geeignete Leistungsziele sind solche, bei denen die Gesamtheit der erwarteten Leistungsaspekte über eine einzelne Messgröße erfasst werden kann, und die gleichzeitig einen direkten Zusammenhang zwischen Arbeitsergebnis und individueller Arbeitsleistung abbilden. Sie setzen die Normierbarkeit des Arbeitsergebnisses voraus. Beide Ansprüche stoßen bei komplexen Tätigkeiten auf Schwierigkeiten: Zum einen erschwert die notwendige Kombination unterschiedlicher Arbeitsschritte die Formulierung allumfassender Leistungsziele. Die Belohnung einzelner Teilaspekte kann dazu führen, dass nicht belohnte Leistungsaspekte, die für den Produktionsprozess von Bedeutung sind, vernachlässigt werden. Zum anderen können exogene Faktoren das Arbeitsergebnis beeinflussen. Es besteht dann kein kausaler Zusammenhang zwischen Lohn und Leistung, sodass das Leistungs-Lohnsystem ‚undurchschaubar‘ erscheint, wodurch Gerechtigkeitsfragen aufgeworfen werden. Dies kann einerseits negative Konsequenzen für die Motivation der Arbeitenden nach sich ziehen und andererseits Auseinandersetzungen um das Lohn-Leistungssystem bewirken. Kontrolle über Lohn-Leistungspolitik kann bei verhandlungsmächtigen Arbeitnehmern zu hohen betrieblichen Lohnkosten führen, die auch die ökonomische Effizienz einer solchen Strategie in Frage stellen (Lutz 1975:28ff.,56ff.).

Finanzielle Leistungsanreize führen zu keiner nachhaltigen Sicherung von Einstellungen und Verhaltensweisen im Sinne der Unternehmensziele. Die Motivation der Arbeitenden hängt hier allein von der Aufrechterhaltung des Leistungsanreizes ab, das Ausbleiben einer erwarteten Belohnung kann demotivieren<sup>23</sup>. So erscheint auch die Art der Leistungsmotivation, die finanzielle Leistungsanreizsysteme befördern, problematisch (Kohn 1994:16). Die Arbeitenden treten mit unterschiedlichen Leistungsmotivationen und Arbeitsantrieben in den Arbeitsprozess ein. Die Verfolgung einer reinen Leistungslohnpolitik verkennt diese und greift hierdurch nicht nur zu kurz, sondern ‚vergift‘ Chancen, andere Motivationen aufzugreifen. Der innere Widerspruch von Strategien direkter Kontrolle liegt in der Annahme eines allein ökonomischen Interesses der Arbeitenden begründet, die andersartige

---

<sup>22</sup> Guzzo legte 1985 eine Metaanalyse von 98 Studien zu den Effekten betrieblicher Interventionsprogramme auf unterschiedliche Produktivitätsaspekte vor, die zwischen 1971 und 1981 veröffentlicht wurden. Tatsächlich ergaben einzelne Studien, dass das Output insbesondere durch finanzielle Anreizsysteme verbessert werden konnte, doch zeigten sich in anderen Studien wiederum auch negative Effekte. Die Wirkung von Anreizsystemen erscheint insofern zwiespältig (Guzzo 1985).

<sup>23</sup> Weiter kann die Konkurrenz um Belohnung (Anerkennung, Prämien, Rangstellung) egoistisches Verhalten der Akteure unterstützen und kooperative Arbeitsbeziehungen untergraben.

Ansprüche verkennt und Ansatzpunkte für den Widerstand der Arbeitenden eröffnet (Friedman 1977:94,106). Fehr und Falk (2002) weisen insbesondere auf die Bedeutung von Reziprozität, sozialer Anerkennung und den Wunsch nach einer interessanten Tätigkeit als Motive und Ursachen einer intrinsischen Motivation hin. Intrinsische Motivation bedeutet, dass die Arbeitenden eine Befriedigung in der Ausübung der Tätigkeit selbst erfahren und diese nicht nur als Mittel zum Zweck der Erfüllung eines anderen Zieles, etwa der Verbesserung des Arbeitseinkommens, betrachten (extrinsische Motivation). Extrinsische Leistungsanreize können intrinsische Motivation unterstützen aber auch verdrängen (Frey und Osterloh 1997; Fehr und Falk 2002).

*Strategien verantwortlicher Autonomie.* Komplexe Tätigkeiten verweisen aufgrund ihrer schweren Zugänglichkeit für äußere Formen der Kontrolle stärker auf Selbstkontrolle. Sie sind abhängig von einer intrinsischen Motivation und dem persönlichen Engagement der Mitarbeiter. Diese stehen im Zentrum von Strategien verantwortlicher Autonomie, die die Formbarkeit des Arbeitsvermögens betonen. Den Beschäftigten werden Autonomiespielräume in der Arbeit und ein bestimmter Status gewährt, Verantwortung wird an sie delegiert. Ihre Loyalität gegenüber dem Betrieb wird gefördert (Friedman 1987:100). Der Strategietyp verweist auf eine geringe Formalisierung von Kontrolle sowie auf ein allgemein niedrigeres Kontrollniveau (Friedman 1977; Deutschmann 2002). Der Leistungsanspruch an die Mitarbeiter soll zum Selbstanspruch und intrinsischem Motivationsmoment werden, sodass sich externe Kontrollmechanismen weitestgehend durch Selbstkontrolle ersetzen.

Strategien verantwortlicher Autonomie sind langfristig orientiert und verfolgen eine Kontrolle und Steuerung des Arbeitsverhältnisses über Loyalität, die dann im konkreten Arbeitsvollzug durch Selbststeuerung der Arbeitnehmer die Transformationsleistung sichert. Loyalität soll die Arbeitenden motivieren, ihre Arbeit mit größtmöglicher Mühe und Anstrengung auszuführen. Loyales Verhalten bedeutet, dass die Mitarbeiter im Sinne der Organisation handeln, also ihre Ziele anerkennen und mit verfolgen. Der Herrschaftsanspruch bezieht sich auf die Folgebereitschaft der Arbeiter und verfolgt nur mittelbar Zugriff auf konkretes Handeln im Arbeitsvollzug. Kontrollstrategien im Sinne verantwortlicher Autonomie stellen den betrieblichen Herrschaftsanspruch nicht grundsätzlich in Frage, sie geben ihm nur eine andere Form. Hierin liegt der innere Widerspruch: Loyalität wird durch den Eindruck erzeugt, die betrieblichen Abläufe berücksichtigten Bedürfnisse, Fähigkeiten und Entscheidungen der Mitarbeiter (Friedman 1986; Neuberger 1995:242f.).

Strategien verantwortlicher Autonomie gehen einher mit einer hohen Aufgabenvielfalt und -länge, höheren Kreativitätsanforderungen und größeren Dispositionsspielräumen, Verantwortung wird delegiert. Indem sich Unternehmen Auto-



nomieansprüche der Beschäftigten<sup>24</sup> zu Eigen machen und eigenverantwortliches, selbstorganisiertes Handeln zulassen, ermöglichen sie intrinsische Motivation. Leistung wird zum Selbstanspruch. Betriebliche Techniken der Mitarbeiterbindung sollen die Loyalität der Arbeitenden und die Stabilität der Beziehung gewährleisten, sie sollen Identifikation begünstigen. Zu diesen Techniken zählen konsensorientierte Mechanismen der Konfliktbewältigung, Statuszuweisung und die Schaffung einer Unternehmenskultur, die innere Gemeinschaft und Motivation erzeugt (Littler 1987:36).

Die betriebliche Praxis ist durch ein Nebeneinander von Kontrollstrategien und Kontrollinstrumenten gekennzeichnet, die für je unterschiedliche Belegschaftsgruppen Anwendung finden, obwohl die Strategietypen an spezifische organisationale Voraussetzungen gebunden sind. Der Zusammenhang zwischen der Art der geforderten Arbeitsleistung und möglichen Kontrollstrategien findet seinen Ausdruck in der betrieblichen Realität in der hauptsächlichsten Anwendung von Strategien direkter Kontrolle auf ausführendes Personal, das einfache, standardisierte und routinisierte Tätigkeiten ausübt. Hierzu zählen etwa un- und angelernte Arbeiter, seltener aber auch gelernte Arbeiter und einfaches Verwaltungspersonal. Direkte Formen der Kontrolle finden weiter insbesondere Anwendung in Unternehmen der Massenproduktion. Der Einsatz von Kontrollstrategien im Sinne verantwortlicher Autonomie hingegen erfolgt meist bei Trägern komplexer Funktionen, deren Aufgabe hohe Arbeitsautonomie verlangt: planendes und aufsehendes Personal aber auch Fachspezialisten als Träger einmaliger und für den Unternehmenserfolg relevanter Qualifikationen. Hierzu zählen in der Regel vor allem (hoch-)qualifizierte Angestellte aber auch privilegierte (Fach-) Arbeiter (Friedman 1977:94,109ff.; Deutschmann 2002:121f.).

---

<sup>24</sup> Die Arbeitsorganisation kann dies unterstützen, wie es etwa bei selbstorganisierter Gruppenarbeit oder allgemein fachübergreifender Teamarbeit der Fall ist. Menschlich vermittelte, zum Teil auch organisatorisch strukturierte Kooperationsbeziehungen (als Kommunikationsbeziehungen) stehen im Vordergrund. Kollegiale Zusammenarbeit und Austausch werden gefördert, um den Bedürfnissen der Beschäftigten und Erfordernissen der Organisation gerecht zu werden (Friedman 1986:112f.).

## 2.2 Konzepte impliziter oder psychologischer Arbeitsverträge

Die Frage nach indirekter Verhaltenssteuerung im Arbeitsverhältnis hat zu verschiedenen Vertragskonzepten geführt, die die Beziehungsdynamik im Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer über Verhaltenserwartungen erklären: Über die Dynamik von Verhaltenserwartungen entsteht auf Grundlage des formalen, rechtlichen Vertrages ein impliziter Vertrag als zweite Regulierungsebene. Für diese Vertragskonzepte werden in der Literatur übergreifend und zum Teil synonym die Begriffe impliziter oder auch psychologischer Arbeitsvertrag gebraucht (Roehling 1997:215). Die Funktion impliziter beziehungsweise psychologischer Verträge besteht darin, „für beide Vertragspartner Verlässlichkeit bezüglich bestimmter gegenseitiger Leistungen herzustellen und Unsicherheiten zu reduzieren“ (Grote 2006:1). Sie dienen der Herstellung einer angemessenen Relation des Nehmens und Gebens und regulieren den Austausch solcher Leistungen, die durch den rechtlichen Arbeitsvertrag nicht erfasst werden (Kotthoff 1997a; Faust, Jauch et al. 2000). Im Zentrum stehen sowohl implizite als auch explizite Erwartungen der Parteien, die sie als Verpflichtungen interpretieren, und die so als Verhaltensanreize wirksam werden (Conway und Briner 2005:37). Das Verhalten der Parteien orientiert sich an diesen Erwartungen und wird so über überindividuelle Wertvorstellungen strukturiert. Die Art der in das Arbeitsverhältnis eingebrachten Erwartungen bestimmt die regulativ wirkende Form des Vertrages, der eine Funktion der ‚Beziehungsdeutung‘ einnimmt. Er legt fest, „was ein faires Geben und Nehmen ist. Diese sozialmoralische Übereinkunft ist der Kern der Beziehung, der über ihre Qualität bestimmt. Der psychologische Vertrag ist die Gestalt oder der Rahmen, der die Einzelhandlungen und -fakten sinnvoll macht“ (Kotthoff 1997a:17).

Die gemeinsamen moralischen Werte der Arbeitsparteien und mit ihnen verbundenen Verhaltenserwartungen werden über verschiedene Medien übermittelt. Sie werden in der Unternehmenskultur<sup>25</sup> transportiert, die Art und Inhalt des impliziten Arbeitsvertrages wesentlich bestimmt (Schein 1978; Berger 1993; Turnley und Feldman 1999; Lester, Turnley et al. 2002:41). Sie werden mittels betrieblicher Sozialisation ‚erlernt‘ und vermitteln Vorgaben „about how people should be treated, and how they should relate to each other“ (Makin, Cooper et al. 1996:276; ausführlicher Bartscher-Finzer 2003:58ff.). Die Verhaltenserwartungen basieren weiter auf mündlichen Absprachen oder Ankündigungen, insbesondere Versprechen von Vorgesetzten als durchführende Agenten der Organisation. Sie werden

---

<sup>25</sup> Sie „umfaßt gemeinsame Ideen oder Sinnsysteme ebenso, wie Zeremonien, Riten und Rituale, Legenden, Mythen oder materielle Artefakte und, nicht selten, die unternehmensspezifischen Verhaltensweisen oder ‚the way things are done here“ (Berger 1993:16:16).

aber auch über formalisierte Strukturen wie betriebliche Karrieresysteme und den formalen Arbeitsvertrag vermittelt. Sie sind nicht nur als explizite Vereinbarungen zu verstehen, sondern senden darüber hinaus auch implizite Signale über die ‚erwünschte Beziehungsart‘. So verweisen etwa anciennitäts- oder leistungsbezogene Beförderungsregeln auf verschiedene Leistungserwartungen, befristete oder unbefristete Beschäftigungsverhältnisse auf die Vorstellung einer eher kurz- oder langfristigen Arbeitsbeziehung (Bartscher-Finzer 2003:63).

Die Verbindlichkeit impliziter Verträge wird durch die Möglichkeit der Sanktionierung eines Vertragsbruchs gesichert. Die Frage nach Bedingungen und möglichen Konsequenzen eines Vertragsbruchs steht im Zentrum der neueren Debatte um psychologische Verträge. Ein Vertragsbruch liegt vor, „when one party in a relationship perceives another to have failed to fulfil promised obligations“ (Robinson und Rousseau 1994:247). Es handelt sich um eine wahrgenommene Diskrepanz zwischen IST- und SOLL Zustand (Coyle-Shapiro 2002). Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass der Vertragsbruch als „not the exception but the norm“ (so der Titel eines Aufsatzes von Robinson und Rousseau 1994) betrachtet werden muss. Aber nicht der Bruch an sich, erst das Gefühl einer Normverletzung<sup>26</sup> führt unweigerlich zu Sanktionen (Robinson und Morrison 2000), weil es der Situation eine affektive Komponente verleiht (Holtgrewe, Voswinkel et al. 2000:18ff.; Senghaas-Knobloch und Nagler 2000:105). Härteste Sanktion der Vertragspartner bildet die Aufkündigung des Arbeitsverhältnisses. Weitere Sanktionen bestehen primär in der Zurückhaltung eigener Leistungen (für mögliche Sanktionen durch Arbeitnehmer vgl. Robinson und Rousseau 1994; Sparrow 2000; Coyle-Shapiro und Kessler 2002). Dieses im Vergleich zum rechtlich sanktionierten Vertragsbruch scheinbar ‚weiche‘ Sanktionsmittel impliziert schwerwiegende Konsequenzen für beide Seiten. Die Verweigerung von Karriere- und Qualifizierungschancen beeinflusst langfristig die berufliche Entwicklungsperspektive und kann mit Einkommenseinbußen verbunden sein. Und die Zurückhaltung freiwilliger Leistungen kann die betriebliche Effizienz erheblich beeinträchtigen. Die Forschung konstatiert einen negativen Einfluss eines Bruchs auf

- die wahrgenommene individuelle Verpflichtung (Robinson, Kraatz et al. 1994);
- die Arbeitszufriedenheit (Robinson und Rousseau 1994; Lester, Claire et al. 2001; Lester, Turnley et al. 2002);
- das Vertrauen in die Organisation (Robinson und Rousseau 1994; Robinson 1996);

---

<sup>26</sup> Fraglich ist, welchen Stellenwert die Unterscheidung erhält, wenn der Bruch durch den Arbeitnehmer zum Untersuchungsgegenstand gemacht wird. Schein geht davon aus, dass von Seiten des Arbeitgebers Gefühle der Enttäuschung und der Diskrepanz – also deutlich weniger schwerwiegende Gefühle als das der Verletzung beim Arbeitnehmer – eine Rolle spielen, „[b]oth parties are [...] vulnerable to disconfirmation and disappointment“ (Schein 1978:121).

- die Arbeitsleistung (In- und Extra-Rollenverhalten<sup>27</sup>) (Lester, Turnley et al. 2002), organisationales commitment (Coyle-Shapiro und Kessler 2000; Lester, Turnley et al. 2002), organizational citizenship behavior (OCB)<sup>28</sup> (Robinson und Wolfe Morrison 1995; Coyle-Shapiro und Kessler 2000); gegebenenfalls folgt die innere Kündigung<sup>29</sup> (Faller 1993; Echterhoff, Poweleit et al. 1997:36; Schmitz, Gayler et al. 2002);
- die Absicht, in der Organisation zu verbleiben (auch Turn-Over) (Robinson und Rousseau 1994; Cavanaugh und Noe 1999; Lester, Claire et al. 2001; Dabos und Rousseau 2004);
- Die Wahrnehmung einer Verletzung kann bei Mitarbeitern zu direkt unternehmensschädigendem Verhalten führen<sup>30</sup> (Bräutigam und Liebig 2006; Bordia, Restubog et al. 2008).

Ob ein Vertragsbruch als Verletzung empfunden wird, hängt aus Perspektive der Organisationsmitglieder zentral von der angenommenen Ursache<sup>31</sup> ab (Coyle-Shapiro 2002:13; Lester, Kickul et al. 2003:88f.): (1) Die intentionale Nichteinhaltung als willentliche, einseitige Verweigerung von Ansprüchen wird als Verletzung erlebt. (2) Kann die Organisation ihr Versprechen aufgrund nicht selbst verursachter Störungen nicht einlösen, bleibt das Gefühl der Verletzung aus. (3) Fehlende Abstimmungsprozesse bei der Integration neuer Organisationsmitglieder (Kotter 1973; Robinson, Kraatz et al. 1994; Robinson und Rousseau 1994; Freese und Schalk 1996; Robinson und Morrison 2000) oder sich wandelnde individuelle Ansprüche (Schein 1978:122; Freese und Schalk 1996), vor allem aber radikale

<sup>27</sup> In- und Extrarollenverhalten beziehen sich allgemein auf betriebliche Arbeits- und Leistungsstandards. In-Rollenverhalten beinhaltet arbeitgeberseitige Verhaltenserwartungen, die sich in institutionellen Arrangements, wie Arbeitsverträgen, Stellenbeschreibungen und Betriebsvereinbarungen, wieder finden. „Verhalten, welches die Grenzen dieser Erwartungen überschreitet, wird Extra-Rollenverhalten genannt“ (Matiaska und Weller 2003:95).

<sup>28</sup> Ein statistischer Zusammenhang wurde lediglich zu ‚civic virtue‘ – als „verantwortungsvolle Teilnahme am organisationalen Leben“ – als ein Element von OCB festgestellt (Wilkins 2004:70f.).

<sup>29</sup> Der Mitarbeiter hat den Willen verloren, seine Leistungsfähigkeit in den Dienst der Organisation zu stellen, hält aber an der (formalen) Arbeitsbeziehung fest. Er verzichtet bewusst auf Engagement und Eigeninitiative und „weigert sich, sich über die noch als kontrollierbar empfundenen Bereiche hinaus zu engagieren, will seine/ihre Stellung behalten, obwohl die Arbeitssituation als frustrierend empfunden wird“ (Weiss und Udris 2001:108).

<sup>30</sup> Unternehmensschädigendes Verhalten wird als normabweichendes, dysfunktionales Verhalten („workplace deviance“) diskutiert. „Unter kontraproduktivem Verhalten werden [...] Verhaltensweisen verstanden, die nicht im Sinne des Unternehmens sind und diesem Schaden oder Kosten verursachen. In diese Verhaltenskategorie fallen beispielsweise Diebstahl, Mobbing, Alkohol- oder Drogenkonsum am Arbeitsplatz, Lügen, Zurückhaltung von Leistung, Verbreiten von Gerüchten, Verspätung, Absentismus, Veruntreuung von Geldern oder Informationen, Arbeitsunterbrechungen, Sachbeschädigung, Gewalt sowie Sabotage oder das Umgehen betrieblicher Regeln“ (Bräutigam und Liebig 2006:13).

<sup>31</sup> Ein weiterer Faktor kann die Qualität der Beziehung der Vertragsparteien sein. Aber auch bei früheren Arbeitgebern erlebte Vertragsverletzungen fördern die Wahrscheinlichkeit einer neuerlichen Wahrnehmung und Sanktionierung eines Vertragsbruchs (Robinson und Morrison 2000).

Wandlungsprozesse (Levinson, Price et al. 1962:83ff.) können zu einer Inkongruenz von Erwartungen führen (zu Mergers und Aquisitions Shield 2002; Downsizing-Maßnahmen Alexander, Sinclair et al. 1995; De Meuse, Bergmann et al. 2001; Edwards, Rust et al. 2003; für die Einführung neuer Managementkonzepte Paul, Niehoff et al. 2000; Raeder und Grote 2003). Seit den 1990er Jahren unternehmen Organisationen Versuche, im Rahmen dieser Wandlungsprozesse einen ‚neuen‘ psychologischen Kontrakt zu etablieren. Diese Versuche ziehen – so die Ergebnisse verschiedener Studien – regelmäßig eine arbeitnehmerseitige Wahrnehmung eines Bruchs ihres impliziten Vertrages nach sich (Jaffe und Scott 1998; Cappelli 2001; Lester, Claire et al. 2001; Atkinson 2002; Raeder und Grote 2003).

Die Konzentration auf den arbeitgeberseitigen Bruch impliziter Verträge entspricht dem besonderen Fokus neuerer Beiträge. Die Begriffe impliziter beziehungsweise psychologischer Arbeitsvertrag beziehen sich historisch auf zwei Entwicklungsphasen der wissenschaftlichen Debatte. Das Konzept geht in seinen Anfängen auf Arbeiten aus der anglo-amerikanischen Forschung Ende der 1950er bis Ende der 1970er Jahre<sup>32</sup> zurück. Argyris (1960), Levinson Price et al. (1962) sowie Schein (1980 [1965]) stellten erstmals die Ausbildung von Verhaltenserwartungen als eine zentrale Dimension der Regulierung des aufeinander bezogenen Verhaltens der Parteien des Arbeitsvertrages in den Fokus ihrer Analyse. Neues Interesse an dem Konzept erwachte Ende der 1980er Jahre mit der Arbeit von Rousseau, die bis heute eine starke Position in der Debatte einnimmt (einen umfassenden Überblick über die Debatte liefern Anderson und Schalk 1998). Beide Konzeptionen weisen die oben beschriebenen Gemeinsamkeiten auf, differieren aber in drei zentralen Punkten: Erstens unterscheiden sie sich hinsichtlich der Frage, ob einfache Erwartungen oder lediglich angenommene Versprechen den Kontrakt konstituieren. Zweitens bestehen unterschiedliche Vorstellungen darüber, inwieweit er die Perspektive beider Parteien oder lediglich die des Arbeitnehmers fasst (Conway und Briner 2005:22ff.). Drittens berücksichtigen die Konzepte in unterschiedlichem Maße die soziale Einbettung psychologischer Verträge.

In weitreichender Übereinstimmung mit diesen Entwicklungsphasen unterscheiden einzelne Autoren zwei Vertragstypen in Abhängigkeit der Frage, ob den jeweiligen Konzepten eher eine (organisations-)psychologische, individualistische Orientierung – bezeichnet als psychologischer Vertrag – oder eher eine soziale und damit relationale Kontraktperspektive (Becke 2008:260f.) – im Weiteren bezeichnet als impliziter Vertrag – zugrunde liegt (grundlegend Rousseau 1989; vgl. auch Grant 1999; Wilkens 2004). Diese Unterscheidung erhält in der vorliegenden Arbeit, die explizit eine soziale Kontraktperspektive verfolgt, zentrale Bedeutung.

---

<sup>32</sup> Seine Entwicklung geht zurück auf theoretische Arbeiten aus unterschiedlichen Disziplinen, die den psychologischen Arbeitsvertrag nicht immer explizit benennen. Zu den Vorreitern des Konzeptes zählen March und Simon, die (in Anlehnung an Barnards und Simons Theorie des organisationalen Gleichgewichts) beschreiben, dass individuelle Beiträge zum Unternehmen als Reaktion auf organisationale Anreize verstanden werden müssen (March und Simon 1958:45ff.).

### 2.2.1 Das klassische Konzept: die relationale Kontraktperspektive

Ende der 1950er Jahre beobachtete Argyris im Rahmen einer Untersuchung in zwei US-amerikanischen Industriebetrieben eine unausgesprochene Übereinkunft zwischen Arbeitern und Vorarbeitern, für die er den Begriff des ‘psychological work contract’ einführte. Die Vorarbeiter waren bereit, die informellen Regeln der Gruppe zu respektieren und sich auf eine passive Führungsrolle zu beschränken, wofür die Arbeiter im Gegenzug eine hohe Produktionsleistung gewährleisteten: „Since the foremen realize the employees in this system will tend to produce optimally under passive leadership, and since the employees agree, a relationship may be hypothesized to evolve between the employees and the foreman which might be called the ‘psychological work contract’. The employee will maintain high production, low grievances etc., if the foremen guarantee and respect the norms of the employee informal culture [...]“ (Argyris 1960:97). Wenig später führten Levinson Price et al. eine Studie über den Zusammenhang zwischen Arbeitserfahrungen von Beschäftigten und deren psychischem Wohlbefinden durch. Sie definierten den psychologischen Arbeitsvertrag erstmals als „a series of mutual expectations of which the parties to the relationship may not themselves be even dimly aware but which nonetheless govern their relationship to each other“ (Levinson, Price et al. 1962:21). An der Definition von Levinson, Price et al. sind zwei zentrale Elemente hervorzuheben: Zum einen sind Gegenstand der Übereinkunft zwischen den Parteien des Arbeitsvertrages Verhaltenserwartungen, die, ob *bewusst oder unbewusst*, handlungsorientierend wirken. Psychologische Arbeitsverträge kommen in diesem Verständnis unabhängig von bewussten Kalkülen zustande. Zum anderen beziehen sich psychologische Arbeitsverträge auf gegenseitige Erwartungen *beider Parteien des Arbeitsvertrages*<sup>33</sup>. Gleichzeitig scheint bei Levinson, Price et al. bereits auf, dass psychologische Verträge sich nicht allein auf ein Arrangement zwischen einem einzelnen Arbeitgeber und einem einzelnen Arbeitnehmer beziehen, wenn die Autoren formulieren: „[W]e should recognize, that the psychological contract is not just a two-party arrangement between *the person* and *the organization*. As we have seen, there are also, in effect, many psychological contracts of lesser proportions between people in the organization, within work groups, and between groups and the organization“ (Levinson, Price et al. 1962:37f.). Dieser Aspekt wird im Rahmen ihrer Studie aber noch nicht explizit entwickelt.

<sup>33</sup> Beide Aspekte – der bilaterale Charakter psychologischer Verträge wie auch die Bedeutung unbewusster Handlungsmotive – kommen auch in der späteren Arbeit von Kotter zum Tragen, der das Konzept auf das Problem missglückter oder auch geglückter Integrationsprozesse von Berufseinsteigern anwendete. Für Kotter „the psychological contract is an implicit contract between an individual and his organization which specifies what each expect to give and receive from each other in return. [...] It may literally have thousands of items in it [...]“ (Kotter 1973:92), wobei die verschiedenen Austauschelemente im Bewusstsein des Arbeitnehmers wie auch Arbeitgebers nach Kotter sehr unterschiedlich klar definiert sein können.

Mitte der 1960er Jahre entwickelte Schein das Konzept weiter und führte dazu aus, dass „the notion of the psychological contract implies that there is an unwritten set of expectations operating at all times between every member of an organization and the various managers and others in that organization” (Schein 1980 [1965]:22). Auch Schein schließt in seine Definition Verhaltenserwartungen von Seiten der Arbeitnehmer wie auch der Organisation ein, indem er die Erwartungen zwischen „every member of an organization and the various managers” entstehen und wirksam werden sieht. Indem er aber auch weitere Organisationsmitglieder („others in that organization“) mit einbezieht, verweist er auf die Bedeutung Dritter. Er sieht den impliziten Arbeitsvertrag nicht nur als bilaterales, sondern als multilaterales Konstrukt, das im Rahmen einer Arbeits- oder auch ‚Betriebsgemeinschaft‘ unter Einbezug Dritter entsteht. In seiner späteren Arbeit definiert er den psychologischen Arbeitsvertrag als „set of unwritten *reciprocal* expectations” (Schein 1978 Herv. d. d. Verf.) und expliziert damit um ein Weiteres begrifflich, was bei Levinson Price et al. noch implizit angelegt war: Der psychologische Arbeitsvertrag beschreibt Verhaltenserwartungen, die auf Grundlage des Prinzips der Reziprozität Verbindlichkeit entfalten.

In dem Verweis auf die Akzeptanz informeller Gruppenregeln durch Vorgesetzte bei Argyris, der Berücksichtigung unbewusster Handlungsmotive bei Levinson, Price et al. sowie der Betrachtung des psychologischen Arbeitsvertrages als multilaterales Konstrukt durch Schein wird deutlich, dass der psychologische Vertrag als sozial eingebettetes Konstrukt verstanden wird. Indem informelle Gruppennormen und Handlungsmotive nicht allein auf den betrieblichen Kontext beschränkt bleiben und Arbeitnehmer bei der Ausbildung ihrer Erwartungen durch Erfahrungen aus vergangenen Arbeitsverhältnissen beeinflusst werden (Schein 1980 [1965]:24), prägen auch außerorganisatorische Faktoren den psychologischen Kontrakt (Becke 2008:259). Aufgrund dieser starken Orientierung der Konzepte an der sozialen Einbettung des Handelns der Vertragsparteien werden im Folgenden Verträge im Sinne der klassischen Konzeptionalisierung mit unter dem Begriff des impliziten Vertrages gefasst (vgl. auch Roehling 1997:213; Grant 1999:328). „Indem diese klassischen Konzepte die reziproken Austauschbeziehungen zwischen Individuum und Organisation in den Mittelpunkt ihres Verständnisses psychologischer Kontrakte rücken, heben sie [...] hervor, dass es sich weniger um psychologische, sondern vielmehr um soziale, hochgradig relationale implizite Kontrakte handelt. Für derartige Konzeptualisierungen erscheint [...] die Bezeichnung impliziter Vertrag angemessener als der Begriff des psychologischen Vertrages“ (Becke 2008:260).

Die ersten Arbeiten fassen den impliziten Arbeitsvertrag somit als ungeschriebene, *wechselseitige Erwartungen*, die die Parteien des Arbeitsvertrages *im Rahmen ihres sozialen Kontextes* entwickeln und auf die sie sich in ihrem Handeln beziehen (für eine Zusammenfassung der älteren Debatte siehe Roehling 1997). Sie bieten einen konzeptionellen Rahmen für die Analyse von Arbeitsverhältnissen als sozial ein-

gebettete und hergestellte Austauschverhältnisse, bleiben dabei aber vor allem aufgrund der fehlenden theoretischen Fundierung in verschiedener Hinsicht ergänzungsbedürftig:

(1) Den klassischen Konzepte liegt ein psychologisches Bedürfniskonzept zugrunde, das hier nicht weiter verfolgt werden soll. Das Zustandekommen und die Wirkungsweise impliziter Verträge werden allein über den Verweis auf das Prinzip der Reziprozität erklärt. (2) Die soziale Einbettung impliziter Verträge ist perspektivisch aber noch nicht systematisch angelegt. Unklar bleibt das Verhältnis zwischen einzelnen Arbeitnehmern, ihrem impliziten Arbeitsvertrag und mit diesem verbundenen Verhaltenserwartungen einerseits und dem Einfluss Dritter wie auch des breiteren sozialen Kontextes andererseits. (3) Es fehlt die konzeptionelle Berücksichtigung der Vielfalt impliziter Verträge in verschiedenen Organisationen wie aber auch innerhalb einzelner Organisationen. Diese spielt für die Frage, welcher normative Druck durch den impliziten Vertrag entfaltet wird, eine zentrale Rolle. (4) Die älteren Arbeiten betonen die Prozessperspektive impliziter Kontrakte, die sich im Zuge eines kontinuierlichen Entwicklungsprozesses (Levinson, Price et al. 1962:36f.) herausbilden und verändern und nehmen in erster Linie allmähliche Anpassungsprozesse – in Abhängigkeit von organisatorischen Bedürfnissen oder etwa der berufsbiographischen Entwicklung einzelner Arbeitnehmer (Schein 1978:122) – in den Blick. In der Fokussierung auf allmähliche Veränderungsprozess liegt, wie aktuellere Entwicklungen der Unternehmens- und Arbeitsorganisation und in Bezugnahme hierauf die neuere Debatte um (den Bruch) psychologische(r) Arbeitsverträge deutlich zeigen, eine Engführung des Konzeptes, die es zu überwinden gilt.

### 2.2.2 Das Konzept in der neueren Debatte: Die individualistische Vertragsperspektive und ihre Probleme

Die neuere Debatte um psychologische Verträge brachte wichtige Modifikationen des Konzeptes in dreierlei Hinsicht hervor: Eine erste Neuerung bezieht sich auf eine Konkretisierung des Konzeptes dahingehend, dass psychologische Arbeitsverträge nicht auf Grundlage angenommener Erwartungen, sondern allein auf Grundlage angenommener Versprechen zustande kommen (Roehling 1997:212f.). Eine zweite wesentliche Abweichung besteht darin, dass die Qualität dieser Kontrakte als bi- und multilaterale Konstrukte in Frage gestellt wird. Die dritte wichtige Veränderung ist – und hierin besteht nun weitgehende Einigkeit –, dass der psychologische Arbeitsvertrag als subjektives Konstrukt in dem Sinne verstanden wird, dass er durch einseitige Interpretationen angenommener Verpflichtungen zustande kommt. Auf diese beiden letzten Aspekte richtet sich die zentrale Kritik dieser Arbeit an der neueren Konzeptionierung: Mit der Einnahme einer einseitigen, individualistischen Vertragsperspektive ist die Vernachlässigung der sozialen Perspektive verbunden.



*Angenommene Versprechen als Grundlage des Vertrages.* Rousseau definiert den psychologischen Vertrag in ihrem grundlegenden Artikel von 1989 folgendermaßen: „The term *psychological contract* refers to an individual’s beliefs regarding the terms and conditions of a reciprocal exchange agreement between that focal person and another party. Key issues here include the belief, that a promise has been made and a consideration offered in exchange for it, binding the parties to some set of reciprocal obligations“ (Rousseau 1989:123). Er umfasst „[i]n simple terms [...] the actions employees believe are expected of them and what response they expect in return from the employer“ (Rousseau und Greller 1994:386). Herriot und Pemberton definieren den psychologischen Arbeitsvertrag als „[t]he perceptions of both parties to the employment relationship, organization and individual, of the obligations implied in the relationship“ (Herriot und Pemberton 1997:45). Im Zentrum psychologischer Kontrakte stehen Versprechen, die als Verpflichtungen interpretiert werden, es sind „promissory contracts“. „Promissory contracts are essentially paid-for promises where commitment of future behavior is offered in exchange for payment“ (Rousseau und McLean Parks 1993:4; vgl. auch 6ff.). Der Vertrag entsteht, indem (1) ein Versprechen gegeben wird, dass eine Verpflichtung konstituiert<sup>34</sup>; (2) die das Versprechen empfangende Partei eine vereinbarte Gegenleistung erbringt; (3) die Versprechende Partei die Leistung annimmt und somit den Vertrag akzeptiert. Verpflichtungen, das heißt angenommenen Versprechen, wird eine stärkere Kontraktqualität beigemessen (Becke 2008:263).

Mit dieser Eingrenzung verbunden ist der Ausschluss unbewusster Erwartungen und Handlungsmotive. Berücksichtigt werden lediglich dem Handeln im Sinne einer „performance-outcome“ Abwägung vorgelagerte Erwartungen, was mit Rousseau ebenso für konkrete Leistungen wie für normative Überzeugungen gilt (Rousseau 1989:127). Geht man davon aus, dass weite Teile dieser ‚Versprechen‘ implizit ‚gegeben‘ werden, sind diese nur schwer identifizierbar, verlässliche Annahmen beziehen sich dann in erster Linie auf explizite Versprechen. Wird der psychologische Kontrakt auf diese Weise beschränkt, stellt sich die Frage, wie weit das Konzept als Ergänzung des expliziten Arbeitsvertrages trägt, also zusätzliche Erklärungskraft für die Beziehungsdynamik in Arbeitsverhältnissen liefert (Guest 1998:651). Psychologische wie implizite Verträge beziehen sich weitgehend auf Erwartungshaltungen, deren genauere Ursachen durch das Individuum nicht unbedingt hinterfragt und auch nicht trennscharf angegeben werden können (Wilkins 2004:68). Die Grenzen zwischen den verschiedenen Erwartungsformen sind fließend.

*Unilaterale Vertragsperspektive.* Wer sind die Parteien des psychologischen Arbeitsvertrages? Die neuere Auseinandersetzung brachte in diesem Punkt keine einheitliche Definition hervor. Herriot und Pemberton und eine Reihe anderer

---

<sup>34</sup> In Anlehnung hieran definieren Robinson und Kraatz Verpflichtungen als „[...] beliefs, held by an employee or employer, that each is bound by promise or debt to an action or course of action in relation to the other party“ (Robinson, Kraatz et al. 1994:138).

Autoren (Guest 1998:650; Cavanaugh und Noe 1999:323; Coyle-Shapiro und Kessler 2000:905) fassen den psychologischen Kontrakt als „[t]he perceptions of *both parties*“ (Herriot und Pemberton 1997:45; Hervorhebung durch den Verfasser) in Anlehnung an die klassische Konzeptionierung als zumindest bilaterales Konstrukt wechselseitiger Erwartungen. Hieran schließen auch die (neueren) Arbeiten aus dem deutschsprachigen Raum an (Raeder und Grote 2000:1; Marr und Fliaster 2003:56; Kalkowski 2004:13; kritisch auch Wilkens 2004:71f.; Weiss und Udris 2006:127; Stahlmann und Wendt-Kleinberg 2008:24). Rousseau hingegen – und mit ihr viele neuere Arbeiten insbesondere aus dem anglo-amerikanischen Raum (Freese und Schalk 1996:501; Morrison und Robinson 1997:226; McLean Parks, Kidder et al. 1998:698; Shore und Barksdale 1998:731; Sparrow 2000; Lester, Turnley et al. 2002) – erkennt nicht mehr die beiderseitige, sondern allein die arbeitnehmerseitige Wahrnehmung einer Verpflichtung als konstitutives Moment des psychologischen Arbeitsvertrages<sup>35</sup>. Indem Rousseau und Greller auf „the actions *employees believe*“ [Hervorhebung d. d. Verf.] Bezug nehmen, betonen sie die unilaterale, arbeitnehmerseitige Verfasstheit des psychologischen Arbeitsvertrages<sup>36</sup>.

Zentrales Argument für diese Entscheidung ist die in den klassischen Konzepten nicht weiter problematisierte Sicht auf die Organisation als Partei des Arbeitsvertrages. Ihr setzt Rousseau entgegen, dass Organisationen abstrakte Gebilde ohne die Fähigkeit zur Wahrnehmung darstellen. Die Organisation bilde lediglich den Kontext, innerhalb dessen Arbeitnehmer einen psychologischen Vertrag entwickeln (Rousseau 1989:126). Die Fähigkeiten der Wahrnehmung und Aktion blieben auf Organisationsvertreter beschränkt, die zur Ausbildung psychologischer Kontrakte in der Lage seien. Arbeitnehmer begegnen aber im Alltag verschiedensten Repräsentanten ihrer Organisation, die widersprüchliche Signale senden können. Wie werden widersprüchliche Signale interpretiert? Welcher Repräsentant ist die Gegenpartei ihres psychologischen Kontraktes? (Guest 1998:652) Die Konzeptionierung des psychologischen Vertrages als arbeitnehmerseitiges Konstrukt schließt die Möglichkeit ein, dass Arbeitnehmer die Handlungen verschiedener Repräsentanten der Organisation und andere Botschaften (kommuniziert z.B. über Personalstrategien, Führungsleitfäden, Unternehmensleitlinien und so fort) in ein Gesamtbild der Organisation integrieren, an dem sie sich bei der Ausbildung des psychologischen Kontraktes orientieren (Conway und Briner 2005:32). Hierdurch gerät aber die Kontraktperspektive in eine Schiefelage, insofern als Verträge eine wechselseitige Vereinbarung implizieren und damit die Beteiligung mindes-

<sup>35</sup> Entsprechend liegen nur wenige Untersuchungen vor, die die Arbeitgeberperspektive einbeziehen (so etwa Herriot und Pemberton 1996; Coyle-Shapiro und Kessler 2000).

<sup>36</sup> Die Engführung des Konzeptes auf die unilaterale, arbeitnehmerbezogene Perspektive bedeutet (mit Ausnahme der Untersuchung von Tekleab und Taylor 2003) auch, dass allein organisationale Handlungen als Auslöser und allein Arbeitnehmer als Betroffene eines möglichen Vertragsbruchs gesehen werden (Guest 1998: 657).

tens zweier Parteien voraussetzen. Das Problem ist deshalb virulent, weil psychologische Verträge – auch mit Rousseau – auf der Reziprozitätsnorm basieren. Dem setzt Rousseau entgegen, dass das Zustandekommen des Vertrages lediglich die Annahme einer wechselseitigen Verpflichtung, nicht aber tatsächliche *wechselseitige* Erwartungen voraussetzt: Reziprozität funktioniere einseitig (Guest 1998:652).

*Individualistische Vertragsperspektive.* In den Formulierungen „individual beliefs“ (Rousseau 1989:123), „employees believe“ (Rousseau und Greller 1994:386; Herv. d. d. Verf.) und „perceptions of both parties [...] of the obligations“ (Herriot und Pemberton 1997:45; Herv. d. d. Verf.) wird die individualistische Perspektive der neueren Konzepte deutlich. Sie bleiben im unilateralen Konstrukt auf Wahrnehmungen einzelner Arbeitnehmer, im bilateralen Konstrukt wie bei Herriot und Pemberton auf die voneinander unabhängigen, weil subjektiven Wahrnehmungen von Arbeitnehmern und Repräsentanten der Organisation beschränkt. Im Vordergrund stehen die „individuelle Interpretation und Rekonstruktion von Bedingungen und Verpflichtungen zwischen Individuum und Organisation bzw. deren Repräsentanten“ (Becke 2008:262). Organisationen können allgemeine Signale – etwa über eine längerfristige Beschäftigungspolitik, nach der Beschäftigte in Folge einer definierten Probezeit in unbefristete Beschäftigung übernommen werden – aussenden, diese erhalten aber erst in der individuellen Interpretation ihren Sinn. Die Fokussierung auf subjektive Interpretationen öffnet den Blick für die Vielfalt psychologischer Vertragsbeziehungen innerhalb einzelner Organisationen. Die individualistische Perspektive impliziert, dass verschiedene Beschäftigte unter identischen Bedingungen über unterschiedliche psychologische Verträge verfügen können (Rousseau 1989:124,131). Gleichzeitig aber wird – nicht zuletzt auch dadurch, dass außerbetriebliche Einflüsse als irrelevant betrachtet werden (Becke 2008:263) – gegenüber dem klassischen Konzept eine Zuspitzung vorgenommen, die eine wichtige Facette impliziter Verträge ausblendet: ihre Einbettung in ein Geflecht sozialer Beziehungen (Granovetter 1986:16).

Rousseau verweist selbst auf die soziale Dynamik psychologischer Arbeitsverträge, indem sie vier Vertragstypen unterscheidet, die sich auf verschiedene Ebenen der Vertragsbildung beziehen und – mit Ausnahme des psychologischen Kontrakts – die soziale Kontextualisiertheit der Austauschbeziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber in je spezifischer Weise berücksichtigen. Ihre Vertragstypen unterscheiden sich erstens bezüglich der Ebene, auf der der Vertrag zustande kommt – auf individueller Ebene oder Ebene einer Gruppe. Sie unterscheiden sich zweitens bezüglich der Position des Betrachters, in dessen Augen der Vertrag zustande kommt. Es handelt sich hierbei entweder um die Wahrnehmung der Vertragsparteien selbst oder Außenstehender Dritter (siehe Grafik 02). Rousseau führt neben dem Typus des „psychological contract“ (Definition siehe

oben) die des „normative“, „implied“ und „social contract“ ein<sup>37</sup> (Rousseau 1995:9ff.). Die verschiedenen Vertragstypen betrachtet sie als lose miteinander verkoppelt.

		Level	
		Individual	Group
Perspective	Within	Psychological Beliefs that individuals hold regarding promises made, accepted, and relied on between themselves and another	Normative The shared psychological contract that emerges when members of a social group, organization, or work unit hold common beliefs
	Outside	Implied Interpretations that third parties make regarding contractual terms	Social Broad beliefs in obligations associated with a society's culture

Grafik 02: Vertragstypen nach Rousseau

Quelle: Rousseau 1995:9.

„Normative contracts“ beschreiben eine spezifische Variante des psychologischen Vertrages, bei der eine Gruppe gleiche Verhaltenserwartungen teilt. Sie werden als „shared set of obligations“ oder „common psychological contract“ charakterisiert und darüber hinaus nicht weiter definiert (Rousseau 1995:10f.). Rousseau geht davon aus, dass dadurch, dass die Erwartungen als Teil der Gruppenkultur institutionalisiert sind, sich der normative Druck, diese einzuhalten, gegenüber dem individuellen psychologischen Arbeitsvertrag erhöht. Der Versuch der sozialen Einbettung des Kontraktes tritt beim Typus des normativen Kontraktes besonders deutlich hervor, erscheint aber aus zwei Gründen problematisch:

Erstens bleibt unklar, wann von einem psychologischen und wann von einem normativen Kontrakt die Rede sein soll. Meint normativer Kontrakt, dass alle, die Mehrheit oder einzelne, besonders wichtige Verhaltenserwartungen durch eine Gruppe geteilt werden? Es ist davon auszugehen, dass innerhalb einer Organisation oder Arbeitsgruppe zumindest einzelne Verhaltenserwartungen einen Aspekt des psychologischen Vertrages ihrer verschiedenen Mitglieder bilden (Herriot und Pemberton 1997:45). Bilden diese vereinzelt Aspekte dann bereits einen norma-

<sup>37</sup> Rousseau unterscheidet in ihren anfänglichen Arbeiten zwischen den Vertragstypen psychologischer und ‚implied contract‘ (Rousseau 1989; vgl. auch Rousseau und Anton 1988a sowie Rousseau und Anton 1988b).

tiven Kontrakt? Dies wäre eine sehr weitreichende Interpretation des Konzeptes. Wenn sie aber nicht als Teil eines normativen Kontraktes gedeutet werden können, wie kann dann im Zuge des psychologischen Vertragskonzeptes ihrer besonderen Verbindlichkeit Rechnung getragen werden? Die Grenzen zwischen psychologischem und normativem Kontrakt erscheinen aus dieser Perspektive fließend.

Zweitens setzt die Orientierungswirkung der Erwartungen Dritter für individuelles Handeln die Berücksichtigung der Perspektive Dritter durch das Individuum voraus. Es ist davon auszugehen, dass diese Perspektivübernahme nicht erst bei Vorliegen eines – wie sonst konstatierten – gemeinsamen psychologischen Arbeitskontraktes vorgenommen wird, sondern allgemein in der individuellen Interpretation des psychologischen Vertrages Berücksichtigung findet. Die Beziehungsdynamik zwischen einem einzelnen Arbeitgeber und einem einzelnen Arbeitnehmer – aber auch einzelnen Arbeitgebergruppen, etwa differenziert nach Branchen oder Betriebsgrößen, und einzelnen Arbeitnehmergruppen, differenziert etwa nach Funktion (beruflich oder auch hierarchisch), Qualifikation, Alter, Geschlecht – bestimmt sich über den Vergleich auch im Verhältnis zur entsprechenden Beziehung anderer Arbeitnehmer oder Arbeitnehmergruppen. Die relative Privilegierung einzelner Arbeitnehmergruppen im Vergleich zu anderen Arbeitnehmergruppen kann als eigenständiger Aspekt impliziter Kontrakte verstanden werden.

Sieht man über die beschriebenen Unschärfen der Konzipierung psychologischer und normativer Kontrakte hinweg und akzeptiert den Versuch der sozialen Einbettung über die Berücksichtigung des unmittelbaren Arbeitsumfeldes, ist es dennoch wichtig, sich mit Rousseaus Kontrakttypologie weiter auseinanderzusetzen. Erst dann wird verständlich, warum die Typologie nicht in der Lage ist, die im Arbeitsverhältnis über Verhaltenserwartungen entstehende Beziehungsdynamik in ihrer Komplexität zu erfassen. Mit den einzelnen Kontrakttypen werden nicht nur je spezifische Beziehungsebenen und Wahrnehmungsperspektiven fokussiert. Die Typen werden vielmehr als voneinander getrennte Entitäten konzipiert. Die Realität sozial kontextualisierter Austauschverhältnisse wird ‚in Scheiben geschnitten‘ und dabei das Austauschverhältnis von seinem sozialen Kontext getrennt:

Der ‚implied contract‘ entspricht in verschiedenerlei Merkmalen dem klassischen Konzept impliziter Verträge: Er beschreibt ein relationales, beziehungsbastriertes, mindestens bilaterales Konstrukt<sup>38</sup> und setzt die Existenz zweier direkt beteiligter Parteien<sup>39</sup> voraus. Auf der individuellen Ebene verankert, wird er definiert als „the attributions that people not party to the contract (i.e., outsiders) make regarding its terms, acceptance, and mutuality“ (Rousseau 1995:11). Im Zentrum stehen Beobachtungen vergangener Interaktionsmuster und aus diesen folgende Interpretationen zukünftigen Handelns durch unbeteiligte Dritte: „observers who

<sup>38</sup> „[T]he relationship can be dyadic, interunit, or interorganizational“ (Rousseau 1989:129).

<sup>39</sup> „[I]t takes the actions and reactions of two parties to create an implied contract“ (Rousseau 1989:130).

are not parties to the relationship [...] can infer an implied contract from these patterns and practices“ (Rousseau 1989:130). Unwichtig ist auch, ob den beobachteten Erwartungen bewusste Einsichten über Handlungsmotive und -intentionen zugrunde liegen.

Psychologischer Vertrag und ‚implied contract‘<sup>40</sup> bestehen für Rousseau einerseits voneinander unabhängig; Beide rekurren auf Interpretationen der gleichen beobachtbaren organisationalen Handlungsmuster, diese bringen aber in Abhängigkeit von ihrem Betrachter unterscheidbare Kontrakttypen hervor. Andererseits wird eine einseitige Beeinflussung des ‚implied contract‘ durch die Konstellation psychologischer Kontrakte angenommen: Deutlich divergierende psychologische Kontrakte innerhalb einer Gruppe könnten diesen unterminieren, das Vorliegen gleichartiger psychologischer Verträge diesen stabilisieren (Rousseau 1989:131ff.). Wie kann das Bestehen unterschiedlicher psychologischer Verträge, die von außen nicht beobachtet werden können, die Interpretation des Beobachteten beeinflussen? Und welche Wirkung entfaltet der implizite Vertrag, solange er in der Wahrnehmung der betroffenen Beschäftigten nicht existiert? Rousseau verweist auf die Bedeutung der Interpretationen Dritter bei Rechtsstreitigkeiten: Der implizite Arbeitsvertrag ist im Gegensatz zum psychologischen Arbeitsvertrag einklagbar.

Ich gehe mit Rousseau davon aus, dass innerhalb einer Organisation, wie auch innerhalb von Beschäftigtengruppen einer Organisation, die mit gleichen organisationalen Handlungspraxen konfrontiert sind, divergierende implizite Kontrakte bestehen können. In der Form aber, in der Rousseau den ‚implied contract‘ primär als externe Interpretation eines Austauschverhältnisses konstruiert, die für die betroffenen Parteien nicht nur unsichtbar bleibt, sondern auch relativ unabhängig von deren zumindest für sie ‚greifbarem‘, psychologischem und individuell bindenden Vertrag besteht, konstituiert er kein eigentliches Vertragsverhältnis.

‚Social contracts‘ sind „cultural, based on shared, collective beliefs regarding appropriate behavior in a society“<sup>41</sup> (Rousseau 1995:13). Sie können auf Ebene jeder sozialen Einheit bestehen und beziehen sich auf als selbstverständlich angenommene Werte und Muster: die Beurteilung von Verhaltensweisen als fair oder unfair; Arbeitsschutzrechte und das Weisungsrecht des Arbeitgebers; allgemeine Vorstellungen darüber ‚wie Arbeitsverhältnisse aussehen‘ (ebd.:205) wie das ‚Normalarbeitsverhältnis‘ oder Übergangsmuster von Schule und Ausbildung in

<sup>40</sup> Im Englischen besteht die Unterscheidung zwischen den Begriffen ‚implied contract‘ und ‚implicit contract‘. Um zu verdeutlichen, dass es sich um unterschiedliche Konzepte handelt, wird hier für Rousseaus Konzeption ausschließlich der Begriff ‚implied contract‘ verwandt.

<sup>41</sup> Mit Rousseau und McLean Parks (1993) können ‚normative contracts‘ und ‚social contracts‘ unter dem Begriff des ‚social contract‘ subsumiert werden. Beide Kontrakttypen umfassen innerhalb einer sozialen Einheit geteilte Werte und Normen, sie besitzen normative Qualität. Hierdurch wird die Unterscheidung zwischen normativen Kontrakten als „soziale Aggregationsebene psychologischer Kontrakte auf organisatorischer Ebene“ (Becke 2008:265), die die Qualität eines Vertrages auf Grundlage von Versprechen besitzen, und dem eben nicht auf Versprechen beruhenden ‚social contract‘ erschwert.

dem sozialen Status nach verschiedene Berufe. Rousseau verweist unter Bezugnahme auf die Institutionentheorie darauf, dass der breitere soziale Kontext – der soziale Kontrakt wie die gesellschaftlichen Werte und Normen, aus denen er hervorgeht – als legitim anerkannte Überzeugungen bereithält. Er bildet den *Interpretationsrahmen* für den psychologischen Vertrag (Rousseau und Tinsley 1997:43ff.)<sup>42</sup>. Morrison und Robinson (1997:246) siedeln den ‚social contract‘ auf Ebene des Betriebes (vgl. auch Bartscher-Finzer 2003:59), von Arbeits- und Berufsgruppen an. Er erhält für sie aber erst in der Situation des Bruchs Bedeutung. Werde über den psychologischen hinaus auch der soziale Kontrakt gebrochen, wiege der Bruch schwerer. Fraglich bleibt: Warum spielen gesellschaftliche wie auch betriebliche Kontextbedingungen bei der Interpretation des psychologischen Kontrakts und im Falle seines Bruchs, nicht aber bei seinem *Zustandekommen* eine Rolle?

Gesellschaftliche Werte und Standards (etwa Arbeitszeitstandards) bilden eine Bezugsgröße für implizite Verträge. So werden Standards übernommen oder abweichende Erwartungen formuliert, deren Andersartigkeit als solche interpretiert wird. Und Leistungserwartungen rekurren auf gesellschaftlich verankerte Leitbilder – bezüglich des Umgangs mit jungen oder älteren Beschäftigten, geschlechterspezifischen Erwerbsverhaltens sowie Statuszuschreibungen in Abhängigkeit von Beruf und (Aus-)Bildungsabschluss. Die Leitbilder sind ‚in den Köpfen verankert‘ – wie die viel zitierte „Angestelltenmentalität“ (Braun und Fuhrmann 1970) –, zum Teil formal fixiert etwa in arbeits- und sozialrechtlichen Normen<sup>43</sup>. Sie beeinflussen Vorstellungen von Arbeitnehmern wie Arbeitgebern „how people should be treated“ und bilden einen Anhaltspunkt für Anspruchshaltungen wer ‚legitimerweise‘ was und wie viel davon erwarten kann. Ein einschlägiges Beispiel für die Wirksamkeit derartiger Leitbilder ist das Leitbild des auf traditionellen Formen geschlechtlicher Arbeitsteilung beruhenden männlichen Ernährermodells. „Heruntergebrochen auf die Mikroebene des Alltagslebens bedeutet dies, dass deshalb nahezu alle gesellschaftlich Beteiligten mehr oder weniger von der traditionellen Vorstellung ausgehen, eine mit einem ‚ordentlichen Verdienere‘ verheiratete Person benötige keinen existenzsichernden Job und kein entsprechendes Einkommen“ (Berghahn, Künzel et al. 2003:8). Gestützt wird das Modell in der BRD bis heute durch rechtliche Arrangements in den Bereichen des Unterhalts-, Arbeits-, Sozial- und Steuerrechts. Im Falle der traditionellen Ange-

---

<sup>42</sup> Mit Edwards und Karau „[i]ndividual’s perceptions of the social contract define their macro-level beliefs about their ‚ideal‘, or preferred, social contract. However, when individuals enter into an ‚actual‘ employment relationship, they develop perceptions about the specific obligations that the employer and employee have to another“ (2007:69). Damit bleibt auch bei ihnen die Ausbildung des ‚psychological contract‘ durch den ‚social contract‘ unbeeinflusst.

<sup>43</sup> In der historischen Untersuchungsperspektive erhalten rechtliche Standards besondere Bedeutung: Die Etablierung rechtlicher Normen ist häufig, und dies wird insbesondere in der Geschichte des Arbeitsrechts deutlich, nicht Ausdruck einer ‚fortschrittlich-engagierten‘ Haltung des Gesetzgebers, es handelt sich vielmehr um die nachträgliche Fixierung bereits verbreiteter Standards und damit anerkannter Leistungen.

stellenmentalität handelt es sich um die Vorstellung und den durch die Angestellten selbst aber auch andere gesellschaftliche Gruppen als legitim anerkannten Anspruch, aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit eine privilegierte Stellung im Arbeitsprozess einzunehmen, im Vergleich zur Gruppe der Arbeiter einen höheren betrieblichen Status zu genießen (auch mit Recht eine Karriere anzustreben) und eine Vertrauensstellung innezuhaben (Braun und Fuhrmann 1970:14f.).

Die benannten Probleme der von Rousseau gebildeten Kontrakttypologie verweisen auf ein und dasselbe Problem: Die Unterscheidung zwischen den verschiedenen Vertragstypen vernachlässigt die Wechselbeziehungen zwischen den verschiedenen Ebenen und Akteuren. So werden „soziale Handlungskontexte mit Blick auf sogenannte ‚normative Kontrakte‘ [einschließlich sozialer Kontrakte; Anm. d. Verf.] einbezogen, sie bleiben aber für die weitere Ausarbeitung des psychologischen Vertragskonzepts und die darauf gerichtete empirische Analyse folgenlos“ (Becke 2008:297). Indem die Vertragstypen weitgehend unverbunden nebeneinander stehen bleiben und das Interesse ausschließlich dem individuellen psychologischen Arbeitsvertrag gilt<sup>44</sup>, wird die soziale Einbettung psychologischer Arbeitsverträge lediglich am Rande thematisiert und theoretisch nicht eingelöst. Dies gilt allgemeiner für die neueren theoretischen wie auch empirischen Beiträge der anglo-amerikanischen Debatte, in denen die Differenzierung der verschiedenen Vertragstypen mit Ausnahme einzelner Arbeiten von Rousseau zu ‚implied contracts‘ (Rousseau und Anton 1988; Rousseau und Anton 1991; Rousseau und Aquino 1993); Rousseaus und Tinsleys (Rousseau und Tinsley 1997), Edwards und Karas (Edwards und Karas 2007) sowie van Burens (Van Buren 2000) Beiträgen zu psychologischen und sozialen Kontrakten keine weitere Beachtung findet.

Die Konzeptionierung psychologischer Verträge in der neueren Debatte ist damit gegenüber den älteren Konzepten nicht geeignet, um den impliziten Vertrag in seiner sozialen Dynamik zu fassen. Dennoch öffnet die analytische Unterscheidung verschiedener Vertragstypen – und dies ist wichtig – den Blick für die Vieltätigkeit von Vertragsbeziehungen.

### 2.2.3 Theoretische Erklärungsansätze: Austausch- und anerkennungstheoretische Begründungsmuster

Die diskutierten Vertragskonzepte verdichten empirische Beobachtungen zu einem Modell der Verhaltensregulierung über bestehende, wechselseitig angenommene Verhaltenserwartungen. Sie erklären aber selbst nicht den Mechanismus, über den diese Erwartungshaltungen verhaltenswirksam werden. Hierzu rekurriert vor allem die neuere Debatte auf verschiedene theoretische Begründungsmuster.

---

<sup>44</sup> Der Darstellung der Kontrakttypen widmet Rousseau in ihrem Buch sieben Seiten sowie einen weiteren kurzen Abschnitt zu aktuellen Veränderungen sozialer Kontrakte. Eine grundlegendere Auseinandersetzung gilt dem Typus impliziter Kontrakte (Rousseau und Anton 1988; Rousseau 1989; Rousseau und Anton 1991; Rousseau und Aquino 1993).



Nach Andersons und Schalks Systematisierung der Ansätze, die sie in den empirischen und theoretischen Arbeiten finden, wird auf drei theoretische Konzepte Bezug genommen (Anderson und Schalk 1998:638): die Anreiz-Beitrags-Theorie (March und Simon 1958), die Equity-Theorie (Adams 1965) sowie die Social Exchange-Theorie (Homans 1958; Blau 1964).

In den neueren Arbeiten hat sich weitgehend ein Zugang über die Social Exchange-Theorie durchgesetzt<sup>45</sup> (Coyle-Shapiro und Kessler 2002b:70). Einen weiteren interessanten Erklärungsansatz für das Zustandekommen und die Funktionsweise impliziter Verträge haben im deutschsprachigen Raum die Autoren Kotthoff und Voswinkel (Kotthoff 2000; Voswinkel 2000) in Anlehnung an Honneths Theorie der Anerkennung (Honneth 1994) entwickelt. Diese beiden Theorien will ich hier weiter verfolgen.

Im Rahmen der Social Exchange Theorie werden zwei Formen des Austausches unterschieden: ökonomische Austauschverhältnisse und soziale Austauschverhältnisse. Der ökonomische Austausch ist kurzfristig orientiert, kommt mittels Verhandlung zustande und bezieht sich auf finanzielle und ‚greifbare‘ Aspekte. Der soziale Austausch ist langfristig orientiert und auf sozio-emotionale Aspekte sowie nicht näher in Zeit und Menge spezifizierte Leistungen gerichtet. Sozio-emotionale Aspekte beziehen sich auf die Qualität der Beziehung, die durch Sympathie oder Antipathie, Vertrauen oder Misstrauen oder etwa Loyalität geprägt und somit emotional (eher) positiv oder (eher) negativ belegt sein kann (Becke 2008:74). Wesentlich für die Art der Austauschbeziehung und der innerhalb dieser bereitgestellten Austauschgüter ist ihr zeitlicher Horizont.

Der formale Arbeitsvertrag begründet zunächst ein ökonomisches Austauschverhältnis. Die auszutauschenden Güter und Dienstleistungen sowie der für sie zu entrichtende Gegenwert (ob in Gütern, Dienstleistungen oder Geld) werden so detailliert wie möglich festgesetzt (Münch 2003:67). Eine Reihe an wechselseitigen Leistungen und Erwartungen im Arbeitsverhältnis gehen aber typischer Weise weit über den formalen Vertrag hinaus. Die Annahme einer Begrenzung von Austauschbeziehungen auf die Form des ökonomischen Austausches würde verkennen, dass soziale Strukturen eine Realität *sui generis* darstellen und eigene Gesetze hervorbringen. Dem ökonomischen ist der soziale Austausch entgegenzusetzen, der stark normativen Charakter besitzt (Blau 1964:88ff.).

Der soziale Austausch umfasst „unspecified obligations, the fulfillment of which depends on trust because it cannot be enforced in the absence of a binding contract“ (Blau 1964:113). Über die Dauer des Arbeitsverhältnisses verändert sich der Charakter der Austauschbeziehung. Die Parteien verhalten sich in der alltäglichen Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses zueinander, und dieses Verhalten liefert über explizite Absprachen hinaus einen Interpretationsrahmen dafür, wel-

---

<sup>45</sup> Rousseau expliziert in ihrem Aufsatz von 1989, warum das Konzept psychologischer Arbeitsverträge von dem der Equity zu unterscheiden ist (Rousseau 1989:127f.; vgl. auch Rousseau und McLean Parks 1993:24ff.).

che Leistungen sie innerhalb dieser Beziehung erwarten können sowie welche Leistungen von ihnen erwartet werden. Mit der Wiederholung des Austausches wird ihre Beziehung dauerhaft auf eine Vertrauensbasis gestellt<sup>46</sup>. Die Parteien können über den kurzfristigen Austausch hinaus langfristig orientiert und ‚großzügig‘ handeln. Im Gegensatz zum ökonomischen Austausch ist der Erfolg der Transaktion aufgrund der nicht vorgenommenen Spezifizierung der Verpflichtungen (primär Menge und Zeitpunkt der zu erbringenden Gegenleistung) unbestimmt (Münch 2003:71).

Nach Gouldner basiert der soziale Austausch schon als Startmechanismus auf der Norm der Reziprozität. Sie verpflichtet die Austauschparteien auf ein gegenseitiges wie wechselhaftes Geben und Nehmen (Gouldner 1960:176). Das Prinzip der Reziprozität weist über die notwendige Erfüllung vertraglicher Pflichten hinaus. Das großzügige Handeln von Ego – seine Bereitschaft, über die konkrete vertragliche Verpflichtung hinaus Leistungen zu erbringen – evoziert bei Alter das Gefühl, ebenso großzügig handeln zu müssen. Arbeitnehmer und Arbeitgeber erbringen Leistungen nicht nur, weil sie sich aufgrund ihres vertraglich fixierten Status zu bestimmten Handlungen und Verhaltensweisen verpflichtet sehen. Sie spüren darüber hinaus, dass sie in der ‚Schuld‘ stehen, den Einsatz des anderen zu vergelten. „For example, the employer may pay his workers not merely because he has contracted to do so; he may also feel that the workman has earned his wages“ (Gouldner 1960:176).

Indem das Reziprozitätsprinzip normativen Druck auf die Vertragsparteien entfaltet, sich für erhaltene Leistungen zu revanchieren, bildet es den zentralen Mechanismus des Zustandekommens und der Aufrechterhaltung impliziter Verträge. Implizite Verträge erhalten erst unter der Voraussetzung von Reziprozität Vertragscharakter (Schein 1978; Rousseau 1989:128; Morrison und Robinson 1997:248). Nur das Zusammentreffen von Leistung und Gegenleistung konstituiert einen Vertrag. „A on-off gift from one person to another is not a psychological contract as the recipient has not promised to do something in return. (If upon receipt of the gift the individual feels obliged to reciprocate, then an exchange begins. If the exchange of gifts becomes a consistent and repeated pattern of behaviour [...], then a psychological contract is formed)“ (Conway und Briner 2005:30).

Verträge weisen aufgrund ihrer strukturell bedingten Unvollständigkeit immer Lücken auf, die ihre Interpretation voraussetzen. In Konsequenz bleibt der rein ökonomische Austausch insbesondere für das Arbeitsverhältnis ein theoretisches Konstrukt. Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit bilden das wichtigste Element des sozialen Austausches. Aber auch die Parteien eines primär ökonomischen

---

<sup>46</sup> Blau geht davon aus, dass der Prozess des sozialen Austausch selbst dazu bei trägt, ein Gefühl der Vertrauenswürdigkeit und des Vertrauens zu erzeugen, da er einen natürlichen Trend zur Gegenseitigkeit besitzt, der durch die Reziprozitätsnorm lediglich verstärkt wird. Diese Argumentation kann jedoch nicht aufrechterhalten werden (Trapp 1986:333; Münch 2003:67).

Austauschverhältnisses müssen darauf vertrauen, dass ihr Gegenüber bestehende Interpretationsspielräume nicht zu ihren Ungunsten nutzt. Es besteht eine Abstufung in der Notwendigkeit von Vertrauen für das Zustandekommen dieser unterschiedlichen Austauschbeziehungen. Der ökonomische Austausch kann sich unterschiedlich deutlich vom sozialen unterscheiden (Münch 2003:67ff.).

MacNeil (MacNeil 1985) weist darauf hin, dass Verträge sich auf einem Kontinuum zwischen rein transaktionalen und rein relationalen Verträgen verorten lassen, das einerseits in die Richtung des ökonomischen und andererseits in die Richtung des sozialen Austauschs verweist. Übertragen auf das Konzept impliziter Verträge bedeutet es, dass diese gleichzeitig ökonomische Austauschelemente – bezeichnet als transaktionale Elemente – als auch soziale Austauschelemente – bezeichnet als relationale Elemente – integrieren können. Zu den transaktionalen Austauschelementen zählen etwa Löhne, Erfolgsprämien, monetäre und geldwerte Zusatzleistungen (zum Beispiel Dienstwagen) sowie ein sicheres Arbeitsumfeld (Lester, Kickul et al. 2003:80f.). Zu relationalen Austauschelementen gehören etwa Karriereoptionen, Weiterbildungsangebote, eine interessante, kreative Tätigkeit mit ausreichend Kontrollbefugnissen sowie die Teilhabe an Entscheidungsprozessen (Coyle-Shapiro 2002; Lester, Kickul et al. 2003:81). Die Unterscheidung zwischen relationalen und transaktionalen Elementen psychologischer Verträge<sup>47</sup> geht auf Rousseau zurück, wird aber in der neueren Debatte allgemein als zentrales Kategorienschema psychologischer Kontrakte angenommen.

Implizite oder psychologische Verträge, in denen transaktionale Elemente dominieren, werden als transaktionale Verträge, das heißt „short-term monetizable agreements with limited involvement of each party in the lives and activities of the other“ (Rousseau und McLean Parks 1993:10) charakterisiert. Verträge, in denen relationale Austauschelemente überwiegen, beschreiben „agreements based upon exchanges of both socioemotional (loyalty, support) and monetizable elements [...], duration which is open-ended and often longterm, and a high degree of flexibility“ (Rousseau und McLean Parks 1993:10).

Der traditionelle implizite Arbeitsvertrag beschreibt ein primär soziales Austauschverhältnis, das mit der Privilegierung einzelner Arbeitnehmergruppen im Beschäftigungsverhältnis verbunden ist. Das Versprechen relativer Arbeitsplatzsicherheit eröffnet eine Langfristperspektive und bildet die Basis für ein vertrauensvolles Verhältnis, bei dem kurzfristige Kalküle in der Bewertung der Arbeits- und Berufssituation durch die Arbeitnehmer in den Hintergrund treten. Es können unterschiedliche ökonomische Faktoren<sup>48</sup> angeführt werden, die (hoch-)

---

<sup>47</sup> Die Unterscheidung zwischen transaktionalen und relationalen Elementen wird dadurch erschwert, dass auch monetäre Leistungen Güter eines relationalen Kontraktes sein können (kritisch auch Guest 1998:635).

<sup>48</sup> Sie verfügen aufgrund ihrer selteneren Qualifikationen über höhere Arbeitsmarktmacht (günstigeres Verhältnis von Angebot und Nachfrage zu ihren Gunsten). Qualifizierte Erwerbstätige bewegen sich des Weiteren im ersten (berufsfachlichen) Segment des Arbeitsmarktes, welches allgemein durch eine stärkere Regulierung unter anderem von Einkommen gekennzeichnet ist, so-

qualifizierten Arbeitskräften günstigere Arbeitsverträge garantieren als un- und angelernten Kräften. Die stärkere Arbeitsmarktmacht qualifizierter Arbeitskräfte führt aber nicht gezwungenermaßen zu einer Betonung relationaler Austauschelemente. Über arbeitsmarktbezogene Faktoren hinaus, erklären vor allem betrieblich-funktionale Faktoren die konkrete Ausgestaltung des traditionellen impliziten Arbeitsvertrages: (Hoch-)Qualifizierte Arbeitskräfte üben in der Regel eher komplexe Tätigkeiten aus, die den Chancen der Betriebe auf ihre direkte Steuerung und Kontrolle Grenzen setzen. Das Angebot beruflicher Entwicklungsperspektiven, ein hervorgehobener betrieblicher Status und soziale Absicherung begünstigen die Identifikation dieser Mitarbeiter mit und ihre Loyalität gegenüber dem aktuellen Unternehmen (Faust, Jauch et al. 2000; Lester, Kickul et al. 2003). Indem die Organisationsmitglieder sich den Zielen ihres Unternehmens verpflichtet fühlen, zu dessen Erfolg – an den sie ihre individuelle Entwicklung knüpfen – sie einen Beitrag leisten wollen (Kotthoff 1997b:28), wird Leistung zum Selbstanspruch. Selbstkontrolle tritt anstelle von Fremdkontrolle.

Die Social Exchange Theorie ist somit imstande, allgemein theoretisch das Zustandekommen und die Wirkungsweise impliziter Verträge zu erklären. Sie hilft darüber hinaus zu verstehen, wie der traditionelle Vertrag in seiner konkreten Gestalt spezifischen Austauschbedingungen Rechnung trägt. Er berücksichtigt erstens ökonomische Faktoren, die aber nur mittelbar auf die Notwendigkeit langfristiger Vertragsbeziehungen verweisen. Er erfüllt zweitens eine wichtige betriebliche Funktion. Er trägt – und dies setzt die langfristige Austauschperspektive voraus – zur Lösung des Kontrollproblems bei komplexen Tätigkeiten bei, indem er eine Steuerung und Kontrolle im Sinne verantwortlicher Autonomie vermittelt.

Die anerkennungstheoretische Analyse von Arbeitsverhältnissen ist eine der neueren Entwicklungen im deutschsprachigen Raum. Sie geht grundlegend auf die Arbeit von Honneth (1994) zurück, in deren Zentrum soziale Konflikte und Gewalt als Konsequenz der Missachtung von Anerkennungsverhältnissen stehen. Anerkennung wird als fundamentales individuelles Bedürfnis aber auch als umkämpftes Terrain hegemonialer Deutungsmuster betrachtet. Honneth entfaltet in der Auseinandersetzung mit verschiedenen Formen reziproker Anerkennung als Voraussetzung für die Ausbildung personaler Integrität eine theoretische Perspektive, die zur Erklärung und Analyse impliziter Kontrakte beiträgt. Im Vordergrund steht die Orientierungsfunktion reiner Verhaltenserwartungen (gegenüber angenommenen Versprechen). Der Ansatz ist daher mit dem Konzept impliziter Verträge, nicht aber mit dem psychologischer Verträge ‚neuerer Lesart‘ vereinbar.

Individuen sind nach (Mead 1972 [1934]) in der Entwicklung ihrer Identität auf Anerkennung angewiesen. Das Streben nach Bestätigung wird zum Steuerungsmechanismus, Anerkennung zum Medium sozialer Integration und Kohäsi-

---

dass etwa über tarifliche Einigungen ein Mindestniveau von Löhnen und Gehältern und Sozialleistungen oberhalb des rechnerischen Marktpreises besteht, welches im Falle außertariflicher Arbeitnehmer eine weitere Korrektur nach oben erfährt.

on. Indem aufeinander bezogenes Verhalten durch den Anderen mit positiven Sanktionen belegt wird, werden erwünschte Handlungen bestätigt. Das Individuum lernt, sein Handeln an den Erwartungen seiner sozialen Umwelt zu orientieren. Sich anerkannt fühlen bezieht sich auf Anerkennung durch andere, Anerkennungsverhältnisse sind reziproke Verhältnisse (Honneth 1994:127). Honneth unterscheidet drei Anerkennungsdimensionen. Erstens die der Liebe: Die Erfahrung affektiver Zuwendung befähigt uns zu Selbstvertrauen auch im Sinne der Bejahung eigener Bedürfnisse. Zweitens die Dimension des Rechts: Unsere rechtliche Anerkennung als Person mit allgemeinen Eigenschaften vermittelt uns Selbstachtung, wir betrachten uns innerhalb unserer Gesellschaft als ‚Gleiche unter Gleichen‘ mit der Fähigkeit zu moralischem und politischem Urteilen und Handeln (Honneth 1994:194ff.). Drittens die der Solidarität: Wir erfahren Wertschätzung als Mitglieder einer Wertegemeinschaft. Anerkennung in der Arbeit bezieht sich wesentlich auf diese dritte Dimension.

Anerkennung in der Arbeit bedeutet, dass Subjekte soziale Wertschätzung aufgrund ihrer konkreten Eigenschaften und Fähigkeiten erfahren. Voraussetzung ist die Existenz eines intersubjektiv geteilten Werthorizonts, „denn Ego und Alter können sich wechselseitig als individuierte Personen nur unter der Bedingung wertschätzen, daß sie die Orientierung an solchen Werten teilen, die ihnen reziprok die Bedeutung oder den Beitrag ihrer persönlichen Eigenschaften für das Leben des jeweils anderen signalisieren“ (Honneth 1994:196). Das kulturelle Selbstverständnis einer Gemeinschaft bietet einen Orientierungsrahmen für individuelles Handeln ihrer Mitglieder. Die Unternehmenskultur gibt legitime organisationale Werte und Ziele vor. Die Bestimmung der Ziele erfolgt in Auseinandersetzung verschiedener Interessengruppen (Management, Belegschaft, Aktionäre und weitere). Darüber hinaus sind Organisationen in einen weiteren gesellschaftlichen Kontext eingebunden, sie müssen bei der Bestimmung ihrer Ziele auch außerbetriebliche Werte und Normen berücksichtigen. Primäres Ziel privatwirtschaftlicher Organisationen ist die Erzielung von Mehrwert. Wie er aber am besten erzielt werden kann, und welche weiteren (auch konfligierenden) Ziele – etwa lokales Engagement, gute Arbeitsbedingungen, Umweltschutz – verfolgt werden sollen, muss weiter definiert werden. Zielvorstellungen werden im alltäglichen Handeln konkretisiert und transportiert. Über die konkretisierten Ziele bestimmt die Unternehmenskultur gleichzeitig Kriterien, nach denen ihre Mitglieder soziale Anerkennung erfahren, „weil deren Fähigkeiten und Leistungen intersubjektiv danach beurteilt werden, in welchem Maße sie an der Umsetzung der kulturell definierten Werte mitwirken können [...]“ (Honneth 1994:197). Diese Form der Anerkennung ist laut Honneth solidarisch, weil sie auf einen reziproken Wertschätzungsmechanismus zwischen individualisierten und autonomen Subjekten verweist.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> „Beziehungen solcher Art sind ‚solidarisch‘ zu nennen, weil sie nicht nur passive Toleranz üben, sondern affektive Anteilnahme an dem individuell Besonderen der anderen Person wecken: denn nur in dem Maße, in dem ich aktiv dafür Sorge trage, daß sich ihre mir fremden Eigen-

Indem die Organisation Anerkennung für die Leistung ihrer Mitglieder zeigt, bestätigt sie positiv diese Beziehung. Grundlegendste Form der Bestätigung ist die Aufrechterhaltung der Beziehung. Insofern stellen dauerhafte, freiwillige Beziehungen immer auch Anerkennungsbeziehungen dar (Kotthoff 2000:34). Der Arbeitsvertrag wird zum Ausgangspunkt eines Anerkennungsverhältnisses, innerhalb dessen auch der Tausch von ökonomischen Gütern Zeichen der Anerkennung ist (Kotthoff 2000). Die langfristige Perspektive des Austausches ermöglicht eine ‚Moralisierung‘ des ökonomischen Interesses.

Organisationen können weiter Anerkennung für Leistungen ihrer Mitglieder zeigen, indem sie unterschiedliche Bedürfnisse der Beschäftigten in ihrer Arbeit befriedigen. Hierzu zählen neben Ansprüchen an die Arbeitsgestaltung (interessante Arbeit, komplexe Funktion, Autonomie) ebenso Sicherheits-, Status-, Aufstiegs- oder Gerechtigkeitserwartungen sowie finanzielle Ansprüche. Welche Verhaltensweisen über Anerkennungsleistungen positiv bestätigt werden, wird wesentlich durch organisatorische Erfordernisse bestimmt. Indem Bestätigung durch die Organisation (vermittelt über Agenten) leistungsmotivierend wirkt, übernehmen Anerkennungsleistungen aus organisationaler Perspektive eine Steuerungs- und Kontrollfunktion und stellt Anerkennung selbst einen Faktor ökonomischer Effizienz dar (Holtgrewe, Voswinkel et al. 2000:9ff.,22f.; Voswinkel 2000).

Bleibt Anerkennung innerhalb einer zuvor funktionierenden Anerkennungsbeziehung versagt, wird das Subjekt in seiner positiven Selbstschätzung beeinträchtigt. „Was also hier der Person durch Missachtung an Anerkennung entzogen wird, ist die soziale Zustimmung zu einer Form von Selbstverwirklichung, zu der sie selber erst mit Hilfe der Ermutigung durch Gruppenolidarität beschwerlich hat finden müssen“ (Honneth 1994:217). Diese Gefahr besteht vor allem, wenn aufgrund organisationaler Veränderungsprozesse eine doppelte betriebliche Realität der Wahrnehmung von Anerkennungsverhältnissen entsteht. Die gesellschaftliche Kontextualität betrieblicher Anerkennungsverhältnisse bedingt, dass ein Wandel auf betrieblicher Ebene als Bruch erlebt werden kann. Eine doppelte betriebliche Realität von Anerkennungsverhältnissen – wie mit diesen verbundene Missachtungserfahrungen der Organisationsmitglieder – kann zu einem organisationalen Steuerungs- und Kontrollproblem führen (Holtgrewe, Voswinkel et al. 2000:18ff.; Voswinkel 2000:43f.).

Die Art der gebotenen Anreize bedingt unterschiedliche Anerkennungsmuster (Kotthoff 2000), die eine je spezifische regulativ wirkende Form hervorbringen. Kotthoff und Voswinkel haben sich mit der Frage beschäftigt, wie betriebliche Anerkennungsmuster als Modi der Anerkennung interpretiert werden können:

Kotthoff (2000) entwickelt den Ansatz des „Modus der Rücksichtnahme auf die lokalen lebensweltlichen sozialmoralischen Standards“, der Anerkennungsverhältnisse in Organisationen auf den Status der „Betriebsbürgerschaft“ bezieht.

---

schaften zu entfalten vermögen, sind die uns gemeinsamen Ziele zu verwirklichen“ (Honneth 1994:209f.).

Anerkennung in der Arbeit ist hier nicht nur in der Dimension der Solidarität, sondern auch des Rechtes verankert und erfolgt aufgrund der Zugehörigkeit zu einer Wertegemeinschaft. Ihre Sozialmoral wird zur Norm, deren Befolgung zu Anerkennung führt, ihr ist Verstoß mit negativen Sanktionen belegt. Kotthoff sieht die Sozialmoral als Ursprung dieser Anerkennungsdynamik jedoch wesentlich in der außerbetrieblichen Lebenswelt begründet, sodass eine weitere Dimension der „Anerkennung in Form der Rücksichtnahme auf die lokalen lebensweltlichen sozialmoralischen Standards“ entsteht (Kotthoff 2000:29ff.). Kotthoffs Ansatz konzentriert sich verstärkt auf die Gemeinsamkeiten der Ansprüche, die allen Organisationsmitgliedern aus ihrer Zugehörigkeit zur Organisation erwachsen.

Voswinkel (2000) unterscheidet zwei Arten der Anerkennung, die er als Modus der Würdigung und Modus der Bewunderung bezeichnet. Würdigung bezieht sich auf die Anerkennung der Mitgliedschaft in einer Organisation. Das einzelne Mitglied erhält Anerkennung für die Bindungsbereitschaft, das Engagement und die Opfer (also Loyalität), die es investiert. Würdigung ist ausgerichtet auf die Dauerhaftigkeit der Beziehung und begründet für die Organisation und ihre Mitglieder eine gegenseitige Verpflichtung. Ihr Verhältnis ist wesentlich am sozialen Austausch und dem Prinzip der Reziprozität orientiert. Anerkennung erhält ihren Ausdruck in Leistungen wie Arbeitsplatzsicherheit oder Karriereoptionen und fördert die Ausbildung eines relationalen impliziten Kontraktes. Bewunderung hingegen zeigt nach dem Leistungsprinzip Anerkennung für Kapitale (ökonomisches, kulturelles, Berufs-Humankapital), Fähigkeiten, Ressourcen und Erfolge. Der Modus der Bewunderung ist verstärkt am ökonomischen Austausch orientiert (ebd.:41ff.). Er fördert die Ausbildung eines stärker transaktionalen impliziten Kontraktes, Anerkennung findet ihren Ausdruck etwa in Form von Gratifikationen. Die von Voswinkel vorgenommene Systematisierung von Anerkennungsmodi lenkt im Unterschied zu Kotthoff den Fokus auf unterschiedliche Anerkennungsansprüche, die Organisationsmitgliedern in Abhängigkeit der an sie gestellten Leistungserwartungen erwachsen.

Die anerkennungstheoretische Perspektive bringt in die Erklärung des Zustandekommens und der Funktionsweise impliziter Kontrakte verschiedene neue Aspekte ein. Erstens bezieht Voswinkel das Zustandekommen unterschiedlicher Anerkennungsmodi und darüber vermittelt impliziter Verträge auf je spezifische betriebliche Leistungsansprüche. Geht man davon aus, dass sich die an einzelne Arbeitnehmergruppen gerichteten betrieblichen Leistungsansprüche zentral entlang der jeweiligen Art ihrer Tätigkeiten unterscheiden, bedeutet dies auch, dass die betriebliche Ausgestaltung impliziter Verträge in Abhängigkeit der Art der Tätigkeit einzelner Arbeitnehmergruppen differiert. Zweitens schärft die anerkennungstheoretische Perspektive den Blick für die soziale Kontextualisiertheit impliziter Verträge. Mit Kotthoff beziehen sich geglückte Anerkennungsbeziehungen in der Arbeit auf gemeinschaftliche Werte der Unternehmenskultur aber auch auf im breiteren sozialen Kontext als legitim anerkannte Werte. Gleichzeitig lenken

Kotthoff und Voswinkel die Aufmerksamkeit auf die Existenz betrieblicher Anerkennungsmuster und betonen damit die überindividuelle Prägung impliziter Arbeitsverträge im Rahmen betrieblicher Beziehungsgestaltung.

Resümiert man die Überlegungen zur Social Exchange Theorie und zur Anerkennungstheorie, bieten sie eine theoretische Erklärung für das Zustandekommen impliziter Verträge und begründen die Wirkung des traditionellen impliziten Arbeitsvertrages als Steuerungs- und Kontrollmechanismus. Insbesondere die Anerkennungstheorie leistet darüber hinaus eine theoretische Begründung impliziter Verträge als allgemeine Muster betrieblicher Sozialintegration. Gleichzeitig sind institutionelle Aspekte der Herstellung und Reproduktion von Austauschbeziehungen beziehungsweise Anerkennungsverhältnissen (und damit impliziter Verträge) nicht Gegenstand der Konzepte und daher begrifflich wie systematisch nicht innerhalb dieser fassbar. Die Ansätze müssen für eine Analyse im Sinne der hier verfolgten Frageperspektive erweitert werden.

#### 2.2.4 Der traditionelle implizite Vertrag als institutionalisiertes Sozialverhältnis

Im Rahmen dieser Arbeit wird unter impliziten Arbeitsverträgen in Anschluss an die klassische Konzeptionierung der komplexe Zusammenhang *ungeschriebener, wechselseitiger Erwartungen* gefasst, die die Parteien des Arbeitsvertrages *im Rahmen ihres sozialen Kontextes* entwickeln, und auf die sie sich in ihrem Handeln beziehen (siehe Abschnitt 2.2.1). Hierbei beruht der traditionelle implizite Vertrag nicht auf allein individuellen, sondern auf überindividuellen, auf Dauer gestellten Erwartungshaltungen, die normativen Charakter besitzen. Die hypothetische Prämisse dieser Arbeit lautet, dass der traditionelle implizite Arbeitsvertrag nicht nur ein subjektives Konstrukt beschreibt. Er beschreibt darüber hinaus ein institutionalisiertes Muster betrieblicher Sozialintegration. Die überindividuellen Verhaltenserwartungen erhalten auch deshalb den Charakter verlässlicher Konventionen (Granovetter 1986:18), weil sie in formalisierte soziale Strukturen eingebettet sind. Im Zentrum impliziter Verträge steht die betriebliche Bestimmung des Arbeitsverhältnisses. Die überindividuellen Verhaltenserwartungen werden insbesondere im Rahmen organisationaler Praktiken, wie der Etablierung interner Arbeitsmärkte und Karrieresysteme, bestätigt und festgeschrieben. Unternehmen und Arbeitskräfte unterliegen bei der Ausgestaltung ihres Austauschverhältnisses aber auch externen institutionellen Einflüssen (Hirsch-Kreinsen 2008:37). Für das Zustandekommen und die Aufrechterhaltung impliziter Arbeitsverträge besitzt das Zusammenwirken betrieblicher Gestaltungsprozesse zum einen mit gegebenen Arbeitsmarktstrukturen und zum anderen mit arbeitsrechtlichen (und sozialrechtlichen) Regelungen besondere Relevanz<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> Weitere zentrale institutionalisierte Kontextbedingungen bilden das System industrieller Beziehungen, verbreitete Unternehmensstrategien wie auch gesellschaftliche Familienstrukturen und Geschlechterverhältnisse.



Institutionen können mit Rehberg definiert werden als „Vermittlungsinstanzen kultureller Sinnproduktion, durch welche Wertungs- und Normierungsstilisierungen verbindlich gemacht werden“ (Rehberg 1994:56f.). Sie beschreiben in Anlehnung an Weber soziale Ordnungen, an denen Individuen sich orientieren, weil sie diese als legitim anerkennen. Weber versteht darunter den Sinngehalt einer sozialen Beziehung, der seinen Ausdruck in Maximen des Handelns findet, an denen sich das Handeln tatsächlich regelmäßig orientiert. Ihr Wirkungsraum ist einzelnen Situationen übergeordnet. Eine Ordnung besitzt dann Geltung – sie ist ‚legitim‘ –, wenn die Orientierung an ihren Handlungsmaximen auch aus der Überzeugung heraus erfolgt, sie seien verbindlich oder vorbildlich (Weber 1980:16). Institutionen entfalten in dem Maße Bindungskraft, in dem die beteiligten Akteure ihnen Legitimität zusprechen.

Um in die Analyse der Entwicklung des traditionellen impliziten Vertrages als Muster betrieblicher Sozialintegration die Dimension seiner institutionellen Herstellung einzubringen, orientiere ich mich an Lepsius. Ich gehe mit Lepsius davon aus, dass der institutionelle Charakter eines Sozialverhältnisses gegeben ist, wenn es drei Eigenschaften erfüllt: (1) Es muss einer Leitidee folgen, die in Verhaltensnormen konkretisiert ist. Diese Verhaltensnormen werden als Rationalitätskriterien bezeichnet, da sie definieren, welches Handeln im Sinne der Leitidee als rational gilt. (2) Die konkretisierten Verhaltensnormen müssen innerhalb eines angebbaren sozialen Kontextes Geltung besitzen. (3) Es müssen Sanktionsmechanismen existieren, die die Durchsetzung der Verhaltensnormen sichern. Im Kern der Institutionenbildung stehen die „aufeinander bezogenen Prozesse der Ausbildung von Rationalitätskriterien und der Ausdifferenzierung von Geltungskontexten“ (Lepsius 1997:62). Die konkrete Ausgestaltung dieser drei konstitutiven Dimensionen bestimmt über den Institutionalisierungsgrad. Er beschreibt das Maß, in dem die Institution tatsächlich handlungsstrukturierend wirkt (Lepsius 1995:395), das heißt in dem ihre Verhaltensnormen verlässliches Handeln hervorrufen (Lepsius 1997:59). Die Bindungskraft einer Institution hängt davon ab, wie weit es gelingt, konkurrierende Ideen aus dem Handlungskontext auszuschließen.

Ad (1) Unter einer Leitidee versteht Lepsius eine Idee oder einen Wert, an dem sich soziales Handeln unterschiedlicher Individuen in angebbaren Situationen unabhängig von individuellen Motiven orientiert (Lepsius 1997:58). Werte sind „Konzeptionen des Wünschenswerten“, mit denen die Festlegung von Verhaltensstandards einhergeht. Der traditionelle implizite Arbeitsvertrag bezieht sich auf ein Verständnis des Arbeitsverhältnisses als gegenseitiges Loyalitätsverhältnis. Dieses beinhaltet die freiwillige, gegenseitige Achtung und Unterstützung der Interessen des anderen. Über diese legitimen Ziele hinaus definieren Institutionen die zu ihrer Erreichung angemessenen Mittel. Die Leitidee wird durch die Akteure interpretiert und durch bewusstes wie unbewusstes Handeln in Verhaltensnormen konkretisiert, die festlegen „how things should be done“ (Scott 2001:54f.). Im traditionellen impliziten Arbeitsvertrag wird die Vorstellung loyalen Verhaltens auf

Seiten der Arbeitnehmer dahingehend konkretisiert, dass sie bereit sein sollen, sich an das Unternehmen zu binden, die Ziele der Organisation anzuerkennen und ein hohes Engagement in der Arbeit zu zeigen. Hierzu zählen die ‚Quantität‘ des Ressourceneinsatzes bezogen auf Zeit, Kompetenzen, persönliche Beziehungen, wie auch die Bereitschaft zur Zurückstellung individueller Interessen und Übernahme von Verantwortung. Diesen stehen Erwartungen an die Arbeitgeber in Form von relativer Arbeitsplatzsicherheit sowie Karriere- und Qualifizierungsoptionen, hohen Gehältern aber auch von Autonomiespielräumen und einer interessanten Tätigkeit gegenüber (siehe Abschnitt 1.3.1).

Die Verhaltensnormen werden im alltäglichen Handeln – der Kooperation und Kommunikation mit Kollegen und Vorgesetzten – reproduziert oder verändert. Hierbei reproduzieren die Parteien des Vertrages bestehende Normen und Standards nicht willenlos, sie treffen ihre Entscheidung im Zusammenhang konkurrierender Deutungsangebote und vor dem Hintergrund individueller wie organisationaler Interessen: Nur wenn der Vertrag die Interessen beider Parteien einbezieht, kann eine wenn auch unausgesprochene Übereinkunft erzielt werden. Die Entscheidung, welche Interessen der Akteure berücksichtigt werden, wird aber vor allem auch vor dem Hintergrund der ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen getroffen (Lepsius 1997:59; Scott 2001:49). Die Bedeutung der Verteilung von Machtressourcen wird in den neueren Arbeiten zu psychologischen und impliziten Verträgen nur vereinzelt thematisiert, obwohl „Labour market power, for example, enables organisations to offer or impose a poor deal in the knowledge that individuals will be unable to go elsewhere; or it permits scarce individuals to threaten to leave unless they get a more favourable one. Personal power in the shape of negotiating skills may enable the organisation’s or the individual’s representative to strike a better deal” (Herriot und Pemberton 1997:47).

Aufgrund der grundlegenden Machtasymmetrie des Arbeitsverhältnisses werden die ‚Vertragsbedingungen‘ durch die Organisation bis zu einem gewissen Grad vorgegeben. Welche Verhaltensweisen durch die Organisation Wertschätzung erfahren, wird wesentlich durch das ökonomische Erfordernis der Effizienz bestimmt. Spezifische Formen der Arbeitsorganisation bringen unterschiedliche Arten von Tätigkeiten und arbeitsbezogenen Erfordernissen hervor und prägen so Arbeitsverhältnisse. An diesem Punkt eröffnen sich Spielräume für divergierende Ausprägungen des impliziten Arbeitsvertrages in Abhängigkeit der ‚konkreten‘ Erwartungen der Parteien, welche Art Leistungen durch den anderen zu erbringen sind. Die Konkretisierung der Leitidee in spezifische Rationalitätskriterien erfolgt dann nicht allein vor dem Hintergrund individueller Neigungen (der Entscheidungsträger im Unternehmen oder der Beschäftigten). Sie bezieht sich zentral auf soziale Strukturen aber auch soziale Differenzierungsprozesse.

Ad (2) Die Institutionalisierung einer Leitidee erfordert die Ausdifferenzierung eines Handlungskontextes, innerhalb dessen die konkretisierten Verhaltensnormen als verbindlich anerkannt werden. Die Ausdifferenzierung des Geltungskon-

textes erfolgt über soziale Differenzierungsprozesse, wirkt aber auch auf diese zurück (Lepsius 1995:395; Lepsius 1997:59). Ausdruck einer solchen sozialen Differenzierung war die Veränderung der betrieblichen Sozialordnung im Zuge der Konstitution der Angestelltenschaft zur Zeit der Frühindustrialisierung. Mit der Veränderung der Arbeitsorganisation im Übergang von der manufakturrellen zur industriellen Produktionsweise entstand eine Gruppe von Arbeitnehmern, die zum Teil delegierte Unternehmerfunktionen, zum Teil auch im kapitalistischen Industriebetrieb neu entstehende Funktionen wahrnahmen und – aufgrund ihrer besonderen Stellung im Betrieb und ihrer seltenen Qualifikation – als schwer ersetzbar galten. Ihnen wurden regelmäßig relative Arbeitsplatzsicherheit, Aufstiegschancen sowie eine relativ hohe Entlohnung gewährt, und sie waren von ihrem betrieblichen sozialen Status her oberhalb der Arbeiter angesiedelt. Diese Privilegien im Arbeitsverhältnis wurden als Geltungsansprüche ebenso Teil ihres Selbstverständnisses, wie ihr starkes Pflichtbewusstsein für den ‚Dienst an ihrem Betrieb‘, das sie im Gegenzug entwickelten. Der hervorgehobene Status dieser Gruppe beschränkte sich aber nicht auf die betriebliche Ebene. Er wurde auf gesellschaftlicher Ebene durch einen gehobenen sozialen Status der Angestellten bestätigt und fand seinen formalen Ausdruck in gesonderten arbeitsrechtlichen Regelungen für diese Gruppe.

Im Verlaufe der Entwicklung und Expansion der industriellen Betriebe erfuhr die Gruppe der Angestellten wiederum eine funktionale und soziale Ausdifferenzierung, die dazu führte, dass mehr und mehr Angestellte einfache, routinisierte Tätigkeiten übernahmen. Als Ergebnis von Ausdifferenzierungsprozessen können Verhaltensnormen für verschiedene Akteursgruppen unterschiedliche Bindungskraft entfalten. Bei einer konsistenten, regelmäßigen und typischen Orientierung der Akteure an den Verhaltensnormen wird von einem hohen Institutionalisierungsgrad gesprochen. Ein geringer Institutionalisierungsgrad steht für keine typische und voraussagbare Verhaltensprägung (Lepsius 1997:59). Sowie sich mit der Ausdifferenzierung der Angestelltenbelegschaften die betrieblichen Ansprüche an unterschiedliche Angestelltengruppen unterscheiden, ist davon auszugehen, dass der traditionelle implizite Arbeitsvertrag im Zuge dieser Entwicklung für verschiedene Angestelltengruppen unterschiedliche Bindungskraft entfaltetete.

Ad (3) Die Durchsetzung von Regeln und Normen gegenüber individuellen Motiven und Interessenlagen sowie konkurrierenden Leitideen erfordert Möglichkeiten der Verhaltenssanktionierung. Der Institutionalisierungsprozess ist mit der Entwicklung von Sanktionsmitteln verbunden, die die Orientierung der Akteure an den Rationalitätskriterien und somit den Geltungsanspruch der Leitidee sichern. Art und Stärke der Sanktionen werden über den Institutionalisierungsprozess bestimmt (Lepsius 1997:60). Im Zentrum impliziter Verträge stehen Verhaltenserwartungen, die in der Wahrnehmung der Vertragsparteien eine moralische Verpflichtung darstellen. Es handelt sich um primär normative Strukturen, konformes Handeln erfolgt auf Grundlage der subjektiven Überzeugung der ‚Richtig-

keit‘ und Angemessenheit ihres Sinngehalts (Scott 2001:54ff.). Die Verletzung der angenommenen Verpflichtungen ist nicht rechtlich sanktioniert, Untersuchungen zum Bruch des psychologischen Vertrages zeigen aber, dass der Vertragsbruch für beide Vertragsparteien gravierende Konsequenzen von der Leistungsverweigerung bis hin zur Aufkündigung des impliziten wie auch des formalen Kontraktes nach sich ziehen kann (siehe Abschnitt 2.2.2.1).

Die konkreten Chancen der Parteien, die Einhaltung ihres impliziten Kontrakts durchzusetzen, sind wie auch ihre Aushandlungschancen durch die Verteilung von Ressourcen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer bestimmt (Scott 2001:49). Die Verteilung von Machtressourcen hängt hierbei nicht von individuellen Eigenschaften ab, sondern wird in zweifacher Weise sozial konstruiert: Erstens im Rahmen der Gestaltung der Arbeitsorganisation und zweitens im Rahmen der marktlichen Regulierung des Verkaufs von Arbeitskraft. Über die Definition funktionaler und hierarchischer Arbeitsteilungsstrukturen und Kooperationsstrukturen (Hirsch-Kreinsen 2009) entstehen Tätigkeiten unterschiedlicher Komplexität, die ihren Trägern je spezifische Machtpotenziale eröffnen. Träger komplexer Funktionen verfügen aufgrund ihrer ‚schweren‘ Kontrollierbarkeit über größere Machtpotenziale. Auch die Arbeitsmarktmacht von Arbeitgebern und Arbeitnehmern als Anbieter und Käufer von Arbeitskraft beruht nicht auf individuellen Eigenschaften. Sie wird über das aktuelle Verhältnis von Angebot und Nachfrage nach Arbeitskräften mit spezifischen Qualifikationen bestimmt. Träger komplexer Tätigkeiten verfügen meist auch über eine starke Arbeitsmarktmacht (basierend auf ihrer Qualifikation) und damit über eine relativ starke Verhandlungsposition (Neuberger 1995:234,253).

### 2.2.5 Zwischenfazit: Ertrag, Grenzen und Integration der diskutierten Konzepte

Im Zentrum dieser Arbeit steht die Entwicklung des traditionellen, herkömmlich im Bereich der Angestelltenarbeit verbreiteten impliziten Vertrages als Muster der Leistungsregulierung. Die übergeordnete Fragestellung lautet: Inwieweit war und ist die Arbeitssituation ‚der‘ Angestellten im historischen Verlauf durch dieses Austauschmuster geprägt? Sie wird unter der theoretisch-hypothetischen Prämisse untersucht, dass der traditionelle implizite Kontrakt ein lange Zeit institutionalisiertes Muster betrieblicher Sozialintegration beschreibt. Die Hypothese lautet, dass er im Kern eine Regulierungsfunktion für jene angestellten Mitarbeiter übernimmt, die als Kontrolleure organisationaler Ungewissheitszonen bezeichnet werden können. Sie gelten als zentrale betriebliche Leistungsträger, sind schwer ersetzbar und/oder üben komplexe Tätigkeiten aus, die auf Selbstkontrolle verweisen. Um all jene Aspekte einzuschließen, die eine historische Analyse der Entwicklung des traditionellen impliziten Arbeitsvertrages als institutionalisiertes Sozialverhältnis zu berücksichtigen hat, müssen die in Kapitel 2.2 vorgestellten theoretischen Ansätze zusammengeführt werden.

Implizite und psychologische Vertragskonzepte erklären, wie Verhaltenserwartungen den Leistungsaustausch im Arbeitsverhältnis regulieren. Die Erwartungen der Parteien beruhen auf ihrer Wahrnehmung verpflichtender ‚Leistungsangebote‘. Auch wenn es sich um unausgesprochene Zusagen handelt, wird ein Vertragsbruch durch die Parteien regelmäßig sanktioniert. Abgesehen von diesen gemeinsamen Annahmen differieren beide Konzepte erheblich und stoßen auf spezifische Grenzen ihrer Erklärungskraft.

Dieser Arbeit liegt entsprechend der ursprünglichen Konzeption ein Verständnis impliziter Verträge als relationaler, sozial eingebetteter Konstrukte zugrunde: Sie beschreiben bi- oder multilaterale Verträge, die zwischen einem Arbeitnehmer oder Arbeitnehmergruppen und einem Arbeitgeber (beziehungsweise Repräsentanten der Organisation) entstehen. Sie beruhen auf gegenseitigen Verhaltenserwartungen, die auf Grundlage einer gegenseitigen moralischen Verpflichtung zur Vergeltung einer erhaltenen Leistung (Prinzip der Reziprozität) Verbindlichkeit entfalten. In die Ausbildung ihrer Erwartungen spielen neben aktuellen organisationalen Erfordernissen und individuellen Interessen, Erfahrungen aus früheren Arbeitsverhältnissen und damit der Beziehung äußerliche Faktoren hinein.

Die frühe Vertragskonzeption bleibt in mehrfacher Weise unbestimmt: (1) Das Zustandekommen und die Wirkungsweise impliziter Kontrakte werden nicht theoretisch erklärt. (2) Ihre soziale Einbettung ist noch nicht systematisch in die Analyse eingebunden. Offen bleibt die Frage der Gleichförmigkeit oder Mannigfaltigkeit impliziter Verträge innerhalb einzelner wie in verschiedenen Organisationen und ihre Bedeutung für deren Zustandekommen. Der überbetriebliche Kontext bleibt weitgehend unbeachtet. (3) Der Vertragsbruch wird als Problem missglückter Erwartungsadaption im Einzelfall thematisiert. Radikale Veränderungsprozesse, die die ‚betriebliche Vertragskultur‘ in Frage stellen, bleiben unberücksichtigt. Unklar bleibt auch, unter welchen Voraussetzungen ein Vertragsbruch sanktioniert wird. Um die eröffnete soziale Kontraktperspektive einer systematischen Analyse zugänglich zu machen, bedarf es einer Schärfung und Erweiterung des Konzeptes in diesen Aspekten.

Die neuere Debatte fasst psychologische Arbeitsverträge vorwiegend als unilaterale Konstrukte. Gegenstand sind einseitig durch Arbeitnehmer angenommene organisationale Versprechen. Um den Aspekt der sozialen Einbettung von Verträgen zu integrieren, wird der psychologische Arbeitsvertrag als eine Dimension einer vierdimensionalen Vertragstypologie konzipiert. In deren Rahmen bilden kollektive Interpretationen von Verträgen – auf Ebene der Arbeitsgruppe, des Unternehmens oder ‚der Gesellschaft‘ – gesonderte Vertragstypen. Dabei bleiben die vier Typen in ihrer theoretischen Anlage wie in den empirischen Arbeiten nebeneinander stehen. Die neuere Konzeption ist für die hier eingenommene soziale Kontraktperspektive nicht anschlussfähig. Meine Kritik ist aber grundlegenderer Natur: Sie konzipiert aus einer individualistischen Kontraktperspektive

sozial entkontextualisierte Verträge und ist damit nicht in der Lage, die Austauschbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer in ihrer Komplexität zu erfassen.

Die neuere Debatte hat aber auch bedeutende Fortschritte erbracht, die für das zu entfaltende Konzept eine wichtige Rolle spielen. Drei Aspekte sind hervorzuheben: (1) Sie hat den Bruch psychologischer Verträge, seine Voraussetzungen und Konsequenzen in den Fokus der Analyse gestellt. Setzt die Durchsetzbarkeit vertraglicher Übereinkünfte mögliche Sanktionierung eines Vertragsbruchs voraus, hängt das Zustandekommen impliziter Verträge von den Möglichkeiten der Sanktionierung ihres Bruchs ab. (2) Sie hat den Blick auf das betriebliche Nebeneinander unterscheidbarer impliziter Kontrakte gelenkt. An diese Koexistenz divergierender Vertragsverhältnisse schließt die Hypothese einer spezifischen Regulierungsfunktion der als traditioneller Vertrag bezeichneten Kontraktkonstellation an. (3) Nicht zuletzt hat die neuere Debatte die theoretische Fundierung des Konzepts unter Rückgriff auf die Social Exchange Theorie vorangetrieben.

Im Rahmen der Social Exchange Theorie wird zwischen dem kurzfristig orientierten, zeitnahen Austausch möglichst konkret spezifizierter Leistungen (ökonomischer Austausch) und dem langfristig orientierten Austausch nicht näher in Zeit und Menge spezifizierter Leistungen (sozialer Austausch) unterschieden. Implizite Kontrakte, die ein ökonomisches Austauschverhältnis etablieren, werden als transaktionale Kontrakte bezeichnet, solche, die ein soziales Austauschverhältnis etablieren, als relationale Kontrakte. Die Social Exchange Theorie erklärt zum einen deren Wirkungsmechanismus. Sie begründet zum anderen theoretisch den Zusammenhang zwischen der inhaltlichen Ausgestaltung des traditionellen Kontrakts und seiner Integrationsfunktion für eine spezifische Arbeitnehmergruppe:

(1) Der traditionelle Vertrag beschreibt einen relationalen Kontrakt, dessen Zustandekommen auf dem Mechanismus der Reziprozität beruht. Über die Gewährleistung relativ sicherer Arbeitsplätze und beruflicher Entwicklungsperspektiven, aber auch relativ hoher Einkommen und eines gehobenen sozialen Status unterstützt er die Identifikation der Arbeitnehmer mit der Organisation und vermittelt eine Steuerung und Kontrolle der Beschäftigten im Sinne verantwortlicher Autonomie. (2) Betriebe sind bei Arbeitnehmern, deren Tätigkeiten aufgrund ihrer Komplexität direkten Formen der Kontrolle schwer zugänglich sind, auf deren Selbstkontrolle im Sinne der Ziele der Organisation angewiesen. Es handelt sich in der Regel um qualifizierte Arbeitskräfte mit relativ großer Arbeitsmarktmacht, weshalb ihre Privilegierung gleichzeitig ökonomischen (arbeitsmarktbezogenen) Faktoren Rechnung trägt. Die inhaltliche Ausgestaltung des traditionellen impliziten Kontrakts ist als Ergebnis betrieblich-funktionaler (wie auch ökonomischer) Erfordernisse zu verstehen.

Einen neueren Ansatz der Erklärung impliziter Verträge als soziale Integrationsmechanismen bilden anerkennungstheoretische Begründungsmuster. Im Vordergrund steht die Orientierungsfunktion von Verhaltenserwartungen. Anerken-

nung durch andere stellt ein fundamentales individuelles Bedürfnis dar, weshalb wir unsere Handlungen an den Erwartungen unserer sozialen Umwelt orientieren. Anerkennung in der Arbeit bezieht sich nach Honneth auf individuelle Eigenschaften oder Fähigkeiten, die eine Person als leistungsfähiges Mitglied einer Gemeinschaft ausweisen. Die Analysen betrieblicher Anerkennungsmuster durch die Autoren Kotthoff und Voswinkel erklären aus einem neuen Blickwinkel das Zustandekommen und die Funktionsweise impliziter Verträge. Ihr besonderer Beitrag liegt in der Begründung, warum implizite Kontrakte als Muster betrieblicher Integration interpretiert werden können:

(1) ‚Anerkennungstheoretisch formuliert‘ beschreibt der traditionelle Vertrag mit Voswinkel einen Anerkennungsmodus, bei dem die Organisation die Leistungen ihrer Mitglieder steuert und kontrolliert, indem sie deren dauerhaften und hohen Einsatz für die Organisation würdigt. Sie bedient deren Bedürfnis nach Reziprozität und Anerkennung und fördert so ihre intrinsische Motivation. Leistung für den Betrieb wird zum Selbstanspruch. (2) Betriebliche Anerkennungsverhältnisse beziehen sich auf gemeinschaftliche Verhaltenserwartungen, die aus allgemeinen Zielen der Organisation abgeleitet werden. Die Realisierung betrieblicher Ziele setzt die Integration unterschiedlicher Beiträge verschiedener Funktionsträger voraus. In Konsequenz schließt der Bezug auf gemeinschaftliche Werte die Möglichkeit der Konkretisierung differierender Leistungserwartungen für unterschiedliche Organisationsmitglieder ein. Innerhalb einzelner Organisationen können verschiedene Modi der Anerkennung und damit auch implizite Kontrakte in Abhängigkeit divergierender Leistungserwartungen bestehen.

Die Social Exchange und Anerkennungstheorie begründen das Zustandekommen impliziter Kontrakte als relationale, sozial eingebettete ‚Kontraktmuster‘ und erklären, warum der traditionelle Vertrag sich als typischer Integrationsmodus für Arbeitnehmer mit komplexen Tätigkeiten eignet. Um in der Analyse auch systematisch institutionelle Aspekte seiner Herstellung zu berücksichtigen, müssen die Ansätze aber erweitert werden. Eine zentrale Herausforderung der Arbeit bestand darin, ein analytisches Konzept zu entwickeln, das systematisch die institutionellen Bedingungen des impliziten Vertrages berücksichtigt. Lepsius bezieht sich in seiner Arbeit stärker auf formalisierte soziale Verhältnisse auf Ebene makroökonomischer Phänomene<sup>51</sup>. Sein Ansatz kann aber auf eine Analyse informeller Sozialverhältnisse übertragen werden. Der Ertrag dieses Ansatzes liegt zum einen darin, dass er eine systematische Berücksichtigung der institutionellen Bedingungen des impliziten Vertrages als primär normatives Konstrukt ermöglicht, indem er im obigen Sinne Institutionen als Vermittlungsinstanzen von Interessen und Ideen versteht (Lepsius 1990). Er besteht zum anderen darin, dass er m. E. besser als andere Konzepte die Analyse von Prozessen der Institutionalisierung, aber auch der Deinstitutionalisierung von Verhaltenserwartungen erlaubt. Hierfür

---

<sup>51</sup> So untersucht Lepsius (1997) etwa den Übergang von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft im Transformationsprozess der BRD und DDR.

führt Lepsius mit der Externalisierung von Kontingenzen sowie der Strukturierung des Konfliktpotentials zwischen Institutionen zwei weitere analytische Dimensionen von Institutionen ein. Sie finden aus Gründen einer notwendigen Komplexitätsreduktion in der folgenden empirischen Analyse keine systematische Berücksichtigung. Sie fließen vielmehr implizit in die Argumentation ein. Eine wichtige Aufgabe der zukünftigen Weiterentwicklung des hier in Anlehnung an Lepsius entworfenen Analyserahmens bestünde damit in der Erweiterung seiner Komplexität und Analysekraft durch die systematische Einbindung dieser beiden Dimensionen.

Mit Lepsius (1995; 1997) hängt die Wirksamkeit des traditionellen Kontrakts als institutionalisiertes Integrationsmuster von drei Aspekten ab: der Anerkennung seiner Leitidee und Verhaltenserwartungen durch Akteure; dem Bestehen eines angebbaren Geltungskontexts dieser Erwartungen sowie den Handlungschancen der Akteure, die Einhaltung ihrer Erwartungen sicherstellen zu können.

(1) Arbeitgeber und Arbeitnehmer müssen sich in ihrem Handeln regelmäßig auf eine gemeinsame, individuellen Motiven übergeordnete Idee beziehen und diese in verbindliche Verhaltensstandards konkretisieren. Der traditionelle Kontrakt basiert auf einem Verständnis des Arbeitsverhältnisses als gegenseitiges Loyalitätsverhältnis. Inwieweit die Parteien des Vertrages bei der Konkretisierung der Erwartungen ihre jeweiligen Interessen durchsetzen können hängt von ihren Verhandlungsressourcen ab. Etablierte Erwartungen werden durch die Akteure nicht willenslos reproduziert, erhalten aber den Charakter verlässlicher Konventionen, weil sie als legitim anerkannt und in soziale Strukturen eingebettet werden.

Aufgrund der grundlegenden Machtasymmetrie im Arbeitsverhältnis spielen organisationale Erfordernisse im Aushandlungsprozess eine vorgelagerte Rolle. Durch die Gestaltung der Arbeitsorganisation definieren Organisationen unterschiedlich komplexe Funktionen mit notwendig verschiedenen Verhaltensanforderungen an ihre Träger. Organisationale Erwartungen beziehen sich damit nicht auf individuelle Merkmale einzelner Arbeitnehmer, sondern auf mindestens mittelfristig festgeschriebene soziale Strukturen. Diesen entsprechen Muster von Erwartungsansprüchen und -gewährleistungen. Die Erwartungen werden auf Seiten der Organisation in weiteren formalen Strukturen wie Karrieresystemen festgeschrieben. Auf Seiten der Arbeitnehmer verengen etablierte Deutungsmuster den Blick auf Alternativen; Verhaltenserwartungen und gewährte Leistungen werden Teil ihres Selbstverständnisses. Einmal verstetigt, sind Verhaltenserwartungen nicht kurzfristig änderbar.

Innerhalb verschiedener Organisationen – zum Beispiel einer Branche – ergeben sich analoge Voraussetzungen für die Ausbildung impliziter Verträge – aufgrund übereinstimmender Formen der Arbeitsorganisation und Belegschaftsstrukturen aber auch aufgrund ähnlich beruflich sozialisierter Arbeitnehmer mit einem gemeinsamen Selbstverständnis. Hierdurch erhält das betriebliche Austauschmuster auch auf überbetrieblicher Ebene Relevanz. Es beeinflusst die gesellschaftliche



Wahrnehmung dieser Arbeitnehmergruppe, die wieder auf deren Selbstverständnis zurückwirkt. Es wird in formalisierter Form insbesondere im Rahmen arbeitsrechtlicher (und sozialrechtlicher) Regelungen aufgegriffen.

(2) Die Verhaltensnormen müssen innerhalb eines angebbaren sozialen Kontextes Verbindlichkeit entfalten. Ihr Geltungskontext ergibt sich in Konsequenz sozialer Differenzierungsprozesse. Mit der Entstehung erster industrieller Betriebe konstituierte sich eine distinkte Gruppe von Arbeitnehmern, die aufgrund ihrer seltenen Qualifikation und häufig komplexen Tätigkeit als schwer ersetzbar beziehungsweise kontrollierbar galten: die Angestellten. Das Angebot relativer ökonomischer Sicherheit (Arbeitsplatzsicherheit, Einkommen), beruflicher Entwicklungsperspektiven und eines gehobenen betrieblichen Status sollten ihre Treue gegenüber dem und vollen Einsatz für ihr Unternehmen gewährleisten. Mit der Ausdifferenzierung dieser Gruppe hinsichtlich ihrer konstitutiven Merkmale (schwer ersetzbar, schwer kontrollierbar), verlor das organisationale Erfordernis, ihre Kontrolle und Steuerung über privilegierte Beschäftigungsverhältnisse zu sichern, für Teile dieser Gruppe an Bedeutung. Vor diesem Hintergrund lautet die Hypothese der Arbeit, dass der traditionelle implizite Arbeitsvertrag im Kern eine Regulierungsfunktion für jene angestellten Mitarbeiter übernimmt, die komplexe Tätigkeiten ausüben und als zentrale betriebliche Leistungsträger gelten.

(3) Die Verbindlichkeit der Leitidee und Verhaltenserwartungen müssen durch Sanktionsmechanismen gesichert werden. Die Art und Stärke der Sanktionen wird im Institutionalisierungsprozess bestimmt. Den Parteien impliziter Verträge stehen insbesondere zwei Sanktionsarten zur Verfügung: Sie können selbst Leistungen zurückhalten oder das Arbeitsverhältnis beenden. Die Stärke ihrer Sanktionsmacht hängt dann von zwei Faktoren ab: Erstens von ihren Chancen, am externen Arbeitsmarkt eine (gleichwertige) Stelle zu finden (Verhältnis von Arbeitskräfteangebot- und nachfrage). Zweitens von den Spielräumen zur Leistungszurückhaltung, die ihnen als Träger mehr oder weniger komplexer Tätigkeiten ungewollt und in unterschiedlichem Umfang durch die Organisation übertragen werden. Beide Male sind die Sanktionschancen wiederum nicht durch individuelle Eigenschaften, sondern durch soziale Strukturen (Arbeitsmarkt) und Ausdifferenzierungsprozesse (Definition von Funktionstypen im Rahmen einer sich verändernden Arbeitsorganisation) bestimmt.

## 2.3 Methodische Aspekte der Operationalisierung

Die Arbeit analysiert die Bedingungen des Zustandekommens des traditionellen Kontrakts als soziales Konstrukt auf betrieblicher wie auch überbetrieblicher Ebene. Indem sie die Entwicklung sozialer Strukturen aufzeigt, die sein Zustandekommen fördern oder unterminieren, rekonstruiert sie den Rahmen, innerhalb dessen individuelle Interpretationen entstehen und (abweichende) Orientierungen ‚bestehen‘ müssen. Es wird genauer gefragt:

Ist auf betrieblicher Ebene ein wechselseitiges Austauschmuster entsprechend der typischen Elemente des traditionellen Vertrages erkennbar, und bestätigt es die Hypothese?

- Welche Rolle spielen die typischen Austauschelemente bei der betrieblichen Gestaltung der Arbeitsverhältnisse? Sind Regelmäßigkeiten bei der Ausgestaltung von Arbeitsverhältnissen und damit Austauschmuster erkennbar?
- Wenn Regelmäßigkeiten erkennbar sind, entsprechen sie der formulierten Hypothese? Welche Art von Funktionstypen und Kontrollchancen bringt die Arbeitsorganisation hervor? Besitzen die typischen Austauschelemente für Angestellte mit komplexen Tätigkeiten besondere Relevanz?
- Lassen sich Hinweise darauf finden, dass ihre Privilegierung bewusst aus betrieblich-funktionalen und arbeitsmarktökonomischen Motiven heraus geschieht?

Wird das Zustandekommen des Austauschmusters Stützen institutionelle Aspekte gestützt?

- In welchem Verhältnis steht die betriebliche Privilegierung der Angestellten zu ihrer gesellschaftlichen Wahrnehmung? Besondere Aufmerksamkeit gilt der externen Regulierung ihrer Arbeitsverhältnisse über rechtliche Normen.
- Welche Rolle spielt die arbeitsmarktökonomische Dimension für die betriebliche Privilegierung der Angestellten? In welchem Verhältnis steht die betriebliche Privilegierung von Angestelltingruppen zu ihrer jeweiligen Situation am Arbeitsmarkt?

Es wird argumentiert, dass betriebliche soziale Strukturen den zentralen Ausgangspunkt der Ausgestaltung des traditionellen Kontrakts bilden. Sein Zustandekommen als betriebliches Integrationsmuster ist primär durch organisationale Voraussetzungen bedingt durch:

- (1) die Gestaltung des Arbeitsprozesses und dem hiermit verbundenen Erfordernis zur indirekten Steuerung und Kontrolle zentraler Leistungsträger;
- (2) die Gewährung privilegierter Beschäftigungsverhältnisse für diese;
- (3) die Belegschaftsstruktur, innerhalb derer spezifischen Beschäftigten-  
gruppen im Verhältnis zu anderen eine mehr oder minder exklusive Stellung zukommt.

Das Zustandekommen des traditionellen impliziten Vertrages als betriebliches Integrationsmuster wird aber darüber hinaus durch institutionelle Bedingungen beeinflusst. Es wird durch überbetriebliche Voraussetzungen gestützt, wenn

- (4) auf betrieblicher Seite neben betrieblich-funktionalen Erfordernissen eine ökonomische Notwendigkeit zur Gewährleistung vorteilhafter Beschäftigungskonditionen aufgrund einer günstigen Arbeitsmarktposition spezifischer Angestelltengruppen besteht;
- (5) externe Mechanismen der Regulierung von Arbeitsverhältnissen eine Privilegierung dieser Beschäftigtengruppen vorsehen und
- (6) spezifischen Angestelltengruppen – aufgrund der Exklusivität ihrer Ausbildung, ihrer relativ kleinen Zahl et cetera – ein exklusiver Status in der gesellschaftlichen Beschäftigtenstruktur zugewiesen wird.

Die Untersuchungskategorien wurden entsprechend dieser Dimensionen gebildet:

### 2.3.1 Bedingungen des impliziten Vertrages auf der betrieblichen Ebene

#### *Arbeitsprozessliche Dimension*

Den Kern der Kategorie bildet das Kontrollgleichgewicht zwischen Beschäftigten und Organisation. Die arbeitsprozessliche Dimension wird über zwei Aspekte erfasst: Erstens werden im Rahmen einer Analyse der Arbeitsorganisation und Belegschaftsstrukturen typische Funktionstypen (getrennt nach technischen und kaufmännischen Berufsgruppen) ermittelt. Zweitens wird untersucht, in welchem Umfang diese Typen einer Arbeitsprozesskontrolle unterliegen.

*Funktionstypen:* Vermittelt über horizontale und vertikale Arbeitsteilungs- und Kooperationsstrukturen definiert die Arbeitsorganisation Tätigkeitstypen unterschiedlicher Komplexität. Die Komplexität ergibt sich aus der Kombination von fünf Merkmalen. (1) Der Aufgabenschneidung: Vielfalt und Länge der Einzelaufgaben und Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgabe (Friedman 1987). (2) Dem Handlungsspielraum in der Ausführung der Aufgabe: Abwägung von Handlungsalternativen und eigenverantwortliches Entscheidungshandeln (Dubin 1963). (3) Hierarchisch zugewiesene Dispositions- und Entscheidungsbefugnisse (finanziell oder personell); (4) Art und Umfang des erforderlichen Sachwissens (Berger 1984) sowie (5) die Teilhabe an internen wie externen (Informations-) Vermittlungsprozessen (Crozier, Friedberg et al. 1979), auch als Hinweis auf die ‚Zentralität‘ der Funktionsträger (Hickson, Hinings et al. 1971). Umso mehr Merkmale eine Funktion vereinigt und umso ausgeprägter sie auftreten, desto komplexer die Tätigkeit.

*Arbeitsprozesskontrolle:* Die Zugänglichkeit einer Tätigkeit für direkte Formen der Kontrolle ist durch die Komplexität der Tätigkeit bestimmt. Die Komplexität einer Tätigkeit wiederum ist Ergebnis der Strukturierbarkeit der Arbeitsaufgaben, die sie umfasst. Direkte Kontrolle im Arbeitsprozess zielt mit Friedman ab auf eine äußere Kontrolle der Arbeitenden im Arbeitsvollzug (Friedman 1977). Sie kann sich auf unterschiedliche Dimensionen beziehen: (1) die Anleitung und Anweisung der Arbeitsaufgabe, (2) die Kontrolle des Arbeitsprozesses und (3) des Arbeitsergebnisses (Friedman 1987). In Anlehnung an Edwards können Unternehmen auf drei Formen äußerer Kontrolle zurückgreifen: persönliche Kontrolle durch Vorgesetzte; technische Kontrolle durch Maschinen; bürokratische Kontrolle über die Hierarchie, Formalisierung von Geschäftsvorgängen und Erstellung von Arbeitsregeln<sup>52</sup> (Edwards 1979). Die Kontrollintensität ist umso höher, je dichter die Steuerung und Kontrolle der Arbeitenden in den drei Dimensionen erfolgt. Umso komplexer die Tätigkeit, desto höher die Notwendigkeit einer Selbststeuerung und -kontrolle der Beschäftigten, wie sie der traditionellen Kontrakt vermittelt (Friedman 1987).

#### *Privilegierung im Beschäftigungsverhältnis*

Die Wahl betrieblicher Privilegierung im Arbeitsverhältnis als Untersuchungskategorie trägt dem Umstand Rechnung, dass Erwartungsangebote weitgehend durch die Organisation vorgegeben werden. Fünf Aspekte der Privilegierung werden erfasst: (1) Privilegien, die einen gehobenen ökonomischen, aber auch betrieblich-sozialen Status begründen, (2) relative Arbeitsplatzsicherheit sowie (3) berufliche Entwicklungsperspektiven. Die Kehrseite betrieblicher Privilegierung bilden (4) die Bindungsbereitschaft und (5) das Engagement der Angestellten.

Zu *Ansprüchen, die einen höheren ökonomischen oder betrieblich-sozialen Status der Angestellten begründen*, zählen primär materielle Ansprüche: vertraglich gesicherte Leistungen (etwa das vertraglich Entgelt, Arbeitszeiten, urlaubs- und besondere versicherungsrechtliche Ansprüche) wie auch nicht-vertraglich gesicherte betriebliche Zusatz- oder Sozialleistungen (etwa der Zugang zu betrieblichen Einrichtungen). Darunter fallen aber auch persönliche Formen der Anerkennung durch das Management (etwa persönliche Kontakte zum Management in der Freizeit).

Die *relative Arbeitsplatzsicherheit* kann zunächst aus vertraglicher Perspektive über die Merkmale Laufzeit des Arbeitsvertrages und Kündigungsfrist erfasst werden. Arbeitsverträge können sich auf einem Kontinuum von Spot-Verträgen über zeitlich befristete bis hin zu unbefristeten Verträgen bewegen. Die reguläre Beendigung des Arbeitsverhältnisses kann im Rahmen einer rechtlichen Kündi-

<sup>52</sup> Erstens sieht Edwards die Kontrollformen an verschiedene Formen der Arbeitsorganisation geknüpft. Zweitens fasst er unter bürokratischer Kontrolle auch Karrieresysteme (Edwards 1979:21), insofern als mit der Ausbildung von Karrieresystemen Karriere zum Gegenstand organisatorischer Regelungen wird. Ihr Kontrollbezug bezieht sich aber nach dem Verständnis der Autorin nicht auf den Arbeitsvollzug, der hier im Vordergrund steht.

gungsfrist oder einer vertraglich länger festgesetzten Kündigungsfrist erfolgen. Als weiteres zentrales Merkmal für die Stabilität von Beschäftigungsverhältnissen wird die tatsächliche Dauer der Unternehmenszugehörigkeit gewählt.

Unter *beruflicher Entwicklung* werden hier Positionswechsel mit einem Zuwachs von Kompetenzen und oder Verantwortung (Karrierebewegungen) verstanden. Das Angebot beruflicher Entwicklungsperspektiven wird über drei Merkmale erfasst: die Existenz von Karrieremustern, die Realisierungschancen für Karriere und beförderungsrelevante Faktoren.

Karrieremuster sind formal oder durch betriebliche Übung definierte Positionsabfolgen für konkrete Berufe oder Organisationen (Maurice, Sellier et al. 1979). Vier Muster werden unterschieden: a) Aufstieg in der Führungshierarchie, b) Fachlaufbahnen für (technische) Spezialisten (Schanz 2000:517), c) Generalistenkarrieren (Kompetenzzuwachs durch Wechsel innerhalb oder zwischen Funktionsbereichen) (Leupold 1987; Kobi 1999:53) sowie d) Projektkarrieren (quer zum Stellengefüge der Organisation) (Stetter 1999:107ff.).

Karrieremuster definieren den Kreis des Erreichbaren innerhalb einer bestimmten Organisation, geben aber keine Garantie für die Realisierung einer Karriere (Faust, Jauch et al. 2000:260ff.). Die effektiven Chancen einzelner Arbeitnehmergruppen, Karriere zu machen, können ex post als Bewegungshäufigkeit (Becker 2002:287) erfasst werden: Wie viele Angestellte können tendenziell überhaupt ein- oder mehrere Karrierebewegungen realisieren (Zuverlässigkeit des Karriereversprechens), und wie viele Karrierestufen kann ein erfolgreicher Angestellter ‚erklimmen‘ (Reichweite des Versprechens)?

Der traditionelle Kontrakt zielt auf die Bindung der Beschäftigten. Karrieremustern per se implizieren keine organisationsinterne oder -übergreifende Entwicklungsperspektive. Einen Hinweis geben beförderungsrelevante Faktoren. Unterschieden werden regelmäßig: Anciennität, Qualifikation, Leistung, Alter und persönliche Beziehungen. Die Berücksichtigung von Seniorität ist Zeichen einer intendierten organisationsinternen Entwicklung.

Die *Bindungserwartungen* von Unternehmen zeigen sich in bereits angesprochenen Gestaltungsaspekten: die Etablierung längerfristiger Arbeitsverträge und anciennitätsbezogene Kriterien bei Beförderungsentscheidungen wie auch die Gewährleistung materieller Leistungen (betriebliche Zusatzleistungen; senioritätsbezogene Gehaltszuwächse). Deutlich schwieriger gestaltet sich die Erfassung der Bindungsbereitschaft der Angestellten. Sie wird über die zeitliche Komponente von Bindung<sup>53</sup> erfasst und als Verbleibzeit im Unternehmen operationalisiert

---

<sup>53</sup> Es können drei Ebenen von Bindung unterschieden werden, die zeitliche und eine intensitätsbezogene Komponente sowie ihre Bezugs Ebene (Wilkens 2004:114). Die intensitätsbezogene Komponente wird auch als ‚Verbundenheit‘ beschrieben und unter dem Begriff Commitment (Mowday, Porter et al. 1982:27) diskutiert. Das Commitment-Konzept wird in den Arbeiten zur Arbeitssituation von Angestellten, mit Ausnahme von Wilkens, die psychologische Kontrakte Hochqualifizierter, die sich durch häufige Arbeitgeberwechsel auszeichnen, untersucht (Wilkens 2004), nicht aufgegriffen. Daher kann hier nicht auf entsprechende Ergebnisse zurückgegriffen

(Wilkens 2004:114). Dies ist keine ‚saubere‘ Lösung, da die Verbleibzeit keine Aussage darüber enthält, ob ein Arbeitsverhältnis von Seiten des Arbeitgebers oder Arbeitnehmers beendet wurde. Ergänzend wird, wo möglich, die Wechselbereitschaft der Angestellten herangezogen.

Unter Engagement wird hier die Bereitschaft von Organisationsmitgliedern gefasst, sich über ihre vertraglich definierten Pflichten hinaus durch zusätzliche Leistungen für den Erfolg des Unternehmens einzusetzen. Den zentralen Komplex der *Engagement*kategorie bildet die Arbeitszeitfrage und hiermit unmittelbar verbunden die Verfügbarkeit der Angestellten. Ihr Engagement wird erfasst über (1) die tatsächliche Länge der Arbeitszeit im Vergleich unterschiedlicher Beschäftigungsgruppen und im Vergleich zur vertraglich geregelten Arbeitszeit (Faust, Jauch et al. 2000:236; Kotthoff und Wagner 2008:179ff.). (2) Die Verfügbarkeit der Arbeitenden findet ihren Ausdruck in der Verteilung der Arbeitszeit. Eine hohe Verfügbarkeit ist gegeben, wenn Arbeit regelmäßig außerhalb der vertraglichen Arbeitszeit geleistet wird. Dies ist der Fall bei Nacht- und Wochenendarbeit (ausgenommen Schichtdienst), hierzu zählt aber auch, außerhalb der Arbeitszeit erreichbar zu sein (Kotthoff und Wagner 2008:179ff.).

### *Belegschaftsstruktur*

Die Belegschaftsstruktur gibt Auskunft über den Stand der internen Ausdifferenzierung der Angestelltenschaft. Sie verweist auf die relative Bedeutung verschiedener Angestelltengruppen. Der funktionalen und hierarchischen Ausdifferenzierung der (Angestellten-) Belegschaften entspricht die Ausdifferenzierung betrieblicher Statusgruppen: einzelne Gruppen gewinnen oder verlieren an Einfluss und neue Statusgruppen werden gebildet. Ihre relative Bedeutung wird durch die Größe der Gruppe beeinflusst. In dem Maße, wie die Ausdifferenzierung der Belegschaften mit einer Ausweitung des Angestelltenstatus, technischer oder kaufmännischer Belegschaften, der Verbreitung höherer Tätigkeitsprofile und höherer Bildungszertifikate verbunden ist, gewinnen die Gruppen, verliert aber das einzelne Mitglied relativ an Bedeutung und wird leichter ersetzbar (Dubin 1963:21).

### 2.3.2 Bedingungen des impliziten Vertrages auf der überbetrieblichen Ebene

#### *Arbeitsmarktdimension*

Der Arbeitsmarkt ist die gesellschaftliche Institution, die das Angebot und die Nachfrage nach Arbeitskraft vermittelt. Er übernimmt eine doppelte Allokationsfunktion, indem er Arbeitskräfte auf produktive Aufgaben verteilt und die von diesen erwirtschafteten Erträge zu den Arbeitskräften zurückführt (Sengenberger

---

werden. Die Bezugsebene von Bindung bezieht sich auf den Bindungsgegenstand (das Unternehmen, eine Abteilung et cetera). Ihre Betrachtung trüge nicht zur Beantwortung der hier verfolgten Fragestellung bei.

1987:31). Die Struktur des Arbeitsmarktes bestimmt wesentlich darüber, wie sich die „grundlegende Machtasymmetrie zwischen Kapital und Arbeit konkretisiert [und] über welche Verhandlungspositionen die beteiligten Akteure tatsächlich verfügen“ (Hirsch-Kreinsen 2008:37). Qualifizierte Arbeitskräfte bewegen sich hauptsächlich auf berufsfachlichen Arbeitsmärkten. Berufsfachliche Arbeitsmärkte strukturieren das Arbeitskräfteangebot und die Nachfrage entlang allgemein anerkannter beruflicher Qualifikationen. Während die Arbeitskräfte eines beruflichen Teilarbeitsmarktes über ähnliche Markt- und Strategiechancen gegenüber nachfragenden Unternehmen verfügen, können ihre Chancen zwischen verschiedenen berufsfachlichen Teilarbeitsmärkten erheblich divergieren. Die Verhandlungschancen verschiedener qualifizierter Beschäftigtengruppen differenzieren sich gruppenspezifisch aus (Offe und Hinrichs 1984b:70).

Je größer die Arbeitskräftenachfrage im Vergleich zum Angebot, desto mehr verschiebt sich das Verhältnis zugunsten der Arbeitnehmer (wenn auch hierdurch die grundsätzliche Machtasymmetrie zugunsten der Arbeitgeber nicht überwunden wird). Da über das Verhältnis zwischen Arbeitskräfteangebot und -nachfrage keine statistischen Datenreihen zur Verfügung stehen<sup>54</sup> (Magvas und Spitznagel 2002), werden als Merkmal für die Arbeitsmarktsituation verschiedene Arbeitslosenquoten herangezogen. Um der Diversität typischer Angestelltenberufe, -qualifikationen und deren unterschiedlichem Status Rechnung zu tragen, werden, wo möglich, Arbeitslosenquoten nach Berufsgruppen und qualifikationspezifische Arbeitslosenquoten herangezogen.

#### *Externe Regulierung der Beschäftigungsverhältnisse*

Neben dem Arbeitsmarkt zählen zu den institutionalisierten Kontextbedingungen der Ausgestaltung von Arbeitsverhältnissen insbesondere das Arbeitsrecht (und Sozialrecht) sowie das System industrieller Beziehungen<sup>55</sup> (Hirsch-Kreinsen 2008:37). Als Merkmale überbetrieblicher Regulierung von Angestelltenarbeitsverhältnissen werden (1) arbeits- und sozialrechtliche Regeln und (2) die Bedeutung von Arbeitnehmerverbänden für das Verständnis der Angestelltenarbeitsverhältnisse erfasst.

Die besondere Bedeutung arbeitsrechtlicher Normen ist doppelt begründet: Sie regulieren erstens verbindlich interne Arbeitsverhältnisse. Das Individualarbeitsrecht setzt Bedingungen für den Arbeitsvertrag sowie für Rechte und Pflich-

---

<sup>54</sup> Besondere Probleme entstehen auf der Nachfrageseite. Die Bundesagentur für Arbeit führt eine Statistik über offene Stellen, diese bildet aber die ungedeckte Nachfrage am Arbeitsmarkt nur unvollständig ab. Das IAB veröffentlicht seit 1989 (für Westdeutschland) beziehungsweise 1992 (für Ostdeutschland) die IAB-Erhebung des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots unter Berücksichtigung nicht gemeldeter offener Stellen sowie latent offener Stellen. Aussagen über einzelne Arbeitsmarktgruppen (etwa qualifikations- oder auch berufsspezifisch) sind nicht möglich.

<sup>55</sup> Hirsch-Kreinsen benennt als weitere zentrale Dimensionen verbreitete Unternehmensstrategien wie auch gesellschaftliche Familienstrukturen und Geschlechterverhältnisse. Sie spielen aber aus der eingenommenen Frageperspektive eine untergeordnete Rolle.

ten der Arbeitgeber und -nehmer vom Beginn des Arbeitsverhältnisses bis zu seiner Beendigung (Hromadka und Maschmann 2002). Das Sozialrecht bildet den erweiterten rechtlichen Rahmen, innerhalb dessen Arbeitsverhältnisse gestaltet werden. Zweitens greift das Arbeitsrecht verbreitete, informelle Regelungsstandards auf, übersetzt sie in formelles Recht und erklärt sie zu gesellschaftlich anerkannten und schützenswerten Verhaltensnormen. Es ist aus dieser Perspektive als dominantes gesellschaftliches Deutungsangebot für den Charakter von (Angestellten-) Arbeitsverhältnissen zu betrachten. Als Merkmal einer von außen legitimierten Sonderstellung der Angestellten werden distinkte arbeits- und sozialrechtliche Normen und gegebenenfalls höhere materielle Ansprüche erfasst.

Primäre Aufgabe der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände bei der Regulierung von Arbeitsverhältnissen ist der Abschluss von Tarifverträgen. Tarifvertragliche Vereinbarungen werden wesentlich im Rahmen der Kategorie Privilegierung auf betrieblicher Ebene über arbeitsvertragliche Bestimmungen erfasst. Hier von Interesse ist erstens, in welchem Verhältnis die Angestellten zu Arbeitnehmerverbänden stehen. Von Interesse ist zweitens, welchen Einfluss Arbeitnehmerverbände über ihre Programmatik auf das Selbstverständnis der Angestellten nehmen und damit Leistungsansprüche der Angestellten mit prägen.

### *Beschäftigtenstruktur*

Die Beschäftigtenstruktur gibt Aufschluss über den Stand der systematischen Ausdifferenzierung unterschiedlicher (industrieller) Arbeitnehmergruppen auf gesellschaftlicher Ebene und lässt Aussagen über die Ersetzbarkeit oder Exklusivität verschiedener Angestelltengruppen zu. Als Merkmale werden jeweils der Arbeitnehmerstatus, der Funktionsbereich (soweit möglich angestelltentypische Berufsgruppen), das Tätigkeitsniveau sowie die formale Qualifikation herangezogen.

## **2.4 Untersuchungsgruppe, Fallkonstruktion und empirische Basis**

Die Untersuchung erfolgt mittels Sekundäranalyse. Sie fokussiert langfristige Prozesse eines sozioökonomischen Wandels, für den Entwicklungstrends aufgezeigt werden: Veränderungen der betrieblichen Organisation von Arbeit (funktionale und hierarchische Differenzierungsprozesse; betriebliche Gewährleistung oder Verwähnung (im-)materieller Privilegien), Veränderungen des Arbeitskräfteangebots beziehungsweise der Nachfrage sowie arbeits-, sozial- und tarifrechtliche Bestimmungen im Sinne normativer Ansprüche an und Deutungsangebote für (bestimmte) Arbeitsverhältnisse. Die Analyse konzentriert sich auf industrielle Angestellte. Sie bilden einen konstanten Bezugspunkt in der Entwicklung des traditionellen impliziten Kontrakts. Leitende Angestellte werden aus der Untersuchung ausgeschlossen. Sie besitzen rechtlich Arbeitnehmerstatus, erfüllen aber



Arbeitgeberfunktionen und sind mit entsprechenden Befugnissen ausgestattet<sup>56</sup>. Sie befinden sich in einem Zwitterstatus, der sich über ihre arbeitsrechtliche Sonderstellung hinaus in einem spezifischen Verhältnis zum Unternehmen äußert<sup>57</sup>.

Die *historische Analyse* rekonstruiert die Konstitutions- und Konsolidierungsbedingungen des impliziten Kontrakts. Sie setzt mit der frühen Industrialisierung ein und endet mit dem Jahre 1914. An sie schließt die Entwicklung des Kontrakts unter Krisenbedingungen – der ökonomischen Krise und Rationalisierungskrise der Zwischenkriegszeit – an.

Für die Phase der frühen Industrialisierung (bis zu den 1870er Jahren) existieren weder empirische Studien noch statistische Datensätze. Die Analyse stützt sich auf Unternehmensmonographien. Diese enthalten Angaben über die Arbeitsorganisation der untersuchten Unternehmen, die Entwicklung ihrer Belegschaftsstrukturen sowie zur Arbeits- und Beschäftigungssituation der Angestellten. Diese Angaben werden beispielhaft für die Entwicklung hin zu und in den Großbetrieben herangezogen. Ab Ende des 19. Jahrhunderts stehen erste statistische Daten über die Entwicklung der Angestellten zur Verfügung:

- Die Berufszählung gibt ab 1885 Aufschluss über die industrielle Beschäftigtenstruktur als das Verhältnis zwischen Arbeitern und Angestellten sowie die Anteile kaufmännischer und technischer Angestellter (wissenschaftlich gebildetes und Aufsichtspersonal).
- Die Arbeitsmarktstatistik des Deutschen Reiches (Reichsarbeitsmarktanzeiger) stellt für die Jahre 1927 bis 1932 Material zur Arbeitslosigkeit der Angestellten zur Verfügung.
- Einzelne Verbandserhebungen geben Auskunft über die soziale Herkunft, Qualifikation und Anstellungsbedingungen der Angestellten (Verträge, Entgelt, Arbeitszeiten und ähnliches). Zu nennen sind eine vom Bund technisch industrieller Beamter unterstützte Untersuchung im Großraum Berlin von 1906 sowie die Erhebungen des Deutschen Technikerverbandes von 1910 und des Deutschnationalen Handlungsgehilfen-Verbands (für eine kritische Würdigung der Verbandserhebungen vgl. Schulz 2000:83f.).

---

<sup>56</sup> „Nach der Rechtsprechung ist leitender Angestellter, wenn eine Gesamtwürdigung ergibt, dass ein Angestellter ausreichend bedeutsame unternehmerische Aufgaben wahrnimmt, dabei einen erheblichen Entscheidungsspielraum zu verantworten hat und dies auch seiner Dienststellung und seinem Dienstvertrag entspricht“ (Stichwort Leitender Angestellter in: Gabler Wirtschaftslexikon 2010).

<sup>57</sup> Marr und Fliaster (Marr und Fliaster 2003:179ff.) plädieren für eine gesonderte Behandlung ihrer impliziten Verträge, weil sie erstens anders als andere Arbeitnehmer besondere Verantwortung für die Wettbewerbslage und Entwicklung des Unternehmens tragen. Zweitens gehe von ihren Verträgen eine Signalwirkung für Beschäftigte wie für die Öffentlichkeit aus. Drittens sei die „Transaktionalisierung“ des impliziten Vertrages – der Bedeutungsgewinn finanzieller oder geldwerter Leistungen und eine Verkürzung der Verweildauer im Unternehmen – bei ihnen sehr viel weiter fortgeschritten als bei unteren und mittleren Führungskräften.

Für die Zwischenkriegszeit existiert wenig Material, dass eine Bewertung der Arbeits- und Beschäftigungssituation der Angestellten zulässt. Einzelne Studien widmen sich Rationalisierungsmaßnahmen im Maschinenbau und der Elektroindustrie (regelmäßig unter Bezugnahme auf die Entwicklung in den Siemens-Werken) (Freyberg 1989; Homburg 1991; Siegel 1991; Kleinschmidt 1993), letztere als „Paradefall der Veränderung industrieller Arbeitsprozesse in der zweiten Hälfte der Zwanzigerjahre“ (Schmidt 1993:17). Weil ihr Fokus auf der Rationalisierung der unmittelbaren Produktionstätigkeiten liegt, bleibt die Entwicklung der technischen Angestellten unterbelichtet und werden Veränderungen im kaufmännischen Bereich lediglich am Rande berührt. Nienhaus beschreibt das Feld der Bürorationalisierung als „wissenschaftlich unterbeleuchtetes“ Forschungsdesiderat (Nienhaus 1996:67). Weitere Anhaltspunkte bietet die Schriftenreihe Musterbetriebe der deutschen Wirtschaft.

Der letzte Teil der Analyse bezieht sich auf die Entwicklung *seit Ende des Zweiten Weltkriegs*. Die Analyse erfolgt in einem engerem Zugriff: Anhand der Entwicklung in einzelnen Branchen – der chemischen und Metallindustrie (genauer Automobil- und Elektroindustrie sowie Maschinenbau) – wird untersucht, wie sich die Bedingungen des Zustandekommens des impliziten Vertrages für unterschiedliche Gruppen der industriellen Angestelltenschaft verändern. Leitend für die Auswahl war die Annahme, dass der traditionelle Kontrakt eine typische Institution der westdeutschen Industrie- oder auch fordistischen Gesellschaftsformation darstellt.<sup>58</sup>

Ab den 1960er Jahren existieren vereinzelt Untersuchungen zur rechnergestützten Rationalisierung, aus den 1970er Jahren liegen primär Untersuchungen über die Entwicklung der Ingenieure vor. In den 1980er Jahren galt das Interesse insbesondere neueren Rationalisierungsansätzen, nicht nur, nun aber insbesondere im kaufmännischen Bereich. Material zur Beschäftigtenstruktur liegt ab den 1960er Jahren mit der Volkszählung und dem Mikrozensus zur Verfügung. Sie geben Auskunft über das Verhältnis zwischen kaufmännischen und technischen Angestellten, über die Bedeutung angestelltentypischer Berufsgruppen und über die Entwicklung der Qualifikationsgruppen. Angaben zu der berufs- und qualifikationsspezifischen Arbeitsmarktentwicklung liefern ab Beginn der 1970er Jahre die Analysen der Bundesagentur für Arbeit. Als besonders ertragreich erweist sich die Verdiensterhebung des Statistischen Bundesamtes. Über sie kann erstens die Ent-

<sup>58</sup> Die Annahme spiegelt sich im Diskurs über Arbeitsverhältnisse in den sogenannten ‚neuen‘ Branchen wider. Das Normalarbeitsverhältnis spielte dort eine wesentlich geringere Rolle, Arbeitgeber wie Arbeitnehmer hätten ein starkes Interesse an einer flexiblen Gestaltung von Arbeitsverhältnissen. Im Kontext ‚neuer‘, ‚postfordistischer‘ oder ‚postbürokratischer‘ Formen der Arbeits- und Unternehmensorganisation (Mayer-Ahuja und Wolf 2004:79), aber auch aufgrund veränderter Orientierungen vorherrschend junger, hochqualifizierter Belegschaften, bilde sich dort ein impliziter Vertrag neuartiger Gestalt heraus. Die neuen Branchen zeigten als Vorreiter einer Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft Arbeitsrealitäten auf, von denen angenommen wird, dass diese auch in den alten Branchen und Unternehmen an Bedeutung gewinnen.

wicklung der Tätigkeitsniveaus der kaufmännischen und technischen Angestellten nachvollzogen werden. Dabei werden vier Leistungsgruppen (LG) unterschieden<sup>59</sup>: gehobenes Tätigkeitsniveau (LG II), mittleres Tätigkeitsniveau (LG III), einfaches Tätigkeitsniveau (LG IV) und Angelerntentätigkeiten (LG V). Die Verdiensterhebung gibt zweitens Auskunft über die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit der kaufmännischen und technischen Angestellten verschiedener Leistungsgruppen.

---

<sup>59</sup> LG I bezieht sich auf leitende Angestellte.



### **3 Konstitution und Konsolidierung des traditionellen impliziten Arbeitsvertrages im frühen kapitalistischen Industriebetrieb**

Dieser erste Teil der historischen Analyse dient der Erklärung, wie in den frühen industriellen Betrieben der traditionelle implizite Kontrakt zustande kommt und zu einem institutionalisierten Muster betrieblicher Sozialintegration avanciert. Die Entwicklung vollzieht sich in Abhängigkeit einerseits tätigkeitsbezogener Merkmale der entstehenden Angestelltenfunktionen und andererseits der besonderen Charakteristika ihrer Beschäftigungsverhältnisse.

Im Zuge der Entwicklung kapitalistischer Wirtschaftsorganisationen bildeten sich im (früh-) industriellen Unternehmen Funktionen aus, die in besonderer Weise die soziale Integration ihrer Träger erfordern, da sie direkten Formen der Kontrolle schwer zugänglich sind. Diese Funktionen bildeten den Anlass für eine besondere Beschäftigtenkategorie, deren Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse spezifische Charakteristika tragen. Sie wurden im Rückblick als Angestelltenfunktionen bezeichnet. Zu den besonderen Charakteristika der Angestelltenarbeitsverhältnisse zählte insbesondere die enge Bindung an ein konkretes Unternehmen und darüber hinaus an die Person des Eigentümerunternehmers. Über arbeitsvertragliche Regelungen, vor allem aber über die Etablierung einer über die Arbeitsbeziehung hinausreichenden persönlichen Beziehung der Eigentümerunternehmer

zu ihren Angestellten, erhielt ihr Verhältnis langfristigen und vertrauensvollen Charakter. Die Angestellten sollten sich mit ihrer ganzen Person in den Dienst der Firma stellen und konnten im Gegenzug eine gesicherte Existenz für sich und ihre Familie – auch bei Krankheit und im Alter –, berufliche Entwicklung und damit eine Verbesserung ihres Lebensstandards und ihres sozialen Status erwarten. Diese spezifische Gestaltung ihrer Beschäftigungsverhältnisse ist als Lösungsstrategie der Unternehmen im Umgang mit dem Kontrollproblem zu verstehen. Über ein umfangreiches Geflecht rechtlich unverbindlicher, aber faktisch gewährter betrieblicher Privilegierungsmaßnahmen einerseits und Erwartungen an die Treue und Einsatzbereitschaft der Angestellten andererseits bildete sich in den ersten Industriebetrieben der später als traditionell bezeichnete implizite Arbeitsvertrag.

Der Begriff ‚Angestellter‘ entstand im 19. Jahrhundert. Er wurde zunächst zur Bezeichnung einzelner, unselbständiger Funktionsträger im Industriebetrieb verwandt, die dem unmittelbaren Produktionsprozess vor-, neben- und nachgelagerte Tätigkeiten ausübten. Sehr viel verbreiteter war der Begriff des Industrie- oder Privatbeamten (technische Angestellte auch: Betriebsbeamte; kaufmännische Beamte: Bürobeamte). Die Mechanische Werkstätte Harkort & Co., eines der ersten deutschen Maschinenbauunternehmen, beschäftigte ab ihrer Gründung 1819 einen Buchhalter und zwei Mechaniker und 1829 bereits sechs technische und acht kaufmännische Beamte (Matschoß 1919:26). Die Gusstahlfirma Krupp stellte 1835 einen ersten technischen sowie einen ersten kaufmännischen Angestellten ein (Keßler 1995:31). Die Maschinenfabriken Nürnberg und Augsburg beschäftigten 1848 vier Angestellte (Rupieper 1982:36). In der Kölner Seilerei Felten & Guillaume waren 1854 außer den Arbeitern zehn bis elf Arbeitskräfte in der Verwaltung und dem der Familie gehörenden Laden beschäftigt (Schulz 1979:54). Etwa zum gleichen Zeitpunkt wird für die Firma Siemens berichtet, dass diese ein Werkstattkontor einrichtete und einen „Oberingenieur und Prokuristen“ mit koordinierend verwaltender Tätigkeit verpflichtete (Kocka 1969:63f.). Die Bezeichnungen dienten der Kategorisierung dieser Beschäftigten oberhalb beruflicher Unterscheidungslinien. „Die Kooperation verschiedener Berufe im Industriebetrieb durchkreuzte die bisher vorwiegend gültigen, rein beruflich definierten Ordnungsstrukturen und forderte einen berufsneutralen Begriff“ (Kocka 1981b:122). Die Bezeichnung der frühen Angestellten als Privatbeamte in Anlehnung an den Begriff des Staatsbeamten war Zeichen des Selbst- aber auch Fremdverständnisses dieser Beschäftigten, in einem spezifischen Treue- und Loyalitätsverhältnis zu stehen, aber auch der relativ hohen Sicherheit ihrer Arbeitsplätze.

Einzelne Betriebe fassten unter dem Begriff des Beamten alle Beschäftigten zusammen, die nicht den Status eines Arbeiters innehatten. In anderen Betrieben war diese Bezeichnung spezifischer Funktionsträger Ausdruck einer bewussten Statusdifferenzierung innerhalb der neuen Beschäftigtenkategorie, die sich als sehr heterogen darstellte. Deutlicher formaler Hinweis auf die betriebsinterne Differenzierung war die Auflistung von Beamten und Angestellten als je eigene Katego-

rien oder die Führung getrennter Lohn- und Gehaltslisten. Zwei zentrale Unterscheidungslinien sind erkennbar: die Art der Tätigkeit sowie die Bezahlungsweise (Lederer 1912:35; Matschoß 1919; Kocka 1981b:57ff.; Keßler 1995:252ff.; Schulz 2000:13). Unterschieden wurde erstens zwischen nichtgewerblichen Arbeitnehmern mit einfacher Tätigkeit – Büro- und Werkstattschreiber, Zeichner, Bürodienner – und solchen mit mittleren und höheren Tätigkeiten – Ingenieure, Konstrukteure, Buchhalter oder Korrespondenten. Unterschieden wurden zweitens mit einfachen Tätigkeiten betraute nichtgewerbliche Arbeitnehmer, die im Wochenlohn bezahlt wurden, gegenüber den im Monatslohn bezahlten Beamten. Meister nahmen eine Sonderstellung ein: Sie hatten aufgrund ihrer Herkunft (ehemalige Handwerksmeister und bewährte Aufsteiger aus der Arbeiterschaft) und ihrer hervorgehobenen Position von Beginn an eine Zwischenstellung inne. Beide Differenzierungen weisen darauf hin, dass die frühen Angestellten sich hinsichtlich der Merkmale ihrer Tätigkeiten erheblich unterschieden. Der innerbetrieblichen Differenzierung verschiedener Statusgruppen entsprach ihre unterschiedlich weitreichende Privilegierung. Dennoch differierten ihre Arbeitsverhältnisse gegenüber denen der Arbeiter in der beschriebenen Weise. Das Zustandekommen des traditionellen Kontrakts war von Anfang an mit – hier zu erklärenden – Brüchen mit betrieblich-funktionalen Erfordernissen verbunden. Und diese verstärkten sich im Verlauf seiner Konsolidierung als betriebliches Integrationsmuster.

Mit der zunehmenden Heterogenisierung der Tätigkeiten, des sozialen und betrieblichen Status dieser Gruppe ab den 1890er Jahren erschien der Begriff des Angestellten als „Inhaber relativ fester Dienststellen“ als tragfähige Oberkategorie (Kocka 1981b:124; Schulz 2000:3). Er setzte sich auf Dauer gegenüber dem ständisch-elitär-orientierten Begriff des Privatbeamten durch. Der neutralere Begriff fand langsam auch Anwendung in nichtgewerblichen Wirtschaftssektoren. An offizieller Stelle erstmals in der Statistik des Deutschen Reiches von 1882 mit der Erwerbstätigenkategorie „Angestellte und Beamte“ gebraucht, ist im Alters- und Invalidenversicherungsgesetz (AIVG) von 1889 von „Betriebsbeamten, Handlungsgehilfen und sonstigen Angestellten“ die Rede. Die Angestellten existierten nun im Bewusstsein der Gesellschaft und fanden als Gruppe Anerkennung, wenn sie auch aufgrund ihrer Heterogenität in Bezug auf die Art ihrer Tätigkeit, ihres betrieblichen und rechtlichen Status keine genauen Konturen besaß und kein allgemeines Verständnis darüber bestand, welche Personen genau diesem Kreis angehörten.<sup>60</sup> Die Berufsstatistik von 1895 subsumierte verschiedene kaufmännische wie technische Berufsgruppen unter dem Angestelltenbegriff. Das Angestelltenversicherungsgesetz (AVG) von 1911 ‚definierte‘ den Angestelltenbegriff erstmalig nominell mittels eines Berufsgruppenkatalogs, eine substantielle Definition erschien aufgrund der Vielfalt der zusammengefassten Tätigkeiten unmöglich.

---

<sup>60</sup> Beide Statistiken rechneten das Verkaufspersonal im Einzelhandel noch 1907 zu den Arbeitern.

Daten über die Zahl der Angestellten liegen ab Anfang der 1880er Jahre vor. Wenn auch die genauen Angaben über die Zahl der Angestellten bis nach der Jahrhundertwende variieren: Fest steht, dass die industrielle Angestelltenschaft (wie die Angestelltenschaft allgemein)<sup>61</sup> von Beginn der 1880er Jahre bis 1907 kontinuierlich hohe Wachstumsraten verzeichnete: Zwischen 1882 und 1907 vervierfachte sich der Anteil der Angestellten und Beamten<sup>62</sup> in Industrie und Handwerk<sup>63</sup> auf 6,1%. Er stieg dann bis 1925 langsamer auf 11% und hielt sich im Folgenden auf diesem Niveau (siehe Grafik 03). Fest steht aber auch, dass es sich bei der industriellen Angestelltenschaft nach der Jahrhundertwende noch um eine relativ kleine Gruppe handelt, deren Privilegierung deshalb leicht möglich erscheint.

Der erste Abschnitt dieses Kapitels bezieht sich auf die tätigkeitsbezogenen Voraussetzungen für die Konstitution des traditionellen impliziten Kontrakts. Beschrieben werden die Entstehung und besonderen Charakteristika von Angestelltenfunktionen im Industriebetrieb und die sich aus diesen ergebenden Konsequenzen für Versuche, diese im Arbeitsprozess zu kontrollieren. Der zweite Abschnitt bezieht sich auf die zweite konstitutive Dimension des traditionellen Kontrakts, die Privilegierung der Angestellten auf betrieblicher Ebene. Im Zentrum stehen materielle und immaterielle Begünstigungen, die ‚den‘ Angestellten oder auch einzelnen Angestelltengruppen gewährt werden, aber auch die mit ihnen verbundenen Ansprüche. Der dritte Abschnitt widmet sich mit der Arbeitsmarktsituation und externen Regulierung der Angestelltenarbeitsverhältnisse den institutionellen Bedingungen, innerhalb derer diese als privilegierte Beschäftigungsverhältnisse zustande kommen, weiter legitimiert und gefestigt werden. Die Analyse der betrieblichen Gestaltung der Arbeitsverhältnisse wie auch der institutionalisierten Kontextbedingungen verfolgt jeweils zwei Linien: Erstens die Entwicklung der Situation ‚der Angestellten‘ im Vergleich zu jener der Arbeiter. Sie zielt ab auf die

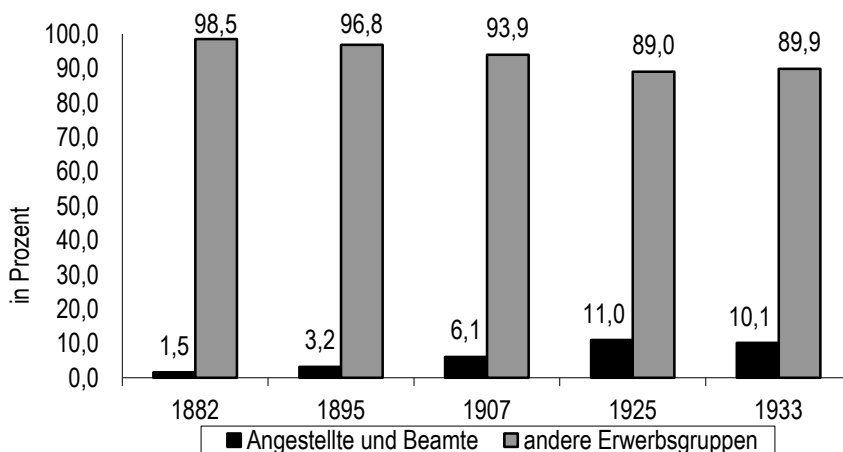
<sup>61</sup> Die Angestelltenschaft konstituierte sich zunächst in weiten Teilen aus den Handlungsgehilfen des Handelsgewerbes. Aufgrund des besonders schnellen Wachstums der industriellen Angestelltenschaft verschob sich das Verhältnis zwischen diesen und den industriellen Angestellten anhaltend zugunsten letzterer. Zwischen 1895 und 1907 hat sich der Anteil der Angestellten und Beamten in Industrie und Handwerk weit mehr als verdoppelt, während ihre Zahl in Handel und Verkehr um knapp 80% stieg. 1895 waren 64%, 1907 noch 55% der Angestellten und Beamten in Handel und Verkehr beschäftigt (Lederer 1912:35). 1939 beschäftigten beide Wirtschaftszweige mit 1,85 Mio. (Industrie und Handwerk) beziehungsweise 1,97 Mio. (Handel und Verkehr) annähernd gleich viele Angestellte (siehe Anhang Tabelle 1).

<sup>62</sup> Die Statistik unterscheidet nicht zwischen Beamten und Angestellten. Der Anteil der Beamten kann jedoch im Bereich Industrie und Handwerk vernachlässigt werden.

<sup>63</sup> Folgende Branchen spielten aufgrund ihres hohen Personalaufkommens insgesamt, aber teils auch aufgrund eines durchschnittlich höheren Angestelltenanteils eine wichtige Rolle: (1) Maschinen, Instrumente, Apparate, (2) Textilindustrie, (3) Nahrungs- und Genussmittel und (4) Baugewerbe. Auch in diesem Sinne besitzen die für einzelne Firmen vorgestellten Entwicklungen Beispielcharakter. Die Angestelltenintensität divergierte stark zwischen den Branchen. Sie hing ab von der Betriebsgröße, der Natur des Produktionsprozesses und seiner Markteinbettung sowie von dem erreichten Rationalisierungsniveau (Lederer 1912:34f.).



Frage einer Privilegierung der Angestellten in Abhängigkeit ihres Arbeitnehmerstatus. Zweitens die Herausarbeitung von Differenzierungslinien zwischen den Angestellten. Sie zielt ab auf die Frage, ob mit der Entstehung unterschiedlich komplexer Tätigkeitsprofile die Ausbildung unterschiedlich umfangreicher Privilegierungen innerhalb der Angestelltenschaft verbunden ist.



Grafik 03: Anteile der Angestellten und Beamten im Vergleich zu anderen Erwerbsgruppen in Industrie und Handwerk 1882 bis 1933 (in Prozent)

*Quellen: Statistik des Deutschen Reiches, verschiedene Bände (zitiert nach Hartfiel 1961:35); eigene Berechnungen.*

Als zeitlicher Referenzrahmen gilt die Phase von der Frühindustrialisierung (circa 1820 bis 1870) – in die in erster Linie die Entstehung kleiner und mittlerer kapitalistischer Industriebetriebe fällt – über die Gründung des Deutschen Kaiserreichs (1871) – zeitlich verbunden mit der Entstehung erster Großbetriebe – bis zu dessen Zusammenbruch mit Ende des Ersten Weltkrieges<sup>64</sup>.

<sup>64</sup> Auf eine Beschreibung der Entwicklung während des Ersten Weltkrieges wird aufgrund des Ausnahmecharakters dieser Phase weitgehend verzichtet. Es wird lediglich auf solche Momente verwiesen, die das Verständnis der folgenden Entwicklung fördern. Diese war wesentlich durch die Überführung der Friedens- in die Kriegswirtschaft geprägt, so vor allem die Konzentration finanzieller, materieller und arbeitskraftbezogener Ressourcen in den als kriegswichtig eingestuftem Industrien und Verwaltungsbereichen.

### **3.1 Angestelltenfunktionen und -tätigkeiten: Entstehung, Ausdifferenzierung und Kontrolle im Arbeitsprozess**

Die Analyse der tätigkeitsbezogenen Voraussetzungen impliziter Arbeitsverträge konzentriert sich auf folgende Fragen: Unter welchen betrieblich-organisatorischen Voraussetzungen entstehen und verändern sich angestellten-spezifische Funktionstypen? Welche Relevanz besitzen sie für den Erfolg der Organisation? In wieweit sind sie ersetzbar? Welche individuellen Kontrollchancen eröffnet die Arbeitsorganisation den jeweiligen Funktionsträgern? Welche Kontrollmechanismen stehen den Betrieben im Arbeitsprozess in Bezug auf verschiedene Funktionsträger zur Verfügung? Der konkrete zeitliche Ablauf der sich in den Betrieben allmählich vollziehenden Entwicklung tritt aus dieser Perspektive in den Hintergrund.

Zentrales Moment der Industrialisierung war eine neue Strukturierung betrieblicher Arbeitsprozesse. Die Phase der einsetzenden Industrialisierung war gekennzeichnet durch die allmähliche Ablösung der manufakturrellen durch die industrielle Produktionsweise. Die Manufaktur stellt nach Marx die fortgeschrittene „auf Teilung der Arbeit beruhende Kooperation“ (Marx 1993[1962]:385) von Handwerkern in hierarchischer Ordnung im zentralisierten Produktionsbetrieb dar (Marx 1993[1962]:380ff.). Eine unterschiedlich große Zahl der Betriebsdisziplin unterworfenen „Handwerker-Arbeiter“ produzierte unter der Führung eines Unternehmers bei geringer Verwendung von Maschinen (Mikl-Horke 1997:22). Ausgangspunkt der neuen Produktionsweise in der Fabrik war eine veränderte Kooperation, basierend auf einem neuen Niveau der Arbeitsteilung. Maschinen erhielten eine zentrale Position in der Betriebs- und Arbeitsorganisation, womit eine maschinell vermittelte Arbeitsteilung auch im Sinne einer Arbeitszerlegung einherging (Marx 1993[1962]:442ff.). Die Integration der entstandenen Teilarbeiten setzte eine höhere Planungsgenauigkeit des Arbeitsprozesses voraus, wodurch die Bedeutung der dem unmittelbaren Produktionsprozess vor-, neben- und nachgelagerten Funktionen zunahm (Fürstenberg 1975:74f.; Kocka 1981b:72). Mit der Veränderung der Arbeitsorganisation ging eine Konzentration der nur mittelbar produktionsbezogenen Tätigkeiten bei einzelnen Funktionsträgern, den Angestellten, einher. Kocka unterscheidet als Entstehungsgrundlage der Angestelltenfunktionen zwischen Veränderungen des Produktions- und Verwertungsprozesses und Delegations- und Abspaltungsprozessen. Ihre Genese ist einerseits auf die Ausbildung neuer Funktionen, andererseits auf eine Neuverteilung und Ausdifferenzierung bestehender Funktionen zurückzuführen.

Vereinzelte entstanden bereits im ersten Drittel des 19. Jahrhunderts frühindustrielle Produktionsbetriebe. Unter frühindustrieller Form der Arbeitsorganisation wird im Folgenden die technisch-industriell bestimmte Produktion unter

Nutzung von Maschinen und Dampfkraft mit gleichzeitig stark handwerklicher Arbeitsorganisation und unvollständiger Arbeitsteilung verstanden. Häufig standen die handwerklich-manuelle und industriell-maschinelle Produktionsweise über Jahrzehnte nebeneinander und ergänzten einander (Pohl, Schaumann et al. 1983:4).<sup>65</sup> Die Entwicklung hin zur Gründung kleinerer frühindustrieller gewerblicher Betriebe vollzog sich aber verstärkt in den 1840er und 1850er Jahren.

Frühindustrielle Formen der Arbeitsorganisation setzten sich zuerst in den traditionellen Industrien des Textilgewerbes, der Stahlindustrie und des Maschinenbaus durch (Keßler 1995:29). Zu Beginn des 19. Jahrhunderts wurden erste Maschinenfabriken wie die Mechanische Werkstätte Harkort & Co. (Gründung: 1819) (Matschoß 1919) gegründet, später etwa die Maschinenfabriken Augsburg und Nürnberg (M.A.N.) (1837) (Rupieper 1982) sowie die Firma Wagner & Co. (1865) (Pfisterer 2005). Die Elektroindustrie entstand allmählich ab den 1840er Jahren. Zunächst konzentriert auf die Produktion von Telegraphen, Leitungen und ähnlichem, erfolgte ihr Durchbruch mit der Starkstrom-Revolution in den 1880er Jahren (Wittke 1996:43ff.). Besonders bekannt und in ihrer Entwicklung gut dokumentiert sind die Traditionsfirmen Felten & Guillaume (1815) (Schulz 1979) sowie die Telegraphenbauanstalt Siemens & Halske (1847) (Kocka 1969). Beide überwand Mitte der 1870er Jahre den dominant frühindustriellen Produktionscharakter und entwickelten sich bis zu Beginn der 1880er Jahre zu Großbetrieben (Schulz 1979:105). Der Ursprung der chemischen Industrie geht auf die Farbenindustrie zurück, erste Großbetriebe entstanden bereits Mitte der 1860er Jahre<sup>66</sup> (Pohl, Schaumann et al. 1983:4,126). Zwischen 1863 und 1865 wurden die Hoechst Farbwerke, die Farbenfabrik Bayer (1864) sowie die Badische Anilin- u. Sodafabrik (BASF) gegründet. Sie zählten 1878 wie die Firmen Krupp (mit 20.000 Beschäftigten) und Siemens (3.025 Beschäftigte) zu den hundert größten Unternehmen des Deutschen Reichs. Dies galt 1907 auch für die M.A.N und Felten & Guillaume (mit jeweils knapp 12.000 Beschäftigten) (Kocka und Siegrist 1979:100ff.,110).

Die ersten Industriebetriebe zeichneten sich durch einfache Managementstrukturen und kleine Belegschaften aus, bestehend aus der Basis der Produktion, den Arbeitern, einem Meister, vielleicht einer kaufmännischen Hilfskraft, dem oder den Eigentümerunternehmer(n) und/oder einem kaufmännischen oder techni-

---

<sup>65</sup> Die Entwicklung verlief in einzelnen Branchen in Abhängigkeit vom jeweiligen technischen und wissenschaftlichen Entwicklungsstand sowie von der Art der Produkte und somit Absatzmärkte mit unterschiedlicher Geschwindigkeit.

<sup>66</sup> Hier zeigte sich der Zusammenhang zwischen Stand der Wissenschaft und wirtschaftlicher Entwicklung besonders deutlich. Ausgangspunkt war die Erweiterung des Kenntnisstandes in den Naturwissenschaften. Mit der Entstehung von Werkslaboratorien auf Basis hochschulwissenschaftlicher Forschungs- und Arbeitsweisen (sowie neuer Regelungen durch die Reichspatentgesetzgebung) setzte Mitte der 1860er Jahre eine deutliche Strukturveränderung der Branche hin zu Großbetrieben mit neuen Produktionsverfahren und zunehmend vertikaler Produktionsfolge ein (Schulz 1979:43ff.; Kocka 1981b:35; Keßler 1995:285f.).

schen Privatbeamten. Dem Unternehmer oblag mit der Gesamtleitung neben der strategischen Ausrichtung des Betriebes und Produktentwicklung weiter die Verantwortung für den Verkauf und Einkauf. Vor allem diese Vielfältigkeit der Unternehmerfunktion führte dazu, dass im Zuge der Expansion der Betriebe und steigenden Komplexität der durch sie zu bewältigenden Aufgaben die ursprünglich in der Person des Kleinunternehmers zusammengefassten Funktionen nicht mehr durch eine Person bewältigt und daher in Teilen delegiert<sup>67</sup> werden mussten. Auch bei einer kleinen und langsam expandierenden Anzahl von Arbeitern waren den Möglichkeiten der direkten Kontrolle und Überwachung der Arbeiter und des Produktionsprozesses durch den Eigentümerunternehmer Grenzen gesetzt.

Grundlage der Veränderung der Arbeits- und Verwertungsprozesse und mit ihr der Ausdifferenzierung der Angestelltenfunktionen waren die allmähliche Expansion der Betriebe<sup>68</sup> im Zuge des Ausbaus der Absatzmärkte sowie staatliche Interventionen. Mit der Gründung des deutschen Zollvereins 1834 entstand innerhalb der Staaten des Deutschen Bundes ein einheitlicher Wirtschaftsraum ohne innere Zollgrenzen. Dies beförderte die Ausweitung der zuvor weitgehend regional begrenzten Absatz- und Beschaffungsmärkte der Unternehmen, die zunehmend in Konkurrenz zueinander traten (Schulz 1979:38ff.). Hiermit verbunden waren die Entwicklung neuer Absatzstrategien und Veränderungen der Rentabilitätskriterien, die Produktkalkulation gewann an Bedeutung. In Folge entstanden neue kaufmännische Funktionen in der Buchhaltung, im Vertrieb und später Marketing. Das preußische Handelsgesetzbuch von 1861 erweiterte die Dokumentations- und Verwaltungsansprüche erheblich, indem es die Führung von Handelsbüchern, Inventaren, Bilanzen und deren Aufbewahrung über zehn Jahre vorschrieb (Kocka 1969:98).

Im Zuge der voranschreitenden Arbeitsteilung und -zerlegung wurden die Arbeiter sukzessive auf direkt produktive, ausführende Tätigkeiten beschränkt und ihre Handlungsspielräume reduziert. Die ihnen entzogenen indirekten Produktionsfunktionen und Verwaltungstätigkeiten (wie Materialverwaltung, Stücklisten) wurden an Angestellte übertragen. Diese übten als technische Angestellte Funktionen der Planung, Leitung und Kontrolle des Produktionsprozesses und der Ar-

---

<sup>67</sup> Die Notwendigkeit zur Delegation ergab sich auch aus dem Umstand, dass die Eigentümerunternehmer als ehemalige Verleger, Handwerker oder Techniker in der Regel über weitreichende kaufmännische oder technische Kenntnisse verfügten. Dem Kaufmann-Unternehmer fehlten technische Kenntnisse, um den reibungslosen Ablauf der Produktion zu gewährleisten, so dass er auf die technischen Kenntnisse eines Kompagnons oder angestellten Meisters angewiesen war (Dietrich 1991:20ff.), der der Werkstatt vorstand (Speier 1977:26). Der Handwerker- oder Techniker-Unternehmer verfügte meist nur über kaufmännische Kenntnisse, wie sie ein herkömmlicher Handwerksbetrieb erforderte (Kocka 1969:95).

<sup>68</sup> Die Phase der Vor- und Frühindustrialisierung war geprägt durch eine geringe Produktvielfalt der einzelnen Unternehmen sowie ein langsames Wachstum der Umsätze und Beschäftigtenzahlen. Das Fehlen eines ausgebildeten Kapitalmarktes beschränkte die Kapitalressourcen und setzte einer schnellen Expansion der Betriebe Grenzen (Kefler 1995:40).

beiter, als kaufmännische Angestellte verwaltende oder distributive Funktionen der Planung, Leitung und Kontrolle des Verwertungsprozesses aus (Croner 1954:34ff.; Braun 1964:95f.; Fürstenberg 1975:74; Kocka 1981b:122).

Die entstehenden kleinen und mittleren gewerblichen Betriebe waren stark individualistisch geprägt. Die Produkte und Produktionsverfahren waren gering standardisiert und „[d]er direkte Kontakt zum Personal und die Überschaubarkeit des Betriebes erlaubten es, auf bewusst geplante, feste Verteilung von Kompetenzen und Funktionen, auf eigens erdachte Kontrollereinrichtungen, auf die planmäßige Sicherung des Informationsflusses und die Erarbeitung von Management-Konzeptionen häufig weitgehend zu verzichten“ (Kocka 1973:163). Die Veränderung der Produktionsweise und Expansion der Betriebe stellte neue organisatorische Herausforderungen. Die Unternehmen konnten zunächst nur auf bekannte Organisations- und Verwaltungskonzepte aus dem öffentlichen (auch militärischen) Bereich zurückgreifen, von denen sie die starke Formalisierung und Bürokratisierung der Organisation und Arbeitsabläufe übernahmen. Die Entwicklung der Organisationsstruktur und Arbeitsaufgaben wurde spontan vollzogen (Kocka 1969; Schulz 1979:38ff.). Die (Neu-) Definition von Arbeitsaufgaben erfolgte als Reaktion auf betriebliche Erfordernisse, darüber hinaus wurden die Aufgabenschnitte in Abhängigkeit von Personen entwickelt. Funktionen wurden erweitert, neu geschaffen, teilweise mit Ausscheiden der Positionsinhaber wieder aufgelöst und die Teilaufgaben anderen Funktionsträgern zugewiesen. Es bestand kein festes Stellensystem (Kocka 1969:63f.; Speier 1977; Keßler 1995:41f.).

In der prosperierenden Gründerzeit des Deutschen Kaiserreichs ab 1871 expandierte die Industrieproduktion erheblich. In der Hochkonjunktur wurden viele kleine Unternehmen gegründet und entstanden Großunternehmen, in denen der erhöhte Einsatz von Finanzkapital den Durchbruch der maschinellen Produktion begründete. 1873 löste die Gründerkrise eine anhaltende wirtschaftliche Stagnation aus, führte zu zahlreichen Bankrotten und förderte Konzentrationsprozesse in der Wirtschaft. Die Expansion der Betriebe, die Wirtschaftskrise und die Konzentrationsprozesse hatten zunehmende Rationalisierungs- und speziell Bürokratisierungsbestrebungen zur Folge (Lorentz 1988:48; Keßler 1995).

Mit der Expansion der Betriebe und Angestelltenbelegschaften waren praktische Koordinations- und Leitungsschwierigkeiten verbunden. Innerhalb der ‚natürlich gewachsenen‘ Organisationsstrukturen wurden unklare Kompetenzabgrenzungen zwischen Abteilungen und einzelnen Funktionsträgern verstärkt zum Problem. Als Reaktion wurde die funktionale wie hierarchische Differenzierung der Organisations- und Leitungsstrukturen vorangetrieben.<sup>69</sup> In den zunehmend

---

<sup>69</sup> Die Organisationsstruktur der Firma Krupp 1878, eines der größten zeitgenössischen deutschen Unternehmen, zeigt das Ausmaß der funktionalen und vertikalen Differenzierung (siehe Anhang Schaubild Management Krupp). Die erste der vier Managementebenen (Prokura) war funktional untergliedert in eine Technische, eine Kaufmännische und eine allgemein verwaltende Abteilung. Die zweite Ebene umfasste zehn Ressorts: ein technisches, vier produkt- und fertigungs-

bürokratisch organisierten Unternehmen legten Organisations- und Geschäftsverteilungspläne die hierarchische Stellung und Zuständigkeiten einzelner Funktionsträger fest, Arbeits- und Geschäftsordnungen regelten den Arbeitsablauf und Kommunikationswege (König 1990:479).

Mit der Rationalisierung und Bürokratisierung der Betriebe schritten Ausdifferenzierung und Organisation der Angestelltentätigkeiten voran. (1) Die Expansion der Betriebe und mit dieser steigende Koordinierungs- und Leitungsansprüche; (2) der vermehrte Einsatz teurer und komplizierter Maschinen; (3) die Integration natur-, ingenieurwissenschaftlicher aber auch betriebswirtschaftlicher Kenntnisse; (4) staatliche Verwaltungsansprüche (Steuern, Versicherungen) sowie (5) die Integration von Massenproduktion und -distribution förderten die Ausweitung arbeitsvorbereitender, allgemein nichtproduktiver und vor allem kaufmännischer Tätigkeiten. Der funktionalen Ausdifferenzierung der technischen und kaufmännischen Abteilungen entsprach die zunehmend arbeitsteilige Organisation der Angestelltentätigkeiten (Schulz 1979:124; König 1990:478). Der Anspruch einer optimalen Verwertung der Arbeitskraft wurde auf die Angestellten übertragen und sollte in den entstehenden Großbetrieben mittels zunehmender Rationalisierung ihrer Tätigkeiten eingelöst werden (Lederer 1912:33; Fürstenberg 1975:74f.; Kocka 1981b; Lorentz 1988:49ff.; Schulz 2000:5f.,21).

Der mit den beschriebenen Entwicklungen verbundene Prozess der Ausdifferenzierung der Angestelltenbelegschaften wird jeweils für den technischen und für den kaufmännisch-verwaltenden Bereich beschrieben. Die Darstellung systematisiert eine Entwicklung, die sich in hohem Maße unregelmäßig vollzog.

### 3.1.1 Funktionsdifferenzierung im Produktionsbereich

Als erste technische Angestelltenfunktion entstand die des Werkstattvorstehers<sup>70</sup>. Ihm oblag die Verantwortung für die Organisation und den reibungslosen Ablauf der Produktion in der Werkstatt inklusive der Anleitung, Kontrolle und Disziplinierung der Arbeiter (Prinzip der Meisterwirtschaft) (Pierenkemper 1987:94). Er nahm eine umfassende Leitungs- und Koordinierungsfunktion wahr und kontrollierte weitgehend den Informationsfluss zwischen Werkstatt und Unternehmens-

---

spezifische Ressorts, Baubüro, Magazin, Konsumanstalten, Wächter-, Feuerwehr- und Konsumwesen sowie ein Kalkulationsbüro. Die dritte Ebene wiederum umfasste 36 Betriebe (39 Betriebsführer, vierzehn Betriebsassistenten) sowie acht der Prokura direkt unterstellte Büroeinrichtungen (zehn Vorsteher, elf Assistenten). Die vierte Ebene war die der Meister: Sie zählte 16 Ober-, einen Stellvertretenden Obermeister, 129 Meister und sieben Untermeister. Trotz Bemühungen um die Etablierung einer Formalstruktur war keine eindeutige Zuordnung der Ressorts zu den Abteilungen möglich, da immer noch Funktionsüberschneidungen zwischen einzelnen Funktionsträgern bestanden (Keßler 1995:74ff.).

<sup>70</sup> Die Begriffe Meister, Obermeister, Werkmeister und Werkstattvorsteher werden in der frühen Phase synonym gebraucht. Im Laufe der hierarchischen Differenzierung der Gruppe der Meister beziehen sie sich auf einen jeweils unterschiedlichen betrieblichen Status, der im Weiteren jeweils erläutert wird.

leitung.<sup>71</sup> Er war von der Anfertigung von Modellen auf Grundlage ungefährender Skizzen über die Planung des Produktionsprozesses bis hin zum Zeit- und Qualitätsmanagement fachlich wie organisatorisch verantwortlich. Er brachte seine Erfahrungen in den Innovationsprozess ein, indem er den Unternehmer auf Grundlage seiner umfangreichen Prozess- und Materialkenntnisse bei der Produkt- und Verfahrensentwicklung unterstützte. Er entschied über Einstellung und Entlassung, Privilegien oder Sanktionen im Werkstattbereich und bildete durch die persönliche Nähe zum Eigentümer (Betriebsleiter) und seine Herkunft aus der Arbeiterschaft das Bindeglied zwischen Arbeitern und Unternehmensleitung. Er war weiter zuständig für die Führung der Arbeiter-, Lohn- und Stücklisten und die Materialwirtschaft. In dem Maße, wie der Unternehmer sich vom Werkstattbetrieb entfernte, war er auf den Werkstattvorsteher angewiesen, bei dem sich alle Informationen aus dem Werkstattbereich bündelten. Zu guter letzt hielt er Kontakt zu Lieferanten und arbeitete noch in der Produktion mit (Braun 1964:95f.; Speier 1977:23; Schulz 2000:14; Pfisterer 2005:96).

Voraussetzung für die Aufgabenbündelung war, dass die einzelnen Tätigkeiten quantitativ noch relativ geringe Bedeutung besaßen. Es lohnte sich noch nicht, sie in weniger Aufgabenbereiche umfassende oder spezialisierte Funktionen aufzuspalten. Dies änderte sich mit der fortschreitenden Industrialisierung und Expansion der Betriebe. Mit dem zunehmenden Einsatz von Maschinen(-aggregaten) stieg die Bedeutung der technischen Vorbereitung, Überwachung der Arbeitsgänge sowie der Vervollkommnung der Produktionsmethoden. Die Betriebe reagierten auf die neuen Planungs-, Koordinierungsansprüche und steigenden Disziplinierungsanforderungen wachsender Belegschaften mit einer stärkeren Trennung leitender und ausführender Tätigkeiten. Neue Gruppen technischer Hilfskräfte und Angestellter (Kocka 1981b:95; Pierenkemper 1987:93) erhielten Einzug in den Betrieb – unter ihnen ab Mitte des Jahrhunderts, zunächst nur vereinzelt, akademisch gebildete Kräfte<sup>72</sup>. Im Werkstattbereich wurden dem Werkstattvorsteher weitere Meister unterstellt.

---

<sup>71</sup> In einzelnen Betrieben bestanden „Zwischenmeister-Organisationen“, bei denen Meister wie Unternehmer im Unternehmen agierten. So erhielten in einem großen Maschinenbaubetrieb in Berlin sogenannte Zwischenmeister durch ein Unternehmen Aufträge, die sie unter Terminvorgabe und Nutzung der durch das Unternehmen zur Verfügung gestellten Maschinen und Rohmaterialien erfüllten. Der Zwischenmeister „bestritt also von jenem festen Preise sämtliche Löhne und verschiedene kleinere Auslagen wie Beleuchtung und Schmiermaterial. Auch mehrere Beamte für die schriftlichen Arbeiten in seinem Betriebe mußte er sich halten“ (Reichelt 1906:9). Er vergab einzelne Operationen im Akkord an Kolonnenführer, die innerhalb ihrer Kolonne Einstellungen, Entlassungen, die Arbeitsverteilung und Festsetzung der Löhne verantworteten. Der Zwischenmeister war selbständig und wurde pro Auftrag bezahlt. Das System hielt sich in dem von Reichelt beschriebenen Unternehmen etwa bis Ende der 1880er Jahre. Ähnliche Fälle sind aus dem Maschinenbau im Ruhrgebiet bekannt (Pfisterer 2005:96).

<sup>72</sup> In einzelnen Betrieben wurde sehr früh wissenschaftlich gebildetes Personal beschäftigt. Alfred Krupp stellte in den 1850er Jahre einen studierten Ingenieur ein und finanzierte weiteren die wissenschaftliche Ausbildung (Keßler 1995:254); in der chemischen Industrie wurden ab Mitte

Vereinzelt bildeten sich parallel zum Werkstattvorsteher ‚Ingenieursfunktionen‘ als Gesamtleitungsfunktionen des technischen Bereiches aus. Es handelte sich um eine „relativ kleine, exklusive Gruppe von außerbetrieblich, oft akademisch ausgebildeten Spezialisten in einer meist nur einmal besetzten Funktion, schwer ersetzbar und meist im oberen Gehaltsbereich anzutreffen“ (Schulz 2000:14). Sie beteiligten sich an der Konstruktion und Planung der Produkte sowie des Produktionsprozesses, die später vollständig in ihren Verantwortungsbereich übergingen, leiteten die Erstellung von Zeichnungen an, übten aber auch ausführende Tätigkeiten aus (Kopie von Zeichnungen, Ausführung von Detailarbeiten wie die Herstellung von Geräten). Hierarchisch zwischen Werkstattvorsteher und Betriebsleitung positioniert (Pierenkemper 1987:93), hatten sie eine zentrale Stellung in der Kontroll- und Befehlsstruktur des Unternehmens inne, auch wenn die Verantwortung für den Produktionsprozess weiter dem Werkstattvorsteher oblag. Über die technische Korrespondenz standen sie in Kontakt zu Lieferanten und Kunden und nahmen eine Beschaffungs- und Vertriebsfunktion wahr. Aufgrund ihrer verschiedenen Aufgaben hatten sie umfassenden Einblick in technische Betriebsinterna (Kocka 1969:63f.; Schulz 1979:123; Keßler 1995:31; Pfisterer 2005:95). Mit der Expansion der Chemie- und Farbenindustrie bildete sich ab den 1860er Jahren die Gruppe der Chemiker als spezifische, akademisch gebildete Angestelltengruppe heraus (Pierenkemper 1987:193). Die Unternehmen waren bei der Organisation der stetig komplexer werdenden Produktionsprozesse wie auch bei der Entwicklung und Umsetzung innovativer Produkt- und Verfahrensideen immer stärker auf das exklusive technische Expertenwissen von akademisch gebildeten Kräften angewiesen.

Im Zuge der langsamen Expansion bildete sich eine Gruppe von Technikern aus, die erneut delegierte Aufgaben übernahmen und den Werkstattvorsteher bei den zunehmenden Schreib- und Verwaltungsarbeiten entlasteten. Ihm wurden ein Werkstattschreiber, Zeichner und gegebenenfalls Bote unterstellt. Ersterer führte die Lohn-, Gehalts- und Materiallisten und war verantwortlich für Teile der Werkstattkorrespondenz, der Zeichner fertigte nach Anweisung Konstruktionspläne an. Beide erhielten weniger aufgrund der Komplexität ihrer Funktion als durch den Umstand besondere Bedeutung, dass sich bei ihnen Funktionen konzentrierten, die der Gewährleistung des Produktionsbetriebes dienten. Darüber hinaus setzte die Führung von Listen die noch nicht allgemein verbreiteten Fertigkeiten des Schreibens und Rechnens, die Führung der Werkstattkorrespondenz ein bestimmtes Maß an Rechtschreibsicherheit und sprachlichem Ausdrucksvermögen voraus.

---

des 19. Jahrhunderts zunehmend Chemiker beschäftigt (Pohl, Schaumann et al. 1983:131); die Maschinenfabriken Augsburg und Nürnberg stellten 1861 einen und Mitte der 1870er Jahre fünf weitere akademische Ingenieure ein (Rupieper 1982:38f.). Bis zur Jahrhundertwende war akademisch gebildetes Personal aber ‚Mangelware‘. So beschrieb der Eigentümer der Firma Wagner & Co. seine Suche nach einem akademisch gebildeten Ingenieur Mitte der 1880er wie Mitte der 1890er Jahre als „aufreibend“, eine solche Kraft war schwer zu finden (Pfisterer 2005:188f.).



Zu Beginn der 1890er Jahre oblag dem Obermeister in kleineren Werken der Deutsch Österreichischen Mannesmannröhren Werke bei einer zweistufigen Meistertierarchie noch die Leitung von Hauptbetrieben (etwa des Walzwerks). Um die Jahrhundertwende umfasste die Gruppe der Meister in den größeren Werken vom Ober- bis zum Hilfsmeister fünf (Dietrich 1991:147), bei der Firma Krupp sieben hierarchische Stufen (Keßler 1995:74ff.). Ihre Positionen divergierten stark bezüglich ihres Aufgaben- und Verantwortungsumfangs und beschränkten sich nach unten immer weiter auf Kontrollaufgaben.<sup>73</sup> Ab den 1860er Jahren setzte sich das Akkordsystem durch und ersetzte die Steuerung und Kontrolle der Arbeiter durch den Meister teilweise (siehe unten). Gleichzeitig waren die Betriebe auf das Erfahrungswissen der Meister angewiesen und profitierten von ihrer Vermittlungsfunktion zur Arbeiterschaft. Meister füllten nur noch in kleineren Betrieben die komplexe Funktion eines ‚Werkmeisters älteren Stils‘ aus, blieben aber auch im Großbetrieb zentrale Instanz der Regulierung der Arbeiterarbeitsverhältnisse (Reichelt 1906:22ff.; Landé 1910:328ff.; Dietrich 1991:146f.).

Die überwiegende Mehrheit der Ingenieure war nicht in der eigentlichen Produktion, sondern in Konstruktionsbüros oder sonstigen Spezialistenfunktionen tätig (Dietrich 1991:145). Die Unternehmen brachten selbst technische Produkt- oder Verfahrensinnovationen mittels zunehmend systematischer Experimente hervor. Theoretisch-technisches Wissen gewann allmählich gegenüber empirisch-traditionellen Verfahren der Produktinnovation und Produktionsorganisation an Bedeutung, der Bedarf an wissenschaftlich gebildetem Personal stieg. Mit der Zuweisung bestimmter Funktionen – insbesondere der Entwicklung und Konstruktion – an Ingenieure und Naturwissenschaftler wurde der Grundstein für die Entstehung kleiner Labore und technischer Büros gelegt, die ihrer Leitung unterlagen und in den Großbetrieben zu größeren Abteilungen wuchsen. Von einer Verwissenschaftlichung der Produktion<sup>74</sup> im Sinne der direkten „Übertragung der an wissenschaftlichen Institutionen gewonnenen Erkenntnisse in die wissenschaftliche Produktion“ (König 1990:402; vgl. auch Hartfiel 1961:36) kann ab den 1880er Jahren gesprochen werden.

---

<sup>73</sup> Die Meister waren immer seltener formal, häufiger noch praktisch zuständig für die Personaleinstellung und Festsetzung der Löhne und Akkordsätze. Einfache Meister waren innerhalb ihres Aufgabenbereiches in der Regel neben der An- auch für die Zuweisung der Arbeiter zuständig und bestimmten somit, welche Arbeiter schwierigere und daher besser bezahlte Tätigkeiten ausübten. blieb ihre Tätigkeit auf die Beaufsichtigung des persönlichen Verhaltens und der Arbeitsleistung der Arbeiter beschränkt, konnten sie Strafen verhängen und im Falle der Ablieferung unbrauchbarer Arbeiten eine „Ersatzpflicht“ anordnen.

<sup>74</sup> „Eine systematisch durchgeführte und auf wissenschaftliche Basis gestellte Organisation umspannt jetzt die ganzen Fabriken. Alles ist darauf ausgerichtet, jeden Fortschritt der Wissenschaft so schnell wie möglich zur Kenntnis sämtlicher Chemiker zu bringen und dadurch der Fabrik nutzbar zu machen, und auch jede technische Beobachtung, die wir machen, wird sofort wissenschaftlich zu begründen gesucht, um daraus neue Erkenntnis zu schöpfen und neue Fortschritte zu zeitigen ...“ (C. Duisberg, Abhandlungen, Vorträge und Reden aus den Jahren 1882,1921, Berlin 1923: 267f. zitiert nach Kocka und Siegrist 1979:75).

In den größeren technischen Abteilungen wurden die aus der Arbeiterschaft rekrutierten Angestellten bald durch nichtakademische Fachschultechniker ersetzt (siehe unten) (Pierenkemper 1987:185). Ihre Aufgabe war teils ausführend, teils anweisend gestaltet. Sie erstellten Pläne, Zeichnungen und Entwürfe und brachten in den Konstruktionsabteilungen neben ihrem theoretischen Wissen ihre praktische Erfahrung in die Konstruktion kleiner Teile ein (Witzleben 1926:25). Sie übernahmen in den neuen Abteilungen der Qualitätssicherung und Patentierung, aber auch bei der Planung und Koordinierung des Produktionsprozesses einen Teil der Aufgaben der Meister. Mindestens in der Patentierung hatten sie Einblick in technische Betriebsgeheimnisse (Kocka 1969:94; Keßler 1995:42). Darüber hinaus entstand mit dem Aufbau eines systematischen Vertriebswesens ein neues Betätigungsfeld, das neben technischen auch kaufmännische Kenntnisse voraussetzte und besondere Verantwortung durch den Kontakt zum Kunden mit sich brachte (Matschoß 1919:265; Haubold 1939:83).

Auch ihr fachlicher Zuschnitt verengte sich im Zusammenhang der technischen Entwicklung, Ausdifferenzierung der Produkte und Expansion, die etwa in den Konstruktionsabteilungen mit einer Spezialisierung auf bestimmte Maschinentypen verbunden war. Der Großteil der Techniker wurde im Zuge der voranschreitenden Arbeitsteilung zunehmend auf rein ausführende Tätigkeiten beschränkt. Die Aufgabe der in den Großbetrieben zunehmend in größeren Zeichensälen zusammengefassten einfachen Zeichner und Konstrukteure bestand bald in der „fein säuberlichen“ Kopie (Kocka 1969:63f.) der durch Ingenieure angefertigten technischen Skizzen, wobei sie zunehmend mechanische Hilfsmittel wie Blaupausmaschinen nutzten (Matschoß 1919:225; Witzleben 1926:25; Pfisterer 2005:278f.). Auf Dauer bildete sich mit der Arbeitsvorbereitung ein technischer Apparat heraus, dessen Aufgabe allein in der Vorbereitung und Organisation des Produktionsprozesses bestand (Lederer 1912:23).

### 3.1.2 Funktionsdifferenzierung im kaufmännisch-verwaltenden Bereich

Besaß die kaufmännische Qualifikation im zünftigen Handwerk nur untergeordnete Bedeutung, erfuhr sie im kapitalistischen Gewerbe deutliche Aufwertung. Der Unternehmer musste immer auch Kaufmann sein. Dennoch zeichneten sich die kleinen und mittleren gewerblichen Betriebe durch eine geringe Differenzierung der kaufmännischen Funktionen aus. Die relativ einfache Buchhaltung und geringe Verwaltungsansprüche erforderten noch keine umfangreiche Beschäftigung kaufmännischen Personals. Die Entwicklung der kaufmännisch-verwaltenden Angestelltenfunktionen vollzog sich deutlich langsamer als die der technischen; im Haupt-Kontor wurde im Gegensatz zur Werkstatt erst relativ spät eine klare Abgrenzung der Funktionen und Befehlsgewalten vollzogen (Kocka 1969:112).

Als erstes entstand die Funktion des Buchhalters. Er personifizierte in weiten Teilen die kaufmännische Kompetenz des Betriebes. Seine Funktion war durch eine hohe Aufgabenvielfalt geprägt. Über die Führung der Geschäfts- und Be-

triebsbuchhaltung kannte er die finanzielle Situation des Betriebes in detail. Mit der Verwaltung der Kasse und teils Prokura hatte er eine besondere Vertrauensposition inne. Als Ein- und Verkäufer war er mit der Führung der Korrespondenz betraut, häufiger auch als kaufmännischer Reisender tätig (Keßler 1995:32f.) und stand an der Schnittstelle zwischen Unternehmen, Kunden und Lieferanten. Die ersten Buchhalter waren dem Rang nach dem Werkstattvorsteher gleichgestellt und übten eine ebenso komplexe Tätigkeit aus, wenn sie auch nur geringe Personalverantwortung trugen (ihnen unterstanden einzelne Hilfskräfte, siehe unten).

Die Frühindustrialisierung war geprägt durch eine relativ einfache Buchführung, „Notizen und ein Kontokorrentbuch genühten“, eine systematische Produktkalkulation existierte noch nicht (Schulz 1979:85). Mit der Expansion der Betriebe und als Reaktion auf die steigende Konkurrenz im Zuge der Aufhebung von Zollgrenzen veränderten sich die Rentabilitätskriterien. Durch die Konkurrenz gewann die Produktkalkulation an Bedeutung. Es wurden die Grundlagen zu einer genauen Selbstkostenrechnung gelegt. Die zunehmend systematische Erfassung der Produktionskosten über die Lohn- und Materialkosten in der Werkstatt erlaubte zunächst eine näherungsweise Nachkalkulation, sodass sich das Risiko der Fortsetzung verlustreicher oder unbefriedigend ertragreicher Produktionen verringerte (Miller 1998:186ff.). Die Buchhaltung erhielt eine zentrale Funktion für das Management der Betriebe als Grundlage betrieblicher Entscheidungsfindung. Für die Firma Wagner & Co. ist bereits für 1871 die Funktion eines Kalkulators nachgewiesen. Seine Aufgabe bestand in der Aufsicht über die Lohnauszahlung, Kontrolle von Produktionsstätten und Kalkulation fertiger Maschinen. „Diese Tätigkeit verlange ein ‚Grundverständnis‘ in technischen Angelegenheiten, sei aber ansonsten leicht und könne ‚in Ruhe‘ erledigt werden, so Wagner in einem Schreiben, das die Anforderungen für einen neuen Mitarbeiter erstaunlich niedrig ansetzte. Stattdessen betonte Wagner, dass Zuverlässigkeit entscheidend für die erfolgreiche Bewältigung der Aufgabe sei“ (Pfisterer 2005:93).

Von der Funktion des Buchhalters spaltete sich relativ früh die Funktion des Korrespondenten ab, die über die Korrespondenz hinaus allgemeine Verkaufs- und Speditionsaufgaben umfassen konnte. Die Tätigkeit zeichnete sich durch ihre Schnittstellenfunktion und ähnlich hohe Aufgabenvielfalt wie die des Buchhalters aus. Die Korrespondenz erfolgte vollständig oder weitgehend frei von Formvorgaben, der persönliche Stil des Korrespondenten war für die Pflege von Geschäftsbeziehungen von hoher Bedeutung. Weiter entwickelte sich die Funktion des Kassierers, der mit dem Meister für die Berechnung und Auszahlung der Arbeiterlöhne zuständig war (Kocka 1969:96). Seine eigentliche Tätigkeit zeichnete sich durch keine hohe Komplexität aus, setzte aber aufgrund des direkten Umgangs mit Geld ein Vertrauensverhältnis voraus (Schulz 1979:54ff.).

Buchhalter wurden, sobald der Umfang ihrer Aufgaben dies erforderte, durch Schreibkräfte (Schreiber und Registratoren) oder Hilfskraft (Diener oder Boten) unterstützt (Kocka 1969:63f.). Registratoren und Schreiber mussten im Schreiben

sicher sein und sollten über eine schöne Schrift verfügen. Ihre Qualifizierung erfolgte innerbetrieblich durch Aneignung der betriebsspezifischen Vorgänge. Ähnlich wie bei den Angestellten des Werkstattkontors zeichneten sich ihre Funktionen durch die Konzentration ausführender, stärker arbeitsteilig organisierter, fragmentierter, aber für die Gewährleistung der betrieblichen Abläufe notwendiger Tätigkeiten aus. Auch ihre Tätigkeiten erlaubten Einsicht in Betriebsinterna.

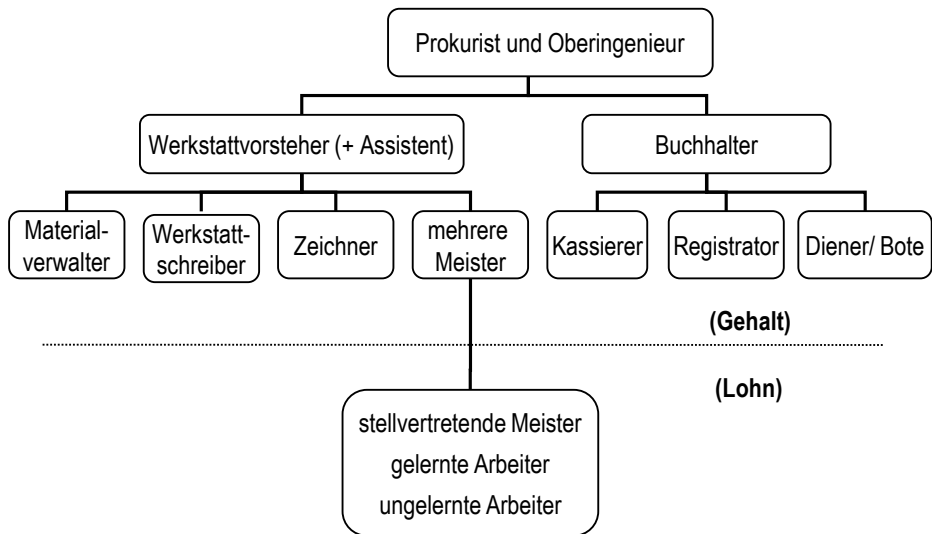
Mit der Einführung einer systematischen Produktkalkulation und aufgrund neuer staatlicher Ansprüche – Dokumentationsansprüche, Verwaltungsaufgaben im Zuge der Einführung der Sozialversicherung – mussten neue Methoden entwickelt werden, über die in der Lehre noch keine umfassenden Kenntnisse vermittelt werden konnten. Die individuelle Prägung der Betriebe förderte eine ad hoc-Entwicklung der angewandten Techniken als Antwort auf neue betriebliche wie staatliche Anforderungen. Der Einstieg in einfache kaufmännische Angestelltenfunktionen setzte als Minimalqualifikation sichere Rechen- und Schreibkenntnisse voraus. Höhere Positionen setzten eine dreijährige Lehre voraus (Witzleben 1926:25; Schulz 1979:127ff.; Dietrich 1991:149).

Grafik 04 zeigt beispielhaft für einen mittleren frühindustriellen Betrieb den organisatorischen Aufbau der Firma Siemens & Halske im Jahre 1860. Das Unternehmen beschäftigte zu diesem Zeitpunkt etwa 100 Arbeiter, denen vier kaufmännische und zehn technische Angestellte gegenüberstanden.<sup>75</sup> Das Organigramm zeigt deutlich das für den frühindustriellen Produktionsbetrieb typische sehr viel schnellere Wachstum und die frühe funktionale Differenzierung der technischen<sup>76</sup> gegenüber der kaufmännischen Angestelltenbelegschaft. Ursachen hierfür waren die nicht vollständig vollzogene funktionale Ausdifferenzierung und Kompetenzabgrenzung zwischen technischen und kaufmännischen Funktionen sowie die größere Bedeutung von Personalführung und -kontrolle im Produktionsbereich wegen der größeren Belegschaften. Technische Beamte übernahmen mit Teilen der Korrespondenz und Materialbeschaffung, die Meister mit der Festsetzung der Lohn- und Akkordsätze, Berechnung der Löhne und Auszahlung der Arbeiter kaufmännische Aufgaben. Zudem führten aufgrund des unausgereiften Betriebssystems technische Beamte und Meister Verhandlungen um Verträge (Kocka 1969:80; Schulz 1979:54ff.). Nicht zuletzt sahen sich die entstehenden mittleren und vor allem großen industriellen Betriebe mit umfangreicheren technischen als kaufmännischen Problemen konfrontiert<sup>77</sup>, die mit Hilfe des breiteren Einsatzes (stärker theoretisch gebildeten) Personals gelöst werden sollten (Pierenkemper 1987:93).

<sup>75</sup> Im Vergleich hierzu standen 1854 bei Felten & Guillaume 215 Arbeitern drei bis vier Kontor-Angestellte (inklusive eines Lehrlings) gegenüber.

<sup>76</sup> Diese Gruppe war für diesen Zeitpunkt bereits stark ausdifferenziert. Auch die Firma Krupp verfügte bereits in den 1850er Jahren über ein relativ ausdifferenziertes technisches Personal. Speier beschreibt jedoch die allgemeine Ausdifferenzierung der technischen Angestellten vor allem für das letzte Drittel des 19. Jahrhunderts (Speier 1977; Kocka 1981b:28; Keßler 1995:42).

<sup>77</sup> Ein Indiz hierfür ist die wesentlich frühere Ausdifferenzierung des gewerblichen Bildungswesens.



Grafik 04: Organisation der Telegraphenbauanstalt Siemens und Halske 1860

Quelle: Kocka 1981b:28.

Die zunehmende Komplexität des Steuersystems und die Erweiterung der sozialpolitischen Gesetzgebung bedingten im weiteren Verlauf einen erweiterten Umfang der Verwaltungsarbeit. Die Entstehung von Großbetrieben im Zusammenhang der Umstellung zur Massenproduktion brachte neue Integrationserfordernisse sowie in Folge neue Verwaltungs- als Angestelltentätigkeiten hervor und potenzierte das Wachstum der kaufmännischen Belegschaften. „Die Integration von Massenproduktion und Massendistribution ließ nicht nur die Unternehmen wachsen, sondern erforderte auch eine Vielzahl sowohl von Angestellten, die den Einkauf, die Produktion und den Verkauf organisierten, als auch von Managern auf der mittleren Ebene, die die einzelnen Aufgaben koordinierten“ (König 1990:478). Die Umstellung zur Massenproduktion erforderte neue Vertriebsmethoden und die Einrichtung spezialisierter Abteilungen<sup>78</sup>. Im Zuge der zunehmend systematischen Anwendung betrieblicher Kalkulationsmethoden und rechnerischen Erfassung und Auswertung der einzelnen Produktionsstadien wurden spezielle Kalkulationsabteilungen<sup>79</sup> gegründet (Dittrich 1939:145ff.). Spätestens nach dem Ersten

<sup>78</sup> Sie waren zuständig für die Absatzsicherung (teils über Vertreternetze), Werbung und das Ausstellungswesen (Matschoß 1919:265; Haubold 1939:83).

<sup>79</sup> Ihre Aufgabe war zunächst die Kostenerfassung (Verwaltung der Lohnzettel und sonstiger Kostennachweise aller Abteilungen). Ab der Jahrhundertwende wurden elaboriertere Methoden entwickelt, die Allgemeinkosten berücksichtigten, und vor allem die Vorkalkulation neuer Produkte und Aufträge eingeführt.

Weltkrieg verfügten Großunternehmen auch im kaufmännischen Bereich über eine stark ausdifferenzierte Formalstruktur. Dies verdeutlicht beispielhaft die Organisationsstruktur des kaufmännischen Bereiches sowie der Verwaltung der Deutschen Maschinenfabrik AG 1919 (siehe Grafik 05a/05b Seite 98f.): Innerhalb der Verwaltung wurden eine juristische Abteilung, Personalabteilung, der Vertrieb sowie die Abteilung Statistik unterschieden. Zu den kaufmännischen Abteilungen zählten der Einkauf, die Buchhaltung (auch Lohnbuchhaltung) und (Nach-)Kalkulation sowie die Revision (Matschoß 1919:260f.).

Es bildeten sich große, bürokratisch organisierte Apparate mit spezialisierten, stark hierarchisierten Angestelltenabteilungen heraus, in denen die Arbeit geprägt war durch genaue Zuweisung von Kompetenzen und Befehlsbefugnisse sowie standardisierte Geschäftsvorgänge. Die fortschreitende Rationalisierung des Bürobetriebes äußerte sich erstens in einer strafferen arbeitsteiligen Organisation und zweitens in Mechanisierungsprozessen. Rechen-, Buchungs-, Kontokorrentmaschinen, Schreibmaschinen (Stenotypie<sup>80</sup>), Registrierkassen und das Telefon erhielten Einzug in die Büros (Dittrich 1939:149; König 1990:478). Die Spezialisierung und Schematisierung von Tätigkeiten schritt deutlich schneller als im technischen Bereich voran (Witzleben 1926:26). Arbeitsteilung, Routine, einfache und quantifizierbare Tätigkeiten führten zu einer neuen Kontrollier- und Austauschbarkeit vieler Angestellter. Ansätze tayloristischer Rationalisierung waren jedoch vor dem Ersten Weltkrieg nur in geringem Umfang zu beobachten (Lorentz 1988:48).

Als Funktionen oberhalb der Ebene der einfachen Angestellten und Hilfskräfte wurden weiterhin die des Buchhalters und Korrespondenten, später darüber hinaus die des Kalkulators oder Vertriebsangestellten unterschieden. Die Bezeichnungen Buchhalter und Korrespondent wurden für Angestellte auf unterschiedlichsten hierarchischen Ebenen – Abteilungsleiter, Assistenten, „Inhaber einer ersten oder zweiten Stelle“ – verwandt, deren Tätigkeiten sich in Bezug auf Aufgabenumfang und -vielfalt, Handlungsspielräume und Dispositionsbefugnisse erheblich unterschieden. Die Abteilungsleiter hatten eine Schnittstellen- und Leitungsfunktion inne. Sie waren zuständig für die Kommunikation mit anderen Abteilungen und/oder Kunden und Lieferanten, Verteilung der Aufgaben sowie die Kontrolle und Sanktion<sup>81</sup> der Arbeitsleistung und des persönlichen Verhaltens, nicht zuletzt der Pünktlichkeit der ihnen unterstellten Angestellten. Einfache Buchhalter, Kalkulatoren und Korrespondenten hingegen übten ausschließlich ausführende Tätigkeiten ohne Handlungsspielräume oder Entscheidungsbefugnisse aus. Sie erledigten einfache Schreib-, oder Rechen- und Kopierarbeiten, in denen sie durch Multiplikations- und Additionsmaschinen unterstützt wurden (Braun 1964:93; Pfisterer 2005:282). Dennoch erlaubte ihre Tätigkeit noch Einblicke in „alle geschäftlichen Fragen und die wechselseitigen Beziehungen zwischen

---

<sup>80</sup> Die Bezeichnung der Stenotypistin bezog sich neben Schreibmaschinenkräften zum Teil auch auf weibliche Buchhaltungsangestellte.

<sup>81</sup> Sie erteilten bei Fehlverhalten mündliche oder schriftliche Verweise oder Geldstrafen.

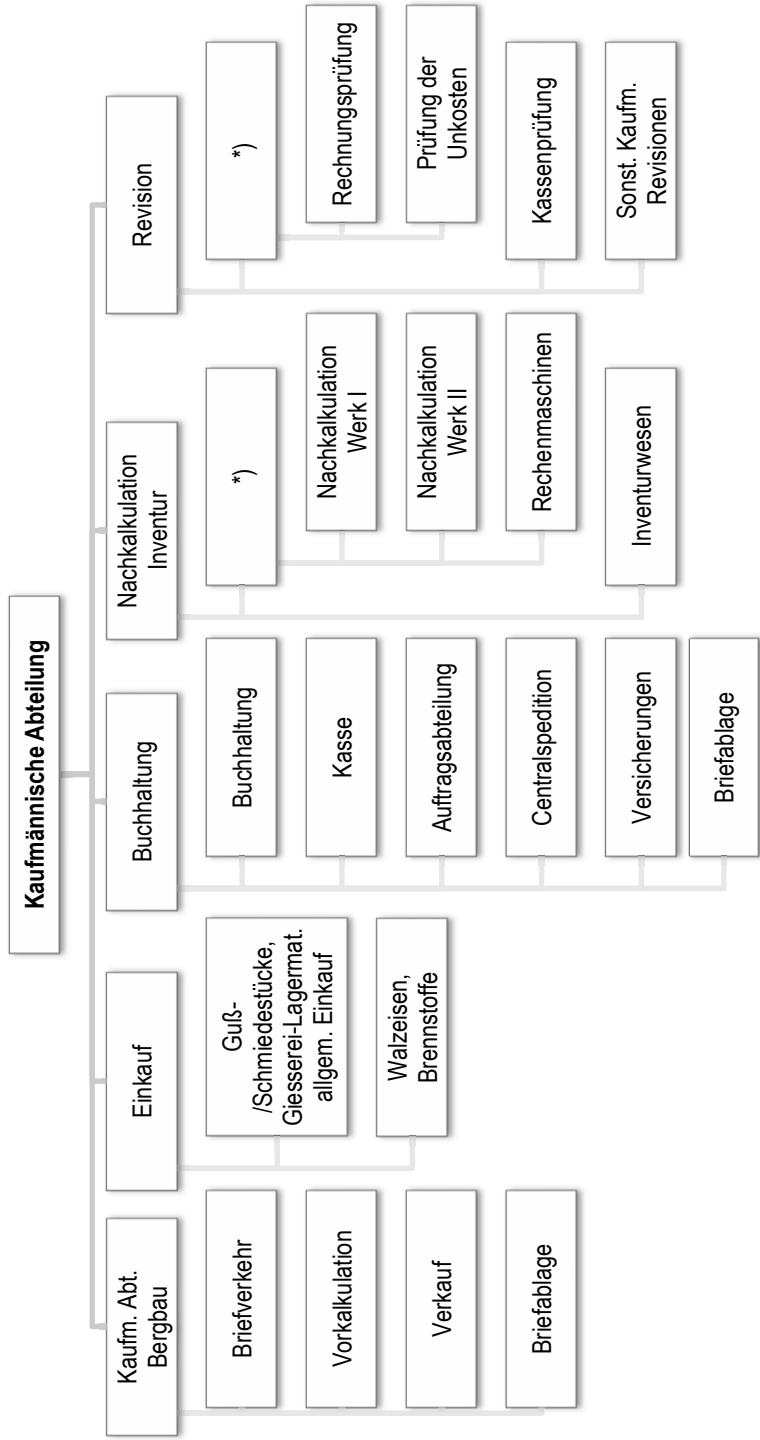
der Firma und ihrem Kundenkreis“ (Matschoß 1919:66) und bot die Gelegenheit zum Erwerb wesentlicher Kenntnisse für eine spätere höhere Tätigkeit, für die sie auch die formale Qualifikation mitbrachten.

Einfache Angestellte wie Schreiber, Registratoren oder andere Hilfskräfte traten zunächst nur vereinzelt auf, bildeten aber im Zuge der Expansion der Angestelltenbelegschaften nach und nach die breite Basis der kaufmännischen Angestelltenschaft: Schreibmaschinenkräfte, Büroschreiber, Registratoren, Führer von Kartotheken, Angestellte der Lohn- und Personalbüros und Krankenkassen (Witzleben 1926:26). Im Gegensatz zu den einfachen Buchhaltern, Kalkulatoren und Korrespondenten handelte es sich um ungelernete Kräfte, die keinen Einblick mehr in Betriebsinterna nahmen. Die an sie gestellten Anforderungen waren – mit Ausnahme der Schreibmaschinenkräfte – in erster Linie „flottes Rechnen“ (Dietrich 1991:148) und eine gute Handschrift. Sie waren zuständig für das Ausfüllen von Formularen, die Kalkulation von Provisionen und Rabatten, Listenführung oder erledigten niedere Schreib- und Kopierarbeiten. Ihre Tätigkeit verblieb bei einer eng begrenzten, subsidiären Funktion (Schulz 1979:308f.; Dietrich 1991:148f.). Sie wurden als beliebig austauschbar angesehen, was das häufige Verschieben dieser Angestellten zwischen unterschiedlichen Abteilungen zeigt. Mit der Zunahme von Routinearbeiten wurden diese nochmals an Gehilfen übertragen, deren Aufgaben etwa im Heften von Akten, der Postverteilung oder Besorgung von Büromaterialien bestanden (Dietrich 1991:148f.).

Eine zentrale Entwicklung hin zu einer Maschinisierung der kaufmännischen Angestelltentätigkeiten wie auch zur Veränderung der Belegschaftsstrukturen war die Einführung der Schreibmaschine. Vor allem ab der Jahrhundertwende entstanden große Schreibbüros. Galt die Schreibmaschine zunächst als Prestigeobjekt (Thamm 2006:147), wurde sie durch die zu diesem Zeitpunkt fast ausschließlich männlichen kaufmännischen Angestellten bald als Symbol der Abqualifizierung der Angestelltentätigkeit betrachtet. Diese nahmen die Schreibmaschinenarbeit als unqualifiziert und ihrer Ausbildung unangemessen wahr. Dies führte dazu, dass in dieser Funktion zunehmend weibliche Arbeitskräfte (deutlich früher als etwa Sekretärinnen) Einzug in die kaufmännischen Abteilungen hielten.<sup>82</sup> In der Realität waren die weiblichen Schreibmaschinenkräfte in Teilen über die einfache Kopie von Abschriften hinaus auf Grundlage kaufmännischer Vorkenntnisse, Sprachkenntnisse und umfangreicher Kenntnisse unterschiedlicher Schreibmaschinensystem für die Ausgestaltung der Korrespondenz im noch nicht schematisierten Schriftverkehr verantwortlich. Ihnen gegenüber stand allerdings eine zunehmende Anzahl kaufmännisch unqualifizierter, lediglich in kurzen Schreibmaschinenkursen ausgebildeter Schreibmaschinenkräfte, die lediglich ausführende Tätigkeiten ausübten (Matschoß 1919:267; Schulz 1979:272; Lorentz 1988:65).

---

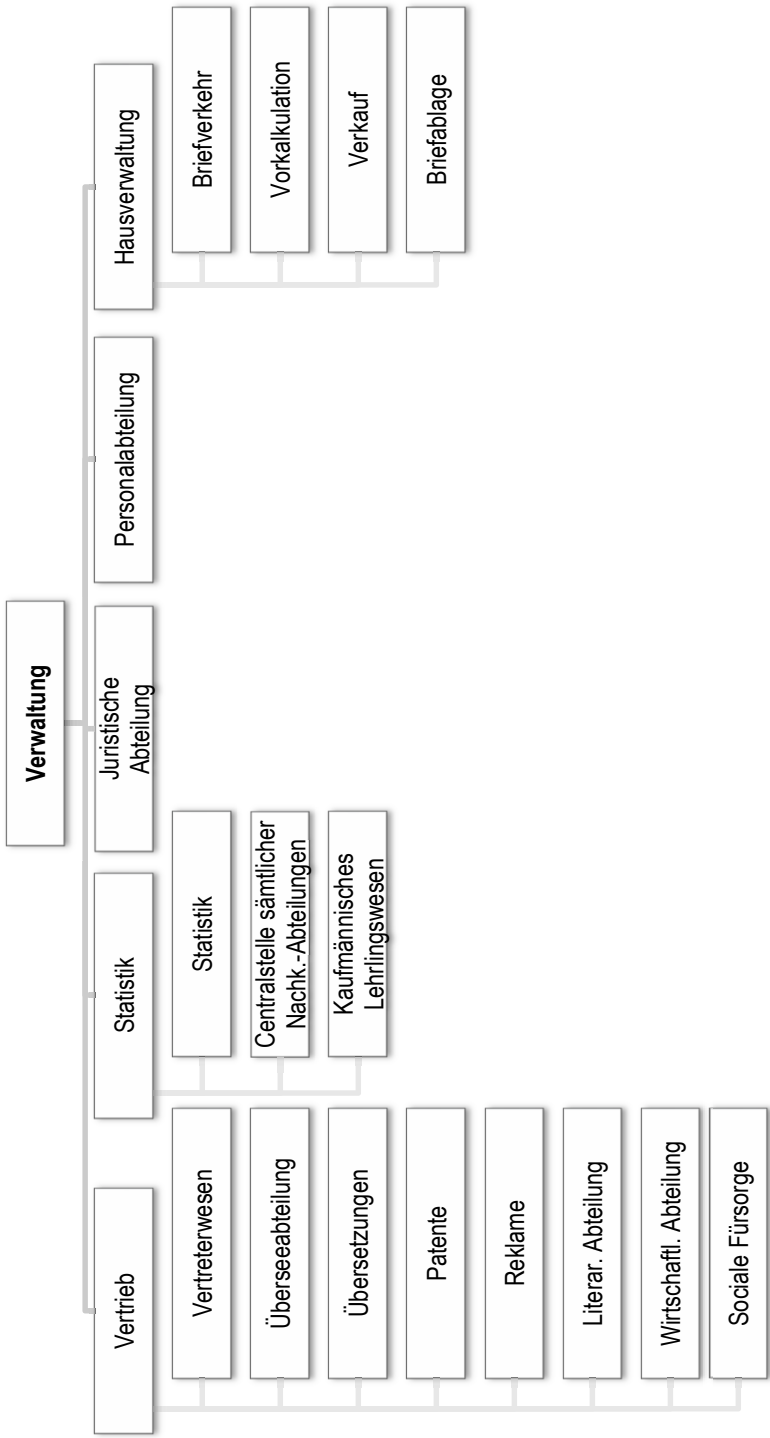
<sup>82</sup> So akzeptierte der Deutsche Handlungsgehilfen-Verband (DHV) den Einsatz von Frauen bei mechanischen Schreib- und Telefonistentätigkeiten, wehrte sich aber gegen ihren Einsatz bei qualifizierteren Tätigkeiten.



Grafik 05a: Organisationsstruktur der Kaufmännischen Abteilung der Deutschen Maschinenfabrik AG Duisburg 1919

*\*) Die Abteilungen werden getrennt aufgelistet aber durch eine einzelne Person repräsentiert.*

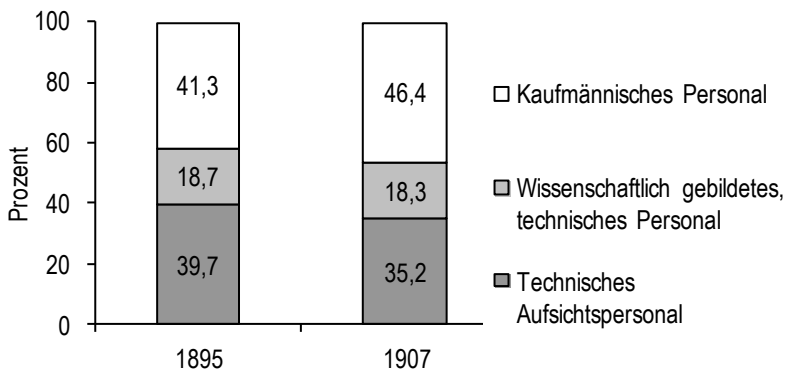




Graphik 05b: Organisationsstruktur der Verwaltungsabteilung bei der Deutschen Maschinenfabrik AG Duisburg 1919

Quelle: Matschoß 1919: Anhang, Organisationsplan der Deutschen Maschinenfabrik AG Duisburg.

Das im Vergleich zu den technischen Angestellten spätere Wachstum der kaufmännischen Angestelltenschaft, ihr relativer Bedeutungsgewinn sowie die zunehmende Bedeutung mittlerer und höherer technischer Funktionen spiegeln sich in der Veränderung der Beschäftigtenstruktur wider. Die Reichsstatistik gibt Aufschluss über den Zeitraum ab 1895: Bis 1907 stieg die Zahl der technischen Angestellten innerhalb der industriellen Angestelltenschaft auf das Zweieinhalbfache, die Zahl der kaufmännischen Angestellten verdreifachte sich. Der Anteil Letzterer stieg von 41,3% auf 46,4% und, wie zu zeigen sein wird, bis Mitte der 1930er Jahre noch sehr viel deutlicher an (siehe Grafik 06).



Grafik 06: Angestellte in Industrie, Bergbau und Baugewerbe nach Berufsgruppen 1895 bis 1933 (in Prozent)

*Quellen: Statistik des Deutschen Reiches, verschiedene Bände (in Lederer 1912:33; zitiert nach Hartfiel 1961:50); Prozentzahlen für 1895 und 1907 eigene Berechnungen.*

Den größten absoluten Zuwachs erlebten un- und angelernte kaufmännische Angestellte mit mechanischen Tätigkeiten (Dittrich 1939:152; Hartfiel 1961:40; Barth 1973:111f.; Pfisterer 2005:276f.). „Aus den ehemaligen ‚Unteroffizieren des Kapitals‘ ist ein stattliches Heer geworden, das in seinen Reihen mehr und mehr Gemeine zählt, die untereinander austauschbar sind“ (Kracauer 1930:16). Innerhalb der technischen Angestelltenschaft erlebte das Aufsichtspersonal einen moderaten, aber signifikanten Bedeutungsverlust. Während der Anteil des wissenschaftlich gebildeten technischen Personals sich bei sinkenden Anteilen der technischen Angestellten insgesamt von 1895 bis 1907 relativ konstant bei gut 18% aller industriellen Angestellten hielt, sank der Anteil des technischen Aufsichtspersonals (Meister)<sup>83</sup> um gut 10% auf 35,2% (siehe auch Anhang Tabelle 01). Die Beleg-

<sup>83</sup> Hierzu zählen in der Statistik ausschließlich „Vorgesetztenfunktionen im Bereich der technischen, d. h. der der Be- und Verarbeitung, Lagerung und Bewegung von Wirtschaftsgütern dienenden

schaft der Firma Krupp zählte 1885 bei einem Anteil aller Angestellten an der Belegschaft von 11,7% (exklusive leitende Angestellte) 1.016 untere Angestellte – darunter Werkstattsschreiber, einfache Zeichner und Techniker, Registratoren, Bürogehilfen, Korrespondenten, Buchprüfer und an ‚unterster Stelle‘ (Dienstleistungsstellen) Portiers, Gärtner, Feuerwehrmänner – sowie 259 gehobene Angestellte – darunter Ingenieure, Buchhalter und weitere gehobene Verkaufs- und Verwaltungsfunktionen. Der Anteil der unteren Angestellten und Inhaber von Dienstleistungsstellen an allen Angestellten lag bei 80%, rechnet man die leitenden Angestellten hinzu bei etwa drei Vierteln aller nichtgewerblichen Arbeitnehmer (Pierenkemper 1987:172ff.).

Betrachtet man die Verteilung der industriellen Angestellten auf die verschiedenen Betriebsgrößenklassen, entsteht für 1907 folgendes Bild: Etwa 40% waren in kleinen Betrieben mit bis zu 50 Personen beschäftigt. Von den weiteren 60% war jeweils etwa die Hälfte in Betrieben mit 51 bis 200 beziehungsweise mehr als 200 Personen beschäftigt, insgesamt immerhin 10% in Betrieben mit mehr als 1.000 Personen (Grafik 07).<sup>84</sup>

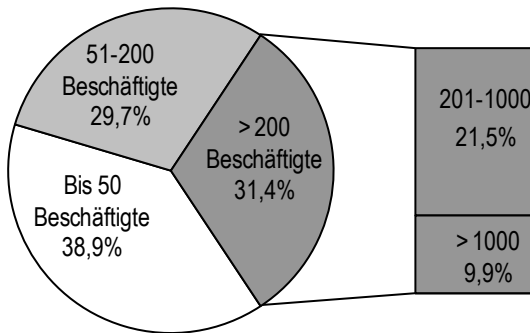
Zusammengefasst entstanden in den mittleren Industriebetrieben (etwa 100 bis 200 Beschäftigte)<sup>85</sup> mit den Werkstattvorstehern, Ingenieursfunktionen, Buchhaltern und Korrespondenten komplexe Tätigkeiten, die sich auszeichneten durch (1) eine Bündelung verschiedener Aufgabenbereiche, (2) hohe Autonomie, (3) eine interne wie externe Schnittstellenfunktion, (4) hohe Anforderungen an das Erfahrungswissen und allmählich auch theoretische Wissen ihrer Träger sowie (5) bei leitenden Funktionen weite Dispositions- und Entscheidungsbefugnis und Personalverantwortung. Ihre Tätigkeiten waren kaum von außen strukturierbar und damit schwer kontrollierbar. Sie wurden früh durch Werkstatt- und Büroschreiber,

---

Tätigkeiten [...]. Die ‚arbeitsleitenden‘ Funktionen im Konstruktions-, Verwaltungs- und kaufmännischen Angestelltenbereich wurden dagegen unter den sonstigen kaufmännischen und technischen Angestelltenfunktionen ausgewiesen“ (Hartfiel 1961:49).

<sup>84</sup> Der Bedarf an kaufmännischen Angestellten variierte in Abhängigkeit von der Betriebsgröße, in den Großbetrieben wurden verhältnismäßig weniger kaufmännische Angestellte gebraucht als in den KmU. Für 1907 und 1925 entsteht folgendes Bild: Bis zu einer Größe von 50 Personen nahm mit wachsender Betriebsgröße der Anteil der technischen und in noch deutlicherem Umfang der Anteil der kaufmännischen Angestellten zu. Während jedoch mit weiter steigender Betriebsgrößenklasse der Anteil der technischen Angestellten stagnierte beziehungsweise jeweils höher lag, lag der Anteil der kaufmännischen Angestellten jeweils niedriger.

<sup>85</sup> Das Ausmaß der funktionalen Differenzierung und Formalisierung der Funktionsstruktur hängt nicht allein von der Betriebsgröße, sondern ebenso von anderen Faktoren wie der verwandten Produktionstechnologie, branchenüblichen Strukturen, aber auch dem konkreten historischen Zeitpunkt ab. Letzteres insofern als die ersten großen Unternehmen noch selbst eigene Strukturen entwickeln mussten und neue Funktionen hervorbrachten, an denen andere Unternehmen sich später orientieren konnten. Die getroffenen Angaben in Bezug auf konkrete Zeitpunkte wie auch Belegschaftszahlen sind daher als Tendenzwerte zu verstehen.



Grafik 07: Angestellte in der Industrie nach Betriebsgrößenklassen 1907 (in Prozent)

Quelle: Statistik des Deutschen Reiches, Bd. 213 (zitiert nach Lederer 1912:33); eigene Berechnungen.

Zeichner und Boten unterstützt, deren Tätigkeiten eine geringe Komplexität aufwiesen, aber für die Gewährleistung der betrieblichen Abläufe notwendig waren und in einzelnen Fällen Einblicke in Betriebsinterna erlaubten. Deshalb wie aufgrund ihrer Qualifikation waren auch sie schwer ersetzbar.

Im Zuge der kontinuierlichen Ausdifferenzierung der Angestelltenfunktionen, die sich zunächst sehr viel schneller im technischen als im kaufmännischen Bereich vollzog, entstanden ebenso neue komplexe wie einfache Tätigkeitsprofile. Am Ende der beschriebenen Entwicklung wurde in den stark arbeitsteilig organisierten Groß- und ‚Riesenbetrieben‘ (mit 500 beziehungsweise mehr als 1.000 Beschäftigten) ein Grad der Differenzierung erreicht, an dem an einem des Ende des Kontinuums eine relativ kleine Gruppe schwer kontrollier- und ersetzbarer Funktionsträger, am anderen Ende eine Masse relativ leicht kontrollier- und ersetzbarer ‚Hilfs-Angestellter‘ stand.

Arbeiter wie auch Angestellte unterlagen zunächst der direkten Kontrolle durch den Betriebsherrn. Das Kontrollsystem der Manufaktur stützte sich zum großen Teil auf verbliebene ständische Muster. Die Handwerkerarbeiter verfügten noch über eine traditionelle Handwerksausbildung, waren also in der Regel ständisch sozialisiert. Sie unterlagen der persönlichen Kontrolle des Betriebsherrn. Mit Expansion der Betriebe unterlagen die Arbeiter weiterhin einer persönlichen Kontrolle, die nun durch den Werkmeister oder einzelne Vorarbeiter ausgeübt wurde.

Innerhalb der fortschreitend arbeitsteilig organisierten Produktion erlaubten die zunehmend routinierten Tätigkeiten der Arbeiter deren direkte Steuerung und Kontrolle durch den Werkmeister. In dem Maße, wie die Arbeitsabläufe von Ma-

schinen abhängig wurden, wurde die direkte personelle Kooperation durch eine maschinell vorgegebene Kooperation ersetzt und es entstanden genau umschriebene Einzelaufgaben, die durch die Maschine zeitlich getaktet waren. Hiermit wurden die Grundlagen für das Akkordlohnsystem als weiteres Steuerungs- und Kontrollinstrument der Arbeiter geschaffen, das sich vor allem in den 1860er Jahren durchsetzte und die direkte und persönliche wie auch stark willkürliche Kontrolle durch den Meister in Teilen ersetzte<sup>86</sup> (Kocka 1969:68). Schließlich stellte der Arbeitsmarkt für un- und angelernte Arbeiter, die leicht ersetzbar waren<sup>87</sup> – aufgrund der geringen Qualifikationsanforderungen bei Routine- und Repetitivarbeiten und eines breiten Arbeitskräftereservoirs –, nicht aber für die Angestellten ein effizientes Kontrollinstrument dar (Edwards 1979:18ff.; Kocka 1981a; Weber 1984 [1920]:1ff.).

Wie zuverlässig die beschriebenen Kontrolltechniken tatsächlich waren – auch aufgrund der Koexistenz manufakturerer und hoch arbeitsteiliger Arbeitsweisen, die eine unterschiedliche Gewichtung der Kontrollmechanismen für verschiedene Gruppen innerhalb der Arbeiterschaft bedingte – wird im Weiteren nicht diskutiert. Vielmehr erscheint zentral, dass diese bei den Angestellten keine Anwendung fanden.

Kocka beschreibt für die Firma Siemens & Halske bereits für die 1850er Jahre die Verschränkung dreier Lenkungsmethoden: die Sicherung privater Loyalität mittels Rekrutierung von Personen, zu denen der Inhaber bereits in privater Beziehung stand (siehe Abschnitt 3.2.4), Leistungsanreize (siehe Abschnitt 3.2.2) sowie erste Ansätze bürokratischer Organisationsprinzipien. Zu letzteren zählten detaillierte Anordnungen, vorgeschriebene Kommunikationswege, exakte Kompetenzverteilungen und hierarchische Befehlsverhältnisse. Sie fanden sich in systematischer Form jedoch nur in der Geschäftsstelle in Petersburg. In der Hauptgeschäftsstelle existierten lediglich vereinzelte Arbeitsplatzbeschreibungen (Kocka 1969:86ff.). Die geringe Zugänglichkeit der frühen Angestelltentätigkeiten gegenüber bürokratischen Lenkungsmethoden lag primär in dem Umstand begründet, dass ihre Aufgaben umfangreich und gering standardisiert waren und sich kontinuierlich veränderten. „Mit Hilfe bürokratischer Reglements konnte man den ‚Angestellten‘ nämlich erst dann ihre Tätigkeit vorschreiben wenn diese ein be-

---

<sup>86</sup> Allerdings wurde der Akkordlohn zunächst noch durch den Meister festgelegt.

<sup>87</sup> Die Disziplinierungsmacht des Arbeitsmarktes gestaltete sich in verschiedenen Industrien entlang der Art der zu rekrutierenden Arbeitskräfte unterschiedlich. In der chemischen Industrie wurden früh viele un- oder aus anderen Branchen angelernte Kräfte beschäftigt. Die Rekrutierung gelernter Arbeiter war aufgrund der schlechten, häufig gesundheitsschädlichen Arbeitsbedingungen erschwert. In anderen Branchen wurde verstärkt auf qualifizierte Arbeiter gesetzt. Im Maschinenbau etwa bestand auch nach Überwindung der manufaktureren Produktionsweise ein hoher Bedarf an gelernten Arbeitern. In Branchen, in denen überwiegend qualifizierte Arbeiter tätig waren, bestand aufgrund des geringeren Angebots an branchenspezifisch gelernten Arbeitern die Tendenz, Arbeitsverhältnisse nur in schwierigen konjunkturellen Phasen zu unterbrechen und das Personal in kurzfristigen Boomphasen durch Hilfsarbeitskräfte zu ergänzen.

stimmtes Maß an Arbeitsteilung erreicht hatte und damit generalisierbar geworden war, wenn ihre Aufgaben weitgehend in voraussehbare und in Regeln zu fassende Fälle aufgelöst werden konnten“ (Kocka 1969:79).

Bürokratische Organisationstechniken gewannen erst in den stark funktional und vertikal differenzierten Abteilungen der Großbetriebe an Bedeutung. Innerhalb dieser wurden Angestelltentätigkeiten zunehmend standardisiert und arbeitsteilig organisiert. Merkmale der bürokratischen Organisation waren die Einführung von Organisationsplänen mit genau geregelten und satzungsmäßig fixierten Funktions- und Kompetenzabgrenzungen, Stellenbeschreibungen und schriftliche Instruktionen, die den direkten Befehl zum Teil ersetzen, sowie die vermehrt schriftförmige Organisation und Dokumentation von Geschäftsprozessen (Kocka 1973:177; Kocka 1977:273).

Hervorgehobene Bedeutung galt der Einführung von Arbeits- und Büroordnungen.<sup>88</sup> Einen Eindruck vermittelt der Auszug aus einer Büroordnung von 1907: „Der jeweilige 1. Buchhalter hat für die allgemeine Ordnung Sorge zu tragen und das pünktliche Erscheinen der Angestellten zu kontrollieren. [...] Korrespondenz-, Reklame- und Registratur-Abteilung unterstehen in direkter Weise dem 1. Korrespondenten. Die Beamten dieses Ressorts haben sich ohne weiteres seinen, durch den Chef sanktionierten, Direktiven zu fügen. [...] Jeder Ressoirbeamte hat seine Ressoirarbeiten zu erfüllen und darf ohne Erlaubnis des Chefs bzw. Direktors niemals einem anderen Bürobeamten helfen“ (zitiert nach Ritter und Kocka 1974:164f.). Büroordnungen gingen also vereinzelt soweit, jegliche nicht-arbeitsbezogene Kommunikation und nicht per Ordnung vorgesehene Kooperation zu untersagen (vgl. auch Schulz 1979:127). Besondere Betonung erfuhren die Einhaltung der Arbeitszeiten und Pünktlichkeit der Angestellten. Sie waren immer Bestandteil der Büroordnungen und wurden über Präsenzlisten, die der Portier oder Bürovorsteher führte, protokolliert (Schulz 1979:275f.; Fritz 1982:83).<sup>89</sup>

Dem kontrollierenden Zugriff der Büroordnungen waren deutliche Grenzen gesetzt, sie zielten in erster Linie auf beobachtbares Verhalten. Sie verkörperten dennoch einen massiven Einschnitt in die Arbeitsverhältnisse der Angestellten, weil mit ihnen die auf gesetzter Ordnung beruhende Arbeitsüberwachung, die für Arbeiter bereits mit Einführung der Fabrikordnung etabliert worden war (siehe Abschnitt 3.2.1), Einzug in die Angestelltenabteilungen erhielt. Sie leiteten in einem ersten Schritt eine Abkehr von der „überlieferten, auf die persönliche Zuverlässigkeit der Beamten vertrauenden Personalführung“ (Dietrich 1991:139) ein.

Die Beschreibung der angewandten Kontrollmechanismen zeigt, dass den Unternehmen nur wenige Möglichkeiten zur Kontrolle ihrer Angestellten zur Verfügung standen. Ihre Kontrolle blieb in den kleinen und mittleren Betrieben auf die

<sup>88</sup> Vereinzelt bestanden Büroordnungen deutlich früher (vgl. etwa die Wettersche Comptoirordnung (1830), zitiert nach Köllmann 1964:187f.).

<sup>89</sup> Weiteres Beispiel für die Intensivierung von Auflagen über ihre Verschriftlichung war die zum Teil vertraglich fixierte Residenzpflicht der Beamten auf dem Werksgelände.

direkte persönliche Kontrolle durch den Eigentümerunternehmer oder Vorgesetzte. Diese wurde erst in den ab den 1870er Jahren entstehenden Großbetrieben durch bürokratische Lenkungsmethoden ergänzt. Beide Kontrollformen waren geeignet, um die mit einfachen und in den Großbetrieben routinisierten und repetitiven Tätigkeiten betrauten Angestellten zu kontrollieren. Diese arbeiteten unter konkreten Anweisungen und konnten in deren korrekter Ausführung mittels Beobachtung überwacht werden – wobei die Wirksamkeit dieser faktisch eng begrenzten Kontrolle in den Großraumbüros durch die Überschaubarkeit und das Gefühl einer ständigen Beobachtung verstärkt wurde. Weiter waren ihre Arbeitsergebnisse nun verstärkt direkt mess- und vergleichbar (Beispiel Schreibmaschinenarbeit als Akkordarbeit). All dies galt aber nicht für die höheren und in abgestufter Form mittleren Angestellten, deren Tätigkeiten sachlich und oder zeitlich von außen schwer strukturierbar blieben und sich weitgehend einer Anweisung durch schriftliche (wie auch mündliche) Instruktionen entzogen. Auch blieben ihre Arbeitsergebnisse nur schwer oder nicht mess- und vergleichbar. Ihre Kontrolle im Arbeitsprozess blieb weitgehend auf die Beobachtung ihres Arbeitshandelns beschränkt, das kaum Rückschlüsse auf ihre tatsächliche Leistung zuließ.

### **3.2 Privilegierung im Beschäftigungsverhältnis und berufliche Entwicklungsperspektiven: Konstitution des traditionellen impliziten Kontrakts**

Die Eigentümer der frühen Industriebetriebe waren sich in hohem Maße der mit den Angestelltenfunktionen verbundenen Unsicherheit und daher der Bedeutung zuverlässiger, loyaler, aber auch qualifizierter Angestellter für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens bewusst. Die Integration der Angestellten erfolgte wesentlich über die Gewährung privilegierter Beschäftigungsverhältnisse, auf Grundlage derer sich der traditionelle Vertrag konstituierte: im Rahmen der Gestaltung des formalen Arbeitsvertrages, der Entgeltbestimmungen und Gewährung sozialer Leistungen, im Rahmen des über Arbeitszeit- und Urlaubsregelungen definierten Arbeitspensums, aber auch der Gewährung individueller Entwicklungsperspektiven und des persönlichen Verhältnisses zwischen Beschäftigten und Management. Bewusst standen neben materiellen Leistungen symbolische Formen der Anerkennung. Dabei besitzen materielle Privilegien immer auch immateriellen Wert, weil sie mit einer Aufwertung des sozialen Status verbunden sind. Die Analyse der betrieblichen Gestaltung der Arbeitsverhältnisse konzentriert sich auf folgende Fragen: Inwieweit profitieren die Angestellten gegenüber der Gruppe der Arbeiter von materiellen wie immateriellen Privilegien? Welche Rolle spielen die als typisch beschriebenen Elemente des impliziten Vertrages? Und welche Bedeutung besitzen sie für verschiedene Angestelltengruppen: Besteht ein Zusammenhang zwischen Funktionstypen und mit diesen verbundenen individuellen und betrieblichen Kontrollchancen einerseits und dem Ausmaß der Privilegierung andererseits?

#### **3.2.1 Der formale Arbeitsvertrag als individueller Vertrag**

Die Ausgestaltung der frühen Arbeiter- wie auch Angestelltenarbeitsverhältnisse erfolgte mündlich (Schulz 2000:11). Abgesehen davon differierten die juristischen Arbeitsverträge zwischen Arbeitern und Angestellten und verschiedenen Angestelltengruppen erheblich hinsichtlich ihrer Form und ihres Inhalts.

Pohl beschreibt für die chemische Industrie in den Rheinlanden in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts die gängige Praxis der Etablierung von Arbeits- oder Fabrikordnungen, die rechtstechnisch als Arbeitsverträge interpretiert wurden und Einzelverträge ersetzen. Sie definierten das Verhältnis zwischen Arbeitern einerseits und dem Eigentümer, Meistern und Vorgesetzten andererseits. Sie enthielten in der Regel: eine Gehorsamsverpflichtung gegenüber allen höher stehenden Personen; Anfang und Ende der täglichen Arbeitszeit; Schutzvorschriften für bestimmte Arbeitsgänge; Regelungen zur Sauberkeit am Arbeitsplatz, dem Verhalten bei Mahlzeiten, Alkoholgenuss und Rauchen auf dem Betriebsgelände sowie Strafen für Verstöße; gegebenenfalls Lohnsätze und Kündigungsfristen (Pohl,



Schaumann et al. 1983:134f.). Mit der Gewerbeordnungsnovelle von 1891 wurde festgelegt, dass Fabriken mit mehr als 20 Arbeitern eine schriftliche Arbeitsordnung zu formulieren hatten.

Die formalen Angestelltenarbeitsverträge wurden relativ früh schriftlich fixiert<sup>90</sup> (Dienstvertrag, Betätigungsschreiben) und enthielten mindestens Regelungen über das fixe Entgelt und die Beschäftigungsdauer. Die unterste Statusgruppe, nichtgewerbliche Tage- und Wochenlöhner, zählte rechtlich zur Gruppe der Arbeiter und unterlag bei der Firma Krupp der Fabrikordnung. Inwieweit dies bei anderen Firmen der Fall war, kann hier nicht gesagt werden (Pierenkemper 1987:165). Beamte, zu denen in der Regel Meister, Führungskräfte und Fachspezialisten zählten, erhielten weit über die erste Hälfte des 19. Jahrhunderts hinaus individuelle Verträge.<sup>91</sup> Bei der Firma Siemens & Halske diente in den 1870er Jahren das Engagementschreiben als Abgrenzungsmerkmal zwischen Angestellten und Arbeitern. „Die Beamten erhielten ein zu bestätigendes Schreiben, das ihren Eintritt, die Bezahlung, die ungefähre Funktion und die Stellung in der Hierarchie fixierte“ (Kocka 1969:130). Bei den Deutsch Österreichischen Mannesmannröhrenwerken erhielten einfache Angestellte bis 1914 ein Anstellungsschreiben, während für Beamte ein formaler Vertrag aufgesetzt wurde (Dietrich 1991:134).

Nach der Jahrhundertwende wurden nur noch selten mündliche Vereinbarungen getroffen (Jaeckel 1908:133). In den Großbetrieben, aber auch bei den mittleren Betrieben zeichnete sich ein Trend zur Formalisierung der Angestelltenverträge ab. Bei den Deutsch Österreichischen Mannesmannröhren Werken war wie bei vielen anderen Großbetrieben vor 1914 die Verwendung kurzer, standardisierter Formularverträge üblich, die durch handschriftliche Zusätze ergänzt werden konnten (Dietrich 1991:134). In den Berliner Großbetrieben der Metallindustrie glichen sich die Regelungen der Dienstverhältnisse noch vor dem Ersten Weltkrieg stark an und dienten als Referenzpunkt für die Gestaltung der Arbeitsverhältnisse in den mittleren Betrieben (Witzleben 1926).

Der Dienstvertrag oder das Anstellungsschreiben beinhaltete:

- Zeitpunkt des Dienstantritts, Gehaltshöhe und Kündigungsfrist;
- gegebenenfalls Verweise auf eine Dienstordnung, Bestimmungen über Erfindungen und Patente<sup>92</sup>, Geheimhaltungsschutz oder eine Konkurrenzklausel;

---

<sup>90</sup> So etwa der Vertrag eines Betriebsleiters bei der Firma Leverkus aus dem Jahre 1854 (Pohl, Schaumann et al. 1983:136) oder auch ein Mustervertrag eines Meisters bei Felten & Guillaume von 1873 (Schulz 1979:53f.).

<sup>91</sup> Vor dem Ersten Weltkrieg bestanden Tarifverträge für Angestellte nur vereinzelt in Warenhäusern und Konsumvereinen (Witzleben 1926:13).

<sup>92</sup> Die Verträge etwa der Hälfte der 1906 im Großraum Berlin befragten technischen Beamten enthielten Bestimmungen zu Eigentums- und Nutzungsrechten an Erfindungen. Sie gingen in etwa vier von fünf Fällen in vollem Umfang an die Firma über, wurden aber immerhin zu einem Fünftel vertraglich gesichert entschädigt (Jaeckel 1908:136ff.). Bei den Deutsch Österreichischen

- eventuell Regelungen zur Pflicht des Angestellten zum Ersatz verschuldeter Schäden
- Hinweise auf die Krankenversicherungspflicht und Beitragsverrechnung
- Vereinzelt Verpflichtungen zur Führung eines angemessenen Lebenswandels<sup>93</sup> (Kisker 1911:22ff.; Witzleben 1926:30ff.; Schulz 1979:136f.; Dietrich 1991:133f.).

*Kündigungsfristen.* Bei der untersten hierarchischen wie sozialen Angestelltenkategorie der Wochenlöhner hielten sich die Unternehmen regelmäßig an die gesetzliche Kündigungsfrist, die derjenigen der Arbeiter von vierzehn Tagen entsprach. Die Betriebsbeamten am anderen Ende der Angestelltenhierarchie – vor allem Ingenieure, aber auch Meister, seltener Bürobeamte – (Dietrich 1991:134) erhielten über ihre längere rechtliche Kündigungsfrist (siehe Abschnitt 3.3.2) hinaus regelmäßig eine Frist von bis zu drei Monaten vor Quartalsende (Witzleben 1926:34; Fiedler 2006:6ff.). Die Stellung der mittleren Statuskategorie einfacher Angestellter/unterer Beamter – einfache Techniker und Zeichner, Buchführer, Korrespondenten (für eine genaue Darstellung der Statuskategorien siehe Abschnitt 3.2.2) – war durchaus Gegenstand von Auseinandersetzungen. So verfasste Friedrich Krupp ein Rundschreiben bezüglich „Unklarheiten und irrige Meinungen“ der Angestellten Zeichner betreffend die Konditionen ihrer Dienstverhältnisse. Diese fielen eben nicht unter die Kündigungsbestimmungen, die im Handelsgesetzbuch für Handlungsgehilfen und Handlungslehre normiert seien (sechs Wochen), sondern verfügten lediglich über eine 14-tägige Kündigungsfrist (Rundschreiben vom 21. Dezember 1868, in: Friedr. Krupp Aktiengesellschaft (Hg.), Zirkulare und Bestimmungen allgemeinen Inhalts bis zum 30. Juni 1914, Essen 1915, in: Pierenkemper 1987:165).

*Dienststörungen.* Dienststörungen konnten allgemeine Regelungen wie die Hausordnung aber auch Regelungen zum Urlaubsanspruch, militärischen Pflichten, Nebenbeschäftigung, besonderen Zuwendungen, Kündigungsfristen und häufig eine Klausel zur Verschwiegenheit über den Dienstvertrag enthalten (Witzleben 1926:30ff.). Die Etablierung von Dienststörungen in Ergänzung zu den Arbeits- und Fabrikordnungen spiegelt um ein Weiteres die Existenz und Anerkennung von Arbeitern und Angestellten als gesonderte betriebliche Statuskategorien wider. Sie stellte aber gleichzeitig auch ein mögliches Mittel zur Distinktion weiterer betrieblicher Statuskategorien dar. So war die bei der Firma Krupp 1892 vorgenommene Einführung einer speziellen Dienststörung für „14-tägig Fixierte“

---

Mannesmannröhren Werken standen alle Erfindungen technischer Beamter ohne finanziellen Ausgleich dem Unternehmen zu. Dennoch wurden ab 1903 vereinzelt, ab 1914 überwiegend Preise für Erfindungen und Prozessverbesserungen gezahlt (Dietrich 1991:161f.).

<sup>93</sup> In Betrieben, die versuchten, das patriarchalische Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Modell weiter aufrecht zu erhalten (siehe Abschnitt 3.2.3), wurden Fragen der persönlichen Eignung in Bezug auf Charaktereigenschaften oder die „Respektabilität der Familie“ teils noch deutlich nach der Jahrhundertwende als Einstellungskriterien herangezogen (Schulz 1979:133f.).

(Angestellte in zweiwöchentlicher Bezahlungsweise) Zeichen einer deutlichen Differenzierung innerhalb der Angestelltenschaft. Ihre Gruppe wurde zwischen denjenigen der Arbeiter und Beamten verortet, indem einerseits in verschiedenen Zusammenhängen auf Regelungen der Arbeitsordnung verwiesen, andererseits aber im Rahmen dieser speziellen Ordnung bessere Regelungen etwa bezüglich der Lohnfortsetzung im Krankheitsfall vorgesehen waren. Allerdings wurde 1899 wiederum eine gemeinsame Dienstordnung für monatlich Fixierte (Lohnkasse) und Beamte (Hauptkasse) etabliert mit der Begründung, dass beide Gruppen sich sowohl bezüglich der Höhe ihrer Einkommen als auch ihrer Dienststellung relativ nahe standen (Pierenkemper 1987:166).

Entsprechend der Vorstellung, dass „von den Angestellten die Ableistung eines täglichen Arbeitspensums je nach Notwendigkeit“ zu erwarten sei (Witzleben 1926:31), war vor dem Ersten Weltkrieg die vertragliche Regelung der Arbeitszeit unüblich. „Grundsätzlich waren die (Privat)beamten des 19. Jahrhunderts zu unbemessenem Dienst verpflichtet. Nach dem patriarchalischen/paternalistischen Managementprinzip war der Einsatz der ganzen Person zu jeder Zeit die Gegenleistung für den Schutz und die Privilegierung durch den Unternehmer“ (Dietrich 1991:138). Die Arbeitszeit war in der Regel „durch die Art des Geschäfts“ bestimmt und vom saisonalen Absatz, den Geschäftsprozessen und Routinen abhängig, die Arbeit musste bei Anfall erledigt werden (Kisker 1911:26ff.). In den Betrieben wurden aber regelmäßige Arbeitszeiten praktiziert. Sie umfassten vor der Jahrhundertwende achteinhalb bis zehn Stunden und waren somit deutlich kürzer als die der Arbeiter. Ab der Jahrhundertwende wurde in einzelnen Betrieben der Achtstundentag für Angestellte eingeführt. Als allgemeinen Trend kann festgehalten werden, dass technische Angestellten<sup>94</sup> häufig länger als kaufmännische arbeiteten. Vor der Jahrhundertwende war auch Sonntagsarbeit vor allem bei den technischen Angestellten (zum Teil vertraglich fixiert) üblich (Schulz 1979:134ff.). Eine unterschiedliche Handhabung der Arbeitszeiten entlang der hierarchischen Stellung war nicht üblich. Über betriebliche Arbeitszeitstandards hinaus geleistete Arbeitsstunden waren in der Regel unentgeltlich zu leisten (Jaeckel 1908:103).

Urlaubsansprüche wurden regelmäßig unter Betonung ihres freiwilligen Charakters gewährt. „Als Kriterien bei der Gewährung von Urlaub sollten der Arbeitsanfall, aber auch die persönliche Leistung und ‚Führung‘ des Beamten gelten“

---

<sup>94</sup>Die Mitglieder des Deutschen Zeichnerverbandes gaben 1907 in einer Umfrage zur Hälfte eine tägliche Arbeitszeit von neun Stunden an, zwei Fünftel arbeiteten länger. „Die Klagen über lange Überstunden waren sehr häufig, ebenso über Überstunden und Sonntagsarbeit. [...] Lange Arbeitszeiten, geringe Entlohnung und unzureichender Erholungsurlaub drängten die älteren Angestellten aus dem Beruf, so daß sich kaum ein Zeichner finden ließ, der mehr als 40 Jahre alt war“ (Pierenkemper 1987:193). Ein anderes Bild zeichnet die vom DTV 1910 durchgeführte Befragung von Industrietechnikern: auch sie arbeiteten mehrheitlich täglich neun Stunden, aber nur 10% bis 20% länger, und nur 13% gaben an, regelmäßig Überstunden zu leisten (Pierenkemper 1987:190).

(Dietrich 1991:139). In den Großbetrieben wurden die Urlaubsregelungen zunehmend formalisiert. In der Berliner Metallindustrie waren nach der Jahrhundertwende die Urlaubsansprüche für (1) Bürobeamte, Werkstattschreiber, Diener und Laufpersonal sowie (2) Meister, Vizemeister, Kalkulatoren und Besteller formal geregelt und beliefen sich auf drei bis zwölf Urlaubstage (Witzleben 1926:33). Auch hier differenzierten sich die Ansprüche nach dem hierarchischen oder betrieblichen Status (Beamte, Angestellte oder auch Wochenlöhner) und Einkommen sowie insbesondere ihrer Anstellungsdauer aber auch dem Alter aus. Untere Angestellte verfügten regelmäßig wenn, dann über geringe Ansprüche, bei Mannesmann etwa erhielten Laufburschen auch nach der Jahrhundertwende nur in Ausnahmefällen Urlaub (Dietrich 1991:139). Um 1910 hatten gut zwei Drittel der vom DTV befragten Industrietechniker Anspruch auf Urlaub (Pierenkemper 1987:190). Das Gehalt wurde in der Regel im Urlaub fortgezahlt (Kisker 1911:26ff.). Die Regelungen in den kleineren und mittleren Betrieben sahen ähnliche, teilweise aber auch geringere Urlaubsansprüche vor, ohne einen ähnlichen Formalisierungsgrad und die gleiche Verbindlichkeit zu entfalten (Witzleben 1926:32f.).

*Konkurrenzklauseln.* An den Arbeitsverträgen wird auch deutlich, dass die Bindung und Treue der Angestellten nicht allein über Vertrauen und Loyalität erzielt werden sollte. Betriebe versuchten bereits in der frühindustriellen Phase, die Bindung qualifizierter Arbeitskräfte über die Festlegung einer Verpflichtungsdauer (Schulz 1979:131ff.; Pohl, Schaumann et al. 1983:136f.; Pfisterer 2005:91) und Konkurrenzklauseln zu sichern. Konkurrenzklauseln fanden vornehmlich Anwendung auf technische Angestellte und einzelne Arbeiter, aber auch auf höhere kaufmännische Angestellte. Sie sollten den Wechsel in Betriebe der gleichen Branche sowie eigene Firmengründungen unterbinden. Konkurrenzklauseln erschienen als adäquates Mittel der Einschränkung beruflicher Mobilität und der Verbreitung technischer Interna. Der Erwerb von Wissen über neue Produkte und Produktionstechniken stützte sich häufig auf die Abwerbung technischen Personals aus Konkurrenzbetrieben (Schulz 1979:58ff.; Pohl, Schaumann et al. 1983:134ff.; Schulz 2000:89).<sup>95</sup> In dem Maße, wie die Betriebe selbst eine solche Strategie verfolgten, waren sie sich der Gefahr für ihr eigenes Unternehmen bewusst. Die Vertragsstrafen beliefen sich regelmäßig auf mehrere Jahresgehälter und bedeuteten bei tatsächlicher Einklagung den langfristigen finanziellen Ruin der Betroffenen.<sup>96</sup>

<sup>95</sup> Die Problematik wurde durch eine unzulängliche deutsche Patentgesetzgebung verschärft.

<sup>96</sup> Als Beispiel kann ein typischer Meistervertrag aus der frühindustriellen Phase bei Felten & Guillaume, wie er auch für Betriebsbeamte und Arbeiter in der Patentierung verwandt wurde, herangezogen werden. Er etablierte einen unausgewogenen Rechtszustand zu Ungunsten des Meisters, indem er bis auf das individuelle Entgelt lediglich Pflichten des Arbeitnehmers enthielt. Entsprechend des Vertrages durfte der Arbeitnehmer unter Ankündigung einer Konventionalstrafe von zwei Jahresgehältern ohne Zustimmung des Unternehmers über einen Zeitraum von zehn Jahren nicht für ein ähnliches Unternehmen arbeiten. Bei fünf Jahren Laufzeit schrieb

Vertragsstrafen der Arbeitnehmer standen zunächst keine Zahlungsverpflichtungen der Arbeitgeber in der Zeit der Konkurrenzenthaltung gegenüber (Keßler 1995:279f.).

Laut Untersuchung des Deutschen Werkmeisterverbandes aus dem Jahr 1907 war „[d]er Gegenstand des Konkurrenzverbots [...] nicht genau bestimmt und nicht an das Verschulden des Angestellten gebunden; das Verbot bezog sich meist auf eine Karenzzeit von drei Jahren und war für ein größeres Gebiet gültig. Die Höhe der Konventionalstrafe stand häufig in keinem Verhältnis zum Gehalt, und darüber hinaus war manchmal noch eine Schadenspflicht vertraglich vereinbart. Eine Verpflichtung des Arbeitgebers zur Gehaltsfortzahlung in der Karenzzeit war äußerst selten“ (Pierenkemper 1987:245).

In der Befragung technischer Privatbeamter im Großraum Berlin 1906 – überwiegend mittlere und höhere technische Beamte<sup>97</sup> der Maschinenbau- und Elektroindustrie – gaben die durch eine Konkurrenzklausel gebunden Angestellten in deutlicher Mehrheit an, dass die Klauseln ein Konkurrenzverbot von mindestens einem Jahr und keine Entschädigungszahlungen vorsahen (Jaeckel 1908:134ff.). Einer Erhebung des Deutschen Technikerverbandes (DTV) zur Situation der in der Industrie beschäftigten Mittelschultechniker zufolge waren 1910 gut 13% der Industrietechniker durch Konkurrenzklausel gebunden, unterlagen allerdings selten einem Konkurrenzverbot von mehr als drei Jahren (Pierenkemper 1987:245).

Die tatsächliche Bindungskraft von Konkurrenzklauseln war fraglich. In einzelnen Fällen wurde auf ihre Durchsetzung verzichtet und sie konnten leicht umgangen<sup>98</sup> werden (Dietrich 1991:136f.). Keßler beschreibt für die Firma Krupp ihre kontraproduktive Wirkung. In den 1850er Jahren traten regelmäßig Konflikte mit Ingenieuren auf, die sich der Gängelung durch die Verträge widersetzen. Die Konflikte endeten häufiger in einer frühzeitigen Entlassung oder Nicht-Verlängerung des Arbeitsvertrages von Seiten der Beschäftigten. Der Eigentümer zog den Schluss, anstelle vertraglicher Verpflichtungen stärker auf loyalitätsstiftende Maßnahmen wie überdurchschnittliche Gehälter, Sonderzahlungen und Dotationen für lange Betriebszugehörigkeit zurückzugreifen (Kocka 1969:63f.). Konkurrenzklauseln verloren aber nicht zuletzt aufgrund zunehmend restriktiver rechtlicher Bestimmungen<sup>99</sup> an Bedeutung.

---

der Vertrag keine arbeitgeberseitige aber eine sechsmonatige Kündigungsfrist des Arbeitnehmers fest.

<sup>97</sup> Als Berufe wurden vor allem angegeben Techniker oder Ingenieur, seltener die Berufe Zeichner oder Meister (Jaeckel 1908:3).

<sup>98</sup> Dietrich gibt für Mannesmann das Beispiel eines Beamten, der die Konkurrenzklausel umlief, indem er sich von einem neuen Arbeitgeber formal in einer seinem eigentlichen Fach fremden Betriebsabteilung anstellen ließ.

<sup>99</sup> Laut §74 HGB waren Konkurrenzklauseln für Handlungsgehilfen auf zunächst drei, später zwei Jahre begrenzt und mit Ersatzzahlungsleistungen belegt. Um 1910 wurden Unternehmen per höchstrichterlicher Rechtsprechung bei Bestehen auf dem Konkurrenzverbot auch bei techni-

### 3.2.2 Materielle Privilegierung: Einkommen und betriebliche Zusatzleistungen

Die Lenkung und Loyalisierung der Angestellten sollte nicht zuletzt über Leistungsanreize erfolgen. Wesentlicher Bestandteil der Gewährung günstiger Arbeitsverhältnisse waren die Höhe und Gestalt des Entgelts sowie die Gewährung breiter betrieblicher Sozialleistungen.

*Entgelt.* Die Angestellten erhielten in Abgrenzung zu den Arbeitern ein Entgelt, das nach dem Senioritätsprinzip stieg und nicht tage-, sondern für die Meister zumindest wochenweise und für die meisten Angestellten als Monatsgehalt bestimmt war. Ihre Bezahlung in längeren Intervallen war Ausweis der längerfristigen Perspektive ihrer Beschäftigungsverhältnisse und ebenso Ausdruck von Rentabilitätsabwägungen wie die Bezahlung der Arbeiter im Stunden- und Tagelohn. Die kurzen Bezahlungsintervalle der Arbeiter ermöglichten eine kurzfristige Anpassung des Beschäftigungsvolumens bei Auftragsflauten – als einfachstes Mittel der Kostenreduktion (Feldenkirchen 1982) –, während bei den Angestellten Loyalitätsanforderungen und der Erhalt betrieblichen Erfahrungswissens im Vordergrund standen (Kocka 1969:108). Die langfristige Ausrichtung bot Arbeitgebern wie Arbeitnehmern Sicherheit, letzteren auch durch die Gewährleistung der Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall (Lederer 1912:67; Schulz 1979:114).

Die Art der Zahlung des Gehaltes war Ausdruck des betrieblich-sozialen Status der Beschäftigtengruppen, das heißt willentlichen Differenzierung zwischen Arbeitern und Angestellten, aber auch innerhalb der Angestelltenschaft (Dietrich 1991:132f.). Bei Siemens & Halske wurden Mitte der 1850er Jahre alle Beamten – auch Meister – im Monatsgehalt entgolten. Schulz weist explizit darauf hin, dass dies in der Phase der Frühindustrialisierung nicht durchgängig der Fall war und sieht dies als Indiz für einen sozialen Status der Meister zwischen Arbeiter- und Angestelltenschaft (Schulz 1979:117). Auch Pierenkemper sieht bei der Firma Krupp in der Bezahlungsart ein wesentliches Statuskriterium (Pierenkemper 1984:387f.). Die Grafiken 08a/b (siehe Seite 115f.) veranschaulichen den Zusammenhang zwischen der betrieblichen Funktion, der Bezahlungsart und dem betrieblichen Status der Angestellten im industriellen Großunternehmen beispielhaft für die Firma Krupp vor der Jahrhundertwende (1885 mit gut 1.000 Beschäftigten) sowie für die Deutsch Österreichischen Mannesmannröhren Werke (DÖMW) nach der Jahrhundertwende bis zum Ersten Weltkrieg (1914 gut 3.000 Beschäftigte).

Beide Beispiele zeigen, dass innerhalb der Angestelltenschaft verschiedene Statusgruppen unterschieden wurden. Zur Gruppe der Angestellten zählten Personen, die (1) nicht in leitender Funktion tätig waren (leitende Angestellte, Vorstand) und (2) als Beamte oder Angestellte bezeichnet oder (3) nicht der Gruppe der

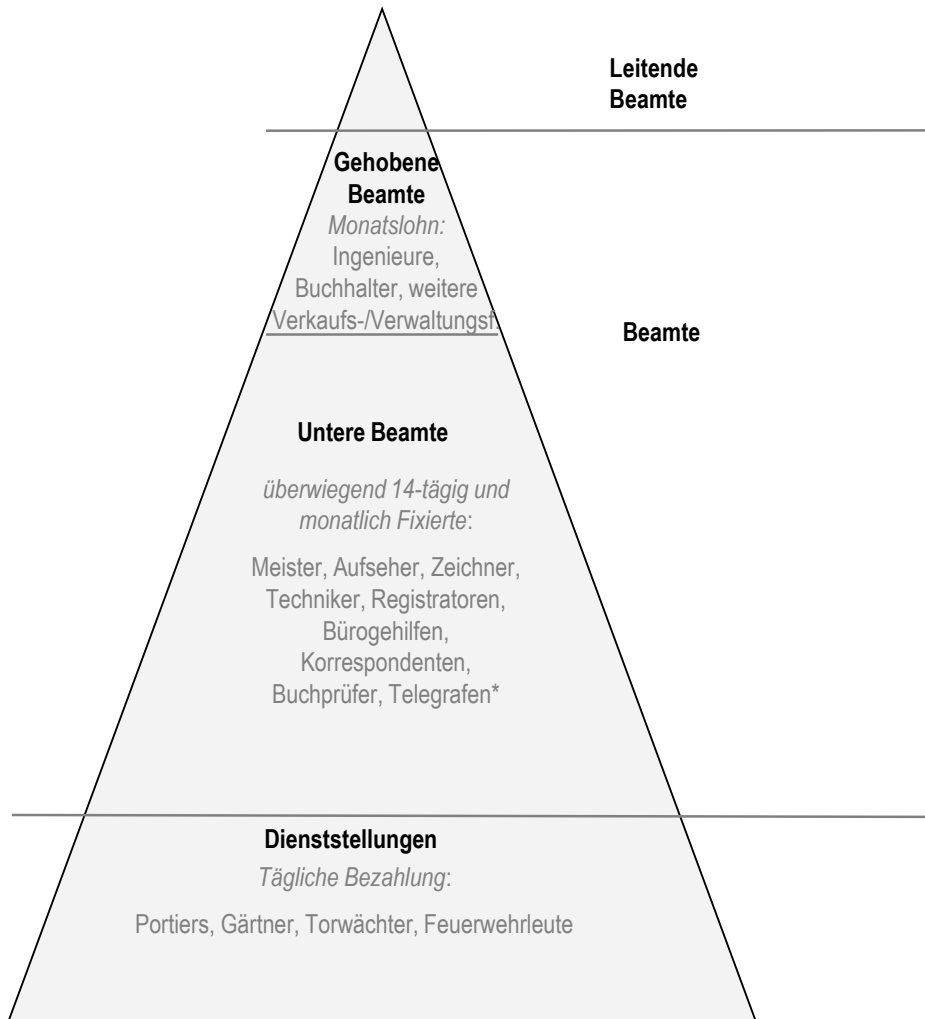
---

schen Angestellten zu Entschädigungszahlungen verpflichtet (Schulz 2000:89). Ab 1914 schützte das HGB kaufmännische Angestellte mit niedrigem Gehalt und bei Entlassung vollständig vor Konkurrenzklauseln (Dietrich 1991:136).

gewerblichen Arbeitnehmer zugerechnet wurden. Die Statuspyramiden spiegeln gleichermaßen die Heterogenität der Angestelltenschaft hinsichtlich ihrer Funktionen und ihres betrieblichen Status wider, wie auch die Tatsache, dass sie trotz dieser Heterogenität als eine, wenn auch in sich stark differenzierte, Statuskategorie gefasst wurden.

Die obersten Positionen innerhalb der betrieblich-sozialen Statushierarchie wurden durch technische und kaufmännische Angestellte in Spezialistenfunktionen und mittleren und unteren Managementfunktionen (exklusive der Meister) eingenommen. Sie wurden bei der Firma Krupp als gehobene Beamte bezeichnet, bei den DÖMW als Beamte und Meister (inklusive beamteter Direktoren). Unterhalb dieser Gruppe war die der unteren Beamten (Krupp) oder monatlich Fixierten (DÖMW) angesiedelt: „Meister, Aufseher, Schreiber, Magaziniers, Monteure, Zeichner, etc. überhaupt alle 14tägig oder monatlich fixierten oder auch im Schichtlohn stehenden, aber nicht in die Kategorie A [Per Salairkasse (Hauptkasse) bezahlten Beamten etc.] und B [Arbeiter] gehörenden Personen“ (Aufnahmen der auf den Kruppschen Werken beschäftigten Personen nach dem Stande, HA: WA 41/6-8, zitiert nach: Pierenkemper 1987:161). Weiteres Indiz für den betrieblichen Status der verschiedenen Angestelltengruppen war somit, ob diese im Beamtenregister oder einem gesonderten Register geführt und aus der Beamten- oder Lohnkasse bezahlt wurden. Bei den DÖMW war auch der Mittagstisch von Beamten und Lohnempfängern getrennt (Dietrich 1991:130). An unterster Stelle fanden sich einfache Angestellte im Wochen- oder Tageslohn, worunter bei den DÖMW wiederum auch Bürogehilfinnen und Registratoren und Angestellte mit Hilfstätigkeiten wie Telefonist(inn)en oder Aktenhelfer sowie nichtgewerbliche Beschäftigte in angestelltenuntypischen Funktionen (Krupp: Dienststellungen) fielen: Portiers, Gärtner, Feuerwehrmänner und Laufburschen.

Die Auflistung der verschiedenen Personengruppen zeigt, dass Funktionsbezeichnungen wie Meister oder Techniker allein keine eindeutige Zuordnung verschiedener Funktionsträger zu den drei dargestellten Statusgruppen zulassen. Dies ist dadurch zu erklären, dass wie oben beschrieben gleiche Bezeichnungen Verwendung für unterschiedlich komplexe Funktionen fanden. So gehörten Meister, die einer Betriebsabteilung vorstanden, zu den gehobenen Angestellten, während Meister in Aufseherfunktionen der Gruppe der unteren Angestellten angehörten. Korrespondenten mit Abteilungsleiterfunktion, aber wahrscheinlich auch Assistenten, wurden der Gruppe der gehobenen Beamten zugerechnet, solche ohne Leitungsfunktion der der unteren Beamten. „Die Existenz und Besetzung bestimmter Positionen, die Titel und die Kompetenzen und Tätigkeiten ihrer Inhaber variierten vermutlich nicht nur zu unterschiedlichen Zeitpunkten, sondern auch von Werk zu Werk. Offenbar hing vieles von der Verfügbarkeit und den Fähigkeiten einzelner Techniker ab. Personen waren entscheidender als vorgegebene Organisationsschemata“ (Dietrich 1991:84).

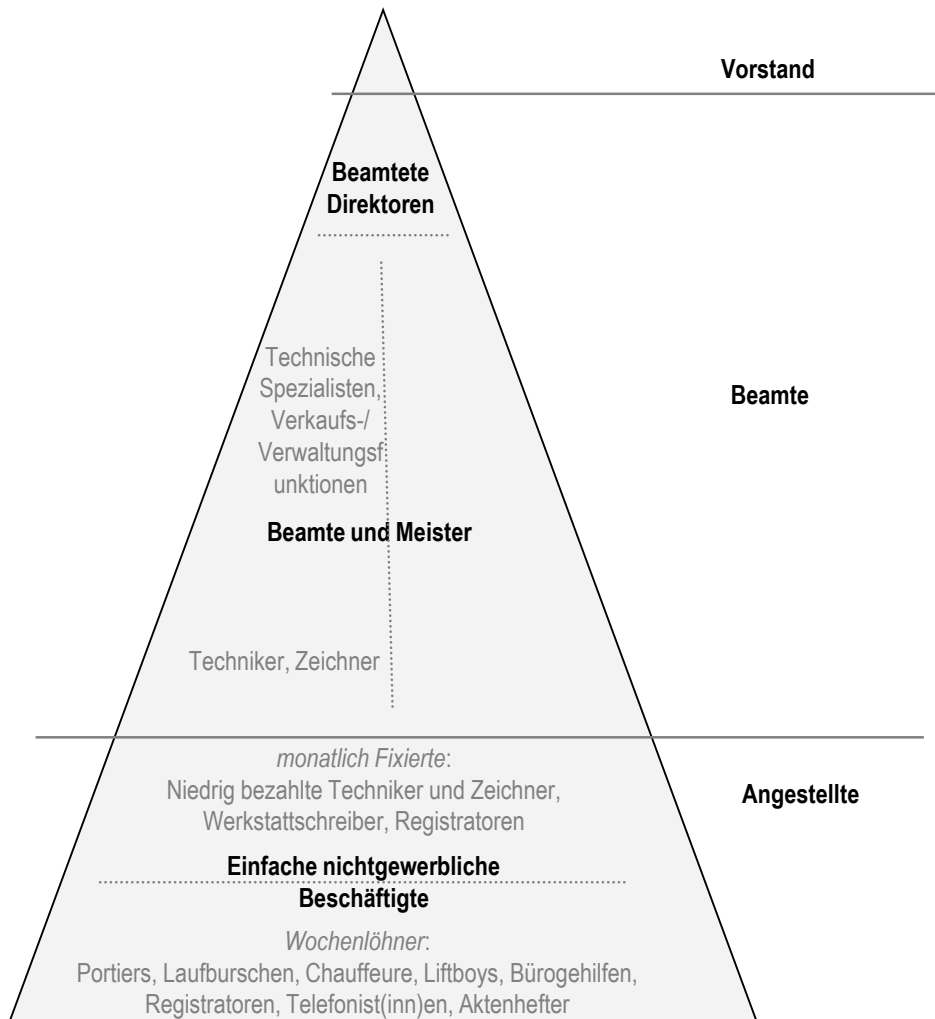


Grafik 08a: Statuspyramide der Angestellten bei der Firma Krupp vor der Jahrhundertwende ab 1885

*\*Einfache Registratoren, Bürogehilfen, Korrespondenten, Buchprüfer wurden z. T. täglich bezahlt, zählten aber dennoch zur Gruppe der unteren Beamten.*

*Quelle: Pierenkemper 1984:288ff.; eigene grafische Zusammenfassung.*





Grafik 08b: Statuspyramide der Angestellten der DÖMW ab der Jahrhundertwende bis 1914

\* Meister, nicht aber Angestellte wurden im Beamtenregister geführt. Meister erhielten z. T., Angestellte generell kein Gehalt, sondern Lohn aus der Lohnkasse.

Quelle: Dietrich 1991:129ff.; eigene grafische Zusammenfassung.

Berücksichtigt man, dass bei Krupp zur Gruppe der unteren Beamten Beschäftigte im kaufmännischen Bereich, die lediglich im Tageslohn beschäftigt wurden, bis hin zu Angestellten unterhalb der Abteilungsleiterebene gerechnet wurden, liegt der Schluss nahe, dass innerhalb dieser Gruppe noch einmal zwischen mittleren Angestellten und einfachen Angestellten unterschieden werden kann. Dies entspricht auch der Differenzierung bei den DÖMW zwischen Technikern mit hohen Einkommen, die der Beamtenschaft angehörten und Technikern mit niedrigen Einkommen, die zur Gruppe der Angestellten zählten. Über die in beiden Betrieben eindeutig formal fixierten drei Statusgruppen hinaus, kann dann unterhalb der Gruppe der leitenden Angestellten unterschieden werden zwischen höheren Angestellten, mittleren Angestellten, einfachen Angestellten und Angestellten, die Hilfstätigkeiten ausübten. Weiter erscheint es sinnvoll, innerhalb der Gruppe der höheren Angestellten noch einmal zwischen Beamten mit und ohne Leitungsfunktion zu unterscheiden. So ergibt sich eine insgesamt fünfstufige Statushierarchie, die durch die Abstufung der Einkommensklassen bestätigt wird.

Die Gehaltsstruktur der Angestellten bei Siemens & Halske in den 1860er Jahren zeigt, dass die Höhe des Gehaltes wesentlich von Anordnungs- und Entscheidungsbefugnissen sowie dem Dienstalter abhängig war, hingegen war kein direkter Zusammenhang zur Ausbildung erkennbar. Etwa die Hälfte der Siemens-Beamten setzte sich noch aus ehemaligen Arbeitern zusammen, die über sehr unterschiedliche Vorbildung und nur geringe schulische Qualifikationen verfügten (Kocka 1969:99ff.). In den bald darauf entstehenden Großbetrieben kamen mehr und mehr Angestellte mit technischer und kaufmännischer Vorbildung zum Einsatz.

Mit der qualifikationsbezogenen wie funktionalen Ausdifferenzierung der Angestelltenbelegschaften war die der Gehaltsspannen verbunden und ging ein allgemeiner Trend hin zu immer weniger höher Verdienenden und relativ vielen Empfängern kleiner und mittlerer Gehälter einher. Zentrale Bestimmungsfaktoren für das Gehalt<sup>100</sup> waren die Qualifikation und hierarchische Position. Indem bei der Entscheidung über Gehaltssteigerungen weiter individuelle Leistung und vor allem auch das Dienstalter als Kriterien herangezogen wurden – in einem Teil der Betriebe erfolgte eine personenunabhängige Gehaltssteigerung in Abhängigkeit des Dienstalters –, wurden Leistungskriterien mit Bindungselementen vermischt (Reichelt 1906:19; Witzleben 1926:34f.; Wolf und Degussa-Aktiengesellschaft 1993:71ff.).

Die Gehaltsfestsetzung wurde in den kleineren und mittleren Betrieben, wie in den Großbetrieben unter Rückbezug auf branchenübliche Standards vorgenommen. Sie erfolgte aber zunächst und in den Großbetrieben noch über längere Zeit

---

<sup>100</sup> Bei den 1906 befragten Industriebeamten aus dem Großraum Berlin differierten die Anfangsgehälter erheblich: in Abhängigkeit von ihrer fachlichen Bildung (Fach- oder Hochschule) und in geringerem Umfang auch von ihrem Familienstand (Pierenkemper 1987:188).

individuell<sup>101</sup> und häufiger unter Berücksichtigung der persönlichen Verhältnisse, speziell des Familienstandes (Lederer 1912:57ff.; Braun 1964:97ff.; Kocka 1981b:84ff.). Wie auch die Formulierung individueller Arbeitsverträge war die dieserart individualisierte Behandlung der Angestellten Ausdruck ihrer persönlichen Anerkennung durch die Betriebsleitung. Mit zunehmender Formalisierung der Arbeitsverhältnisse wurden Gehälter seltener individuell verhandelt. Den hierarchischen Abstufungen entsprachen ab der Jahrhundertwende zunehmend feste Gehaltsskalen<sup>102</sup>, mit deren Einführung die allgemeine Formalisierung des Bezahlungswesens, das heißt auch von Gehaltssteigerungen und -zulagen verbunden war (Rupieper 1982:46; Wolf und Degussa-Aktiengesellschaft 1993:71ff.). Diese Entwicklung vollzog sich in Teilen der Unternehmen nur allmählich und besonders langsam dort, wo an einem patriarchalischen Leitbild festgehalten wurde<sup>103</sup> (siehe Abschnitt 3.2.4) (Schulz 1979:310f.).

An der Spitze der Gehaltshierarchie standen die leitenden Angestellten, gefolgt von den Vorstehern der Betriebsabteilungen sowie kaufmännischen Bürovorständen. Ihnen schlossen sich die höheren Angestellten (Betriebsingenieure, kaufmännische Abteilungsvorsteher, Buchhalter in wichtiger Funktion) und mittleren Angestellten ((Hilfs-)Ingenieure, Buchhalter, Obermeister, Techniker, Korrespondenten) an. Es folgten die Werkmeister und einfachen Angestellten (Zeichner, Anreiber, Kalkulatoren, Commis, einfache Schreib(-maschinen-)kräfte und Werkstattschreiber). Auf unterster Ebene schließlich fanden sich Bürodienner und -boten sowie ein Teil der Werkstattschreiber (Rupieper 1982:46; Pfisterer 2005:284f.). Die Gehälter der technischen Angestellten waren aufgrund der großen Vielfalt ihrer Funktionen und ihrer speziellen technische Qualifikationen im Vergleich zu denen der kaufmännischen Angestellten wesentlich stärker ausdifferenziert. Schon in der Gruppe der Meister existierten sehr starke Qualifikations- und Einkommensdifferenzen. Entsprechend des geringeren Ausbildungsniveaus und des zunehmenden Anteils kaufmännischer Routinedarbeiter bezogen die kaufmännischen Angestellten durchschnittlich geringere Gehälter (Witzleben 1926:35; Schulz 1979:140ff.;160; Pfisterer 2005:277ff.).

---

<sup>101</sup> Sie war abhängig „von der Situation des Betriebes, dem persönlichen Verhältnis des Chefs zu seinen Angestellten, zum Teil auch von deren persönlichen Verhältnissen und Fähigkeiten“ (Lederer 1912:67).

<sup>102</sup> Bei Degussa wurde eine neun-stufige Gehaltsskala ohne leitende Beamte eingeführt.

<sup>103</sup> So legte man bei Felten & Guillaume auch wenn bereits jährliche kollektive Gehaltserhöhungen erfolgten noch nach der Jahrhundertwende betonten Wert auf eine individuelle Festsetzung von Gehältern, Gehaltserhöhungen und Zulagen etwa im Falle der Heirat oder Leistungszulagen.

Die Angestelltegehälter lagen in der Industrie<sup>104</sup> im Durchschnitt deutlich über den Löhnen der Arbeiter. Die Einkommen der unteren Angestelltenkategorien überlappten aber sehr früh – bei Siemens bereits in den 1860er Jahren<sup>105</sup> (Kocka 1969:99) – und zunehmend ab der Jahrhundertwende mit den Löhnen besonders gut verdienender Arbeiter. Um 1910 erzielten Angestellte mit Hilfstätigkeiten niedrigere Einkommen, einfache kaufmännische und technische Angestellte Gehälter, die den Löhnen besonders gut verdienender Arbeiter entsprachen – wobei letztere im Unterschied zu Teilen der unteren Angestellten über eine qualifizierte Berufsausbildung verfügten (Lederer 1912:57ff.; Braun 1964:97ff.; Kocka 1981b:84ff.). „Ein nicht unbeträchtlicher Teil der Beamten dürfte kaum mehr, oft sogar weniger verdient haben als viele (Akkord-)Arbeiter. 1912 zeigten sich im Werk Rath I [der DÖMW] die ‚kleinen Bürobeamten‘ unzufrieden darüber, daß nur die Kinder von Arbeitern eine Weihnachtsgabe vom Unternehmer erhielten“ (Dietrich 1991:154f.). Da viele Arbeiter genauso viel wie untere Bürobeamte oder mehr verdienten, wurde die Gratifikationszahlung im Folgenden von einer allgemein gültigen Einkommensobergrenze abhängig gemacht. Die Einkommenssituation der Meister gestaltete sich auch nach der Jahrhundertwende relativ günstig, „ihr Einkommen lag zumeist deutlich über dem der kaufmännischen Angestellten und dem der unteren Kategorien der technischen Angestellten, wie z.B. der Zeichner“ (Pierenkemper 1987:192). Dies hing nicht zuletzt damit zusammen, dass sie regelmäßig Gratifikationen erhielten und Prämien erzielen konnten.

Die finanzielle Privilegierung der Angestellten ruhte wesentlich auf einem System von Prämien, Gratifikationen und weiteren finanziellen Leistungen<sup>106</sup> (siehe unten), von denen einfache und unterste Angestellte häufiger ausgeschlossen waren<sup>107</sup>. In der Mehrheit der Fälle waren Gratifikationen im Gegensatz zu Prämien weder nach objektiven Gesichtspunkten berechenbar noch vertraglich gesichert<sup>108</sup> (dies kam wenn, dann eher bei höheren Beamten vor). So erhielten bei Felten &

<sup>104</sup> Betrachtet man alle Angestellten, bezog um 1910 ein großer Anteil Gehälter entsprechend proletarischer Verhältnisse (Lederer 1912:96). Diese allgemeine Aussage verdeckt aber die sehr unterschiedlichen Verhältnisse nicht nur zwischen kaufmännischen und technischen Angestellten, sondern auch in unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen. So waren etwa insbesondere die Gehälter der großen Gruppe Verkaufsangestellter sehr niedrig.

<sup>105</sup> „Klar lässt sich eine untere Gruppe abgrenzen, zu der das gesamte Werkstattpersonal außer dem Werkstattvorsteher wie auch Registrator und Diener gehörten. Die Gehälter dieser Beamten überlappte in ihrer Größenordnung schon in dieser frühen Zeit – besonders aber nach Einführung der Akkordzahlung – mit den Löhnen der gelernten Arbeiter“ (Kocka 1969:99).

<sup>106</sup> Leitende Angestellten, die in ihrer Tätigkeit direkten Einfluss auf den Geschäftsabschluss des Unternehmens nehmen konnten, erhielten in der Regel Tantiemen, deren Summe zum Teil das Jahresgehalt überstieg.

<sup>107</sup> In einem Teil der Betriebe erhielten unter Voraussetzung eines bestehenden Prämiensystems zunächst nur kaufmännische Angestellte Gratifikationen (Witzleben 1926:34; Schulz 1979:304ff.; Dietrich 1991:158f.).

<sup>108</sup> 1906 bezogen 10,35% der befragten technischen Privatangestellten im Großraum Berlin vertraglich gesicherte, ein gutes Viertel nicht vertraglich gesicherte Gratifikationen (Jaeckel 1908:79).

Guillaume nach der Jahrhundertwende alle Werkstattschreiber, nur ein Teil der Zeichner, aber nicht die Büroschreiber Gratifikationen<sup>109</sup>. Gratifikationen wurden zu Weihnachten, zu Neujahr beziehungsweise Jahresabschluss oder für spezielle Leistungen – etwa die Fertigstellung schwieriger Projekte oder Beiträge zur Erlangung großer Aufträge – gewährt. Bei den DÖMW erhielten Beamte ab 1912 nach 25-jähriger Betriebszugehörigkeit eine Jubiläumsgratifikation in Höhe eines halben Jahresgehaltes (Witzleben 1926:34; Schulz 1979:304ff.; Dietrich 1991:158f.). Von den vom DTV 1910 befragten industriellen Mittelschultechnikern erhielt etwa ein Drittel Gratifikationen. Gewinnbeteiligungen, Nebenbezüge und Wohnungszuschüsse (auch freie Wohnungen) bildeten die Ausnahme (Pierenkemper 1987:190). Prämien blieben regelmäßig auf Techniker und Ingenieure beschränkt, doch profitierten vorwiegend auch die Meister davon (Dietrich 1991:159f.). So bezogen die zu Beginn des 20. Jahrhunderts befragten Meister Berliner Maschinenbaubetriebe mehrheitlich Qualitäts- und Materialersparnisprämien (Landé 1910:335f.).

Den frühen Sinn und Charakter von Prämien, aber mehr noch der unberechenbaren Gratifikationen verdeutlicht ein Brief von Siemens & Halske über die Verleihung einer Inventurprämie an Meister und einzelne Gehilfen. Sie wird beschrieben als „Beweis unserer Zufriedenheit“ und „unseres Wohlwollens“ „in Anerkennung ihrer Leistungen“, „ihres treuen Diensteifers“, für „Fleiß, Eifer und Pünktlichkeit“ und die „treue Erfüllung der Berufspflichten“ (Kocka 1969:105). Diesem Charakter entspricht, dass die Entscheidung über Gewähr und Höhe der Zahlung von Prämien, aber auch Gratifikationen – sie stieg in der Regel mit dem Gehaltsniveau oder der hierarchischen Position – von Beginn an von der Leistung, zunächst aber auch von der Willkür des Unternehmers abhing. Die Mischung zwischen „gnadenvoller Spendergeste“ (Kocka 1969) und Anerkennung zusätzlicher Leistung stärkte die Gefügigkeit der mittleren und unteren Beamten, deren privilegierte Situation weitgehend von diesen Sonderzahlungen abhing. Spätestens mit der Formalisierung der Gehaltssysteme lag aber eine Standardisierung der Prämien-<sup>110</sup> und Gratifikationssysteme nahe, in deren Zuge sich die Erwartungshaltung der Angestellten mindestens in Bezug auf die Gratifikationen wesentlich veränderte: sie verloren ihren Charakter als Zeichen einer freiwilligen Anerkennung ihrer Treue und wurden statt dessen als angemessene, selbstverständliche und damit sichere Gegenleistung für erbrachte Leistungen betrachtet.

Die Chancen der Angestellten auf höhere Einkommen differenzierten sich entlang der beschriebenen Statushierarchie und mit dieser mittelbar entlang der Komplexität ihrer Tätigkeit und ihrer Qualifikation aus, aber auch in Abhängigkeit von der Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit. Die Analyse der Gehaltsstruktur zeigt,

---

<sup>109</sup> Zugleich erhielten Vorarbeiter als nicht zu den Angestellten zählende Tagelöhner Gratifikationen.

<sup>110</sup> So wurden bei Mannesmann für alle Betriebe des Unternehmens gleiche Prämienanlässe festgelegt (Versandprämie, Schrottersparnisprämie, „Prämie auf die Verminderung der Betriebskosten“) und wurde 1910 ein Berechnungsschlüssel eingeführt, der zehn Empfängerklassen (in Abhängigkeit des Einflusses der Empfänger auf die Produktion) unterschied (Dietrich 1991:160).

dass das Entgelt eine Differenzierungslinie zwischen Angestellten und Arbeitern markiert, indem überdurchschnittlich hohe Gehälter den Gruppen mittlerer und höherer Angestellter vorbehalten blieben. Sie beschreibt insofern keine Demarkationslinie zwischen den Arbeitnehmerstatuskategorien Arbeiter und Angestellte, als zwischen den Einkommen der Arbeiter und einfachen Angestellten erhebliche Überschneidungen bestanden. Dennoch waren auch einfache Angestellte bezüglich ihres Einkommens erheblich privilegiert, das sie ohne Berufsausbildung die gleiche Einkommenshöhe erreichten wie ausgebildete Arbeiter.

*Betriebliche Sozialleistungen.* Die Gewährung betrieblicher Sozialleistungen erfolgte „freiwillig, ohne schriftlich fixierte Regeln, widerruflich und individuell, als Belohnung, nicht als Recht“ (Schulz 2000:19). Zu diesen freiwilligen Leistungen zählten ab Mitte des 19. Jahrhunderts in den größeren Betrieben arbeitgeberfinanzierte Witwen-, Waisen-, und Pensionskassen, Zulagen (die Übernahme von oder Beteiligung an Krankheits- und Kurkosten<sup>111</sup>, familienbedingte Unterstützungen, Wohngelder), Vorschüsse sowie Werkswohnungen (Lederer 1912:29; Kocka 1981b:55,121; Schulz 2000:13ff.). Mit der Entstehung von Großbetrieben war die Gründung neuer Wohlfahrtseinrichtungen wie etwa Kindergärten, Kasinos, Erholungsheime, Büchereien, Bildungsvereinen<sup>112</sup>, Sparkassen und Konsumanstalten verbunden (Witzleben 1926:44; Schulz 1979:343ff.; Pfisterer 2005:195).

Die untersten Angestellten waren in Teilen der Betriebe vollständig von Leistungen ausgeschlossen, sofern diese sich nicht auf Notlagen bezogen. Sie hatten vielleicht die Aussicht auf eine Gehaltserhöhung bei Eheschließung, erhielten aber etwa keine Zulagen bei Geburt eines Kindes oder Mietzuschüsse. Eine weitere deutliche Privilegierung der Angestellten bestand zum Beispiel bei den DÖMW und Wagner & Co. darin, dass Angestellte anders als Arbeiter auch nach ihrem Ausscheiden von Zuschüssen profitierten (Dietrich 1991:162f.; Pfisterer 2005:199f.). Neben dem hierarchischen Status bestand ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Leistungshöhe und Dauer der Betriebszugehörigkeit: Soziale Zusatzleistungen kamen weder generell allen Arbeitnehmern als Teil der Betriebsgemeinschaft noch allen Angestellten zu Gute, sondern dienten insbesondere der Integration und Bindung spezifischer Angestelltengruppen. Freiwillige Zuschüsse und Zulagen, die in der Regel nur den Beamten und weiteren Angestellten gewährt wurden, verloren wie Witzleben für die Angestellten der Berliner Metallindustrie und Schulz für Felten & Guillaume zeigen nach der Jahrhundertwende an Bedeutung und entwickelten sich zur Ausnahme (Witzleben 1926:34; Schulz 1979:314ff.).

<sup>111</sup> Betriebskrankenkassen wurden in nennenswertem Umfang ab dem letzten Drittel des 19. Jahrhunderts eingeführt. Sie waren nur durch Großbetriebe finanzierbar und meist paritätisch finanziert (Pfisterer 2005:105ff.).

<sup>112</sup> Bei Krupp wurde Ende des 19. Jahrhunderts ein Verein gegründet. Er diente primär der technischen Weiterbildung und somit auch Sicherung der Innovationsfähigkeit (Keßler 1995:301ff.).

Besondere Bedeutung für die Bindung der Beamten und Angestellten besaß ihre betriebliche Altersvorsorge, geregelt über betriebliche Pensionskassen<sup>113</sup>, von denen die untersten Angestelltenkategorien (insbesondere Wochenlöhner) wiederum häufiger ausgeschlossen waren. So hatten bei Felten & Guillaume Büroschreiber keinen Zugang zur betrieblichen Altersrente (Schulz 1979:308f.). Die Bindung der Beamten konnte durch die Koppelung der Höhe der Pensionszahlungen an das Dienstalalter, aber auch durch drohenden Verlust der Leistungen bei Verlassen des Unternehmens gefördert werden. Aufgrund des fehlenden gesetzlichen Rentenanspruchs war die Altersvorsorge der besserverdienenden Beamten bis zur Verabschiedung des Angestelltenversicherungsgesetzes 1911 (siehe Abschnitt 3.3.2) nur über betriebliche Kassen gesichert. Die Betriebsrenten und Unterstützungsleistungen der Beamten wurden über allein arbeitgeberseitig finanzierte Fonds ohne Statute finanziert, weshalb die Unternehmen die Vergabepaxis individuell gestalten konnten (Einzelfallbeurteilung). Die Angestellten verloren häufig und in manchen Betrieben bis zum Ersten Weltkrieg mit Verlassen des Betriebes alle Anwartschaften (Schulz 1979:322; Dietrich 1991:163f.). So wurde etwa bei Degussa erst 1907 eine Regelung eingeführt, die die Ansprüche auch bei Stellenwechsel sicherte (Wolf und Degussa-Aktiengesellschaft 1993:71ff.).

Eine weitere hohe Bedeutung bei der Bindung der Angestellten und insbesondere Meister kam der Bereitstellung von Werkswohnungen zu. Sie stellten auch ein mögliches Element im Verhandlungspaket für die Rekrutierung von Angestellten. Die Bereitstellung von Wohnraum wurde häufiger als zentrale Voraussetzung für den Aufbau eines dauerhaften Arbeiterstammes betrachtet. Höhere Beamte und Meister waren jedoch anteilmäßig deutlich überrepräsentiert. Erstere erhielten eigene Wohnhäuser, die etwa im Gegensatz zu den Arbeiterwohnung getrennte Wohn- und Schlafräume und entsprechendes Mobiliar enthielten, um dem Minimalstandard bürgerlicher Wohnverhältnisse gerecht zu werden. Der Bezug werkseigener Wohnungen war häufig explizit gewünscht, da die Unternehmer hierin die Möglichkeit einer weiteren Kontrolle der Arbeiter sahen (Pfisterer 2005:107ff.). Bei Wagner & Co. wurde ein technischer Beamter von der Firmenleitung ersucht, auf eine Wohnung außerhalb des Firmengeländes zu verzichten. Es würde die Firmenleitung „unangenehme berühren“, da „uns stark daran gelegen ist, einen der ersten Beamten eine gewisse Kontrolle ausüben zu sehen“ (Wagner & Co. an Otto Aurich v. 29.06.1877. zitiert nach Pfisterer 2005:111).

So zeigt sich gerade auch in Bezug auf die Gewährung betrieblicher Sozialleistungen, dass ihr Zugang wesentlich durch die Position in der betrieblichen Hierarchie bestimmt war, Anciennitätskriterien aber ebenso eine zentrale Rolle spielten.

---

<sup>113</sup> Leitende Angestellte waren meist von den Pensionskassen ausgeschlossen oder mussten sich mit eigenen Einzahlungen beteiligen.

### 3.2.3 Stabilität der Beschäftigungsverhältnisse und berufliche Entwicklungsperspektiven

Die Integrationsfunktion des traditionellen impliziten Kontrakts erfüllt sich wesentlich über die langfristige Bindung und Loyalisierung von Arbeitnehmern. Diese wird über die bisher beschriebenen, überwiegend materiellen Anreize hinaus insbesondere durch das Angebot relativ sicherer Arbeitsplätze und beruflicher Entwicklungsperspektiven gefördert.

*Stabilität der Beschäftigungsverhältnisse.* Werner Siemens äußerte 1858: „Die Beamten bleiben bei uns, weil sie aus Erfahrung wissen, dass wir niemand entlassen, wenn er nichts verschuldet hat, selbst wenn wir nichts für ihn zu tun haben“ (zitiert nach Kocka 1979:113). Eine derartige Lebensstellung der Angestellten entsprach nicht allen Unternehmer- und Beamteninteressen. Dennoch weisen die Ergebnisse verschiedener Unternehmensstudien eindeutig in die gleiche Richtung: Die Angestelltenarbeitsverhältnisse zeichneten sich durch eine deutlich höhere Beschäftigungsstabilität aus als die der Arbeiter.

Feldenkirchen konstatiert für die Eisen- und Stahlindustrie im Ruhrgebiet eine langfristig hohe Fluktuationsrate der Arbeiter und Angestellten (Feldenkirchen 1982:255). Bei der Firma Wagner & Co. wurden im Zuge der Gründerkrise neben Arbeitern mindestens auch kaufmännische Angestellte entlassen. Die geschätzten Meister und mittleren und höheren technischen Angestellten verließen eher freiwillig das Unternehmen, um sich beruflich zu verbessern. Dennoch erwiesen sich auch hier die Beschäftigungsverhältnisse der Angestellten als „wesentlich krisenresistenter“ (Pfisterer 2005:91,185ff.). Einen weiteren Hinweis darauf, dass gerade für technische Angestellte die ‚Lebensstellung‘ um die Jahrhundertwende nicht selbstverständlich war, gibt die Untersuchung der Arbeitssituation technischer Privatbeamter im Großraum Berlin zu Beginn des 19. Jahrhunderts. Immerhin ein Viertel derjenigen mit einer fünf- bis zehnjährigen Arbeitspraxis und ein Drittel derjenigen mit einer fünfzehn Jahre und längeren Berufspraxis hatte für fünf bis sieben unterschiedliche Arbeitnehmer gearbeitet. Eine Ursache für die Häufigkeit der Stellenwechsel war, wie zu zeigen sein wird, die Verschlechterung der Arbeitsmarktsituation der technischen Angestellten ab der Jahrhundertwende (Jaekel 1908:94; Prozentzahlen eigene Berechnungen).

Die Personalpolitik vieler (Groß-)Betriebe richtete sich aber auf eine Stabilisierung der Angestelltenarbeitsverhältnisse. Bei Siemens, Felten & Guillaume wie auch bei den DÖMW versuchte man, Entlassungen insbesondere hochqualifizierter Beamter und Meister auch in wirtschaftlichen Krisenzeiten zu vermeiden und Anpassungen soweit möglich über den Verzicht auf Neueinstellungen zu realisieren. „Die Überzeugung, daß eine Beamtenstellung grundsätzlich auf unbegrenzte Zeit eingenommen wurde, war selbstverständlich und brauchte nicht eigens zum Ausdruck gebracht zu werden“ (Dietrich 1991:134; vgl. auch Schulz 1979: 178f.,272ff.). Dieser Einstellung entsprach auch die dort gängige Praxis, Beamte einerseits nur in Ausnahmefällen bei „grober Widersetzlichkeit gegen Vorgesetz-



te“ und auch bei längerer Krankheit nicht zu entlassen (im Gegensatz zu Wochenlöhnern) und andererseits Beamten, die das Unternehmen zuvor freiwillig verlassen hatten, die Wiedereinstellung zu verweigern (Dietrich 1991:135).

Die beschriebenen Verhältnisse verweisen auf eine variierende Dauer der Beschäftigungsverhältnisse innerhalb der Gruppe der Angestellten. Pierenkempers Analyse der Beschäftigungsverhältnisse von Arbeitern, unteren und gehobenen Angestellten bei der Firma Krupp<sup>114</sup> im Zeitraum von 1885 bis 1905 stützt dies: Zu den verschiedenen Erhebungszeitpunkten waren zwei Drittel der unteren Angestellten (gegenüber der Hälfte der Arbeiter) fünf Jahre und länger im Unternehmen. Nur etwa ein Viertel der ab 1885 eingestellten unteren Angestellten (gegenüber etwa 50% der Arbeiter) hatte 1905 das Unternehmen wieder verlassen. Die Entwicklung der Anteile derer mit sehr langer Dienstzeit (25 Jahre und länger) stieg bis 1900 von 5% auf 12% (1905: 11%) und spricht bis zu diesem Zeitpunkt sogar für eine steigende Stabilität ihrer Beschäftigungsverhältnisse. Die Arbeitsverhältnisse der gehobenen Angestellten erwiesen sich als noch stabiler (Pierenkemper 1987:171-178). Ein weiterer Punkt an Pierenkempers Analyse ist interessant: Die durchschnittliche Dauer der Beschäftigungsverhältnisse der technischen Beamten lag 12,9 Jahren etwas höher als die der kaufmännischen mit 12,2 Jahren. „Für Positionen in diesen Ressorts [Hauptressorts; Anm. d. Verf.] war es also offensichtlich eher nötig, bei einer Expansion der Beschäftigung auf den externen Arbeitsmarkt zurückzugreifen als in den übrigen Ressorts. Hier war ein gewisses Maß an überbetrieblicher Qualifikation vorausgesetzt, was auch im großen Umfang dadurch deutlich wird, daß in diesen Ressorts leitende und kaufmännische Angestellte tätig waren, die ihre Qualifikation weniger leicht betriebsintern zu erwerben vermochten als möglicherweise ihre technischen Kollegen“ (Pierenkemper 1987:177f.) Dietrich kommt für die DÖMW zu dem Schluss: „Bis mindestens 1920 hielt man an der Privilegierung der Beamten gegenüber Arbeitern und sonstigen Angestellten fest. Es ist jedoch anzunehmen, daß auch die ‚Büroangestellten‘ und sonstigen unteren Kategorien in der Prosperitätsphase vor 1914 ein hohes Maß an Arbeitsplatzsicherheit besaßen“ (Dietrich 1991:135).

Fasst man die Erkenntnisse über die Dauer der Beschäftigungsverhältnisse mit den Ergebnissen über die vertraglich festgelegten Kündigungsfristen und die Praxis unterschiedlich langer Bezahlsintervalle zusammen, ergibt sich ein eindeutiges Bild über die relative Arbeitsplatzsicherheit im Vergleich von Arbeitern und Angestellten: Zunächst profitierten mindestens Angestellte oberhalb der Gruppe der Hilfsangestellten von einer höheren Sicherheit der Arbeitsplätze, als dies innerhalb der Gruppe der Arbeiter der Fall war, wenn sie auch häufig von einer Stellung auf Lebenszeit weit entfernt waren. Gleichzeitig nahm die Sicherheit des Arbeitsplatzes innerhalb der Gruppe der Angestellten mit steigender Position innerhalb der betrieblichen Statushierarchie und über diese vermittelt der Kom-

---

<sup>114</sup> Grundlage der Analyse bildeten die Beamtenregister des Unternehmens.

plexität ihrer Tätigkeit zu. Wie im Folgenden zu zeigen sein wird, relativierte sich die geringere Beschäftigungsstabilität der unteren Angestelltenkategorien dadurch, dass sie im Laufe ihres Arbeitsverhältnisses in höhere Statuskategorien, verbunden mit einer höheren Sicherheit der Arbeitsplätze, aufstiegen.

*Berufliche Entwicklungsperspektiven und -ansprüche.* Da kein festes Stellensystem bestand, existierten in den frühen industriellen Unternehmen keine formalisierten innerbetrieblichen Aufstiegswege (Keßler 1995:285f.). Dass die Betriebe sich in einem offenen (arbeits-)organisatorischen Findungs- und Entwicklungsprozess befanden, eröffnete einfachen Meistern und allgemein kaufmännischen wie technischen Angestellten Möglichkeiten, sich im Betrieb zu bewähren und mit ihm und seinen Aufgaben zu wachsen. „Die Aufstiege dieser ersten Beamten glichen erfolgreichen Versuchen, auf einer sich nach oben bewegenden Rolltreppe nach oben zu klettern. Kleine Meister, Zeichner und Buchhalter endeten als technische Direktoren, Leiter der Konstruktions- und Entwicklungsabteilung oder als kaufmännische Direktoren eines Konzerns, also in Stellen, die gar nicht bestanden, als sie zu klettern begannen“ (Kocka 1969:138; vgl. auch Rupieper 1982:36f.). Die individuelle Prägung der Betriebe sprach für die Nachbesetzung von Beamtenpositionen mit langjährigen Mitarbeitern, die über betriebsbezogenes Erfahrungswissen verfügten. Erfahrene Meister wurden zunächst für kleinere Führungsaufgaben wie die Überwachung in den Werkstätten, aber auch für „neu anfallende Leitungstätigkeiten von größerer Bedeutung“ (Keßler 1995:285f.) herangezogen.

Mit dem allmählichen Einsatz von Ingenieuren und Technikern ab Mitte der 1860er Jahre, die in der Werkstatt Teile der Meisterfunktionen übernahmen und langfristig die Betriebsbüros dominierten, verschlechterten sich die Chancen qualifizierter Arbeiter, in Angestelltenpositionen aufzusteigen. Dies galt für den Aufstieg in untere Positionen (etwa Zeichner), aber insbesondere in gehobene Funktionen über die Position des Meister hinaus (Pierenkemper 1987:93f.). Bei der Firma Krupp stammten bis zur Jahrhundertwende drei Viertel der technischen Angestellten aus der Arbeiterschaft, sie hatten sich meist innerbetrieblich für Meisterpositionen qualifiziert. Kaufmännische Positionen waren für sie selten erreichbar, eher noch Dienstleistungsstellen (ebd.:183). Die Karrierechancen der technischen Angestellten differenzierten sich entlang der formalen Qualifikation aus.

Um 1880 umschloss das gewerblich-technische Ausbildungssystem (1) die untere Fachbildung (Lehrschulwesen: gewerbliche Fortbildungsschulen, Maschinenbau- und Werkmeisterschulen) für zukünftige Facharbeiter und Meister sowie (2) die gehobene Ausbildung an Technischen Akademien und Hochschulen<sup>115</sup> für leitende Ingenieure (Schulz 1979:123). Als „Verbindungsglied zwischen dem akademisch gebildeten Ingenieur und dem Fabrikmeister“ wurde das Fachschulwesen (Maschinenbau- oder Werkmeisterschulen) ausgebaut und ab 1890 (3) ein Mittel-

<sup>115</sup> Ab den 1870er Jahren setzte sich die Wirtschaft verstärkt für den Ausbau des Technischen Hochschulwesens ein, da dringender Bedarf an theoretisch-technisch qualifizierten (Führungs-) Kräften bestand (Blankertz 1969:85).

schulwesen (Höhere Maschinenbauschulen oder Technische Mittelschulen) für Betriebstechniker, Zeichner und Konstrukteure etabliert (Kocka 1981b:99). Von den 1906 befragten meist mittleren und höheren technischen Angestellten hatte ein gutes Viertel eine Hochschule, gut zwei Drittel hatten eine Fachschule besucht<sup>116</sup> (Jaeckel 1908:36ff.). Die vom DTV 1910 befragten Mittelschultechniker hatten alle eine Gewerbe- oder Fachschule besucht (hierbei handelte es sich indes um ein Aufnahmekriterium des Verbandes) (Pierenkemper 1987:91f.).

In den Maschinenfabriken Augsburg und Nürnberg vollzog sich die entscheidende Wende im Qualifikationsniveau der höheren und mittleren Angestellten ab den 1860er und endgültig in den 1870er Jahren, obwohl das Unternehmen in dieser Phase erst zwischen zwanzig und dreißig Angestellte beschäftigte (Rupieper 1982:38,260). Bei der Firma Krupp wurden praktisch gebildete Techniker ab den 1870er Jahren weitgehend zugunsten theoretisch-technisch gebildeter Techniker und Ingenieure verdrängt (Pierenkemper 1987:94). In den Großbetrieben galt vor Ende des 19. Jahrhunderts, dass untere technische Angestellte – insbesondere Werkstattsschreiber, aber in ähnlichem Maße auch Meister – noch, aber selten den Aufstieg zum technischen Beamten realisieren konnten. Bongartz schildert anhand der Geschichte einer 1882 in Bochum gegründeten Hüttenschule (Werkmeisterschule) und ihrer Absolventen eindringlich die Aufstiegserwartungen wie auch -enttäuschungen der dort ausgebildeten Meister und Techniker (Bongartz 1979:40ff.). Sie konnten nur und zunehmend seltener erhoffte Stellungen als Betriebsleiter, Betriebsassistenten oder auch Ober-, Werk- oder Maschinenmeisters erreichen. Die Majorität erlangte nie mehr als die Stellung eines Unterbeamten, mittlere und höhere Beamtenstellungen blieben Hochschulabsolventen oder Personen mit anderen, für den Betrieb sehr schwer ersetzbaren Qualifikationen beziehungsweise Fertigkeiten vorbehalten (Bongartz 1979:61).

Techniker mit mittlerem Qualifikationsabschluss (Fach- oder Mittelschultechniker) verfügten über die theoretischen Kenntnisse, die den aus der Arbeiterschaft aufgestiegenen Meistern und einfachen technischen Angestellten fehlten, und gleichzeitig über umfangreiche Betriebserfahrung, die insbesondere junge Ingenieure nicht vorweisen konnten. Deshalb gestalteten sich ihre Aufstiegschancen deutlich besser als die der Meister und praktisch gebildeten Techniker. Sie konkurrierten mit den Ingenieuren. Aber gehobene und insbesondere leitende Angestelltenfunktionen blieben spätestens ab der Jahrhundertwende fast ausschließlich Letzteren vorbehalten und der Aufstieg von Technikern erforderte sehr viel mehr Geduld, da er deutlich langsamer vollzogen wurde (Dietrich 1991:140ff.). Insbesondere für Ingenieure wurde der Akademisierungsprozess zur Voraussetzung ihrer Abgrenzung als spezifische Berufsgruppe (Schulz 1979:177).

---

<sup>116</sup> Hierbei bedeuteten die Bezeichnungen ‚akademisch gebildet‘ und Mittelschultechniker nicht zwangsweise das Vorliegen einer Abschlussprüfung, die Längen des Besuchs der Einrichtungen differierten erheblich.

Mit dem Bedeutungsverlust praktisch gebildeter Arbeitskräfte verstärkte sich die Differenzierungslinie zwischen Arbeitern und Angestellten, aber auch zwischen verschiedenen technischen Angestelltengruppen und deren Ansprüchen auf betriebliche Privilegien. „Diese Sonderstellung begründete bei den Angestellten selbst eine Form von Selbstverständnis, das sich insbesondere auch auf die technische Qualifikation gründete und damit auch zur Differenzierung innerhalb der technischen Angestellten, unter anderem zwischen Mittelschul-Technikern und Hochschul-Ingenieuren beitrug“ (Pierenkemper 1987:94f.).

Einerseits verstärkten sich vor allem im technischen Bereich betriebliche Differenzierungslinien und ein spezifisches Sonderbewusstsein verschiedener Beschäftigtengruppen – das Bewusstsein, einer heterogenen Gruppe mit verschiedenen Statusansprüchen anzugehören – gegenseitig. Andererseits verfügten die aus dem Mittelstand stammenden technischen Angestellten (die überwiegende Mehrheit)<sup>117</sup>, über eine gemeinsame Orientierung, die für den beruflichen Charakter ihrer Tätigkeit konstitutiv war: die Aufrechterhaltung einer „gesicherten mittelständischen Existenz auf Basis einer unselbständigen Berufstätigkeit“ (Lorentz 1988:48), mit der die Aufstiegserwartung unmittelbar verbunden war. Formale Qualifikationen dienten in Übereinstimmung mit standesrechtlichen Auffassungen und der Vorstellung eines bürokratischen Berechtigungswesens nicht nur der Vorbereitung auf betriebliche Qualifikationsansprüche, sondern auch als gesellschaftliche Legitimation sozialer Positionen, vermittelt über Berufszugehörigkeiten. Insbesondere bürgerliche Mittelschichten profitierten vom leistungsnachweisbezogenen Berechtigungswesen. Es sicherte zum einen ihre Emanzipation gegenüber dem Adel. Und es erhielt zum anderen klare Distinktionslinien zur Arbeiterschaft aufrecht oder verstärkte sie sogar. In dem Maße, wie sich das technische Ausbildungswesen ausdifferenzierte und Prüfungszeugnisse zur Eintrittsbedingung in Privatbeamten- und später allgemein Angestelltenlaufbahnen avancierten, wurde der Aufstieg von Arbeiterkindern aber auch Angehörigerer unterer Angestelltenschichten in (höhere) Angestelltenpositionen nahezu unmöglich. Er setzte Schul- und Ausbildungsabschlüsse voraus, die nur einkommensstärkere Familien ihren Kindern ermöglichen konnten<sup>118</sup> (Blankertz 1969:110f.).

<sup>117</sup> Die 1906 im Großraum Berlin befragten, überwiegend mittleren und höheren technischen Beamten stammten vorwiegend aus dem Mittelstand (etwa Kaufleute, Beamte, Lehrer) und zum geringen Teil aus höheren Schichten (etwa höhere Staatsbeamte, Ärzte Großkaufleute und -industrielle), nur ein Drittel kam aus den unteren Gesellschaftsschichten (etwa Unterbeamte, Handwerker, Arbeiter) (Jaekel 1908:29). Die vom DTV 1910 befragten Mittelschultechniker stammten am häufigsten aus der Gruppe selbständig Gewerbetreibender (nicht Kaufleute) und sehr viel seltener aus der Arbeiterschaft (Pierenkemper 1987:189). Über die Herkunft der industriellen kaufmännischen Angestellten liegen keinerlei Studien vor.

<sup>118</sup> So stammten etwa die Studenten der Handelshochschule Köln zu Beginn des 19. Jahrhunderts mehrheitlich von Kaufleuten und anderen Großunternehmern (Handel, Industrie) ab. Ein weiterer Teil waren Söhne von Beamten und gehobenen Angestellten. Dort, wie auch in anderen Hochschulen, gehörte die Studentenschaft ausschließlich höheren sozialen Schichten an (Pierenkemper 1987:119).

Im kaufmännischen Bereich spielte die formale Qualifikation von Anfang an und noch in den ersten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts eine weit geringere Rolle für die Aufstiegschancen der Angestellten. Ursache war die sehr viel langsamere und spätere Ausdifferenzierung ihrer Tätigkeiten und des Berufsbildungssystems für kaufmännische Berufe ab Beginn der 1880er Jahre (Pfisterer 2005:185). Die Diskussion um das kaufmännische Lehrwesen war bereits vor der Jahrhundertwende durch den Vorwurf verschiedenster Missstände bestimmt, die sich auf eine „Aushöhlung der kaufmännischen Lehre als qualifizierte Berufsausbildung“ (Pierenkemper 1987:105) bezogen. In Konsequenz verstärkten sich ab Ende des 19. Jahrhunderts die Bemühungen zur Etablierung eines kaufmännischen Schulwesens, die wie im technischen Bereich in ein dreigliedriges Schulsystem mündeten: (1) Ab den 1880er Jahren gewannen kaufmännische Fortbildungsschulen zur Qualifikation junger kaufmännischer Angestellter neben ihrer Berufstätigkeit nach dem Vorbild der Gewerbeschulen an Bedeutung. Sie bildeten vor wie nach der Jahrhundertwende den Schwerpunkt des kaufmännischen Schulwesens. (2) Ab den 1880er Jahren wurden (höhere) Handelsschulen<sup>119</sup> als praxisferne Alternative zur Lehrlingsausbildung etabliert. Ihr Angebot richtete sich aber häufig mit mehrmonatigen Kursen nicht zuletzt an junge Frauen (Kisker 1911:10), für die das Ausbildungsspektrum nach unten erweitert werden sollte (Pierenkemper 1987:112ff.) (3) Ab der Jahrhundertwende wurden Handelshochschulen mit dem Ziel der Etablierung einer kaufmännischen Hochschulausbildung<sup>120</sup> gegründet (Blankertz 1969:89). In Konsequenz verfügten kaufmännische Angestellte im Vergleich zu den technischen Angestellten über ein geringeres Ausbildungsniveau und relativ einheitliches Qualifikationsprofil.

Über die Aneignung umfassender kaufmännischer Kenntnisse und betriebspezifischer Abläufe in der Praxis konnten zunächst auch einfache Angestellte ohne kaufmännische Lehre – die es Facharbeitern nicht gestattete, eine Beamtenlaufbahn einzuschlagen –, in mittlere und höhere Positionen aufsteigen. Dies änderte sich langsam im letzten Drittel des 19. Jahrhunderts, vor allem aber ab den 1880er Jahren. Voraussetzung für die Übernahme einer mittleren oder höheren Tätigkeit wurden der Abschluss einer dreijährigen Berufsausbildung oder Handelshoch- oder -fachschnule und gegebenenfalls Extrakennnisse (etwa Fremdsprachen) sowie Branchenkenntnisse (mit Ausnahme des Buchhalters) (Witzleben

---

<sup>119</sup> Zum Teil vermittelten auch Realschulen mittels kaufmännischer Fachkurse kaufmännische Kenntnisse auf mittlerem Qualifikationsniveau. Auch die Handelsschulen zählten zum allgemeinbildenden Schulwesen, weshalb als Abschluss das Einjährige oder die Hochschulreife verliehen wurde (Pierenkemper 1987:115).

<sup>120</sup> Bereits in der ersten Hälfte des Jahrhunderts boten verschiedene Polytechnische Institute kürzere, weniger angesehene kaufmännische Lehrgänge an, die im Folgenden auf Ergänzungskursen für Studierende des technischen Bereiches beschränkt wurden. Bis 1910 entstanden acht Handelshochschulen, von denen die größten im Wintersemester 1909/10 zwischen 400 und 500 Studierende zählten, während bereits 1900 alle technischen Hochschulen, deren Studierendenzahlen bekannt sind, zwischen 500 und knapp 4.000 Studierenden zählten.

1926:25; Schulz 1979:127ff.; Dietrich 1991:149). Gleichzeitig besaßen die unter(st)en kaufmännischen Funktionen, die ohne Berufsausbildung zugänglich waren, bis nach der Jahrhundertwende häufig nur transitorischen Charakter. Sie erlaubten auf Grundlage von Erfahrungswissen den späteren Aufstieg zum Büroschreiber und zunächst noch zum Bürobeamten (Schulz 1979:308f.). In Unternehmen, die bewusst verschiedene Angestelltenkategorien unterschieden, bildete der Übergang vom Angestellten- zum Beamtenstatus selbst eine wichtige Form beruflichen Aufstiegs. Berufliche Entwicklung bedeutete über die Aussicht auf persönliche Entfaltung hinaus vor allem auch individuelle Existenzsicherung, Verbesserung des Lebensstandards und Statusgewinn (Dietrich 1991:129).

Die Angestelltenschaft der Firma Krupp wies zwischen 1878 und der Jahrhundertwende ein hohes Maß an betrieblicher Mobilität auf. Hierbei erwies sich der interne Arbeitsmarkt als desto geschlossener, je höher die zu ersetzende Betriebsposition. In Konsequenz wurden vor allem gehobene Positionen so weit möglich über innerbetriebliche Aufstiege besetzt. Bei der Firma Krupp vollzogen zwei Drittel der Angestellten, die in den Beamtenregistern geführt wurden – kaufmännische wie technische – zwischen 1878 und circa 1900 einen innerbetrieblichen Aufstieg. Dabei gelangten kaufmännische Angestellte häufiger in leitende Stellungen. Sie eigneten sich innerhalb eines Funktionsbereiches Erfahrungswissen an. Aber vor allem bei Aufstieg in nicht leitende Funktionen gab nicht die formale Qualifikation, sondern gaben vielmehr die individuelle Einschätzung des Prokuristen oder etwa die privaten Verhältnisse den Ausschlag (Pierenkemper 1987:182).

Die Aufstiegschancen der kaufmännischen Angestellten<sup>121</sup> gestalteten sich einerseits positiver als die der technischen Angestellten, was die mögliche Reichweite ihres Aufstiegs betrifft. Sie konnten auf Grundlage einer einfachen Ausbildung und betrieblichen Erfahrungswissens weiter bis in gehobene Positionen gelangen. Andererseits stellten sich ihre Chancen, was die Wahrscheinlichkeit ihres Aufstieges betrifft, aufgrund des absoluten Wachstums der kaufmännischen Belegschaften bei relativer Zunahme einfacher Funktionen schlechter dar. Die großen kaufmännischen Abteilungen stellten ein größeres Rekrutierungsreservoir bereit.

Mit zunehmender Formalisierung des Betriebsgeschehens, der konkreten Zuweisung von Funktionen und Kompetenzen an einzelne Funktionsträger und dem Entstehen eines größeren Verwaltungs- und Leitungsapparates bildeten sich in den Großbetrieben feste Stellensysteme aus. Sie erlaubten die Etablierung systematischer innerbetrieblicher Aufstiegswege (Keßler 1995:285). Über die Schaffung geordneter Lebenslaufbahnen sollte den Arbeitnehmern ein erreichbares Ziel vor Augen gestellt werden, über das sie in den Betrieb integriert werden konnten. Die Bereitstellung beruflicher Entwicklungschancen entsprach den Erwartungen der Angestellten, ihnen waren jedoch gleichzeitig Grenzen durch die Masse zur Ver-

---

<sup>121</sup> „Der Berufseinstieg in die mit der Herausbildung von neuen Tätigkeiten geschlechtsspezifisch gegeneinander abgeschotteten Teilarbeitsmärkte entschied gleichzeitig über mögliche berufliche Mobilitätsketten“ (Schulz 1979:173).

fügung stehender Aufstiegspositionen gesetzt. Um die Integration weiter Teile der Angestellten über die Befriedigung ihres Aufstiegsbewusstseins zu sichern, wurden künstliche Hierarchien und Aufstiegsurrogate geschaffen. Dies war bei Siemens & Halske bereits Ende der 1880er Jahre der Fall (Kocka 1977:276f.).

Gablentz resümierte über ein in der Industriebürokratie verbreitetes Beförderungssystem, welches sich eher an der Befriedigung des Stellen- als des Leistungsehrgeizes orientierte: „Mit Peinlichkeit unterscheidet man die Angestelltenkategorien. Das Einzelzimmer wird nicht als Mittel zum ruhigen Arbeiten dem Vielbeschäftigten, sondern als Auszeichnung dem zu Befördernden zudedacht. Eine ganze Hierarchie von Titeln wird erfunden, vom Oberingenieur und Bureauvorsteher über den Normalbeteiligten zum Bevollmächtigten, Prokuristen, Direktor und Generaldirektor. In den Werkszeitungen wird regelmäßig über Beförderungen berichtet, wie im Militärwochenblatt. Ja, man hat sogar eine besondere Ehrung erfunden für verdiente Oberingenieure, die nach dem Dienstalder zum Bevollmächtigten ‚dran sind‘, denen man aber doch nichts zum Unterschreiben geben möchte: Sie werden zu Rangbevollmächtigten ernannt, wie seinerzeit die Charaktermajore“ (Gablentz 1926:61).

### 3.2.4 Bindung und Sozialintegration: das persönlich-patriarchalische Arbeitsverhältnis

Die Unternehmer versuchten über die beschriebenen Privilegierungen der Angestellten hinaus zunächst, deren besonderen Integrationsanforderungen mittels spezifischer Rekrutierungs- und Einbindungsstrategien gerecht zu werden. Hierzu trug wesentlich die Gestaltung des persönlichen Verhältnisses zwischen dem Betriebsherrn und seinen Angestellten bei. Ihr Arbeitsverhältnis sollte über einen Austausch von Arbeitsleistung gegen ein zeitlich fixiertes Entgelt hinausgehen.

Im kleinen und mittleren frühindustriellen Betrieb wurde die persönliche Beziehung zwischen dem Unternehmer und seinen Angestellten hergestellt, indem erstens Angestelltenpositionen soweit möglich mit Verwandten oder Bekannten des Eigentümers und langjährigen Mitarbeitern besetzt wurden. Bei ersteren sicherte die verwandtschaftliche oder freundschaftliche Beziehung eine im persönlichen Verhältnis begründete Loyalität (Matschoß 1919; Schulz 1979:26; Keßler 1995:271f.). Besonders deutlich traten im technischen Bereich fachliche Anforderungen hinter Erwartungen an die Integrität, aber auch an Führungsqualifikationen und Autorität zurück. Fehlendes technisches Wissen wurde über Meister ausgeglichen, die sich in langjähriger Betriebszugehörigkeit bewährt hatten und neben dem notwendigen technischen Können über interne Betriebskenntnisse verfügten. Langjährige Mitarbeiter hatten sich durch ihre nachgewiesene Treue zum Eigentümerunternehmer als verlässlich erwiesen, über die langfristige Zusammenarbeit etablierte sich eine Vertrauensbeziehung. Ihre Loyalität beruhte aber wesentlich auf firmenspezifischen Anreizstrukturen wie Beförderungschancen, Bezahlung und Gewinnbeteiligungen (Kocka 1969:83).

Zweitens wurde der persönliche Charakter der Beziehung durch unterschiedlich intensive Kontakte außerhalb der Arbeitszeit – im Rahmen der Aufnahme der Angestellten in die Hausgemeinschaft des Unternehmers, aber auch der Veranstaltung gemeinsamer Feiern – unterstützt. Während die Durchsetzung kapitalistischer Prinzipien der Arbeitsorganisation für die Gruppe der Arbeiter verhältnismäßig schnell mit der endgültigen Trennung von Wohn- und Arbeitsstätte verbunden war, lebten die Angestellten insbesondere im ersten Drittel des Jahrhunderts mit im Haus des Betriebsherrn. Häufiger war Kost, aber auch Logis<sup>122</sup> Teil ihrer Vergütung. Dies galt etwa bei der Firma Felten & Guillaume Mitte der 1850er Jahre in jedem Fall für kaufmännische Lehrlinge, wahrscheinlich aber auch für weitere Verwaltungsangestellte (Kocka 1969:63f.; Schulz 1979:56f.). Die Firma Siemens & Halske benötigte zu Beginn der 1850er Jahre größere Räumlichkeiten, woraufhin Werner Siemens ein Haus erstand, in dessen Hinterhaus die Werkstatt untergebracht war und in dessen Vorderhaus einige Büroräume und Wohnungen für die Familie und einige Angestellte lagen (Kocka 1969:63). Die Einbindung der Angestellten in die Hausgemeinschaft bedingte, dass ihre Beziehung zum Eigentümerunternehmer sich nicht auf die eigentliche Arbeit beschränkte. Nicht nur das Handeln am Arbeitsplatz, sondern auch das Verhalten in der Freizeit vollzog sich unter den Augen des Prinzipals. Er wusste, wann seine Angestellten zur Arbeit gingen oder diese beendeten und wie häufig sie Alkohol konsumierten. ‚Krankfeiern‘ war sowie jede Art maßlosen Verhaltens ausgeschlossen. Der Betriebsherr konnte nicht nur den Anspruch eines jederzeit tadellosen Verhaltens seiner Angestellten erheben, seine Allgegenwart sorgte dafür.

Werner Siemens verlieh an verschiedener Stelle der Bedeutung Ausdruck, die die Bindungsbereitschaft und Treue der Angestellten – und die Bewahrung eines persönlichen Verhältnisses zu den Mitarbeitern als Voraussetzung dieser – besaß. Er schrieb 1857 in einem Brief an seinen Bruder Carl: „Wichtig erscheint es mir [...] durch persönlichen Verkehr mit den Leuten, durch teilnehmendes Eingehen in ihre kleinen Wünsche und Bedürfnisse, durch Aufrechterhaltung ihrer Hoffnungen auf die Zukunft einen Geist unter den uns treugebliebenen Leuten zu erhalten resp. zu erwecken [...]. Meine Praxis, stets mit allen tüchtigen Leuten im Privatverkehr umzugehen, als wären sie ganz meinesgleichen, und geschäftliche Angelegenheiten, die sie angehen, so mit ihnen zu besprechen, als wärn es ihre Sachen so gut wie die meinigen [...] hat sich stets als zweckmäßig erwiesen. Einige Male lade ich jährlich Werkführer und Bürobeamte ein usw. Das erweckt persönliches Attachment, welches manches andere erleichtert. Strenge verträgt sich damit sehr wohl ...“ (Briefsammlung Siemens Archiv, zitiert nach: Kocka 1973:171f.). 1880 formulierte er in einem weiteren Brief: „Mein Maßstab für Geschäftsbeamte ist der, ob sie niemals ihre eigenen Interessen über das Geschäftsinteresse stellen oder ob man sich darauf nicht verlassen kann“ (zitiert nach Kocka 1969:80). Bis

---

<sup>122</sup> Die mangelnde Trennung zwischen Wohn- und Arbeitsstätte galt auch für die Person des Eigentümer-Unternehmers, dessen Wohnhaus häufig als Büro fungierte.



etwa 1870 veranstaltete Werner Siemens regelmäßig an Himmelfahrt eine Gesellschaft für Meister und Beamte, verteilte Weihnachtsgratifikationen persönlich (belegt für das Jahr 1874) und nutzte die Gelegenheit, seinen Mitarbeitern individuelles Lob, aber auch individuellen Tadel auszusprechen (Kocka 1969:81f.).

Das frühe unternehmerische Sozialkonzept stützte sich auf ein patriarchalisches Verständnis des Arbeitsverhältnisses, geprägt durch die Verschränkung von Arbeitsbereich und übrigen Lebensverhältnissen. Im Zentrum des klassischen Patriarchalismus stand eine Unternehmenskultur, „die auf dem Dreiklang von Autorität, Treue und Fürsorge beruhte“ (Stremmel 2006:77). Die mit dem patriarchalischen Verständnis des Arbeitsverhältnisses verbundene Fürsorgepflicht beinhaltete, den Angestellten ein Mindestmaß an materieller Sicherheit bei Krankheit, in Notlagen und im Alter zu gewähren. Indem der Unternehmer über die vertraglich gesicherten Leistungen hinaus unter Einsatz seines unternehmerischen Gewinns freiwillige soziale Leistung erbrachte, erkannte er die Verantwortung für seine Arbeitnehmer an. Aus Perspektive des patriarchalischen Unternehmers stellten sich betriebliche und arbeitgeberseitige Interessen nicht als widersprüchlich dar (Schulz 1979:361). Der Fürsorgepflicht stand die Treueerwartung gegenüber, die verschiedene Züge annehmen konnte: Als „absolute Unterordnung der Beschäftigten, ja eine partielle Entmündigung, für die sie durch einen vergleichsweise hohen Lebensstandard und Zukunftssicherheit entschädigt wurden“, wie Stremmel dies beispielhaft für Friedrich Krupp konstatiert (Stremmel 2006:77). Oder auch wie bei Siemens & Halske stärker liberalistisch orientiert „mit allen tüchtigen Leuten im Privatverkehr umzugehen, als wären sie ganz meinesgleichen“ (Briefsammlung Siemens Archiv, zitiert nach: Kocka 1973:171f.).

In Reaktion auf diese (Ein-)Bindungsstrategien und in Anlehnung an das Beamtenelbstverständnis entwickelten die Angestellten ein Dienstethos der Rechtsschaffenheit, des Pflichtgefühls, uneigennütigen Fleißes, des Gemeinsinns sowie eines unbeugsamen Rechtsgefühls und schlichter Treue (Lederer 1912:35; Kocka 1981b:57ff.; Keßler 1995:252ff.; Schulz 2000:13). Die hiermit verbundene Erwartungshaltung wird in der Beurteilung eines Fabrikleiters bei Felten & Guillaume deutlich: „Herr Capito war stets mit Leib und Seele dem Geschäft ergeben, von hoher Pflichttreue, regem Fleiß, leichter Auffassungsgabe und großer Zuverlässigkeit. Er ist deshalb stets einer der tüchtigsten Mitarbeiter des Geschäfts gewesen“ (FG Auszug Geschichte, A/I/7 - 1/22: 7, zitiert nach Schulz 1979:57). Ein über lange Zeit bei Felten & Guillaume tätiger kaufmännischer Angestellter formulierte seine Einstellung gegen Ende seines Berufslebens folgendermaßen: „Die Behandlung war lobenswert, und deshalb kam es mir auch nicht darauf an, dann und wann etwas zu tun, wozu ich kontraktlich nicht verpflichtet war“ (Angestellter Hardenacke, zitiert nach Schulz 1979:57).

Ob in seiner konservativ-traditionalistischen oder eher liberalen Form, das patriarchalische Verständnis lehnte externe Einwirkungen auf das Verhältnis zwischen Unternehmer und Beschäftigten ebenso ab wie kollektive Forderungen,

aber auch die individuelle Mitwirkung der Beschäftigten. So lange es sich um freiwillige, einseitige Leistungen des Eigentümers handelte, lag es allein in seiner Entscheidung, diese zu gewähren oder zu versagen und die Leistungshöhe zu bestimmen. Der freiwillige Charakter der Leistungen sicherte ihre disziplinierende Wirkung. Triebkräfte der Aufrechterhaltung traditionaler patriarchalischer Verhaltensweisen waren ethisch-religiöse und sozialreformerische Beweggründe. Früh spielten aber ökonomische und sozialintegrative Motive bei der Einführung betrieblicher Sozialleistungen eine eigenständige Rolle. Die betriebliche Sozialpolitik war regelmäßig dort ausgeprägt, wo Arbeitskräftemangel herrschte, nicht dort, wo die Not der Arbeiter besonders groß war (Pfisterer 2005:105). Werner Siemens stellte direkt den Zusammenhang zwischen sozialpolitischen Maßnahmen und dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens her: „Der durch die beschriebenen Einrichtungen erzeugte Korpsgeist, der alle Mitarbeiter der Firma Siemens und Halske an diese bindet und für das Wohl derselben interessiert, erklärt zum großen Teil die geschäftlichen Erfolge, die wir erzielten“ (Werner Siemens, Lebenserinnerungen: 297, zitiert nach Kocka 1969:129).

Der Rekrutierung und Einbindung über persönliche Beziehungen waren wie der Hausgemeinschaft mit zunehmender Expansion der Angestelltenbelegschaften Grenzen gesetzt. Die Betriebe standen vor einem doppelten Problem: Erstens war es schwierig, hinlänglich qualifiziertes Personal zu finden. Vor der Ausweitung des allgemeinschulischen und der Etablierung des ausdifferenzierten technischen und später kaufmännischen Bildungswesens war die ‚Rekrutierungsmasse‘ geeigneter Angestellter durch den allgemein niedrigen (Aus-)Bildungsstand und regional begrenzte Arbeitsmärkte beschränkt. Bereits in den 1850er Jahren und bis in die 1880er Jahre hinein war die Rekrutierung verlässlicher, integerer und ausreichend qualifizierter Angestellter das zweite große Problem der expandierenden Betriebe neben der Kapitalbeschaffung (Braun 1964:90; Kocka 1969:78f.; Keßler 1995:271ff.).

Zweitens gestaltete sich die Integration qualifizierter Arbeitskräfte zunehmend problematisch, da die Expansion der Betriebe die persönliche Beziehung zwischen dem Eigentümerunternehmer und seinen Angestellten untergrub. „Der Arbeitsalltag wurde anonym, der Grad der Arbeitsteilung nahm zu, und mit ihr auch die Differenzierung und Hierarchisierung der Beschäftigten, das Verhältnis der Arbeiter zur Unternehmensführung und zum Firmeninhaber drohte damit unpersönlicher zu werden. Aus dem früheren Familienverband, der auf persönlichen Beziehungen beruhte, ging ein bürokratisch organisiertes Gebilde hervor, das auf abstrakten Strukturen basierte“ (Stremmel 2006:78). Im traditionellen Patriarchalismus war das Treuverhältnis an die persönliche Beziehung zwischen dem Eigentümerunternehmer und dem Arbeitnehmer gebunden. Spätestens in den entstehenden Großbetrieben reichte die im persönlichen Verhältnis begründete Loyalität nicht mehr aus, um qualifizierte Angestellte in günstigen Arbeitsmarktzeiten im Betrieb zu halten. Dies galt nicht nur, aber insbesondere für die technischen Be-

amten. Bereits vor den 1870er Jahren zeichnete sich diese Gruppe der technischen Beamten im Vergleich zu den kaufmännischen Beamten durch eine deutlich höhere Fluktuation aus. Zu Beginn ihrer Karriere betrachteten Techniker und Ingenieure ihre Tätigkeit eher noch als vorübergehende Lehrzeit und praktische Einarbeitung, die ihnen den Wechsel in interessantere oder auch besser bezahlte Positionen in anderen Betrieben ermöglichen sollte (Matschoß 1919:103f.; Pfisterer 2005:192).

Anstelle des traditionellen Patriarchalismus trat seine modernende Variante. Sie entstand nicht mehr auf Grundlage des direkten, persönlichen Verhältnisses zwischen Betriebsherrn und seinen Arbeitern und Angestellten, sondern in entpersönlichter Form. Der moderne Patriarchalismus ist als hochgradig zweckrationale Strategie und „der modernen Industriegesellschaft adäquates Herrschaftsinstrument“ (Stremmel 2006:77) zu verstehen. Er antwortete auf konkrete Probleme wie hohe Fluktuation, fehlende Disziplin, Motivation und Identifikation (Berghoff 1997:170ff.). Zudem erfüllte er mit zunehmendem Aufbrechen des Konflikts zwischen Kapital und Arbeit ab den 1880er Jahren eine weitere sozialintegrative Funktion: die Sicherung der ökonomischen und sozialen Stellung der Unternehmer gegen gesamtgesellschaftlich drohende Herausforderungen im sich bildenden Industriesystem (siehe Abschnitt 3.3.2) (Kocka 1973:172f.).

Strategien der Rekrutierung von Verwandten behielten ihre Relevanz. Die Brüder Mannesmann hielten bis 1914 an dem Grundsatz fest, „keine familienfremden Techniker der mittleren und oberen Kategorie (Betriebsingenieure, Oberingenieure, Werksleiter)“ (Dietrich 1991:35) zu beschäftigen, obwohl sie sich mit grundlegenden Kompetenzproblemen konfrontiert sahen. Um der steigenden Distanz zwischen Angestellten und Management entgegenzuwirken, wurden Versuche unternommen, zumindest mittelbar eine persönliche Beziehung herzustellen. Angestelltenpositionen, die nicht intern besetzt werden konnten, sollten zumindest über indirekte persönliche Kontakte besetzt werden. Weniger als die Hälfte der 1906 befragten technischen Betriebsbeamten hatte ihre Position über Inserate (ein Fünftel) oder eine direkte Bewerbung (ein Viertel) gefunden. Zwei Fünftel hatten ihre Stelle über Verwandtschafts- oder freundschaftliche Beziehungen vermittelt bekommen. Dies galt besonders häufig für Hochschulabsolventen (Jaekel 1908:45). Besondere Bedeutung kam auch symbolischen Akten zu. Friedrich Krupp beschloss 1902, „langjährigen und besonders verdienten ‚Beamten‘ ein spezielles Andenken, eine Anstecknadel, zu verleihen“ (Stremmel 2006:84). Das Ritual wurde nach seinem Tod durch seine Frau durchgeführt und zu Jubilarfeiern ausgebaut. Bei Siemens & Halske erhielten sich auch ohne direkten Kontakt zwischen dem Eigentümerunternehmer und seinen Angestellten über längere Zeit Reste eines patriarchalistischen Vertrauensverhältnisses (Kocka 1969:105).

Die bisherige Analyse hat gezeigt, dass die Unternehmen nach der Jahrhundertwende nur noch geringe Bereitschaft zur Zahlung hoher Einkommen wie auch kostenträchtiger betrieblicher Sozialleistungen zeigten. Dietrich kommt im

Rahmen seiner Analyse der erst nach der Hochzeit des traditionellen Patriarchalismus gegründeten DÖMW zu dem Schluss: „Das Festhalten am traditionellen Privatbeamtenverhältnis ist [...] nicht nur als unreflektierte Anpassung an Vorbilder zu deuten, sondern entsprach auch den Interessen des Unternehmens und der Angestellten. Für die Masse dieser Beschäftigten, vor allem für die niedrig qualifizierten Angestellten, gab es weder unmittelbar erfolgsbezogene Anreize noch prestigefördernde Titel oder Aufstiegsmöglichkeiten. Für sie bot die Stellung eines ‚Beamten‘ mit ihrem Ansehen, ihren Sicherheiten und Privilegien das einzig erstrebenswerte Ziel; das Unternehmen verfügte damit über eine nicht allzu kostspielige soziale Prämie. Zwar lassen sich solche Kalkulationen auf Unternehmerseite nicht ausdrücklich nachweisen; auf der Seite der Angestellten sind sie dagegen unübersehbar“ (Dietrich 1991:169).

### **3.3 Gesellschaftliche Kontextbedingungen: Arbeitsmarktsituation und externe Regulierungen**

#### 3.3.1 Die Arbeitsmarktsituation der Angestellten

Auf den Einfluss der Qualifikation auf die Machtressourcen der Angestellten wurde bereits eingegangen. Nun gilt das Interesse den Machtressourcen, die verschiedenen Angestelltengruppen aufgrund ihrer Arbeitsmarktsituation zur Verfügung standen.

Zu Beginn der frühen Industrialisierung wurden einfache kaufmännische und technische Fachkräfte weitestgehend innerbetrieblich ausgebildet und verblieben im Betrieb. Fachkräfte mit höherer formaler Qualifikation waren rar gesät und wurden meist über persönliche Bekanntschaft vermittelt. Ab den 1850er Jahren entstanden zunächst auf regionaler Ebene allmählich Angestelltenarbeitsmärkte, und diese gestalteten sich für die Angestellten im gewerblichen Sektor bis in die 1870er Jahre insgesamt sehr günstig. Dies galt für die untersten und einfachen Angestellten und insbesondere qualifizierten Angestellten. Christian Beuth – Leiter des ersten, 1821 gegründeten polytechnischen Instituts, des Berliner Gewerbeinstituts (das sich später als erste Schule höherer technischer Bildung etablieren sollte) – kam bereits 1833 zu dem Schluss, dass sein Institut die Nachfrage aus der Industrie nach Werkmeistern nicht befriedigen konnte (Kocka 1969:72). Für gute Meister bestand mindestens bis Mitte des 19. Jahrhunderts ein Nachfrageüberhang (Kocka 1969; Pierenkemper 1987:72). Der Bedarf an qualifizierten technischen, aber auch kaufmännischen Angestellten konnte bis in die 1880er Jahre hinein nicht gedeckt werden. Unter diesen Umständen verfügten vor allem qualifizierte Angestellte über eine hohe Arbeitsmarktmacht. Diese wurde in erster Linie dadurch eingeschränkt, dass sich überregionale Arbeitsmärkte erst allmählich herausbildeten, sodass sich die Suche nach einer neuen Stelle gegebenenfalls schwie-

rig gestaltete. Vor allem hochqualifizierte technische Angestellte profitierten neben der allgemeinen Expansion von Angestelltentätigkeiten von der Tatsache, dass in der Wachstumsphase der Gründerjahre anstelle der zunächst regionalen Arbeitsmärkte für qualifizierte Angestellte zunehmend nationale Arbeitsmärkte traten. Hierdurch eröffneten sich neue Mobilitätschancen (Pierenkemper 1981; Lorentz 1988:54; Pfisterer 2005:92f.).

Mit der Gründerkrise 1873 verschlechterte sich die Arbeitsmarktsituation insgesamt erheblich. Angestellte – unter ihnen vor allem einfache Angestellte und vermehrt kaufmännische Angestellte (siehe Abschnitt 3.2.3) – erlebten Entlassungen und Lohnkürzungen, jedoch nicht im gleichen Umfang wie die Gruppe der Arbeiter (Schulz 1979:124). Auch wenn sich in den folgenden Jahren die Verhältnisse wieder stabilisierten, verschob sich bis zur Jahrhundertwende das Verhältnis zwischen Arbeitskräfteangebot und -nachfrage deutlich zu Ungunsten der Angestellten und besonders der kaufmännischen Angestellten.

Die Arbeitsmarktsituation der Techniker gestaltete sich bis in die 1880er allgemein zufriedenstellend (Pierenkemper 1987:186). Im Zuge der Expansion der Großunternehmen und noch einmal kurz nach der Jahrhundertwende stieg aber nicht nur der Bedarf, sondern stiegen auch die Bewerberzahlen in erheblichem Umfang. Mit der Ausweitung des technischen Bildungswesens ab den 1880er Jahren nahm der Andrang in technische Berufe erheblich zu, wodurch sich die Arbeitsmarktsituation der technischen Fachkräfte verschlechterte. So stieg etwa die Zahl der Schüler an staatlichen Fachschulen zwischen 1891 und 1903 auf das Vierfache (Pierenkemper 1987:101,186).

Die Untersuchung über die Situation der technischen Privatbeamten von 1906 gibt Auskunft über die Stellenlosigkeit<sup>123</sup> dieser mittleren und höheren Angestellten (siehe Tabelle 02). Immerhin ein Viertel derer, die seit Beendigung ihrer theoretischen Bildung eine Berufspraxis von bis zu fünf Jahren vorweisen konnten, berichtete, innerhalb dieses Zeitraums mindestens einmal arbeitslos gewesen zu sein. Unter denjenigen mit einer Berufspraxis von fünf bis zehn Jahren galt dies bereits für 44%. Da die Häufigkeit der Stellenlosigkeit nicht berücksichtigt ist, können keine verlässlichen Aussagen über die zunehmende Häufigkeit von Arbeitslosigkeit innerhalb dieser Gruppe im Zeitverlauf getroffen werden. In diese Richtung weist aber der Umstand, dass in allen Gruppen mit mehr als fünf Jahren Berufspraxis die Anteile derer, die von Stellenlosigkeit berichteten, ähnlich lagen.

Aufgrund der relativ geringen Qualifikationsanforderungen an die einfachen kaufmännischen Angestellten und Auszubildenden, führten die zunehmende Alphabetisierung der Bevölkerung und eine rückläufige Nachfrage nach derartigen Arbeitskräften im Zug der Rezession (Pierenkemper 1987:96) bis 1900 zu einem Angebotsüberhang an einfachen kaufmännischen Angestellten. Die Entwicklung verschärfte sich weiter durch den zunehmenden Eintritt von Frauen in Angestell-

---

<sup>123</sup> Ausgeschlossen wurde die erste Phase der Stellenlosigkeit nach Verlassen der Ausbildungsinstitution.

Tabelle 02: Stellenlosigkeit der Betriebsbeamten im Großraum Berlin nach Dauer der Berufspraxis 1906

N=3265 (alle Personen haben Frage nach Stellenlosigkeit beantwortet)

es haben in der Praxis ... Jahre	Befragte insgesamt	es berichteten über Stellenlosigkeit		es berichteten nicht über Stellenlosigkeit	
		absolut	%	absolut	%
0 - 5	1740	391	22,5	1349	77,5
5 - 10	910	398	43,7	512	56,3
10 - 15	358	145	40,5	213	59,5
15 - 20	106	48	45,3	58	54,7
20 und mehr	95	42	44,2	53	55,8
unbekannt	56	24	42,9	32	57,1
<b>Summe</b>	<b>3265</b>	<b>1048</b>		<b>2217</b>	

*Quelle: Jaeckel 1908: 91; Prozentzahlen eigene Berechnungen.*

tenpositionen (Kocka 1969:63f.). Es bildete sich ein geschlechtsspezifisch segmentierter Arbeitsmarkt für Büro- und Verwaltungsberufe aus (nicht zuletzt durch die Einführung der Schreibmaschine). Mechanische und schematische Massenarbeitsplätze am unteren Ende der industriellen Bürohierarchie wurden zunehmend von Frauen ausgeübt, Führungs-, Distributions- und Kontrolltätigkeiten blieben männlichen Angestellten überlassen (Schulz 2000:17). Die Verschlechterung der Arbeitsmarktsituation betraf aber – wenn auch in geringerem Umfang – auch qualifizierte Handlungsgehilfen.

Aufgrund der relativ geringen Qualifikationsanforderungen an die einfachen kaufmännischen Angestellten und Auszubildenden, führten die zunehmende Alphabetisierung der Bevölkerung und eine rückläufige Nachfrage nach derartigen Arbeitskräften im Zug der Rezession (Pierenkemper 1987:96) bis 1900 zu einem Angebotsüberhang an einfachen kaufmännischen Angestellte. Die Entwicklung verschärfte sich weiter durch den zunehmenden Eintritt von Frauen in Angestelltenpositionen (Kocka 1969:63f.). Es bildete sich ein geschlechtsspezifisch segmentierter Arbeitsmarkt für Büro- und Verwaltungsberufe aus (nicht zuletzt durch die Einführung der Schreibmaschine). Mechanische und schematische Massenarbeitsplätze am unteren Ende der industriellen Bürohierarchie wurden zunehmend von Frauen ausgeübt, Führungs-, Distributions- und Kontrolltätigkeiten blieben männlichen Angestellten überlassen (Schulz 2000:17). Die Verschlechterung der Arbeitsmarktsituation betraf aber – wenn auch in geringerem Umfang – auch qualifizierte Handlungsgehilfen.

Von den 1880er Jahren bis Ende des ersten Jahrzehnts des neuen Jahrhunderts büßten die Angestellten sukzessive und in beschleunigter Weise nach der Jahrhundertwende beträchtlich an Arbeitsmarktmacht ein. Ihre Arbeitsmarktchancen

verschlechterten sich über alle Gruppen hinweg – technische wie kaufmännische, ungelernte wie gelernte – erheblich. Qualifizierte technische Beamte und insbesondere Ingenieure profitierten bis zur Jahrhundertwende von einer günstigeren Arbeitsmarktsituation als kaufmännische Angestellte. Nach der Jahrhundertwende konnten selbst hochqualifizierte technische Angestellte nicht davon ausgehen, bei Aufgabe oder Verlust der eigenen Stelle kurzfristig Ersatz zu finden. Anzunehmen ist, dass eine Ausnahme die Absolventen der Handelshochschulen bildeten – diese wurden schließlich erst ab Beginn des 20. Jahrhunderts aufgrund des großen Nachfragebedarfs der Unternehmen eingeführt. Über diese Gruppe liegen aber keine Daten vor. Die Situation der kaufmännischen Angestellten gestaltete sich nach der Jahrhundertwende insofern besser, als erstens ihre Zahl weiterhin expandierte (Lorentz 1988:48) und zweitens ihre Beschäftigungsgrade geringeren Schwankungen unterlagen (Lederer 1912:93).

Dennoch darf nicht aus dem Blick geraten, dass die Arbeitsmarktsituation der Angestellten sich auch nach der Jahrhundertwende weiterhin deutlich günstiger darstellte als die der Arbeiter: Wenn sie auch häufig länger stellenlos blieben, lag ihr Beschäftigungsgrad über dem der Arbeiter und wiesen ihre Beschäftigungsverhältnisse insgesamt eine höhere Stabilität auf (Schulz 1979:271f.).

Die Realität der Angestellten war zunehmend von ihrer Abhängigkeit vom Arbeitsmarkt und von konjunkturellen Schwankungen geprägt. Ihr Anspruch richtete sich aber weiter auf eine dauerhafte Stellung in Anlehnung an die Position des Staatsbeamten. Lederer sah in der drohenden Arbeitslosigkeit ein besonderes Gefährdungsmoment ihrer sozialen Situation und ihres Selbstverständnisses. „Soweit die Stellenlosigkeit erfasst werden kann, besitzen wir in ihr ein Kriterium für das Maß der *B e d r o h u n g*, welcher die Angestellten ausgesetzt sind, deklassiert, der Möglichkeit, eine mittelständische Lebenshaltung zu behaupten, beraubt zu werden. Je öfter die Stellenlosigkeit eintritt und je schwerer sie ist, desto mehr verschwinden diejenigen Elemente aus dem Bewusstsein der Angestellten, welche ihre Situation – auch bei gleicher Bezahlung – gegenüber der Arbeiterschaft günstiger erscheinen lassen. [...] [D]ie Angestelltenschaft dürfte, ganz im allgemeinen, auch auf die vorübergehende Stellenlosigkeit noch schärfer reagieren als die Arbeiterschaft“ (Lederer 1912:92). Diese Einschätzung verdeutlicht die Bedeutung, die das feste Dienststellenverhältnis für die Angestellten besaß, wie auch die mit dieser übereinstimmende gesellschaftliche Wahrnehmung der Angestellten als besondere Arbeitnehmerkategorie.

### 3.3.2 Die rechtliche Regulierung der frühen Angestelltenarbeitsverhältnisse

Die Entwicklung der arbeits- und sozialrechtlichen Situation der Angestellten besitzt Bedeutung für den impliziten Arbeitsvertrag der Angestellten, weil sie Ausdruck eines gesellschaftlichen Verständnisses der Angestelltenarbeitsverhältnisse als besondere Beschäftigungsverhältnisse ist. Ihre gesellschaftliche Anerkennung als spezifische Beschäftigtengruppe stärkte wiederum ihr Selbstverständnis,

sich nicht nur in einer privilegierten Beschäftigungssituation zu befinden, sondern diese auch zu ‚verdienen‘. In der Entwicklung der rechtlichen Regulierung zeigt sich die Anerkennung eines unterschiedlichen Charakters der Arbeitsverhältnisse von Arbeitern und Angestellten. Die Anerkennung eines besonderen Anspruchs an die Beziehung zwischen Arbeitgebern und Angestellten fand ihren Ausdruck zunächst nicht in einer rechtlichen Sicherung der Angestellten, sondern gerade in dem Verzicht auf eine Normierung ihrer Arbeitsverhältnisse.

Die Arbeitsverhältnisse der Arbeiter wurden in ersten Ansätzen bereits Mitte des 18. Jahrhunderts in einzelstaatlichen Gewerbeordnungen wie der preußischen Gewerbeordnung von 1845 geregelt. Sie bestimmte, dass Arbeitsverträge Gegenstand freier Vereinbarung seien. Sie legte eine für beide Vertragsparteien verbindliche Kündigungsfrist von 14 Tagen, aber keine weiteren Formvorschriften – etwa die Schriftform oder die Vorgabe zu regelnder Inhalte, wie Arbeitszeit und Entgelt, – fest (Schulz 1979:58). Hierbei wurde die Gruppe der Meister explizit aus ihrem Geltungskontext ausgeschlossen. Der explizite Ausschluss dieser Gruppe verwies auf ihren gehobenen Status im Vergleich zur Gruppe der Arbeiter. Während die Arbeiterarbeitsverhältnisse deutlich den Charakter von Lohn-Arbeitsverhältnissen als Austausch von Arbeitskraft gegen Entgelt trugen und somit als Vertragsverhältnis weiterer Spezifizierung bedurften, wurde für die Beziehung zwischen Prinzipal und Angestelltem die Kontinuität einer auf persönlicher Loyalität beruhenden Arbeitsbeziehung vorausgesetzt.

Eine erste arbeitsrechtliche Regulierung der Angestelltenarbeitsverhältnisse wurde für Handelsangestellte, nicht aber für Büroangestellte im Preußischen Handelsgesetzbuch von 1861<sup>124</sup>, für technische Angestellte – „Betriebsbeamte, Werkmeister und Techniker“ – in der Gewerbeordnung vom Deutschen Bund von 1869 (später Gesetz zur Abänderung der Gewerbeordnung (GO) von 1891) vorgenommen (für einen Überblick der arbeits- und sozialrechtlichen Entwicklung siehe Anhang Tabelle 03). Die relativ frühe Regelung der Arbeitsverhältnisse der kaufmännischen Angestellten war auf deren bereits umfangreiche Beschäftigung in den Handelsbetrieben zurückzuführen. Das Preußische Handelsgesetzbuch kodifizierte bereits verbreitete Regelungen (Schulz 1979:54ff.; Pohl, Schaumann et al. 1983:134ff.; Fiedler 2006:6ff.). Das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB) von 1896 legte allgemeine Grundsätze und Bestimmungen des Dienstvertrages fest, unter die nun auch die Dienstverhältnisse der Büroangestellten vielen und die für gewerbliche Angestellte weiter durch die GO, für Handlungsgehilfen weiter durch das Handelsgesetzbuch (HGB) von 1897 ergänzt wurden.

---

<sup>124</sup> Die frühe Regelung der Arbeitsverhältnisse der Handlungsgehilfen ist darauf zurückzuführen, dass es sich bei diesen weniger um ein neues Phänomen handelte und ihre Zahl zu Beginn die der Büro- und technischen Angestellten weit überschritt (siehe Abschnitt 3).



Die Gewerbeordnung sah für technische Angestellte<sup>125</sup> eine sechswöchige Kündigungsfrist zum Quartalsende (ab 1900 eine Mindestkündigungsfrist zum Monatsende bei eingeschränkter Abdingbarkeit), für Arbeiter eine 14-tägige Kündigungsfrist vor. Allerdings handelte es sich bei der günstigeren Bestimmung um eine dispositive Kündigungsfrist, die jederzeit durch individuelle Regelungen außer Kraft gesetzt werden konnte. Mit Inkrafttreten des BGB 1900 galt die sechswöchige, dispositive Kündigungsfrist für alle Angestellten. Gleichzeitig erfolgte insofern eine Annäherung zwischen den Regelungen für Arbeiter und Angestellte, als auch für Arbeiter längere, dispositive Kündigungsfristen, gestaffelt entlang der Bezahlungsart, vorgesehen waren (bei täglicher Bezahlung tägliche, bei wöchentlicher Bezahlung wöchentliche Frist, bei längeren Bezahlungsintervallen sechswöchige Kündigungsfrist zum Quartalsende) (Fiedler 2006:6ff.). Die Kündigungsfristen in den Betrieben unterschritten in der Regel die gesetzlichen Fristen nicht, die Praxis der Betriebe war bei der Bestimmung der Regelungen in der GO und im BGB als Entscheidungsgrundlage herangezogen worden.

Das HGB schrieb in einzelnen Bereichen günstigere Regelungen für die Gruppe der kaufmännischen Angestellten fest:

- Bei ihnen war die Anrechnung von Versicherungsbezügen auf das im Krankheitsfalle zu zahlende Gehalt unzulässig, im unverschuldeten Krankheitsfall war die Entgeltfortzahlung für sechs Wochen gesichert; den werblichen Angestellten und Arbeitern sicherte das BGB lediglich die Weiterzahlung des Lohnes/Gehaltes, „wenn der Bedienstete für eine verhältnismäßig nicht erhebliche Zeit durch einen in seiner Person liegenden Grund, jedoch ohne sein Verschulden an der Dienstleistung verhindert wird“ (Lederer 1912:225).
- Die Unternehmen waren gegenüber kaufmännischen Angestellten zur Gehaltszahlung zum Ende des Monats, bei technischen Angestellten im Verlaufe des Jahres verpflichtet.
- Kaufmännische Angestellte konnten mit erfolgter Kündigung, Techniker und Werkmeister erst bei Austritt aus dem Dienstverhältnis ein Zeugnis verlangen.
- Die Formulierung restriktiver Konkurrenzklauseln war nur bei den kaufmännischen Angestellten durch eine dreijährige Frist beschränkt (Lederer 1912:224-232).
- Beide Gruppen unterlagen unterschiedlichen Gerichtsbarkeiten. Handlungsgehilfen unterlagen bis zu einer Einkommensgrenze von 5.000 Mark Kaufmannsgerichten, Techniker und Werkmeister mit einem Einkommen bis zu 2.000 Mark dem Gewerbegericht und mit höherem Einkommen der ordentlichen Gerichtsbarkeit (Witzleben 1926:29).

---

<sup>125</sup> Die gleiche Regelung sah das Allgemeine Deutsche Handelsgesetzbuch bereits 1869 für Handlungsgehilfen vor.

Bis nach dem Ersten Weltkrieg bestand kein einheitliches Arbeitsrecht für Angestellte, wenn auch ungleiche rechtliche Regelungen nicht zwangsweise eine unterschiedliche Behandlung der kaufmännischen und technischen Beamten durch die Betriebe nach sich zog. So fand sich die ungleiche rechtliche Stellung beider Gruppen in Bezug auf die Fortzahlung im Krankheitsfall in der Berliner Metallindustrie lediglich in der Praxis der kleinen Betriebe fand (Witzleben 1926:28ff.).

Die Wirtschaftskrise förderte Konzentrations- und Zentralisationsprozesse. Wirtschaftliche und soziale Verbände, unter ihnen die Gewerkschaften, gewannen an Bedeutung und wurden durch die Angestellten ab 1900 intensiv als Organ genutzt, um eigene sozialpolitische Forderungen durchzusetzen (Lorentz 1988:48). Eine gewerkschaftliche Organisation wurde zunächst durch das Beamtenselbstverständnis verhindert: „Ein Beamter konnte sich wohl mit einer individuellen Bitte an seinen Dienstherrn wenden, kaum aber mit einer Kollektivpetition und schon gar nicht mit einer Streikdrohung“ (Kocka 1977:273). Ab Ende der 1850er Jahre entstanden Berufsverbände<sup>126</sup>, die sich Fragen der Fürsorge, des sozialen Schutzes sowie der Weiterbildung widmeten. Die Gründung von Berufsverbänden war Zeichen dafür, dass die Angestellten eine heterogene Arbeitnehmergruppe darstellten, die sich hinsichtlich ihrer Interessen, aber auch ihres Selbstverständnisses unterschieden.

Die Bedeutung und die Beharrlichkeit des Selbstverständnisses verschiedener Angestelltengruppen verdeutlichen folgende Beispiele: Das in den frühen industriellen Unternehmen etablierte Prinzip der Meisterwirtschaft räumte dieser Gruppe eine hervorgehobene Position im Betrieb ein, mit der sich ein ambitioniertes Sonderbewusstsein dieser Gruppe verband. Es fand seinen Ausdruck in ihrer gemeinschaftlichen Organisation im 1884 gegründeten Werkmeister-Verband. Seine Mitglieder stammten selbst aus der Arbeiterschaft, schlossen aber explizit mittels Verbandsstatut untere technische Angestellte aus ihren Reihen aus (Pierenkemper 1987:94, 227). Ähnliches vollzog sich bei der Gruppe der Mittelschultechniker. Der ebenso 1884 gegründete DTV nahm ausschließlich Mittelschultechniker auf. Technikern, die keine ausreichende schulische Qualifikation nachweisen konnten, wurde die Aufnahme regelmäßig verweigert. Der Verband wehrte sich gegen „die Aufweichung des Begriffs ‚Techniker‘ durch ‚technische Angestellte‘ oder gar durch ‚Privatbeamte‘, weil eine solche Terminologie der Zerstörung des Standesbewußtseins Vorschub leistete“ (Pierenkemper 1987:228). Zu guter Letzt warf der Verein Deutscher Ingenieure (VDI) der Bochumer Hüttenschule, vor, mit dem Versuch, ein gleichermaßen praktisches wie theoretisch anspruchsvolleres Curri-

---

<sup>126</sup> Die ersten (zum Teil paritätischen) kaufmännischen Verbände waren Wohlfahrtsvereine mit dem primären Ziel der öffentlichen Vertretung von Standesinteressen, Stellenvermittlung, Rechtsschutz, Fortbildungsförderung, aber auch der Einrichtung von Spar-, Unterstützungs- und Sozialkassen. Im Gegensatz hierzu standen bei den Verbänden der technischen Angestellten mit sogenannten Bildungsvereinen zunächst Bildungs- und wissenschaftliche Interessen im Vordergrund, erst ab Mitte der 1880er Jahre wurden Wohlfahrtsvereine gegründet.

culum für die Werkmeisterausbildung zu etablieren, wenn schon nicht eine Konkurrenz zu der etablierten Gruppe von Mittelschultechnikern zu schaffen, so doch falsche Aufstiegserwartungen zu nähren (Bongartz 1979:41).

Erst Ende des 19. Jahrhunderts orientierten sich erste Zusammenschlüsse an den Arbeitergewerkschaften. Die verschiedenen Verbände<sup>127</sup> verfügten von Beginn an über sehr unterschiedliche politische Orientierungen, traten aber für verschiedene gemeinsame Forderungen ein (Witzleben 1926:26;36ff.; Dittrich 1939:114f.). Die Etablierung eines einheitlichen Angestelltenrechts war eine zentrale Forderung, der sich insbesondere die technischen, aber auch die kaufmännische Angestelltenverbände anschlossen. Ein allgemeines Arbeitsrecht für Arbeiter und Angestellte lehnten alle Verbände strikt ab (Pierenkemper 1987:247). So argumentierte ein Referent auf eine Versammlung der Gesellschaft für soziale Reformen zu Beginn des 20. Jahrhunderts, dem Arbeiter sei „der Kampf um die Verbesserung der Lohnverhältnisse ein gewohnter Zustand, daher strebe er nach möglicher Freiheit im Arbeitsvertrage, während der Angestellte die Sicherheit des Angestelltenvertrages vor allem schätze, und daher auf eine lange Kündigungsfrist und anderweitige Kautelen des Dienstvertrages Wert lege. Auch der Gedanke der Versorgung im Alter und die Fürsorge für die Familie spiele bei den Angestellten eine ganz andere Rolle“ (Lederer 1912:233f.). Gegenstand umfangreicher Auseinandersetzungen war die Frage der Sozialversicherung. Sie markierte einen Meilenstein der rechtlichen Sonderstellung der Angestellten.

Die Krisenerfahrung der 1870er Jahre zog eine stärker interventionsstaatliche Wirtschafts- und Sozialpolitik nach sich. Zu den wesentlichen Errungenschaften zählte die Sozialgesetzgebung der 1880er Jahre. 1883 wurde das Krankenversicherungsgesetz für die Arbeiter, 1889 das Gesetz über Invaliditäts- und Altersversicherung (AIVG) erlassen. Beide schlossen neben Arbeitern Betriebsbeamte und Handlungsgehilfen bis zu einer Einkommensgrenze von 2.000 Mark im Jahr ein. Indem Arbeiter und Angestellte in einem gemeinsamen Gesetz zusammengefasst wurden und einheitlichen Regelungen unterlagen, wurde die prinzipielle Besonderheit des Angestelltenstatus negiert. Dies widersprach in eklatanter Weise dem Selbstverständnis der Angestellten, dessen zentraler Bezugspunkt die Abgrenzung von der Gruppe der Arbeiter war. Ausdruck dieses Sonderbewusstseins war die verstärkt ab 1900 erhobene Forderung nach einem speziellen Versicherungsgesetz für Angestellte (Lederer 1912:22; Braun 1964:76f.; Schulz 2000:14).

---

<sup>127</sup> Ende des 19. Jahrhunderts entstanden lokale Organisationen, die sich explizit der Interessen der weiblichen Büroangestellten annahmten. Bald traten rein standesrechtlich orientierte technische Akademikerverbände hinzu.

Die Auseinandersetzung um eine gesonderte Pensionsversicherung für Angestellte erfolgte wesentlich zwischen organisierten Angestellten<sup>128</sup> und Unternehmern in einem „Wechselspiel zwischen ökonomisch bedingtem Statusverlust, daraus folgendem Angestelltenprotest und dessen partieller Befriedigung durch die entsprechenden Herrschaftsgruppen aus sozialintegrativen Gründen [...]“ (Kocka 1981b:84). 1911 wurde schließlich das Angestelltenversicherungsgesetz (AVG) erlassen. Der gesetzliche Schutz des AVG umfasste: einen Rentenanspruch ab dem 65. Lebensjahr (er setzte für Arbeiter bis 1916 erst mit dem 70. Lebensjahr ein); ein Ruhegeld nicht nur bei Erwerbs-, sondern auch Berufsunfähigkeit; günstigere Regelungen für Witwen und Waisen<sup>129</sup> sowie die umfangreichere Finanzierung von Heilverfahren zur Prävention der Erwerbsunfähigkeit. Die höheren absoluten und relativen Leistungsansprüche wurden durch deutlich höhere Beitragssätze als in der Arbeiterversicherung finanziert (etwa der dreieinhalbfache Satz), die jeweils zur Hälfte durch Arbeitnehmer und -geber getragen wurden. Versicherungspflichtig waren Angestellte (definiert über einen im Gesetz aufgeführten Berufsgruppenkatalog) mit Vollendung des 16. Lebensjahres bis zu einem Jahresarbeitsverdienst von 5.000 Mark (Witzleben 1926:43f.; Schulz 2000:28f.).

Die Durchsetzung des AVG fußte auf der Unterstützung einflussreicher gesellschaftlicher Gruppen. Hierbei kamen ebenso sozialintegrative Erfordernisse auf Ebene der Betriebe als auch auf gesellschaftlicher Ebene zum Tragen. Finanzielle Interessen des Reiches, Konkurrenz der (bürgerlichen wie sozialdemokratischen) Parteien um die Wählergruppe der Angestellten sowie die Angst vor einer Solidarisierung aller Arbeitnehmer gegen kapitalistische Interessen fügten sich zusammen (Braun 1964:93). Ziel war die Förderung eines Selbstverständnisses der Angestellten als Zugehörige eines neuen Mittelstandes, das die Bildung einer gemeinsamen Front aller Arbeitnehmer im Arbeitskampf verhindern sollte (Speier 1977:78). Das AVG wurde im Reichstag einstimmig angenommen. Keine Partei wollte die Missgunst der Angestellten als nun zahlenmäßig bedeutsame und weiterhin im Wachstum begriffene Gruppe auf sich ziehen (Dittrich 1939:105).

Die Solidarisierung der Angestellten mit den Arbeitern hätte auf betrieblicher Ebene aus zweierlei Gründen eine Gefahr dargestellt: Erstens waren die Angestellten, wenn sie mehrheitlich auch weitgehend Routinetätigkeiten ausübten, aufgrund ihrer zentralen betrieblichen Funktion für den Erfolg des Unternehmens wichtig. Zweitens nahm der Umfang der Angestelltenbelegschaften kontinuierlich zu. Stieg die absolute Zahl der einfachen wie auch der mittleren und höheren Angestellten,

<sup>128</sup> Ihr Organisationsgrad ist ab 1907 auf Grundlage differenzierter Mitgliedsnachweise der Verbände nachvollziehbar. Er schwankte 1907, 1914 wie auch 1925 zwischen einem knappen und guten Drittel, wobei innerhalb der Angestelltenschaft mit den kaufmännischen und weiblichen Angestellten Beschäftigtengruppen an Boden gewannen, die herkömmlich einen geringen Organisationsgrad aufwiesen (Dittrich 1939:114f.). So waren 1907 33% der männlichen jedoch nur 14% der weiblichen Angestellten in Verbänden oder Gewerkschaften organisiert (Schulz 2000:26).

<sup>129</sup> Angestelltenwitwen erhielten im Gegensatz zu Arbeiterwitwen eine unbedingte Rente, Waisenkinder besaßen Ansprüche bis zum Alter von 18 und nicht 15 Jahren.

gewannen erstere relativ an Bedeutung. Die Gruppe der mittleren und höheren Beamten reichte rein quantitativ nicht aus, um das notwendige Gegenwicht zu einer Allianz zwischen Arbeitern und einfachen Angestellten sicherzustellen. Daher waren die Arbeitgeber bereit, auch jenen Angestellten privilegierte Beschäftigungsverhältnisse zuzusichern, deren betriebliche Funktion dies nicht erforderte.

Die arbeits- und sozialrechtliche Regulierung der Angestelltenverhältnisse und ihre Subsumtion unter die gewerblichen Arbeiter im Arbeiterschutzgesetz sowie im AIVG entsprachen der Anerkennung des allgemein gleichen Charakters ihres Arbeitsverhältnisses als Lohnarbeitsverhältnis und ihrer Schutzbedürftigkeit. Wichtig erscheint jedoch der Wille des Gesetzgebers, auf arbeits- wie sozialrechtlicher Ebene unterschiedliche Standards zu setzen und einen Sonderstatus der Angestellten fortzuschreiben. Dem AVG kam eine sozialstrukturierende Kraft zu, die im Widerspruch zur ökonomischen Entwicklung und der Ausdifferenzierung der Angestelltenkategorien in Betrieb und Gesellschaft die Gemeinsamkeit ‚der Angestellten‘ und ihre Abgrenzung von der Lohnarbeiterschaft betonte. Die Stabilisierung der Unterschiede in der rechtlich-politischen Sphäre verfestigte eine soziale Grenze, die die Sonderstellung der Angestellten bekräftigte und ihr Sonderbewusstsein förderte, indem sie es legitimierte (Kocka 1981b:140).

### **3.4 Fazit**

Im Zuge der frühen Industrialisierung konstituierte sich mit den Angestellten eine neue Arbeitnehmergruppe, die in sich heterogen war, sich aber von den Arbeitern durch zwei wesentliche Merkmale unterschied: Erstens waren sie schwer von außen kontrollierbar und/oder ersetzbar. Zweitens variierten die Konditionen ihrer Beschäftigungsverhältnisse aufgrund materieller wie immaterieller Privilegien deutlich im Vergleich zu denen der Arbeiter.

Zunächst entstanden in kleinen und mittleren Betrieben zum einen komplexe Angestelltenfunktionen mit breiten Aufgabenumfängen, weiten Dispositions- und Entscheidungsbefugnissen sowie in- und externer Schnittstellenfunktion (Werkstattvorsteher, Ingenieure, Buchhalter/Korrespondenten). Die Arbeitsprozesskontrolle beschränkte sich auf eine direkt persönliche Kontrolle, der sich die komplexen Tätigkeiten der höheren Angestellten fast vollständig entzogen. Zum anderen bildeten sich Funktionen geringer Komplexität aus (Werkstattschreiber, Bürodienner). Die einfachen Angestellten konnten direkt kontrolliert werden, mussten aber aufgrund ihrer Gewährleistungsfunktion und als Nachwuchskräfte für komplexe Funktionen an den Betrieb gebunden werden. Vor allem höhere, aber auch einfache Angestellte waren schwer ersetzbar, weil die über gering verbreitete Qualifikationen (höhere Bildung, Rechen- und Schreibkenntnisse; betriebliches Erfahrungswissen) verfügten. Sie hatten eine günstige Verhandlungsposition hinsichtlich vorteilhafter Arbeitsbedingungen inne.

Die in den ab den 1870er Jahren entstehenden Großbetrieben expandierenden Angestelltenbelegschaften differenzierten sich die hierarchisch wie funktional aus. Neben Funktionen hoher Komplexität (Ingenieure, Obermeister, erste/zweite Buchhalter/Korrespondenten) gewannen solche mittlerer (qualifizierte Bürofachkräfte, Techniker und Meister) und geringer Komplexität an Gewicht (unqualifizierte Schreiber/Registrierer, Bürohilfskräfte). Die direkte Arbeitsprozesskontrolle wurde um bürokratische Lenkungs- und Kontrollmethoden (insbesondere Dienstordnungen) ergänzt. Beide konnten bei einfachen Tätigkeiten erfolgreich eingesetzt werden. Die Tätigkeiten mittlerer und höherer Angestellter hingegen konnten aufgrund selbständiger Elemente nur bedingt vorstrukturiert werden. Das Kontrollgleichgewicht stand zuungunsten einfacher und zugunsten mittlerer und höherer Angestellter. Gleichzeitig verschlechterte sich zunächst die Verhandlungsposition erst der unqualifizierten wie qualifizierten kaufmännischen und nach der Jahrhundertwende auch der qualifizierten und hochqualifizierten technischen Angestellten.

Die Unternehmer waren sich der Integrationsanforderungen der verschiedenen Angestelltengruppen bewusst. Bereits die frühen Angestelltenarbeitsverhältnisse trugen die typischen Charakteristika des traditionellen Kontrakts. Sie kamen auf Grundlage individueller Verträge zustande, wurden aber nicht als reine Lohnarbeitsverhältnisse betrachtet. Ihnen unterlag die Vorstellung eines patriarchalischen, über den Vertrag hinaus reichenden gegenseitigen Verpflichtungsverhältnisses. Angestellte profitierten im Vergleich zu den Arbeitern von relativ höheren Einkommen bei vergleichbarer Qualifikation, umfangreicheren, an die Dauer der Betriebszugehörigkeiten gekoppelten betrieblichen Sozialleistungen (insbesondere Renten- und weitere Versicherungsleistungen), Urlaubsansprüchen, erheblich längeren Kündigungsfristen, einem hervorgehobenen betrieblichen Status sowie zum Teil Prämien. Weiter standen qualifizierten wie unqualifizierten Angestellten innerbetriebliche Karrieren offen. Der konkrete Umfang der Privilegien variierte erheblich zwischen verschiedenen Angestelltengruppen. Er korrelierte mit der Komplexität ihrer Funktion und mit der Notwendigkeit, sie an den Betrieb zu binden. Die auch bei wachsenden Angestelltenbelegschaften weiterhin relativ kleine Zahl an Angestellten und die Beschränkung finanzieller Leistungsanreize auf mittlere und höhere Angestellte ließen noch eine insgesamt kostspielige Sozialpolitik zu. Auch wenn die Gruppe der Angestellten keine gemeinsamen Konturen erkennen ließen, die ihren Sonderstatus als Gruppe begründet hätten, hielt man an der Unterscheidung der Statuskategorien Arbeiter und Angestellte fest.

Die Gesetzgebung griff die Vorstellung eines besonderen Anstellungsverhältnisses auf und stützte sie zunächst, indem sie auf eine Regulierung der Angestelltenarbeitsverhältnisse verzichtete, und später, indem sie günstigere Normen etablierte. Vor allem die Einführung einer separaten Angestelltenversicherung nach der Jahrhundertwende trug dauerhaft zur Formung eines gesellschaftlichen Verständnisses ‚der Angestellten‘ als besondere Statusgruppe bei. Sie bestärkte auch

einfache Angestellte in ihrem Sonderbewusstsein und förderte eine Entkoppelung ihrer Anspruchshaltung von betrieblichen Realitäten. Dies galt insbesondere für diejenigen mit mittelständischer Orientierung, für die sich Berufsverständnis und Sonderrechte miteinander verbanden.

Nach der Jahrhundertwende waren die Bedingungen für das Zustandekommen des traditionellen Austauschmusters in erster Linie für die Gruppe der höheren und mittleren Angestellten erfüllt. Ihre Arbeitsverhältnisse trugen auch weiterhin die typischen Merkmale der frühen Angestelltenarbeitsverhältnisse: sie verfügten über einen gehobenen betrieblichen Status, höhere Einkommen, stabilere Beschäftigungsverhältnisse sowie berufliche Entwicklungsperspektiven. Dem Zustandekommen des traditionellen Kontrakts für die Gruppe einfacher Angestellter fehlten einerseits wesentliche Voraussetzungen. Aus betrieblicher Perspektive sprach Verschiedenes für ihren Ausschluss: Weder erforderte ihre Tätigkeit eine starke Integration, noch verfügten sie über große Verhandlungsressourcen. Andererseits wurden sie allgemein nicht als Teil der Arbeiterschaft betrachtet. Und von betrieblicher Seite wurden ihnen, wenn auch in geringem Umfang, Privilegien gewährt. So ist davon auszugehen, dass der traditionelle implizite Vertrag dennoch eine wichtige Rolle für ihr Selbstverständnis und ihre Selbstwahrnehmung spielte.





## **4 Der traditionelle implizite Arbeitsvertrag in ökonomischer Krise und zunehmender Rationalisierung: die Zwischenkriegszeit**

Die Zeit vom Ende des Ersten Weltkrieges bis zu Beginn des Zweiten Weltkrieges war gekennzeichnet durch eine Abfolge von Krisensituationen: Die frühen 1920er Jahre waren durch Bemühungen zur Wiederherstellung der Leistungsfähigkeit der Betriebe gekennzeichnet. „Durch die Kriegs- und Nachkriegsverhältnisse war der große Zug der deutschen Wirtschaftsentwicklung [...] unterbrochen und zum Stillstand gebracht worden. Von internationaler Wirtschaftswarte betrachtet bedeutet dies nichts weniger, als dass die deutsche Wirtschaft im Jahre 1923/24 in ihrem fortschrittlichen Bestreben an den Zustand des Jahres 1914 anzuknüpfen hatte [...]“ (Geisler 1930:58). Die ökonomischen Krisen der Weimarer Republik und Rationalisierungsprozesse beeinträchtigten in erheblicher Weise die Arbeits- und Lebensbedingungen der Angestellten, deren privilegierte Arbeitsverhältnisse und damit auch ihr Selbstverständnis in Frage gestellt wurden. Der erste Abschnitt dieses Kapitels greift die durch die technisch-organisatorischen Rationalisierungen bestimmte Entwicklung der Arbeitstätigkeiten und Kontrolle der Angestellten im Arbeitsprozess auf. Wachsende Anteile der industriellen Angestelltenschaft übten Tätigkeiten geringerer Komplexität aus und waren verstärkt bürokratischen und technischen Formen der Kontrolle unterworfen.

Im zweiten Abschnitt wird die Gestaltung der Angestelltenarbeitsverhältnisse analysiert. Hierbei bedingt die geschichtliche Entwicklung insofern eine Perspektiverweiterung, als die Gestaltung der Beschäftigungsverhältnisse in der Zeit der Weimarer Republik und in der Phase des Nationalsozialismus in noch verstärkter Form durch überbetriebliche Akteure beeinflusst wird – indem zunächst Tarifverträge anstelle individueller Arbeitsverträge traten und im weiteren Verlauf die betriebliche Sozialpolitik und mit ihr die Gestaltung von Karriereperspektiven Gegenstand nationaler Arbeitspolitik wurde. Beide Momente förderten eine Entindividualisierung der Arbeitsverhältnisse der Angestellten.

Der dritte und letzte Abschnitt widmet sich den gesellschaftlichen Kontextbedingungen der Regulierung betrieblicher Arbeitsverhältnisse. Einerseits zeigt die durch wiederkehrende ökonomische Krisenphasen bestimmte Entwicklung der Arbeitsmarktsituation, dass die Annahme einer selbstverständlich gesicherten Existenz der Angestellten einen Trugschluss darstellt. Andererseits bleibt die Arbeiter-Angestellten-Differenz gesellschaftlich anerkannt: durch die Arbeiter und Angestellten selbst, ihre Verbandsfunktionäre und nicht zuletzt den Rahmen arbeits- und sozialrechtlicher Bestimmungen. Trotz der desillusionierenden Entwicklung ihrer Arbeitsbedingungen und ökonomischen Situation hielten weite Teile der Angestellten an ihrem Selbstverständnis fest, in einem besonderen Arbeitsverhältnis zu stehen, und verharren in ihrer Anspruchshaltung an berufliche Entwicklung. Ihre Erwartungshaltung knüpfte weniger an die betriebliche Realität und verstärkt an gesellschaftliche Kontexte an. Letztere füllten ideologisch die erheblichen ‚Lücken‘, die sich für den impliziten Vertrag der Angestellten auftraten.

#### **4.1 Angestelltenfunktionen und -tätigkeiten: Ausdifferenzierung, Rationalisierung und Kontrolle im Arbeitsprozess**

Trotz verschiedener Studien über Rationalisierungsmaßnahmen im Maschinenbau und der Elektroindustrie bleibt das Wissen über Konsequenzen für die Angestelltentätigkeiten in zweifacher Weise begrenzt: Erstens konzentrieren sich die Studien auf die Entwicklung der Produktionsprozesse, obwohl die Organisation der kaufmännischen Büros und Verwaltung ein zentraler Gegenstand der Rationalisierungsbewegung war<sup>130</sup> (Büro-rationalisierung). Zweitens fokussieren sie sich auf die Rationalisierung der unmittelbaren Produktionstätigkeiten der Arbeiter. Angestelltentätigkeiten in der Fertigung und den der Produktion vor- und nachgelagerten Bereichen werden nur soweit thematisiert, wie sie zur Beschreibung der Fertigung und Tätigkeiten der Arbeiter beitragen.

---

<sup>130</sup> Dies bezeugt der etwa 200 Seiten umfassende Abschnitt über „Rationalisierungsmittel für die Verwaltung und Verteilung“ im Handbuch der Rationalisierung des Reichskuratoriums für Wirtschaftlichkeit (Reuter und Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit 1932).

Rationalisierung bezog sich im technischen Bereich auf die

- technische Produktnormung (Homburg 1991:284). Durch veränderte Tätigkeiten in der Konstruktion ging der Anteil an Neukonstruktionen zurück.
- „deutsche Adaption“ (Siegel 1991:35) wissenschaftlicher Betriebsführung mit dem Ziel rigider Kontrolle menschlicher Arbeit durch fortschreitende Arbeitszerlegung, rigorose Arbeitsanweisung, Maschinerisierung und allmähliche Einführung der Fließfertigung<sup>131</sup>.
- Etablierung von Arbeits-, Termin- und Akkordbüros als Planungs- und Koordinationsinstanzen zwischen kaufmännischer Abteilung beziehungsweise Konstruktion einerseits und Betrieben/Betriebsabteilungen andererseits (Freyberg 1989:195). Mit der Einführung wissenschaftlicher Betriebsführung und zentraler Planungsinstanzen entstanden neue Angestellten-tätigkeiten (Akkordbeamte, Beauftragte für Zeit- und Bewegungsstudien) und wurden Kompetenzen aus der Werkstatt abgezogen.
- mit diesen Prozessen verbundene Bürokratisierung von Produktion und Verwaltung<sup>132</sup>.

Die Funktion der Meister konnte sehr unterschiedlich komplex gestaltet sein. Allgemein wurden fünf Tätigkeitsgruppen (TG) entlang ihres Tätigkeitsniveaus unterschieden vom Aufseher (TG 1) bis zum Obermeister (TG 5, etwa technische Betriebsleitung) (Gewerkschaftsbund der Angestellten 1930:145). Im Kleinbetrieb verblieb dem Werkmeister regelmäßig die technische Betriebsleitung (Preller 1978[1949]:135). Im Großbetrieb wurden Meister vielfach auf Aufsehertätigkeiten beschränkt<sup>133</sup> (Schnaas 1929:5) und hierin durch technische Kontrollen<sup>134</sup> unterstützt. Sie verfügten aber über wichtiges Erfahrungswissen, auf das die arbeitsvorbereitenden Abteilungen und Konstruktion weiterhin angewiesen waren.

Das Haupteinsatzfeld der Techniker lag in der Konstruktion und den entstehenden Arbeitsbüros. Der hohe Mechanisierungs- und Spezialisierungsgrad in der Konstruktion bedeuteten für sie geringe Selbständigkeit (Mirus 1929:28). Sie fertigten Zeichnungen oder Kopien an (einfache Zeichner, Pauser)<sup>135</sup> und arbeiteten

<sup>131</sup> Bis Ende der 1920er Jahr wurde vornehmlich der Einsatz aus der Vorkriegszeit bekannter Maschinen erweitert (Schmidt 1993:132,135).

<sup>132</sup> Weiteres Moment war die Rationalisierung des innerbetrieblichen Transportflusses (Freyberg 1989:200ff.), sie besaß allerdings geringe Relevanz für die Tätigkeiten der Angestellten.

<sup>133</sup> „Das starke ‚Vordenken‘ des rationalisierten Arbeitsprozesses im Büro benötigte die anleitenden Impulse des Werkmeisters viel weniger als seine Aufsicht über die Durchführung der (vielfach im Wortsinne) ‚vorgeschriebenen‘ Arbeitsanweisungen, die häufig mit schriftlichen Kontrollsystemen das Gewicht wesentlich auf die Schreibearbeit im Fabriksaal legten“ (Preller 1978[1949]:135).

<sup>134</sup> Hierzu zählten Leistungslohnsysteme in Verbindung mit Akkordarbeit oder die Einführung des Fließbandes und anderer technischer Apparate (Freyberg 1989: 164ff.; Kleinschmidt 1993:303).

<sup>135</sup> Sämtliche Konstruktions- und Zeichnungssätze wurden aufbewahrt. Bei kleinsten Typveränderungen wurden sie kopiert, notwendige Veränderungen vorgenommen und die vollständigen

kleine Konstruktionsveränderungen/einfache Konstruktionselemente aus (einfache Konstrukteure). In den Arbeitsbüros erstellten spezialisierte Angestellte Arbeitskarten (detaillierte Anweisungen zu Material / Stückzahl, Anleitungen einzelner Arbeitsschritte für Arbeiter) und verantworteten die innerbetriebliche Materialbestellung. Akkordbeamte berechneten Akkordsätze (Schmidt 1993:64f.,137ff.;Siegel 1991:257), deren Ermittlung auf Grundlage detaillierter Richtlinien und Befehle ausgebildeter Kalkulanten erfolgte (Freyberg 1989:189ff.).

Ingenieuren und Naturwissenschaftlern oblag die Leitung der Produktion (Betriebsingenieure, technische Betriebsleiter) und Arbeitsvorbereitung und damit umfassende Personalverantwortung (Preller 1978[1949]:134ff.). Ihre Aufgabe beinhaltete die Arbeitsverteilung auf Unterabteilungen, Nachverfolgung der Aufträge und Sicherung der termingerechten Fertigstellung. In der Arbeitsvorbereitung verantworteten sie zudem die Ermittlung von Akkordrichtlinien und -sätzen sowie die Durchführung von Arbeitsstudien (Schmidt 1993:64f.; Dominik 1923:66). Als Abteilungsleiter, Bürovorstände oder Referenten hatten sie nur geringe Personalverantwortung und unterlagen einer stärkeren zeitlichen wie ergebnisbezogenen Steuerung und Kontrolle durch andere Abteilungen. In einfachen Technikerfunktionen wurden zunächst nur junge Ingenieure und Naturwissenschaftler eingesetzt. Ab Beginn der 1930er Jahre übten Ingenieure aller Altersklassen häufig dauerhaft rein ausführende Tätigkeiten aus (Speier 1977:26f.). Tabelle 04 bildet die angestelltentypischen technischen Tätigkeitsgruppen ab.

Tabelle 04: Tätigkeitsgruppen technischer Angestellter in Anlehnung an die Tarifverträge 1929

	Tätigkeitsniveau	Berufsgruppen
Gruppe 1	Schematische Arbeiten	Pauser, technische Registraturhilfen
Gruppe 2	Qualifiziertere technische Arbeiten	Laboranten, technische Assistenten, technische Hilfskalkulatoren
Gruppe 3	Selbständige technische Tätigkeit	Konstrukteure, Techniker, technische Kalkulatoren, technische Betriebsassistenten, Betriebsführer
Gruppe 4	Selbständige verantwortliche Tätigkeit	Projekteure, Ingenieure
Gruppe 5	Leitende technische Tätigkeit	Betriebsingenieure, Montageingenieure, technische Betriebsleiter

*Quelle: Gewerkschaftsbund der Angestellten 1930: 142.*

---

Sätze wieder im Archiv verwahrt. Die Industriebeamten-Zeitung berichtete 1916, die „Intensifikation der Arbeit sei auch in den technischen Bureaus die Lösung“ geworden, das Prämiensystem habe Einzug erhalten und das „Stricheziehen werde als Akkordarbeit vergeben“ (Verbandschrift des Bundes technisch-industrieller Angestellter, zitiert nach Kadritzke 1975:257).

Als Hochkonjunktur der Büro-rationalisierung gilt die Phase von 1924 (Nienhaus 1996:67) bis Mitte der 1930er Jahre, in der (1) die Mechanisierung und Maschinisierung ihren Durchbruch erlebten und (2) der Rationalisierungsfokus sich von der Zerlegung von Arbeitstätigkeiten in Teilarbeitsverrichtungen auf ihre bewusst rationale Planung erweiterte. Wie bei den Arbeitern wurden entsprechend tayloristischer Prinzipien der Arbeitsorganisation Tätigkeiten vorkalkuliert, Arbeitsweisen festgelegt und fortschreitend ‚entpersonalisiert‘ (Kracauer 1930:38; Preller 1978[1949]:115,127ff.; Lorentz 1988:199).

Die Mechanisierung vollzog sich über die umfangreiche Einführung von Büromaschinen: Schreib-, Buchungs- und Rechenmaschinen<sup>136</sup>, Frankierungs-, Brieföffnungs- und Verschlussmaschinen, „Rohrpostanlagen zur Verminderung der Laufarbeit“ sowie sukzessive Lochkartenmaschinen (Hollerith-System) (Dittrich 1939:149; Preller 1978[1949]:133). Die Etablierung eines umfassenden Steuerungs- und Dokumentationswesens bewirkte eine immense Steigerung des Zettelaufkommens (insbesondere Bestell- und Lohnzettel<sup>137</sup>) (Mirus 1929:25; Schmidt 1993:145). Die Arbeit an Buchungs- und Lochkartenmaschinen war insbesondere in Großbetrieben verbreitet<sup>138</sup>, weil sich erst dort die finanzielle Investition lohnte (Schnaas 1929:9f.; Pirker 1962:83).

Über die Entwicklung der mittleren und mehr noch der höheren kaufmännischen Funktionen liegt kaum Material vor. Unstrittig vollzog sich eine Polarisierung zwischen einer großen Gruppe von Routineangestellten und einer kleinen Gruppe Hochqualifizierter mit leitender Funktion (Fritz 1982:96). Die Rationalisierung führte zu Spezialisierungsprozessen auf Ebene der Abteilungen wie einzelner Arbeitsplätze mit Konsequenzen für kaufmännische Tätigkeiten auf allen hierarchischen Stufen.

Einfache Angestellte führten repetitive, schematische Teilaufgaben aus, die primär Anforderungen an ihre Aufmerksamkeit und dafür geringe berufliche Anforderungen stellten (einfache Maschinen- und Schreibkräfte, Bürodienler, Kartothek- und Registraturpersonal). Mit der konsequenten Schematisierung des Schriftverkehrs konnten kaufmännisch oder korrespondenztechnisch vorgebildete Arbeitskräfte durch Absolventinnen von Schreibmaschinenkursen ersetzt werden (Preller 1978[1949]:136). Die Tätigkeiten einfacher Maschinenangestellter waren

---

<sup>136</sup> Kombinierte Rechen- und Schreibmaschinen beherrschten alle Grundrechnungsarten; Buchungsmaschinen addierten/multiplizierten Zahlenkolonnen vertikal und horizontal und druckten Zwischen- und Endergebnisse aus.

<sup>137</sup> Ein kaufmännischer Direktor eines Siemenswerks erinnerte sich, dass bei 14.000 Arbeitern allein die Zahl der Lohnzettel eines Jahres drei Millionen überschritt (Erinnerungen von Rudolf Schwarz in Schmidt 1993:145).

<sup>138</sup> Lochkartenmaschinen wurden vereinzelt bereits um 1910 eingesetzt, in größerem Umfang aber erst nach dem Zweiten Weltkrieg (Pirker 1962:91ff.).

primär mit einer hohen physischen wie psychischen Belastung verbunden<sup>139</sup> (Fuykschot 1929:138ff.; Schnaas 1929:4; Gewerkschaftsbund der Angestellten 1930:209f.).

Zu den kaufmännischen Angestellten mit mittlerem Tätigkeitsniveau zählten Lageristen und Fakturisten; „Buchhalter verschiedener Prägung“ (Lohn-, Bilanzbuchhalter); Expedienten; Kalkulatoren und Reisende sowie der „Korrespondent in verschiedner Abstufung (deutsch-, fremdsprachiger Korrespondent)“ (Schnaas 1929:4). Die bei der Rechnungserstellung, Kalkulation und vor allem bei der Buchhaltung eingesetzten Maschinen erforderten eine neue Arbeitsteilung, die zum Teil Tätigkeiten sehr unterschiedlichen Niveaus verknüpfte. Sie erlaubten den vermehrten Einsatz einfacher Arbeitskräfte – etwa zur Prüfung und Kontrolle der Unterlagen (Mirus 1929:25) –, setzten aber weiter den Einsatz qualifizierter Angestellter – etwa Buchhalter, die sich mit den Buchungsvorgängen des Betriebes auskannten – voraus (Schnaas: 1929:9f.; Pirker 1962:67,83). Kompetenzverluste verzeichneten mittlere Angestellte vor allem deshalb, weil sie zunehmend vom Informationsfluss wie von Entscheidungsbefugnissen ausgeschlossen waren (Kracauer 1930:16f.,42; Preller 1978[1949]:115,127ff.).

Zu den Angestellten mit höherem Tätigkeitsniveau zählten Ein- und Verkäufer mit Dispositionsbefugnis (Disponenten), Abteilungsvorsteher sowie „Spitzenkräfte der mittleren Stufe“ (Schnaas 1929:4) wie erste Buchhalter oder selbständige Korrespondenten. Ihre Tätigkeiten erfuhren eine qualitative Ab- wie auch Aufwertung: Ihre fachlichen Kompetenzen wurden eingeengt, „weil durch Einrichtung von Abteilungen, Dezernaten; Erfolgskontrollen u. a. sich die Übersicht erst bei der höchsten Stelle ergab“ (Preller 1978[1949]:136). Dafür wurden sie endgültig von einfachen Tätigkeiten befreit, die durch den Einsatz von Maschinen mechanisiert werden konnten. Tabelle 05 fasst die angestelltentypischen kaufmännischen Tätigkeitsgruppen nach Tätigkeitsniveaus zusammen.

Die Kontrolle und Steuerung der Angestelltenarbeit sollte weithin mittels bürokratischer Methoden gesichert werden. Dies wird in zwei Aspekten besonders deutlich: der Einführung (1) des umfassenden Informations- und Dokumentationswesens sowie (2) streng hierarchischer Instanzenwege und klarer Kompetenzabgrenzungen, die durch Büroordnungen festgelegt wurden. Ein übergeordnetes Element der Rationalisierung der kaufmännischen und technischen Angestelltentätigkeiten vor allem in den großen Betrieben stellt die Sicherung eines ungestörten Arbeitsflusses dar. Störungsmomente eröffneten sich insbesondere im Zusammenhang unklarer Kompetenzabgrenzungen und Aufgabenzuschnitte, allgemein menschlicher Kooperation und ineffizienter Bewegungsmuster – das Tippen im Zwei-Finger-System anstelle des Zehn-Finger-Systems, aber auch der Gang in eine andere Abteilung zur Besorgung von Akten oder Büromaterialien.

<sup>139</sup> „Dank der in dem Instrumentarium investierten Geistesarbeit bleibt seinen Handlangern der Besitz von Kenntnissen erspart, und wäre nicht der Besuch der Handelsschule obligatorisch, so brauchten sie überhaupt nicht zu wissen.“ (Kracauer 1930:38).

Tabelle 05: Tätigkeitsgruppen kaufmännischer Angestellter in Anlehnung an die Tarifverträge 1929

	Tätigkeitsniveau	Berufsgruppen
Gruppe 1	Schematische Tätigkeit	Listenschreiber, Karteiangelstellte, Maschinenschreiber ohne Stenographie
Gruppe 2	Qualifizierte Tätigkeit	Stenotypisten, Karteileiter, zweite Lageristen, zweite Buchhalter, zweite Expedienten
Gruppe 3	Teilweise selbständige Tätigkeit	Korrespondenten, erste Lageristen, erste Expedienten, Statistiker
Gruppe 4	Selbständige Tätigkeit	selbständige Korrespondenten, Bilanzbuchhalter, Reklamefachleute, erste Statistiker, Lagerchefs
Gruppe 5	Leitende Tätigkeit	erste Einkäufer, Leiter der statistischen Büros, Reklamechefs, Handlungsbevollmächtigte, Disponenten, Prokuristen Abteilungsleiter

*Quelle: Gewerkschaftsbund der Angestellten 1930: 132,142.*

Büroordnungen trugen über die Zuordnung spezifischer Kompetenzen an bestimmte Funktionsträger und eine klare Definition hierarchischer Über-, Unterordnungs- und Kooperationsverhältnisse<sup>140</sup> zur Sicherung eines ungestörten Arbeitsflusses bei. Spezialisierungsprozesse förderten die genauere Zuordnung von Kompetenzen und transparentere Gestaltung der Arbeitsprozesse. Schreibtischversorgungsdienste<sup>141</sup> verbanden die Rationalisierung der Wegbeziehungen mit der Technisierung des Kommunikationsgefüges (Fritz 1982:101). In der bewussten Unterdrückung von Kommunikation und Bewegung zwischen Arbeitsplätzen griffen Rationalisierung und Kontrolle ineinander. Dies zeigte sich besonders deutlich in den schließlich weit verbreiteten kaufmännischen Großraumbüros wie in Zeichensälen. Eine Vielzahl von Angestellten übte dort nebeneinander gleichartige, jedoch isolierte Tätigkeiten aus. Der nicht-kooperative Charakter ihrer Tätigkeit erleichterte ihre visuelle Kontrolle. Über die Platzierung von Vorgesetzten im Arbeitsraum entstand ein Eindruck permanenter Überwachung durch Beobachtung (Fritz 1982:96ff.). Um nun auch den „Produktionsfaktor Mensch“ rationell durchzugestalten (Preller 1978[1949]:127), wurden in den 1920er Jahren sogenannte psychotechnische Methoden<sup>142</sup> eingeführt. Subjektive Elemente der Ar-

<sup>140</sup> Ein Mitarbeiter der Siemenschuckert-Werke berichtete 1933 ernervt von den Konsequenzen übertriebener Bürokratisierung, dass die Bestellung einer neuen Maschine vor Erreichen der Arbeitsplanung regelmäßig 21 Instanzen die hierarchische Leiter verschiedener Abteilungen „hinab und hinauf“ durchlief (Schmidt 1993:65).

<sup>141</sup> Schreibtischversorgungsdienste befördern über Boten oder Rohrpostanlagen Dokumente und Arbeitsutensilien an den einzelnen Arbeitsplatz.

<sup>142</sup> Zu den Methoden der Subjektpsychotechnik zählten Auslese-142 und Anlernverfahren mit dem Ziel einer Anpassung des Subjekts an Bedingungen des Wirtschaftslebens; objektpsychotechni-

beitsausführung sollten mittels psychotechnischer Methoden der Leistungssteigerung und Arbeitsplatzgestaltung so weit möglich eliminiert werden. So waren laut eines Artikels im Börsenkurier 1927 in „einem großen Büro [...] 500 verschiedene Handgriffe als normal festgestellt worden... So gibt es eine allgemein gültige beste Art, Schreibmaschine zu schreiben, Briefe zu öffnen, Briefe abzulegen, Rechenmaschinen zu bedienen“ (Börsenkurier vom 27. August 1927, zitiert nach Preller 1978[1949]:136).

In dem Maße, wie die Tätigkeiten der Angestellten mittels Maschinisierung, Mechanisierung und Standardisierung entsubjektiviert wurden, waren sie leichter direkten und bürokratischen Formen der Kontrolle zugänglich. Mit der zweckrationalen Gestaltung der Arbeitsplätze, -mittel und tayloristischen Gestaltung der Arbeitsvollzüge insbesondere der Angestellten mit schematischen Tätigkeiten, wurde die Rationalisierung der Körperbewegung betrieben. ‚Korrektes‘ Handeln wurde von ‚fehlerhaftem‘ Handeln durch reine Beobachtung unterscheidbar. Zudem konnte Maschinenarbeit als Akkordarbeit<sup>143</sup> organisiert werden (Speier 1977:37ff.; Lorentz 1988:203ff.).

Anders die Tätigkeiten qualifizierter kaufmännischer Sachbearbeiter. Zwar konnten sie über allgemeine Verfahrensregeln gesteuert werden und der individuelle Arbeitsbeitrag war aufgrund der erhöhten Transparenz des Arbeitsprozesses in spezialisierten, hoch arbeitsteilig organisierten Abteilungen leichter direkt identifizierbar. Die fallbezogene Anwendung und gegebenenfalls Auswahl der geeigneten Verfahrensregeln setzte aber nach wie vor die Interpretation von Informationen und Umsetzung kaufmännischer Kenntnisse und damit selbständige Leistungen voraus. Anders als bei schematischen Tätigkeiten waren aufgrund der selbständigen Arbeitselemente und unterschiedlicher Bearbeitungsumfänge verschiedener Sachbearbeitungsvorgänge die Möglichkeiten der Ermittlung einer konkreten Zahl zu bearbeitender Fälle – und in Abhängigkeit davon der Bewertung der Arbeitsergebnisse auf Grundlage dokumentierter Fallzahlen für einzelne Angestellte – beschränkt (Schnaas 1929:9f.; Pirker 1962:83).

---

sche Verfahren dienten der Anpassung des Arbeitsumfelds an den Menschen, hierzu zählten Arbeitsstudien, optimale Arbeitsplatzgestaltung, Ermüdungs- und Unfallforschung und Gestaltung der Lichtwirtschaft (Giese 1927:122f.). Die Anwendung psychotechnischer Auslese und ‚Verrichtungsstudien‘ blieb weitgehend auf ungelernete Arbeiterinnen und kaufmännisches Maschinenpersonal beschränkt (Kracauer 1930:26ff.; Freyberg 1989:333; Schmidt 1993:73,105).

<sup>143</sup> Fuykschot berichtete etwa 1929 in einem Vortrag im Rahmen des Kongresses des Internationalen Bundes Christlicher Angestelltenverbände von der Einführung des sogenannten Bedaux-System, eines Akkord- und Prämiensystems vor allem für die Arbeit an Schreib- aber auch an Buchungsmaschinen. In diesem System wurden die Maschinen mit Zählwerken versehen, womit die Arbeitsleistung nachvollziehbar wurde und die in einer Minute zu leistende Arbeit festgesetzt werden konnte. Auf Grundlage dieser Ergebnisse wurden in Teilen der Betriebe die Arbeitsleistungen der Angestellten ausgehangen. „Der Aushang der Arbeitsleistung [...] erinnert an die Schulbänke und die guten und schlechten Schulzensuren, ist jedoch nicht so harmlos, denn der Angestellte liest eventuell seine Entlassung von diesem Aushang ab“ (Fuykschot 1929:150). Die tatsächliche Verbreitung des Bedaux-Systems ist unbekannt (Nienhaus 1996:75).



In der Fertigung unterlag in den fortgeschrittenen Werken mit Massenproduktion die Arbeit der Meister und Betriebsingenieure einer intensivierten, technisch vermittelten zeitlichen Kontrolle. Die Arbeitsfortschritte in der Werkstatt und der störungsfreie Produktionsablauf konnten durch Zeitschreiber, Zähl- und Stempelapparate<sup>144</sup> detailliert festgehalten werden. Die Arbeitsfortschritte und Einhaltung von Lieferterminen wurden darüber hinaus durch das Arbeitsbüro kontrolliert<sup>145</sup> (wiederum unter zunehmender Nutzung elektrischer Hilfsmittel) (Freyberg 1989:213). Aber aufgrund der hohen Bedeutung ihres (betrieblichen) Erfahrungswissens (im Rahmen ihrer Gewährleistungsfunktion; bei der Neuberechnung von Akkorden) und ihrer Leitungsfunktion, die ihnen Koordinationstätigkeiten und Führungskompetenz abforderte, waren die Betriebe nach wie vor auf selbständige, schwer kontrollierbare und freiwillige, nicht erzwingbare Leistungen der Meister angewiesen.

Durch die genaue Dokumentation der Arbeitsergebnisse verschiedener Abteilungen wurde auch die Arbeit der Betriebsingenieure in ihrem Ergebnis eher fassbar und vergleichbar. Aber hier stand die Komplexität der Tätigkeit einer genauen Beurteilung und Kontrolle von Arbeitsergebnissen entgegen. Die Tätigkeit der Betriebsingenieure blieb nicht zuletzt aufgrund des hohen Stellenwertes von Koordinations- und Kommunikationsaspekten von außen schwer strukturierbar. Die Ansätze zur Kontrolle in den technischen Angestelltenbereichen mussten sich von denen in den kaufmännischen Bereichen unterscheiden, weil hier die Kooperation zwischen verschiedenen Abteilungen und Funktionsträgern hohe Relevanz besaß. Die Effizienz des Gesamtprozesses setzte eine ständige Rückkoppelung zwischen Konstruktion, Arbeitsvorbereitung und Fertigung voraus<sup>146</sup>. Die Kooperation, aber auch Steuerung und Kontrolle der Abteilungen sollte über ein umfassendes Berichtswesen, fixe reguläre Besprechungen und vor allem streng hierarchische Instanzenwege gesichert werden. Kommunikation wurde wie in den kaufmännischen Abteilungen kanalisiert, aber nicht unterdrückt.

Den beschriebenen Formen der Verlaufs- und Ergebniskontrolle waren bei komplexeren Tätigkeiten enge Grenzen gesetzt. Die Leistungssicherung der Angestellten mit Tätigkeiten hoher, aber auch mittlerer Komplexität, musste sich wei-

---

<sup>144</sup> In der Werkstatt wurden mit „Zeitschreibern die Laufzeit der Werkzeugmaschinen und die in bestimmten Zeiträumen gefertigte Stückzahl registriert. In Fließarbeitswerkstätten kann durch mit elektrischen Kontakten betätigte Zähl- und Stempelapparate die Tagesproduktion einer Abteilung, bei entsprechender Einrichtung auch noch die Wochen- und Monatsleistung, mit voller Genauigkeit und völlig unabhängig von der Genauigkeit des Personals erfasst werden“ (Drescher 1929:231 zitiert nach Freyberg 1989:213).

<sup>145</sup> Terminkontrolle bedeutete die Überwachung „durch ein zwangsläufig arbeitendes Meldesystem aller überschrittenen Teiltermine und durch zwangsläufige Eintragung des Arbeitsfortschrittes in Übersichtsblätter oder -tafeln“ (Drescher 1929:231 zitiert nach Freyberg 1989:213).

<sup>146</sup> Die Konstruktion und das Arbeitsbüro mussten über genaue Kenntnis des Maschinenparks verfügen, Erfahrungen aus der Werkstatt (etwa mit verschiedenen Materialien) berücksichtigen und die Auslastung der verschiedenen Betriebsabteilungen und Werkstätten erfassen.

terhin stark auf ihre Loyalität stützen. Doch ‚selbst‘ bei den einfachen Angestellten spielte die Frage der Loyalität noch eine Rolle: Die Reduktion ihrer Tätigkeiten auf mechanisierte kleinteilige Arbeitsabläufe und ihre weitgehende Entleerung von subjektiven Elementen führte zu einer sinkenden Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Tätigkeit, deren größerer Zusammenhang ihnen zunehmend fremd war (Thamm 2006:162). Ab Ende der 1920er Jahre stand allgemein auch der „menschliche Faktor der Wirtschaft“ (Freyberg 1989:225) im Rationalisierungsfokus. Der Spaltung der Belegschaften in qualifizierte und unqualifizierte, Arbeiter- und Angestelltenfraktionen, sollte durch eine systematisch differenzierte Gestaltung der Beziehungen zwischen Management und verschiedenen Beschäftigtengruppen im Rahmen betrieblicher Personalpolitik Rechnung getragen werden (Freyberg 1989:340).

## 4.2 Privilegierung im Beschäftigungsverhältnis und berufliche Entwicklungsperspektiven

### 4.2.1 Der formale Vertrag als Tarifvertrag

Nach Ende des Ersten Weltkrieges wurden die formalen Verträge der Angestellten nicht mehr auf betrieblicher Ebene individuell ausgehandelt oder über Formularverträge fixiert, sondern auf überbetrieblicher Ebene als Tarifverträge<sup>147</sup> verhandelt (siehe Abschnitt 4.3.2). Ab 1918 setzten sich in der Großindustrie separate Arbeiter- und Angestellentarifverträge durch (Plumpe 2004:26). Fast durchgängig wurden überbetriebliche, überwiegend regionale, später zum Teil Reichstarifverträge etabliert. Zentraler Regelungsgegenstand waren die Gehalts- beziehungsweise Lohnsätze, darüber hinaus Urlaubsansprüche, soziale Zulagen (Verheirateten- und Kinderzulagen) sowie in seltenen Fällen Gratifikationen.

*Entgelt.* Fragt man zunächst nach der Privilegierung ‚der‘ Angestellten gegenüber der Gruppe der Arbeiter, ist folgende Tendenz der Einkommensentwicklung<sup>148</sup> erkennbar: Die durchschnittlichen Tarifgehälter und -löhne näherten sich einander an, eine dauerhafte Angleichung aber fand nicht statt<sup>149</sup>. Der allgemeine

---

<sup>147</sup> In der Zeit des Nationalsozialismus wurden die Tarifverträge in Tarifordnungen überführt (Buhl 1965:81).

<sup>148</sup> Die Beurteilung der Einkommensentwicklung der Arbeiter und Angestellten vom Ende des Ersten Weltkrieges bis zu Beginn des Zweiten Weltkrieges gestaltet sich aufgrund der mangelhaften Datengrundlage schwierig (Preller 1978[1949]:159). Die amtliche Statistik stellt vereinzelt Unterlagen für einzelne Gewerbe. Die Erhebungen der gewerkschaftlichen Verbände erfolgten in der Regel zweckbestimmt und liegen nicht als fortlaufende Datensätze vor.

<sup>149</sup> Während des Ersten Weltkrieges erfolgte eine erste Annäherung zwischen Arbeiter- und Angestellteneinkommen. Die Arbeitergewerkschaften verfügten gegenüber den Angestelltenverbänden über stärkere Durchsetzungskraft und konnten daher höhere Lohnsteigerungen erzielen. Zwar profitierten Angestellte zwar Angestellte in der Weimarer Republik in Phasen der Positi-

Vergleich verdeckt den Blick auf erhebliche Differenzen innerhalb der Angestelltenschaft. Die Gehälter der Angestellten differenzierten sich entlang der Tätigkeitsniveaus aus. Innerhalb der Tätigkeitsgruppen waren die Ansprüche insbesondere nach Lebens-, zum Teil Dienstalter gestaffelt<sup>150</sup> (Speier 1977:64; Thamm 2006:104,120). Die Ergebnisse der Mitgliederbefragung des GDA von 1929 sind nicht statistisch repräsentativ<sup>151</sup>, erlauben aber Tendenzaussagen. Sie kommt zu dem Schluss, dass vor allem die Gehälter junger Angestellter erheblich unter den durchschnittlichen Arbeiterlöhnen lagen. Dies galt für die Angestellten, die den TG 1 (mechanische und einfache Tätigkeiten) bis 3 (Angestellte mit teilweise selbständiger Tätigkeit) angehörten, zum Teil noch für Angestellte der TG 4 (mit selbständigen und verantwortlichen Arbeiten) (Gewerkschaftsbund der Angestellten 1930:195). Andererseits überschritten Angestellte der TG 2 den Durchschnittslohn im Akkord beschäftigter männlicher Arbeiter<sup>152</sup> über 21 Jahre – der auch die Löhne qualifizierter Arbeiter berücksichtigt – im Durchschnitt im Alter von 31 bis 32 Jahren, Angestellte der TG 3 im Alter von 26 bis 28 Jahren. Dies relativiert die Annahme ihrer endgültigen Entprivilegierung (Gewerkschaftsbund der Angestellten 1930:188).

Die Erhebung des GDA zeichnet ein ebenso deutliches Bild über die Heterogenität der Angestellteneinkommen. Drei Aspekte fallen auf: Erstens war die Gehaltsspanne der männlichen<sup>153</sup> kaufmännischen Angestellten in Industrie und Handwerk erheblich breiter als die der technischen Angestellten und Meistern aller Wirtschaftszweige (siehe Grafik 09). Bei ersteren lagen die Durchschnittsgehälter der höchsten Tätigkeitsgruppe um mehr als dreimal so hoch wie die der

---

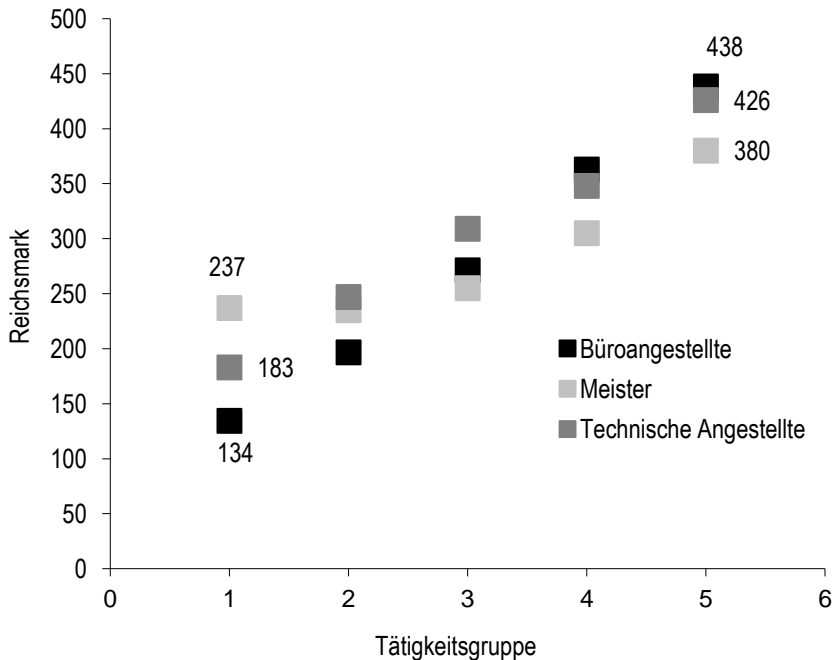
entwicklung in größerem Umfang von Gratifikationen, Urlaubsgeldern et cetera. Diese verloren aber in der Depression wieder deutlich an Gewicht (Preller 1978[1949]:159; Schulz 2000:33ff.). Und diesen Begünstigungen stand bis in die Zeit des Nationalsozialismus eine leichte inflationsbedingte Annäherung der Einkommen gegenüber (Kocka 1981b:180f.; Prinz 1986:62). Insgesamt nahm die Lohn-/Gehaltsdifferenz geringfügig ab.

<sup>150</sup> Die Tarifverträge sahen darüber hinaus deutliche Gehaltsabschläge für Frauen vor und schlossen diese unabhängig von ihrem familiären Status von Familienzulagen aus.

<sup>151</sup> Sie spiegeln aber eine ‚gesellschaftliche Mitte‘ wider insofern, als die Mitglieder des GDA einem ‚mittleren sozialen Milieu‘ (hinsichtlich sozialer Herkunft, Bildungsstand und politischer Gesinnung) mit etwas stärkeren Tendenzen zum bürgerlichen als proletarischen Lager angehören (Hamm 1931:41ff.).

<sup>152</sup> Dabei hing die Differenz zwischen Arbeiter- und Angestellteneinkommen wesentlich von der branchenspezifischen Qualifikationsstruktur ab. So stelle etwa in der Textilindustrie anders als in der Metall- und chemischen Industrie die wichtigste Arbeiterkategorie niedrig bezahlte Arbeiterinnen. Entsprechend klafften dort die Angestellten- und Arbeiterlöhne deutlich weiter auseinander als in anderen Branchen. Hingegen entsprachen zu Beginn der 1930er Jahre in der metallverarbeitenden, und ähnlich in der chemischen Industrie, die Löhne weiter Teile der Arbeiterschaft denen weiter Teile der Angestelltenschaft, wobei in der chemischen Industrie die bestbezahlte Angestelltenkategorie aufgrund des höheren Anteils an Hochschulabsolventen (Chemiker aber auch Ingenieure) größere Anteile verzeichnete (Sträter 1933:57ff.).

<sup>153</sup> Um die Vergleichbarkeit mit den technischen Angestellten und Meistern zu gewährleisten, werden die Gehälter der weiblichen Angestellten, die lediglich für die Büroangestellten ausgewiesen werden, nicht berücksichtigt.



Grafik 09: Durchschnittsgehälter der männlichen technischen Angestellten in allen Industriezweigen und kaufmännischen Angestellten in Industrie und Handwerk nach Tätigkeitsgruppen (in Reichsmark)

*Quelle: Gewerkschaftsbund der Angestellten 1930:139,142,145; Durchschnittsgehalt der kaufmännischen Angestellten beruht auf eigenen Berechnungen.*

niedrigsten Gruppe, bei den technischen Angestellten um etwas weniger als zweieinhalb Mal und bei den Meistern noch gut eineinhalb Mal so hoch (für diese wie die folgenden Angaben siehe Tabellen 06a/b im Anhang). Die Spannweite der Gehälter erweiterte sich bei den kaufmännischen Angestellten nach unten, schließt man die weiblichen Angestellten mit ein. Ihre Durchschnittsgehälter lagen bei knapp 70% bis 86,7% derer der männlichen. Die Differenz nahm mit steigender Tätigkeitsgruppe zu. Zweitens fällt auf, dass die kaufmännischen Angestellten gleichzeitig über die niedrigsten Einstiegsgehälter (TG 1) und die höchsten Gehälter in den beiden obersten Tätigkeitsgruppen verfügten. Drittens erweist sich die Spannweite der Meistergehälter als wesentlich gering. Dies dürfte dadurch zu erklären sein, dass das Durchschnittsalter der Meister wesentlich höher lag als das

der technischen und kaufmännischen Angestellten<sup>154</sup>, sodass die Gehälter in den niedrigeren Tätigkeitsgruppen aufgrund von Alterszulagen und langer Dienstjahre generell höher lagen.

Wie zu erwarten, wirkte sich die Weltwirtschaftskrise besonders drastisch auf die Einkommenssituation der Angestellten und Arbeiter aus. 1930 sprach der Reichspräsident per Erster Verordnung zur Sicherung von Wirtschaft und Finanzen eine Kürzung der Beamtengehälter aus, der viele Privatunternehmen durch eine Senkung der Angestelltengehälter folgten. 1931 wurde per Vierter Notverordnung des Reichspräsidenten eine allgemeine Senkung der Tarifeinkommen angeordnet. Ziel der Tarifsenkung war die Rückführung der Gehälter auf das Niveau von 1927, womit die durch die unteren Gehaltsgruppen vor allem nach 1927 erreichten umfangreicheren Gehaltssteigerungen hinfällig waren. Mit ihr war also insbesondere eine Nivellierung unterer Gehälter verbunden. Der mit der Verordnung verbundene Einkommensstopp blieb bis Ende des Zweiten Weltkrieges erhalten<sup>155</sup>, mindestens bis 1939 blieben die tariflich fixierten, für die unteren Gehaltsgruppen nachteiligen Gehaltssätze quasi unverändert (Prinz 1986:58f.;165f.).

Die ökonomische Situation der Angestellten wurde dadurch verschärft, dass in besonders engen Arbeitsmarktzeiten Kurzarbeit angesetzt wurde – wie zum Zeitpunkt der Demobilmachung und mit Einsetzen der Weltwirtschaftskrise. Die genaue Bedeutung von Kurzarbeit für die Sicherung der ökonomischen Existenz der Angestellten kann nicht in exakten Größenordnungen von Differenzen gefasst werden, bildete aber ein weiteres Problem. Ende Juli 1931 waren laut GDA 33,4% seiner Mitglieder von Kurzarbeit betroffen (Priamus 1979:29). (Die Frage der Repräsentativität der Erhebung tritt hier gegenüber der Bestätigung des Trends zurück). Im Zuge der Senkung der Tarifgehälter im Jahr 1931 kam es vereinzelt zu Unsicherheiten bezüglich der Frage, ob Angestellte, die ja nicht im Stundenlohn, sondern in Form eines monatlichen Gehalts bezahlt wurden, bei Kurzarbeit eine Kürzung der Bezüge hinnehmen mussten. Das Reichsgericht bestätigte eindeutig die Kürzung ihrer Bezüge bei Kurzarbeit (siehe Abschnitt 4.3.2).

Weitere geldwerte Leistungen wurden wenn überhaupt, dann meist nicht vertraglich gesichert gewährt. Am weitesten verbreitet waren Weihnachtsgratifikationen. Bei den 1929 befragten Mitgliedern des GDA scheint kein direkter Zusammenhang zwischen der Häufigkeit der Zahlung von Gratifikationen und dem Tätigkeitsniveau, wohl aber zwischen der Häufigkeit und betrieblichen Funktion zu bestehen. Männliche kaufmännische Angestellte erhielten am häufigsten Weihnachtsgratifikationen<sup>156</sup>. Der Anteil derer, die Gewinnanteile oder Provisionen

---

<sup>154</sup> 1925 waren von den männlichen Angestellten 65,8% der Werkmeister gegenüber 34,4% der Techniker (in Industrie, Handwerk, Handel und Verkehr aber ohne Post- und Reichsbahn) und 19,2% der kaufmännischen Angestellten in Industrie und Handwerk 40 Jahre und älter (Ergebnisse der Betriebszählung von 1925, zitiert nach Hamm 1931:32).

<sup>155</sup> Er wurde in kriegswichtigen Industrien, die unter Arbeitskräftemangel litten, früher aufgehoben.

<sup>156</sup> In den verschiedenen Tätigkeitsgruppen der kaufmännischen Angestellten erhielten zwischen einem guten Viertel in der TG 1 und einem guten Drittel in der TG 3 Weihnachtsgratifikatio-

erhielten, stieg mit dem Tätigkeitsniveau, lag aber bei den kaufmännischen Angestellten (sie verzeichneten wieder die größten Anteile) selbst bei den leitenden Angestellten, bei nur 4,1% (Gewerkschaftsbund der Angestellten 1930:165f.).

*Arbeitspensum.* Die Arbeitsverhältnisse der frühen Angestellten zeichneten sich einerseits durch ein geringeres Arbeitspensum im Vergleich zur Gruppe der Arbeiter aus – im Rahmen der regelmäßigen Arbeitszeit, Überstunden und Urlaubsansprüche – und andererseits durch hohe Anforderungen an ihre Verfügbarkeit. Noch 1918 und 1919 wurde die Arbeitszeit von Arbeitern wie Angestellten gesetzlich identisch geregelt (siehe Abschnitt 4.3.2). Besondere Verfügbarkeitsansprüche zeigten sich nach dem Ersten Weltkrieg vor allem bei den technischen Beamten in Form von Überstunden<sup>157</sup>, besonders aber Sonntagsarbeit. Von den im GDA organisierten Angestellten wurde 1929 etwa jeder zweite technische Angestellte und Meister, aber nur jeder vierte kaufmännische Angestellte, durch Sonntagsarbeit in Anspruch genommen. Etwa jeder dritte technische Angestellte und Meister und jeder fünfte kaufmännische Angestellte arbeiteten mindestens zwei Mal im Monat sonntags (Gewerkschaftsbund der Angestellten 1930:211ff.,227). Die Bedeutung der ökonomischen Berg- und Talfahrt der Weimarer Republik fand ihren Ausdruck in der vollständigen Übertragung betrieblicher Flexibilitätsansprüche vor allem auf die Arbeiter aber auch die Angestellten. Auf der einen Seite wurde die 1918/1919 beschlossene rechtliche Begrenzung der Arbeitszeit ab 1923 erheblich ausgehöhlt, sodass längere als vor dem Krieg regelmäßig praktizierte Arbeitszeiten zulässig waren (siehe Abschnitt 4.3.2). Andererseits wurde, wie eben angeführt, in engen Arbeitsmarktzeiten Kurzarbeit praktiziert.

Zurück zur Frage der Angestelltenprivilegierung, war diese bei den Urlaubsregelungen eindeutig. Nach dem Krieg setzte sich allgemein der Anspruch auf Urlaub durch, aber für Angestellte vollzog sich der Prozess schneller: 1920 enthielten 65,7% aller Tarifverträge für 82,5% der von Tarifverträgen erfassten Beschäftigten Urlaubsbestimmungen; gleichzeitig sicherten 84,4% der Angestelltentarifverträge 90,6% aller erfassten Angestellten Urlaub zu. Im weiteren Verlauf näherten sich die Anteile an, doch profitierten Angestellte von längeren Urlaubsansprüchen<sup>158</sup> (Preller 1978[1949]:150). In den 1929 bestehenden 890 Angestelltentarifverträgen war die Urlaubsdauer regelmäßig von vier Kriterien abhängig, die einzeln oder in Kombination angeführt wurden: Dienstjahre im Betrieb (drei Fünftel der Tarifver-

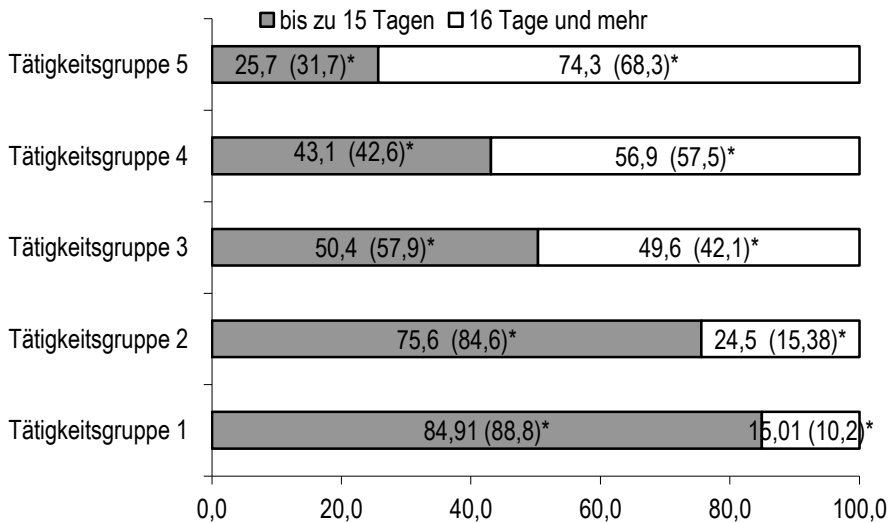
---

nen. Bei den technischen Angestellten erhielten diejenigen der TG 5 am häufigsten (23,4%) und diejenigen der TG 3 (18,0%) am seltensten Gratifikationen. Bei den Meistern schwankte der Anteil zwischen 13,6% und 23,1%.

<sup>157</sup> Von den Mitgliedern des GDA leisteten 1929 je etwa zwei von fünf technischen und kaufmännischen Angestellten Überstunden. Ein Viertel leistete täglich Überstunden (gegenüber einem Fünftel der kaufmännischen Angestellten), einer von zehn leistete mehr als eine Überstunde täglich. Dabei war der Umfang der Überstunden war bei den technischen Angestellten etwas größer. Meister waren am seltensten von regelmäßiger Überarbeit betroffen.

<sup>158</sup> Preller geht für 1926 davon aus, dass Angestellten ein Urlaub von zwölf bis 18 Werktagen, Arbeitern in der Regel von drei bis sechs Werktagen zustand.

träge), Berufsjahre (ein Drittel), Lebensjahre (ein Fünftel) sowie die Tätigkeitsgruppe (etwa 16%) (Gewerkschaftsbund der Angestellten 1930:235f.). Grafik 10 zeigt den Zusammenhang zwischen Tätigkeitsniveau und Urlaubsanspruch.



Grafik 10: Tarifmäßige Urlaubsgewährung bei den Angestellten 1929 nach Tätigkeitsgruppen

\* Anteile bei den Frauen

Quelle: Gewerkschaftsbund der Angestellten 1930:242.

Mit steigendem Tätigkeitsniveau, insbesondere ab TG3, nahm der Anteil der Angestellten mit 16 und mehr Anspruchstagen zu. Ein weiterer ‚Sprung‘ folgte bei den leitenden Angestellten. Die starke Abhängigkeit der Urlaubsdauer von der Dauer der Betriebszugehörigkeit zum einen und der Tätigkeitsgruppe zum anderen ließ laut GDA erkennen, „daß die Urlaubsbewilligung heute nicht als ein Teil des Angestelltenschutzes, sondern fast ebenso wie die Gehaltszahlung als eine Entschädigung für geleistete Dienste angesehen wird“ (Gewerkschaftsbund der Angestellten 1930:244).

Die Analysen der Angestellteinkommen und ihres Arbeitspensums zeigen, dass nicht von einer durchgängigen Privilegierung ‚der‘ Angestellten die Rede sein kann. Von höheren Einkommen und Urlaubsansprüchen profitierten insbesondere Angestellte mit selbständigen und verantwortlichen Tätigkeiten. Wichtig erscheint neben der Ausdifferenzierung der materiellen Arbeitsbedingungen ein von dieser unabhängiger Umstand: Mit Einführung des Tarifvertragswesens fand die individuelle Regelung des Arbeitsverhältnisses auch für die Angestellten ein Ende

– und dies für sie als Gruppe unabhängig von der Art ihrer Tätigkeit (mit Ausnahme der leitenden Angestellten). Dies markierte laut Schulz „auch äußerlich das Ende der Praxis, Angestelltentätigkeiten als besondere Vertrauensstellung persönlich-unterschiedlich zu behandeln“ (Schulz 2000:31). Wie die folgende Darstellung zeigt, spielte die unterschiedliche Behandlung von Arbeitern und Angestellten im Rahmen der betrieblichen Sozialpolitik aber auch weiterhin eine wichtige Rolle.

#### 4.2.2 Betriebliche Karrieren und Sozialeleistungen

*Berufliche Entwicklungsperspektiven.* Der Aufstieg in eine mittlere oder höhere Position setzte in den Großbetrieben häufiger eine höhere schulische Vorbildung (Abitur oder das Einjährige) voraus (Kracauer 1930:24f.,60). Der Aufstieg in höhere Positionen allein auf Grundlage einer einfachen Berufsausbildung war möglich, aber unwahrscheinlich. Dadurch, dass weiterhin vor allem Personen bürgerlicher Herkunft die gestiegenen Qualifikationsanforderungen erfüllen konnten<sup>159</sup>, wurde die „Monopolisierung bestimmter Chancen der Anstellung und der Laufbahn für Angehörige höherer Schichten“ (Speier 1977:68) gefördert. Bei Krupp konnten zwischen 1919 und 1943 Angestellte mit einer kaufmännischen Ausbildung noch in Spitzenpositionen<sup>160</sup> gelangen, allerdings hatten drei Viertel der Stelleninhaber eine höhere Berufsbildung absolviert (Keßler 1995:262ff.). Die Aufstiegschancen ergaben sich nicht einfach aus dem Verhältnis der Zahlen unqualifizierter und qualifizierter Stellungen, „und nur deshalb ist es erklärlich, weshalb der Aufstiegs-wille in der Gesamtangestelltenschaft sich so stark durchsetzt“ (Sträter 1933:74). Schematische Tätigkeiten erledigten weitgehend (junge) weibliche Arbeitskräfte, die keine Aufstiegs konkurrenz darstellten. Für weibliche Angestellte war beruflicher Aufstieg nicht vorgesehen, sie stiegen durch Heirat sozial auf. Dies galt besonders strikt für ihre Beschäftigung in Büro und Verwaltung (Speier 1977:57f.). Für die männlichen Angestellten galt, dass diese im Laufe ihrer Berufstätigkeit zumindest in die Tätigkeitsgruppe drei qualifizierter Tätigkeiten aufstiegen. Zudem erschien ihnen der Aufstieg greifbar, weil ihr unmittelbarer Vorgesetzter in der Regel der gleichen sozialen Schicht angehörte (Sträter 1933:66).

Im technischen Bereich verfügten Werkmeister über quasi keine weiteren Aufstiegschancen. Sie zeichneten sich durch ein hohes Weiterbildungsstreben aus, das aber primär der Verbesserung ihrer Konkurrenzfähigkeit gegenüber den theoretisch gebildeten Technikern und Ingenieuren galt<sup>161</sup>. Bei den Technikern sank die Wahrscheinlichkeit und verkürzte sich die Reichweite ihres Aufstiegs erheblich. Laut *Industriebeamten-Zeitung* wurde so manch jungem Kollegen, „der frisch

---

<sup>159</sup> Von den 1929 befragten GDA-Mitgliedern hatten 8,3% der männlichen Arbeiterkinder eine höhere Schulbildung genossen, von Angestellten 32,2% und Selbständigen 76,8% (Gewerkschaftsbund der Angestellten 1930:52).

<sup>160</sup> Berücksichtigt wurden die obersten vier Managementebenen (Vorstand bis Abteilungsdirektor).

<sup>161</sup> So sah der Deutsche Werkmeister Verband ab 1925 einen zentralen Vertretungsgegenstand in der Fachbildung der Werkmeister im Wettbewerb mit Hochschulabsolventen (Speier 1977:57f.,107).



und fröhlich mit mancherlei Illusion von der Schule ins Konstruktionsbureau eintrat, zu dessen Empfang auf sein Reißbrett den Bibelspruch geschrieben: Im Schweiß Deines Angesichts sollst Du Dein Brot essen, Du sollst auf dem Bauche liegen und Striche ziehen Dein Leben lang ...“ (Industriebeamtenzeitung von 1916 in Kadritzke 1975:257). Die Aufstiegschancen der Ingenieure gestalteten sich zwiespältig: Einerseits besaßen sie außerhalb des Werkstattbereiches die Leitungshoheit, mussten hierin nicht mit anderen Qualifikationsgruppen konkurrieren und konnten in Abhängigkeit von der Arbeitsmarktlage auch durch Betriebswechsel ihre Position verbessern. Andererseits musste aufgrund eines Überangebots technischer Fachkräfte Ingenieuren in engen Arbeitsmarktzeiten (vor allem zu Beginn der 1930er Jahre, siehe Abschnitt 4.3.1) zum Teil die Beförderung in eine ausbildungsadäquate Position, Technikern gar der Statuswechsel vom Arbeiter zum Angestellten als Aufstieg erscheinen (Kracauer 1930:24; Speier 1977:57). Sehr viel stärker noch als im kaufmännischen Bereich stiegen die Forderungen nach (immer höheren) Berechtigungsnachweisen zur Erlangung höherer Positionen. Bei Krupp hatten zwischen 1919 und 1943 alle technischen Spitzenkräfte ein Studium absolviert, der Anteil derer mit Promotion stieg deutlich an (Keßler 1995:262ff.).

Relativ qualifikationsunabhängig endeten innerbetriebliche Aufstiege der technischen wie kaufmännischen Angestellten meist bei höheren, leitenden Positionen. Diese wurden häufig extern mit ‚standesgemäßen Persönlichkeiten‘ besetzt. Herkunft und persönliche Beziehungen spielten für diese Positionen weiterhin eine bedeutende Rolle (Kracauer 1930:54ff.).

Unter den (vor allem kaufmännischen) männlichen Angestellten mittelständischer Herkunft waren Aufstiegserwartungen trotz der ernüchternden betrieblichen Realität verbreitet. Hierbei spielten die Angestelltenverbände eine wesentliche Rolle (siehe Abschnitt 4.3.2). Sie stellten Mitgliedern Weiterbildungsangebote zur Verfügung, deren durchaus unterschiedliche Stoßrichtung der AfA-Bund 1931 kommentierte: „Diese ganze berufliche Fortbildungsarbeit wurzelt in dem Bestreben, dem Angestellten bessere Arbeits- und damit Lebensbedingungen ermöglichen zu helfen. [...] [Der DHV erweitert] seine Berufsschule‘ zum ‚berufsständischen Seminar‘. Durch diese Bildungsarbeit erwartet der DHV die ‚Mobilisierung der wesentlichen Volkskräfte gegen die ihnen drohende Proletarisierung‘. [...] Beim GdA geht die Spielart anders – zur Idee eines neuen Mittelstandes. [...] Auch seine Bildungspolitik geht den Weg durch die Berufspflege zum Angestellten-stand‘ „(Allgemeiner Freier Angestelltenbund 1931:316f.). Vor allem bei den mittelständischen Verbänden sollte die Hebung des Bildungsstandes der Bewahrung des Standes dienen. Sie förderten das Karriere- und Konkurrenzbewusstsein ihrer Mitglieder in verstärkter Weise<sup>162</sup> und betrachteten alle Angestelltenarbeits-

---

<sup>162</sup> Dies geschah auf praktischer Ebene durch die Austragung von Berufswettkämpfen für Angestelltenlehrlinge oder im Rahmen der durch den GdA und DHV als Schulungsinstrumente initiierten Scheinfirmen: „fiktive Bürobetriebe mit allen in der Praxis vorkommenden Abteilungen und

plätze – auch solche mit schematisierten oder routinisierten Tätigkeiten – als Ausgangspositionen für betrieblichen Aufstieg. „Die reinen Ausführungsarbeiten bilden die Vorstufe für die Erledigung von Durchführungsarbeiten, diese wiederum die Vorstufe zu anordnender und leitender Stellung. Der allmähliche Aufstieg ist das Übliche, und jeder Angestellte hofft in normalen Zeiten auf ihn“ (Silbermann 1932:14; vgl. auch Speier 1977:53ff.,75,106). Dieser Glaube der Angestellten an den Aufstieg wurde laut Speier aber auch durch die Unternehmen gefördert.

Mit der Machtübernahme durch die Nationalsozialisten wurde Karrierepolitik auch staatliche Arbeitspolitik. Zentraler Bestandteil nationalsozialistischer Arbeitspolitik war die Nivellierung von Statusunterschieden und gleichmäßige Integration der gesamten Arbeitnehmergesellschaft. 1933 begann die Gleichschaltung der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände in der Deutschen Arbeitsfront (DAF), die im Weiteren die Gestaltung der Arbeits- und Sozialpolitik verantwortete (Kocka 1981b:190). Sie setzte sich für eine höhere Durchlässigkeit des Aufstiegswesens zwischen Arbeiter- und Angestelltenberufen sowie für die Auslese und Förderung besonderer Talente aus allen Bevölkerungsschichten<sup>163</sup> ein und förderte Aufstiegshoffnungen der Arbeiter. Mit der Mobilmachung und vor allem während des Zweiten Weltkrieges sollte das bestehende Defizit an technischen Fachkräften durch die Beförderung von Facharbeitern zu Werkmeistern, Technikern oder Hilfskonstrukteuren aufgefangen werden. Arbeiterinnen wurden als Stenotypistinnen, Bürobotinnen oder Revisorinnen eingesetzt. Im kaufmännischen Bereich erfuhren ‚zurückgebliebene‘ männliche<sup>164</sup> Angestellte eine Aufwertung ihrer Qualifikationen und Berufserfahrung und stiegen relativ leicht in höhere und leitende Positionen auf (Prinz 1986:209ff,244ff.).

*Betriebliche Sozialleistungen.* Die finanziell kostspieligen Instrumente betrieblicher Sozialpolitik wie Pensionskassen, Gratifikationen und Zulagen, Konsumvereine, Werkssparkassen und -wohnungen, Kindergärten oder Erholungsheime verloren

---

Sparten“ (Prinz 1986:209), in denen einfache kaufmännische Angestellte bei Simulationsübungen Erfahrungen in höheren und leitenden Funktionen sammelten.

<sup>163</sup> Ein zentrales Instrument war der nun für alle Arbeitnehmer geöffnete Reichsberufswettkampf zur Förderung des Berufssehns (für Lehrlinge, Stenotypistinnen und ähnliche Berufsgruppen). Die Reichssieger wurden symbolisch geehrt, indem sie am Feiertag des Volkes dem Führer die Hand schütteln ‚durften‘. Darüber hinaus erhielten sie Stipendien und Unterstützung bei der beruflichen Entwicklung etwa über Patenschaften durch leitende Angestellte und andere Wirtschaftsträger. Zweites praktisches Element bildeten die jetzt durch die ‚Deutsche Übungswirtschaft‘ organisierten Scheinfirmen, die eine sehr hohe Beteiligung verzeichneten: 1931 nahmen 145.000 Angestellte in 1.456 Scheinfirmen teil, 1936 waren es 400.000 in 3.418 Scheinfirmen.

<sup>164</sup> Die Karrierechancen weiblicher Angestellter verbesserten sich geringfügig. Sie konnten an den Wettkämpfen und Scheinfirmen teilnehmen, dies aber mit anderer Zielsetzung. Der Erwerb eines breiteren fachlichen Wissens sollte ihr Verständnis für den Zusammenhang ihrer Tätigkeiten verbessern. Darüber hinaus sollte die Vermittlung betriebs- und volkswirtschaftlicher Kenntnisse zu effizienter wirtschaftlicher Haushaltsführung anleiten. „Der Angestelltenstatus als solcher wurde zwar für viele Frauen während des Krieges für kurze Zeit zugänglicher, die innerbetriebliche Hierarchie jedoch und das Gefälle zwischen Männern und Frauen vergrößerten sich dagegen noch im Laufe des Krieges“ (Prinz 1986:244).

in der Weimarer Republik an Bedeutung (Prinz 1986:65; Hilger 1996:321,333ff.). Aufgrund der wiederkehrenden ökonomischen Krisen, verstärkt im Verlauf der Weltwirtschaftskrise, kam sozial-karitativen betrieblichen Unterstützungsleistungen<sup>165</sup> besondere Bedeutung zu (Homburg 1991:654). Sie wurden primär von ehemaligen Arbeitern und ihren Familien in Anspruch genommen. Angestellte zeigten generell geringes Interesse an dieser Art der Unterstützung, taten sie dies doch, wurden sie auch nach der Weltwirtschaftskrise regelmäßig wegen zu hoher Einkommen abgewiesen (Hilger 1996:338ff.). Die inflationsbedingt entwerteten Angestelltenpensionskassen wurden in vielen mittleren und größeren Betrieben über die Weltwirtschaftskrise hinaus aufrecht erhalten (Prinz 1986:65). Hierbei handelte es sich aber nicht gezwungenermaßen um eine freiwillige Privilegierung der Angestellten, da die Betriebe zur Zahlung bereits entstandener Pensionsansprüche verpflichtet waren<sup>166</sup>. In der betrieblichen Sozialpolitik traten symbolische Integrationsselemente in den Vordergrund<sup>167</sup>. Unternehmer und leitende Angestellte feierten mit anderen Angestellten Feste, „wo dann die wirtschaftliche und soziale Ungleichheit aufgehoben zu sein schien“, aber auch lobende Erwähnungen, Titelwesen und nicht zuletzt die Aufrechterhaltung des Glaubens an Karriereoptionen spielten für den Umgang mit den Angestellten eine wichtige Rolle (Speier 1977:75).

Ab Mitte der 1920er Jahre wurden Formen ‚betrieblicher Geselligkeit‘ eingeführt (teils von Psychotechnikern erdacht), die zur Besserung des Betriebsklimas und Integration der Arbeiter beitragen sollten. Intensivierte innerbetriebliche Kommunikation, Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten und erweiterte betriebliche Sozialleistungen sollten das Verhältnis zwischen Belegschaften und Management verbessern (in Anlehnung an die Human Relations Bewegung) (Kleinschmidt 2002:181), Betriebszeitungen, Heiratsstiftungen, Sportvereinigungen, Orchester- und Gesangsvereine betrieblichen Gemeinschaftsgeist herstellen. Die gegenüber früheren Zeiten verstärkte Integration der Arbeiter verfolgte ein doppeltes Ziel: Sie sollte erstens der Befriedung der innerbetrieblichen Beziehungen und Eindämmung des Klassenbewusstseins der Arbeiter dienen (Kracauer 1930: 95f.; Buhl 1965: 93). Die innerbetrieblichen Beziehungen waren durch die mit der

---

<sup>165</sup> Bei der Firma Siemens und der Vereinten Stahlgesellschaft AG umfasste die Werksfürsorge Unterstützungsleistungen auf Antrag („Wäsche und Naturalien“, Einzel- und laufende Unterstützungen von der Anschaffung von Unterwäsche bis zur Übernahme der Rollstuhlmiete für einen invaliden Pensionär), Hauspflegerinnen für Wöchnerinnen und Fürsorgeschwestern, die Alte und Invalide besuchten. Die Fürsorge diente auch als psychologische Betreuungsinstanz im Zuge betrieblicher Rationalisierungs- und Personalabbauprozesse.

<sup>166</sup> So wollte die Unternehmensleitung der nach dem Krieg gegründeten Vereinte Stahlwerke AG (eines der größten zeitgenössischen Unternehmen mit über 170.000 Beschäftigten) älteren Arbeitnehmern die in ihren Vorgängerunternehmen entstandenen Ansprüche verweigern. Weil sie sich dem Druck aus den Werken nicht entziehen konnte, wurde letztendlich eine Teilfinanzierung aus Betriebsmitteln beschlossen (Hilger 1996:303).

<sup>167</sup> Dies galt auch für Firmen wie Siemens (Siegel 1991:316,380) und die Vereinte Stahlwerke AG, die ihre Ausgaben für betriebliche Sozialleistungen im Verlauf der 1920er Jahre erheblich steigerten (Hilger 1996:291).

technisch-organisatorischen Rationalisierung verbundenen Personalabbaumaßnahmen und Dequalifizierungstendenzen gefährdet (Kracauer 1930:95f.). Die stärkere Integration der Beschäftigten über betriebliche Sozialpolitik sollte zweitens die Internalisierung individuellen Leistungsstrebens bewirken, basierend auf dem Bewusstsein, Teil einer Betriebs- oder Werksgemeinschaft zu sein<sup>168</sup>. Die Versuche, die Arbeiter so „zu Leistung anzuspornen, sie mit dem Betrieb zu verbinden und darüber hinaus aus ihren politischen Milieus zu lösen“ (Homburg 1991:654f.), blieben aber – zumindest bei Siemens – relativ erfolglos.

Einzelne bekannte Beispiele zeigen das Fortbestehen einer starken betrieblichen Binnendifferenzierung beider Arbeitnehmerkategorien bei gleichzeitig zum Teil innerhalb der Angestelltenschaft bestehenden (neuen) Differenzierungslinien. Bei Siemens wurde der Empfängerkreis monetärer Leistungen geöffnet, Angestellte aber weiterhin sehr viel umfangreicher als Arbeiter berücksichtigt (Homburg 1991:651f.). Vor allem ein Aspekt der Privilegierung ragt als Zeichen der besonderen Verbundenheit des Unternehmens mit seinen Angestellten heraus: Man suchte, die Konsequenzen des auf die Weltwirtschaftskrise folgenden Personalabbaus für langjährige Angestellte zu mildern, indem man sie nicht entließ, sondern vorzeitig pensionierte, zeitweilig mit reduzierten Bezügen beurlaubte oder zumindest großzügige Übergangshilfen bereitstellte. Weiter blieben Angestellte bei Siemens bis 1933 zentrale Adressaten des Werkwohnungsbaus<sup>169</sup>. Arbeiter traten erst unter dem Einfluss nationalsozialistischer Arbeitspolitik ab 1936/1937 verstärkt in den Fokus (Homburg 1991:645ff.).

Bei der Vereinte Stahlwerke AG erfolgte nach dem Ersten Weltkrieg eine Versachlichung und Monetarisierung von Jubiläumsaktionen (Hilger 1996:356), Prämien wurden mit dem Gehalt oder Lohn ausgehändigt. Angestellte erhielten aber noch 1935 Geschenke von deutlich höherem Wert (etwa eine goldene anstelle einer silbernen Uhr) (Hilger 1996:Anhang: III Tabelle 41: VSt AG: Übersicht über Jubiläumsausgaben bei verschiedenen Betriebsausgaben 1935). Ende der 1920er Jahre stieg der politische Druck auf die betriebliche Gleichbehandlung beider Arbeitnehmergruppen. Er richtete sich zunächst nur auf die Entlassungspraxis der Betriebe. Prinz kommt zu dem Schluss, dass das feine Gefüge der Arbeiter-Angestellten-Differenzierung über die unterschiedliche Ausstattung von Kantinen, Essensräumen, Werkwohnungen oder sanitären Einrichtungen aufrecht erhalten blieb (Prinz 1986:65).

---

<sup>168</sup> „Die betriebliche Sozialpolitik wurde systematisch auf eine industriegerechte Optimierung der psychischen, physischen und sozialen Verfassung der Arbeitskräfte ausgerichtet“ (Siegel 1991:316). Sie sollte mit den Rationalisierungsprozessen verbundene physische wie psychische Belastungen mildern (Buhl 1965:77). Sie sollte aber auch ergänzend und stützend eingreifen, wo betriebliche Kontrollstrategien an ihre Grenzen gelangten. Der „Kampf um die Seele des Arbeiters“ – so der Titel einer Programmschrift des Deutschen Instituts für technische Schulung (Preller 1978[1949]:131) – sollte die Betriebsverbundenheit der (männlichen) Stammbeschaften fördern, Un- und Angelernte wurden seltener einbezogen (Freyberg 1989:244ff.).

<sup>169</sup> Der Bau größerer Wohnungen mit gehobener Ausstattung wurde überdurchschnittlich gefördert.

Mit der Machtübernahme durch die Nationalsozialisten wurden auch betriebliche Sozialleistungen zum Gegenstand staatlicher Arbeitspolitik<sup>170</sup>. Die betriebliche Sozialpolitik erfuhr eine erhebliche Ausweitung, vor allem wurde die Bezahlung der dreitägigen Karenzzeit im Krankheitsfalle auf gewerbliche Arbeitnehmer übertragen. Hinzu traten ein Ausbau der zusätzlichen betrieblichen Altersversorgung, Lehrwerkstätten und Werkschulen, Werkswohnungen oder Urlaubsreisen. Buhl (1965:84f.) weist einen erheblichen Ausbau derartiger Leistungen etwa für 1930 nach. Der Versuch der gleichmäßigen Integration der Arbeitnehmerschaft in die ‚Arbeits- und Volksgemeinschaft‘ erfolgte unter Rückgriff auf bekannte Instrumente: Kantinen, sanitäre Anlagen und Werkswohnungen wurden in ihrer Ausstattung angeglichen, gemeinsame Speisesäle eingeführt, Beamtenerholungsheime für Arbeiter geöffnet. Insbesondere Geselligkeitsveranstaltungen wurden zur Überwindung von Statusunterschieden eingesetzt. Der Betriebsführer und leitende Angestellte beglückwünschten nun auch Arbeiterjubilare persönlich, regelmäßig wurden Betriebsfeste und -ausflüge zum Teil unter Regie der DAF<sup>171</sup> organisiert. Die betrieblichen Gemeinschaftsaktivitäten wurden formalisiert, Ansprachen normiert und Vorschriften über „Frequenz, Ausgestaltung, Zeitpunkt, Teilnehmerkreis, Örtlichkeit und firmenseitige Zuschüsse“ (Prinz 1986:207) erlassen.

Die Beurteilung dieser Veranstaltungen und allgemeiner der nationalsozialistischen Arbeitspolitik durch Betriebe und Beschäftigte war zwiespältig. Auf Seiten der Betriebe bestand ein zwangsläufiger Konflikt: (ein) Ziel ihrer betrieblichen Sozialpolitik war immer die Integration spezifischer Arbeitnehmergruppen in den Betrieb gewesen. Anliegen der DAF hingegen war die Integration aller in die Volksgemeinschaft der Arbeiter. Die Erreichung betrieblicher und nationalsozialistischer Ziele erforderten unterschiedliche Strategien bei der Auswahl derjenigen Beschäftigtengruppen, denen betriebliche Sozialleistungen in erster Linie zu Gute kommen sollten. Bei der Firma Siemens zeigte sich der Konflikt etwa bei der Vergabe von Werkswohnungen. „Das Unternehmen wollte hochqualifizierte Beschäftigte, die für die Störungsfreiheit der rationalisierten Produktion wichtig waren, in der Nähe des Betriebs unterbringen und ihnen dort ein für die Reproduktion ihrer Arbeitskraft angemessenes Familienleben ermöglichen. Hingegen wollte die DAF diese Wohnungen ‚rassisch wertvollen‘ kinderreichen Familien vorbehalten“ (Siegel 1991:379). Auf Seiten der Beschäftigten fanden die von Vertrauensleuten der DAF organisierten Veranstaltungen immer weniger Anklang. Vor allem Arbeiter, aber auch Angestellten beteiligten sich immer seltener freiwillig, sodass

---

<sup>170</sup> „Sowohl das gegenseitige Treueverhältnis als auch die Fürsorgepflicht des Unternehmers müssen als Grundelemente der Betriebsgemeinschaftsidee nationalsozialistischer Prägung verstanden werden“ (Buhl 1965:83).

<sup>171</sup> Die DAF gab Literatur zur Durchführung dieser Veranstaltungen heraus. Die Gauleitungen erließen Richtlinien für die Organisation, die Programme waren bei der Gauverwaltung anzumelden und durch sie zu genehmigen. Die Veranstaltungen unterlagen einer detaillierten Erfolgskontrolle (durch den Gemeinschaftswalter der DAF im Betrieb) in Bezug auf Teilnehmerzahlen, Atmosphäre, Programm und dessen Gefallen bei den Teilnehmern.

die Häufigkeit derartiger Veranstaltungen abnahm. Die Veranstaltungen verloren nicht zuletzt aufgrund ihres ritualisierten und bürokratischen Charakters an Reiz und ließen aufgrund der forcierten sozialen Durchmischung insbesondere in den Augen der Angestellten an Intimität und Exklusivität zu Wünschen übrig. Dennoch reagierten Angestellte immer noch eher auf diese Form der Ansprache. Deutlich erfolgreicher waren die Aktivitäten der Kraft-durch-Freude-Freizeitorganisation, deren Ziel die Beeinflussung der Arbeiter in ihrer Freizeitznutzung war. Sie veranstaltete Konzerte, Fortbildungen und Reisen, die aber entgegen ihrer ursprünglichen Zielsetzung wiederum vermehrt Angestellte nutzten (Kocka 1981b:187).

Zusammengefasst sprachen die Unternehmen kein Angebot betrieblicher Entwicklungschancen an ‚die‘ Angestellten aus. Aufstiege einfacher technischer Angestellter in höhere Positionen waren quasi ausgeschlossen, für einfache kaufmännische Angestellte unwahrscheinlich. Sie behielten ihr Aufstiegsdenken teilweise bei, aber es stützte sich primär auf ihr mittelständisches Selbstverständnis, welches traditionale Angestelltenorganisationen bestärkten. Eher könnte in Bezug auf die Gewährung betrieblicher Sozialleistungen von Privilegien ‚der Angestellten‘ gesprochen werden. Die starke Binnendifferenzierung von Arbeitern und Angestellten blieb zunächst quasi ungebrochen aufrechterhalten. Dort, wo Arbeiter und Angestellte Zugang zu betrieblichen Leistungen hatten, differenzierte sich der Umfang der Leistungen entlang ihrer Statuskategorien und bei den Angestellten innerhalb dieser aus. Als zentrales Ergebnis der nationalsozialistischen Bemühung zur Nivellierung der Arbeiter-Angestellten-Differenzierung auf betrieblicher Ebene kann festgehalten werden, dass der besondere Angestelltenstatus zwar propagandistisch unter starken Druck geriet, in der Realität aber ein weiter Abstand zwischen Anspruch und Realität der nationalsozialistischen Gesellschafts- und Arbeitspolitik bestand (Kocka 1981b:186). Betriebliche Integrationsmaßnahmen zielten unter nationalsozialistischem Einfluss in erster Linie auf die Arbeiter ab, erreichten sie aber nur in Teilen. Sie erzeugten nach wie vor höhere Resonanz bei den Angestellten, die aber die Ausweitung der zuvor ihnen vorbehaltenen Privilegien auf die gesamte Arbeitnehmerschaft als Entwertung begriffen, sodass die Integrationsmaßnahmen auch für sie Bindungskraft verloren.

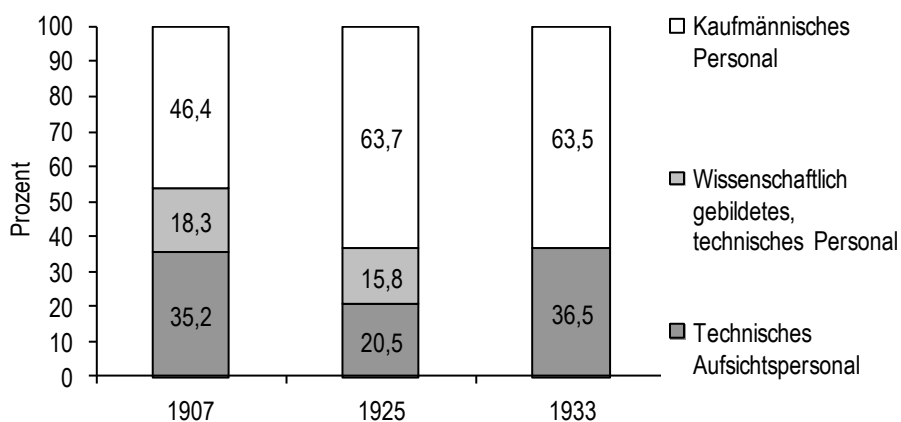
### **4.3 Gesellschaftliche Kontextbedingungen: Arbeitsmarktsituation und externe Regulierungen**

#### 4.3.1 Die Arbeitsmarktsituation der Angestellten

Mit Ausbruch des Ersten Weltkrieges stürzte der Arbeitsmarkt in eine erste Krise. Im August 1914 traf neben den Arbeitern auch viele Angestellte eine Entlassungswelle. Bis zum Ablauf ihrer mindestens sechswöchigen Kündigungsfrist

hatte sich die wirtschaftliche Situation bereits stabilisiert, sodass der Großteil der Kündigungen nicht realisiert wurde. Doch beurteilte der Vorsitzende des Kaufmännischen Vereins von 1885, Curt Köhler, die Erfahrung dieser Wochen als prägend für die Verunsicherung der Angestellten hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Existenz (Führer 1990:120f.). Die Entwicklung des Arbeitsmarktes in der Weimarer Republik trug auch durch ihren sprunghaften Verlauf zu dieser Verunsicherung bei. Sie war gekennzeichnet durch eine Abfolge ökonomischer Krisensituationen: die Demobilmachung mit Ende des Ersten Weltkrieges; die Währungs- und Rationalisierungskrise sowie die Weltwirtschaftskrise. Erst in der Zeit des Nationalsozialismus stabilisierte sich die Arbeitsmarktsituation längerfristig.

Nach dem Ersten Weltkrieg stieg der Anteil der Angestellten an den Belegschaften weiter an. In Konsequenz der Rationalisierungsprozesse konnten in der Produktion Arbeiter eingespart oder gelernte Arbeiter durch Un- und Angelernte ersetzt werden. Im Gegenzug nahm der Umfang indirekt produktiver Tätigkeiten erheblich zu, sodass in den technischen Bereichen vermehrt technische Angestellte benötigt wurden (Schmidt 1993:156). Innerhalb der technischen Angestelltenschaft setzte sich der Trend zur Beschäftigung wissenschaftlich gebildeten Personals fort (siehe Grafik 11). Ihr Anteil an den technischen Angestellten stieg zu Ungunsten des Aufsichtspersonals noch einmal deutlich von etwa einem Drittel auf 44%. Dieser Trend setzte sich im Weiteren fort (Hartfiel 1961:50).



Grafik 11: Angestellte in Industrie, Bergbau und Baugewerbe nach Berufsgruppen 1907 bis 1933\* (in Prozent)

\* Für 1933 weist die Statistik das technische Personal nicht mehr getrennt aus.

Quellen: Statistik des Deutschen Reichs, verschiedene Bände (in Lederer 1912:33; in Hartfiel 1961:50); Prozentangaben eigene Berechnungen.

Das absolute Wachstum der Zahl technischer Angestellter und das relative Wachstum des wissenschaftlich gebildeten Personals spiegelten sich nicht dauerhaft in einer günstigeren Arbeitsmarktposition wider. Dies galt ebenso für die kaufmännischen Angestellten. Mit der umfangreichen Erweiterung bürokratischer Steuerungs- und Kontrollformen stieg das Verwaltungsaufkommen erheblich. Stärker noch als die absolute Zahl technischer stieg die Zahl kaufmännischer Angestellter, deren Anteil an der Angestelltenschaft bis 1925 auf knapp zwei Drittel stieg. Etwa zum gleichen Zeitpunkt setzte die Rationalisierung der Büros und mit ihr die Freisetzung kaufmännischer Angestellter in größerem Umfang ein.

*Die Krise nach Kriegsende.* In den ersten Monaten mussten circa acht Millionen Kriegsheimkehrer in den Arbeitsmarkt integriert werden. Zugleich zwang die wirtschaftliche Not viele Frauen und Rentner zur Erwerbstätigkeit. Der Arbeitsmarkt konnte zunächst nur Teile des Angebotes absorbieren, doch bereits 1919 zog die Nachfrage an. In der Industrie<sup>172</sup> stieg vor allem der Bedarf an einfachen kaufmännischen Angestellten (Rechen- und Schreibkräften) (Geisler 1930:54; Preller 1978[1949]:115ff.). Die Entwicklung der Stellengesuche<sup>173</sup> lässt Tendenzaussagen über die Entwicklung des Angestelltenarbeitsmarktes zu (siehe Grafik 12). Sie deutet darauf hin, dass aufgrund der Positiventwicklung am Arbeitsmarkt in den ersten Nachkriegsjahren 1923 annähernd Vollbeschäftigung herrschte.

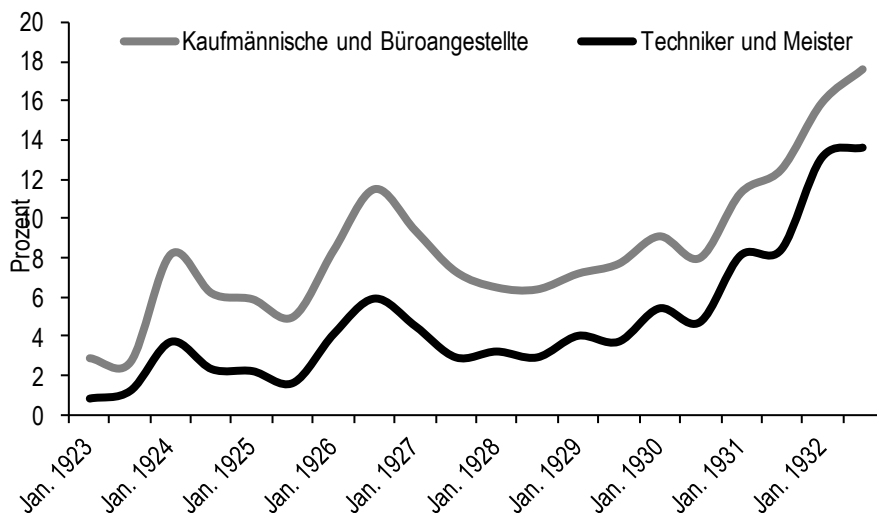
*Währungsanierung und Rationalisierungskrise.* Die der Hochinflation folgenden Jahre zeichneten sich durch eine sehr hohe Instabilität der Arbeitsmarktsituation aus. Innerhalb eines Jahres (Januar 1923 bis Januar 1924) vervierfachte sich die Zahl der arbeitssuchenden kaufmännischen und Büroangestellten fast auf 8,2%. Nach einer Phase der Erholung erreichte ihr Anteil innerhalb eines guten Jahres einen neuen Höchststand von 11,5% (Juli 1926). Der der Währungsanierung folgende Personalabbau traf primär kaufmännische Angestellte der inflationsbedingt expandierten Banken- und Handelsbetriebe (Prinz 1986). Die Währungsanierung beeinflusste den Arbeitsmarkt der industriellen kaufmännischen Angestellten vor allem durch einen gesteigerten Zulauf an Rentnern und berufsfremden Gruppen wie ‚abgebauten‘ Offizieren, Beamten und Frauen von erwerbslos gewordenen Männern. Sehr viel stärker traf sie die Rationalisierungswelle von 1925/1926. Wurden zu Beginn primär weibliche Arbeitskräfte, die reine Un- und Angelerntentätigkeiten ausübten, entlassen, kehrte sich das Verhältnis bald um (Schnaas 1929:23f.,35). Im Weiteren wurden auch männliche qualifizierte Kräfte wie Haupt- und Lohnbuchhalter freigesetzt (Geisler 1930:59).

---

<sup>172</sup> Vor allem die inflationsgetriebenen Handels- und Bankbetriebe bauten stark Beschäftigung aus.

<sup>173</sup> Die Arbeitsnachweisstatistik weist ab 1923 verfügbar arbeitssuchende Angestellte aus, unterteilt nach kaufmännischen und Büroangestellten einerseits, technischen Angestellten und Meistern andererseits. Sie bezieht sich auf bei amtlichen wie nichtamtlichen und nichtgewerblichen Vermittlungsstellen (Nachweisstellen der Verbände) aufgegebene Stellengesuche und beinhaltet Stellenlose wie Erwerbstätige in gekündigter und ungekündigter Stellung (Schnaas 1929:14).





Grafik 12: Verfügbar arbeitssuchende Angestellte nach Berufsgruppen 1923 bis 1932 (in Prozent)

*Quellen: Monatliche Berichte des Reichsarbeitsblattes beziehungsweise Reichsarbeitsmarktanzeigers (in Prinz 1986: 54).*

Die Entwicklung der Arbeitsmarktsituation der technischen Angestellten glich in ihrem Verlauf der der kaufmännischen, stellte sich aber im Vergleich günstiger dar. Von Januar 1923 bis Juli 1926 versiebenfachte sich der Anteil der verfügbar Arbeitssuchenden, lag dann aber mit 5,9% deutlich niedriger als bei den kaufmännischen Angestellten (Prinz 1986). „Für die technischen Büros hat die Mechanisierung eine geringere Bedeutung, während hier die Arbeitsorganisation durch Arbeitsteilung und -zerlegung und namentlich -spezialisierung wohl arbeitskraftsparende Wirkung gehabt haben mag“ (Geisler 1930:59). Auch der zunehmende Einsatz technischer Kontrolle zeigte personalsparende Wirkung (Schnaas 1929:26). Die steigende Arbeitslosigkeit der technischen Angestellten war aber verstärkt auf Betriebsschließungen zurückzuführen (Geisler 1930:56ff.; vgl. auch Speier 1977:73). Im Gegensatz zu den kaufmännischen waren die technischen Angestellten verstärkt konjunkturellen Schwankungen unterworfen (Kadritzke 1975:255).

Eine besondere Problemgruppe bildeten ab Mitte der 1920er Jahre ältere Angestellte. Sie waren im kaufmännischen Bereich häufiger vom Personalabbau betroffen, nicht zuletzt weil ihnen Kenntnisse fehlten (etwa in der Bedienung neuer Buchungsmaschinen oder Buchhaltungssysteme), die im Zuge der Büro-rationalisierung von den Betrieben gefordert wurden. Vor allem aber wurde die Verdrängung älterer technischer wie kaufmännischer Angestellter ungewollt durch tarif-

vertragliche Bestimmungen gefördert, die eine altersabhängige Staffelung der Gehälter vorsahen (siehe Abschnitt 4.2.1) wie durch das Angestelltenkündigungsschutzgesetz von 1926 (siehe Abschnitt 4.3.2), das älteren Angestellten längere Kündigungsfristen zusprach (Geisler 1930:58ff.; Speier 1977:55).

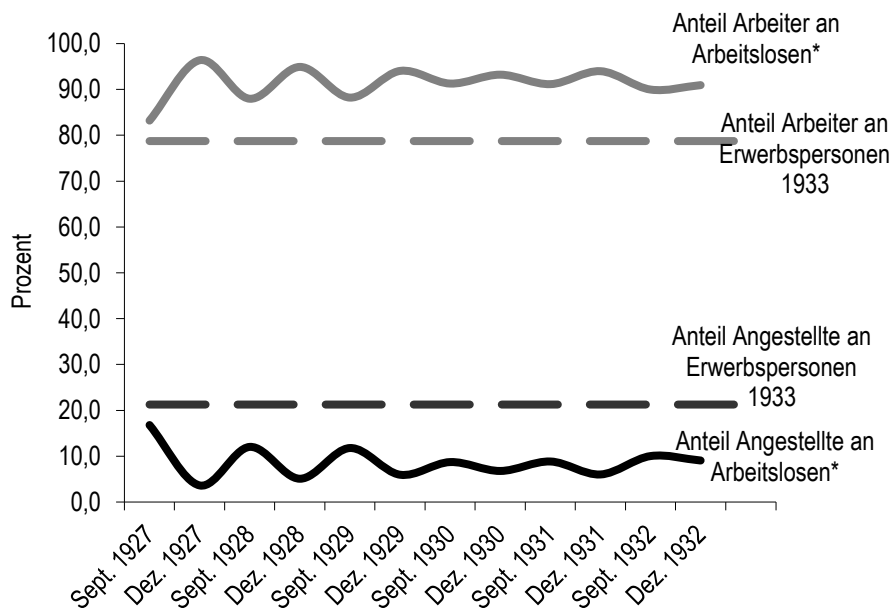
*Die Auswirkungen der Weltwirtschaftskrise:* Die Betriebe zeigten in der Krise eine geringe Bereitschaft zur Schonung ihrer Angestellten. Nicht zuletzt die Betroffenheit langjähriger und qualifizierter Mitarbeiter führte bei den Abgestellten zu einer neuen Unsicherheit: „Früher glaubte jeder, eine Lebensstellung zu haben, heute hat er Angst vor der Kündigung. Nun fühlen sie, wie dem Arbeiter zumute ist“ (Kracauer 1930:64). Ab Januar 1927 setzte eine deutliche Erholung des Arbeitsmarktes ein, der aber bald erste Vorboten der Weltwirtschaftskrise folgten. Im Sommer 1932 wurde der absolute Beschäftigungstiefpunkt erreicht:

17,6% der kaufmännischen und Büroangestellten waren verfügbar arbeitssuchend gemeldet. Innerhalb der Gruppe differenzierten sich die Arbeitsmarktchancen zwischen männlichen und weiblichen Angestellten aus. Letztere arbeiteten für geringere Einkommen und übten häufiger Aushilfstätigkeiten aus, für die sie schneller eingestellt, aus denen sie aber auch schneller wieder entlassen wurden (Schnaas 1929:24; Geisler 1930:22; Prinz 1986:54f.).

Bei den technischen Angestellten lag der Anteil der Arbeitssuchenden mit 13,6% etwas niedriger. Allerdings zeichnen die Erhebungen der Angestelltenverbände ein drastischeres Bild. Die Nachweisstatistik wurde durch einen hohen Anteil verdeckter Arbeitslosigkeit verzerrt. Insbesondere Meister verzichteten häufiger auf die vorübergehende Meldung und konnten häufiger kurzfristig eine Beschäftigung als Arbeiter aufnehmen (Prinz 1986:52f.). Ihre Situation gestaltete sich günstiger (Speier 1977:28), die der Ingenieure schlechter als die der weiteren technischen Angestellten. „Am Ende der Rationalisierungsphase gab es Diplomingenieure, die froh waren, wenn sie Schreibmaschinenarbeit verrichten durften“ (Preller 1978[1949]:135f.). Ab Mitte der 1920er Jahre drängten neue Fach- und Hochschulabsolventen in den Arbeitsmarkt, „die sich zu niedrigen Anfangsgehältern anbieten und den Grad der Konkurrenz noch verstärken“ (Kadritzke 1975:255). In und nach der Weltwirtschaftskrise gab es quasi keinen Arbeitsmarkt mehr für technisch-hochqualifizierte Kräfte.

Die ökonomische Situation der Angestellten wurde zudem phasenweise durch Kurzarbeit verschlechtert. Im Juli 1932 waren 37,6% der Mitglieder des Bundes der technischen Angestellten und Beamten arbeitslos. Unter Berücksichtigung der Kurzarbeiter standen 30% in einem Vollzeitverhältnis (Prinz 1986:52f.).

Vergleicht man die Arbeitsmarktsituation der Angestellten mit jener der Arbeiter, ergeben sich zwei wesentliche Aspekte: Erstens war vor allem die Situation der kaufmännischen Angestellten weiterhin in geringerem Maße von kurzfristigen Nachfrageveränderungen abhängig. Zweitens waren Angestellte über den gesamten Zeitraum unter- und Arbeiter überdurchschnittlich häufig von Arbeitslosigkeit betroffen. Grafik 13 bildet ihre jeweiligen Anteile an den Arbeitslosen ab. Die



Grafik 13: Anteile der Arbeiter und Angestellten an den Arbeitslosen 1927 bis 1932 im Vergleich zu ihren Anteilen an den Erwerbspersonen 1933

\*Die Zahlen vor und ab 1930 sind nur mittelbar vergleichbar. Sie beziehen sich bis 1929 auf Hauptunterstützungsempfänger in Arbeitslosen- und Krisenunterstützung, ab 1930 auf alle Arbeitslosen unabhängig von ihrer Unterstützung.

Quellen: *Monatliche Berichte des Reichsarbeitsmarktanzeigers* (zitiert nach Preller 1949: 168); *Statistik des deutschen Reiches*, Bd. 458 (zitiert nach Hartfiel 1961:28).

Arbeitslosenstatistik enthält keine Angaben über die Zahl der Erwerbspersonen. Um dennoch Aussagen über ihre relative Höhe im Vergleich zur Gruppe der Arbeiter treffen zu können, wurden als Referenzpunkte die Anteile der Arbeiter und Angestellten an den Erwerbspersonen des Deutschen Reiches laut Berufsstatistik 1933<sup>174</sup> gewählt. Beide Angaben sind also nicht direkt vergleichbar, lassen aber eindeutige Tendenzaussagen zu: Über den gesamten Zeitraum lagen die Anteile der Arbeiter an den Arbeitslosen deutlich über ihrem Anteil an den Erwerbspersonen, die der Angestellten deutlich darunter.

<sup>174</sup> Die Berufsstatistik weist die Ergebnisse für 1925 und 1933 aus. Von 1925 bis 1933 stagnierten die Anteile der Angestellten und Arbeiter an den Erwerbspersonen des Deutschen Reiches. Hier wurden die Ergebnisse für 1933 gewählt, weil ab diesem Jahr Arbeiter und Angestellte getrennt ausgewiesen werden. Hierbei wird in der Literatur davon ausgegangen, dass zwischen 1925 und 1933 keine größeren Verschiebungen der Angestellten- und Beamtenanteile zwischen 1925 und 1927 anzunehmen sind.

Der AfA-Bund kam in einem Vergleich der Arbeitslosenquoten seiner Mitglieder mit denen der im ADGB organisierten Arbeiter zu einem weitaus schlechteren Ergebnis. Demnach lagen die Arbeitslosenquoten der kaufmännischen Angestellten (Industrie und Handel) sowie der angestellten Industrietechniker und Ingenieure 1927 höher als bei den im ADGB organisierten Arbeitern (betrachtet wurde der Zeitraum von 1926-1932) (Kadritzke 1975:197). Die gravierenden Unterschiede zwischen amtlicher Statistik und der Erhebung des AfA-Bundes verweisen auf einen nicht zu unterschätzenden Aspekt bei der Beurteilung der Arbeitsmarktsituation der Angestellten. Die Verbandserhebungen spiegeln im Gegensatz zur angeführten amtlichen Statistik spezifische strukturelle Merkmale der verschiedenen Arbeitnehmergruppen wider: Die allgemeine Entwicklung der Arbeitsmarktsituation verdeckt zum einen den Umstand, dass die Arbeitslosigkeit der in den Großstädten konzentrierten (und dort verstärkt organisierten) Angestellten erheblich umfangreicher ausfiel als in den ländlichen Gebieten. So lag die Arbeitslosenquote der Angestellten in Industrie und Handwerk in Groß-Berlin im Juni 1933 bei 28,1% (gegenüber 17,6% arbeitssuchenden kaufmännischen und Büroangestellten und 13,6% arbeitssuchenden technischen Angestellten im Juli 1932). Das allgemeine Bild der Arbeitslosenquoten von Angestellten und Arbeitern verdeckt weiter Branchenunterschiede. So stieg etwa zwischen November 1928 und November 1931 die Arbeitslosigkeit unter Arbeitern in der Industrie insgesamt deutlich stärker als unter Angestellten. In der Automobilindustrie aber wurden die Arbeitsplatzkapazitäten der Angestellten erheblich stärker eingeschränkt (Kadritzke 1975:197f.).

*Die Zeit des Nationalsozialismus:* Ab Mitte der 1930er Jahre verbesserte sich die wirtschaftliche Situation deutlich, 1936 bestand ein Nachfrageüberhang auf dem Angestelltenarbeitsmarkt (Prinz 1986:236). Ab diesem Zeitpunkt und verstärkt in der Kriegszeit verloren formale Bildungs- und Berufabschlüsse an Bedeutung. In den 1930er Jahren stieg allmählich, mit Beginn des Krieges und der Einberufung der männlichen Arbeitskräfte schlagartig die Erwerbsbeteiligung von Frauen und ihre Beschäftigung in Angestelltenpositionen. Die Engpässe auf dem Arbeitsmarkt zeigten sich besonders deutlich auf dem Angestelltenarbeitsmarkt, da man nicht wie in der Produktion auf ausländische Arbeitskräfte zurückgreifen konnte. Die Beschäftigung weiblicher Arbeitskräfte in Angestelltenpositionen wurde durch die Einführung ‚weiblicher‘ Anlernberufe mit verkürzter Ausbildungszeit gefördert. In Reaktion auf den Feminisierungsprozess und zunehmenden Einsatz in Anlernberufen Ausgebildeter verstärkten die Unternehmen wiederum ihre Rationalisierungsbemühungen mittels der weiteren Arbeitsteilung und Zerlegung komplexer Funktionen, Standardisierung, Normierung und Mechanisierung einfacher Bürotätigkeiten (Prinz 1986:240ff.).

Zusammengefasst: In der Weimarer Republik verschlechterte sich die Beschäftigungssituation der Angestellten erheblich. Ihre Arbeitslosenquote lag allgemein weiterhin deutlich unter der der Arbeiter. Doch sie konnten ihre Illusionen einer

selbstverständlichen Sicherheit ihrer ökonomischen Existenz in der Krise nicht erhalten. Die Angestellten profitierten einerseits von längeren Kündigungsfristen (siehe Abschnitt 4.3.2), weshalb Anpassungsvorgänge bei ihnen langsamer vollzogen wurden. Andererseits bedingten Ihre längeren Fristen längere Phasen der Arbeitslosigkeit (Geisler 1930:27ff.) und vernichteten die Erwerbchancen vieler älterer Erwerbsloser. So lautete Kracauers Beurteilung der Situation Ende der 1920er Jahre: „Mit vierzig Jahren sind viele, die noch munter zu leben glauben, wirtschaftlich leider schon tot“ (Kracauer 1930:59). Gleichzeitig verschlechterten sich ab Mitte der 1920er Jahre die Arbeitsmarktchancen der männlichen kaufmännischen Angestellten gegenüber denen der weiblichen. Zum Teil wurden männliche Angestellte entlassen, deren Frauen nun mit geringerem Einkommen die Existenz der Familie sichern mussten. Hiermit dürfte eine doppelte Verunsicherung der stärker mittelständisch, traditionalistisch orientierten kaufmännischen Angestellten verbunden gewesen sein. Gruppenübergreifend verschärfte sich die ökonomische Situation der Angestellten (wie auch der Arbeiter) weiter durch die Verringerung ihres Einkommens in Phasen der Kurzarbeit. Nicht zuletzt ist davon auszugehen, dass die Wahrnehmung ihrer ökonomischen Situation durch die Angestellten nicht allein auf objektiven Arbeitslosenziffern beruhte. Die Angestellten allgemein und verstärkt die industrielle Angestelltenschaft konzentrierten sich in den Großstädten, in denen die Arbeitslosigkeit wesentlich höher lag als in der Provinz. Ihnen stand die Gefahr des Verlustes ihrer ökonomischen Existenz besonders deutlich vor Augen. In der Zeit des Nationalsozialismus gestaltete sich ihre Arbeitsmarktsituation wieder sehr günstig. Doch die Erfahrung aus der Zeit der Weimarer Republik bedeutete für die Angestellten den Verlust ihrer ehemals als selbstverständlich wahrgenommenen, mit dem traditionellen impliziten Vertrag unmittelbar verbundenen ökonomisch-sozialen Sicherheit (Priamus 1979:34).

#### 4.3.2 Das besondere Selbstverständnis der Angestellten: Angestelltenbewegung und rechtliche Regulierung der Angestelltenarbeitsverhältnisse

„Allgemein ist in der Angestelltenschaft die Vorstellung lebendig, nicht auf der tiefsten Stufe der sozialen Pyramide zu stehen. [... Der Angestellte] sieht ständig Gruppen, die tiefer stehen als er selbst, und er weiß, daß diese Tatsache auch sozial anerkannt ist“ (Sträter 1933:67f.). So Sträter über die soziale Stellung der Angestellten in ihrer Dissertation vom Beginn der 1930er Jahre. Auch Speier und Kracauer kamen als zeitgenössische Beobachter zu dem Schluss, dass die Angestellten in der Weimarer Republik mehrheitlich an ihre gesellschaftliche wie auch politische und moralische Überlegenheit gegenüber der Gruppe der Arbeiter glaubten (Speier 1977:93) und eine mittelständische Lebensauffassung bewahrten (Kracauer 1930:107). Vor dem Hintergrund der ökonomischen Situation der Angestellten, ihrer sich in weiten Teilen vollzogenen Annäherung an das Proletariat und ihrer Arbeitsbedingungen – dem relativen Bedeutungsgewinn von Tätigkeiten geringerer Komplexität und/oder dem Verlust von Arbeitsplatzsicherheit und Aufstiegs-

perspektiven – muss eine wesentliche Frage lauten: Warum bewahrten die Angestellten ein in bestimmten Aspekten weitgehend einheitliches Selbstverständnis, dem die Erwartungshaltung, im Sinne des traditionellen impliziten Arbeitsvertrages privilegierter Arbeitnehmer zu sein, korrespondierte? Die folgende Antwort knüpft an das Selbstverständnis der Angestellten und die neue Bedeutung kollektiver Interessenvertretung für die Aufrechterhaltung ihres Sonderbewusstseins an. Mit Beginn des Ersten Weltkrieges und verstärkt in der Weimarer Republik entwickelten sich die Angestelltenverbände zu einer zentralen Einflussgröße. Die kollektive Interessenverfolgung ermöglichte es den Angestellten in den ersten Jahren der Weimarer Republik, ihre Sonderstellung auf rechtlicher Ebene zu festigen und in Teilen sogar zu erweitern<sup>175</sup> (Prinz 1986:45ff.). „In dem Maße, in dem die sozialökonomische Lage der Angestellten sich mehr und mehr verschlechterte [...] — in dem Maße hatten sich diese Vorrechte von Zeichen zu Garantien der Geltung gewandelt. Sie wurden verteidigt, weil bei ihrer Aufhebung nicht nur die ökonomische Unsicherheit größer, sondern auch der Geltungsverlust unabschätzbar geworden wäre“ (Speier 1977:69).

Zunächst erfolgte die Abgrenzung zwischen Arbeitern und Angestellten beiderseitig: Die Angestellten standen aus Perspektive der Arbeiter auf Seiten der Arbeitgeber und entzogen ihnen Kompetenzen aus der Produktion. „In einer Mischung aus Neid und verletztem Stolz antworteten Industriearbeiter auf die erlebte soziale Abwertung, indem sie ihrerseits eine demonstrative Abneigung gegen die ‚Nichtstuer‘ in den Büros hervorkehrten“ (König 1991:29). In Folge der Weltwirtschaftskrise verschärfte sich der Konflikt zwischen den Gruppen. Der „erbitterte Kampf um den Arbeitsplatz“ senkte das „moralische Niveau“ (Speier 1977:67ff.) und lenkte die Arbeiter ab von dem Umstand, dass die Situation der Masse der Angestellten sich in vielerlei Hinsicht – in Bezug auf die Sicherheit ihrer Arbeitsplätze wie auch ihr Einkommen – nicht wesentlich von ihrer unterschied. Dieser Annahme widersprachen die Angestellten nicht, sie wollten die Arbeiter eher darin bestätigen (Kracauer 1930:110).

Der Wunsch nach Abgrenzung war nicht nur bei den Angestellten mittelständischer Herkunft vorhanden. Die soziale Herkunft der Angestellten entsprach 1930 im Großen und Ganzen ihrer Zusammensetzung in der Vorkriegszeit. Sie stammten überwiegend aus dem Mittelstand und waren durch entsprechende Vorstellungen über ihre soziale Position geprägt. Nach dem Ersten Weltkrieg fassten vermehrt Arbeiterkinder und ehemalige Selbständige und Offiziere (meist in höheren Positionen) in Angestelltenberufen Fuß. Innerhalb der Arbeiterschaft war

---

<sup>175</sup> Ihr Erfolg war wesentlich der Fähigkeit geschuldet, ihre Interessen durch die politischen Parteien zu artikulieren. Vor allem ab Mitte der 1920er Jahre verloren sie aufgrund abnehmender Mitgliederzahlen aber auch der starken Konkurrenz zwischen den politisch sehr unterschiedlich orientierten Gewerkschaften an Einfluss. Hinzu trat insbesondere ab den 1930er Jahren ein abnehmender Rückhalt in den politischen Parteien, die im Zuge des Aufstiegs der Nationalsozialisten selbst um politischen Einfluss und Souveränität rangen.

ein Emanzipationsstreben aus dem Proletariat verbreitet. Diese Arbeiter erkannten in ihrem Streben nach ‚höheren‘, meist kaufmännischen Berufen die soziale Hierarchie eindeutig an. Die Ausübung von Angestellten Tätigkeiten verhalf Arbeiterkindern zum Aufstieg in einen höheren sozialen Rang, den sie erhalten wollten (Sträter 1933:76; Speier 1977:66f.). Die ehemaligen Selbständigen und Offiziere verfügten bereits über eine konservative Grundorientierung und wünschten sich die Wiederherstellung ihrer ehemals privilegierten Stellung (Kadritzke 1975:255). In Konsequenz war die bürgerliche Orientierung in der Angestelltenschaft weiter verbreitet, als es der Herkunft ihrer Angehörigen entsprach.

Die ‚freiwillige‘ Abgrenzung der Arbeiter von den Angestellten kann weiter als Gegenreaktion auf deren Sonderbewusstsein gewertet werden. Ein Aspekt in diesem Zusammenhang war der ‚gehobene Lebensstil‘ der Angestellten (mit Ausnahme der Werkmeister). Er fand seinen Ausdruck vor allem in höheren Ausgaben für Wohnung und Kulturbedarf<sup>176</sup> und zunächst auch Kleidung (Kracauer 1930:118ff.). Er unterstrich ihr Streben, sich als Teil eines bürgerlichen Mittelstandes von den Arbeitern abzuheben (König 1991:27). Dieser Lebensstil könnte darüber hinaus mit zu einer ‚Verschleierung‘ der wahren ökonomischen Verhältnisse der Angestellten beigetragen haben<sup>177</sup>. Nicht zuletzt war die Angestelltenbewegung an der Bestätigung der Arbeiter-Angestellendifferenz und Animositäten beteiligt, indem ihre Verbände gruppenspezifische Sonderinteressen verfolgten. Vor allem aber prägte der DHV als größter Angestelltenverband (siehe unten) das Bild der Arbeiter von den Angestellten als arbeitnehmerfeindliche „Kampftruppe der reaktionären Mächte im Lande“ (König 1991:31).

Mit Beginn und verstärkt ab Ende des Ersten Weltkrieges erhielt die Angestelltenbewegung neue Qualität. Erstens durchliefen die mehrheitlich wirtschaftsfriedlichen Verbände einen Vergewerkschaftlichungsprozess. Zweitens bildeten sich gewerkschaftlich orientierte Arbeitsgemeinschaften<sup>178</sup> und später Großverbände<sup>179</sup>

---

<sup>176</sup> Arbeiter verwandten deutlich höhere Teile ihres Einkommens auf Ernährung, während Angestellte anteilmäßig deutlich höhere Ausgaben für Gegenstände tätigten, „die geeignet sind, eine gehobene Position zu dokumentieren“ (Sträter 1933:71). Kulturbedarf bezog sich auf Ausgaben für Bildung, Erholung, Vergnügen (Allgemeiner Freier Angestelltenbund 1931:293; Priamus 1979:57f.).

<sup>177</sup> Lederer verwies bereits 1912 auf diesen Umstand (Lederer 1912:102f.), der noch Ende der 1920er Jahre durch Erhebungen des AfA-Bundes wie des DHV bestätigt wurde. Die erheblich verschlechterte Situation der Angestellten in den letzten Jahren der Weimarer Republik änderte nichts an den Präferenzen der Angestellten, die diesen Lebensstil so lange wie möglich, notfalls auf Kosten von Ernährung und Ersparnissen, aufrecht zu erhalten suchten (Sträter 1933:71). Anstatt ihre Bedürfnisstruktur ihren ökonomischen Verhältnissen anzupassen, empfanden sie den Verlust ihres spezifischen Lebensstils als „ehrmindernd“ (Speier 1977:68).

<sup>178</sup> Es handelte sich primär um die vor allem aus Deutschem Werkmeister-Verband und Deutschem Techniker-Verband bestehende rein gewerkschaftliche Arbeitsgemeinschaft der technischen Verbände (gegründet 1915), die noch eher standespolitisch orientierte Arbeitsgemeinschaft Kaufmännischer Verbände (1916) (Süssengut 1929:55f.) sowie die Arbeitsgemeinschaft freier Angestelltenverbände als erste gemischtberufliche Arbeitsgemeinschaft (als zweite trat später die Vereinigung Deutscher Privatbeamten- und Angestelltenverbände hinzu).

(Süssengut 1929:55f.). Die verstärkte Hinwendung zu Gewerkschaften hatte verschiedene Ursachen. Im Verlauf des Ersten Weltkrieges standen die Angestellten machtlos einer Kooperation von Unternehmensleitungen, wirtschaftsfriedlichen Verbänden sowie des Staates gegenüber. Während die Löhne der Arbeiter real, aber zumindest nicht nominal sanken, mussten die schlechter organisierten, in Splittergruppen unterteilten Angestellten trotz prosperierender Kriegswirtschaft bei steigenden Lebenshaltungskosten erhebliche Gehaltseinbußen verzeichnen und sahen ihre ‚standesgemäße Existenz‘ erheblich gefährdet (Kadritzke 1975:246f.). Nach dem Ersten Weltkrieg reagierten die Angestellten auf die Erfahrungen steigender Arbeitslosigkeit, finanzieller Unsicherheit und Verarmung mit einer zunehmenden Bereitschaft, sich gewerkschaftlich zu organisieren. In Folge der Novemberrevolution 1918 traten im gleichen wie im folgenden Jahr große Zahlen von Angestellten insbesondere den freigewerkschaftlichen Verbänden bei, die alten wirtschaftsfriedlichen Verbände lehnten sie aufgrund ihrer Erfahrungen während des Krieges ab (König 1991:57ff.).

1918 schlossen die Arbeitgeberverbände mit den Arbeitsgemeinschaften ein Abkommen, das zur Gründung der Zentralarbeitsgemeinschaft der industriellen und gewerblichen Arbeitgeber und Arbeitnehmer Deutschlands zur Regelung der Übergangswirtschaft (ZAG) führte. In der Zentralarbeitsgemeinschaft waren zunächst ausschließlich Gewerkschaften zugelassen (Süssengut 1929:60f.; Schulz 2000:30f.). Dies wie die Veränderungen der politischen Verhältnisse und Orientierungen der Angestellten führten zur gewerkschaftlichen Reorganisation der meisten berufsständischen Verbände. Gewerkschaftliche Methoden der Interessenvertretung (Tarifvertrag, Streik<sup>180</sup>) waren nun auch unter den Angestellten allgemein anerkannt (König 1991:65). Es bildeten sich drei Lager der Angestelltenbewegung (Richtungsgewerkschaften), denen etwa 90% der organisierten Angestellten angehörten: der eng mit den Arbeitergewerkschaften kooperierende Allgemeine freie

---

<sup>179</sup> Die Verbände agierten allgemein in vier zentralen Einsatzfeldern: Sie unterhielten ein eigenes Unterstützungswesen, betrieben Stellenvermittlung, formulierten sozialpolitische Forderungen (Süssengut 1929:57) und stellten berufliche Weiterbildungsangebote zur Verfügung (Allgemeiner Freier Angestelltenbund 1931:316f.).

<sup>180</sup> Bereits 1903 kam es, wenn auch nur vereinzelt, zu ersten Streiks durch im Zentralverband der Handlungsgehilfen und Gehilfinnen Deutschlands (ZdH) organisierte kaufmännische Angestellte, 1911 durch im Butib organisierte technische Angestellte (Kadritzke 1975:211,220). Sie lösten sich nach und nach von dem „Wahne, daß es für sie standesentwürdigend sei, wenn die Gesetzgebung wie bei den Arbeitern, so auch in ihre Arbeitsverhältnisse regelnd eingreife“ (P. Lange bei den Verhandlungen des 8. Kongresses der Gewerkschaften Deutschlands 1911:350, zitiert nach Kadritzke 1975:233). 1916/1917 kam es zu einer ersten großen (und erfolgreichen) Streikaktion unter Beteiligung mehrere Tausend Angestellter der AEG in Berlin. 1918 dann waren die Angestellten an den Arbeitnehmerstreiks wesentlich beteiligt. 1919 traten die Angestellten in Berlin in einen Generalstreik, der zur tarifvertraglichen Garantie von Mitbestimmungsrechten führte (Kadritzke 1975:255). Insgesamt beteiligten sich im Verlaufe des Jahres etwa 183.000 Angestellte sich an insgesamt 135 Streiks. Ab Mitte der 1920er Jahre kam es zu fast keinen Streiks mehr (König 1991:65).



Angestellten-Bund (AfA-Bund) sowie zwei mittelständische Großverbände: der Gewerkschaftsbund der Angestellten (GDA) und der Gesamtverband deutscher Angestelltengewerkschaften (Gedag). Insbesondere im Gedag organisierte kaufmännische Angestellte vertraten berufständisch elitäre Ideologien. Aber auch der den Arbeitergewerkschaften näherstehende AfA-Bund förderte faktisch die Sonderstellung der Angestellten.

Im sozialistischen, dem linken politischen Flügel zuzuordnenden (SPD-nahen) AfA-Bund waren untere und mittlere technische Angestellte<sup>181</sup>, aber auch viele angestelltenuntypische Berufsgruppen organisiert (Poliere, diverse Bühnenorganisationen und ähnliche). Er propagierte als einziger Angestelltenverband die Einheit von Angestellten und Arbeitern als Proletarier. Dennoch verfolgte der Bund keine durchgängig an allgemeinen Arbeitnehmerinteressen orientierte Gewerkschaftspolitik, sondern vertrat auch gruppenspezifische Interessen (für eine genauere Darstellung der Programmatiken der freien Angestelltenverbände vgl. Allgemeiner Freier Angestelltenbund 1931). Das tief verwurzelte Sonderbewusstsein fand sich auch bei seinen Angestellten (Sträter 1933:85; Kadritzke 1975:255).

Im gemäßigt mittelständischen, liberal-demokratischen, national, aber antinationalistisch und -völkisch orientierten GDA waren kaufmännische und Büroangestellte sowie technische Angestellte organisiert. Zu seinen Mitgliedern zählten mit dem DTV und Werkmeisterverband eher noch berufständisch und wirtschaftsfriedlich orientierte Verbände (Kadritzke 1975:237). Der Großverband sprach sich aus für eine demokratische Wirtschaftsordnung mit erweiterten Mitbestimmungsrechten der Arbeitnehmer, wobei Arbeiter und Angestellte bei dieser Idee weiter klar getrennte Kategorien bildeten und Angestellten die Ausübung aller Kontroll- und Planungsfunktionen zugeordnet war (Sträter 1933:81f.).

Der Gedag war bürgerlich-ständisch, christlich-national orientiert. Stärkster und allgemein einflussreicher Mitgliedsverband war der extrem nationalistische und antisozialistische Deutsche Handlungsgehilfenverband (DHV), der insbesondere der DNVP und der Volkspartei nahestand. Er war gewerkschaftsorientiert, grenzte sich aber scharf von der sozialistischen Arbeiterschaft ab. Der DHV organisierte in erster Linie einfache aber qualifizierte Handlungsgehilfen (überwiegend und zunehmend ländliches Verkaufspersonal) aber auch höhere Angestellte aus der Industrie. Frauen, unqualifizierte Angestellte und Juden waren von der Mitgliedschaft ausgeschlossen (Kadritzke 1975:237; König 1991:30f.). Die interne Hierarchisierung der Angestelltenschaft vollzog sich auch zwischen technischen und kaufmännischen Angestellten, letztere empfanden sich als höherstehend (Kracauer 1930:108). Für den DHV diente der Gewerkschaftskampf der „Festigung und Erhaltung der Position des Kaufmannsgehilfen als eines Mitarbeiters seines Chefs“ (Sträter 1933:78). Dem Gedag gehörte weiter vor allem der Verband der weiblichen Handels- und Büroangestellten an.

---

<sup>181</sup> Zu seinen wichtigsten Teilverbänden zählten der Deutsche Werkmeisterverband, der Bund der technischen Angestellten und Beamten (Butab) sowie der ZdH.

In den Phasen wirtschaftlicher Prosperität wandten sich die Angestellten vermehrt den Gewerkschaften zu, in Krisen den berufsständischen Verbänden. Dabei wandten sich Letzteren insbesondere Angestellte des Einzelhandels und der kleinen und mittleren, noch handwerklich-manufakturrell geprägten Betriebe zu. Bei den ländlichen kaufmännischen Angestellten saß das Selbstverständnis, ‚rechte Hand‘ des Prinzipals zu sein, besonders tief, „weil eine bestimmte Weise der traditionellen Lebensführung unter der unmittelbaren Einflussnahme der primären sozialen Berufsgruppen normativ verbindlich bleibt und die beruflich konstitutiven Vorurteile in einer überkommenen Rangordnung gesellschaftliche Geltung erhält“ (Kadritzke 1975:255, vgl. auch 349ff.). Der Einfluss dieser Gruppe reichte über ihre Mitglieder hinaus. Sie stellte aufgrund ihrer schier GröÙe eine veritable Macht in der Angestelltenbewegung dar und prägte das Bild der Angestellten nach innen wie nach außen. Dominierten zu Beginn der 1920er Jahre freigewerkschaftliche Organisationen die Angestelltenbewegung, stabilisierten sich deren Mitgliederzahlen bald auf niedrigerem Niveau (siehe Tabelle 07). Ende der 1920er Jahre lag der Organisationsgrad der Angestellten in den größten Angestelltengewerkschaften bei circa 30% (Kracauer 1930:18f.). Bis 1928 stieg der Einfluss des DHV unter den kaufmännischen industriellen Angestellten, wenn auch die freigewerkschaftlichen Verbände weiterhin dominierten. Anfang der 1930er Jahre waren etwa 40% der organisierten Angestellten Mitglieder des Gedag und seines Hauptverbandes. Etwa ein Drittel gehörte dem Afa-Bund an, ein Viertel der GDA.

Tabelle 07: Hauptrichtungen der Angestelltenorganisationen 1910 bis 1931

Jahr	Freigewerkschaftliche Verbände		Bürgerlich-liberale Verbände		Deutschnationale Handlungsgehilfen	
1910	35901	5,3%	532048	78,0%	113755	16,7%
	Afa-Bund		GdA		DHV/Gedag	
1920	689806	47,5%	300000	20,7%	463199	31,8%
1925	428185	38,5%	273016	24,5%	411113	37,0%
1931	434974	32,1%	327742	24,1%	593800	43,8%

*Quelle: König 1986:173.*

1932 publizierte der Verband der weiblichen Handels- und Büroangestellten „eine soziologische Darlegung der Angestelltenleistung in ihrer Eigenart [...], um die sozialpolitische Sondergesetzgebung für die Angestellten und die sozialpolitischen Sonderwünsche der Angestelltenschaft zu rechtfertigen und erklären“ (Silbermann 1932:Vorwort). Der Referent des Vortrags zog den Schluss, „daß von einer ‚Bevorzugung‘ gar nicht die Rede sein kann, sondern daß es sich um die Anpassung des Gesetzes an die anders gearteten soziologischen und betriebsfunktionellen Zustände handelt, die die wirtschaftliche Lage und die soziale Stellung dieses

Volksteils charakterisiert“ (Silbermann 1932:27)<sup>182</sup>. Das ‚rechtliche Band‘ verstärkte das Bewusstsein der Angestellten als Gruppe. Die Statusdifferenzierung zwischen Arbeitern und Angestellten erfolgte zum einen über die Etablierung separater Verordnungen, Gesetze und Vertretungsorgane. Sie fand ihren Ausdruck zum anderen in der Sicherung höherer materieller Ansprüche (für einen Überblick der arbeits- und sozialrechtlichen Entwicklung siehe Anhang Tabelle 03):

In der Weimarer Republik wurden die Grundlagen einer neuen Arbeitsordnung und Betriebsverfassung gelegt. Erster Schritt war die Tarifvertragsordnung von 1918, die getrennte Verträge für Arbeiter und Angestellte vorsah. Die Weimarer Verfassung von 1919 schrieb das Recht der Arbeitgeber und Arbeitnehmer zur Vereinigung in Verbänden fest (Art. 159 WRV, Koalitionsfreiheit), erkannte die durch die Koalitionen geschlossenen Tarifverträge an und garantierte ihren Bestand verfassungsrechtlich (Art.165 Abs 1 S. 2 WRV, Tarifautonomie). Das Betriebsrätegesetz von 1920 führte aus getrennten Arbeiter- und Angestelltenausschüssen bestehende Betriebsräte mit Mitbestimmungsrechten<sup>183</sup> ein (Prinz 1986:28ff.). Darüber hinaus erweiterte es den Angestelltenbegriff nach AVG um die Gruppe der Lehrlinge entsprechender Berufe und Büroangestellte mit mechanischen Tätigkeiten (§ 12 BRG) (Neundörfer 1961: 35). Eine zentrale Forderung der Angestelltenverbände war die Etablierung separater Angestelltenschlichtungskammern (Süssengut 1929:68). 1923 wurde eine entsprechende Schlichtungsverordnung erlassen und 1926 durch das Arbeitsgerichtsgesetz bestätigt. Auch eine erste Arbeitszeitregelung erfolgte im Rahmen zweier separater, aber inhaltlich identischer Demobilmachungsverordnungen<sup>184</sup> von 1918 (Arbeiter) und 1919 (Angestellte). Sie legten allgemein den Achtstundentag sowie die Sechstageweche fest. (1923 wurde die Beschränkung der Arbeitszeit faktisch wieder aufgegeben<sup>185</sup>.)

Höhere materielle Ansprüche schuf das 1926 gegen den Arbeitgeberwillen (Speier 1977:77) verabschiedete Angestelltenkündigungsschutzgesetz. Nach Alter und Dauer der Betriebszugehörigkeit gestaffelte Kündigungsfristen sollten ältere

---

<sup>182</sup> Der Referent erkannte eine „besondere psychische Verfasstheit des Angestellten“, die sich ergäbe aus (1) seiner Nähe zur Unternehmensleitung, auch der Fabrikhaber habe meist zu Beginn als Angestellter gearbeitet (wenn auch in gehobener Position im verwandtschaftlichen Betrieb); (2) ihrem besonderen Bildungsstreben (bewiesen durch höhere Bildungsaufwendungen); (3) ihrer größeren Sicherheitsorientierung sowie (4) ihrer Eigenart, Betriebswechsel zur Weiterbildung zu nutzen – ein Streben, das der Arbeiter nicht kenne (Silbermann 1932:17).

<sup>183</sup> Das Gesetz orientierte sich an dem Vaterländischen Hilfsgesetz von 1916. Letzteres schrieb separate Ausschüsse ab einer Betriebsgröße von 50 Arbeitern respektive Angestellten vor, Tarifvertragsordnung und Betriebsrätegesetz ab 20 Arbeitern oder Angestellten.

<sup>184</sup> Ihr Ziel war die Überwindung der hohen Arbeitslosigkeit und Unterversorgung der Bevölkerung nach Ende des Ersten Weltkrieges durch Beschränkung der Arbeitszeit (Fiedler 2006:15).

<sup>185</sup> Die Arbeitszeitordnung von 1923 höhlte den Achtstundentag über umfangreiche Kann-Bestimmungen (etwa tarifvertragliche Verlängerung der gesetzlichen geregelten Arbeitszeit um bis zu zwei Stunden (Englberger 1995:146f.)) und Ausnahmetatbestände aus. Das Arbeitszeitnotgesetz von 1927 übernahm diese Regelungen und sah lediglich einen Pflichtzuschlag zum Normallohn bei Überstunden vor.

Angestellte schützen. Faktisch schwächte das Gesetz deren Arbeitsmarktchancen. 1932 erfolgte eine erste Angleichung arbeitsrechtlicher Ansprüche durch ein Urteil des Reichsgerichts. Es untergrub das Verständnis des Gehaltes als festem, erfolgsunabhängigem Zeitlohn, indem es feststellte, dass die Pflicht der Bezahlung von Tarifgehältern nicht im Falle der Kurzarbeit galt. Angestellte wurden in diesem Sinne auch als ‚Stundenlöhner‘ betrachtet (Prinz 1986:63f.).

Auf sozialrechtlicher Ebene wurde aufgrund rapide wachsender Arbeitslosenzahlen 1927 mit dem Gesetz über Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung die Erwerbslosenfürsorge in die Arbeitslosenversicherung überführt und wurden in den staatlichen Arbeitsämtern getrennte Arbeiter- und Angestelltenabteilungen gebildet (Prinz 1986:27ff.). Das gemeinsame Eintreten der Angestellten für ihre Sonderstellung fand seinen Ausdruck besonders deutlich in der von allen Verbänden vertretenen Forderung nach der Aufrechterhaltung separater Versicherungskassen (Süssengut 1929:68). Nach der Inflation der 1920er Jahre waren viele Angestellte Ersatzkassen beigetreten, die umfangreichere Leistungen als die Allgemeinen Ortskrankenkassen bereitstellten, hierunter nicht zuletzt günstigere Regelungen der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall. Die Angestellten konnten sich durchsetzen: In zwei Notverordnungen (1930 und 1931) wurde die sechswöchige Lohnfortzahlung im Krankheitsfall für Angestellte endgültig festgeschrieben, Arbeiter erhielten lediglich das Krankengeld der Krankenkassen (Schulz 2000:35). Prinz kommt zu dem Schluss: „Anders als die ohne Zweifel auch bedeutsamen innerbetrieblichen Unterschiede zwischen beiden Gruppen begründete die Weimarer Sozialpolitik eine Gemeinsamkeit aller Angestellten unabhängig davon, in welchem Ort, in welchem Betrieb oder in welcher Funktion die betreffenden Angestellten auch immer beschäftigt sein mochten. Die Zugehörigkeit zur einen oder anderen Arbeitnehmergruppe entschied in signifikanter, fühlbarer Weise über die Qualität der Versorgung im Falle von Alter und Krankheit, über das Risiko der Beschäftigungslosigkeit oder auch die Art und Weise der Behandlung bei der Arbeitsvermittlung“ (Prinz 1986:43).

Mit der Machtübernahme durch die Nationalsozialisten 1933 setzte die Gleichschaltung der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände in der DAF ein. Noch im gleichen Jahr wurde mittels des Gesetzes über Treuhänder der Arbeit die kollektive Aushandlung von Tarifverträgen eingestellt und die Bestimmung der Arbeitsbedingungen inklusive der Löhne und Gehälter sogenannten Treuhändern der Arbeit übertragen<sup>186</sup> (Englberger 1995:272ff.). Die Gleichschaltung fand ihren formellen Abschluss 1934 mit der endgültigen Auflösung der Gewerkschaften – und somit der Ausschaltung einer kollektiven Artikulation von Angestellteninteressen – durch das Arbeitsordnungsgesetz (AOG). Das AOG regelte die innerbetrieblichen Machtverhältnisse entlang des Führer und Gefolgschaftsprinzips.

---

<sup>186</sup> Bestehende Tarifverträge wurden inhaltlich weithin beibehalten und in Tarifordnungen umbenannt.

Zentraler Bestandteil nationalsozialistischer Arbeitsideologie war die Reduktion des Statusgefälle zwischen Arbeitern und Angestellten. Das AOG beschränkte beider Mitspracherechte: Entsprechend der Negierung der Existenz unterschiedlicher sozialer Interessen im Unternehmen trat anstelle des Betriebsrates – und damit der Angestellten- und Arbeiterräte – ein Vertrauensrat mit rein beratender Funktion. § 7 AOG enthielt lediglich den Hinweis, dass die „Angestellten, Arbeiter und Hausgewerbetreibenden“ bei der Auswahl der Vertrauensmänner zu berücksichtigen waren Kocka (1981b:190; Prinz 1986:196ff.). Mit dem Aufbaugesetz zum Sanierungsgesetz (ebenfalls 1934)<sup>187</sup> wurden die Angestelltenersatzkrankenkassen verstaatlicht. Das Führerprinzip ersetzte auch bei der Angestelltenversicherung das Selbstverwaltungsprinzip, die Wahl von Vertrauensmännern wurde abgeschafft und ihre Aufgaben wurden an die Rechtsberatungsstellen der DAF übertragen. Das 1937 folgende Ausbaugesetz brachte eine leichte Annäherung aber keine Gleichsetzung der Versicherungsleistungen, und die Zusammenführung der Versicherungsträger konnte weiter abgewehrt werden (Prinz 1986:287ff.).

Zusammengefasst ist die Rolle der Angestelltenverbände in der krisenbehafteten Zeit der Weimarer Republik widersprüchlich: Früher war gerade die individuelle Ausgestaltung der Angestelltenarbeitsverhältnisse Ausdruck ihrer Anerkennung als Arbeitsbeziehung, die über reine Lohnarbeit hinausreichte, und der besonderen Stellung der Angestellten im Betrieb gewesen. Die kollektive gewerkschaftliche Organisation der Angestellten war Ausdruck ihrer Anerkennung des Umstands, dass ihre vermeintlich besondere Beziehung zum Unternehmen und seiner Leitung brüchig war. Und während sich die Hinweise auf die Entstehung eines Arbeiter- und Angestelltenproletariats in den ökonomischen Krisen und der Rationalisierungskrise verdichteten, verteidigten die Angestelltenverbände die Idee der besonderen betrieblichen Funktion der Angestellten, aufgrund derer diese sich als privilegierte Arbeitnehmer betrachteten. Desto weniger die Erneuerung des besonderen Angestelltenstatus auf betrieblicher Ebene gelang, desto mehr gewann seine Sicherung auf überbetrieblicher, rechtlicher Ebene Bedeutung. In der Weimarer Republik erreichte die rechtliche Normierung der Arbeitsverhältnisse ein ungekanntes Ausmaß. Die Angestelltenverbände machten ihren Einfluss dahingehend geltend, dass die arbeitsrechtlichen Regelungen den rechtlichen Sonderstatus der Angestellten verstetigten und zum Teil erweiterten und damit weiter gesellschaftlich legitimierten. Die Arbeitspolitik des nationalsozialistischen Regimes zielte unter anderem auf die Überwindung der rechtlichen Arbeiter- und Angestelltendifferenzierung. Die Angleichung arbeits- und sozialrechtlicher Ansprüche von Arbeitern und Angestellten wurde aber nur ansatzweise umgesetzt.

---

<sup>187</sup> Das Ausbaugesetz von 1937 brachte eine leichte Angleichung aber keine Gleichsetzung der Leistungen.

## 4.4 Fazit

In der Zeit der Weimarer Republik wie auch des Nationalsozialismus setzte sich der Prozess des Exklusivitätsverlustes insbesondere für die Gruppe der einfachen, aber auch der mittleren Angestellten auf unterschiedlichen Ebenen fort. Zunehmende Anteile der Arbeitnehmerschaft besaßen Angestelltenstatus, ohne dass dieser per se noch Rückschlüsse auf eine hervorgehobene funktionale, aber auch soziale Position im Produktions- und Sozialgefüge des Unternehmens zuließ. Die Rationalisierung führte in erster Linie zu einer leichteren Kontrollierbarkeit der stark gewachsenen Gruppe einfacher Routineangestellter. An der ‚Sperrigkeit‘ von Tätigkeiten mittlerer Komplexität (etwa Techniker, qualifizierte Sachbearbeiter) und höherer Komplexität (etwa erster Korrespondenten und verantwortliche Buchhalter, technische und kaufmännische Abteilungsleiter) gegenüber hergebrachten Formen direkt persönlicher und bürokratischer Kontrolle änderten auch Spezialisierungs- und Standardisierungsprozesse und die Einführung eines umfassenden Steuerungs- und Dokumentationswesens nicht viel. Hier lag der ‚Kontrollvorteil‘ weiterhin bei den Angestellten.

Gleichzeitig entwickelte sich in den 1920er Jahren Arbeitslosigkeit auch unter den Angestellten – technischen wie kaufmännischen, unqualifizierten wie einfach- und hochqualifizierten – zu einem Massenphänomen. Die Bindung qualifizierter Angestellter an ihr Unternehmen wurde weitgehend durch die enge Arbeitsmarktsituation gesichert. Arbeitsmarkt- und damit Verhandlungs- und Sanktionschancen ergaben sich am ehesten für junge qualifizierte Angestellte. Massenarbeitslosigkeit, massiver Personalabbau und die hohe Betroffenheit älterer, qualifizierter und ‚verdienter‘ Angestellter widerlegten den herkömmlichen Glauben der Angestellten an eine sichere ökonomische Existenz.

Bei der betrieblichen Gestaltung der Beschäftigungsverhältnisse büßten die Angestellten in erheblichem Umfang Privilegien ein. Die Betriebe zeigten nur geringe Bereitschaft, ‚breitflächig‘ materielle Privilegien aufrecht zu erhalten. Kostspielige betriebliche Sozialleistungen (auch Prämien) wurden eingeschränkt, einfachen qualifizierten Angestellten blieb betrieblicher Aufstieg überwiegend verwahrt. Dennoch wäre es vorschnell, ihren Privilegienverlust mit dem Ende ihres impliziten Arbeitsvertrages gleichzusetzen.

Zunächst spielte die Arbeiter-Angestellten-Differenz auf Ebene der Betriebe weiterhin eine wichtige Rolle. Der Umgang der Unternehmen mit den Angestellten war bestimmt durch eine zunehmende Betonung direkter und bürokratischer Steuerungselemente, diese waren jedoch – auch im Nationalsozialismus – weiter mit loyalisierenden Elementen vermischt. Symbolische Integrationselemente (etwa Formen betrieblicher Geselligkeit) gewannen an Bedeutung. Sie sollten zur betrieblichen Integration aller Arbeitnehmer, im Nationalsozialismus nicht zuletzt gerade auch zur Überwindung von Statusunterschieden und Integration der Ar-

beitnehmerschaft in die ‚Arbeits- und Volksgemeinschaft‘ beitragen. Dennoch blieben – auch in der Zeit nationalsozialistischer Statuspolitik – kleine Privilegien erhalten.

Vor allem aber betriebsexterne Akteure sicherten die Anerkennung eines betrieblichen Sonderstatus der Angestellten als Gruppe. Ihre Beschäftigungsverhältnisse wurden nun, entgegen dem herkömmlichen Verständnis einer persönlichen Beziehung zwischen den Angestellten und ‚ihrem Prinzipal‘, kollektiv in Angestelltenarbeitsverträgen geregelt. Kleinere Privilegien blieben erhalten, aber nur höhere Angestellte erzielten zuverlässig höhere Einkommen als Arbeiter. Erstmals organisierte sich ein großer Teil der Angestelltenschaft in Angestelltengewerkschaften. Die Angestelltengewerkschaften wirkten über die Aushandlung der Tarifverträge hinaus bewusstseinsbildend. Ihr Grundverständnis beinhaltete die Statusdifferenz zwischen Arbeitern und Angestellten, vor allem bei kaufmännischen Verbänden erweitert um eine berufsständisch geprägte Aufstiegsorientierung. Sie übten aber vor allem erfolgreich Einfluss auf den Gesetzgeber aus zugunsten arbeits- und sozialrechtlicher Sonderregelungen.

Über den Erlass spezifischer Angestelltenregelungen, die nur zum Teil von den Regelungen der Arbeiter abwichen (etwa bei der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall), wurde der besondere Angestelltenstatus festgeschrieben. Dies änderte sich im Rahmen der Anti-Statuspolitik des Nationalsozialismus nur marginal. War der ursprüngliche Ort der Entstehung des besonderen Angestelltenstatus „als Mischung aus funktionalen Elementen und der Übernahme bestimmter außerbetrieblicher, mit hohem Prestige besetzter personalpolitischer Muster“ (Prinz 1986:197) der Betrieb, wurde er in der Weimarer Republik in erster Linie auf rechtlicher Ebene erhalten und ausgebaut.

Zusammengefasst hatten sich auf der einen Seite verschiedene Bedingungen für das Zustandekommen des traditionellen impliziten Vertrages für alle Angestelltengruppen verschlechtert. Er geriet aus unterschiedlichen Richtungen unter Druck und war für die unteren Angestellten in Fortführung der Entwicklung seit der Jahrhundertwende stark in Auflösung begriffen. Bei objektiver Betrachtung waren seine Voraussetzungen nur für höhere und bedingt mittlere Angestellte erfüllt. Die Arbeitssituation der einfachen Angestellten bot schwache Anhaltspunkte für das Bestehen eines besonderen Verhältnisses zwischen ihnen und ihrem Unternehmen. Auf der anderen Seite wurde die gesonderte und gehobene Anspruchserwartung ‚der Angestellten‘, und das heißt auch der einfachen Angestellten, mittelbar durch den Gesetzgeber und unmittelbar durch die Angestelltenverbände legitimiert. Die Vorstellung eines besonderen Angestelltenverhältnisses wurde insbesondere bei den kaufmännischen, mittelständisch orientierten Angestellten verstärkt durch den Wunsch seiner Existenz und die Konzentration auf subtile Unterschiede getragen. Dies und die ‚kleinen, aber feinen‘ betrieblichen Privilegien führten dazu, dass der implizite Vertrag auch bei ihnen zumindest als Geltungsanspruch erhalten blieb.





## **5 Die sozioökonomischen Kontextbedingungen des impliziten Arbeitsvertrages nach dem Zweiten Weltkrieg**

Die Ausgestaltung der Angestelltenarbeitsverhältnisse wurde nach dem Zweiten Weltkrieg vor allem durch vier Entwicklungen bestimmt: die kontinuierliche Steigerung ihrer Tätigkeitsniveaus; den zunehmenden Bedeutungsverlust des Angestelltenstatus als Differenzierungslinie bei der Ausgestaltung von Beschäftigungsverhältnissen; Veränderungen auf Ebene der Arbeitsmarktsituation sowie neue Personalstrategien ab Beginn der 1980er Jahre.

Der erste Abschnitt dieses Kapitels vollzieht zunächst anhand ‚objektiver‘ repräsentativer Daten die Entwicklung der Tätigkeitsniveaus der kaufmännischen und technischen Angestellten nach dem Zweiten Weltkrieg nach. Um Aussagen zu konkreten Veränderungen der Angestelltentätigkeiten sowie vor allem den betrieblichen Kontrollstrategien und -chancen treffen zu können, wird auf verschiedene Untersuchungen zu Angestellten in Rationalisierungsprozessen zurückgegriffen. Der zweite Abschnitt fragt nach der Entwicklung typischer Differenzierungslinien bei der Ausgestaltung von Beschäftigungsverhältnissen im Zuge (1) des fortschreitenden Wachstums der Angestelltenbelegschaften; (2) der allgemeinen Höherqualifizierung der Erwerbsbevölkerung und mit ihr verbunden der relativen Entwertung von Bildungszertifikaten sowie (3) einer veränderten gesell-

schaftlichen Wahrnehmung beider Arbeitnehmergruppen. Letztere erhält ihren Ausdruck in der sukzessiven Angleichung arbeits- sozialrechtlicher Normen sowie der Einkommens- und Leistungs politik.

Die Abschnitte eins und zwei befassen sich mit sozioökonomischen Bedingungen des impliziten Vertrages, die seit Ende des Zweiten Weltkriegs einem eindeutigen, gemeinsamen Entwicklungstrend hin zum endgültigen Verlust der Exklusivität des Angestelltenstatus folgen. Die Ausgestaltung der Angestelltenarbeitsverhältnisse wird aber durch zwei Faktoren dominiert, zum einen durch die Arbeitsmarktsituation und zum anderen durch die in den letzten Jahren scheinbare partielle Entkopplung der Personalstrategien der Unternehmen von der Arbeitsmarktsituation. Der dritte Abschnitt befasst sich mit der Ausgestaltung der Angestelltenarbeitsverhältnisse in günstigen Arbeitsmarktzeiten (bis Mitte der 1970er Jahre), bei der für die Unternehmen die Bindung qualifizierter Kräfte im Vordergrund stand. Die Voraussetzungen des Zustandekommens des traditionellen impliziten Arbeitsvertrages waren für die Angestelltenkernbelegschaften weitgehend erfüllt. Abschnitt vier greift ihre Entwicklung unter dem Einfluss steigender Arbeitslosigkeit sowie betrieblicher Flexibilisierungs- und Personalabbaustrategien auf. Gleichsam ‚obwohl und weil‘ – so ist anzunehmen – der Anteil der Angestellten mit komplexen Tätigkeiten kontinuierlich steigt, verweisen die Gestaltung der Angestelltenarbeitsverhältnisse und ihre Beurteilung durch die Angestellten auf einen erheblichen Bedeutungsverlust des traditionellen impliziten Kontrakts als institutionalisiertes Muster. Dies gilt zunehmend auch für die Kerngruppe der betrieblichen Leistungsträger: Hochqualifizierte und Führungskräfte.

Der Fokus verengt sich im Vergleich zur historischen Analyse, indem nicht mehr die ‚Gesamtheit‘ der industriellen Angestellten zum Untersuchungsgegenstand gemacht wird. Erstens stützt sich die Sekundäranalyse auf Daten und Untersuchungen über die Entwicklung in den traditionellen Kernbranchen der deutschen Industrie (Metall- und Elektroindustrie, Fahrzeugbau, chemische Industrie; siehe Abschnitt 2.3).

Zweitens findet die Gruppe der Meister aufgrund ihrer betrieblichen Sonderstellung keine weitere Berücksichtigung. Um die Konstitution von Angestelltenfunktionen und die mit ihnen verbundene Entstehung typischer Austauschmuster in Angestelltenarbeitsverhältnissen zu verstehen, ist die Betrachtung der frühen Meisterfunktion unerlässlich. Der Angestelltenstatus der Meister, ihre wichtige Funktion innerhalb und ihr zahlenmäßiger Anteil an der technischen Angestellten schaft sprechen zunächst für ihren Einschluss in die Untersuchung des impliziten Vertrages als angestelltenspezifischer Integrationsmodus nach dem Zweiten Weltkrieg. Gleichzeitig wurden bereits in den frühen mittleren und Großbetrieben gegen Ende des 19. Jahrhunderts „einfache“ Meister innerhalb der Gruppe der Angestellten und Beamten als Sondergruppe gefasst. Und diese Sonderrolle gegenüber anderen Angestelltengruppen verfestigt sich nach dem zweiten Weltkrieg:

Mit Jauch (1996:7ff.) stellen Meister aufgrund des konkreten Zusammenspiels ihrer betrieblichen Doppelfunktion mit der für sie typischen Bildungs- und Erwerbslaufbahn eine spezifisch geformte Sozialfigur dar. Ausgehend von ihrer Zwischenposition zwischen Arbeitern und Management gewährleisten sie den reibungslosen Ablauf der Produktion und sichern gleichzeitig betriebliche Herrschaft. Ihre Laufbahn ist typisch gekennzeichnet durch den spezifischen Zugang in diese Positionen auf Grundlage einer Facharbeiterausbildung, mehrjährigen Berufspraxis und gegebenenfalls einer Fortbildung zum Industriemeister<sup>188</sup>. Indem es sich um einen durch eine Aufstiegskarriere konstituierten Qualifikationstypus handelt, bildet der Angestelltenstatus für sie nicht den Ausgangs-, sondern regelmäßig den Endpunkt ihres beruflichen Werdegangs. Die Karriereerwartung erhält hier als Aspekt beruflicher Erwartungen einen spezifischen Charakter. Dies bedeutet zum einen, dass das Aufstiegsversprechen als ein zentrales Element des impliziten Vertrages für sie vor allem retrospektiv Relevanz besitzt. Es verweist zum anderen auf ihre von anderen Angestelltengruppen unterscheidbare berufliche Sozialisation in einem „angestelltenfernen Milieu“, in der den ersten Bezugspunkt des psychologischen Arbeitsvertrages das Arbeiterarbeitsverhältnis bildet. Sie finden ihren Ausdruck etwa in der deutlich höheren Organisationsbereitschaft unter gewerblichen Arbeitnehmern findet.<sup>189</sup>

Unter der Voraussetzung, dass es sich um einen auf besondere Weise geformten Sozialtypus handelt, der spezifische Momente betrieblicher Sozialintegration impliziert, wird die Gruppe der Meister auch aus forschungspragmatischen Gründen aus der Untersuchungsgruppe ausgeschlossen. Dies geschieht nicht in der Annahme, dass der traditionelle implizite Vertrag für sie nach dem Zweiten Weltkrieg keine Rolle mehr spielt. Vielmehr wäre eine gesonderte, umfangreichere Betrachtung dieser Gruppe notwendig, um den Spezifika ihrer Entwicklung und damit den charakteristischen sozioökonomischen Bedingungen des Zustandekommens ihrer impliziten Verträge Rechnung zu tragen. Die Entwicklung dieser Gruppe war in den vergangenen Jahrzehnten Gegenstand intensiver Forschungsbemühungen, auf die an dieser Stelle verwiesen sei (für eine Zusammenfassung der Diskussion Tullius 2004).

<sup>188</sup> Bis in die 1980er Jahre gelangten Industriemeister häufig als ‚Statusmeister‘ (das heißt ohne Weiterbildung zum Industriemeister) in ihre Position. Aufgrund ihrer verstärkt betriebsspezifischen Kenntnisse und des Fehlens theoretischer Kenntnisse besitzt der interne Arbeitsmarkt für sie besondere Relevanz. Mit dem spezifischen Qualifikationsprofil in Form einer Synthese aus praktischer Erfahrung, theoretischem Wissen und Führungsqualitäten ist eine gegenüber anderen technischen Angestelltengruppen geringere überbetriebliche Mobilität verbunden.

<sup>189</sup> Auch die Gruppe der Techniker als zweite große Gruppe technischer Angestellter rekrutiert sich bis heute zum Teil aus ehemaligen Facharbeitern, die eine Weiterbildung zum Techniker absolviert haben, bei denen aber früher auch Ernennungsaufstiege üblich waren (Drexel 1993:139ff.). Die der Zahl der Sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach größere Gruppe bilden hingegen technische Fachkräfte – darunter die Angehörigen der vielfältigen Laborantenberufen und die Gruppe der technischen Zeichner –, die ihrem Status nach von Beginn an Angestellte sind und verstärkt in der Produktion vor- und nachgelagerten Bereichen tätig werden.

## 5.1 Angestelltenfunktionen und -tätigkeiten: Rationalisierung und Kontrolle im Arbeitsprozess

Anfang des 20. Jahrhunderts war die Expansion der Angestelltenschaft in erster Linie im kaufmännischen Bereich mit der Herausbildung einer breiten Masse einfacher Angestellter mit weitgehend routinisierten und mechanisierten Tätigkeiten verbunden. Die neuere Entwicklung folgt einem gegenläufigen Trend (siehe Abschnitt 5.2.2.1). Insofern als Tätigkeiten mit steigender Komplexität zunehmend Spielräume zur Leistungszurückhaltung eröffnen, wäre zu erwarten, dass sich die Sanktions- beziehungsweise Verhandlungsressourcen der Angestellten in Bezug auf ihren impliziten Arbeitsvertrag erhöhen (siehe Abschnitt 5.2.2.2).

### 5.1.1 Die Entwicklung der Tätigkeitsniveaus

Die Gehalts- und Lohnstrukturhebung unterscheidet in Orientierung an den Qualifikationsanforderungen der ausgeübten Tätigkeit sowie der mit ihr verbundenen Personalverantwortung und Entscheidungsbefugnisse exklusive der leitenden Angestellten vier Leistungsgruppen (LG): Angestellte in verantwortlicher Tätigkeit mit oder ohne Personalverantwortung und eingeschränkten Dispositionsbefugnissen (LG II), Angestellte mit mehrjähriger Berufserfahrung oder Spezialkenntnissen ohne Personalverantwortung (LG III), Angestellte in einfacher Tätigkeit mit qualifizierter Berufsausbildung (LG IV) sowie Angestellte in Un- und Angelerntentätigkeit (LG V). Da ausschließlich Vollzeitbeschäftigte berücksichtigt<sup>190</sup> werden, ist davon auszugehen, dass die Ergebnisse das allgemeine Tätigkeitsniveau etwas nach oben verzerren.

Seit den 1950er Jahren steigt das durchschnittliche Tätigkeitsniveau der Angestellten (Statistisches Bundesamt 1972:9). Ende der 1950er Jahre übte noch knapp die Hälfte aller Angestellten im verarbeitenden Gewerbe einfache Tätigkeiten mit geringen Handlungsspielräumen oder Un- und Angelerntentätigkeiten aus (LG IV und LG V). Zwei Fünftel gehörten der LG III an, und weniger als ein Fünftel übte eine verantwortliche Tätigkeit mit Dispositionsbefugnissen aus (Statistisches Bundesamt 1960; Prozentzahlen eigene Berechnung). Bei der Verteilung der Angestellten auf die Leistungsgruppen im Zeitverlauf fallen zwei Aspekte ins Auge: Über die verschiedenen Wirtschaftsgruppen hinweg zeigt sich eine deutliche Verschiebung von den beiden unteren in die höheren Leistungsgruppen (siehe auch Anhang Grafiken 14a/b). Gleichzeitig lag über den gesamten Zeitraum das durchschnittliche Tätigkeitsniveau der technischen Angestellten deutlich über dem der

---

<sup>190</sup> Ebenso ausgeschlossen sind Auszubildende sowie Personen, die wegen Krankheit, Einstellung oder Entlassung nicht für den gesamten Erhebungsmonat entlohnt wurden.

kaufmännischen<sup>191</sup> (Statistisches Bundesamt 1960), wenn auch bei letzteren ein Nachholeffekt erkennbar wird. Die Entwicklung differierte zwischen den untersuchten Branchen, zeigt aber die gleiche Tendenz.

1974 gehörte in allen untersuchten Branchen ein nur sehr geringer Anteil der Angestellten der niedrigsten Leistungsgruppe (LG V) an, 2005 war diese Gruppe nahezu aus der Tariflandschaft verschwunden. Wird im Folgenden Bezug auf Angestellte mit einfacher Tätigkeit genommen, sind daher einfache Tätigkeiten auf Grundlage erworbener Fachkenntnisse (in der Regel Abschluss einer beruflichen Ausbildung) gemeint (LG IV).

Die Entwicklung im kaufmännischen Bereich ergibt folgendes Bild:

*Kaufmännische Angestellte mit eigenverantwortlicher Tätigkeit/Fachspezialistenfunktion:* Mit Ausnahme des Maschinenbaus verzeichnete allein LG II relative Zuwächse. Ihr Anteil stieg im geringsten Fall um 70%, in einem Fall verdoppelte er sich fast. 1974 noch die kleinste Leistungsgruppe, stellten sie 2005 in der Automobilindustrie<sup>192</sup> mit der knappen Hälfte die größte Gruppe kaufmännischer Angestellter, in der Elektroindustrie lagen ihre Anteile mit denen der LG III gleich auf. *Kaufmännische Angestellte mit Berufserfahrung/Spezialkenntnissen ohne Personalverantwortung:* 1974 bildeten kaufmännische Angestellten mit mittlerem Tätigkeitsniveau in allen Branchen die größte Gruppe. Ihre Anteile verringerten sich mit Ausnahme des Maschinenbaus um 3,1% (Elektroindustrie) bis 19,7% (chemische Industrie). Im Maschinenbau und der chemischen Industrie bildeten sie auch 2005 noch die größte Gruppe. *Kaufmännische Angestellte in einfacher Tätigkeit mit Ausbildung:* Die Anteile der LG IV nahmen mit Ausnahme der chemischen Industrie mit Veränderungsraten von -40% (Maschinenbau) bis -59,2% (Automobilindustrie) stark ab. Sie schwankten 2005 zwischen einem guten Fünftel (Maschinenbau und chemische Industrie) und 11,1% (Automobilindustrie) (siehe Grafik 14a).

Die Entwicklung im technischen Bereich ergibt folgendes Bild:

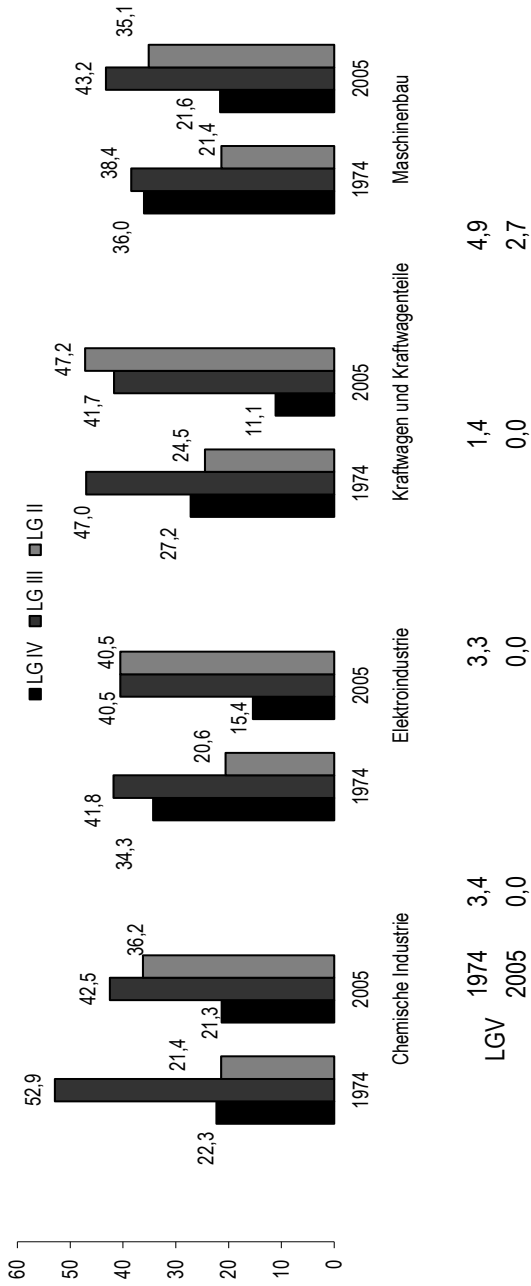
*Technische Angestellte mit eigenverantwortlicher Tätigkeit/Fachspezialistenfunktion:* Über alle Branchen hinweg verzeichnete allein LG II relative Zuwächse. Die Zuwachsraten fielen im Vergleich zum kaufmännischen Bereich vor dem Hintergrund eines wesentlich höheren Ausgangsniveaus deutlich geringer aus – ihre Anteile schwankten 1974 zwischen einem Viertel (chemische Industrie) und der knappen Hälfte (Automobilindustrie). In der Automobil- und Elektroindustrie bildeten sie

<sup>191</sup> Die erheblichen Niveauunterschiede zwischen der kaufmännischen und technischen industriellen Angestelltenschaft 1957 zeigt Tabelle 10: Kaufmännische und technische Angestellte nach Leistungsgruppen im verarbeitenden Gewerbe 1957

	LG II	LG III	LG IV	LG V	Alle
kaufmännische Angestellte	11,0	39,5	37,5	11,9	100,0
technische Angestellte	26,5	46,2	23,9	3,4	100,0

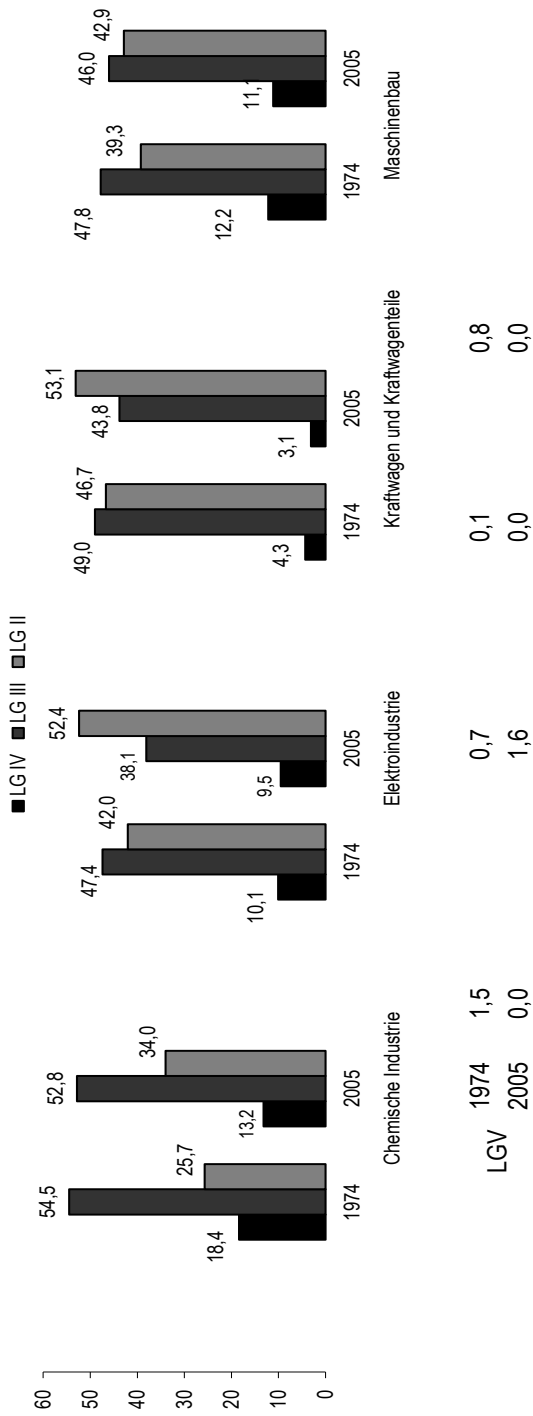
Quelle: Statistisches Bundesamt 1960; Prozentzahlen eigene Berechnung.

<sup>192</sup> Angaben zur Automobilindustrie bezogen auf Wirtschaftsgruppe Kraftwagen und Kraftwagenteile.



Graphik 14a: Kaufmännische Angestellte nach Leistungsgruppen in ausgewählten Wirtschaftszweigen 1974 und 2005 (in Prozent)

Quellen: Gehalts- und Lohnstrukturerhebung, Statistisches Bundesamt 1975, 2006a.



Grafik 14b: Technische Angestellte nach Leistungsgruppen in ausgewählten Wirtschaftszweigen 1974 und 2005 (in Prozent)

Quellen: Gehalts- und Lohnstrukturerhebung, Statistisches Bundesamt 1975, 2006a.

2005 mit jeweils gut 50% die größte Gruppe. *Technische Angestellte mit Berufserfahrung/Spezialkenntnissen ohne Personalverantwortung*: 1974 erreichte auch bei den technischen Angestellten die Gruppe mit mittlerem Tätigkeitsniveau (LG III) in allen Branchen die größten Anteile. In der chemischen Industrie und im Maschinenbau war dies noch 2005 der Fall. *Technische Angestellte in einfacher Tätigkeit mit Ausbildung*: Sie bildeten Mitte der 1970er Jahre wie auch 2005 branchenübergreifend die mit deutlichem Abstand kleinste Gruppe. Ihre Anteile schwankten 2005 zwischen 3% (Automobilindustrie) und 13% (chemische Industrie) (siehe Grafik 14b).<sup>193</sup>

Demnach übt nur noch eine – zudem kleiner werdende – Minderheit der kaufmännischen und eine noch kleinere Gruppe technischer Angestellter eine einfache Tätigkeit ohne Entscheidungsbefugnisse aus. Tätigkeitstypen mittleren Niveaus, die sich durch das selbständige Arbeiten im Rahmen von Anweisungen auszeichnen, verlieren allmählich zugunsten von Fachspezialisten und Führungskräften an Gewicht. Die Entwicklung spricht dafür, dass zunehmende und weitreichende Teile der Angestellten Tätigkeiten ausüben, die ihnen informelle Machtpotenziale und allgemein Spielräume zur Leistungszurückhaltung eröffnen und somit relativ starke Verhandlungspartner ihres impliziten Arbeitsvertrages sind.

Welche realen Veränderungen auf Ebene der Arbeitsorganisation und -tätigkeiten stehen hinter den steigenden Tätigkeitsniveaus der Angestellten? Verschiebt sich das Kontrollgleichgewicht tatsächlich zu ihren Gunsten?

### 5.1.2 Veränderungen der Arbeitstätigkeiten und Formen der Kontrolle

Die Veränderung der Angestelltentätigkeiten und auf sie bezogenen Kontrolltechniken erfolgte seit den 1960er Jahren im Rahmen dreier sich ablösender Rationalisierungskonzepte. Die erste und zweite Rationalisierungsphase können unter dem Stichwort der EDV-gestützten Bürorationalisierung subsumiert werden. Der Begriff der Bürorationalisierung bezieht sich auf eine Veränderung der Organisations- und Aufgabenstruktur in den kaufmännischen und verwaltenden Abteilungen (EDV wurde auch in technischen Abteilungen eingesetzt, brachte dort aber keine weit reichenden organisatorischen Veränderung mit sich). Sie impliziert die Neustrukturierung von Arbeitsteilung, Arbeitsablauf- und Kooperationsprozessen mit dem Ziel der Steigerung der Produktivität und Effizienz der Verwaltung. Die erste Phase der Bürorationalisierung, die Büromechanisierung, erfolgte im Zusammenhang der Einführung der EDV in den 1960er und frühen 1970er Jahren<sup>194</sup> und war durch eine zunehmend tayloristische Organisation der Angestelltentätigkeiten geprägt. Die zweite Phase systemischer Rationalisierung<sup>195</sup> setzte ab den späten

---

<sup>193</sup> Die gleiche Tendenz zeigt sich im verarbeitenden Gewerbe (siehe Anhang Grafik 15b).

<sup>194</sup> Ab Ende der 1960er Jahre wurden Rechner mit umfangreicheren Verwendungsmöglichkeiten und hoher Rechenleistung in Großserie produziert. Sie ersetzen die Lochkartentechnik und hielten allmählich auch Einzug in Unternehmen mittlerer Größe.

<sup>195</sup> Systemische Rationalisierung hat den gesamten Betrieb als komplexen Funktionszusammenhang zum Gegenstand. Unter EDV-Nutzung sollen „die Steuerung der Ablaufprozesse, die Gestal-



1970er Jahren an den negativen Folgewirkungen der betriebenen Taylorisierung an und führte zu einer teilweisen Reintegration von Arbeitsaufgaben. Mit Beginn der 1990er Jahre bildeten sich im Zuge neuer Managementkonzepte zunehmend generalistische Tätigkeitsprofile mit ‚unternehmerischen‘ Anforderungen. Im Rahmen der verschiedenen Rationalisierungsmaßnahmen entstanden verschiedene Tätigkeitstypen, die bezüglich der Komplexität der Tätigkeiten variierten und verschiedenen Angestelltengruppen in unterschiedlichem Maße informelle Machtpotenziale und Spielräume zur Leistungszurückhaltung eröffneten.

*EDV-gestützte Büro-rationalisierung – Taylorisierung von Angestellten-tätigkeiten:* Die Rationalisierungsbestrebungen der 1960er und frühen 1970er Jahre setzten an den Problemen eines kontinuierlich steigenden Informations- und Datenumfangs im Zuge des Wirtschaftsbooms und dem zu Beginn der 1960er Jahre einsetzenden Mangel an qualifizierten Arbeitskräften an. Die notwendige Rekrutierung nicht einschlägig ausgebildeter Personen für Sachbearbeiterpositionen förderte eine Rationalisierung nach tayloristischen Prinzipien. Mittels EDV sollten Arbeitsprozesse vereinfacht sowie massenhaft anfallende Hilfsfunktionen und routinisierte Elemente der Vorgangsbearbeitung (Datenerfassung, Datensortierung, Datendokumentation, Textverarbeitung, Berechnungs- und Buchungsvorgänge) substituiert werden (Baethge und Oberbeck 1986:22; Jacke und Feldhoff 1994:40,65). Der Entwicklungsstand der Hardware (Rechenkapazitäten, Speicherplatz) und Software (Grenzen der Programmierung und Integration komplexer Programme)<sup>196</sup> erlaubte zunächst die Übernahme überwiegend schematischer, massenhaft wiederkehrender und damit relativ leicht programmierbarer Geschäftsvorgänge in der Lohn- und Gehaltsabrechnung, dem Finanz- und Rechnungswesen sowie bei natur- und ingenieurwissenschaftlichen Berechnungen (Fehrmann 1977:115f.; Trautwein-Kalms 1995:64f.; Boes und Baukowitz 2002:33ff.).

Im Zentrum stand die Umstellung von manueller auf rechnergestützte Datenverarbeitung. Konsequenz wie Voraussetzung war eine einfachere, transparentere Ablaufgestaltung. Die Kombination beider Maßnahmen erbrachte deutliche Geschwindigkeitsvorteile und Potenzial für Personaleinsparungen (Jaeggi und Wiedemann 1966:26f.; Barck, Mickler et al. 1972:82; Hörning und Bücken-Gärtner 1982:40f.). Die Büroorganisation wurde zentralisiert, Bürotätigkeiten spezialisiert. Wichtige organisatorische Maßnahmen waren die Arbeitsteilung zwischen Sach-

---

tung der internen und externen Dienstleistungsqualität und die Reduzierung von Personalkosten und sächlichem Verwaltungsaufwand, möglichst integriert verbessert werden“ (Baethge und Oberbeck 1986:67). In den 1980er Jahren versuchte man, die gesamte betriebliche Logistikkette von Auftragseingang, Materialbeschaffung und -verwaltung, Produktionssteuerung, Qualitätskontrolle bis zur Auslieferung sukzessive zu informatisieren (Heidenreich und Schmidt 1990:45). Mit ihrem Fokus auf die Art der Tätigkeit konzentriert sich die Darstellung auf mit systemischer Rationalisierung verbundene Veränderungen der Arbeitsorganisation und deren Konsequenzen für die Tätigkeiten verschiedener Angestelltenfunktionstypen.

<sup>196</sup> Erst allmählich wurden höhere Programmiersprachen entwickelt. Zudem bestanden erhebliche Schnittstellenprobleme.

und Routineaufgaben, Zentralisierung der Schreibdienste, Standardisierung einzelner Arbeitsschritte (auch Textschematisierung) und Einführung von Leistungsvorgaben. „Die Aufgaben wurden genau definiert, klare Vorschriften erlassen, Aufgabenumfänge reduziert und die eigenverantwortlichen Bestandteile der Arbeit zurückgeschnitten“ (Heisig und Littek 1992:232). Die Maßnahmen bedingten eine Polarisierung anspruchsvoller Sachbearbeitung und standardisierter, wenig qualifizierter Büromaschinenbedienung und Hilfsarbeit (Baethge und Oberbeck 1986:65f.; Jacke und Feldhoff 1994:26,65).

Die erste Phase der Büro-rationalisierung war durch eine belegorientierte (indirekte) Datenerfassung geprägt, der Computer diente als Hilfsmittel. Aufgabe der qualifizierten Sachbearbeiter war in einem ersten Schritt, die eingehenden Daten einzelner Geschäftsvorfälle zu überprüfen. Codierung, Eingabe der Daten wie etwaige Berechnungsvorgänge erfolgten in einer getrennten Datenaufbereitungsstelle. Die aufbereiteten Falldaten wurden in Papierform zur Weiterbearbeitung wieder an qualifizierte Sachbearbeiter zurückgegeben. Ein Teil der Sachbearbeiter wurde von Routineaufgaben befreit und mit der Abarbeitung einer größeren Anzahl von Routinefällen betraut. Die Bearbeitung von Sonderfällen wurde bei einzelnen Sachbearbeitern konzentriert. Routinetätigkeiten der Dateneingabe und Kontrollarbeiten (die mögliche Bearbeitungsfehler aufgrund fehlerhafter Daten ausschließen sollten) nahmen zu, konnten aber durch eine kleinere Zahl von Büromaschinenpersonal und Bürohilfskräften ausgeführt werden (Schiefer 1969:17; Hörning und Bucker-Gärtner 1982:37f.,54).

Schiefer konstatierte Mitte der 1960er Jahre<sup>197</sup> eine deutliche Verschiebung der Arbeitsprofile und -anforderungen in vom EDV-Einsatz betroffenen Abteilungen. Ein Fünftel der von ihm befragten mittleren männlichen kaufmännischen und technischen Angestellten, überwiegend Jüngere, erlebte im Zuge der Mitarbeit an der Systementwicklung und -organisation oder durch die Übernahme von Sonderfällen eine Aufwertung ihrer Tätigkeit. Die Hälfte der Betroffenen aber, überwiegend Ältere, übte zunehmend repetitive Tätigkeiten mit geringen Anforderungen an ihr Fachwissen aus (Schiefer 1969:24ff.;36ff.).

Zwei Studien vom Beginn der 1970er Jahre zu Folge fiel die Beurteilung der EDV-bedingten Rationalisierung durch die qualifizierten Angestellten im Weiteren Verlauf weitgehend positiv aus. Bei einer Befragung männlicher kaufmännischer und technischer Angestellter<sup>198</sup> konstatierten vor allem diejenigen in nichtleitender Position mit beruflicher Ausbildung einen Zuwachs an Verantwortung (Grüning 1978:23ff.). In einer weiteren Untersuchung<sup>199</sup> gab die Hälfte der betroffenen kaufmännischen Angestellten an, ihre Tätigkeit habe an Komplexität gewonnen. Ein Drittel hatte den Eindruck, selbständiger arbeiten zu können und

---

<sup>197</sup> Untersucht wurden je eine Behörde/Bank, vier Betriebe der Eisen- und Stahl-, sowie zwei Betriebe der chemischen Industrie.

<sup>198</sup> Der Untersuchungsbericht gibt keine Auskunft über das Branchensample.

<sup>199</sup> Die Untersuchung fand statt in Betrieben der Elektro-, Fahrzeug- und Luftfahrtindustrie.

einer geringeren Kontrolle durch Vorgesetzte zu unterliegen, „die funktionale Autorität [konzentrierte sich] nun beim Sachbearbeiter selbst“ (Barck, Mickler et al. 1972:86). Ein Viertel erlebte die Arbeit aufgrund weggefallener Routinearbeiten als leichter. Nur eine Minderheit erfuhr die Entwicklung als Dequalifizierung, eher wurden neue Anforderungen an technisches Wissen betont.

In Forschung und Entwicklung diente EDV als Rechenhilfsmittel. Drei Viertel der Ingenieure und Wissenschaftler bemerkten eine Entlastung von zeitaufreibenden, „entnervenden“ Routinetätigkeiten zugunsten „schöpferischer und denkender“ Aspekte (ebd.:62f.,82ff.). Nur eine kleine Gruppe fürchtete angesichts der Arbeitsteilung zwischen EDV-Spezialisten und Entwicklern und zugleich zunehmend abstrakterer und standardisierter Arbeitsprozesse eine Dequalifizierung sowie dauerhaft leichter ersetzbar zu werden.

Die Studien bilden einen besonderen Ausschnitt der industriellen Angestelltenschaft ab, da sie sich auf qualifizierte, männliche Angestellte beziehen. Die allgemeine Zunahme komplexerer, verantwortungsvollerer Tätigkeitsprofile trotz Taylorisierung wird aber nicht nur durch die Ergebnisse zur Entwicklung der kaufmännischen und technischen Angestellten nach Leistungsgruppen bestätigt. Laut verschiedener repräsentativer Studien<sup>200</sup> des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) erfuhren zu Beginn der 1970er Jahre, als noch die belegorientierte Datenerfassung dominierte, etwa 3 bis 4% aller Angestellten eine Veränderung der Arbeitsplatzgegebenheiten. Insbesondere kaufmännische Angestellte waren durch die Einführung der EDV sowie von arbeitsorganisatorischen Umstrukturierungen im Zusammenhang mit der EDV-Einführung betroffen (Dostal 1978:22f.). Die Untersuchungen bestätigten die nun eindeutige Richtung des Wandels: Veränderten sich bei durchschnittlich 2% aller Angestelltenarbeitsplätze die Arbeitsanforderungen, stiegen bei 1% die Anforderungen an die Berufsausbildung<sup>201</sup> (gegenüber 0,1% sinkender Anforderungen) und bei 0,7% die Verantwortung für den Arbeitsablauf (gegenüber 0,01% sinkender Anforderungen) (Dostal 1978:29,31).

*EDV-gestützte Büro-rationalisierung – Aufgabenreintegration:* Ende der 1970er Jahre veränderte sich die Stoßrichtung der Rationalisierungsmaßnahmen. Die Maßnahmen konzentrierten sich verstärkt auf die Optimierung von Informationsprozessen als Transparenz-, Entscheidungs- und Kontrollvoraussetzung (Jacke und Feldhoff 1994:27). Die vorhergehende Zentralisierung der Büroorganisation und die weitgehende Arbeitszerlegung bedingten zunehmend Reibungsverluste bei der Planung, Koordination und Kontrolle der einzelnen Arbeitsschritte (Heisig und Littek 1992:234). Nun sollte die EDV der Unterstützung und Leistungsverbesserung der Sachbearbeitung dienen, die Rücknahme der Arbeitszerlegung und direkter Kontrolle sollten die Flexibilität und den Einsatz kreativer Fähigkeiten in der Sachbearbeitung garantieren. Die neue EDV-gestützte Rationalisierung betraf

---

<sup>200</sup> Untersucht wurden Kunststoff-, Holz- und Metallverarbeitende, Ernährungs-, Druckindustrie.

<sup>201</sup> Hiervon waren insbesondere Warenkaufleute, DV-Fachkräfte und Rechnungskaufleute betroffen.

wieder primär Informationsverarbeitungs- und Verwaltungstätigkeiten, aber auch Konstruktion und Entwicklung (Kadritzke 1985; Baethge und Oberbeck 1986:69ff.).

Die EDV avancierte zum zentralen Instrument der Informationsverarbeitung und Arbeitsmittel. Die nun quellenorientierte (direkte) Datenerfassung erfolgte an Computerterminals und Bildschirmgeräten wieder durch die Sachbearbeiter selbst. Mit der belegorientierten Datenerfassung verbundene reine Routinetätigkeiten entfielen weitgehend (Hörning und Bücken-Gärtner 1982:37f.,54). EDV kann über Dialogsysteme Bearbeitungsprozesse in verschiedenem Maße steuern.<sup>202</sup> Anfang der 1990er Jahre waren Organisationsweisen mit komplexen, anspruchsvollen Arbeitsplatzanforderungen im Angestelltenbereich weit verbreitet (Heisig und Littek 1992:223,236). Die Konsequenzen des neuen EDV-Einsatzes differierten aber für verschiedene Tätigkeitstypen erheblich.

Im kaufmännischen Bereich bildeten sich allgemein vier Funktionstypen aus, deren Tätigkeiten sich hinsichtlich ihrer Handlungsspielräume und berufsfachlichen Anforderungen unterschieden: (1) Primäre Aufgabe anspruchsvoller Sachbearbeiter ist die Datenselektion und -interpretation für marktbezogene Entscheidungen (Abschluss und Erweiterung von Geschäftskontakten, Einschätzung von Risiken). Nur bestimmte Aspekte der Tätigkeit sind standardisier-, steuer- und kontrollierbar, der Sachbearbeiter verfügt über große Ermessensspielräume (etwa Ein- und Verkäufer wichtiger Produkte, Marktanalysten). EDV kommt in erster Linie als Hilfsmittel zum Einsatz.

(2) Weniger anspruchsvolle Sachbearbeiter (teilweise selbständige Tätigkeiten) bearbeiten einzelne Geschäftsvorfälle im Rahmen rechtlich und/oder vertraglich definierter Leistungen. Ihre Aufgabe setzt nicht den vollen Einsatz ihrer ursprünglichen Qualifikationen wie fachliches Wissen, Bearbeitungs- und Entscheidungskennntnisse, Formulierungskünste voraus (etwa Disponenten im Einkauf). Die Strukturierbarkeit ihrer Tätigkeit ist durch den Kontakt zu Kunden erschwert.

(3) Mit abwicklungstechnischen Aufgaben befasste einfache Sachbearbeiter erbringen Assistenz- und Administrationsleistungen (Nachbearbeitung und Durchführung getätigter Geschäftsabschlüsse oder Verwaltungsentscheidungen), die formalisiert werden können und, auf Computerprogramme übertragen, hochgradig steuerbar und transparent sind. Die Bedienung der Programme erfolgt durch Sachbearbeiter ohne (größere) individuelle Dispositions- oder Entscheidungsspielräume (Arbeitsweise, Zeiteinteilung, Improvisationsmöglichkeiten) (Baethge und Oberbeck 1986:183ff.).

---

<sup>202</sup> Bei computerunterstützter Sachbearbeitung werden vorgangsrelevante Informationen zur Verfügung gestellt, die Bearbeitung steuert der Sachbearbeiter. Bei computergesteuerter Bearbeitung definiert das System einzelne Arbeitsschritte oder den genauen Bearbeitungsablauf (mittels Bildschirmmaske). Es erteilt für konkrete Aufgaben Zugang zu ausgewählten Informationen oder legt Bearbeitungsreihenfolge und Entscheidungspunkte fest (Gerstenberger 1982:152; Schäfer 1984:361f.; Baethge und Oberbeck 1986:70).

(4) Angestellte in der Daten- und Textverarbeitung sind in eine hochformalisierte, technisch vermittelte Arbeitsorganisation eingebunden, sodass für sie häufig „die Maschine zum einzigen ‚Dialog-Partner‘“ wird (Jacke und Feldhoff 1994:77). Dadurch, dass der PC die Zahl der Anschläge und Fehler registriert, kann die Textverarbeitung weitgehend technisch kontrolliert werden (Jacke und Feldhoff 1994:80). Die Tätigkeit eröffnet bei geringen Arbeitsplatzanforderungen keine Dispositions- oder Entscheidungsspielräume. Kenntnisse über den Bedeutungszusammenhang der Arbeit sind weitgehend überflüssig.

Im technischen Bereich beeinflussten die neuen EDV-Systeme primär die Konstruktionsplanung und -entwicklung. Computer Aided Design (CAD) erlaubt eine durchgängige Computerisierung des Konstruktions- und Planungsprozesses. Es schränkt Entscheidungsspielräume ein und macht Arbeitsabläufe transparent (Martin und Widmer 1988:21f.; Heidenreich und Schmidt 1990:50). Die Tätigkeit von Entwurfskonstruktoren prägt eine offene Struktur des Arbeitshandelns und des Arbeitsergebnisses. Sie treffen risikobehaftete, folgenreiche Entscheidungen innerhalb enger zeitlicher Vorgaben. Ihre Effizienz hängt von der erfahrungsbasierten Fähigkeit ab, zu entscheiden, ob Konstruktionselemente intensiv oder routinemäßig zu bearbeiten sind, und neue Probleme auf bekannte Lösungen zurückzuführen. Ihre vielfältigen Kooperationszusammenhänge (mit Ingenieuren, Kunden, Ausarbeitern, der Produktion) setzen hohe kommunikative Kompetenzen voraus. Die Nutzung von CAD als Werkzeug, das räumliches Vorstellungsvermögen unterstützt und die Zeichnungsarbeit verkürzt, verändert den Charakter ihrer Tätigkeit nicht. Anders bei der ihnen nachgelagerten Tätigkeit der Ausarbeiter. Diese erstellen Werkstückzeichnungen, die sie herkömmlich in enger Absprache mit den Konstrukteuren präzisieren, Konstruktionsstücklisten, Zusammenstellungszeichnungen und legen bei Bedarf Konstruktionsdetails fest. Mit CAD erstellen Konstrukteure automatisch präzisere Zeichnungen, die Ergänzung von Details durch die Ausarbeiter wird weitgehend überflüssig. Wird zudem die Arbeit in Projektgruppen aufgelöst, muss die erschwerte Kommunikation zwischen Konstrukteuren und Ausarbeitern mittels umso präziserer Zeichnungen aufgefangen werden. Die Zunahme von Routinetätigkeiten auf Kosten interessanterer und selbständiger Anpassungsleistungen wird weiter gefördert (Manske, Mickler et al. 1991:15ff. beispielhaft für zwei zentrale Funktionstypen im Maschinenbau).

Die neue Arbeitsorganisation in den kaufmännischen Bereichen und der EDV-Einsatz hatten ambivalente Veränderungen der Kontrolltechniken zur Folge. Direkte Kontrolle wurde partiell durch Ergebniskontrolle ersetzt. Zumindest qualifizierte Tätigkeiten sollten eher im Rahmen einer an Freiwilligkeit und Selbstorganisation orientierten Arbeitsorganisation erfolgen (Littek und Heisig 1986:242f.). Die Bereiche der Forschung, Entwicklung, häufiger auch der Konstruktion verweisen aufgrund ihres stark innovativen Charakters in besonderer Weise auf die Notwendigkeit hoher individueller Freiheitsgrade in der Gestaltung des Arbeitsprozesses (Deters und Helten 1992:82f.,90).

Dennoch ging mit der steigenden Komplexität der Tätigkeiten eine steigende Kontrollmacht des Managements einher. EDV gestattet die genaue Registrierung und Auswertung der Arbeitszeit und Anwesenheit am Arbeitsplatz. Sie eröffnet neue Möglichkeiten der Arbeitsablaufkontrolle. Im Sachbearbeiterbereich können Vorgesetzte Tages-, Wochen- oder Rückstandsprotokolle (etwa über nicht erledigte Bestellungen) anfordern, sich allzeit durch direkten Zugriff über den Bearbeitungsverlauf informieren und in den Bearbeitungsvorgang eingreifen. Und indem verschiedene Abteilungen simultan auf gleiche Datenbestände zugreifen oder auf gegenseitige Zuarbeit angewiesen sind, wird hierarchische Kontrolle um Formen horizontaler Kontrolle durch andere Abteilungen ergänzt. Durch die Vernetzung der Arbeitsvollzüge wird die individuelle Arbeitsleistung für Außenstehende sichtbar und beurteilbar (Gerstenberger 1982:159; Baethge und Oberbeck 1986:257, 269f.; Littek und Heisig 1986:251).

Die Unternehmen verzichteten bisweilen auf die Ausschöpfung der technischen Kontrollpotenziale, um die Leistungsbereitschaft der Sachbearbeiter nicht zu unterhöhlen (Littek und Heisig 1986:243). Technische Anwesenheitskontrollen wurden wieder aufgegeben und durch das Selbstaufschreiben der Arbeitszeit, normative Kontrollen oder offene Büros, in denen das Handeln ‚öffentlich‘ wird, ersetzt. Auch Corporate-Identity-Konzepte wurden instrumentalisiert, um über die Herstellung von Vertrauen das Ziel produktiver Effizienz zu sichern (Deters und Helten 1992:82f.).<sup>203</sup> Entscheidend ist aber das Wissen der Angestellten um die ständige Überprüfbarkeit ihres Verhaltens. Weniger wichtig ist, ob dies im möglichen Umfang geschieht. Auch bei nicht ausgeübter faktischer Kontrolle bleibt die ‚Drohung‘ der Kontrollchance, über die eine Art Kontrollwirklichkeit zweiter Art als soziales Faktum im Betrieb entsteht (Heidenreich und Schmidt 1990:51).

*Neue Managementkonzepte – unternehmerische Anforderungsprofile?* Zu Beginn der 1990er Jahre traten verstärkt strukturinnovative Varianten reflexiver Rationalisierung in den Blickpunkt und stellten das tayloristische Produktionsparadigma grundsätzlich in Frage. Die neuen Prinzipien und Ziele industrieller Rationalisierung lauteten: intensivierte Markt- und Kundenorientierung, Entwicklung und Ausschöpfung der Mitarbeiterpotenziale, Steigerung der Innovations- und Kooperationsfähigkeit sowie Globalisierung der Produktion. Bei den neuen Konzepten handelt es sich im Wesentlichen um Varianten des Lean-Management und Reengineering. Im Mittelpunkt steht marktgesteuerte Dezentralisierung als Organisations-, Koordinations- und Steuerungsprinzip (Hirsch-Kreinsen 1995:423; Sauer und Döhl 1997:22ff.; für eine Zusammenfassung der Diskussion s. a. Bahn Müller und Fisecker 2003).

---

<sup>203</sup> So kann die Förderung interner wie externer Kommunikationsnetze einerseits der Unterstützung etwa der Mitarbeiter der Forschung, Entwicklung und Konstruktion dienen, während Kommunikationsnetze gleichzeitig als indirekte Kontrollformen genutzt werden können.

Dezentralisierung beschreibt als Organisationsprinzip „die Verlagerung von Kompetenzen jedweder Art von einer zentralen Unternehmensinstanz auf ausführende Stellen“ (Hirsch-Kreinsen und von Behr 2001:40). Operative Dezentralisierung<sup>204</sup> beschreibt „Versuche der Unternehmen, operative Kontrolle, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten aus der Hierarchie bzw. den indirekten Abteilungen und Stäben nach ‚unten‘, zu den ausführend Beschäftigten bzw. in operative Einheiten zu verlagern“ (Faust, Jauch et al. 1999:23). Die streng hierarchische Ordnung wird durchbrochen, Anweisungs- und Machtbeziehungen werden verändert (Deutschmann, Faust et al. 1995:436f.). Die im deutschen Produktionsmodell traditionell überwiegend funktional organisierten Strukturen werden überwunden und prozessorientierte Strukturen eingeführt, die Arbeitsorganisation erfolgt zunehmend projektorientiert (Baethge, Denking et al. 1995:39).

Hiermit verbunden wird ein Koordinations- und Steuerungsprinzip mit drei Merkmalen: (1) Koordination und Steuerung von Unternehmen über den Markt; (2) Schaffung marktorientierter Anreizsysteme anstelle hierarchischer Kontrolle; (3) Unternehmenseinheiten, häufig organisiert als Cost- oder Profitcenter, treten untereinander faktisch oder fiktiv in den Wettbewerb. Die inner- wie außerbetriebliche Vermarktlichung der Beziehungen autonomer Einheiten soll deren Koordination und Zielbindung sichern. Die Effizienz der einzelnen Einheiten wird über ihren Beitrag zur gesamten Wertschöpfungskette beurteilt. Über die interne und/oder externe Öffnung zum Markt wird Konkurrenzdruck bis in die kleinste organisatorische Einheit verlagert, um die Optimierung der einzelnen Unternehmensleistungen zu gewährleisten (Sauer und Döhl 1997:26ff.).

Eine primäre Zielgröße ist die Steigerung der Leistung und Eigenverantwortung, „eine Veränderung der Verhaltensweisen, Zusammenarbeit und Verantwortung von Führungskräften und Mitarbeitern“ (Kleb und Svoboda 1994:251). In Abgrenzung zu herkömmlichen typisch bürokratisch-professionellen Anforderungsprofilen (Faust, Jauch et al. 2000:117) wird ein neuer Typ von Arbeits- und Führungskraft gefordert, der seine Aufgabe mit unternehmerischer Orientierung wahrnimmt. Mitte der 1990er Jahre prägte Intrapreneurship (Pinchot 1985) als der unternehmerische Zuschnitt von Führungspositionen in vielen Großunternehmen die Leit- und Rollenbilder mittlerer Manager (Deutschmann, Faust et al. 1995:338ff.).

---

<sup>204</sup> Es wird zwischen „strategischer“ und „operativer“ Dezentralisierung unterschieden. Erstere zielt primär auf die Reorganisation der Unternehmensstruktur. „Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten [werden] auf neudefinierte Unternehmenseinheiten oder im Rahmen der bestehenden Unternehmensgliederung an marktnahe Organisationseinheiten verlagert oder aus dem Unternehmen bzw. Unternehmensverbund ausgelagert [...] (Externalisierung)“ (Faust, Jauch et al. 1999: 24). Die Veränderung der Formalstruktur berührt die gesamte Unternehmenskonfiguration oder Unternehmensteile und deren Netzwerke von Zulieferern und Kooperationspartnern. Hiermit verbunden ist die Externalisierung von Funktionen im Zuge der Verringerung der Fertigungs-, Entwicklungs- und Dienstleistungstiefe (Hirsch-Kreinsen 1995:422ff.).

Mit den neuen Leitbildern wandelten sich die Anforderungen an mittlere und höhere Angestellte (Buttler und Tessaring 1993:468; Deutschmann, Faust et al. 1995:440). Die tatsächliche Umsetzung unternehmerischer Profile bei mittleren Managern blieb aber hinter ihrer propagierten Bedeutung zurück. Laut der von Deutschmann, Faust et al. befragten mittleren Manager (Angestellte mit Leitungsfunktionen unterhalb der Ebene der leitenden Angestellten) gewannen verschiedene Ansprüche an Bedeutung. Besonderes Gewicht wurde den Anforderungen beigemessen, Mitarbeitern höhere Leistung abzuverlangen und mehr Entscheidungsbefugnisse zuzugestehen; sich in neue Gebiete einzuarbeiten und ein größeres Aufgabenumfeld zu beherrschen sowie einer höheren Verantwortung der Manager selbst (Faust, Jauch et al. 2000:155). Der mit den neuen Leitbildern verbundene Anspruch, die eigene Arbeit in Bezug auf den Kundenerfolg und im Vergleich zu Konkurrenten zu bewerten (über internes und externes Benchmarking), wurde seltener genannt. Und noch seltener konstatierten die mittleren Manager einen zunehmenden Anspruch, sich „unmittelbar an der Konkurrenz am Markt zu orientieren bzw. auf Anforderungen externer Kunden zu reagieren“ (ebd.:148).

Vor allem erwies sich als problematisch, dass die Entscheidungsspielräume der mittleren Manager häufig hinter der gestiegenen Verantwortung zurück blieben. „Die Kritik an mangelnden Entscheidungsbefugnissen richtet sich vor allem auf die ‚Zurückhaltung‘ der Betriebe, den fachlichen Kompetenzen für die Aufgabenbewältigung auch eine Verantwortung für die zugehörigen Mittel beizuordnen“ (Baethge, Denkinger et al. 1995:173). Die Autoren sahen dieses Problem in ihrer Studie zum Führungskräfte-Dilemma noch stärker auf Mitarbeiterebene als bei den Führungskräften. Bei den von Deutschmann, Faust et al. befragten mittleren Managern war nur bei der knappen Hälfte eine verantwortungsvollere Aufgabe mit größeren Entscheidungsbefugnissen verbunden. 30,4% befanden sich in einem Verantwortungs- und Entscheidungskompetenzdilemma, ein Teil verzeichnete bei zunehmender Verantwortung sogar einen Verlust an Entscheidungsspielräumen. Zugleich bestätigen Kotthoff und Wagner (2008:148) in einer aktuelleren Untersuchung, dass Hochqualifizierte und Führungskräfte das unternehmerische Denken internalisiert haben und ihre Beiträge nun häufig selbst in Kosten- und Kennziffern beschreiben und bewerten. Aber, so ein weiteres Ergebnis: Die konstatierte Tendenz zum Intrapreneur war überzeichnet respektive es zeichnen sich Gegenentwicklungen ab. Handeln ‚Intrapreneure par excellence‘ unternehmerisch, tun sie dies nicht im Sinne des ganzen Unternehmens. Bereichsegoismen untergraben Synergien und die notwendige Koordination zwischen Abteilungen.

Die Untersuchungen zeigen also, dass Hochqualifizierte und mittlere Manager im Rahmen der neuen Managementkonzepte zunehmend komplexeren Ansprüchen ihrer Tätigkeit gerecht werden müssen, wodurch sich ihre Kontrollspielräume erweitern. Gleichzeitig aber entspricht den neuen Konzepten eine spezifische Form der Leistungssteuerung über Zielvereinbarungen respektive Management by Objectives (MbO). Zielvereinbarungen definieren und kontrollieren Kosten-,



Qualitäts- und Zeitziele auf Basis von Kennziffern, Markt- und Kundenanforderungen, die in Steuerungsimpulse für einzelne Beschäftigte, Arbeits- oder Projektgruppen umgesetzt werden (Kalkowski 2004:10). Übergeordnete Ziele werden im Top-Down-Verfahren, idealiter in einem Aushandlungsprozess zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, in Unterziele konkretisiert und gegebenenfalls um individuelle Ziele (persönlichkeits- oder sachbezogen) erweitert. Indem die Beschäftigten in den Aushandlungsprozess um zu erreichende Ziele eintreten und sich auf diese verpflichten, gewinnen sie Handlungsspielraum. Gleichzeitig aber setzen sie sich einer intensivierten Kontrolle aus, die ihre Kontrollmacht und damit ihre Chancen auf die Aushandlung eines ‚fairen‘ Leistungsaustauschs relativiert. Indem Zielvereinbarungen die Entscheidung, wie bestimmte Ziele zu erreichen sind, weitgehend in die Hände der Beschäftigten legen, gleichzeitig aber ihr Handeln über definierte Ziele steuern, wird eine „kontrollfrei“ intensivere (und oft auch intensivere) Nutzung der Arbeitskraft“ möglich (Baethge, Denkinger et al. 1995:137).

MbO entfaltet in mehrerlei Hinsicht Steuerungspotenzial: Erstens verstärkt die inhaltliche wie zeitliche Verschränkung der Ziele verschiedener Mitarbeiter laterale Formen der Kontrolle. Zweitens ist mit den Vereinbarungen eine klare individuelle Verantwortlichkeit und mit der Zustimmung der Beschäftigten zu den Zielen ein persönliches Verantwortungsgefühl verbunden. „Das Verfehlen des Leistungsziels kommt einem Bruch des eigenen Leistungsversprechens gleich“ (Menz und Siegel 2002:86). Insofern stellen Zielvereinbarungen „eine elegante Sozialtechnik für den Umgang mit dem [...] Problem der Transformation von Arbeitsvermögen in konkret verausgabte Arbeitsleistung“ dar (Kalkowski und Mickler 2002:129). Drittens sprechen ergebnisbezogene Vorgaben die traditionelle Beitragsorientierung der Hochqualifizierten an (Baethge, Denkinger et al. 1995:137; Tullius 2004:66f.). Viertens soll Steuerung durch eine Koppelung von Zielvereinbarungs- und Entgeltsystem optimiert werden, indem hoher Einsatz unmittelbar positiv – und nicht wie etwa über Karrieresysteme langfristig – sanktioniert wird. Beweise für eine tatsächliche Steigerung der Leistung und Leistungsmotivation durch Leistungslohnsysteme gibt es indes nicht (Faust, Jauch et al. 2000:200; Bahn Müller 2002:42ff.; Bender 2002:22).

MbO ist bereits aus den 1960er Jahren bekannt, fand aber in Deutschland bis zu Beginn der 1990er Jahre lediglich in marktnahen Funktionsbereichen (vor allem im Vertrieb) Anwendung. Neu ist, dass mit der Verbreitung der neuen Produktionskonzepte MbO auch in anderen Funktionsbereichen eingesetzt wird (Tullius 2004:66f.). Laut einer Untersuchung von Bahn Müller und anderen trafen zu Beginn dieses Jahrzehnts in der Metall- und Elektroindustrie 23,3% der Unternehmen Zielvereinbarungen mit Verwaltungsangestellten, 39,1% mit kaufmännischen und 50,4% mit technischen Angestellten. In 66% der Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie bestand eine Koppelung zwischen Entgelt und Zielvereinbarung (Bahn Müller 2002:53f.).

Zusammengefasst: Ein zunehmender Anteil und seit Beginn der 1980er Jahre der überwiegende Anteil technischer wie kaufmännischer Angestellter übt verantwortliche oder selbständige Tätigkeiten mit besonderen Anforderungen an die formale berufliche Qualifikation und/oder berufliches Erfahrungswissen aus. Mit der Arbeitsorganisation und Arbeitsteilung veränderten sich im Rahmen der Reorganisationsprozesse aber auch die Kontrollstrategien der Unternehmen. Die erste Phase der Büro-rationalisierung erleichterte in erster Linie die bürokratische Steuerung und Kontrolle kaufmännischer unqualifizierter und qualifizierter Routineangestellter. Ihre zweite Phase ermöglichte neue technische Formen der Arbeitssteuerung und Kontrolle, die die Transparenz der individuellen Arbeitsleistung mit Abstufungen zwischen einfachen, mittleren und gehobenen Angestelltentätigkeiten erhöhten. Und auch wenn die Unternehmen in Rückbesinnung auf die Notwendigkeit selbständiger, kreativer und freiwilliger Leistungen auf die volle Nutzung technischer Kontrollmöglichkeiten verzichteten, wurde die Kontrollintensität bereits durch die Kontrollandrohung erhöht. Vor allem aber im Rahmen der neuen Managementkonzepte etablieren Unternehmen ein ‚neues‘ Steuerungs- und Kontrollmodell, dem sich gerade Hochqualifizierte und Führungskräfte nur schwer entziehen können. Mittels Steuerung über Kennziffern, MbO und leistungsgekoppelte Entgeltsysteme wird das Steuerungs- und Kontrollproblem der Unternehmen zu den Angestellten verlagert. Die neuen Kontrollformen legen den Angestellten eine doppelte Selbstverpflichtung – sich selbst wie dem Unternehmen gegenüber – auf. Die Entwicklung seit Mitte der 1980er Jahre ist demnach durch den Trend eines zunehmenden Widerspruchs zwischen steigenden Tätigkeitsniveaus und damit Machtpotenzialen der Beschäftigten einerseits und intensiver Kontrollmacht der Unternehmen andererseits gekennzeichnet. Hiermit verbunden sind ambivalente Wirkungen auf die Aushandlung des impliziten Arbeitsvertrages.

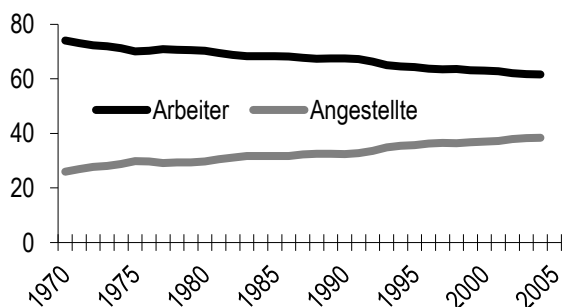
## **5.2 Gesellschaftliche Kontextbedingungen: Beschäftigtenstruktur und externe Regulierungen**

### **5.2.1 Arbeiter-Angestelltdifferenz und ‚neue‘ Differenzierungslinien: Veränderungen der Beschäftigtenstruktur**

In der Zwischenkriegszeit knüpfte das Angestellten-sonderbewusstsein an die allgemeine Anerkennung der Arbeiter-Angestellten-Differenz an. Ihr besonderer Status war mit den Annahmen einer hervorgehobenen betrieblichen Funktion und Bildung verbunden. Beide Annahmen wurden nach dem Zweiten Weltkrieg endgültig ausgeräumt. Erstens vollzog sich eine erhebliche quantitative Verschiebung beider Gruppen, da die Angestelltenschaft erneut in hohem Umfang expandierte. 1950 lag der Anteil der Angestellten an den Erwerbstätigen noch bei 16% (Statistik der BRD, zitiert nach Hartfiel 1961:28), 1960 bereits bei 23%, 1985 lagen ihre

Anteile mit je etwa 39% gleich auf und 2004 besaß die Hälfte der Erwerbstätigen Angestellten-, nur noch ein knappes Drittel Arbeiterstatus (Ergebnisse des Mikrozensus; Prozentzahlen eigene Berechnung). Von einer hervorgehobenen Position der Angestellten kann also ab den 1970er Jahren nicht mehr die Rede sein.

Die Entwicklung ist zum einen der in den 1960er Jahren einsetzenden Schwerpunktverschiebung vom produzierenden zum Dienstleistungssektor<sup>205</sup> geschuldet. Sie ist zum anderen durch eine Ausweitung des Angestelltenanteils im verarbeitenden Gewerbe<sup>206</sup> bedingt (siehe Grafik 16): Er stieg von 1962 bis 1995 von 40,5% auf 51,4% (Statistisches Bundesamt 1971).



Grafik 16: Anteile der Arbeiter und Angestellten an allen Beschäftigten im verarbeitenden Gewerbe, 1970 bis 2004

*Quellen: Monatsbericht im verarbeitenden Gewerbe, Statistisches Bundesamt 1975 bis 1995, verschiedene Jahrgänge; Prozentzahlen eigene Berechnung.*

Zweitens setzte die Bildungsexpansion Anfang der 1960er Jahre einen Prozess der Höherqualifizierung in Gang, infolge dessen sich der Bildungsvorsprung der Angestellten deutlich relativierte. Neben dem allseitig steigenden schulischen Bildungsniveau erhöhte sich der Anteil von Personen mit abgeschlossener Lehre / Berufsfachschule an den Erwerbstätigen signifikant. Weite Teile der Arbeiter- und Angestelltenschaft glichen sich hinsichtlich Bildungs- und Ausbildungsniveaus an.

<sup>205</sup> 1960 war fast die Hälfte der Erwerbstätigen im sekundären, etwa 38% waren im tertiären Sektor tätig. 1975 lag der Beschäftigungsumfang in beiden Sektoren mit je knapp 47% gleich auf. 2003 waren zwei Drittel der Erwerbstätigen im tertiären, noch ein knappes Drittel im sekundären Sektor beschäftigt (Ergebnisse des Mikrozensus). Seit den 1980er Jahren dominiert der tertiäre Sektor nach Bruttowertschöpfung (Baethge 2001:24f).

<sup>206</sup> Innerhalb der industriellen Angestelltenbelegschaften stieg gegenläufig zur Vorkriegsentwicklung der Anteil der technischen Angestellten. Von 1962 bis 1995 stieg ihr Anteil im verarbeitenden Gewerbe wieder von 40,5% auf 51,4%. Ähnliche Entwicklungen zeigen sich in den untersuchten Branchen. 1972 schwankten die Anteile kaufmännischer Angestellter zwischen 82% und 93%. Bis 2005 sanken sie auf 36% bis 47% (Gehalts- und Lohnstrukturerhebung, Statistisches Bundesamt 1965; 1976a; 1998a; 2006b; Prozentzahlen eigene Berechnung).

Wie zu Beginn des 20. Jahrhunderts löste die Bildungsexpansion eine paradoxe Entwicklung aus, Bildungsabschlüsse erfuhren gleichermaßen eine Auf- wie Abwertung. Einerseits wurde der Abschluss einer qualifizierten Berufsausbildung zunehmend zur Voraussetzung für Beschäftigung überhaupt<sup>207</sup>, mittlere und höhere Bildungsabschlüsse häufig zur Voraussetzung für den Einstieg in Berufslaufbahnen, für die früher ein geringeres Qualifikationsniveau ausreichte. Andererseits reichte ein gleichwertiges Bildungszertifikat nur noch aus, um in Positionen mit durchschnittlich weniger Statuschancen zu gelangen (Geißler 1992:220). Bildungszertifikate verloren allgemein wie innerhalb der Angestelltenschaft an Wert (Berger 1986:116; Baethge, Denkinger et al. 1995:42). Die relative Entwertung höherer Bildungszertifikate vollzog sich rasanter bei den kaufmännischen Angestellten<sup>208</sup>.

Für die Angestellten zog der Prozess der Höherqualifizierung zwei wichtige Konsequenzen nach sich. Zum einen stiegen die Anteile von Hochschulabsolventen an den Erwerbstätigen erheblich<sup>209</sup>, sodass sich Differenzierungslinien innerhalb der Angestelltenschaft zwischen einfach und Hochqualifizierten und in Folge dessen älteren und jüngeren Angestellten verfestigten. Über die qualifikationsspezifische Entwicklung der Angestellten liegen wenige Daten vor, der erhebliche Akademisierungsprozess ist aber gut nachweisbar<sup>210</sup>. 1970 waren höhere Bildungszertifikate im technischen Bereich relativ weit verbreitet. Laut Volkszählung besaßen drei Viertel der erwerbstätigen Ingenieure einen Hochschulabschluss (Ingenieurschule oder wissenschaftliche Hochschule) (Statistisches Bundesamt 1974), 1987 lag ihr Anteil bei gut 90% (Statistisches Bundesamt 1991). Bei den Technikern und technischen Sonderfachkräften stieg ihr Anteil von einem geringen Prozentsatz auf ein Viertel beziehungsweise ein Fünftel (siehe Grafik 17). Aber auch

---

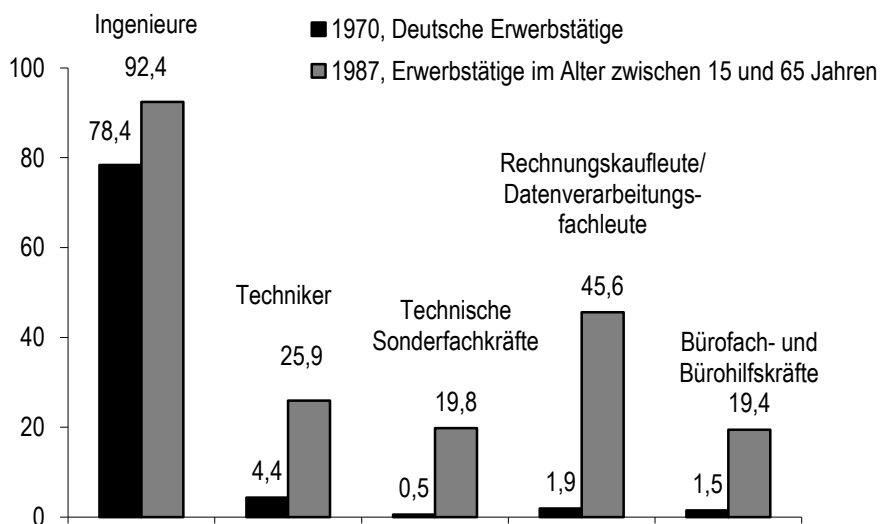
<sup>207</sup> Der zunehmende Ausschluss von Personen ohne Berufsabschluss zeigt sich bei den Beschäftigungszuwächsen wie den Arbeitslosenquoten. Zwischen 1976 und 2001 verzeichnete allein diese Gruppe sozialversicherungspflichtig Beschäftigter kontinuierlich Beschäftigungsverluste (Erlinghagen 2006:19). 1975 waren Personen ohne Ausbildung gut doppelt so häufig arbeitslos wie solche mit Berufsabschluss und etwa dreieinhalbmal so häufig wie Hochschulabsolventen, 1998 dreieinhalb beziehungsweise siebeneinhalb Mal so häufig (SOFI, IAB et al. 2005: Anhang).

<sup>208</sup> Gleichzeitig verweisen Ergebnisse der Volkszählung auf eine Differenzierung der Wertigkeit von Universitäts- und Fachhochschulabschlüssen im kaufmännischen Bereich: Fachhochschulabsolventen wurden zunehmend und häufiger als Universitätsabsolventen in Bereichen eingesetzt, in denen sie mit Absolventen einer beruflichen Ausbildung konkurrierten (vor allem im Bereich der Bürofach- und Hilfskräfte) (Statistisches Bundesamt 1991).

<sup>209</sup> Von 1975 bis 2000 sank der Anteil derer ohne Ausbildungsabschluss von 36% auf 16%, der derer mit stieg von 56% auf gut zwei Drittel. Der Anteil der Hochschulabsolventen verdoppelte sich gut von 7% auf knapp 17% (IAB-Zahlen-Fibel, online 29.10.2002; Prozentzahlen eigene Berechnung). Seit Mitte der 1990er Jahre stagniert die Bildungsbeteiligung (Dostal 2000:7f.).

<sup>210</sup> Im verarbeitenden Gewerbe beschäftigten Branchen mit relativ hohem Angestelltenanteil auch mehr Akademiker. In der Elektroindustrie stieg der Akademisierungsgrad von 1970 bis 1987 von 1,5% auf 13%, in der chemischen Industrie von 4,4% auf 12%. Von 1,1% im Stahl- Maschinen- und Fahrzeugbau stieg ihr Anteil auf 9% im Maschinenbau und 7% in der Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen (Ergebnisse der Volkszählungen 1970/1987, zitiert nach Kaiser 1977:286; Statistisches Bundesamt 1991 Prozentzahlen eigene Berechnung).

im kaufmännischen Bereich war trotz vergleichsweise geringer Akademisierungsgrade bereits in den 1960er Jahren die Rede von einer „Akademikergrenze“, die sich durch die Hierarchie der Büros zöge<sup>211</sup> (Braun und Fuhrmann 1970:209). Mit den Hochqualifizierten erhielt hier eine relativ neue Qualifikationsgruppe Einzug und erheblichen Einfluss. Bei den Bürofach- und Hilfskräften stieg der Anteil von Hochschulabsolventen bis 1987 auf ein Fünftel, bei den Rechnungskauf- und Datenverarbeitungsfachleuten sogar auf die knappe Hälfte.



Grafik 17: Erwerbstätige mit Hochschulabschluss in ausgewählten angestelltentypischen Berufsgruppen 1970 und 1987 (in Prozent), Ergebnisse der Volkszählung

Quelle: Statistisches Bundesamt 1974; 1991.

Zum anderen trug nicht zuletzt ein verändertes Selbstverständnis bei Frauen zu dieser Höherqualifizierung bei. Es drückte sich in ihrer drastisch gestiegenen Bildungsbeteiligung und stark steigenden Erwerbsquote<sup>212</sup> aus. Während 1976 noch 4,4% der 45- bis 54-jährigen erwerbstätigen Frauen einen Hochschulabschluss besaßen, traf dies bereits auf 9,6% der 25 bis 34-Jährigen zu, 2009 waren es 15,5%

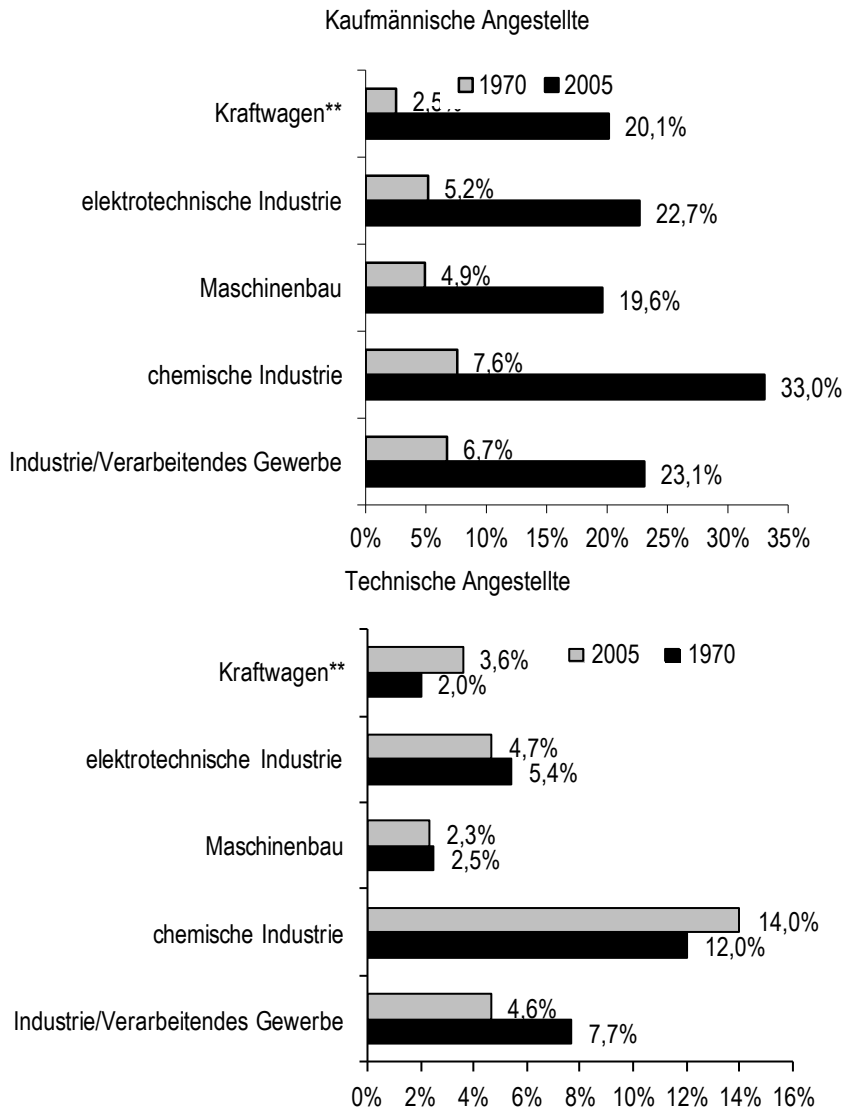
<sup>211</sup> Bis 1949 hatten bei der Siemens AG 12% der männlichen kaufmännischen Mitarbeiter ein Hochschulstudium (Wissenschaftliche Hochschule, HWF oder Graduierte), 13% eine betriebswirtschaftliche Siemensausbildung absolviert. Zwischen 1960 und 1968 hatte je gut ein Fünftel eine entsprechende Hochschul- oder Siemensausbildung absolviert (Fehrmann 1977:130). Die allgemeine Entwicklung der Akademisierungsgrade verschiedener typischer kaufmännischer Berufsgruppen verdeutlicht allerdings die starke Vorreiterrolle von Siemens in diesem Zusammenhang.

<sup>212</sup> 1983 lag die Erwerbsquote der Frauen bei 48%, 1996 bereits bei 54% und 2009 bei 70,4% (OECD Employment Outlook 2007 in Baethge 2001:41; OECD 2010).

beziehungsweise 23,3%. Hiermit war die Auflösung einer anderen Differenzierungslinie innerhalb der Angestelltenschaft verbunden: Weibliche Angestellte, die herkömmlich von höheren Tätigkeiten weitgehend ausgeschlossen wurden, üben vor allem im kaufmännischen Bereich zunehmend komplexe Tätigkeiten aus (siehe Grafik 18). 1970 schwankte der Anteil der weiblichen Angestellten an allen kaufmännischen Angestellten der LG II in den hier untersuchten traditionellen Industriebranchen zwischen 2,5% und 7,6%. 2005 waren zwischen zwei Fünfteln und einem Drittel der kaufmännischen Angestellten in verantwortlicher Tätigkeit mit oder ohne Personalverantwortung und eingeschränkten Dispositionsbefugnissen weiblich. Im technischen Bereich verzeichneten weibliche Angestellte mit höheren Tätigkeiten wie auch im kaufmännischen Bereich absolute Zugewinne<sup>213</sup>, diese waren aber zum Teil sogar mit rückläufigen Anteilen verbunden.

---

<sup>213</sup> Von 1972 bis 1995 verdoppelte sich die Zahl weiblicher kaufmännischer Angestellter der LG II etwa auf 49.159 (1997 25.360). Die Zahl der weiblichen technischen Angestellten der LGII vervierfachte sich fast von 3.260 auf 12.321 (Statistisches Bundesamt 1976a; Statistisches Bundesamt 1998a).



Grafik 18: Anteile weiblicher Angestellter an den kaufmännischen und technischen Angestellten der LG II in ausgewählten Wirtschaftszweigen 1970 und 2005

Quellen: Statistisches Bundesamt, *Angestelltenverdienste 1971 und 2006*; Prozentzahlen eigene Berechnungen.

### 5.2.2 Arbeiter-Angestelltendifferenz und ‚neue‘ Differenzierungslinien: Tarifverträge, Interessenorganisation und rechtliche Regulierung

Die Entwicklungen der tarifvertraglichen Ausgestaltung der Arbeitsverhältnisse, der gewerkschaftlichen Organisation wie auch des Arbeits- und Sozialrechts zeigen, dass die Auseinandersetzung um die Ausgestaltung der Angestelltenarbeitsverhältnisse auch nach dem Zweiten Weltkrieg vor dem Hintergrund der gesellschaftspolitischen Diskussion um die Differenzierung zwischen Arbeitern und Angestellten erfolgte. Die Zeichen für eine allmähliche Angleichung der materiellen Ansprüche beider Arbeitnehmergruppen standen gut. Ihr stellten sich auch weite Teile der Angestelltenschaft nicht entgegen. Fraglich war vielmehr, in welcher Geschwindigkeit die Aufhebung althergebrachter Differenzierungslinien erfolgen würde. Auf Ebene der rechtlichen Regulierung und Tarifverträge wurde eine Angleichung der Ansprüche beider Gruppen erreicht, sie vollzog sich aber nur sehr allmählich. Bezüglich der gewerkschaftlichen Interessenvertretung wurde durch die frühe Entscheidung für die Etablierung von Einheitsgewerkschaften eine schnelle Annäherung beider Gruppen erreicht. Für die Einheitsgewerkschaften stellt sich aber die Integration der Interessen verschiedener Beschäftigtengruppen – weniger entlang der Linie ‚Arbeiter und Angestellter‘ als entlang qualifikations-, funktions- und geschlechtsspezifischer Differenzen – bis heute problematisch dar.

Die unmittelbare Nachkriegszeit erwies sich als ‚Gleichmacher‘. Nach 1946 lag die Arbeitslosenquote der Angestellten fast doppelt so hoch wie die der Arbeiter. Beide Gruppen waren mit dem existenziellen Problem der Grundsicherung von Wohnung und Ernährung konfrontiert. In den 1950er Jahren profitierten alle Erwerbstätigen Gruppen erheblich vom konjunkturellen Aufschwung, Arbeiter wie Angestellte erlebten eine außerordentliche Steigerung der Realeinkommen. Die Verteilungsproblematik trat in den Hintergrund, Konsumverhalten und Lebensstile der Arbeiter und Angestellten näherten sich deutlich an und die Absetzung vom ‚Arbeiterproletariat‘ verlor für die Angestellten an Bedeutung.

Ab den 1960er Jahren wurde die soziale Mobilität durch das anhaltende Wirtschaftswachstum, die Bildungsexpansion, vor allem aber auch durch die Expansion der Angestelltenschaft gefördert. Angestellte rekrutierten sich zunehmend aus Arbeiterfamilien, Kinder aus Angestelltenfamilien nahmen eher Arbeitertätigkeiten auf, Arbeitersöhne heirateten Töchter aus Angestelltenfamilien und umgekehrt. Die Einkommen beider Gruppen überlappten einander zusehends in einem breiten Mittelbereich. Entstand eine neue gesellschaftliche Mitte, war es die der qualifizierten Arbeiter und mittleren Angestellten (König 1991:75,82,87ff.).

*Arbeits- und sozialrechtliche Regulierung der Arbeitsverhältnisse:* Die Frage nach dem rechtlichen Sonderstatus der Angestellten wurde nach dem Zweiten Weltkrieg erneut aufgeworfen. Zunächst wurde die Unterscheidung zwischen Arbeitern und Angestellten, wenn auch in abgeschwächter Form, fortgesetzt. Dies war vor allem



der Angst vor einem neuerlichen Rechtsruck innerhalb der Angestelltenschaft<sup>214</sup> geschuldet. Die Beibehaltung materiell-rechtlicher Privilegien erschien endgültig widersinnig, als im Zuge der Büro-rationalisierung zunehmend standardisierten Angestelltentätigkeiten aufgewertete Arbeiterarbeitsplätze gegenüberstanden und die Mehrheit der Sozialversicherungspflichtig Beschäftigten Angestelltenstatus besaß. Dem trug der Gesetzgeber Rechnung. Ab den 1960er Jahren wurde die Sonderstellung der Angestellten in der BRD<sup>215</sup> sukzessive abgebaut. 1990 erklärte das Bundesverfassungsgericht die ungleiche Behandlung von Arbeitern und Angestellten als mit dem Grundgesetz unvereinbar. 2005 wurde die Unterscheidung mit der Zusammenführung der Rentenversicherungsträger endgültig aufgehoben und auch in der amtlichen Statistik aufgegeben (Kocka 1981b:204f.; Schulz 2000:200). Die (meisten) Angestellten akzeptierten die Entwicklung deshalb von Beginn an, weil die Angleichung nicht über die Reduzierung der Angestellten-, sondern eine Anhebung der Arbeiteransprüche erfolgte.

Die Unterscheidung zwischen Arbeitern und Angestellten wurde im Rahmen der Mitbestimmungsrechte sowie der Rentenversicherung lange Zeit aufrechterhalten. Die deutlichsten Differenzierungslinien aber bestanden nach dem Zweiten Weltkrieg auf arbeits- und sozialrechtlicher Ebene: bei der Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall, dem Kündigungsschutz sowie in Form unterschiedlicher Regelungen der Krankenversicherungspflicht. Darüber hinaus wurde die Anpassung der arbeitsrechtlichen Ansprüche durch vereinzelte Normen<sup>216</sup> sowie das Bundesarbeitsgericht<sup>217</sup> gefördert.

---

<sup>214</sup> Deutlicher Hinweis auf stark konservative Tendenzen innerhalb der Angestelltenschaft waren die Ergebnisse der Wahlen zu den Selbstverwaltungsorganen der Sozialversicherungsträger 1950 in Hamburg, bei der der neu gegründete DHV (nun Deutscher Handels- und Industrieangestelltenverband) große Erfolge verzeichnete. Bei den Sozialwahlen 1953 vereinten die angestellten-spezifischen Verbände, auch wenn sie nur eine Minderheit der organisierten Angestellten repräsentierten, gut 80% der Angestelltenstimmen auf sich. Dem DHV gehörte nur ein geringer Teil der organisierten Angestellten an. Dennoch weckten die Ereignisse Befürchtungen über einen möglichen Rechtsruck in der Angestelltenschaft (König 1991:73,82ff.).

<sup>215</sup> In der DDR beschränkte sich die Unterscheidung zwischen Arbeitern und Angestellten praktisch auf das Steuerrecht (Hromadka 1994:263).

<sup>216</sup> Eines der ersten Gesetze zur Angleichung der arbeitsrechtlichen Ansprüche war das Gesetz zur Regelung der Lohnzahlungen an Feiertagen von 1951. Bedingt durch die Form des Monatsgehalts beziehungsweise des Stundenlohns waren Feiertage in der Woche zuvor für Arbeiter, nicht aber für Angestellte mit Entgelteinbußen verbunden. Das Bundesurlaubsgesetz von 1963 verwarf Unterschiede bei der Gewährung des gesetzlichen Erholungsurlaubes. Die Neufassung des Arbeitsgerichtsgesetzes von 1979 sah die Bildung von Fachkammern für Berufe, Gewerbe oder Arbeitnehmergruppen nur noch fakultativ für solche Arbeitsverhältnisse vor, die strukturell bedeutsame Besonderheiten aufwiesen (§ 17 II ArbGG). Dies traf auf die Angestellten als Gruppe nicht zu (Schelp 1960:193; Loddenkemper 1984:18ff.).

<sup>217</sup> Das Bundesarbeitsgericht traf verschiedene Entscheidungen zur ungleichen Behandlung von Arbeitern und Angestellten in betrieblichen Regelungen. Besonderen Einfluss erlangte sein Entscheid zu Weihnachtsgatifikationen (1981). Es erklärte die Ungleichbehandlung bei Weihnachtsgatifikationen wie allen weiteren betrieblichen Gratifikationen, zusätzlichen Urlaubsgel-

Das BetrVG von 1952 sah einen einheitlichen Betriebsrat vor, der das zahlenmäßige Stärkeverhältnis zwischen Arbeitern und Angestellten widerspiegeln sollte und in getrennten Wahlgängen beider Gruppen zu bestimmen war (für einen Überblick der arbeits- und sozialrechtlichen Entwicklung siehe Anhang Tabelle 03). Mit seiner Neufassung 1972 und dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 wurden die Gruppenrechte dahingehend ausgebaut, dass gruppenspezifische Beschlüsse des Betriebsrates<sup>218</sup> allein durch Vertreter der betroffenen Gruppe zu beschließen waren (Schelp 1960:193; Kocka 1981b:204; Hromadka 1994:259,268). Die Gruppenregelung wurde erst mit Änderung des BetrVG 2001 aufgegeben.

1953 wurden wieder getrennte Rentenversicherungsanstalten, die Bundesversicherungsanstalt für Angestellte (BfA) und Landesversicherungsanstalten (LVA) für Arbeiter, eingesetzt. Zwei separate Rentenregelungsgesetze von 1957 glichen die Versicherungsleistungen und Beiträge beider Gruppen an (Schelp 1960:200). 1969 wurde die Trennung im Zuge der Verabschiedung neuer Deckungsvorschriften faktisch aufgehoben und ein Finanzierungsausgleich zwischen beiden Versicherungsträgern bestimmt (Hromadka 1994:270; Schulz 2000). 2005 mündeten die BfA und LVA in die Deutsche Rentenversicherung.

Die Angleichung der Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall erfolgte stufenweise. Zu Beginn der 1950er Jahre erhielten Arbeiter nach drei Karenztagen sechs Wochen 50% ihres Lohnes durch die Krankenkassen, Angestellte bezogen ohne Karenztag das vollständige Gehalt vom Arbeitgeber (Schulz 2000:43). 1957 wurde mit dem Arbeiterkrankheitsgesetz<sup>219</sup> (ArbKrankhG) eine sozialversicherungsrechtliche Lösung angestrebt. Die Gesamtleistung deckte für Arbeiter 90% ihres Netto Lohnes. Eine Novelle führte 1961 zu ihrer faktischen Gleichstellung: 100% des Nettoentgeltes (zu zwei Dritteln von der Krankenkasse getragen), höhere Zuschusspflicht des Arbeitgebers und eine Karenzzeit von einem Tag. Erst 1969 wurde mit dem Lohnfortzahlungsgesetz die arbeitsrechtliche Gleichstellung erzielt (Schelp 1960:194; Lodenkemper 1984:20f.,80,95; Hromadka 1994:265f.).<sup>220</sup>

Im Kündigungsschutz erfolgte eine erste Annäherung mit dem Kündigungsschutzgesetz von 1951, gleiche Kündigungsfristen wurden aber erst 1993 eingeführt. Das Gesetz von 1951 legte fest, dass bei der Prüfung der Rechtmäßigkeit

---

dem, betrieblichen Pensionsansprüchen oder vermögenswirksamen Leistungen als unzulässig (BAG AP Nr. 44 zu § 242 BGB Gleichbehandlung).

<sup>218</sup> Entsprechende Regelungen wurden für den Personalrat im öffentlichen Dienst festgelegt.

<sup>219</sup> Es sah vor, dass Arbeiter nach zwei Karenztagen (die nach vierzehntägiger Krankheit entfielen) über sechs Wochen ein erhöhtes Krankengeld und Arbeitgeberzuschüsse erhielten.

<sup>220</sup> Die Gleichstellung war insofern unvollständig, als kleinere Differenzierungen zum Teil zugunsten der Arbeiter, häufiger aber der Angestellten erhalten blieben. Einerseits setzte die Entgeltfortzahlung bei Arbeitern erst bei Eintritt der Arbeitsunfähigkeit nach Aufnahme der Beschäftigung, bei Angestellten bereits nach Abschluss des Arbeitsvertrages und Krankheit ein. Angestellte hatten keine Nachweispflicht bei Krankheit. Auch bei der Entgeltfortzahlung bei Arbeitsverhinderung durch die Pflege von Verwandten, profitierten die Angestellten von günstigeren Regelungen. Andererseits wurde der Entgeltfortzahlungsanspruch nur bei Arbeitern bei Fortsetzungserkrankungen nach zwölf Monaten um sechs Monate erneuert.

der Kündigung einheitliche Maßstäbe für Arbeiter und Angestellte anzulegen seien (Loddenkemper 1984:19). Das Erste Arbeitsrechtsbereinigungsgesetz von 1969 vereinheitlichte das Recht der außerordentlichen Kündigung weiter. Dennoch bestanden bis in die 1980er Jahre deutliche Unterschiede bei den gesetzlichen Kündigungsfristen. Die gesetzliche Kündigungsfrist bei Arbeitern betrug zwei Wochen zu jedem beliebigen Endpunkt, die der Angestellten sechs Wochen zum Quartalsschluss und konnte lediglich vertraglich auf einen Monat zum Monatsende reduziert werden (§§ 622 I und II BGB). Der bessere Kündigungsschutz der Angestellten wurde dadurch verschärft, dass sich ihre Kündigungsfristen in Abhängigkeit der Dauer der Betriebszugehörigkeit ab dem 25. Lebensjahr, bei den Arbeitern erst ab dem 35. Lebensjahr verlängerten (Loddenkemper 1984:80ff., 89f.). Erst das Kündigungsfristengesetz von 1993 bindet alle Arbeitnehmer an die gleichen Kündigungsfristen (§ 622 BGB) (Hromadka 1994:258f.).

Im Krankenversicherungsrecht ergaben sich Vorteile für Angestellte primär aus der Versicherungspflicht der Arbeiter bei den Ortskrankenkassen (Schelp 1960:201). Die Angestelltenersatzkassen boten umfangreichere Leistungen bei niedrigeren Beitragssätzen. „Bis 1961 war das Leistungsniveau der gesetzlichen Krankenkassen außerordentlich unterschiedlich. Das Mindestniveau war gesetzlich vorgeschrieben, doch die Kassen konnten es überschreiten. An der Spitze, z. B. was die Dauer der Krankengeldzahlung und Mehrleistungen bei Hilfsmitteln wie Brillen, Gehilfen, etc. betraf, standen die Angestelltenersatzkassen“ (Schulz 2000:44). Das Gesundheitsreformgesetz von 1988 hob die materiellen Unterschiede zwischen den gesetzlichen Krankenkassen endgültig auf. Arbeiter konnten aber häufig nicht von der AOK in eine preiswertere Ersatzkasse wechseln (Hromadka 1994:270).

*Ausgestaltung der Arbeitsverhältnisse im Rahmen der Tarifverträge:* Bezüglich der Entwicklung der Tarifverträge fallen drei Aspekte ins Auge: (1) Die materiellen Ansprüche beider Gruppen näherten sich nur sehr allmählich an. Ihre Tarifverträge unterschieden sich herkömmlich primär hinsichtlich der zugrunde gelegten Entgeltstruktur, Urlaubsansprüche, Regelungen zur Einstellung (Probezeit) sowie Kündigungsfristen. Ihre Angleichung vollzog sich in den verschiedenen Branchen und Tarifgebieten in unterschiedlicher Geschwindigkeit. (2) Als besonders relevant erwies sich die unterschiedliche Entgeltstruktur. Mit ihr war eine sehr viel umfangreichere Differenzierung der Angestelltegehälter verbunden. Zudem bestand ‚on top‘ die Möglichkeit des Übergangs in ein AT-Angestelltenverhältnis. (3) Auch wenn Arbeiter und Angestellte in den Tarifverhandlungen durch die gleichen Gewerkschaften vertreten und relativ früh erste Ansätze zur Einführung einheitlicher Tarifverträge verfolgt wurden, gelang die Einigung auf eine erste breitflächige Umsetzung einheitlicher Tarifverträge erst 2002.

Angestellte verfügten weiterhin regelmäßig über längere Kündigungsfristen. So sahen etwa die Manteltarifverträge der chemischen Industrie 1957 für Arbeiter eine nach Dauer der Betriebszugehörigkeit gestaffelte Frist von ein bis vier Wo-

chen, für Angestellte eine ungestaffelte Frist von sechs Wochen zum Vierteljahresende<sup>221</sup> vor (MTV für die Angestellten der chemischen Industrie: § 7 III.; MTV für die gewerblichen Arbeitnehmer der chemischen Industrie: § 15). Die gleichen Verträge beinhalteten für Angestellte günstigere Regelungen bei der Staffelung der Urlaubsansprüche<sup>222</sup>. Allerdings wurde die Regelung der Urlaubsansprüche relativ früh angeglichen. Im Tarifgeltungsbereich der Metallindustrie Nordwürttemberg und Nordbaden verfügten beide Gruppen schon Ende der 1950er Jahre über gleiche Ansprüche und Mitte der 1970er Jahre über ein gemeinsames Urlaubsabkommen (Urlaubsabkommen für Arbeiter und Angestellte der Metallindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden). Ein weiterer traditioneller Unterschied bestand in der Form der Lohn- beziehungsweise Gehaltsauszahlung. Arbeiter erhielten ihren Lohn zum Teil bis in die 1980er Jahre wöchentlich oder vierzehntägig und als Barauszahlung (Schelp 1960:194; Loddenkemper 1984:68).<sup>223</sup>

Ab Anfang der 1970er Jahre wurden häufiger gemeinsame Manteltarifverträge für Arbeiter und Angestellte und später auch Tarifverträge über besondere Regelungen zur Wochenarbeitszeit, Urlaubszahlungen und -dauer, Jahressonderzahlungen, vermögenswirksamen Leistungen oder zum Rationalisierungsschutz abgeschlossen (Engelmann 1991:26,28ff.), doch die Etablierung einheitlicher Entgeltstrukturen gestaltet(e) sich schwierig. Bei den Arbeitgebern kamen Anfang der 1960er, bei den Gewerkschaften ab Anfang der 1970er Jahre Forderungen zur Anpassung der Entgeltstrukturen auf. Die Gründe, die Differenzierungslinien abzubauen, waren auf beiden Seiten sehr ähnlich. Hierzu zählte auch die Angleichung ihrer sozioökonomischen Situation (Engelmann 1991:7).

Ausgehend von sehr unterschiedlichen Verdienstniveaus entwickelten sich die Tarifentgelte in den verschiedenen Wirtschaftsbereichen ab Mitte der 1950er Jahre sehr ähnlich. Die Indices des tariflichen Stundenlohns für Arbeiter und des tariflichen Monatsgehalts für Angestellte für 1959 (1950=100) zeigen in allen Wirtschaftsbereichen (mit Ausnahme der Investitionsgüter- und Verbrauchsgüterindustrie) eine relativ größere Steigerung der Arbeiterstundenlöhne als der Angestelltegehälter (Bolte 1960:84f.). Dies galt im produzierenden Gewerbe auch zu

<sup>221</sup> Eingeräumt wurde die Möglichkeit einer Verkürzung auf einen Monat bei jüngeren Angestellten und solchen, die dem Betrieb erst weniger als zwei Jahre angehörten.

<sup>222</sup> Sie sahen für Arbeiter eine nach Lebensalter und Dauer der Betriebszugehörigkeit, für Angestellte eine lediglich nach Lebensalter gestaffelte Urlaubsdauer vor. In Konsequenz hatten gewerbliche Arbeitnehmer vor Vollendung des 24. Lebensjahres erst nach fünf Jahren der Betriebszugehörigkeit einen Anspruch auf 13 Urlaubstage. Der gleiche Anspruch stand allen Angestellten ab Vollendung des 21. Lebensjahres unabhängig von der Dauer der Betriebszugehörigkeit zu. Arbeiter konnten die Höchstzeit von 21 Urlaubstagen erst nach 25-jähriger Betriebszugehörigkeit erreichen, den Angestellten kam sie allgemein mit Vollendung des 45. Lebensalters zu Gute (MTV für die Angestellten der chemischen Industrie : § 14 II. Ziff. 1; MTV für die gewerblichen Arbeitnehmer der chemischen Industrie: § 14 II. (1)).

<sup>223</sup> Weiter lag die Dauer der Probezeit für Angestellte zunächst meist bei drei Monaten und konnte auf bis zu sechs verlängert werden, die für Arbeiter unter drei Monaten.

Beginn der 1970er Jahre.<sup>224</sup> Die Entgelte glichen sich allgemein<sup>225</sup> weiter an<sup>226</sup>, erreichten aber noch nicht das gleiche Niveau (Projektgruppe Gewerkschaftsforschung 1979:211,409). Die nach wie vor deutlich bessere Einkommenssituation der Angestellten war insbesondere den verschiedenen Entgeltsstrukturen beider Gruppen geschuldet.

Das tarifliche Entgelt wurde herkömmlich über die auf der ausgeübten Tätigkeit basierende Eingruppierung der Arbeitnehmer in Lohn- und Gehaltsgruppen bestimmt. Die Eingruppierungskriterien wurden in Gehalts- und Lohnrahmenabkommen oder Tarifverträgen<sup>227</sup> definiert. Das Gehaltsgruppensystem ermöglichte längere und umfangreichere Entgeltgruppenkarrieren und bot Angestellten so günstigere Entwicklungsbedingungen:

Erstens galt die höchste Lohngruppe Tätigkeiten, die auf Grundlage einer Facharbeiterausbildung, besonderer Fachkenntnisse und Erfahrung auszuüben waren und „zusätzliche theoretische Kenntnisse, selbständige Arbeitsausführung und Dispositionsbefugnis im Rahmen des gegebenen Arbeitsauftrages bei besonders hoher Verantwortung“ voraussetzten (MTV der gewerblichen Arbeitnehmer der bayrischen Metallindustrie: § 15 Ziff. 2). Endpunkt blieb die gehobene Facharbeitertätigkeit, der Zugang zu höheren Entgeltgruppen war an den Wechsel zum Angestelltenstatus geknüpft. Für Angestellte existierte keine entsprechende Grenze. Nach Erreichen der höchsten Gehaltsgruppe stand der AT-Bereich offen.

Zweitens wurde für die Lohngruppen ein einheitlicher Tarifsatz festgesetzt, der sich wenn dann lediglich für Arbeiter über und unter 18 oder 21 Jahren unterschied. Die Gehaltsgruppen der Angestellten waren hingegen regelmäßig nach

---

<sup>224</sup> In allen Industrien gingen die durchschnittlichen Arbeiter- im Vergleich zu den Angestelltenverdiensten zurück. Dies war aber vor allem auf umfangreichere Höhergruppierungseffekte bei den Angestellten, eine Verkürzung der Arbeitszeiten der Arbeiter sowie eine Reduzierung des Frauenteils bei den Angestellten zurückzuführen.

<sup>225</sup> Die Entwicklung zeigt sich deutlicher noch im Fahrzeugbau und ähnlich in der chemischen Industrie, etwas weniger deutlich hingegen in der Elektroindustrie und im Maschinenbau.

<sup>226</sup> Hierzu trug eine Annäherung der Einmalzahlungen bei. Noch 1957 lag der durchschnittliche Effektivverdienst (das heißt unter Berücksichtigung von Einmalzahlungen) bei männlichen Arbeitern bei 109% und bei männlichen Angestellten bei 115% des Tarifentgelts (Bolte 1960:89). Bis in die 1970er Jahre lag der Anteil der Einmalzahlungen am Tarifentgelt bei den Angestellten höher, er stagnierte aber oder fiel leicht (mit Ausnahme des Maschinenbaus), während er bei den Arbeitern hingegen stieg.

<sup>227</sup> In der chemischen Industrie liegt eine Besonderheit darin, dass bis heute für naturwissenschaftlich- oder technisch-akademisch gebildete Angestellte gesonderte Tarifverträge abgeschlossen werden, die die Gehaltsbestimmung weitgehend als freie Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer definieren. Tariflich werden Mindestjahresbezüge für die ersten ein bis zwei Berufsjahre festgelegt, in den folgenden Jahren soll das Jahreseinkommen nicht nur, aber auch in Abhängigkeit von der erbrachten Leistung „angemessen“ über dem höchsten Mindestsatz liegen. Über die besonderen Gehaltsbestimmungen hinaus enthalten die Tarifverträge Regelungen zum Wettbewerbsverbot und zur Geheimhaltung, die in den üblichen Tarifverträgen für Arbeiter und Angestellte keine Rolle spielen (vgl. etwa MTV für akademisch gebildete Angestellte der chemischen Industrie; TV Mindestjahresbezüge für akademisch gebildete Angestellte der chemischen Industrie).

Altersstufen oder Jahren der Tätigkeit in einer Gruppe in bis zu sechs Entgeltstufen<sup>228</sup> gestaffelt. Angestellte fingen bei vergleichbarem Tätigkeitsniveau mit einem niedrigeren Einkommen als Arbeiter an, erreichten aber ein deutlich höheres Endniveau. 1977 lag die Differenz zwischen den Effektivlöhnen der Arbeiter der obersten und untersten Leistungsgruppe bei 51,2%, bei den Effektivgehältern der Angestellten bei 154% (Projektgruppe Gewerkschaftsforschung 1979:219ff.,415f.). Die Unterschiede erwiesen sich in den untersuchten Branchen mit Ausnahme der chemischen Industrie als noch deutlicher.<sup>229</sup> Die in den Entgeltsstrukturen getroffene Binnendifferenzierung war durch die realen Tätigkeitsanforderungen bei Arbeitern und Angestellten (wie innerhalb dieser Gruppen) nicht zu rechtfertigen und damit verteilungspolitisch problematisch.

Erste Ansätze zur Etablierung einheitlicher Entgeltstrukturen fanden sich in vereinzelt Industriemilieus<sup>230</sup> in den 1970er Jahren. Eine entsprechende Regelung für einen räumlich wie fachlich weiteren Geltungsbereich schaffte der Bundesentgelttarifvertrag (BETV, 1987) der chemischen Industrie. Anfang der 1990er Jahre waren 10% bis 15% der Arbeitnehmer durch einheitliche Entgelttarifverträge gebunden (Engelmann 1991:26ff.). Die IG-Metall bemühte sich ab Beginn der 1990er Jahre verstärkt um einheitliche Rahmentarife. Ziel ist eine stärkere Einkommensgerechtigkeit, wobei „nicht der Verteilungskonflikt zwischen Kapital und Arbeit im Mittelpunkt steht, sondern die Binnendifferenzierung *innerhalb* der Arbeitnehmerschaft“ (Bahnmüller und Schmidt 2008:79; vgl. auch 91), zwischen Arbeitern und Angestellten aber auch kaufmännischen und technischen Angestellten. 2002 einigten sich die Parteien auf die Einführung eines Entgeltrahmenabkommens (ERA) in der Metall- und Elektroindustrie. 2005 schloss die IG-Metall neue Tarifverträge ab, die sich aktuell in der Phase der betrieblichen Umsetzung befinden (Burkhard 2008:69). ERA definiert neben neuen Strukturen der Arbeitsbewertung und Grundentgeltdifferenzierung im Vergleich zum BETV veränderte

<sup>228</sup> Beispielhaft die Gehalts- und Lohngruppenstruktur zweier Tarifverträge (1968): Erstere sah je fünf kaufmännische (K) und technische (I) sowie vier Meistergehaltsgruppen vor. K 1/2 sowie T1/2 waren in sechs, die Gruppen K3 und K4 in drei Altersstufen unterteilt. Die K4/5 und T4/5 sowie alle Meister-Gehaltsgruppen wurden nicht weiter gestaffelt (insgesamt 20 Gehaltsstufen) (Angestellten-TV für die Metallindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden). Das Lohnabkommen sah zwölf Lohngruppen vor, innerhalb derer der Entgeltsatz lediglich zwischen unter und über 21-Jährigen differierte (Lohnabkommen für die Arbeiter der Metallindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden 1968).

<sup>229</sup> Die Differenzen zwischen der obersten und untersten Einkommensgruppe lagen im Maschinenbau bei 39% und 151%, im Straßenfahrzeugbau bei 40% und 167% und in der Elektrotechnik bei 38% und 150%.

<sup>230</sup> In der Zigarettenindustrie, aber auch in der Mineralölindustrie in Form von Haustarifverträgen beziehungsweise Tarifverträgen zwischen der Gewerkschaft und regionalen Unternehmenszusammenschlüssen; in der Brauwirtschaft wurde 1974 ein Bundesrahmentarifvertrag abgeschlossen.

Mitbestimmungsregelungen<sup>231</sup> (Huber 2008:13). Mit seiner Umsetzung sind erhebliche Probleme verbunden, weshalb ERA bei den Beschäftigten keinen guten Ruf genießt. Die Unzufriedenheit scheint über die ursprünglichen Statusgruppen der Arbeiter und Angestellten recht gleichmäßig verteilt (Bahnmüller und Schmidt 2008:105).

Die Einführung einheitlicher Entgelttarifverträge stellt auch ein gesellschaftspolitisches Reformprojekt dar (Huber 2008:9). Beabsichtigter Nebeneffekt der Angleichung der Entgeltstrukturen beider Statusgruppen ist vor allem bei ERA die Veränderung der betrieblichen Sozialstruktur (Bahnmüller und Schmidt 2008:79ff.). In den neuen Entgelttarifverträgen ist die Unterscheidung zwischen Arbeitern und Angestellten aufgehoben (Burkhard 2008:71f.). Dabei wird nicht die Existenz unterschiedlicher gruppenspezifischer Interessen und Problemlagen negiert. Die Begriffe Arbeiter und Angestellte sollen nicht von heute auf morgen abgeschafft werden, aber auf lange Sicht an Gewicht verlieren (Balduin 2008:143).

*Die gewerkschaftliche Organisation:* Dass sich die veränderte Wahrnehmung von Arbeitern und Angestellten als unterscheidbare Arbeitnehmergruppen mit divergierenden Interessen auch im Bewusstsein der Angestellten niedergeschlagen hat, zeigt die Entwicklung ihrer gewerkschaftlichen Organisation. Sie verweist aber gleichermaßen auf eine Annäherung beider Gruppen wie auf eine nach dem Zweiten Weltkrieg bestehende Differenz:

Zum einen organisieren sich Angestellte zunehmend in Einheitsgewerkschaften mit Arbeitern. Nach dem Zweiten Weltkrieg herrschte Einigkeit, die Zersplitterung der Arbeitnehmerorganisationen der Weimarer Republik zu überwinden. Nach 1945 gehörte lediglich eine Minderheit der organisierten Angestellten angestelltenspezifischen Verbänden an, die sich bald unter dem Dach der Deutschen Angestelltengewerkschaft (DAG) vereinten. Die Konkurrenz zu den Industriegewerkschaften drängte die DAG zu einer deutlichen Profilierung, die ihren Ausdruck in der Wiederaufnahme der Arbeiter-Angestellten-Differenz und Neubelebung der Mittelstands-Rhetorik fand. Diese Programmatik stieß bei den Angestellten aber auf sehr begrenzte Resonanz (König 1991:73,82ff.). Bis 1998 sank der Anteil der in der DAG organisierten Angestellten<sup>232</sup> auf 2,8%. 2001 ging die DAG mit der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (HBV) in der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) auf. Hiermit wurde das Prinzip angestelltenspezifischer Arbeitnehmervertretungen endgültig aufgegeben.

---

<sup>231</sup> Durch die Definition wichtiger Leistungsparameter für das Zielentgelt durch den Betriebsrat (als Rahmen für Zielvereinbarungen) (Benner 2008:156f.), sollen die Angestellten von „erweiterte[n] Möglichkeiten der Mitbestimmung und Reklamation von Leistungsvorgaben und Leistungsbeurteilung“ (Balduin 2008:144) profitieren.

<sup>232</sup> Ihren größten Einfluss erreichte die DAG 1948 in der britischen Zone, wo ihr 38% der organisierten Angestellten angehörten. Vor allem ab den 1960er Jahren sank der Anteil der im DAG organisierten Angestellten kontinuierlich.

Zum anderen ist die Bereitschaft zur gewerkschaftlichen Organisation bei den Angestellten im Vergleich zu jener der Arbeiter deutlich geringer ausgeprägt. Die Entwicklung der Organisationsgrade zeigt eindeutig den sinkenden Einfluss der Gewerkschaften im Angestelltenbereich. Ist stets die Rede von der traditionell schwierigen gewerkschaftlichen Organisierbarkeit der Angestellten, unterschied sich ihre Organisationsbereitschaft in der Weimarer Republik nur gering von der der Arbeiter (König 1991:85f.). Noch 1951 waren 28,5% der Angestellten im DGB oder der DAG organisiert, bis 1970 sank ihr Anteil auf 18,6% (Roßmann 1991:21).<sup>233</sup> Zwar verzeichneten sie bis Mitte der 1980er Jahre noch einmal Zugewinne, doch fiel der Anteil der in beiden Gewerkschaften organisierten Angestellten bis Ende der 1990er Jahre auf 14,2% (Statistisches Bundesamt 1976b; Statistisches Bundesamt 1999) (siehe Anhang Tabelle 08). Geringere Schwierigkeiten bestehen nach wie vor im technischen Bereich, wo die individuelle Verflechtung zwischen Arbeiter- und Angestelltenmilieu durch Herkunft oder eigene Tätigkeit besonders groß ist. Ende der 1980er Jahre übte etwa die Hälfte der im DGB organisierten Angestellten einen technischen Beruf aus, obwohl bei den Angestellten die kaufmännischen Berufe überwogen (König 1991:92ff.).<sup>234</sup> Der Trend abnehmender Organisationsbereitschaft betrifft auch die Gruppe der Arbeiter, doch waren 1975 47,7% und 1998 noch 40,3% der Arbeiter im DGB organisiert (Statistisches Bundesamt 1976b; Statistisches Bundesamt 1999).

Die Gewerkschaftspolitik versäumte regelmäßig, sich auf die Angestellten als besondere Zielgruppe einzulassen und negierte hiermit die Existenz verschiedener Beschäftigtengruppen mit je spezifischen Problemlagen und Erfahrungen mit kollektiven Regelungsinstrumenten (König 1991:92; Benner 2008:155f.). Eine gruppenspezifische Betreuungspolitik läuft scheinbar dem Charakter der Einheitsgewerkschaft und der formal-rechtlichen Vereinheitlichung der Statusgruppen zuwider. Die Unfähigkeit, zum Teil auch der Unwille, sich auf gesellschaftliche Veränderungen und spezifische Problemlagen einzulassen, zeigte sich auch bei der Einstellung auf die steigende Zahl weiblicher Mitglieder<sup>235</sup>. Klassisch frauenspezifische Forderungen, vor allem Maßnahmen zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, fanden in der Gewerkschaftsarbeit lange keine Berücksichtigung (König 1991:95f.).

Die geringere Bereitschaft der Angestellten zur Organisation in Gewerkschaften ist nicht allein auf Versäumnisse auf Seiten der Gewerkschaften zurückzuführen. Angestellten können in Abhängigkeit des Gewerkschaftseinflusses in ver-

---

<sup>233</sup> König gibt einen deutlich niedrigeren Organisationsgrad an (für 1970 12%, Ende der 1970er Jahre 16%) (König 1991:90). Die Angaben variieren aufgrund der unterschiedlichen herangezogenen Statistiken.

<sup>234</sup> Besonders auffällig ist der deutlich geringere Organisationsgrad im Dienstleistungsbereich.

<sup>235</sup> In der IG Chemie, Papier, Keramik stieg der Anteil weiblicher Mitglieder von 1975 bis 1984 von 23,2% auf 27,3%; in der IG-Metall stagnierte ihr Anteil bei einem knappen Fünftel, lag aber Ende der 1990er Jahre bei etwa 30%; in der DAG stieg ihr Anteil von 1975 bis 1998 von 34,8% auf 55,4%.



schiedenen Branchen auch heute noch durch Mitgliedschaft berufliche Nachteile oder auch Vorteile entstehen.<sup>236</sup> Eine besondere Rolle spielt aber die Betonung des Leistungsgedankens unter Angestellten. Sie versuchen ihre Arbeitssituation nicht durch kollektive Interessenvertretung, sondern mittels individueller Leistung und Durchsetzungsfähigkeit zu verbessern.

Zusammengefasst haben sich seit den 1950er Jahren die Gruppen der Arbeiter und Angestellten in verschiedenerlei Hinsicht erheblich angenähert: Der Angestelltenstatus entspricht mittlerweile dem Normalstatus, Angestellte bilden nun die größere Beschäftigtengruppe. Der überwiegende Teil beider Gruppen verfügt über einen beruflichen Bildungsabschluss, innerhalb der Gruppe der Angestellten gelten höhere Bildungsabschlüsse nur noch bedingt als exklusiv. Die Entwicklung der Tarifverträge, Interessenorganisation der Angestellten und des Arbeits- und Sozialrechts war nach dem Zweiten Weltkrieg durch die Überwindung der institutionalisierten materiell-rechtlichen Unterschiede zwischen Arbeitern und Angestellten geprägt. Es entwickelte sich auf breiter Basis ein Konsens – zwischen Arbeitgebern, Gewerkschaften, Gesetzgeber und Arbeitnehmern –, dass der Arbeiter- oder Angestelltenstatus keinen angemessenen Anknüpfungspunkt für Status- und Wohlstandsunterschiede bietet. Die Überwindung der gewachsenen und ehemals stark formal institutionalisierten Differenzierungslinien erfolgte aber in einem langwierigen Prozess, der bis heute als noch nicht abgeschlossen betrachtet werden muss.

---

<sup>236</sup> Auch hierauf ist die starke Varianz der Organisationsgrade zwischen verschiedenen Branchen zurückzuführen. Der Organisationsgrad ist etwa im Steinkohlebergbau und der eisenschaffenden Industrie hoch, in der chemischen und elektrotechnischen Industrie oder dem Maschinenbau gering (König 1991:92ff.).

### **5.3 Privilegierung im Beschäftigungsverhältnis und berufliche Entwicklungsperspektiven: Der traditionelle implizite Arbeitsvertrag in günstigen Arbeitsmarktzeiten**

Wie die bisherige Darstellung zeigte, übte bis Mitte der 1970er Jahre die Mehrheit der Angestellten teilweise selbständige, aber auch zunehmend verantwortliche Tätigkeiten aus, während die den Unternehmen zur Verfügung stehenden Kontrollinstrumente vor allem für die Steuerung und Kontrolle einfacher Tätigkeiten geeignet waren. Die allgemeine Anerkennung der Angestelltenarbeitsverhältnisse als besondere Arbeitsverhältnisse mit dazugehörigen Privilegien veränderte sich allmählich, war aber lange noch nicht überwunden. Die einsetzende Bildungsexpansion führte zu ersten qualifikationsbezogenen Veränderungen der Beschäftigtenstruktur, noch besaßen Angestellte aber einen ‚Bildungsvorsprung‘. Gleichzeitig expandierte der Anteil der Angestellten insgesamt erheblich, während ihr Anteil an den industriellen Belegschaften eher noch auf einen exklusiven Status verwies. Im Gegensatz zur Phase der Weimarer Republik und des Nationalsozialismus hatten sich die arbeitsprozesslichen Voraussetzungen des impliziten Vertrages für die Angestellten verbessert. Vor allem die günstige Situation am Arbeitsmarkt bestimmte den Umgang der Unternehmen mit Angestellten wie Arbeitern.

Die Umstände förderten auf Seiten der Betriebe eine Arbeitsmarktstrategie, die allgemein auf die Bindung qualifizierter Arbeitskräfte und Stabilisierung ihrer Beschäftigungsverhältnisse zielte. Der erste Teil dieses Abschnittes widmet sich der Sicherheit der Beschäftigungsverhältnisse – im Vergleich zwischen Arbeitern und Angestellten, vor allem aber zwischen den Angestellten verschiedener Leistungsgruppen – und ihrer Einschätzung durch die Angestellten. Der zweite Abschnitt rekonstruiert die Entwicklung der Karriereperspektiven als zweites herkömmliches Austauschangebot der Unternehmen.

#### **5.3.1 Beschäftigungssituation und Wahrnehmung der Arbeitsplatzsicherheit**

1950 lag die Arbeitslosenquote der abhängigen Erwerbspersonen bei 11%, 1960 waren noch 1,3% arbeitslos (Bundesagentur für Arbeit 2009). Bis Mitte der 1970er Jahre war die allgemeine Arbeitsmarktsituation durch einen Nachfrageüberhang gekennzeichnet. In allen Industrien mangelte es an (hoch-)qualifizierten Arbeitskräften. 1974 wies das statistische Bundesamt erstmalig spezifische Arbeitslosenquoten für Arbeiter und Angestellte aus (siehe Anhang Tabelle 09), die der Angestellten<sup>237</sup> lag bei 1,8% (Bundesanstalt für Arbeit 1984). Die Rationalisierungspro-

---

<sup>237</sup> Arbeitslosenquoten getrennt nach Berufsgruppen können erst für spätere Zeiträume berechnet werden.

zesse beeinträchtigten die Beschäftigungssituation der Angestellten nur geringfügig. Die Einführung der EDV und arbeitsorganisatorische Veränderungen führten eher zu Versetzungen als zu Personalabbau.

Laut IAB-Untersuchungen wurden zu Beginn der 1970er Jahre jährlich etwa 0,81% aller Angestelltenarbeitsplätze abgebaut. Ein Drittel hiervon war auf die Einführung der EDV zurückzuführen, die organisatorischen Veränderungen zeigten noch geringere Wirkung. Am ehesten wurden Bürofach- und Hilfskräfte abgebaut, seltener auch technische Sonderfachkräfte. 1,83% der Angestellten waren von Versetzungen betroffen (Dostal 1978:23,26ff.). Versetzungen im Rahmen organisatorischer und technischer Veränderungen waren regelmäßig mit dem Risiko einer Verschlechterung der Arbeitssituation verbunden. Die Erwartung der Angestellten an Arbeitsplatzsicherheit galt aber primär der materiellen Sicherheit dauerhafter Beschäftigungsverhältnisse. Sie war daher mit Umstrukturierungen und einer negativen Entwicklung des eigenen Aufgabengebietes und konkreten Arbeitseinsatzes vereinbar (Barck, Mickler et al. 1972:53).

Mit Blick auf die Betriebszugehörigkeitsdauer der Angestellten war die dauerhafte Beschäftigung in einem Unternehmen gesichert. Zwischen 1957 und 1966 verlängerte sich die Beschäftigungsdauer bei Angestellten wie Arbeitern. Bei den vollzeitbeschäftigten Angestellten sank der Anteil kurzer Beschäftigungsverhältnisse (unter drei Jahre) primär zugunsten solcher mittlerer Dauer (drei bis 14 Jahre). 1966 war jeweils die gute Hälfte der Angestellten und Arbeiter zwischen drei und 14 Jahren im aktuellen Unternehmen beschäftigt. Der Anteil sehr langer Beschäftigungsverhältnisse (15 Jahre und länger) lag bei den Angestellten mit 18% etwas höher (Arbeiter 15,9%) (Statistisches Bundesamt 1960; 1970a; 1970b).

Innerhalb der Angestelltenschaft gab es zunächst Unterschiede zwischen technischen und kaufmännischen Angestellten. 1957 zeichneten sich die Beschäftigungsverhältnisse ersterer durch eine deutlich geringere Kontinuität aus als die der männlichen kaufmännischen Angestellten, 1966 gab es zwischen beiden Gruppen nur noch geringe Unterschiede (siehe Tabelle 11). Hingegen zeigt sich zu beiden Zeitpunkten ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Beschäftigungsdauer und Leistungsgruppe. Die Beschäftigungsdauer nahm mit der Höhe der Leistungsgruppe zu. Angestellte der LG V befanden sich etwa doppelt so häufig in kurzen Beschäftigungsverhältnissen wie die der LG II. Ihre kürzere Beschäftigungsdauer war einerseits einer höheren Wechselfrequenz geschuldet. Sie verweist andererseits darauf, dass die Angestellten häufig in einer niedrigen Leistungsgruppe in den Betrieb eintraten und im Weiteren in höhere Leistungsgruppen aufstiegen. 1957 gehörte einer von vier kaufmännischen Angestellten, der eine selbständige und verantwortungsvolle Tätigkeit ausübte (LG II), seinem Betrieb weniger als drei Jahre an, 1966 war es nur noch einer von fünf. Bei den technischen Angestellten halbierte sich ihr Anteil fast von einem Drittel auf ein Fünftel.<sup>238</sup>

---

<sup>238</sup> Der starke Ausbau sehr langer Beschäftigungsverhältnisse bei technischen Angestellten der LG V ist unter anderem durch die Übernahme von Arbeitern in den Angestelltenstatus zu erklären.

Verschiedene Untersuchungen bieten Aufschluss über die Wahrnehmung der Arbeitsplatzsicherheit durch die Angestellten. Die aktuelle individuelle Sicherheit ihrer Arbeitsplätze bereitete den technischen und kaufmännischen Angestellten zu Beginn der 1970er Jahre kein Kopfzerbrechen, wohl aber die zukünftige Entwicklung der Beschäftigungssituation.

Bei den in den 1960er Jahren befragten männlichen kaufmännischen Angestellten überwogen positive Einschätzungen der aktuellen Situation. Sie befürchteten aber, die EDV könne die Angestellten zukünftig ihrer Aufgaben berauben und Arbeitsplätze verdrängen. Die Verunsicherung war auf die Unkenntnis der neuen Technik zurückzuführen: Angestellte, die konkrete Erfahrungen mit der EDV gesammelt hatten, beurteilten die Situation sehr viel positiver. Sie hatten die Erfahrung gemacht, dass die EDV sich zwar zur Durchführung von Massenarbeiten

Tabelle 11: Dauer der Beschäftigungsverhältnisse männlicher kaufmännischer und technischer Angestellter aller Wirtschaftszweige (ohne Meister) nach Leistungsgruppen 1957 und 1966

		Kaufmännische Angestellte			Technische Angestellte (exklusive Meister)		
		1957	1966	Veränderungs- rate (%)	1957	1966	Veränderungs- rate (%)
LG II	< 3	24,1	18,0	74,7	33,6	19,6	58,3
	3 bis < 15	43,4	50,1	115,4	40,3	52,5	130,3
	15 und mehr	32,5	31,9	98,1	26,1	27,9	107,0
LG III	< 3	32,2	27,9	86,7	40,0	28,7	71,7
	3 bis < 15	46,5	52,5	112,9	38,7	50,3	129,9
	15 und mehr	21,3	19,5	91,8	21,3	21,0	98,8
LG IV	< 3	49,6	37,6	75,9	41,6	32,1	77,1
	3 bis < 15	41,2	51,2	124,0	38,4	49,0	127,5
	15 und mehr	9,2	11,2	122,2	19,9	18,9	94,9
LG V	< 3	54,2	43,5	80,4	59,7	33,4	55,9
	3 bis < 15	36,3	47,0	129,7	31,6	46,4	146,7
	15 und mehr	9,6	9,5	98,6	8,6	20,2	234,1
LG II - LG V	< 3	35,6	28,2	79,2	38,0	26,4	69,5
	3 bis < 15	43,9	51,5	117,4	39,1	50,8	129,8
	15 und mehr	20,6	20,3	99,0	22,9	22,8	99,7

*Quellen: Gehalts- und Lohnstrukturerhebung, Statistisches Bundesamt 1960, 1970b; Prozentzahlen eigene Berechnungen.*

eignete, der Ersetzbarkeit der Angestellten aber deutliche Grenzen gesetzt waren. Die Unzulänglichkeit der EDV wurde etwa daran festgemacht, dass Sonderfälle weiterhin individuell zu bearbeiten waren. Entsprechend der schlechteren Erfahrungen älterer Angestellter nahmen negative Stellungnahmen mit steigendem Alter (wie zum Teil auch sinkender Schulbildung) zu (Schiefer 1969:70ff.).

Bei den in den 1960er Jahren befragten männlichen kaufmännischen Angestellten überwogen positive Einschätzungen der aktuellen Situation. Sie befürchteten aber, die EDV könne die Angestellten zukünftig ihrer Aufgaben berauben und Arbeitsplätze verdrängen. Die Verunsicherung war auf die Unkenntnis der neuen Technik zurückzuführen: Angestellte, die konkrete Erfahrungen mit der EDV gesammelt hatten, beurteilten die Situation sehr viel positiver. Sie hatten die Erfahrung gemacht, dass die EDV sich zwar zur Durchführung von Massenarbeiten eignete, der Ersetzbarkeit der Angestellten aber deutliche Grenzen gesetzt waren. Die Unzulänglichkeit der EDV wurde etwa daran festgemacht, dass Sonderfälle weiterhin individuell zu bearbeiten waren. Entsprechend der schlechteren Erfahrungen älterer Angestellter nahmen negative Stellungnahmen mit steigendem Alter (wie zum Teil auch sinkender Schulbildung) zu (Schiefer 1969:70ff.).

Die zu Beginn der 1970er Jahre befragten Angestellten beurteilten ihre Beschäftigungssicherheit noch häufiger positiv (vgl. etwa Bohle 1977:190; Barck, Mickler et al.). Eine Minderheit erfuhr die Einführung der EDV als Entwertung der eigenen Person oder Qualifikationen mit Konsequenzen für das Gefühl, ersetzbar zu sein oder auch ‚nicht mehr benötigt zu werden‘. Aber befragt nach der zukünftigen Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes sowie der Beschäftigungssicherheit, rechnete die jeweilige Mehrheit der kaufmännischen und technischen Angestellten mit einer negativen Entwicklung, wenn auch die Beurteilung der individuellen zukünftigen Arbeitsplatzsicherheit in Abhängigkeit von ihrer hierarchischen Position und Qualifikation divergierte.

Als Gefahren benannten kaufmännische Angestellte neben einer fortschreitenden Technisierung der Arbeit den unproduktiven „Charakter der kaufmännischen Verwaltungstätigkeit, der den Unternehmen in Krisenzeiten zuerst eine starke Reduktion der Zahl der Angestellten nahelege, sowie die besondere Gefahr für diejenigen, deren Qualifikation zu begrenzt ist und die sich zu wenig spezialisiert haben“ (Barck, Mickler et al. 1972:54). Technischen Angestellten erschien ihre Beschäftigungssicherheit primär durch strukturelle Veränderungen gefährdet. Sie betonten das Risiko eines zukünftigen Überangebotes technisch-wissenschaftlicher Arbeitskräfte, die sie auf betriebliche wie staatliche Planungsdefizite zurückführten.

Bei den von Grüning befragten technischen und kaufmännischen Angestellten sahen Fach- und Hochschulabsolventen in Leitungsfunktionen am seltensten Angestelltenarbeitsplätze durch weitere Rationalisierungsmaßnahmen gefährdet. Hochqualifizierte ohne Leitungsfunktion und Führungskräfte ohne entsprechenden Abschluss hegten häufiger Bedenken (Grüning 1978:25). Bei den technischen

Angestellten äußerten diejenigen mit ausführenden Tätigkeiten und insbesondere Techniker größere Bedenken. Die technischen Angestellten in mittlerer und gehobener Leitungsfunktion blickten unabhängig von ihrer formalen Qualifikation deutlich optimistischer in die Zukunft. Sie schätzten ihre individuelle Arbeitsplatzsicherheit wie auch ihre variable Einsatzfähigkeit positiver ein, vermutlich aufgrund der Tatsache, dass sie aufgrund ihrer Leitungsfunktion relativ weit gefächerte Aufgaben übernahmen (Beckenbach, Seltz et al. 1975:88ff.,185ff.; Fehrmann 1977:85).

Die von Barck, Mickler et al. befragten Ingenieure und Naturwissenschaftler nahmen an, dass aufgrund der langfristigeren Rentabilitätsperspektive bei Wissenschaftlern Entlassungen zugunsten kurzfristiger Kostenersparnisse unwahrscheinlicher seien. Sie hielten sich selbst aufgrund ihrer längeren Einarbeitungszeiten, insbesondere aber vor dem Hintergrund betrieblicher Spezialisierungseffekte für schwer ersetzbar (Barck, Mickler et al. 1972:24ff.). Allerdings erschien unter den von Beckenbach, Seltz et al. Befragten besonders den technischen Angestellten in Forschung und Entwicklung/Konstruktion die von Spezialisierungseffekten ausgehende Gefahr größer. Insgesamt hielt sich über die Hälfte der Diplomingenieure für schwer ersetzbar, während die knappe Hälfte der Fachschulingenieure und gute Hälfte der Techniker davon ausgingen, leicht ersetzbar zu sein. Spezialisierungsprozesse erkannten sie qualifikationsübergreifend als potenzielle Gefahr. Immerhin zwei Fünftel bezweifelten, aufgrund der eigenen Qualifikation variabel einsetzbar zu sein und einen anderen gleichwertigen Arbeitsplatz erlangen zu können. Sie erachteten die rechtzeitige Fort- und Weiterbildung wie auch die Umschulung auf eine andere ingenieurwissenschaftliche Fachrichtung als zentrale Maßnahmen, um die variable Einsetzbarkeit der eigenen Arbeitskraft zu erhalten und eine zu enge Bindung an betriebsspezifische Technologien zu vermeiden.

Die Beschäftigten knüpfen an ihre berufliche Tätigkeit unterschiedliche berufliche Erwartungen. Befragt nach diesen beruflichen Erwartungen (siehe auch Abschnitt 5.3.2) nannten in den zitierten Untersuchungen aus den 1960er und 1970er Jahren nur wenige Angestellte die Sicherheit des Arbeitsplatzes an erster Stelle, vielen erschien sie sogar nachrangig. Sie nahmen die relative Sicherheit ihres Arbeitsplatzes zumindest für den Augenblick als selbstverständlich wahr. Die tatsächliche Bedeutung der von Arbeitsplatzsicherheit zeigte sich in Betrieben, die Personal abgebaut hatten. Hier war die Sicherheitsorientierung insgesamt überdurchschnittlich hoch und erlangte zum Teil vorrangige Bedeutung. Allgemein gewann sie Sicherheitsorientierung mit sinkender formaler (beziehungsweise nicht branchenspezifischer) Qualifikation an Bedeutung (Hörning und Bücken-Gärtner 1982:90ff.).

### 5.3.2 Karriere als Aspekt beruflicher Erwartungen

Die höchste Priorität hinsichtlich ihrer beruflichen Tätigkeiten<sup>239</sup> wies für die Angestellten in den 1960er und 1970er Jahren die Erlangung einer interessanten und autonomen Tätigkeit auf. Sie beurteilten ihre berufliche Entwicklung primär nach der Befriedigung, die aus einer inhaltlich und im Arbeitsvollzug interessanten Tätigkeit erwächst, der Anerkennung durch andere für die konkrete Arbeitsaufgabe, sowie nach der Chance auf berufliche Weiterentwicklung im konkreten Arbeitszusammenhang (Schiefer 1969:167f.; Braun und Fuhrmann 1970:161; Hörning und Bücken-Gärtner 1982:90ff.). Technische Angestellte betonten stärker noch als die kaufmännische den arbeitsinhaltlichen Aspekt ihrer Tätigkeit, den Umfang ihres Aufgabenbereiches sowie die individuelle Handlungsfreiheit im Arbeitsvollzug (Kurucz, Ochs et al. 1972:133f.; Beckenbach, Seltz et al. 1975:54ff.). Entsprechend besaß der Erwerb eines neuen Titels und von Sonderrechten als sichtbare Verbesserungen des sozialen Status die geringste Bedeutung. Hierarchischer Aufstieg wurde von ihnen als explizites Ziel, selten aber als primäre Erwartung benannt. Karriere stellt häufig kein vorrangig der autonomen Tätigkeit übergeordnetes Ziel dar. Sie ist aber in der Wahrnehmung der Angestellte der sicherste Weg zur Erlangung einer solchen Tätigkeit (wie auch eines steigenden Einkommens<sup>240</sup>). Anders herum: Chancen auf eine interessante und verantwortungsvolle Tätigkeit konnten regelmäßig erst im Zusammenhang eines hierarchischen Aufstiegs realisiert werden (Schiefer 1969:176f.; Beckenbach, Seltz et al. 1975:59; Hörning und Bücken-Gärtner 1982:89ff.).

Die Studien über die Situation der kaufmännischen Angestellten verweisen sowohl auf eine Verschlechterung ihrer Karrieresituation als auch auf ihre deutliche Unzufriedenheit mit dieser: Anfang beziehungsweise Mitte der 1960er Jahre gaben männliche Sachbearbeiter und Bürohilfskräfte mehrheitlich an, auf Aufstieg zu hoffen. Sie standen aber ihren realen Chancen aufgrund des erlebten Rationalisierungsprozesses skeptisch gegenüber oder hatten diese vollständig aufgegeben. Karriereenttäuschung entstand weiter dadurch, dass Titel zuungunsten einer tatsächlichen Erweiterung von Befugnissen an Bedeutung gewannen. Die Beurteilung der Karrierechancen fiel bei den jüngeren Angestellten positiver aus (Jaeggi und Wiedemann 1966:41; Braun und Fuhrmann 1970:131f.,160). Gegen Ende der 1960er und Anfang der 1970er Jahre glaubten mehr als die Hälfte von im Rahmen

---

<sup>239</sup> Die Bestimmung der Relationen der verschiedenen Interessensaspekte zueinander erfolgt im Rahmen des betrieblich-situationalen Handlungskontextes. Zudem verändern sich berufliche Interessen im Laufe der Berufsbiographie und divergieren in Abhängigkeit des Geschlechts, der formalen Qualifikation und ähnlichem. Gleichzeitig stehen einzelne Interessensziele regelmäßig im Vordergrund (Hörning und Bücken-Gärtner 1982:89f.).

<sup>240</sup> Auch das Einkommen spielte für sie keine unwichtige, aber dennoch meist eine der Aufstiegserwartung nachgeordnete Rolle. Eine Ausnahme bildeten Anfang der 1970er Jahre befragte Chemiker. Für sie stand durchweg das Einkommen an erster Stelle (Kurucz, Ochs et al. 1972:169ff.).

zweier Studien befragten mittleren, kaufmännischen qualifizierten Angestellten nicht, im aktuellen Betrieb Aufstiegschancen zu besitzen oder schätzte diese zumindest als gering ein (Barck, Mickler et al. 1972:48ff.; Grüning 1978:19,25). Mitte der 1970er Jahre gab die knappe Hälfte befragter männlicher mittlerer und höherer Angestellte an, ihre bisherige berufliche Entwicklung habe ihren ursprünglichen Vorstellungen entsprochen. Jeweils ein Drittel war mit den gegenwärtigen Aufstiegschancen explizit zufrieden beziehungsweise unzufrieden (Bohle 1977:184,188).

Die reinen Anteile der Unzufriedenen im Zeitverlauf suggerieren, dass die Aufstiegspektiven der kaufmännischen Angestellten zwischen dem Beginn der 1960er und der Mitte der 1970er Jahre keine größeren Veränderungen erfuhren. Die jeweils ähnlich häufigen Negativeinschätzungen wurden aber durch Angestellte mit zunehmend höherer durchschnittlicher Qualifikation und/oder hierarchischer Position vorgenommen: zunächst von unqualifizierten Bürohilfskräften und qualifizierten Sachbearbeitern, dann durch kaufmännisch qualifizierte Sachbearbeiter und zu guter Letzt durch einfach wie zum Teil auch hochqualifizierte mittlere und höhere Angestellte. Dabei schätzten Angestellte mit Leitungsfunktion ihre Karrierechancen allgemein positiver ein (Grüning 1978:19,25). Die positivere Einschätzung der Führungskräfte kann damit erklärt werden, dass sie in der Regel bereits befördert wurden, sie wurde sozusagen durch die Realität validiert.

Die aufgrund lediglich geringfügiger Veränderungen der Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation herkömmlich hohe Kontinuität der an die kaufmännischen Angestellten gestellten Anforderungen wurde durch die Einführung der EDV zu Beginn der 1960er Jahre ein zweites Mal unterbrochen. Es begann ein Prozess kontinuierlicher technischer und organisatorischer Veränderungen, der es für den einzelnen notwendig erscheinen ließ, sich beruflich wie fachlich weiterzubilden: um seine Aufstiegspektiven zu verbessern, aber auch um ‚den Anschluss nicht zu verpassen‘ und seine Anpassungsfähigkeit zu demonstrieren<sup>241</sup> (Braun und Fuhrmann 1970:95,100ff.; Fehrmann 1977:126,130).

Am häufigsten benannten die kaufmännischen Angestellten das Alter als Aufstiegshindernisse. Die Studien verweisen neben einer Verschlechterung der Aufstiegsituation auf eine qualitative Veränderung des Karrieresystems: Das Senioritätsprinzip verlor an Bedeutung. Das Karrieresystem stützte sich herkömmlich zentral auf das Leistungs- und das Senioritätsprinzip. Letzteres erfuhr besondere Betonung dadurch, dass die Dauer der Betriebszugehörigkeit regelmäßig formale Ansprüche auf Beförderung oder zumindest Beförderungsvorrang eröffnete. Mit

---

<sup>241</sup> Zwischen zwei Dritteln und gut drei Vierteln der Angestellten bei Braun und Fuhrmann sowie Grüning, unter ihnen häufiger noch jüngere und Angestellte ohne Leitungsfunktion mit Fachschul- oder Hochschulabschluss, gaben an, sich in beruflicher Weiterbildung zu engagieren. Der Schwerpunkt lag (mit Ausnahme der nicht-leitenden Angestellten mit Fach- oder Hochschulbildung, die in etwas stärkerem Maße ihr allgemeines Berufswissen ausbauen wollten) auf der Erweiterung beruflichen Spezialwissens (Braun und Fuhrmann 1970:131f.; Barck, Mickler et al. 1972:48ff.; Grüning 1978:12f.,15).



den technischen Veränderungen der mit ihnen verbundenen zunehmenden Komplexität funktionaler Erfordernisse wurde das Senioritätsprinzips insofern dysfunktional, als die Besetzung zunehmend spezialisierter Positionen nach Qualifikationsanforderungen erfolgen musste. Dies führte zu einer doppelten Verschlechterung der Karrieresituation älterer Angestellter: Sie profitierten erstens weniger von ihrer langjährigen Betriebszugehörigkeit und besaßen zweitens im Gegensatz zu ihren jüngeren Kollegen nicht die neuen geforderten Qualifikationen. Im Rahmen eines senioritätsbezogenen Karrieresystems sozialisiert, hatten sie Ansprüche entwickelt, die sie nun nicht mehr realisiert sahen (Schiefer 1969:188f.; Braun und Fuhrmann 1970:160; Barck, Mickler et al. 1972:48ff.).

Gleichzeitig führte bei anderen Angestellten das Gefühl, dass Leistung (aber auch Wissen und Qualifikation) nach wie vor gegenüber Seniorität und persönlichen Beziehungen nicht ausreichend als Beförderungskriterium berücksichtigt wurde, zu Enttäuschungen. Die Wahrnehmung, Karriereentscheidungen nicht durch eigenes Verhalten beeinflussen zu können und diese durch äußere Faktoren bestimmt zu sehen, förderte bei einem Teil der Angestellten ein Gefühl der Resignation (Schiefer 1969:189; Braun und Fuhrmann 1970:160; Bohle 1977:139f.,150,184). Sie äußerte sich in dem Eindruck, die eigene Leistung werde nicht mit entsprechendem Erfolg honoriert und führte von einer schlechteren Beurteilung des eigenen Gesundheitszustandes über das Gefühl, in der „jetzigen Position gegenüber anderen Personen weit eher zurückgesetzt und benachteiligt“ zu sein bis hin zu einer geringeren Berufs- und Betriebsbindung (Bohle 1977:222).

Bei den technischen Angestellten trat bereits gegen Ende des 19. Jahrhunderts die formale Bildung als wichtiges Aufstiegs-kriterium neben das betriebliche Erfahrungswissen. Dieser Linie folgt die Entwicklung der 1960er und 1970er Jahre. Sie war gekennzeichnet durch die Ausdifferenzierung der Karrierechancen zwischen (1) Hochschulabsolventen und graduierten Ingenieuren (Fachhochschulabsolventen) beziehungsweise solchen mit geringerer Vorbildung sowie (2) zwischen Ingenieuren und Technikern.

Verschiedene Studien belegen, dass zwischen Ende der 1950er und Anfang der 1970er Jahre ein Drittel bis die knappe Hälfte der graduierten Ingenieure Führungspositionen innehatte. Dort, wo Vergleichszahlen für Hochschulingenieure vorliegen, befanden sich diese sehr viel häufiger und in hierarchisch höher angesiedelten Führungspositionen (siehe Tabelle 12) (Lutz und Kammerer 1975:35f.). Hochschulingenieure wurden auch bei der Besetzung attraktiver Positionen, bezogen auf die funktionale Stellung, bevorzugt. Die Relation zwischen graduierten Ingenieuren, Hochschulingenieuren, aber auch Technikern verschob sich mit steigender Führungsebene wie auch mit zunehmender Distanz zum Produktionsprozess. Ende der 1970er Jahre waren im Maschinenbau Hochschul- und graduierte Ingenieure mehrheitlich in der Entwicklung und Konstruktion, erstere aber häufiger – und mit zunehmender Akademisierung zunehmend exklusiv – in Verwaltung und Vertrieb und seltener in der Fertigung eingesetzt. Von den weiteren

Tabelle 12: Ergebnisse verschiedener Studien zur Verteilung von graduierten Ingenieuren und Diplomingenieuren auf Führungspositionen

	Graduierte	Dipl.-Ingenieure
1958, Mathieu, Schnadt et al. (Maschinen-, Fahrzeugbau, Elektroindustrie)	knappe Hälfte	/
1960, Siebel und Hetzler (Maschinenbau)	38% (oberhalb Meisterebene)	84% (oberhalb Meisterebene)
1968 VDI- Mitgliederbefragung	44% (33% OBERINGENIEUR bzw. ABTEILUNGSLEITER; 11% HÖHERE LEITUNGSFUNKTION)	/
1971, Alex (Elektroindustrie)	25% (4. Berufs.) bzw. 59% (12. Berufs., 18% ABTEILUNGSLEITER/ IN HÖHERER STELLUNG)	37% (4. Berufs.) bzw. 77% (12. Berufs., 36% ABTEILUNGSLEITER/ IN HÖHERER STELLUNG)

*Quelle: Lutz und Kammerer 1975:35f. .*

technischen Angestellten war etwa die Hälfte in der Fertigung, als Meister, Arbeitsvorbereiter oder Zeitnehmer, ein Teil in Konstruktion und Entwicklung (überwiegend technische Zeichner) und nur eine kleine Gruppe im Bereich der Verwaltung oder des Vertriebes beschäftigt (Ingenieurserhebung des VDMA von 1968 in Kammerer, Lutz et al. 1973:44f.).

Technische Angestellte waren allgemein – und besonders im Maschinenbau – in ihrer beruflichen Entwicklung stark auf bereichsinterne Entwicklungsmöglichkeiten<sup>242</sup> verwiesen. Ihr Einsatzbereich war durch ihre Ausbildung weitgehend vorherbestimmt und der Wechsel in andere Abteilungen eher unwahrscheinlich. In der Produktion ergaben sich aufgrund weiter Substitutionsspielräume umfangreiche Entwicklungsmöglichkeiten, die neben technisch qualifizierten Angestellten Facharbeitern als Aufstiege in technische Funktionen<sup>243</sup> zu Gute kamen. In Konstruktion und Entwicklung waren aufgrund enger Substitutionsspielräume den Entwicklungsperspektiven der technischen Angestellten ohne Ingenieurausbildung deutliche Grenzen gesetzt (Kammerer, Lutz et al. 1973:41,47).<sup>244</sup>

<sup>242</sup> Sie sind wesentlich durch die Substitutionsspielräume in verschiedenen Tätigkeitsbereichen bedingt, die wiederum von der Produkttechnologie, dem Fertigungsverfahren, Produktsortiment, Innovationsanforderungen und somit den Absatzmärkten und Kundenbeziehungen abhängen.

<sup>243</sup> Fast drei Viertel der von Lutz und Kammerer befragten technischen Angestellten in der Fertigung waren früher Facharbeiter.

<sup>244</sup> Die Ausrichtung der Betriebe an Klein- und Einzelerienfertigung erfordert ein hohes Qualifikationsniveau in der Fertigung und den vor- und nachgelagerten Abteilungen. In Konsequenz liegt

Graduierte Ingenieure verfügten wie die Hochschulingenieure über eine ausgeprägte Aufstiegsorientierung, so dass die betriebliche Realität viele enttäuschte.<sup>245</sup> Bei Beckenbach, Seltz et al. äußerten diplomierte Ingenieure etwas deutlicher Aufstiegsambitionen (46%) als ihre graduierten Kollegen (39%) und rechneten häufig damit, relativ schnell in Führungspositionen zu gelangen. Diejenigen ohne Leitungsfunktion – fast ausschließlich graduierte Ingenieure – hegten am seltensten Aufstiegsambitionen. Von den Technikern artikulierten noch 30% entsprechende Erwartungen.

Die Techniker und graduierten Ingenieure waren sich ihrer jeweiligen Restriktionen bewusst. Ein Fünftel der Techniker, ein Viertel der graduierten Ingenieure und fast die Hälfte der Diplomingenieure beurteilten ihre Aufstiegschancen gut bis sehr gut. Und zwei Drittel der Techniker gegenüber drei Fünfteln der graduierten Ingenieure und nur einem Drittel der Diplomingenieure hielten ihre Chancen für schlecht oder Aufstieg für ausgeschlossen. Techniker sahen ihre schlechteren Aufstiegschancen primär im zu niedrigen Qualifikationsniveau für verantwortungsvolle Posten begründet. Die graduierten Ingenieure gaben vor allem organisationsstrukturell bedingte Grenzen an, die durch Rationalisierungsprozesse verschärft worden seien (Beckenbach, Seltz et al. 1975:41f.,5ff.,72ff.).

Die Selbstverständlichkeit der Aufstiegs Erwartung der Ingenieure (sowie die in der Elektroindustrie besonders schlechten Einkommens- und Aufstiegsprospektiven) wird durch die Gründung des Arbeitskreises Wissenschaftliche Angestellte in der Elektroindustrie 1969 verdeutlicht. Der Arbeitskreis, der sich schnell zu einer branchenweit agierenden Interessenvertretung entwickelte, forderte aufgrund unzureichender Aufstiegspositionen die Einführung einer Sachbearbeiterlaufbahn für technische Tätigkeiten. Als deren Ursache wurde nicht der Abbau von Führungspositionen, sondern die deutlich zunehmende Beschäftigung von Ingenieuren gesehen. Weitere Forderungen bezogen sich auf „mehr Entscheidungsvollmacht, bessere Arbeitsbedingungen und ein primär an Sachverstand und Leistung, nicht aber am Dienstalter orientiertes Einkommen“ (Hortleder 1973:73). Die Strategie der Unternehmen, Träger komplexer Funktionen über hierarchischen Aufstieg in den Betrieb zu integrieren, musste unter den Voraussetzungen steigender Tätigkeitsniveaus und einer Höherqualifizierung der Belegschaften auf Dauer scheitern. Die Betriebe konnten in ersten Ansätzen eine zentrale Bedingung des traditionellen impliziten Vertrages nicht mehr erfüllen.

---

der Anteil an Facharbeitern, aber auch technisch qualifiziertem Personal ohne Ingenieurausbildung relativ hoch, sie stehen dort als Rekrutierungsreservoir zur Verfügung (Kammerer, Lutz et al. 1973:106f.). Gleichzeitig sind Konstruktion und Entwicklung aufgrund permanenten Innovationsbedarfs und variierender Außenanforderungen stark auf hochqualifizierte Kräfte angewiesen und auch im Vertrieb werden aufgrund seiner strategischen Bedeutung verstärkt hochqualifizierte Arbeitskräfte eingesetzt (Hildebrandt und Seltz 1989:28,465).

<sup>245</sup> Die Ingenieure und – wenn auch seltener – Techniker traten ihre berufliche Laufbahn häufig mit unrealistischen Erwartungen an Entwicklungschancen und den Charakter der Tätigkeit an (Beckenbach, Seltz et al. 1975:41f.; Lutz und Kammerer 1975:111).

Wie die Einschätzung der Aufstiegschancen durch die Angestellten zeigt, sahen sie ihre Ambitionen immer häufiger und untere Angestellte regelmäßig enttäuscht. Im Umgang mit der ernüchternden Aufstiegsrealität griffen sie auf verschiedene Strategien zurück:

(1) Bewusste Steuerung des Berufsweges: Die aktuelle Stellung wird nach ihrem Entwicklungspotenzial für die eigenen fachlichen Fähigkeiten bewertet. Damit einher geht der Wille, die Position durch internen, aber auch externen Wechsel zu verbessern. Mit zunehmendem Alter und/oder Berufserfahrung lassen die Aufstiegsorientierung – auch aufgrund einer Antizipation tatsächlicher Aufstiegschancen – und Mobilitätsbereitschaft nach, bleiben aber ein wichtiges Moment beruflicher Entwicklung. Nach langer Berufstätigkeit tritt das Ziel in den Vordergrund, das Erreichte zu bewahren und Befriedigung im Charakter der Tätigkeit zu finden (Lutz und Kammerer 1975:122ff.).

(2) Abwartend-defensive Haltung: Es besteht der Eindruck geringer Entwicklungschancen im gegenwärtigen Betrieb, und sie erscheinen als durch eigene Leistung unbeeinflussbar. Die Erwartungen schließen hierarchischen Aufstieg nicht aus, konzentrieren sich aber auf eine befriedigende, den eigenen Fähigkeiten entsprechende Aufgabe. Mit zunehmendem Alter rückt der Wunsch nach Arbeitsplatzsicherheit in den Vordergrund. Das Verlassen des Betriebes wird nicht ernsthaft in Erwägung gezogen (Braun und Fuhrmann 1970:165f.; Lutz und Kammerer 1975:133ff.). Diese Strategie ist aus Perspektive des Betriebes problematisch, denn ein beachtlicher Teil derer, die im Betrieb verbleiben, findet keine tatsächliche Befriedigung in seiner Tätigkeit, er findet sich lediglich ab.

(3) Flucht in die außerbetriebliche Lebenswelt: Wer keinen Erfolg im Beruf hat unterstellt häufiger, der Erfolg anderer sei auf nicht-leistungsrelevante Faktoren zurückzuführen. Angestellte, die eine Diskrepanz zwischen ihrem eigenen Aufstiegswillen und ihren faktischen Realisierungschancen erleben, befinden sich in einem Dilemma. Es kann dahingehend aufgelöst werden, die karrierebezogene Anspruchshaltung über Distanzierungs- und Rationalisierungstechniken zu reduzieren. Distanzierung kann über eine externale Zuschreibung des eigenen Misserfolges erzielt werden. Sie kann aber ebenso zur Flucht in die außerbetriebliche Lebenswelt führen. 20% der von Bohle befragten Angestellten maßen der Freizeit eine größere Bedeutung bei beziehungsweise bewerteten sie positiver als ihre Berufstätigkeit. Die Beurteilung stand in positivem Zusammenhang mit der erlebten Karriereenttäuschung (Bohle 1977:217f.). Auch diese Bewältigungsstrategie ist aus Perspektive des Betriebes, der engagierte und hochleistungsbereite Mitarbeiter sucht, problematisch.

### 5.3.3 Resümee

Die 1960er und 1970er Jahre waren unter Voraussetzung annähernder Vollbeschäftigung und eines allgemeinen Nachfrageüberhangs an qualifizierten Arbeitskräften durch eine betriebliche Gestaltung der Beschäftigungsverhältnisse gekenn-

zeichnet, die auf eine Stabilisierung der Belegschaften zielte. Sie zeichnete sich aus durch eine Reorientierung der Personalpolitik am internen Arbeitsmarkt, das heißt den Verzicht auf Entlassungen zugunsten innerbetrieblicher Versetzungen und formalisierte innerbetriebliche Karrierestrukturen. Die Unternehmen etablierten für ihre qualifizierten Beschäftigtengruppen zunehmend unabhängig vom Beschäftigtenstatus langfristige, auf dem sozialen Austausch basierende Arbeitsverhältnisse im Sinne des traditionellen impliziten Arbeitsvertrages. Die allmähliche Auflösung der Differenzierungslogik zwischen Arbeitern und Angestellten auf arbeits- und sozialrechtlicher Ebene, vor allem aber auf Ebene der Tarifverträge, verdeutlicht das explizit auch arbeitgeberseitige Anliegen, die betriebliche Gestaltung von Arbeitsverhältnissen einer veränderten Arbeitsrealität anzupassen. Einer Arbeitsrealität, in der Arbeiter und Angestellte zunehmend ähnlich schwer oder auch leicht ersetzbar waren: Vor allem dadurch, dass Tätigkeitsanforderungen immer weniger zwischen Arbeitern und Angestellten als innerhalb beider Gruppen sehr stark divergierten, aber auch dadurch, dass qualifizierte Arbeiter und Angestellte ähnlich schwer ‚zu beschaffen‘ waren.

Auch wenn einfach qualifizierte Angestellte zu Beginn der 1970er Jahre erste Befürchtungen bezüglich der zukünftigen Sicherheit ihres Arbeitsplatzes hegten, besaß das Versprechen relativer Arbeitsplatzsicherheit für sie quasi uneingeschränkte Gültigkeit. Diese Sicherheit wurde durch gesellschaftliche Normen gestützt. In den 1950er und 1960er Jahren wurden unter Voraussetzung einer günstigen Verhandlungsposition der Arbeitnehmer neue materielle, rechtliche und betriebliche Integrationsstandards etabliert (steigende Einkommen; sozialpolitische Festlegung eines unteren Lohnniveaus; Ausdehnung des Rentenversicherungsschutzes/der Lohnfortzahlung; betriebliche Mitbestimmung; langfristige Arbeitsbeziehungen ‚von der Ausbildung bis zur Rente‘), die zur Herausbildung eines gesellschaftlichen Verständnisses von ‚Normalarbeitsverhältnissen‘ führten (Mayer-Ahuja 2003:37ff.). Die durch arbeits- und sozialrechtliche Regelungen sowie Tarifverträge gewährleisteten Schutzvorkehrungen und materiellen Ansprüche (Kündigungsschutz, Kranken-, Renten- und Arbeitslosenversicherungsleistungen, gesetzliche Urlaubsansprüche) knüpften verstärkt an die Dauer der Betriebszugehörigkeit und das Lebensalter an. Hiermit wurden normative Anforderungen formuliert, wie ‚normale‘ Arbeitsverhältnisse aussehen sollten (Mückenberger 1985:422ff.). Mit der Vorstellung eines Normalarbeitsverhältnisses als sozialversicherungspflichtiges, auf Dauer angelegtes Vollzeitbeschäftigungsverhältnis entstand ein in der Arbeits- und Betriebskultur wirksames Leitbild, das bestimmte Anforderungen an Arbeitnehmer (berufliche Qualifikationen, Arbeits- und Kooperationsbereitschaft) und Arbeitgeber (Anerkennung kollektiver Interessenaus-handlung; Unterstützung der Kooperation, Motivation, Weiterbildung; langfristig orientierte Beschäftigungsverhältnisse) implizierte (Geissler 1998:552). Geissler bezeichnet das Normalarbeitsverhältnis auch als den ‚impliziten Sozialvertrag‘.

Mit dem Sicherheitsversprechen wurde eine zentrale Bedingung des traditionellen impliziten Vertrages auf eine breitere Arbeitnehmergruppe übertragen. Dies bedeutet nicht, dass der traditionelle implizite Vertrag im Normalarbeitsverhältnis ‚aufging‘. Vielmehr zeichnet sich an dieser Stelle eine zukünftige ‚Gefährdung‘ des traditionellen Kontrakts ab, dessen Funktionalität gegeben war, solange lediglich kleinere Beschäftigtengruppen privilegiert wurden.

Der Ausweitung des Sicherheitsversprechens stand die Ausdifferenzierung beruflicher Entwicklungsperspektiven gegenüber. Es vollzog sich eine erste Umgestaltung der Karrieresysteme dahingehend, dass anciennitätsbezogene Aufstiegs-kriterien, die die reine Bindungsbereitschaft der Angestellten belohnten, zugunsten der formalen Qualifikation und Bereitschaft zur Weiterbildung an Relevanz verloren. Die hierarchischen Karrieresysteme gelangten aufgrund begrenzter Kapazitäten an Führungspositionen an ihre Grenzen. Im technischen Bereich setzte ein Verdrängungswettbewerb um hierarchisch wie funktional attraktive Positionen ein, in dem Techniker als ‚unterste Gruppe‘ weithin vom Aufstieg ausgeschlossen wurden. Bei den kaufmännischen Angestellten entfaltete sich die Aufstiegs-konkurrenz vor allem innerhalb der großen Gruppe einfach qualifizierter kaufmännischer Angestellter. Es entstand ein Generationenproblem beruflicher Entwicklungsperspektiven in Bezug auf hierarchischen Aufstieg, aber auch auf die Übernahme interessanter Aufgaben. Insbesondere jüngere, zumeist auch besser qualifizierte Angestellte genügten neuen qualifikatorischen Anforderungen und verfügten damit über bessere Karrierechancen. Hierdurch ergaben sich zunehmend Widersprüche zu den Aufstiegserwartungen älterer kaufmännischer Angestellter und technischer Angestellter mit mittlerem Qualifikationsniveau sowie graduerter Ingenieure.

Darüber hinaus kam Angestellten weiterhin ein hervorgehobener sozialer Status zugute. Nimmt man hinzu, dass sie überwiegend teilweise selbständige Tätigkeiten mittlerer Komplexität – und eine noch deutlich kleinere Gruppe mit hoher Komplexität – ausübten; sie nach wie vor von besseren Verdienststrukturen profitierten und ihre hervorgehobene Position noch teilweise durch arbeitsrechtliche Normen gestützt wurde, waren die Bedingungen des Zustandekommens des traditionellen Kontrakts für ältere kaufmännische und einfache technische Angestellte weitgehend, für junge (hoch-) qualifizierte kaufmännische und hochqualifizierte technische Angestellte vollständig erfüllt.

## **5.4 Privilegierung im Beschäftigungsverhältnis und berufliche Entwicklungsperspektiven: Der traditionelle implizite Arbeitsvertrag unter dem Einfluss steigender Arbeitslosigkeit und neuer Personalstrategien**

Seit Mitte der 1970er Jahre unterliegen die Bedingungen des impliziten Vertrages der Angestellten einem grundlegenden Wandel. Aktuell übt in einzelnen der untersuchten Branchen bereits die Hälfte der Angestellten verantwortliche Tätigkeiten aus – bei den technischen Angestellten überwiegend, bei den kaufmännischen Angestellten noch etwas seltener auf Grundlage einer Hochschulausbildung. Unternehmen haben eine Kontrollstrategie entwickelt, die diese Angestellten über Ziele auf Selbststeuerung und Kontrolle verpflichtet und damit einer Verschiebung des Kontrollgleichgewichts zugunsten der Angestellten entgegenwirkt. Gleichzeitig verschlechterte sich die Arbeitsmarktsituation dieser besonders qualifizierten Fach- und Führungskräfte und setzen die Unternehmen anders als in den vorhergehenden Jahren verstärkt auf Personalabbau. Der erste Teil dieses Abschnittes widmet sich wieder der Sicherheit der Beschäftigungsverhältnisse der Angestellten. Der zweite Teil fragt erneut nach ihren Karriereperspektiven. Im Zuge der neuen Managementkonzepte verändern die Unternehmen ihre Karrieresysteme. Neue Karrierewege sollen auch das Dilemma zwischen zunehmend hochqualifizierten und aufstiegsorientierten Belegschaften einerseits und mangelnden hierarchischen Aufstiegsperspektiven andererseits lösen. Gegenstand des letzten Abschnitts sind die möglichen Auswirkungen dieser Entwicklungen auf die Bereitschaft der Angestellten, sich für ihr Unternehmen einzusetzen und sich an dieses zu binden.

### **5.4.1 Arbeitsmarktentwicklung, neue Personaleinsatzstrategien und Beschäftigungsstabilität**

In Konsequenz der sich verschlechternden Arbeitsmarktsituation, betrieblicher Personalabbaumaßnahmen und Flexibilisierungsstrategien wird Arbeitsplatzsicherheit als basales Austauschelement des traditionellen impliziten Arbeitsvertrages, aber wird auch die Bereitschaft der Angestellten, sich rückhaltlos und loyal für die Ziele ihres Unternehmens einzusetzen, als weiteres zentrales Element in Frage gestellt. Studien haben gezeigt, dass die „wahrgenommene Wahrscheinlichkeit des Arbeitsplatzverlustes im Allgemeinen mit der Arbeitslosenquote korrespondiert“ (Schmidt 2000 und Green 2003 in Bernhardt, Köhler et al. 2007:97). Ab Mitte der 1970er Jahre verschlechterte sich die Arbeitsmarktsituation allgemein. Seit den 1980er Jahren tragen auch Personalabbauprozesse zur Beunruhigung der Beschäf-

tigten bei. Hierbei führt nicht nur die mittelbare, sondern auch die unmittelbare Betroffenheit von Arbeitslosigkeit oder Personalabbau im Betrieb zu einer Verunsicherung der Arbeitnehmer bezüglich ihrer individuellen Beschäftigungssicherheit (von Wins 1997: 101f.; Pawlowsky 1998: 604) (von Wins 1997:101f.; Seifert und Pawlowsky 1998:604). Vereinzelt wird argumentiert, dass diese Verunsicherung der Kontrolle und Disziplinierung von Arbeitnehmern dienen könne (Schramm 1992:90ff. in Pawlowsky 1998:600). Demgegenüber stehen Untersuchungen, die auf sinkende Motivation (Ashford, Lee et al. in Kiefer 2006:106) und nonkooperatives Verhalten bei Arbeitsplatzunsicherheit verweisen (Pawlowsky 1986; Lim 1996 in Kiefer 2006). Pawlowsky betont, dass „extrinsische Motivierung durch Angst, Streß und Druck“ Grenzen hat. „Bereits die Wahrnehmung eines betrieblichen Klimas der Beschäftigungsunsicherheit [...] geht mit einer Aktivierung von nonkooperativen Verhaltenspotenzialen bzw. Bewältigungsstrategien einher. Die Betroffenen denken in hohem Maße zuerst an sich selbst, da sie in ihrer relativ prekären Beschäftigungslage ihre Aufmerksamkeit auf ihr eigenes berufliches Überleben richten müssen“ (Seifert und Pawlowsky 1998:604). Die folgende Analyse zielt auf die Frage, wie weit die Verunsicherung der Angestellten reicht.

### *Arbeitsmarktsituation*

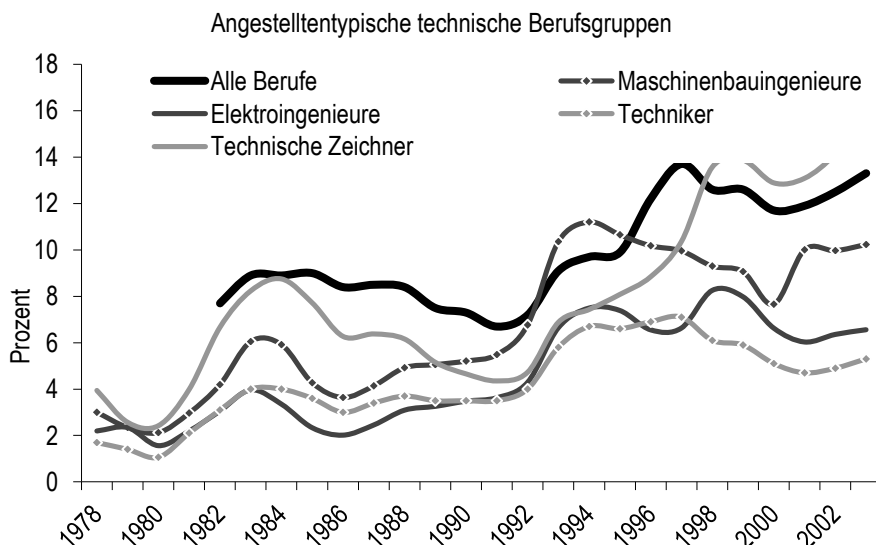
Ab Mitte der 1970er Jahre waren Angestellte wie Arbeiter von wiederkehrenden Beschäftigungseinbrüchen betroffen, von denen beide Gruppen sich jeweils nur leicht erholten. Erstmals brach die Beschäftigung 1974 ein, ein weiteres Mal gleich zu Beginn der 1980er Jahre. Von 1973 bis 1985 stieg der Anteil der Arbeitslosen an den abhängigen Erwerbspersonen fast um das Achtfache auf 9,3%. Ein dritter und vierter Einbruch erfolgten nach dem Einigungsboom Mitte der 1990er Jahre und wieder zu Beginn der 2000er Jahre. 2005 erreichte die Arbeitslosenquote einen neuen Höchststand von 13%. 2008 wurde mit 8,7% erstmalig fast wieder das Niveau von Anfang der 1990er Jahre erreicht (Bundesagentur für Arbeit 2009; siehe auch Anhang Grafik 20). Im Zuge der allgemeinen Verschlechterung gestaltete sich die Arbeitsmarktsituation der Angestellten vergleichsweise günstiger. Lag ihre Arbeitslosenquote bereits Mitte der 1970er Jahre unterhalb derer der Arbeiter, erweiterte sich in den 1980er Jahren der Abstand.<sup>246</sup> Gleichzeitig gestaltete sich die Arbeitsmarktsituation innerhalb der Angestelltenschaft für die Angehörigen verschiedener Beschäftigtengruppen nach Berufsgruppen wie auch nach Qualifikationsniveau sehr unterschiedlich.

---

<sup>246</sup> Von 1974 bis 2001 stieg ihr Anteil an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten um ein gutes Drittel von 42,0% auf 57,1%. Ihr Anteil an den Arbeitslosen lag jeweils bei einem Drittel (32,9%) beziehungsweise zwei Fünfteln (39,1%) (ANBA diverse; siehe auch Anhang Grafik 19). Die Bundesagentur für Arbeit weist getrennte Arbeitslosenquoten für Arbeiter und Angestellte nur zwischen 1974 und 1989 aus (siehe Anhang Tabelle 04).

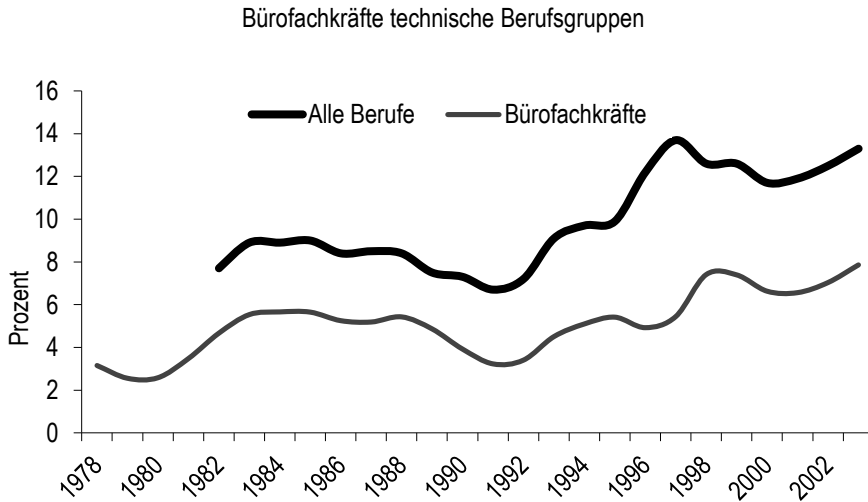


Wie Grafik 21 für die Jahre 1978 bis 2003 zeigt, unterschieden sich die Arbeitslosenquoten<sup>247</sup> verschiedener angestelltentypischer Berufsgruppen in ihrer Höhe, aber auch in ihrem Verlauf zum Teil deutlich. Bürofachkräfte und Techniker profitierten kontinuierlich, Elektroingenieure meistens von einer relativ günstigen Arbeitsmarktsituation. Die Arbeitslosenquote der Bürofachkräfte lag bis 1998 unter 6% und dann bis 2003 unter 8%. Die der Techniker und Elektroingenieure lag vor 1993 und nach 1998 (Techniker) respektive 1999 (Elektroingenieure) unter 6%.<sup>248</sup> Die Situation der Maschinenbauingenieure gestaltete sich bis 1992 ähnlich günstig. Zwischen 1993 und 1995 aber lag ihre Quote über der aller Berufe (1994 11,2% gegenüber 9,2%). Am schlechtesten entwickelte sich die Beschäftigungslage der technischen Zeichner. Bereits 1984 lag ihre Arbeitslosenquote im Durchschnitt aller Berufe, ab 1998 darüber (2003 15,8% gegenüber 13,3%) (Bundesanstalt für Arbeit 1980; Bundesanstalt für Arbeit 1985; Bundesagentur für Arbeit 1995b).



<sup>247</sup> Sie beziehen sich auf den Anteil der Arbeitslosen einer Berufsgruppe an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und Arbeitslosen der Gruppe. Die Agentur für Arbeit wies die Arbeitslosenquoten verschiedener Berufsgruppen ab 1982 aus. Für 1978 bis 2003 liegen die Zahlen der Arbeitslosen nach Berufsordnungen und die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Berufsgruppen und ausgewählten Berufsordnungen vor.

<sup>248</sup> Der Höchststand lag bei den Technikern bei 7,1% (1997), bei den Elektroingenieuren bei 8,3% (1998).



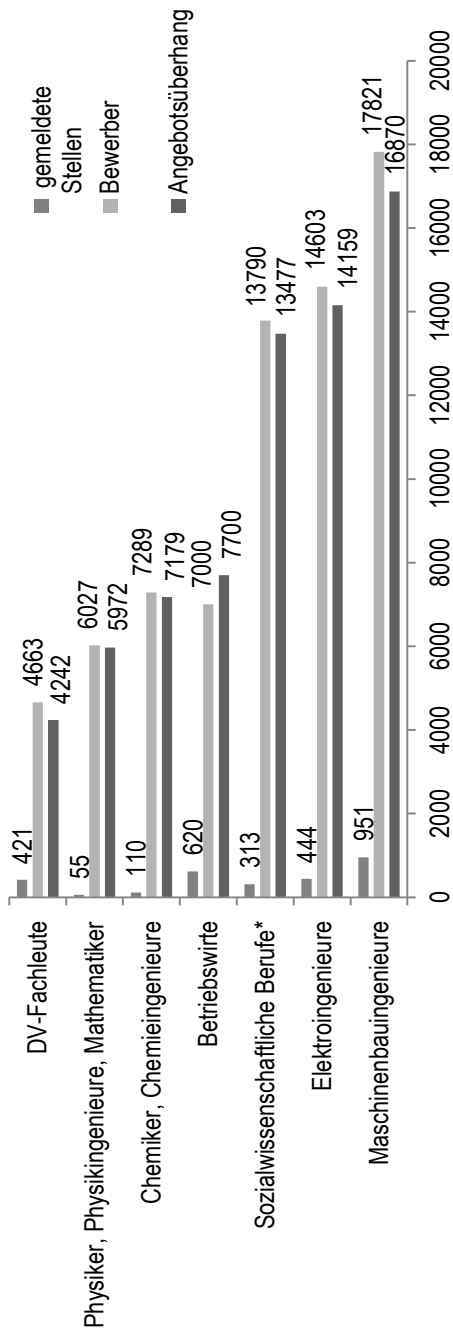
Grafik 21: Arbeitslosenquoten\* angestelltentypischer sowie aller Berufsgruppen 1978 (1982) bis 2003\*\*

\* Anteil der Arbeitslosen an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und Arbeitslosen der Berufsgruppe

\*\* Bis 1997 Bundesgebiet West, ab 1998 Bundesrepublik

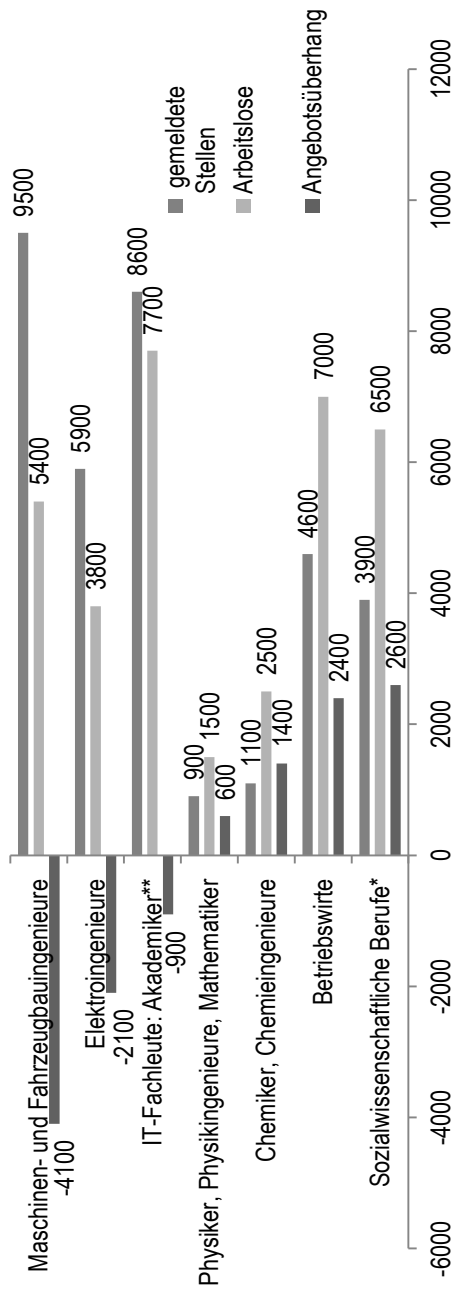
Quellen: Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt beziehungsweise Bundesagentur für Arbeit, verschiedene Bände; Prozentzahlen eigene Berechnung.

Die qualifikationsspezifischen Arbeitslosenquoten zeigen, dass Hochschulabsolventen deutlich seltener von Arbeitslosigkeit betroffen sind als Fachkräfte mit Berufsausbildung. Zwischen 1991 und 2002 konnte das Hochschulsegment als einziges Qualifikationssegment absolute Beschäftigungszuwächse realisieren, die Arbeitslosenquote stieg hier nur geringfügig (Reinberg und Schreyer 2003). Zugleich differiert die Arbeitsmarktsituation stark nach Fachrichtungen. Die Grafiken 22a/b zeigen anhand des Angebotsüberhangs – gemessen als das Verhältnis von Arbeitslosen zu gemeldeten Stellen – wie erheblich die Beschäftigungschancen der Absolventen einzelner Fachrichtungen im Zeitverlauf variieren. 1994 bestand der größte Angebotsüberhang unter den in der Wirtschaft am häufigsten verbreiteten Studiengängen bei Maschinenbau- und Elektroingenieuren. Besonders gut gestaltete sich die Situation der Datenverarbeitungsfachleute. 15 Jahre später bestand bei den Maschinenbau-, aber auch Elektroingenieuren ein Nachfrageüberhang. Dies galt sonst allein für akademisch gebildete IT-Fachleute. Sozialwissenschaftler, Betriebswirte, Chemiker und Chemieingenieure landeten 1994 wie 2009 etwa auf den gleichen Rängen (Bundesagentur für Arbeit 1995a;2010).



Grafik 22a: Gemeldete Stellen, Bewerber\* und Angebotsüberhang im Akademikerarbeitsmarkt 1994 (in Prozent)

\* Psychologen, Soziologen und Politikwissenschaftler



Grafik 22b: Gemeldete Stellen, Bewerber und Angebotsüberhang im Akademikerarbeitsmarkt 2009 (in Prozent)

\* Psychologen, Soziologen und Politikwissenschaftler

\*\* Akademisch gebildete UT-Fachleute werden 1994 noch nicht getrennt ausgewiesen

Quellen: Bundesanstalt für Arbeit 1995; Statistik der Bundesagentur für Arbeit 2010.

Grafik 22b zeigt aber auch, dass das Beschäftigungsrisiko nicht allein von der Zahl offener Stellen abhängt. Das Alter spielt eine wichtige Rolle. Innerhalb der Gruppe der Hochqualifizierten verzeichnet die Altersgruppe der 55 bis 64-Jährigen die höchste Arbeitslosenquote<sup>249</sup>. Sie lag 1999 über alle Fachrichtungen hinweg bei 5,7% und sank bis 2004 kontinuierlich auf 3,5%. Dies lässt auf ein allgemein relativ geringes Beschäftigungsrisiko schließen (Reinberg und Hummel 2005). Die Zahlen nivellieren aber besondere Herausforderungen spezifischer „Risikogruppen“. So verloren bei den Ingenieuren in den 1990er Jahren in Konsequenz von Entlassungswellen und Restrukturierungsprozessen insbesondere über 50-Jährige ihren Arbeitsplatz oder zogen sich vom Arbeitsmarkt zurück. 1998 waren 70% der arbeitslosen Maschinenbau- und Elektroingenieure über 45 Jahre alt. Als Ablehnungsgründe für ältere Bewerber nannten Unternehmen das Fehlen der passgenauen fachlichen Qualifikation, Persönlichkeitsmerkmale, aber auch das Alter (Kurz 2003:37f.). Unternehmen stellen besonders bei Ingenieurberufen und dort mit steigender Tendenz seltener Arbeitslose ein<sup>250</sup> (Biersack, Kettner et al. 2007:3f.). Anders als für jüngere Arbeitnehmer stellt Arbeitslosigkeit für Ältere eine langfristige Bedrohung dar, weil sie nach Kündigung sehr viel schwieriger einen neuen Arbeitsplatz finden. Aus dieser Perspektive besitzt das Sicherheitsversprechen für ältere Arbeitnehmer besondere Relevanz.

Ab Beginn der 1990er Jahre veränderte sich der Arbeitsmarkt für Fach- und Führungskräfte quantitativ, aber auch strukturell. Nach Angaben der SCS Management Consulting sank die Zahl der Stellenanzeigen für Fach- und Führungskräfte im produzierenden Gewerbe von 1990 – dem absoluten Höchststand – bis 1994 auf ein Drittel, 1996 lag nach einer ersten Erholungsphase die Rekordmarke von 1990 noch in weiter Ferne. Die Entwicklung vollzog sich zuungunsten von Führungspositionen. Von 1995 bis 1996 sanken die Stellenanzeigen für Kräfte der untersten Führungsebene mit Personalverantwortung um 10,6%, gefolgt von der Gruppe der Geschäftsführer und Vorstände (-8,7%), dann der Bereichs- und Abteilungsleiter (-5,8%). Allein die Zahl der Anzeigen für Projektleitung mit Fach-, aber ohne Personalverantwortung stieg erheblich um 70,2%. 28% Führungspositionen standen 72% Nichtführungspositionen gegenüber (Handelsblatt vom 13./01.1995 bzw. 17./18.01.1997 in Faust, Jauch et al. 2000:88f.).

Zusammengefasst differenzierten sich im Zuge der allgemeinen Verschlechterung der Arbeitsmarktsituation die Beschäftigungsrisiken zwischen und innerhalb der Qualifikationssegmente aus. Bis Ende der 1990er Jahre verschärfte sich die Machtasymmetrie im Arbeitsverhältnis zu Ungunsten aller angestelltentypischen Berufsgruppen, besonders deutlich aber zu Ungunsten der technischen Zeichner

---

<sup>249</sup> Die geringsten Arbeitslosenquoten verzeichneten von 1998 bis 2004 immer diejenigen im Alter von 35-54 Jahren. Unter den Jüngeren liegt die Arbeitslosenquote primär aufgrund von Phasen der Arbeitslosigkeit zwischen Abschluss der Hochschulausbildung und Aufnahme einer ersten Beschäftigung höher.

<sup>250</sup> 2004 waren 19% der neu eingestellten Ingenieure vorher arbeitslos gewesen, 2006 noch 11%.

und Maschinenbauingenieure. Sie standen einer einseitigen Veränderung beziehungsweise einem einseitigen Bruch des traditionellen impliziten Arbeitsvertrages zunehmend schutzlos gegenüber. Zehn Jahre später verfügten einzelne Hochqualifiziertengruppen – Maschinenbau- und Elektroingenieure wie auch akademische IT-Fachleute – über starke Verhandlungsmacht.

*Neue Reorganisationskonzepte, Personalabbau und Angst vor Arbeitsplatzverlust*

Die steigende Arbeitslosigkeit unter Angestellten war unter anderem auf Rationalisierungsmaßnahmen zurückzuführen. Qualifizierte wie hochqualifizierte Angestellte beurteilen die Einführung neuer Technologien, Leistungsverdichtung und Personalabbau häufig als unvermeidlich. Das Management ist in ihren Augen zu diesen Maßnahmen gezwungen, will es das Überleben des Unternehmens unter wachsendem Konkurrenzdruck und in konjunkturell schwierigen Zeiten sichern (Heisig 1989:150). Personalabbau kann abhängig davon, welche Abbaumaßnahmen genutzt werden und wie mit den Betroffenen umgegangen wird, in unterschiedlichem Maße Verunsicherung hervorrufen. Durch die Ausnutzung natürlicher Fluktuation, ‚sinnvolle‘ Frühverrentungsprogramme und Einstellungsstopps kann Verunsicherung bei den Beschäftigten vermieden werden.

Mitte der 1970er Jahre bauten deutsche Großunternehmen erstmals nach dem Zweiten Weltkrieg Personal im Angestelltenbereich ab. In den abwicklungstechnischen Abteilungen folgte der EDV-Einsatz dem traditionellen Muster der Substitution menschlicher Leistung durch Technik (Gerstenberger 1982:161; Jacke und Feldhoff 1994:32,59; Baethge, Denkinger et al. 1995:185f.,284f.). Rationalisierung und Personalabbau sollten der Expansion der Angestelltenbelegschaften und mit dieser unverhältnismäßig steigenden Kostenanteilen der ‚unproduktiven‘ Arbeit entgegenwirken. Im Fokus des Personalabbaus standen relativ gering qualifizierte kaufmännische, aber auch technische Angestellte: Dateneingabepersonal, Schreib- und Bürohilfskräfte, einfache Sachbearbeiter (vor allem Rechnungskaufleute) und Techniker ohne einschlägige Ausbildung (Metzner und Rohde 1985:446; Baethge und Oberbeck 1986:303). Qualifizierte Sachbearbeiterarbeitsplätze standen in der Regel nicht zur Disposition. Waren doch qualifizierte Sachbearbeiter betroffen, handelte es sich um Ältere, die aufgrund mangelnder Anpassungsfähigkeit an technisch-organisatorische Veränderungen frühpensioniert wurden. In Konsequenz hegten nur Ältere sowie relativ gering Qualifizierte Ängste vor Arbeitsplatzverlust. Für jüngere qualifizierte Angestellte war der Personalabbau weithin nicht mit Verunsicherung verbunden (Heisig 1989:102,129).

Mitte der 1980er Jahre gewann der Trend zum Personalabbau aufgrund von Konjunkturschwankungen und betriebsindividuellen Ertragsproblemen an Intensität. Für die 1980er Jahre stehen keine Untersuchungen zur Verfügung, die Aussagen über die Wahrnehmung der Arbeitsplatzsicherheit durch die Angestellten trafen. Festgehalten werden kann aber, dass Angestellte mit einer beruflichen Ausbildung nicht nur zunehmend häufiger von Arbeitslosigkeit, sondern auch

stärker von Personalabbau betroffen waren. Ursache hierfür war weniger ein Kompetenzdefizit im Zuge veränderter Anforderungsprofile, als ein personalpolitisch geförderter Bias zugunsten der Beschäftigung formal höher Qualifizierter. Welches Personal in den Fachabteilungen abgebaut wurde, blieb in der Regel den Fachvorgesetzten überlassen. Diese tendierten dazu, möglichst höher qualifiziertes Personal zu halten beziehungsweise einzustellen (Heisig 1989:67ff.).

In den 1990er Jahren verselbständigte sich die Entwicklung, ökonomisches Wachstum und Personalabbau bildeten keinen Widerspruch mehr. Die Unternehmen versprachen sich schnell realisierbare Kosten- und Produktivitätsvorteile. Als neue und eigenständige Managementmode wurden Personalabbaumaßnahmen „in“ und konnten unabhängig von ökonomischen Notlagen umgesetzt werden. „Personalabbauentscheidungen sind vielfach schon dadurch legitimiert, dass andere Unternehmen sie als effizient ansehen“ (Beckmann 2000:598, vgl. auch 594ff.; vgl. auch Marr und Steiner 2003:3f.). Die neuen Managementkonzepte fördern Personalabbau implizit. Bei der Einrichtung von Profitcentern und Reorganisation von Funktionsabteilungen werden Arbeitsplätze eingespart. Bei Fusionen und Akquisitionen (M&A) werden gleichartige Funktionsbereiche zusammengefasst. Im Zuge von Outsourcing werden Funktionsbereiche oder ganze Unternehmensteile an externe Dienstleister ausgelagert oder in eigenständige Betriebe ausgegründet. Die für deutsche Unternehmen ab Mitte der 1990er Jahre konstatierte verstärkte Orientierung am Shareholder Value<sup>251</sup> begünstigt Outsourcing, M&A und allgemein Personalabbau (Tullius 2004:27-33)(Marr, Steiner et al. 1998:40). Aber auch der Managermarkt belohnt Führungskräfte für kurzfristige Erhöhungen der Abteilungs- oder Unternehmensperformanz durch attraktive ArbeitsplatzDer Kreis der betroffenen Unternehmen erweiterte sich von Klein- auf Großunternehmen, von sekundären und notleidenden Branchen auf Schlüsselbranchen der deutschen Wirtschaft – den Maschinenbau, die chemische, die Automobil- und Elektroindustrie, aber auch den Bankensektor (Beckmann 2000:594; Marr und Fliaster 2003:28). Verschiedene Studien belegen den wachsenden Umfang und die Verbreitung von Personalabbaumaßnahmen seit Mitte der 1990er Jahre.<sup>252</sup> Zu den häufigsten Personalabbaumaßnahmen zählen die Ausnutzung der

---

<sup>251</sup> Im Zentrum steht die Ausrichtung des Managements an den Interessen der Anteilseigner, die weitestgehend mit der Erhöhung des Unternehmenswertes gleichgesetzt werden. Sie führt zur Konzentration auf die produktiven Bereiche, das Interesse gilt vornehmlich dem kurz- und mittelfristig rentablen Kerngeschäft. Indem die Höhe der Arbeitskosten unmittelbar auf den Cash-flow wirkt, wird Personalabbau allgemein gefördert (Tullius 2004:27-33).

<sup>252</sup> In einer Studie bestätigten 1994 über drei Viertel der befragten Manager den Abbau von Hierarchieebenen in ihren Unternehmen (vgl. Bullinger, Bonnet et al. 1995:24). Gut drei Fünftel befragter Blue Chips „mit Leidensdruck“ bauten Stabsbereiche ab, je etwa zwei Fünftel gliederten Dienstleistungsfunktionen aus und bauten Führungspositionen/ausführende Stellen ab. Aber auch Unternehmen ohne Leidensdruck führten entsprechende Maßnahmen durch (Kleb und Svoboda 1994:51). Ende der 1990er Jahre betrafen Einsparungen häufig bis zu (zum Teil mehr als) 10% des Personalstandes (Marr, Steiner et al. 1998:10). Und von September 2001 bis Febru-

natürlichen Fluktuation, Einstellungsstopps, Aufhebungsverträge und Vorruhestandsregelungen sowie die Nichtverlängerung befristeter Verträge (siehe Tabelle 13).<sup>253</sup>

Tabelle 13: Häufigkeit der Nutzung von Personalabbaumaßnahmen in den Untersuchungen von Marr und Steiner sowie der Roland Berger Strategy Consultants

	Marr und Steiner 1998*	Roland Berger 2003
Natürliche Fluktuation	89,60%	90%
Aufhebungsverträge	70,10%	94%
Sonstige Vorruhestandsregelungen/ Altersteilzeit	66%	78%
befristete Verträge	70,80%	k. A.
betriebsbedingte Kündigungen	47,20%	74%

\* *Arbeitnehmer ohne leitende Angestellte*

*Quellen: Marr, Steiner et al. 1998: 21f.; Roland Berger Strategy Consultants 2003.*

Bis zu Beginn der 1990er Jahre war die Gruppe besonders qualifizierter Fach- und Führungskräfte von den Rationalisierungs- und Personalfreisetzungsmaßnahmen nicht unmittelbar betroffen (Kotthoff 1997a:218). Entsprechend spielten Fragen der Arbeitsplatzsicherheit für sie keine Rolle, eine Ausnahme bildeten lediglich die von Baethge, Denkinger et al. befragten ‚älteren‘ Angestellten<sup>254</sup>. Arbeitsplatzsicherheit besaß geringe manifeste Relevanz, solange keine Verunsicherung vorherrschte. Die Erkenntnis, dass nun auch sie von Personalabbau betroffen waren, traf die Hochqualifizierten und Führungskräfte verstärkt ab Mitte der 1990er Jahre. Dabei waren Angestellte ohne Leitungsfunktion etwas häufiger berührt als Führungskräfte. Innerhalb des Managements lag der Schwerpunkt bei den mittleren Managern (Marr, Steiner et al. 1998:24; Weiss und Udris 2001:105). Im Zuge der Restrukturierungs- und Personalabbauprozesse drang in das Bewusstsein der Hochqualifizierten, dass sie keine Sonderbehandlung durch das Management erfahren. Dies traf besonders mittlere Manager, die sich traditionell als Teil einer Führungsmannschaft sahen, mit dem oberen Management identifizierten und nun

---

ar 2003 stieg der Anteil deutscher Unternehmen, die Personalabbau planten, von 25% auf 39% (Ergebnisse der repräsentativen Konjunkturumfrage der DIHK in Marr und Fliaster 2003:28).

<sup>253</sup> Weitere Maßnahmen können sein die Umwandlung von Voll- in Teilzeitstellen, Outsourcing, betriebsbedingte Kündigungen und primär in Großunternehmen Konsenslösungen von Betriebsrat und Management wie freiwilliger Lohnverzicht, Sanierungstarifverträge, die Gründung von Qualifizierungs- oder Beschäftigungsgesellschaften (Marr, Steiner et al. 1998:21f.; Beckmann 2000:594f.; Roland Berger Strategy Consultants 2003).

<sup>254</sup> Ein Drittel schloss nicht aus, zukünftig betriebsbedingt gekündigt zu werden (gegenüber einem knappen Fünftel der Jüngeren). Lediglich ein knappes Drittel glaubte, bei Betriebswechsel den derzeitigen Status wahren oder verbessern zu können (Jüngere 85%), nur ein Fünftel zog einen freiwilligen Wechsel in Betracht (Jüngere 50%). Drei Fünftel der befragten Älteren waren zwischen 45 und 49 Jahre alt (Baethge, Denkinger et al. 1995:81).



zur Dispositionsmasse gehörten wie jeder einfache Mitarbeiter. Die Entwicklung war häufig verbunden mit dem Aufstieg einer neuen Generation von Top-Managern, die den früheren Patriarchen und mit diesem das Integrationsmodell, für das er steht, ablöste (Faust, Jauch et al. 2000:103ff.; Kotthoff und Wagner 2008). Anstatt die ‚Mannschaft‘ und vor allem die mittleren und unteren Managementebenen zu integrieren, vermittelten sie das Gefühl, als von außen kommende „kalte Sanierer“ außerhalb des Sozialverbandes zu stehen (Kotthoff 1997a:240).

Zudem wurde Personalabbau häufig in einer Weise vollzogen, die bei den betrieblichen Experten zu Verunsicherung und Verärgerung führte. Mit den Führungskräften wurde teilweise rücksichtslos umgegangen, ihre vergangene Leistung, Leistungsfähigkeit und ihr Leistungswille missachtet. Dort wo Personalabbau über eher dem Namen nach freiwillige Frühverrentungsmaßnahmen erfolgt, man Mitarbeiter nicht nur vor-, sondern ‚vorzeitig‘ in den Ruhestand schickt – in einem von Kotthoff untersuchten Betrieb lag die Altersgrenze bei 50 Jahren –, wird die Vertrauensbasis langfristig gestört. Bei einem neuen Beschäftigungsverhältnis spielt der Gedanke ‚was einmal passiert ist kann wieder passieren‘ eine Rolle. Aber auch bei den im Unternehmen Verbleibenden hinterlässt forciertes Personalabbau den Eindruck, „daß man nach Jahrzehnten als Leistungsträger keine Dankbarkeit erwarten kann und daß der langfristige, auf Vertrauen basierende Gesellschaftsvertrag mit der Firma eine Selbsttäuschung war“ (Kotthoff 1997a:20).

Personalabbau ist häufiger Teil von Restrukturierungsprozessen, die allgemein ein Gefühl der Vorläufigkeit vermitteln. „Nichts ist mehr auf Dauer erworben, alles in Frage gestellt und um seine Position muß man nun immer wieder aufs Neue kämpfen“ (Faust, Jauch et al. 2000:103). Die Frage, wo sie landen werden, ob man sich zukünftig für oder gegen sie entscheiden wird, stellen sich auch Führungskräfte, die eine Reorganisationsphase unbeschadet überstanden oder ihre Position verbessert haben. Von den von Faust, Jauch et al. befragten mittleren Managern gab nach radikalem Organisationswandel ein gutes Viertel (27,6%) an, dass ihre Aufgabe beziehungsweise Position durch organisatorische Veränderungen zukünftig wegfallen könnte. 17,3% waren mit der Arbeitsplatzsicherheit eher oder sehr unzufrieden.<sup>255</sup> Hierbei variierte die Verunsicherung abhängig vom Funktionsbereich. Sie war besonders hoch in den Entwicklungs- und Konstruktionsabteilungen, wo fast die Hälfte (45,8%) der befragten Führungskräfte vom unteren bis zum oberen Management ihre Position gefährdet sah (ebd. 2009:109).

In der aktuellen Situation sehen Hochqualifizierte und Führungskräfte die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes nicht mehr als selbstverständlich an, wenn auch bei den von Kotthoff erst 2006 Befragten von verbreiteter Angst vor Arbeitsplatzverlust nicht die Rede sein kann. Erstere sorgen sich etwas häufiger um die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes – die gute Hälfte war eher bis sehr sicher, in den nächsten zwei Jahren ihren Arbeitsplatz nicht zu verlieren – und sind auch etwas seltener

---

<sup>255</sup> Bei schwachem Organisationswandel galt dies jeweils für 20% beziehungsweise 9,5%.

wechselbereit. Von den Führungskräften waren sich gut zwei Drittel ihres Arbeitsplatzes eher bis sehr sicher (Kotthoff und Wagner 2008:283). Die Befragten gingen davon aus, dass die frühere Arbeitsplatzgarantie nicht mehr existiert, betonten aber häufig die vergleichsweise hohe Arbeitsplatzsicherheit im eigenen Unternehmen. Ebenso wie die Notwendigkeit von Restrukturierungs- und Personalabbaumaßnahmen haben sie akzeptiert, dass Arbeitsplatzsicherheit eben relativ ist. Für sie bleibt die langfristige Beschäftigungsperspektive Teil ihres Austauschverhältnisses. Vielleicht spielt aber auch der Umstand eine Rolle, dass sie zehn Jahre der Restrukturierung in ihrem Unternehmen ‚überlebt‘ haben und mittlerweile überwiegend verantwortungsvollere Positionen besetzen.

Die beschriebenen Personalabbaumaßnahmen und ihr Einfluss auf die Wahrnehmung der Arbeitsplatzsicherheit geben noch keine Auskunft über die tatsächliche Stabilität der Beschäftigungsverhältnisse.

#### *Dauer der Unternehmenszugehörigkeit und Stabilität der Beschäftigungsverhältnisse*

Als Hinweis auf die angestrebte Dauer der Beschäftigungsverhältnisse kann die Unterscheidung zwischen befristeten und unbefristeten Vertragsverhältnissen herangezogen werden. Das European Union Labour Force Survey (EU LFS) bestätigt für die Gruppen der Techniker und gleichrangigen nichttechnischen Berufe sowie der Bürokräfte und kaufmännischen Angestellten<sup>256</sup> einen Trend zunehmender Befristung. Zwischen 1992 und 2008 stiegen die Anteile befristeter Beschäftigungsverhältnisse diskontinuierlich, aber signifikant: bei ersteren um mehr als die Hälfte auf 13,7%, bei den Bürokräften und kaufmännischen Angestellten um etwa 40% auf 12,4% (EUROSTAT 2008). Eine Untersuchung der HIS-GmbH zeigt, dass sich die Unternehmen der Privatwirtschaft zumindest bei hochqualifizierten Berufseinsteigern zunehmend ungern frühzeitig binden. Untersucht wurden vier Examensjahrgänge zwischen 1984 und 1997 hinsichtlich der Art des Arbeitsvertrages ein Jahr nach Abschluss des Hochschulstudiums. Befanden sich noch 67% der Absolventen des Jahres 1984 in unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen, galt dies für den Jahrgang von 1997 nur noch für 49%. Eine Folgebefragung der Jahrgänge von 1989 und 1993 zeigte, dass die Anteile unbefristeter Verträge nach drei und nach fünf Jahren jeweils gestiegen war. Aber beim 1993er Jahrgang lagen ihre Anteil jeweils niedriger als noch beim 1989er Jahrgang (Minks und Schaeper 2002 in: Reinberg und Schreyer 2003).

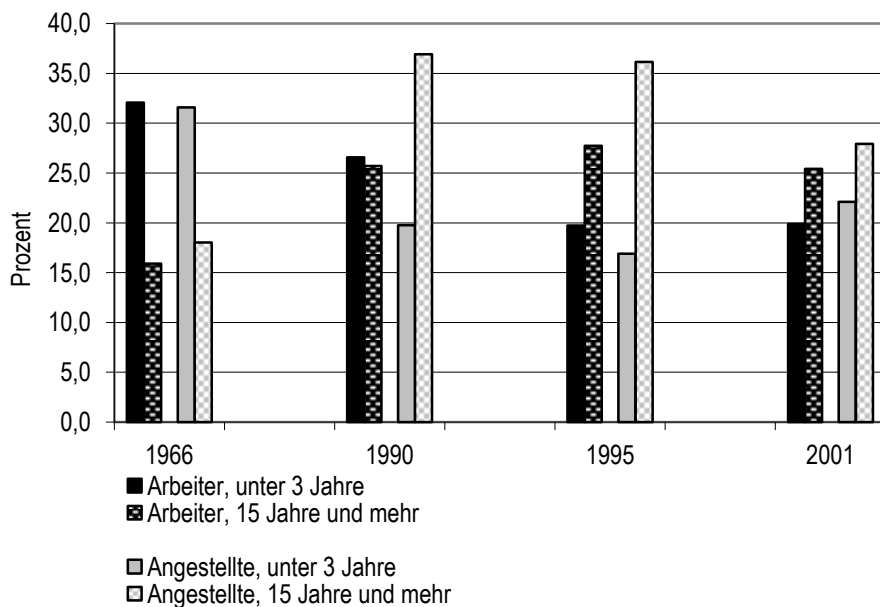
Definiert man Beschäftigungsstabilität als weitgehend durchgängige Beschäftigung, fanden sich zwischen 1976 und 1981 angestelltentypische und speziell technische Berufsgruppen im Vergleich aller Berufe auf den ersten Rängen: der Grup-

---

<sup>256</sup> Das EU LFS gibt die Arbeitnehmer nach der Internationalen Standardklassifikation der wirtschaftlichen Tätigkeiten von 1988 an (ISCO-88). Als Pendant zu den angestelltentypischen Berufsgruppen werden die Gruppen der „Techniker und gleichrangigen nichttechnischen Berufe“ (ISCO3) sowie der „Bürokräfte und kaufmännischen Angestellten“ (ISCO4) herangezogen. Die Angaben beziehen sich auf die Gruppe der 15- bis 64-Jährigen.

pe der Techniker (Rang 1) folgten Bank- und Versicherungskaufleute sowie Ingenieure mit je gut 70% stabiler Beschäftigungsverhältnisse; Chemiker, Physiker und Mathematiker (Rang sechs), Organisations- und Verwaltungsberufe sowie technische Sonderfachkräfte mit je etwa zwei Drittel stabiler Beschäftigungsverhältnisse (Ränge acht und neun); auch Rechnungskauf- und Datenverarbeitungsfachleute, Bürofach- und Hilfskräfte lagen noch deutlich über dem Durchschnitt aller Berufe von 52,3% (Cramer 1986:250).<sup>257</sup>

Bis 1990 verlängerte sich die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit bei Angestellten und Arbeitern deutlich. Grafik 23 bildet auf Grundlage der Gehalts- und Lohnstrukturerhebung des Statistischen Bundesamtes die Anteile kurzer (unter drei Jahre) und sehr langer Beschäftigungsverhältnisse (16 Jahre und länger) ab. Angestellte befanden sich häufiger in sehr langen und (mit Ausnahme 2001) seltener in kurzen Beschäftigungsverhältnissen. Der Anteil letzterer sank bei ihnen bis 1995 erheblich, bis 1990 auch der von Beschäftigungsverhältnissen mittlerer Dau-



Grafik 23: Dauer der Unternehmenszugehörigkeit vollzeitbeschäftigter Arbeiter und Angestellter der LG II – V 1966\*, 1990\*, 1995\* und 2001\*\*

\* Ergebnisse für den Monat Oktober

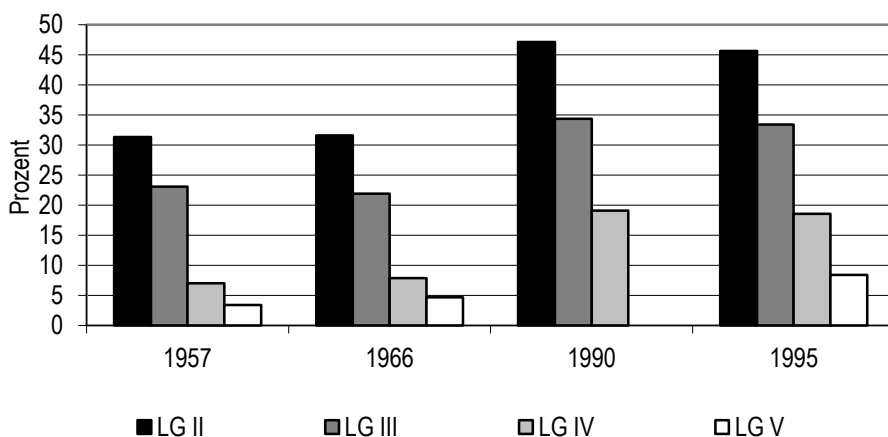
\*\* ganzjährig beschäftigte Angestellte

Quellen: Gehalts- und Lohnstrukturerhebung, Statistisches Bundesamt, verschiedene Bände.

<sup>257</sup> Die Daten lassen keinen direkten Rückschluss auf die Zugehörigkeitsdauer zu einem konkreten Betrieb zu, da Betriebswechsel nicht berücksichtigt werden.

er (drei bis unter 15 Jahre). 1990 lag der Anteil sehr langer Beschäftigungsverhältnisse mit 36,9% doppelt so hoch wie 1966. In den folgenden Jahren aber, verstärkt in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre, sank er auf 27,9% (Statistisches Bundesamt, verschiedene Jahrgänge). Die chemische Industrie, Automobil- und Elektroindustrie sowie der Maschinenbau zeichneten sich bis Ende der 1990er Jahre durch eine überdurchschnittliche Beschäftigungsstabilität aus.<sup>258</sup>

Mit Blick auf die Leistungsgruppen ergibt sich das gleiche Bild wie 1957 und 1966: Umso höher die Leistungsgruppe, desto höher die Anteile der Beschäftigungsverhältnisse mittlerer und sehr langer Dauer (siehe Grafik 24). Der Rückgang sehr langer Beschäftigungsverhältnisse seit 1990 war auf alle Leistungsgruppen gleich verteilt. Die zunehmenden Anteile befristeter Beschäftigungsverhältnisse sowie die abnehmenden Anteile sehr langer und steigenden Anteile kurzer Beschäftigungsverhältnisse zeichnen ein einheitliches Bild der Destabilisierung von Beschäftigungsverhältnissen in den 1990er Jahren. Die Ergebnisse werden aber durch verschiedene Überlegungen relativiert:



Grafik 24: Anteile sehr langer Beschäftigungsverhältnisse\* bei den Angestellten nach Leistungsgruppen 1957, 1966, 1990 und 1995 (in Prozent)

\*1957 und 1966 15 Jahre und länger, 1990 und 1995 16 Jahre und länger

Quellen: Gehalts- und Lohnstrukturerhebung, Statistisches Bundesamt, verschiedene Bände.

<sup>258</sup> So die Ergebnisse einer IAB-Studie von 1976 bis 1981 (allein die Elektroindustrie bewegte sich im Durchschnitt des verarbeitenden Gewerbes) sowie der BIBB/IAB-Erhebung Ende der 1990er Jahre. Beiden Untersuchungen zu Folge bestanden die stabilsten Beschäftigungsverhältnisse im Kreditgewerbe, der chemischen Industrie und im Maschinenbau, gefolgt von der Automobil- und Elektroindustrie (Cramer 1986; Grotheer und Struck 2003a).

Die großen Sprünge zwischen den Erhebungszeiträumen der Gehalts- und Lohnstrukturerhebung erlauben keine Aussage darüber, ob die Dauer der Betriebszugehörigkeit kontinuierlich stieg, ob die Entwicklung durch ein Auf und Ab oder durch Einbrüche gekennzeichnet war (wie zwischen 1995 und 2001). Untersuchungen über die Beschäftigungsverhältnisse in den 1980er und 1990er Jahren sprechen für eine diskontinuierliche Entwicklung<sup>259</sup> auch zwischen 1966 und 1990. Hiermit wird die konstatierte hohe Beschäftigungsstabilität, gegebenenfalls aber auch der aktuelle Negativtrend relativiert.

Die zunehmenden Anteile kurzfristiger zuungunsten sehr langer Beschäftigungsverhältnisse sind im Zusammenhang der Personalabbaustrategien zu sehen. Am häufigsten von Abbaumaßnahmen betroffen waren Arbeitnehmer mit einer Betriebszugehörigkeit von mehr als zehn Jahren, sie sind in der Regel älter und erreichen häufiger die durch Vorruhestandsregelungen gesetzten Altersgrenzen. In Konsequenz stieg mit zunehmendem Alter die Betroffenheit von Personalabbau, am stärksten waren über 50-Jährige betroffen<sup>260</sup>. Frühverrentungsprogramme bewirken automatisch eine Senkung der durchschnittlichen Dauer der Betriebszugehörigkeit. Am seltensten waren Beschäftigte mit mittlerer Betriebszugehörigkeitsdauer (zwischen fünf und zehn Jahren) betroffen, sie werden am stärksten durch Kriterien der Sozialauswahl geschützt (Marr, Steiner et al. 1998:25f.).

Schließlich befinden sich auch 2008 über 80% der Techniker und Personen in gleichrangigen nichttechnischen Berufe sowie der Bürokräfte und kaufmännischen Angestellten in unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen.

Grotheer und Struck untersuchten die Entwicklung der Stabilität betrieblicher Beschäftigungsverhältnisse von Anfang bis Ende der 1990er Jahre. Ihre Ergebnisse bestätigen eine abnehmende Beschäftigungsstabilität, lassen aber noch keinen Strukturbruch erkennen. Zwei weitere Resultate erscheinen für die hier aufgeworfenen Fragen interessant: Grotheer und Struck unterscheiden fünf Gruppen betrieblicher Beschäftigungsstabilität, von denen sich zwei durch besonders hohe Stabilität auszeichnen, sogenannte „Frühstabile“ und „Spätstabile“. Beide befinden sich seit mindestens zehn Jahren im Betrieb und tragen kein Entlassungsrisiko, dabei sind „Frühstabile“ spätestens drei Jahre nach der Ausbildung in den Betrieb eingetreten. Die Autoren kommen erstens zu dem Schluss, dass sich zu

---

<sup>259</sup> Erlinghagen konstatiert auf Grundlage des SOEP bereits für die 1980er Jahre eine Destabilisierung der Beschäftigungsverhältnisse. 1985 waren Beschäftigte, die den Betrieb verließen, zuvor im Durchschnitt sechs Jahre dort beschäftigt, 1987 nur noch vier Jahre. Bis Mitte der 1990er Jahre stieg der Durchschnitt auf gut sechseinhalb Jahre und erreichte 2001 mit gut sechs Jahren wieder die Werte von Mitte der 1980er Jahre (Erlinghagen 2005:1,4,6). Gleichzeitig kommt Erlinghagen wie auch Grotheer und Struck auf Grundlage der IAB-Beschäftigtenstichprobe zu dem Schluss, dass die Erosion langfristiger Beschäftigungsverhältnisse erst mit Beginn der 1990er Jahre einsetzte (Grotheer and Struck 2003: 307; vgl. auch Erlinghagen 2006).

<sup>260</sup> Dies gilt verschärft in Großunternehmen, die über umfangreichere rechtliche Kompetenzen zur Handhabung von Vorruhestandsregelungen und Durchsetzung unfreiwilliger Frühverrentungen verfügen.

Beginn wie Ende der 1990er Jahre in der Gruppe der Frühstabilen gleichermaßen mittlere wie höhere Statusgruppen ohne besondere Kosten- oder Verfahrensverantwortung finden: Facharbeiter, mittlere Angestellte sowie höher Qualifizierte.

Zweitens gehören Führungskräfte überdurchschnittlich häufig der Gruppe der Früh- und Spätstabilen an, während sich Beschäftigte ohne Führungsaufgaben mit und ohne finanziell verantwortlicher/innovativer Tätigkeit auch und zunehmend in den Gruppen der mittelfristig (drei bis neun Jahre) oder kurzfristig (bis zwei Jahre) Beschäftigten mit Entlassungsrisiko befinden. „Weniger spezifische oder allgemeine Qualifikation, Innovation oder Verantwortung, als eher noch Vorgesetztenverantwortung kennzeichnen stabile Beschäftigung. [...] Mit Ausnahme von Personen mit Führungsaufgaben deuten sich im Vergleich der Erhebungen 1991/92 und 1998/99 zunehmende Austausch in vormalig durch höhere Stabilität gekennzeichneten Bereichen, d.h. vor allem im Bereich der innovativen und verantwortungsvollen Tätigkeiten, an“ (Grotheer und Struck 2003b:315). Die Autoren sehen hierin die Bestätigung, dass stabile Beschäftigungsverhältnisse vor allem betriebssozialisatorische und integrative Funktionen übernehmen.

An dieser Stelle vollzieht sich meines Erachtens eine wichtige Veränderung der Bedingungen des traditionellen impliziten Arbeitsvertrages: Betriebliche Experten, auf die sich herkömmlich der Fokus der Integrationsstrategien der Unternehmen richtete, werden entweder zunehmend von dem Angebot relativer Sicherheit ausgeschlossen oder sind zunehmend weniger bereit, sich an ein konkretes Unternehmen zu binden. Im Verlaufe der 1970er und 1980er Jahre nahm die Wechselbereitschaft eines Teils der Hochqualifizierten und Führungskräfte, die als Zugehörige der höchsten Leistungsgruppen entsprechend der beschriebenen Entwicklung herkömmlich über eine längere Dauer der Betriebszugehörigkeit verfügen, zu. Die sinkende Beschäftigungsstabilität könnte in Teilen durch eine veränderte Fluktuationsneigung spezifischer Beschäftigtengruppen mit erklärt werden.

#### 5.4.2 Berufliche Entwicklungsperspektiven

Im Zuge der Rationalisierungsprozesse der 1970er Jahre profitierte eine begrenzte Zahl junger qualifizierter Angestellter von dem Ausscheiden Älterer dadurch, dass sie relativ früh in Führungspositionen aufsteigen konnten. Dennoch blieb einem wachsenden Teil junger, qualifizierter Arbeitskräfte der Aufstieg verwehrt. Sie nutzten ihre relativ starke Verhandlungsposition zur Durchsetzung einkommensbezogener und arbeitsinhaltlicher Interessen. Dem entsprach eine zunehmende Praxis der Betriebe, den hierarchischen Aufstieg (und Titel-Scheinkarrieren) um ‚ökonomische Karrieren‘ zu ergänzen. Die höheren tariflichen Gehaltsgruppen und der AT-Status wurden vom Führungskräftestatus entkoppelt und für qualifizierte Mitarbeiter, aber mit zunehmender Akademisierung vor allem für Hochqualifizierte, geöffnet. Sie konnten so im Extremfall ein höheres Einkommen als ihr unmittelbarer Vorgesetzter erzielen (Heisig 1989:86,159ff.).

Ab Anfang der 1980er Jahre verringerten sich die innerbetrieblichen Karrierechancen insbesondere im kaufmännischen Bereich aufgrund von vier Entwicklungen: Erstens war das Durchschnittsalter der Inhaber gehobener Positionen relativ niedrig. Zweitens wurde durch erweiterte Formen technischer Kontrolle die Notwendigkeit direkter persönlicher Kontrolle reduziert, wodurch größere Einsparungseffekte bei mittleren und höheren Positionen erzielt wurden. Die Spanne von Aufstiegspositionen verringerte sich weiter.

Drittens verschlechterten die weitere Ausdifferenzierung der Tätigkeiten und Reorganisation von Abteilungsstrukturen die Chancen einfacher und qualifizierter Angestellter, sich im Alltag für höhere Tätigkeiten zu qualifizieren. Die Zentralisation der Tätigkeiten einfacher Sachbearbeiter, Bürohilfs- und Schreibkräfte verhinderte, dass diese in qualifikationsheterogenen Arbeitsgruppen ihr Wissen erweitern und umfangreichere praktische Erfahrungen sammeln konnten. Durch die Abkoppelung strategisch-konzeptioneller Planungsarbeiten in Stabsstellen konnten qualifizierte Sachbearbeiter sich nicht mehr für diese Tätigkeiten notwendige Steuerungsqualifikationen aneignen (Baethge und Oberbeck 1986:325ff.). Im technischen Bereich ermöglichte etwa die Tätigkeit der Ausarbeiter, solange sie konstruktive Eigenleistungen beinhalten und die enge Zusammenarbeit mit dem Konstrukteur Lernprozesse förderte, den Aufstieg zum (Detail-) Konstrukteur, der nun weitgehend blockiert wurde (Manske, Mickler et al. 1994:174ff.).

Viertens wurde bei Neueinstellungen/Umsetzungen verstärkt die formale Qualifikation als Kriterium für die Beschäftigung in abwicklungstechnischen, marktnahen oder Stabsabteilungen herangezogen. Auf Fachabteilungs-/Gruppenleiterstellen und in den Stabsabteilungen wurden zunehmend ausschließlich, bei höheren Sachbearbeitertätigkeiten häufiger Hochschulabsolventen eingesetzt. Diese begannen ihren Berufseinstieg vermehrt auf gehobenen Sachbearbeiterpositionen. So waren zum Beispiel in der chemischen Industrie 1976 66% der Akademiker leitende Angestellte, Ende der 1980er Jahre waren es nur noch 40% (Hartmann 1991:187). Die Höherqualifizierung der Belegschaften förderte auf Seiten der Unternehmen die Etablierung differenzierter Karriereperspektiven, unter anderem durch die Beschränkung des Zugangs zu betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen. Standen insbesondere Führungskräften, aber auch Angestellten mit qualifizierten Tätigkeiten berufsfachliche Weiterbildungsmaßnahmen offen, erhielten einfache Angestellte lediglich Zugang zu Anpassungsfortbildungen (etwa zur Beherrschung der neuen EDV-Systeme) (Baethge und Oberbeck 1986:323ff.,341ff.).

Den verschlechterten Karrierechancen entsprach deren negative Einschätzung durch die einfachen Angestellten und allgemeiner durch diejenigen in den administrativen Bereichen. Aber auch höhere Sachbearbeiter beurteilten ihre Situation häufiger kritisch. Als Ursachen erkannten sie die technische Entwicklung, die Anzahl bereits besetzter oder begrenzter Aufstiegspositionen sowie die hohe Konkurrenz (Baethge und Oberbeck 1986:357f.,360). In Antizipation der ver-

stärkten Selektionswirkung von Weiterbildung artikulierten sie häufig Weiterbildungsinteresse, waren sich aber bewusst, hierdurch nicht unbedingt betrieblichen Aufstieg oder ein höheres Einkommen realisieren zu können.

Anfang der 1990er Jahre verschärfte sich die beschriebenen Entwicklungen. Der umfangreiche Hierarchieabbau in vielen Großunternehmen bedingte sehr viel stärker als die technischen Veränderungen in den 1970er und 1980er Jahren eine sinkende Funktionsmasse an Führungspositionen. Ihr standen aufgrund des ungebrochenen Trends zur Akademisierung der Belegschaften mehr und mehr Aufstiegsaspiranten gegenüber (Baethge, Denkinger et al. 1995:42; Kotthoff 1997a:81,87; Kotthoff und Wagner 2008:123f.). Und weiterhin wurden Aufstiegspositionen langfristig durch jüngere Mitarbeiter blockiert, die in wirtschaftlichen Wachstumsphasen oder im Zuge der ‚Ausmusterung‘ Älterer im Rahmen der Personalabbau- und Reorganisationsprozesse befördert worden waren (Baethge, Denkinger et al. 1995:86; Faust, Jauch et al. 2000:267f.).

Der hierarchische Aufstieg als traditionelles Karrieremodell stützte sich auf eine enge Verkopplung des hierarchischen Ranges – als stärkstes Symbol der Anerkennung – mit der Verantwortung und Vergütung. Voraussetzung hierfür waren tief gestaffelte Hierarchien, eine stark funktional orientierte organisatorische Arbeitsteilung und ein an dieser ausgerichtetes Anforderungsprofil für Führungskräfte. Noch in den 1970er Jahren waren Beförderungen in deutschen Großunternehmen nur in Ausnahmefällen mit einem Fachbereichswechsel verbunden (Pippke und Wolfmeyer 1976:49ff.; vgl. auch Handy 1988). Im Zuge der neuen Organisationskonzepte wurden mit den flexiblen, prozessorientierten Arbeitsstrukturen neue Anforderungsprofile und Selektionskriterien für beruflichen Aufstieg etabliert (Faust, Jauch et al. 2000:266,285). Anstelle des hierarchischen Aufstiegsmodells sollten verstärkt Fachlaufbahnen und ökonomische Karrieren sowie, den neuen Arbeitsstrukturen entsprechend, Generalistenkarrieren und Projektlaufbahnen treten.

Fachlaufbahnen definieren Aufstieg unabhängig von Managementaufgaben etwa über größere Freiräume bei der Projektauswahl. Sie richten sich an fachlich hochqualifizierte Experten der Forschung und Entwicklung, Konstruktion und Stabsabteilungen. Bis heute hat aber nur ein Teil der Unternehmen eine Fachlaufbahn etabliert. Und wo dies der Fall ist, handelt es sich häufig um minderwertige Alternativen in Bezug auf Einkommenschancen, Status und Prestige.<sup>261</sup> Der Expertenstatus besitzt vergleichsweise geringes Ansehen, und die verbleibenden Expertenstellen werden häufig als Sackgasse wahrgenommen (vgl. auch Baethge, Denkinger et al. 1995:73; Büdenbender und Strutz 1996:134,150; Faust, Jauch et al. 2000:127f.,281f.; Kotthoff und Wagner 2008:124f.).

---

<sup>261</sup> Ein weiteres Problem liegt in der unzureichend realisierten Bindung an die fachliche Tätigkeit, die mit fortschreitender Karriere zunehmend durch Forschungsmanagementaufgaben (anstelle der für die Führungslaufbahn typischen Personal- beziehungsweise allgemeinen Managementaufgaben) verwässert wird.



Ökonomische Karrieren sollen der breiten Masse an Beschäftigten, die keinen Aufstieg realisieren kann, Statusdifferenzierung auf Grundlage der Einkommenshöhe ermöglichen. Ökonomisch wird das Modell insbesondere durch das Gebot der Kostenneutralität: Der ‚finanzielle Aufstieg‘ einzelner soll durch den ‚finanziellen Abstieg‘ weniger leistungsfähiger Mitarbeiter ausgeglichen werden. Die Einführung entsprechender Vergütungssysteme ist mit weitreichenden Umsetzungsproblemen und Unzufriedenheiten der Angestellten verbunden (Faust, Jauch et al. 2000:200,285ff.). Die zunehmende Praxis der Verleihung des AT-Status ist auch als Versuch einer Verkopplung finanzieller Anreize mit einer Sozialprestigekomponente zu verstehen. Die häufigere Entkopplung des AT- vom Führungskräfte-Status verleiht ihm aber ähnlich der Titelwirtschaft den Charakter einer ‚Ersatz-Belobigung‘ und eines Gehaltsfindungssystems (Kotthoff und Wagner 2008:213).

Generalistenkarrieren fordern von Führungskräften die Rotation zwischen verschiedenen Funktionsbereichen<sup>262</sup>, ressortübergreifendes Denken, die Übernahme von Projektmanagementaufgaben und im Falle der Ingenieure das Sammeln von Erfahrungen in der Produktion (Faust, Jauch et al. 2000:127). Anders als bei der Projektaufbahn bleiben die einzelnen Positionen in der Regel an das Stellengefüge der Organisation gebunden. Projektkarrieren sind an bestimmten Aufgaben ausgerichtet und regelmäßig mit Fach-, aber nicht Personalverantwortung verbunden (Stetter 1999:107ff.). In beiden Fällen zielt Karriereentwicklung auf den allgemeinen Zuwachs an Verantwortung für Projekte oder Budgets anstelle von Personalverantwortung. Die steigende Bedeutung von Projektarbeit verdeutlicht die Entwicklung des Stellenmarktes für Fach- und Führungskräfte, auf dem Mitte der 1990er Jahre Ausschreibungen für Projektleiter deutlich dominierten.

Entgegen der herkömmlichen Konzentration auf berufliche Entwicklung als hierarchischer Aufstieg können alternative Laufbahnmuster verschiedenen Berufs- und Karriereorientierungen aufgreifen. Ihrem beruflichen Selbstverständnis nach stellen sich Hochqualifizierte unter Karriere typischerweise den Zuwachs an Verantwortung, Zuständigkeit, „dispositiven und managerialen Aspekten, an Vielseitigkeit und an Aufgabenbedeutung für die Firma“ vor (Kotthoff 1997a:81f). Sie verbinden beruflichen Erfolg nicht zwangsläufig mit hierarchischem Aufstieg.

Von Rosenstiel, Nerdinger und andere untersuchten die beruflichen Orientierungen von Führungsnachwuchskräften<sup>263</sup> im Rahmen zweier Längsschnittuntersuchungen, einmal Mitte der 1980er Jahre (zu diesem Zeitpunkt wurden auch Führungskräfte befragt) und zu Beginn der 1990er Jahre. Sie unterschieden drei Arten von Berufsorientierung: (1) eine Karriereorientierung, bei der Karriere als Einkommenszuwachs und beruflicher Aufstieg durch zunehmenden Einfluss und

---

<sup>262</sup> Diesem Ansatz entspricht ‚im Kleinen‘ die Job Rotation zwischen verschiedenen Tätigkeiten innerhalb eines Funktionsbereiches.

<sup>263</sup> Befragt wurden Studierende aus typischen ‚Führungskräftenachwuchsfächern‘ (Maschinenbau, Elektrotechnik, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften). Sie wurden teils bis zu drei Jahre nach Berufseintritt erneut befragt (Rosenstiel, Nerdinger et al. 1991:44).

steigende Verantwortung verstanden wird; (2) eine Freizeitorientierung, bei der die Einstellung zur beruflichen Zukunft sich an einem erfüllten Leben jenseits des Berufs orientiert; (3) alternatives Engagement, die Gestaltung des Berufslebens zielt anstelle persönlichen Gewinns auf eine Verbesserung der Arbeitswelt (Kaschube 1997:123). Nur ein knappes Viertel der Studierenden gehörte dem rein karriereorientierten Typ an (Rosenstiel 1993:75). Dies bedeutet aber nicht, dass die potenziellen Nachwuchsführungskräfte an beruflicher Entwicklung desinteressiert und die Führungskräfte allein darauf fixiert wären.<sup>264</sup> Dies zeigt sich zum einen, wenn die Autoren neben den reinen Orientierungstypen Mischtypen erfassen. Von den zu Beginn der 1990er Jahre befragten erwerbstätigen Nachwuchsführungskräften gehörten immerhin 45,6% dem karriereorientierten oder einem karriereorientierten Mischtypus an (bei einem Fünftel konnte keine ausgeprägte Karriereorientierung festgestellt werden) (Kaschube 1997:123). Es zeigt sich zum anderen in den Zielen, denen die Befragten für die kommenden zwei Jahre besondere Priorität beimaßen. Ihr Interesse galt insbesondere der Erweiterung ihres Verantwortungsbereiches (61,5%), während nur knapp zwei Viertel einen ersten Aufstiegsschritt anstrebten (39,8%). Etwa der gleiche Anteil (41,2%) wollte die Organisation wechseln, sollten sich innerhalb ihres Unternehmens keine weiteren Perspektiven ergeben (Nerdinger 1997:50). Hier, und deutlicher noch in der Untersuchung von Baethge, Denkinger et al., zeigt sich, dass die am hierarchischen Aufstieg orientierten Karrieresysteme der Unternehmen zum Teil mit den beruflichen Erwartungen der Hochqualifizierten im Widerspruch stehen.

Baethge, Denkinger et al. (1995) unterscheiden zwei Kategorien von Berufsorientierungen. Erstere bezieht sich auf Hochqualifizierte, deren Handeln sich an ihrem subjektiven Interesse an Inhalt und Art ihrer Tätigkeit ausrichtet. Sie umfasst die zwei Typen der Wissenschafts- und Selbstentfaltungsorientierung. Beide beurteilen ihren Erfolg nicht nach materieller Anerkennung und Status. Der wissenschaftsorientierte Typ will sein Expertenwissen messen und bei Aufgaben mit besonderem fachinhaltlichem Anspruch unter Beweis stellen. Hauptattraktionsmoment der Tätigkeit bilden auf fachliches Wissen bezogene Herausforderungen. Als Bezugspunkt gilt die scientific community, durch die der wissenschaftsorientierte Typ anerkannt werden will. Gerade Experten im Bereich der Forschung und Entwicklung sind häufiger nicht an hierarchischem Aufstieg interessiert. Als Führungskraft tauschen sie einen Teil ihrer fachlichen Funktion gegen Managementaufgaben ein, wodurch sie den Bezug zur wissenschaftlichen Tätigkeit verlieren, bei weiterem Aufstieg bleibt nur eine geringe fachliche Bindung erhalten. Das Interesse des selbstentfaltungsorientierten Experten gilt primär der Erweiterung seines Kompetenzprofils. Er versteht seine Aufgabe als Suche nach individuellen Lösungen, bei der er sich weitere Kenntnisse und Kompetenzen aneignet. Sein

---

<sup>264</sup> Die Ergebnisse beider Wellen ergaben deutliche Unterschiede zwischen den Orientierungen der Studierenden und der Führungskräfte. Letzte gehörten zu etwa drei Vierteln dem karriereorientierten Typ an. Ihr Anteil stieg von Mitte der 1980er bis zu Beginn der 1990er sogar leicht.

Denken und Handeln zielen auf eine universelle Persönlichkeitsentwicklung. Er strebt unabhängig von hierarchischen Positionen die allgemeine Erweiterung seiner (auch sozialen) Kompetenzen und seines Aufgabenhorizonts an, auch persönliche Bedürfnisse etwa nach außerberuflichen, sozialen Kontakten beeinflussen sein berufliches Selbstverständnis (Baethge, Denkinger et al. 1995:50ff.).

Die zweite Kategorie bezieht sich auf Hochqualifizierte, deren Handeln auf den Erfolg in der Organisation und die Verwirklichung organisationstypischer Ziele gerichtet ist, sie sind gestaltungs- oder statusorientiert. Der gestaltungsorientierte Typ sieht seine Aufgabe darin, die Rationalität der Organisation zu erhöhen, indem er zur Optimierung systemisch verbundener Arbeitsprozesse beiträgt. Er nutzt seine hierarchische Funktion zur Förderung der Effizienz der Organisation, wobei er betriebliche Machtgefüge und systemische Dysfunktionalitäten unter Risiko der Gefährdung seiner innerbetrieblichen Fortentwicklung in Frage stellt. Seine Abhängigkeit vom hierarchischen Organisationsgefüge wird mit dem Abbau hierarchischer Strukturen relativiert. In dem Maße, in dem die betrieblichen Abläufe entbürokratisiert und prozessorientiert umgestaltet werden und abteilungsübergreifende Kooperationen eine zunehmend größere Rolle spielen, verlieren hierarchische Positionen als strategische Mittel der Einflussnahme an Bedeutung. Die Orientierung des statusorientierten Typs gleicht in weiten Zügen der traditionellen, unternehmensloyalen Karriereorientierung. Er versteht unter beruflicher Fortentwicklung explizit das Aufrücken in der betrieblichen Hierarchie mit einem Zuwachs an Personalverantwortung sowie die Erweiterung seiner Anweisungs- und Kontrollbefugnisse. Er beurteilt seine Tätigkeit anhand der mit ihr verbundenen Statusattribute. Maßstab sind materielle Anerkennung und seine persönliche Aufstiegsperspektive (Baethge, Denkinger et al. 1995:72).

Doch die Unternehmen tun sich bei der Definition und Durchsetzung neuer Laufbahnmuster schwer.<sup>265</sup> Sie verfehlten, im Zusammenhang des propagierten Leitbilds flacher und flexibler Strukturen Verantwortung und Kompetenzen<sup>266</sup> wirksam unabhängiger von hierarchischen Positionen zu etablieren. Das hierarchische Karrieremodell verlor quantitativ an Bedeutung, die verbleibenden Führungspositionen wurden aber in Bezug auf Status und Macht aufgewertet (Baeth-

---

<sup>265</sup> Selbst in Unternehmen, die entsprechende, an sich verbindliche Beförderungsrichtlinien erlassen haben, ist die Umstellung häufiger mit Problemen belastet. Hierzu trägt der Umstand bei, dass im Zuge der Dezentralisierungskonzepte Personalabteilungen, die als ‚neutrale Dritte‘ einen wesentlichen Beitrag zur Umsetzung der neuen Richtlinien leisten sollten, geschwächt wurden. So setzen sich in der Beförderungspraxis zum Teil verantwortliche ‚Traditionalisten‘ durch. Gleichzeitig fördert die Einrichtung dezentraler funktionsintegrierter Einheiten nicht nur den Generalisten, sondern auch Abschottungen gegen andere Einheiten, die eine Abwehrhaltung gegenüber Fremdeinsteigern aus anderen Einheiten mit sich bringt (Faust, Jauch et al. 2000:283f.).

<sup>266</sup> „Gerade in den Stäben verfügen die Mitarbeiter oft über keine klaren Kompetenzen im Umgang mit den Fachabteilungen, und so wird der hierarchische Status der Person im Arbeitsalltag relevant, um sich gegen ‚Abteilungsfürsten‘ durchsetzen oder wenigstens behaupten zu können“ (Baethge, Denkinger et al. 1995:69).

ge, Denkinger et al. 1995:42,68f.,73; Faust, Jauch et al. 2000:276,290). Bleibt Führungsverantwortung das zentrale Merkmal sozialer Geltung im Betrieb, sind auch die Hochqualifizierten in ihrer Suche nach sichtbarer Anerkennung darauf verwiesen, selbst wenn dies im Konflikt zu ihren arbeitsinhaltlichen Interessen steht (Faust, Jauch et al. 2000:267f.,290; Kotthoff und Wagner 2008:123). Kotthoff beschreibt die Konsequenzen eines Hierarchieabbaus ohne entsprechende „Enthierarchisierung der Firmenkultur“ folgendermaßen: „Die Gruppenleiter bedauern, daß die Abteilungsleiterebene weggefallen und somit ein weiterer Aufstieg illusorisch ist; die nicht promovierten Wissenschaftler, daß sie nicht Gruppenleiter und somit ‚gar nichts‘ werden können; die FH-Ingenieure, die qualifizierten Techniker und Laboranten, daß sie wegen der ‚Akademikerschwemme‘ nicht mehr ins AT-Verhältnis aufsteigen können [...]“ (Kotthoff 1997a:238).

Das Versäumnis einer systematischen und konsequenten Etablierung alternativer Karrieremuster trägt wie der Trend zur Dauerreorganisation zu einer Verunsicherung der Hochqualifizierten und Führungskräfte hinsichtlich ihrer beruflichen Entwicklung und Selbstwirksamkeit bei (Kotthoff 1997a:81). Wenn man heute nicht weiß, wo morgen umstrukturiert wird, fällt es schwer, die eigene berufliche Entwicklung individuell-strategisch zu steuern (Baethge, Denkinger et al. 1995:67). Aber genau dies wird von den Experten verlangt. Sie sollen lebenslang lernen und auf Grundlage der gesammelten Erfahrung den zukunftsweisenden Weg antizipieren. Karriere wird zum Gegenstand individuell-strategischen Managements (Baethge, Denkinger et al. 1995:67f.; Stetter 1999:63; Faust, Jauch et al. 2000:269).

Baethge und Denkinger befragten ihre Experten zu einem Moment, da die Konsequenzen der Restrukturierungsprozesse sich erst allmählich abzeichneten. Diese beurteilten ihre Entwicklungschancen im konkreten Betrieb in deutlicher Mehrheit positiv<sup>267</sup>, waren aber bereits durch den Wandel hin zur „selbstdefinierten Karriere“ verunsichert. Die später befragten Hochqualifizierten und Führungskräften stellten fest, dass Karriere nicht nur schwieriger berechenbar wird, sondern dass ihre mittelfristigen Entwicklungsmöglichkeiten deutlich eingeschränkt wurden (Kotthoff 1997:81; Faust, Jauch et al. 2000:267,295). Darüber hinaus gilt nicht nur für die Sicherheit des Arbeitsplatzes, sondern auch das berufliche Fortkommen – in Bezug auf den hierarchischen Status, die Verantwortung in der Tätigkeit, aber auch das Einkommen –, dass einmal Erreichtes nicht selbstverständlich auf Dauer sicher ist (Faust, Jauch et al. 2000:290). Die individuelle Leistungsfähigkeit muss immer wieder aufs Neue unter Beweis gestellt werden.

Zu den Verlierern der Reorganisationsprozesse zählten neben abgestuften Führungskräften diejenigen, die aufgrund ihrer bisherigen Berufsbiographie nicht den neuen Selektionskriterien entsprechen.<sup>268</sup> Mit der ‚Abschaffung‘ des funktio-

<sup>267</sup> Etwa ein Drittel beurteilte sie uneingeschränkt, zwei Fünftel eingeschränkt positiv und nur ein Viertel überwiegend negativ (Baethge, Denkinger et al. 1995:79).

<sup>268</sup> Die Wahrnehmung der beruflichen Entwicklungschancen differierte weiter in Abhängigkeit der Frage, ob die Abteilung im Zuge der Reorganisation gestärkt oder abgewertet wurde. Verbesser-

nen Modells wurden die Karriereinvestitionen vieler – primär, aber nicht nur, älterer – Angestellter entwertet, die sich am klassischen Karrieremodell orientiert und innerhalb ihres Funktionsbereiches profiliert hatten. Sie erlebten diese Erfahrung als fehlende Anerkennung ihrer bisherigen und Perspektivlosigkeit ihrer weiteren beruflichen Entwicklung. Und dieses Empfinden beeinflusste ihre Motivation und Leistungsbereitschaft negativ, die Bindung an das Unternehmen war gestört (Stetter 1999:45). Nur natürlich ist der Wunsch, der Perspektivlosigkeit durch einen Betriebswechsel zu entkommen, doch verschlechterte sich die Position der Betroffenen nicht nur auf dem internen, sondern aus verschiedenen Gründen auch auf dem externen Arbeitsmarkt. Die Umbewertung der Karrieremuster erfolgte in den Großunternehmen<sup>269</sup> betriebsübergreifend, die alte Art Führungskraft ist nur noch in wenigen Betrieben gefragt; in den 1990er Jahren und nach der Jahrtausendwende verschlechterte sich die Arbeitsmarktsituation auch vieler Hochqualifiziertengruppen (siehe Abschnitt 5.4.1.1); und ein Betriebswechsel der Betroffenen war aufgrund ihres meist fortgeschrittenen Alters häufig unrealistisch. Es überrascht nicht, dass unter diesen Führungskräften Resignation und Missmut verbreitet waren (Faust, Jauch et al. 2000:270f.,296ff.).

Schieden viele ältere Führungskräfte aus dem Karrierekarussell aus, ergaben sich insbesondere für jüngere, die in der Vergangenheit ihre Qualitäten oder ein entsprechendes Potenzial zur Übernahme einer unternehmerisch definierten Position unter Beweis gestellt hatten, neue Karrierechancen. Aber hiermit ist weder gesagt, dass nicht auch ein Teil der älteren Führungskräfte zu den Gewinnern der Reorganisationsprozesse zählte<sup>270</sup>, noch dass alle jüngeren Führungskräfte bereits dem neuen Profil entsprächen – und selbst wenn über grandiose Karriereaussichten verfügten. Gerade jüngere, untere Führungskräfte beurteilten ihre Entwicklungschancen zwar überwiegend positiv, aber zum Teil auch als besonders enttäuschend (Faust, Jauch et al. 2000:273f.,297f.,306). Die Konkurrenz innerhalb der Gruppe junger Führungskräfte und Hochqualifizierter ist groß. Die Unternehmen schöpfen auf der Suche nach Nachwuchskräften aus einem großen internationalen Bewerber-Pool, und gerade Großunternehmen behalten sich vor, die Besten und am meisten Engagierten zu wählen. Zusätzlich erfolgt die Selektion der Wenigen, für die eine weiterreichende Karriere im Unternehmen vorgesehen ist, deutlich

---

ten sich die Chancen in der Wahrnehmung der Führungskräfte in den kaufmännischen Bereichen eher, erlebten technische und naturwissenschaftliche Führungskräfte besonders in Forschung und Entwicklung, Konstruktion und in der indirekten Produktion eine deutliche Verschlechterung. Sie sahen eher das Ende ihrer Karriere im aktuellen Unternehmen erreicht und mussten vermehrt beruflichen Abstieg akzeptieren (Faust, Jauch et al. 2000:270f.,296ff.).

<sup>269</sup> Für die unteren und mittleren Führungskräfte der Großunternehmen wäre ein Wechsel in einen kleineren Betrieb in der Regel auch mit Einbußen des Einkommens sowie der Sozialleistungen verbunden.

<sup>270</sup> Ein Teil von ihnen profitiert von einer arbeitsinhalten Positionsaufwertung und wird so für den fehlenden weiteren hierarchischen Aufstieg aus eigener Perspektive mehr als entschädigt (Faust, Jauch et al. 2000:269f.).

früher. Bereits mit oder in den ersten Jahren nach Betriebseintritt werden über Potenzialanalyseverfahren High Potentials ermittelt, denen quasi ausschließlich kontinuierliche Förderung und systematische Karriereplanung angeboten werden. Und nur sie gelten als Zukunft des mittleren und oberen Managements (Faust, Jauch et al. 2000:276; Kotthoff und Wagner 2008:123f.).

Fraglich ist, wie die Hochqualifizierten auf die Enttäuschung ihres Karrierewunsches reagieren.

#### 5.4.3 Das Austauschangebot der Angestellten: Hohes Engagement und Bindungsbereitschaft

Unter dem Stichwort Wertewandel wurde ab Mitte der 1970er Jahre diskutiert, wie sich der Stellenwert der beruflichen Tätigkeit bei fortschreitender Individualisierung und einer stärkeren Betonung der Privatsphäre verändert (für eine Zusammenfassung der Diskussion vgl. Matiaske 1992:12ff.; Kotthoff 1997a:58; Brose 2000:13). In der Vielfalt der Theorien zum Wertewandel ist eine zentrale These erkennbar: Die Konzentration auf Erwerbsarbeit als zentraler Bezugspunkt von Lebensgestaltung hat abgenommen. Klassische Akzeptanz- und Pflichtwerte verloren gegenüber Erwartungen an die Lebensqualität an Gewicht (Institut für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik 1985:8f.,14ff.; Baethge, Denkinger et al. 1995:39). Auch Hochqualifizierte orientieren sich „an den schicht-, zeit- und altersgemäßen Vorstellungen einer angemessenen Lebensführung als Berufsmensch, der Familie und Freunde hat“ (Kotthoff 1997a:57). Eine verstärkte Forderung nach einer Balance zwischen Arbeits- und Lebenswelt findet ihren Ausdruck in „integralen Lebenskonzepten“ (Bolte und Voß 1988:75ff.,82ff.; Pahl 1997:211), die stärker persönlichen Präferenzen angepasst und auf diese hin systematisch organisiert werden (Baethge, Denkinger et al. 1995:144). Individuelle Ressourcen wie Gesundheit, Qualifikationen, soziale Kontakte oder Zeit werden vor dem Hintergrund nicht-beruflicher Tätigkeiten neu bewertet. Mit den integralen Lebenskonzepten geht eine gesteigerte Selbstverantwortlichkeit des einzelnen für die Balance zwischen beruflicher und privater Sphäre einher. „Berufliche Karrieren sind in der außerberuflichen Sphäre keine Entschuldigung mehr für zeitliche Indisponiertheit“ (Baethge, Denkinger et al. 1995:148). Die neue Pluralität impliziert die ‚Qual der Wahl‘ zwischen erweiterten betrieblichen Ansprüchen, gewachsenen persönlichen Ansprüchen und vermehrten Erwartungen des privaten Umfeldes (Büdenbender und Strutz 1996:397; Faust, Jauch et al. 2000:213,231). Mit dieser Entwicklung ist die Bewertung zentraler Aspekte des traditionellen impliziten Arbeitsvertrages durch die Hochqualifizierten und Führungskräfte unmittelbar verbunden. Wie stehen sie zu den neuen Aufstiegsrealitäten? Wie stehen sie den Engagementansprüchen der Unternehmen gegenüber? Und wird ihr Streben nach Karriere durch veränderte Ansprüche durch das, aber auch an das private Umfeld relativiert?

Die Verschiebung der Wertepräferenzen implizierte ein verändertes Arbeitsbewusstsein, das eine Subjektivierung der Arbeit nach sich zog. Für die betrieblichen Experten ist die Betonung berufsinhaltlicher, kommunikativer und expressiver Ansprüche, das Bedürfnis, „seine Subjektivität in die Arbeit einbringen zu können“ (Baethge 1991:6f.,11) herkömmlich Teil ihres Selbstverständnisses. Aber die „Verbindlichkeit und Hartnäckigkeit“, mit der sie diese verwirklichen, ist gestiegen. Auch wenn sich die Erwerbstätigkeit als ausschließliches Medium eines aktiven und produktiven, „engagierten“ und „erfüllten“ Lebens relativiert, legen besonders die betrieblichen Experten die größere subjektive Gewichtung weiterhin auf die Arbeitssphäre (Kotthoff 1997a:57ff.). Sie suchen zunehmend nach außerbetrieblicher Bestätigung, verfügen aber nach wie vor über eine hohe, „auf ihren Beruf bezogene intrinsische Verantwortungsethik und Leistungsorientierung“ (Bolte und Voß 1988:86) und „betrachten ein überdurchschnittliches berufliches Engagement als persönliche Verpflichtung“ (Institut für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik 1985:4) deren sichtbarer Ausweis ihr hohes zeitliches Engagement ist. Lange Arbeitszeiten sind nicht nur Teil der Erwartungen der Unternehmen, sondern auch des Selbstbildes der Führungskräfte. Bezugspunkt ihres Arbeitshandelns ist nicht primär die festgelegte Arbeitszeit – insbesondere nicht bei den AT-Angestellten –, sondern die ihnen zugewiesene Aufgabe, für deren Erfüllung sie sich verantwortlich fühlen und auch in die Verantwortung genommen werden (Heisig und Littek 1995:288). Überdurchschnittliches zeitliches Engagement und hohe Verfügbarkeit – am Wochenende, in den Abendstunden, aber auch im Urlaub – sind Ausweis des Verantwortungsbewusstseins, der gehobenen Position sowie des individuellen Strebens nach einer höheren Position. Da verlässliche Indikatoren für das Commitment und die Loyalität der Mitarbeiter fehlen, werden lange Arbeitszeiten und Verfügbarkeit als sichtbare Signale hoher Einsatz- und Leistungsbereitschaft herangezogen (Baethge, Denkinger et al. 1995:123ff.,131; Faust, Jauch et al. 2000:215ff.). Gleichzeitig wird, wo „das hohe berufliche Engagement nicht zur Disposition steht, weil die konkrete Arbeit Identifikationsmöglichkeiten bietet, [...] Arbeitszeit zu ungewöhnlichen Zeiten fast unabweisbar, sofern man daneben noch etwas von der Familie, den Kindern oder Freunden mitbekommen will“ (Baethge, Denkinger et al. 1995:135).

Entgegen dem allgemeinen Trend zur Verringerung der Arbeitszeit, verlängerten sich die Arbeitszeiten der Hochqualifizierten und stärker noch der Führungskräfte ab Mitte der 1980er Jahre (Wingen, Hohmann et al. 2004:26). Im Vergleich zu anderen Beschäftigtengruppen vergrößerte sich die Kluft in der Länge der Arbeitszeit (Baethge, Denkinger et al. 1995:123; Faust, Jauch et al. 2000:236). Während bei den Führungskräften die vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit bis 1996 auf 38,7 Stunden sank, stieg ihre tatsächliche Wochenarbeitszeit auf bis zu 46,6 Stunden leicht an (siehe Tabelle 14). Gleichzeitig stieg der Anteil der Hochqualifizierten ohne vertraglich fixierte Arbeitszeit von 12% 1984 bis 1998 auf 17% (Wagner 2001:369).

Tabelle 14: Vereinbarte und tatsächliche Wochenarbeitszeiten von vollzeitbeschäftigten Angestellten mit hochqualifizierter Tätigkeit und Führungsaufgaben\* (Deutschland gesamt\*\*) 1984 bis 1998

	Vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeiten	tatsächliche Wochenarbeitszeiten	Differenz
1984	41,2	45,3	4,1
1990	40,4	45,3	4,9
1996	38,7	46,3	7,6
1997	38,7	46,6	7,9
1998	38,9	46,1	7,1

\* die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit haben

\*\* Hochqualifizierte und Führungskräfte arbeiteten in Ostdeutschland aufgrund einer längeren vertraglichen Arbeitszeit (bis zu 1,5h) länger und leisteten zudem in einzelnen Jahren etwas mehr Überstunden.

*Quelle: Sonderauswertung des Sozioökonomischen Panels (Wagner 2001:369).*

In den 1990er Jahren führten viele Unternehmen neue Arbeitszeitmodelle ein, Gleitzeitmodelle mit und ohne Kernarbeitszeit, Arbeitszeitkonten mit unterschiedlichen Ausgleichszeiträumen sowie das vielschillernde Modell der Vertrauensarbeitszeit, das verstärkt im Hochqualifizierten- und Führungskräfte-segment zum Einsatz kommt. Nach einer Studie des IfO-Instituts hatten zu Beginn der Jahrtausendwende in der Metall- und Elektroindustrie gut zwei Drittel der Betriebe in Verwaltung und Vertrieb sowie den Bereichen Beratung und Projektierung, die knappe Hälfte in Außendienst und Montage sowie Forschung, Entwicklung und Konstruktion Vertrauensarbeitszeit eingeführt (IfO 2002 in Wingen, Hohmann et al. 2004:63ff.). Allgemeiner Tenor der Debatte um Vertrauensarbeitszeit ist, dass mit ihr regelmäßig eine Verlängerung der Arbeitszeit und häufiger auch Arbeitsintensivierung verbunden ist (Wingen, Hohmann et al. 2004:82ff.).

Hochqualifizierte und Führungskräfte akzeptieren auch deshalb Arbeitszeiten, die ihnen zu lang erscheinen, weil sie sie für unvermeidlich halten. Baethge, Denking et al. kamen zu dem Schluss, dass die von ihnen befragten Führungskräfte sich in einem Dilemma befanden. Dies sei nicht primär durch die innerbetrieblichen Rationalisierungs- und Ökonomisierungsprozesse selbst zustande gekommen. Vielmehr seien mit diesen verbundene gesteigerte Verhaltensanforderungen in Konflikt zu Anforderungen an die Experten aus ihrem sozialen Umfeld getreten. Dieses Ergebnis läuft denen späterer Studien zuwider.<sup>271</sup> Die konstatierte

<sup>271</sup> Faust, Jauch et al. verweisen neben unterschiedlichen Stichprobenzusammensetzungen und abweichenden Frageformulierungen auf veränderte Kontextbedingungen, die die unterschiedli-



Dilemma-Situation öffnet sich aber anderen Interpretationen, wenn die Autoren erkennen, dass die Experten zum Teil recht gut mit diesem Dilemma leben können. Die Arbeitszeit ist Element ihres impliziten Arbeitsvertrages. Zunehmende Arbeitszeitanprüche werden mit der Frage nach der ‚Gegenleistung‘ gekontert. Die Hochqualifizierten können sich mit der hohen zeitlichen Belastung arrangieren, solange diese etwa durch eine inhaltlich interessante Arbeit und mit ihrer Position verbundene Privilegien zumindest in Teilen kompensiert wird (Baethge, Denkinger et al. 1995:22,28; Faust, Jauch et al. 2000:217).

Dies bedeutet nicht, dass sie Verletzungen ihrer Arbeitszeitnorm nicht kritisieren. Anstelle des allgemein definierten Normalarbeitstages bilden sich „betriebliche Normalarbeitszeitgrenzen“ für verschiedene Führungsebenen, Funktionen und Karrieretypen aus – zum Teil vertraglich geregelt, aber häufig auch informell (Kotthoff 1997a:59). Eine Verletzung der Arbeitszeitnorm wird konstatiert, wenn diese nicht auf Hochphasen beschränkt bleibt, sondern zum Dauerzustand gerinnt (Faust, Jauch et al. 2000:229). Reorganisationsprozesse fördern die Wahrnehmung einer Normverletzung häufig, weil als reorganisationsbedingt angenommene Belastungsspitzen nach Abschluss der Reorganisation als neue Arbeitszeitnorm festgeschrieben werden oder aufgrund sukzessiver Reorganisationsprozesse kein Ende finden. Hierunter leiden besonders, aber bei weitem nicht nur ältere Führungskräfte. Auch Jüngeren erscheint das abverlangte Pensum nicht auf Dauer erfüllbar. Sie hoffen, es handele sich um eine Art von „Bewährungsprobe“, dass es künftig möglich werde, „einen Gang zurückzuschalten“ (ebd.:250).

Arrangieren sich die Experten noch mit langen Arbeitszeiten, treten im Zuge der Reorganisationsprozesse regelmäßig weitere Belastungen auf, die das traditionelle Arrangement des impliziten Vertrages in Frage stellen. Hierzu zählen die auf Dauer unzumutbare Erhöhung der Arbeitsintensität durch eine Diskrepanz zwischen Aufgabenumfang und vorgesehener Arbeitszeit, mangelnde Partizipationschancen sowie eine mangelhafte Informationspolitik der Unternehmen.<sup>272</sup>

Vor allem aber durch die Verunsicherung individueller Beschäftigungsperspektiven und enttäuschte Karriereaspirationen entstehen Belastungen. Das Verhältnis der Hochqualifizierten zu ihrer Firma und ihre Einstellung zu Karriere werden

---

che Einschätzung der Arbeitszeitbelastung durch Führungskräfte mit erklären können. Gravierende Veränderungen der wirtschaftlichen Situation, Führungsorganisation und der Anforderungsprofile akzentuierten nicht nur „Mechanismen, die zur Akzeptanz von langen Arbeitszeiten beitragen“, sondern verschoben auch „die Realisierungschancen von ‚eigentlich‘ erwünschten Arbeitszeitverkürzungen weit in das Reich der Utopie“ (Faust, Jauch et al. 2000: 239f).

<sup>272</sup> Hierarchieabbau, Personalabbau sowie Vermarktlichungsprozesse, die auf die Weitergabe des Wettbewerbsdrucks an den einzelnen Mitarbeiter zielen, bedingen regelmäßig eine starke Arbeitsintensivierung. Die neu eingeforderte Verantwortung steht häufig in deutlichem Missverhältnis zu den zugestandenen Partizipationsmöglichkeiten, die eine wesentliche Rolle für das Selbstverständnis und die Arbeitszufriedenheit der Hochqualifizierten spielen (Büdenbender und Strutz 1996:397). Sie fühlen sich als „Mitgestalter des Unternehmens“ nicht ernst genommen und auf reine Umsetzungsaufgaben reduziert (Baethge, Denkinger et al. 1995:176ff.).

durch eine weitere Aufstiegsrealität gebrochen: Rosenstiel zog für die von ihm untersuchten Nachwuchsführungskräfte das Fazit: „Karriere ja, aber nicht um jeden Preis“. Arbeit besaß für sie einen zentralen Stellenwert. Arbeit sei aber eben nicht das ganze Leben (Rosenstiel, Nerdinger et al. 1991:80). Ihr Hauptstreben liege darin, ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und Leben herzustellen. Wenige Jahre später resümiert Rosenstiel demgegenüber, welchen Preis Führungskräfte in ihrer Arbeits- und Lebenswelt zunehmend zahlen. Führungskräfte betonten zunehmend, der Mehraufwand lohne sich finanziell nicht mehr, aufgrund sinkender Gehaltsgrenzen und Steuerprogression, aber auch hoher arbeitszeitlicher Belastungen. Ihr Effektivstundenlohn läge zum Teil unter dem hochqualifizierter Spezialisten, die weitgehend einer 40 Stunden Woche nachgingen. Sie erlebten eine Vereinsamung trotz sozialer Kontakte. Im Rahmen vornehmlich beruflicher Kontakte stünde die Wahrung von Rolle und Form im Vordergrund und der fehlende Raum für freies und ungezwungenes Verhalten wirke belastend. Hinzu träten Belastungen durch episodenhafte Arbeitsabläufe und den Verlust des Arbeitsgegenstandes, der der Führungskraft zunehmend nur noch in abstrakter Form (in Form von Symbolen, Zahlen, Berichten und ähnlichem) entgegentrete. Die Zufriedenheit mit der eigenen Leistung werde durch die Vielzahl und den kurzfristigen Wechsel der Arbeitsabläufe unterminiert, da der hohen Arbeitsleistung am Ende des Tages häufig kein greifbarer Arbeitsfortschritt gegenüber stünde. Ihre Situation sei durch eine allgemeine Verunsicherung und Konflikte aufgrund ihrer betrieblichen Zwischenstellung geprägt. Vor allem Rationalisierungsprozesse, die ihre Führungs- und Machtposition bedrohten (flache Hierarchien, Projektifizierung, Verschiebung von Kompetenzen zwischen Abteilungen), aber auch eine vereinseitigte Persönlichkeitsentwicklung sorgten für Verunsicherung (Rosenstiel 1997:27ff.). Nicht zuletzt spielten innerfamiliäre Konflikte und Konflikte mit der eigenen Identität eine Rolle.

Während die Belastungen der Hochqualifizierten zunehmen, erodiert ihre bedingungslose Loyalität gegenüber der Firma. Gerade untere und mittlere Manager sehen das Sicherheits- und Karriereversprechen gefährdet: Das Aufstiegsversprechen der Unternehmen ist unglaubwürdig geworden. Dies beeinflusst ihren Kooperationswillen und ihre Loyalität (Deutschmann, Faust et al. 1995:440ff.; Faust, Jauch et al. 2000:311). „Wer nicht vordringlich äußere Reproduktionsaspekte, sondern persönliche Sinnkriterien an die Arbeit anlegt, wer also die Arbeit auf sich und nicht sich auf die Arbeit bezieht [...], der scheut sich nicht lange, sein Investment und Verhalten in der Arbeit zu überprüfen und zu revidieren, wenn seine Ansprüche nicht erfüllt werden“ (Baethge 1991:10). Mit der fortschreitenden normativen Subjektivierung der Arbeit wird das Verhältnis des einzelnen zum Betrieb insofern labiler, als es in geringerem Maße durch Werte wie „Aufopferung, Treue und Loyalität“ bestimmt wird, die nun als prekär erscheinen. Die Identifikation der Hochqualifizierten mit ihrer Tätigkeit darf nicht mit Identifikation mit dem Unternehmen verwechselt werden (Baethge, Denkinger et al. 1995:11; Kad-

ritzke 1997:156). Ein beträchtlicher Teil distanziert sich von der Firma (Rosenstiel 1997:32) und hat „die persönliche Identifikation mit ihr zwar noch nicht aufgekündigt, aber unter Vorbehalt gestellt“ (Kotthoff 1997b:164).

Im Umgang mit den erweiterten Ansprüchen durch die Unternehmen und der gleichzeitig veränderten Aufstiegsrealität sind verschiedene Karrieretypen erkennbar, denen weitgehend je spezifische Formen der Arbeitsidentität und des Verhältnisses zur Firma zugeordnet werden können. Sie unterscheiden sich einerseits bezüglich des Stadiums ihrer Berufsbiographie und andererseits bezüglich ihrer positiven oder negativen Einschätzung ihrer weiteren Entwicklungschancen.

*High Potentials und solche, die's noch werden können:* Sie stehen noch am Anfang der Berufskarriere und zeigen vollen Einsatz. Sie tun all das was nötig ist, machen auf sich aufmerksam, knüpfen Kontakte, versuchen durch Leistung, Auftreten und besonderes Engagement aufzufallen und suchen einen Förderer. Oder sie sind erfolgreiche Führungskräfte mittleren Alters, die ihre Eignung für eine unternehmerische Führungsaufgabe bereits unter Beweis gestellt haben. Der hohen Konkurrenz stellen sie eine ebenso ausgeprägte Karriereorientierung entgegen, im Rahmen derer die individuelle Entwicklung an erster Stelle steht und der Betriebswechsel zur Realisierung dieser kein Hindernis darstellt. Und dieser steht ihnen auch weitgehend offen, denn sie besitzen nicht nur auf dem internen, sondern auch auf dem externen Arbeitsmarkt relativ gute Chancen, und dessen sind sie sich bewusst. Ihr Verhältnis zur Firma ist nüchtern und interessenbezogen (Faust, Jauch et al. 2000:273f.; Kotthoff und Wagner 2008:127f.). „Wo ‚High Potentials‘ unternehmerisches Handeln abverlangt wird, zugleich aber alte Fürsorgeversprechen aufgekündigt und Karrierewege zugeschüttet werden, da darf es nicht überraschen, wenn Führungskräfte ihr Engagement für eine Firma ganz marktwirtschaftlich und – möglichst – frei von Emotionen anlegen“ (Jauch 2002:11). Die Gruppe der „*erfolgreich Zufriedenen*“ High Potentials weiß, wann es genug ist. Sie haben bereits beruflichen Aufstieg realisiert, zum Teil auch mehr als erwartet, und sind (wahrscheinlich) am Ende der Karriereleiter angelangt. Ihr Verhältnis zur Firma ist ungestört positiv.

Umso länger die Berufskarriere fortgeschritten ist, desto deutlicher sind die Weichen gestellt. Ist der berufliche Aufstieg noch nicht erfolgt, wird er zunehmend unrealistisch und dies deutlich früher als noch in den 1980er Jahren: Karriere wird entweder gleich realisiert oder rückt zunächst in weitere Ferne, um dann endgültig ‚am Horizont zu verschwinden‘. Derart „*ausgebremsten Aufstiegsorientierten*“ stehen zwei Wege im Umgang mit ihren nichtrealisierten Karrierehoffnungen offen, Rückzug oder dauerhafte Unzufriedenheit. In ersterem Fall geben sie ihre Karriereambitionen in Anerkennung der betrieblichen Realitäten auf (Faust, Jauch et al. 2000:277) und richten sich in ihrer Position ein. Sie bleiben wertvolle, stark beitragsorientierte Leistungsträger, arbeiten aber etwas kürzer und halten sich weniger verfügbar. Sie messen ihrer Freizeit und ihrem Privatleben mehr Bedeutung bei. Sie müssen nicht mehr alles geben, da sie auch nicht alles Versprochene

erhalten haben (Kotthoff und Wagner 2008:135f.). Problematischer stellt sich die Situation jener dar, die die Hoffnung nicht aufgeben wollen. Sie gehen trotz enttäuschender Erfahrungen weiter davon aus, dass ihnen die Firma ein Aufstiegsangebot offeriert und zeigen vollen Einsatz. Sie „schwanken zwischen zwei Haltungen: Einerseits hoffen sie insgeheim, dass der ersehnte Karriereschritt doch noch klappt. Andererseits machen sie sich mit dem Gedanken vertraut, die Firma beleidigt zu verlassen“ (Kotthoff und Wagner 2008:143).

#### 5.4.4 Resümee

In den 1980er und verstärkt in den 1990er Jahren verschlechterten sich die Bedingungen des Zustandekommens des traditionellen impliziten Arbeitsvertrages erheblich. Einem allgemeinen Trend nach differenzierten sich die Arbeitsmarktchancen qualifikationsspezifisch aus. Insbesondere im technischen Bereich differenzierten sie sich aber auch berufs- und insbesondere altersspezifisch aus. Aus einer arbeitsmarkttheoretischen Perspektive waren Unternehmen weniger auf die Bindung hochqualifizierter Kräfte angewiesen. Zudem stand dem steigenden durchschnittlichen Tätigkeitsniveau der Angestellten keine eindeutige Verschiebung der Kontrollmacht zu ihren Gunsten gegenüber.

Der sinkenden Verhandlungsmacht der Hochqualifizierten und Führungskräfte entsprach die Entprivilegierung ihrer Beschäftigungsverhältnisse. Deren betriebliche Gestaltung veränderte sich zum einen dahingehend, dass langfristige Beschäftigungssicherheiten zum Teil faktisch (vor allem über Personalabbaumaßnahmen), zum Teil rhetorisch („Arbeitsmarktfähigkeit anstelle Arbeitsplatzsicherheit“) gekündigt wurden – zunächst den einfach qualifizierten, dann auch den hochqualifizierten Angestellten. Die besonders qualifizierten Fach- und Führungskräfte sind durch die Erhebung des Rationalisierungszustandes zum Status quo und den rücksichtslosen Umgang mit verdienten Leistungsträgern verunsichert. Zudem befanden sich Angestellte mit verantwortungsvollen Tätigkeiten, aber ohne Personalverantwortung zwar nicht regelmäßig, aber zunehmend häufiger in Beschäftigungsverhältnissen, die eine relativ geringe Beschäftigungsstabilität aufwiesen und mit Entlassungsrisiko verbunden waren. Von einer verbreiteten Angst vor Arbeitsplatzverlust kann bei den betrieblichen Experten allerdings auch heute nicht die Rede sein. Sie setzen die sinkende Sicherheit ihrer Arbeitsplätze nicht unbedingt mit der Aufkündigung sozialer Verbindlichkeit durch die Unternehmen gleich.

Zum anderen wurden herkömmliche hierarchische Karrierewege ohne zuverlässigen Ersatz gekappt, sodass der Widerspruch zwischen Aufstiegsaspirationen und -chancen sich auch für die Hochqualifizierten intensivierte. Mit der Ablösung der funktionsorientierten durch prozessorientierte Formen der Arbeitsorganisation wurde dem hierarchischen Karrieremodell als dominantes Beförderungsmuster endgültig der Boden entzogen. Dies zeigte zunächst in erster Linie Konsequenzen für diejenigen Hochqualifizierten und Führungskräfte, deren Karriereinvestitionen

durch diesen Umbruch entwertet wurden. Dies traf insbesondere auf ältere Arbeitskräfte zu. Die Karriereenttäuschungen reichten aber sehr viel weiter, aufgrund der sinkenden Chancen, ‚überhaupt in irgendeiner Form Karriere zu machen‘, aber auch aufgrund einer weit verbreiteten Orientierungslosigkeit. Durch die Nicht-Entwicklung alternativer, gleichwertiger Karrieremuster wurde das Potenzial verspielt, einerseits Karriereenttäuschungen, die bereits im traditionellen Karrieremodell bestanden, und andererseits Konflikte, die sich durch die verstärkte Konkurrenz zunehmend höher qualifizierter Belegschaften um Aufstiegspositionen ergaben, zu vermeiden (Baethge, Denkinger et al. 1995:65f.,72) .

Neue Unternehmenskulturen und Karrieresysteme hinterlassen ein Vakuum, sie entfalten keine ausreichende Verbindlichkeit und in Konsequenz soziale Integrationskraft (Kadritzke 1997:123). Gleichzeitig sind die Belastungen und Ansprüche an die Hochqualifizierten und Führungskräfte gestiegen. Bei dem Versuch, ein neues Gleichgewicht von Leistungen und Gegenleistungen herzustellen, reagieren sie auf unterschiedliche Weise: Sie reduzieren ihr Engagement oder binden ihre berufliche Zukunft weniger an ihren konkreten Betrieb. Die Unternehmen sind mit unterschiedlichen ‚Leistungstypen‘ konfrontiert: opportunistischen High Potentials; hochleistungsbereiten, zufriedenen mittleren und älteren Führungskräften in gehobener hierarchischer Position; sich freiwillig an das Unternehmen bindenden Hochqualifizierten mit ‚Hochleistung – x‘ sowie unzufriedenen Hochqualifizierten, die mit dem Kündigungsgedanken spielen. Die verschiedenen Typen verweisen auf zwei gemeinsame Nenner: erstens auf eine ‚Ökonomisierung‘ des Arbeitsverhältnisses durch die Hochqualifizierten, die Leistung und Gegenleistung schärfer kalkulieren, und zweitens auf ihre Betrachtung der externen Arbeitsmarktchancen als ausschlaggebendes Argument pro oder contra Bindungsbereitschaft (Jauch 2002:11).

Ergänzt um die Tatsache, dass gesellschaftlich verbreitete Interpretationen von Angestelltenverhältnissen als ‚besondere‘ Anstellungsverhältnissen wie von ‚Normalarbeitsverhältnissen‘ allgemein in Auflösung begriffen sind, scheint das Zustandekommen des impliziten Kontrakts als institutionalisiertes Muster trotz der hohen Bedeutung komplexer Tätigkeiten fragwürdig.



## 6 Resümee und Perspektiven

Die vorliegende Arbeit hat untersucht, wie sich die impliziten Arbeitsverträge besonders qualifizierter Fach- und Führungskräfte in historischer Perspektive entwickelten und welche sozioökonomischen Bedingungen ihr Zustandekommen voraussetzte. Der Arbeit liegt die Prämisse zu Grunde, dass implizite Kontrakte über individuelle Verträge hinaus zu institutionalisierten Mustern betrieblicher Sozialintegration werden können, weil Unternehmen bei der Gestaltung von Arbeitsverhältnissen die gleichen Probleme bewältigen und denselben normativen wie formalisierten Ansprüchen ihrer Umwelt gerecht werden müssen.

Konzentrierten sich bisherige Untersuchungen zu impliziten Kontrakten auf den subjektiven Charakter impliziter Verträge, das heißt die individuelle Wahrnehmung angenommener Leistungsversprechen, wurde in dieser Arbeit systematisch nach dem Zusammenhang der Entwicklung des impliziten Vertrages einerseits und sozioökonomischer Entwicklungen andererseits gefragt. Die Besonderheit der hier eingenommenen Perspektive gegenüber der in bisherigen Arbeiten zu impliziten beziehungsweise psychologischen Verträgen liegt damit zum einen in der Entfaltung einer institutionentheoretischen Perspektive auf den impliziten Arbeitsvertrag. Sie besteht zum anderen in dem breiten sozialgeschichtlichen Rahmen der Analyse, ausgehend von der Ausbildung von Angestelltenfunktionen in der frühen Industrialisierung bis hin zu aktuellen Entwicklungsprozessen.

Meine These lautet, dass sich der herkömmliche implizite Kontrakt der besonders qualifizierten Fach- und Führungskräfte unter historisch spezifischen sozioökonomischen Bedingungen konstituierte und trotz teilweise gravierender Veränderungen dieser Bedingungen bis Mitte der 1970er Jahre als relativ verlässliches Verhaltensmuster betrieblich und überbetrieblich reproduziert wurde. Seit Mitte der 1970er Jahre hingegen tragen sozioökonomische Veränderungen verstärkt zur Dekonstruktion des tradierten Kontraktmusters bei. Diese These wird durch die Ergebnisse der Untersuchung bestätigt.

Eine Untersuchung des Zustandekommens impliziter Verträge als überindividuelle Austauschmuster bedarf eines theoretischen und konzeptionellen Ansatzes, der zum einen systematisch die Qualität impliziter Verträge als sozial eingebettete und sozial konstruierte Austauschverhältnisse berücksichtigt. Entsprechend älterer Konzepte (Argyris 1960; Levinson, Price et al. 1962; Schein 1978) sind implizite Arbeitsverträge als komplexer Zusammenhang ungeschriebener, wechselseitiger Erwartungen zu verstehen, die die Arbeitsparteien im Rahmen ihres sozialen Kontextes entwickeln. Die soziale Einbettung impliziter Verträge ist in diesen Ansätzen zwar perspektivisch, aber noch nicht systematisch angelegt. Demgegenüber blendet die neuere Debatte um psychologische Verträge deren soziale Einbettung explizit aus, indem psychologische Verträge häufiger als unilaterale und generell als individualistische Vertragsbeziehungen konzipiert werden. Damit ist die neuere Konzeption psychologischer Verträge für die hier eingenommene soziale Kontraktperspektive nicht anschlussfähig. Meine Kritik an dieser einseitigen, individualistischen Vertragsperspektive ist aber grundlegenderer Natur. Diese Perspektive greift für eine Analyse von Austauschbeziehungen in Arbeitsverhältnissen zu kurz, weil sie nicht in der Lage ist, die Austauschbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer in ihrer Komplexität zu erfassen: Erstens ist der unilateralen Vertragsperspektive der Widerspruch inhärent, dass auf Grundlage einer allein arbeitnehmerseitigen Wahrnehmung von Verpflichtungen ein reziprozitätsbasiertes, aber einseitiges Vertragsverhältnis zustande kommen soll – mit all seinen Konsequenzen – obwohl Verträge eine wechselseitige Vereinbarung implizieren. Zweitens vernachlässigt eine individualistische Vertragsperspektive mit der einseitigen Konzentration auf subjektive Interpretationen von Verpflichtungen zwischen Individuum und Organisation respektive deren Repräsentanten, dass diese subjektiven Interpretationen unter Voraussetzung einer sozialen Dynamik zustande kommen, die sich auf unterschiedlichen Ebenen – etwa des Betriebes, aber auch einer Branche oder Gesellschaft – und unter Einschluss verschiedenster Akteure – neben einzelnen Arbeitgebern und Arbeitnehmern etwa deren Interessenvertretungen, aber auch gesetzgebenden Instanzen – entfaltet.

Die Analyse impliziter Verträge als überindividuelle Konstrukte setzt darüber hinaus einen theoretischen Ansatz voraus, der begründen kann, warum es zu der Ausbildung von Austauschmustern kommt. Die Social Exchange Theorie und Anerkennungstheorie erklären, wie der traditionelle implizite Vertrag auf Grundlage



des formalen, rechtlichen Vertrages eine zweite effektive Regulierungsebene von Arbeitsverhältnissen bildet, indem er als Steuerungs- und Kontrollmechanismus wirksam wird. Die schwere Kontrollierbarkeit der komplexen Tätigkeiten, die besonders qualifizierte betriebliche Leistungsträger regelmäßig ausüben, wie auch andere wesentliche Kontextmerkmale ihrer Arbeitsverhältnisse – so externe Regulierungsmechanismen ihrer Arbeitsverhältnisse wie Machtkonstellationen am Arbeitsmarkt – sind aber nicht betriebsindividuell, sondern institutionell bedingt. Überbetriebliche Austausch- beziehungsweise Anerkennungsmuster entstehen (Kotthoff 2000; Voswinkel 2000), weil sich die sozialen Kontexte der Arbeitsbeziehungen von Hochqualifizierten in industriellen Betrieben ähneln.

Schließlich setzt die Herstellung des Zusammenhangs zwischen der Entwicklung des impliziten Vertrages als sozial konstruiertes Austauschmuster auf der einen Seite und institutioneller Aspekte der Herstellung und Reproduktion dieser Austauschbeziehungen beziehungsweise Anerkennungsverhältnisse auf der anderen Seite die Erweiterung des Untersuchungsansatzes um institutionelle Einflussfaktoren voraus. Hierzu entfaltet die vorliegende Arbeit in Anlehnung an den institutionentheoretischen Ansatz von Lepsius (1995) einen eigenen Ansatz der Betrachtung, der systematisch die Wirkungen institutioneller Bedingungen für das Zustandekommen des impliziten Arbeitsvertrages berücksichtigt. Als wichtige institutionelle Bedingungen wurden das betriebliche Kontrollerfordernis, die obligatorische Gewährung betrieblicher Privilegien, Machtkonstellationen am Arbeitsmarkt sowie gesellschaftlich anerkannte Leitbilder hinsichtlich arbeitnehmerwie arbeitgeberseitiger Leistungsansprüche einbezogen. Diese determinieren die Realität der Arbeitsverhältnisse nicht, sie stützen oder behindern aber das Zustandekommen spezifischer Austauscharrangements. Sie bilden den Rahmen, innerhalb dessen individuelle Erwartungshaltungen entstehen.

Die im Hauptteil der Arbeit vorgenommene Rekonstruktion der historisch spezifischen Voraussetzungen des impliziten Arbeitsvertrages auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene stützt den ersten Teil der These, wonach sich die Ausgestaltung der Arbeitsverhältnisse der betrieblichen Experten bis Mitte der 1970er Jahre unter teilweise sehr unterschiedlichen sozioökonomischen Bedingungen an dem herkömmlichen Kontraktmuster orientierte.

*Betrieblich-funktionale und arbeitsmarktökonomische Motive in Übereinstimmung mit förderlichen externen Einflüssen als Ausgangspunkte eines Institutionalisierungsprozesses impliziter Kontrakte.* Bereits die frühen Angestelltenarbeitsverhältnisse trugen die typischen Charakteristika des traditionellen Kontrakts. Seine Konstitution als Muster betrieblicher Sozialintegration erfolgte historisch in einer Situation, in der sich mit der Entstehung erster frühindustrieller Betriebe die Ausbildung später so genannter Angestelltenfunktionen verband. Deren gemeinsamer Nenner gegenüber den Funktionen der Arbeiter bestand in der schweren Kontrollierbarkeit beziehungsweise Ersetzbarkeit ihrer Träger. Mangels alternativer Strategien wurde die Sicherung der Leistung dieser Arbeitskräfte auf deren intrinsische Motivation und Lo-

yalität gestützt, insbesondere durch relativ sichere Arbeitsplätze und die Bereitstellung beruflicher Entwicklungsperspektiven, aber auch durch die Gewährung relativ hoher Löhne und umfangreicher freiwilliger betrieblicher Sozialleistungen. Die Konsolidierung des Kontraktmusters vollzog sich in Folge der Verbreitung der kapitalistischen Wirtschaftsweise und der Entwicklung von Großbetrieben. Im Zuge dieser Entwicklungen näherten sich die zunächst stark individualistisch und situationistisch geprägten Strukturen und personalpolitischen Praxen der Betriebe einander an. Die Kopie bewährter betrieblicher Organisationsprinzipien und Integrationsstrategien diente der Reduktion von Komplexität, erfolgte aber auch unter Konformitätsdruck im sich zunehmend formierenden industriellen Feld. Die Unternehmen entwickelten ähnliche Organisationsstrukturen, Verfahren der Produktinnovation und Produktionsorganisation und ihre expandierenden Angestelltenbelegschaften differenzierten sich funktional wie hierarchisch nach Art und Umfang analog aus. Mit der Ausbildung einander entsprechender, fester Stellengefüge wurden hierarchische Aufstiegswege etabliert und formale Arbeitsverträge, Gehalts- und Prämiensysteme sowie Art und Vergaberegeln zusätzlicher betrieblicher Sozialleistungen betrieblich standardisiert – unter besonderer Berücksichtigung der Angestellten.<sup>273</sup> Personalstabilisierende Maßnahmen besaßen in Zeiten enger Arbeitsmärkte, speziell zu Beginn der Industrialisierung und in den 1960er und frühen 1970er Jahren, für Unternehmen besonders hohe Bedeutung. Aber auch unter veränderten (arbeitsmarkt-) ökonomischen Bedingungen, etwa in der Gründerkrise in den 1870er Jahren, wie auch während der Weltwirtschaftskrise Ende der 1920er Jahre, unternahmen Unternehmen Anstrengungen, zumindest ihre besonders qualifizierten betrieblichen Leistungsträger zu binden. Sie vermieden die Entlassung mittlerer und höherer Angestellter oder versuchten, die Konsequenzen des Arbeitsplatzverlustes für langjährig betriebszugehörige qualifizierte Angestellte durch besondere Zuwendungen zu mildern. Diese Praxis kann mit auf Humanressourcen bezogenen Motiven – die Sicherung betriebsspezifischen und allgemeinen Erfahrungswissens; Sicherung loyaler Mitarbeiter ‚für bessere Zeiten‘ – begründet werden.

*Brüche zwischen betrieblich-funktionalen Erfordernissen und impliziten Kontrakten der Angestellten unter Voraussetzung förderlicher externer Einflüsse:* Erklärungsbedürftig ist hingegen der Umstand, dass – besonders deutlich im Zuge der Konsolidierung des Erwartungsmusters – auch Brüche zwischen betrieblich-funktionalen wie arbeitsmarktökonomischen Erfordernissen einerseits und der betrieblichen Gewährung privilegierter Beschäftigungsverhältnisse ‚zugunsten‘ bestimmter Angestelltengruppen andererseits bestanden. Dies zeigte sich besonders deutlich zu Beginn des 20. Jahrhunderts. Von Beginn an variierte der konkrete Umfang der Privilegien von denen die Angestellten profitierten erheblich zwischen verschiede-

---

<sup>273</sup> Indem die betrieblichen Bestimmungen sich gewöhnlich an bereits verbreiteten Regelungen orientierten, können diese nicht nur als betrieblich, sondern auch als überbetrieblich im industriellen Feld institutionalisiert gelten.

nen Angestelltengruppen. Er korrelierte mit der Komplexität ihrer Funktion und mit der Notwendigkeit, sie an den Betrieb zu binden. Um die Jahrhundertwende aber existierte bereits eine breite Masse von Angestellten, die gering qualifiziert waren, lediglich einfache, direkt kontrollierbare Tätigkeiten ausübten, aufgrund hoher Arbeitslosenquoten über geringe Chancen am Arbeitsmarkt verfügten – und die, wenn auch in geringem Umfang, dennoch betriebliche Privilegien genossen. Die institutionalistische Perspektive auf implizite Verträge als sozial konstruierte Muster trägt zu einer Erklärung dieser Brüche bei. Die Aufrechterhaltung dieser Privilegien war durch sozialintegrative Erfordernisse sowohl auf Ebene der Betriebe als auch auf gesellschaftlicher Ebene zurückzuführen, deren Ursache vor allem in einer verbreiteten Angst bürgerlicher Gruppen (auch Parteien) vor einer Solidarisierung aller Arbeitnehmer gegen kapitalistische Interessen zu suchen waren. Den Arbeitsverhältnissen der frühen Angestellten unterlag die Vorstellung eines über den Vertrag hinaus reichenden gegenseitigen Verpflichtungsverhältnisses, welches auf gesellschaftlicher Ebene bald durch günstigere rechtliche Normen gegenüber der Gruppe der Arbeiter gestützt wurde. Diese vorteilhaftere externe Regulierung der Arbeitsverhältnisse der Angestellten gipfelte 1911 in der Verabschiedung eines separaten Angestelltenversicherungsgesetzes. Ziel war es, deren Zugehörigkeitsgefühl als Angehörige eines neuen Mittelstands zu stärken, welches häufig in starkem Widerspruch zu ihrer ökonomischen Situation stand. Die Analyse rückt so in den Blick, dass über betrieblich-funktional oder arbeitsmarktökonomisch begründete Interessen hinaus weitere unternehmerische Interessen wie die Sicherung des betrieblichen Friedens, aber auch Interessen anderer gesellschaftlicher Akteure dauerhaft zur Formung eines gesellschaftlichen Verständnisses ‚der Angestellten‘ als besondere Statusgruppe beitrugen. Dieses Verständnis wurde durch die Dequalifizierung und Expansion der Angestelltenbelegschaften – im Kaiserreich vor allem aber in der Weimarer Republik – sowie im Zuge der ökonomischen Krisen in den 1920er Jahren erheblich beeinträchtigt, aber nicht durchbrochen. Insbesondere auch durch die politische Einflussnahme und Agitation der Angestelltengewerkschaften sahen sich viele Angestellte in ihrem Anspruch auch auf beruflichen Aufstieg bestätigt. Die gesellschaftliche Anerkennung bestärkte auch einfache Angestellte in ihrem Sonderbewusstsein, förderte eine Entkoppelung ihrer Anspruchshaltung von betrieblichen Realitäten und stützte so auch für sie das Zustandekommen des traditionellen impliziten Kontraktmusters.

*Implizite Kontrakte der Angestellten und ‚impliziter Sozialvertrag‘ unter förderlichen institutionellen Bedingungen auf betrieblicher wie überbetrieblicher Ebene.* In den 1950er und 1960er Jahren wurden – unter Voraussetzung einer günstigen Verhandlungsposition der Arbeitnehmer – auf rechtlicher wie auf betrieblicher Ebene (vermittelt über Tarifverträge) neue materielle Integrationsstandards und mit diesen normative Anforderungen an ‚normale‘ Arbeitsverhältnisse etabliert (Mückenberger 1985:422ff.; Mayer-Ahuja 2003:37ff.). Auch unter Voraussetzung einer Annäherung zwischen Arbeitern und Angestellten hinsichtlich ihrer Tätigkeitsprofile (und

allmählich auch der Ausbildungsniveaus) wurden typische Ausgestaltungsmerkmale der Angestelltenarbeitsverhältnisse auf eine breitere Arbeitnehmergruppe übertragen. Es entwickelte sich ein allgemeinerer ‚impliziter Sozialvertrag‘ (Geissler 1998:552) arbeitnehmerseitig wie arbeitgeberseitig kooperativ ausgelegt und auf Dauer angelegter Beschäftigungsverhältnisse. Der Ausweitung des Sicherheitsversprechens stand die Ausdifferenzierung beruflicher Entwicklungsperspektiven innerhalb der Gruppe der Angestellten primär, aber nicht nur zuungunsten einfacher Angestellter gegenüber, da das hierarchische Karrieresystem aufgrund beschränkter Kapazitäten an Führungspositionen an seine Grenzen gelangte. Trotz dieser Entwicklungen blieben bis weit in die Zeit der Bundesrepublik hinein mit der Aufrechterhaltung von Elementen einer Vorzugsbehandlung der Angestellten auf betrieblicher Ebene (etwa langfristig höhere Einkommen) – vor allem jener, die komplexe, schwer kontrollierbare Tätigkeiten ausübten – wie auf materiell-rechtlicher Ebene (etwa Lohnfortzahlung im Krankheitsfall) erhalten. Somit ist die Übertragung des Sicherheitsversprechens auf die Gruppe der Arbeiter nicht als ‚Aufgehen‘ des traditionellen impliziten Vertrages im Normalarbeitsverhältnis zu verstehen. Sie verweist aber, wie auch die Verschlechterung der beruflichen Entwicklungsperspektiven der Angestellten, auf ein ‚Gefährdungsmoment‘ der traditionellen Kontraktkonstellation: Deren Funktionalität war gegeben, solange lediglich kleinere Beschäftigtengruppen privilegiert wurden.

Die vorliegende Untersuchung untermauert weiter die Annahme, dass seit den 1970er Jahren sozioökonomische Veränderungen sukzessive das Zustandekommen des traditionellen Kontraktes und seine allgemeine Verbindlichkeit unterminierten. Die Analyse zeigt aber, dass diesen Veränderungen Kontinuitäten gegenüberstehen, die neuere Prognosen einer weitgehenden Transaktionalisierung psychologischer beziehungsweise impliziter Verträge vernachlässigen. Dabei meint Transaktionalisierung eine normative Veränderung ihres Kerns weg von einer langfristig, am sozialen Austausch orientierten Beziehung hin zu einer eher „emotionslose[n], auf kurzfristige ökonomische Rationalität abzielende[n] Tauschbeziehung“ (Marr und Fliaster 2003:6).

Stellte eine wichtige institutionelle Bedingung für die Reproduktion des traditionellen Austauschmusters die obligatorische betriebliche Gewährung privilegierter Beschäftigungsverhältnisse dar, so zeichnet sich eine erhebliche Verschlechterung der beruflichen Entwicklungsperspektiven der Hochqualifizierten ab, während ihre relative ökonomische Sicherheit vor allem ‚ideell‘ in Frage gestellt wird: So gelingt es vielen Unternehmen nicht, ihren Hochqualifizierten ausreichend attraktive Entwicklungsperspektiven zu eröffnen. Seit den 1970er Jahren steht der wachsenden Gruppe Hochqualifizierter eine zunächst stagnierende und besonders seit den 1990er Jahren abnehmende Masse an Führungspositionen gegenüber. Während das klassische Karrieremodell hierarchischen Aufstiegs zunehmend erodierte, zeigt die Etablierung alternativer Karrieremuster wie Fachlaufbahnen, Generalisten- oder Projektkarrieren bis heute in vielen Unternehmen nur mäßigen Erfolg. Sie

scheitern vor allem daran, dass individueller Status und Macht in den Unternehmen weiterhin an die hierarchische Position gebunden bleiben, weshalb die alternativen Karriereoptionen in den Augen der Hochqualifizierten häufig als inadäquater Ersatz zum hierarchischen Aufstieg erscheinen. Die im Zuge der neuen Managementkonzepte geforderte Beschäftigungsflexibilisierung fand und findet ihren Ausdruck in Personalabbauprozessen, vor allem aber in der Rhetorik des Managements. Die Beschäftigungsverhältnisse der besonders qualifizierten Fach- und Führungskräfte zeichnen sich nach wie vor durch eine unverändert hohe Stabilität aus. Zudem investieren Unternehmen aufgrund eines gesteigerten und zunehmend internationalen Konkurrenzkampfes um hochqualifizierte Arbeitskräfte (wofür McKinsey die Metapher des ‚war for talent‘ prägte (Axelrod, Handfield-Jones et al. 2001, ursprünglich McKinsey 1997)) in ‚Retention Management‘, das heißt in Maßnahmen zur gezielten Bindung besonders wertvoller Mitarbeiter (Biele und Hunziger 2002). Das im Vergleich zu den herkömmlichen Erwartungen verkürzte Leistungsangebot der Unternehmen beeinträchtigt die affektive und normative Bindung der Mitarbeiter mit Konsequenzen für deren individuelle Leistungsbereitschaft. Diese identifizieren sich weniger mit dem Unternehmen; sie fühlen sich weniger gebunden, sind schneller bereit, für ihre berufliche Entwicklung das Unternehmen zu wechseln und sie sind weniger gewillt, übermäßige Leistungsansprüche hinsichtlich Arbeitszeit oder Verfügbarkeit zu akzeptieren. Dabei besitzen die notwendige Selbststeuerung und Selbstkontrolle durch die Beschäftigten als zentrale Bedingungen für das Zustandekommen des herkömmlichen impliziten Vertrages gar gestiegene Relevanz: Jüngere Rationalisierungsprozesse (systemisch Rationalisierung in den 1980er und neue Managementkonzepte seit den 1990er Jahren) beding(t)en eine Zunahme der Anteile von Angestellten mit komplexen Tätigkeitsprofilen. Aktuell üben in den industriellen Kernbranchen der Bundesrepublik teilweise bis zur Hälfte der kaufmännischen und technischen Angestellten eigenverantwortliche Tätigkeiten beziehungsweise Fachspezialistenfunktionen aus. Neue edv-gestützte Kontrolltechniken sowie die weit verbreitete Einführung von Zielvereinbarungen (ebenso vor allem seit den 1990er Jahren) relativieren den Zugewinn an Kontrollchancen der betroffenen Arbeitskräfte, doch bleibt der Versuch einer stärkeren expliziten Kontraktualisierung von Arbeitsleistungen mit dem Makel der Unvollständigkeit von Verträgen behaftet. Zielvereinbarungen sichern ein konkreteres, aber nicht unbedingt das bestmögliche Arbeitsergebnis und dies auch, weil notwendigerweise komplexe und teilweise widersprüchliche Leistungsanforderungen die Formulierung allumfassender Leistungsziele erschweren.

Die neuen Managementkonzepte, an denen Unternehmen sich orientieren, um ihre Wettbewerbsfähigkeit im Zuge von Internationalisierungsprozessen zu sichern, führen zu einem organisationalen Dilemma, von dem bis heute unklar bleibt, wie die Unternehmen es zu lösen gedenken: Während die Konzepte eine erhöhte Beschäftigungsflexibilität fordern, erzeugen sie gleichzeitig eine stärkere

Abhängigkeit der Unternehmen von ihren Mitarbeitern (Lombriser und Uepping 2001). In der neuen Ökonomie sind Unternehmen verstärkt auf ihre Beschäftigten als Wissensträger angewiesen. Das Potential der Organisationen zur Umsetzung radikaler Innovationen beruht auf den Selbstaktivierungs- und Kreativitätspotentialen sowie der fachlichen Funktion ihrer hochqualifizierten Arbeitskräfte (Pinchot 1985:32f.; Baethge, Denkinger et al. 1995:163f.; Lombriser und Uepping 2001). Ob daher ein historischer Umbruch in der Gestaltung der Arbeitsverhältnisse der Hochqualifizierten der Art zu erwarten ist, dass deren Kernprinzipien – gegenseitige Bindung und Loyalität – endgültig aufgegeben werden, erscheint meines Erachtens fragwürdig.

Praktische Implikationen für Unternehmen:

Trug in der Vergangenheit der traditionelle implizite Vertrag als wirkungsvolle Strategie zu der betrieblichen Sicherung von Kompetenzen und zur Kontrolle von Arbeit mittels der Herstellung der Loyalität und intrinsischen Motivation hochqualifizierter Arbeitnehmer bei, können Unternehmen aktuell nicht mehr auf den impliziten Vertrag alter Gestalt zurückgreifen. Um weiterhin – oder auch erneut – die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass ihre hochqualifizierten Arbeitskräfte ‚ihr Bestes‘ im Sinne des Unternehmens geben, müssen Unternehmen ein neues Gleichgewicht zwischen Leistungen und Gegenleistungen finden, welches sich für die Integration einer anteilmäßig größeren Gruppe besonders qualifizierter Arbeitskräfte als funktional erweist und das den spezifischen und vielfältigen Lebenslagen und Interessenorientierungen ihrer hochqualifizierten Mitarbeiter gerecht wird. Die beruflichen Erwartungen der Hochqualifizierten variieren in Abhängigkeit von Persönlichkeitsmerkmalen und Geschlecht, von ihrer hierarchischen Position und funktionalen Stellung im Produktionsprozess, aber auch in Abhängigkeit vom Verlauf der Berufsbiographie (Hörning und Bücken-Gärtner 1982:89f.). Sie beziehen sich etwa auf eine anspruchsvolle Tätigkeit, Autonomie, ökonomische Sicherheit, die fachliche wie persönliche Entwicklung, beruflichen Aufstieg, Zugewinn an Verantwortung, Einkommen, aber auch die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben.

*Berücksichtigung vielfältiger Karriereorientierungen:* So muss es den Unternehmen zukünftig gelingen, individualisierte Karrierewege zu ermöglichen (Schanz 2000:514), die die verschiedenen Karriereorientierungen der Hochqualifizierten aufgreifen (Schein 1978; Baethge, Denkinger et al. 1995:44ff.). Hierzu zählt etwa die Stärkung von Fachlaufbahnen, die einen Zugewinn an Verantwortung ohne Verlust des Fachbezuges, aber auch die stärkere Integration in die wissenschaftliche Community erlauben. So fördern Unternehmen in einzelnen Branchen beziehungsweise bei spezifischen Gruppen hochqualifizierter Fachkräfte traditionell die Teilnahme an Fachtagungen und Abfassung von Publikationen – wie etwa bei Chemikern in der chemischen Industrie (Kurucz, Ochs et al. 1972)). Diese Form der Unterstützung könnte auch auf nicht-naturwissenschaftliche Gruppen und

Bereiche außerhalb der Forschung und Entwicklung ausgedehnt werden (für eine aktuelle Zusammenfassung der Debatte um Fachlaufbahnen in technischen wie nichttechnischen Funktionen und best practice Beispiele siehe Domsch und Ladwig 2011).

*Angleichung der ökonomischen und der Entwicklungschancen männlicher und weiblicher Leistungsträger*<sup>274</sup>: Seit den 1980er Jahren steigt der Anteil von Frauen an der Gruppe der hochqualifizierten Beschäftigten, komplexe Tätigkeiten werden zunehmend häufiger von Frauen ausgeübt. Diese Entwicklung ist einerseits auf die gestiegene Erwerbs- und Bildungsbeteiligung von Frauen zurückzuführen. Sie beruht andererseits auf dem Umstand, dass Unternehmen vermehrt auf die Beschäftigung weiblicher Hochqualifizierter angewiesen sind, um ihren Bedarf an hochqualifizierten Arbeitskräften zu decken, um bei ihrer Mitarbeiterauswahl das Potential hochqualifizierter Frauen zu nutzen und nicht auf die Hälfte der ‚besten Köpfe‘ zu verzichten, aber auch um Kreativitäts- sowie Innovationspotentiale freizusetzen, die durch die Erfahrungs- und Perspektivvielfalt divers zusammengesetzter Arbeitsgruppen entstehen. Unabhängig von Fragen der Geschlechtergerechtigkeit bestehen also verschiedene Effizienzgründe für die Beschäftigung und Bindung weiblicher Hochqualifizierter – auf allen Ebenen der Hierarchie. Wesentlich langsamer aber als ihre Anteile an den Hochqualifiziertenbelegschaften steigen die Anteile von Frauen am mittleren Management. Ende des letzten Jahrzehnts waren in der Bundesrepublik laut Wippermann (2010) lediglich 15% der Führungskräfte im mittleren Management weiblich. Noch deutlich geringer fallen ihre Anteile im oberen beziehungsweise Top-Management aus. Um geschlechterunabhängig Chancengleichheit hinsichtlich der Teilhabe an Positionen mit höheren Einkommen, größerer Autonomie, Verantwortung und größerem Einfluss auf Unternehmensentscheidungen herzustellen, bedarf es eines kulturellen Wandels, aber auch passender Rahmenbedingungen in Unternehmen. In der Erkenntnis, dass die Anteile von Frauen in Führungspositionen nicht allein im Zuge einer Erhöhung ihrer Anteile an den Hochqualifiziertenbelegschaften steigen werden, veröffentlichten die DAX-30 Unternehmen 2011 eine gemeinsame Erklärung zu „Frauen in Führungspositionen“, in der sie diesbezügliche Zielsetzungen und Maßnahmen formulieren. Zu den durch sie veranlassten Maßnahmen im Rahmen einer breiter angelegten Strategie des Diversity Management zählen Programme zur Förderung

<sup>274</sup> Aktuellere Untersuchungen (etwa des Instituts zur Zukunft der Arbeit zum Rekrutierungsverhalten von Unternehmen und dem Einfluss anonymisierter Bewerbungsverfahren auf die Einstellungschancen verschiedener Personengruppen (Krause und Rinne 2010)) verweisen auf nach wie vor bestehende Diskriminierungsformen am Arbeitsmarkt, die sich nicht nur auf Frauen und ältere Arbeitnehmer, sondern etwa auch auf Personen mit Migrationshintergrund beziehen. Dazu inwieweit etwa Migrationshintergrund oder Behinderung die innerbetrieblichen Entwicklungschancen hochqualifizierter Arbeitskräfte beeinträchtigen, liegen keine Untersuchungen vor. Es ist aber davon auszugehen, dass derartige Differenzierungslinien innerhalb von Unternehmen – wenn auch in abgeschwächter Form – fortbestehen und dass gegebenenfalls auch diesbezüglicher Handlungsbedarf besteht.

und Vorbereitung der Führungs- und Fachkarriere oder auch Coachings zur gezielten Personalförderung von Frauen; Maßnahmen für eine bessere Transparenz und genderkonforme Gestaltung von Rekrutierungs-, Auswahl- und Besetzungsprozessen sowie Maßnahmen, die einen Kulturwandel unterstützen sollen (zum Beispiel Gendertrainings oder der Aufbau von Netzwerken für weibliche Führungskräfte, aber auch Väternetzwerke) (Gemeinsame Erklärung der DAX-30 Unternehmen 2011). Nicht zuletzt zählt zu den notwendigen Rahmenbedingungen eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie (siehe unten). Gleichzeitig bestehen in der Privatwirtschaft weiterhin erhebliche Einkommensdifferenzen zwischen Männern und Frauen. Über die Gruppe der außertariflich beschäftigten Arbeitnehmer stehen generell wenige Informationen zur Verfügung, so auch über deren Einkommen. Holst und Busch (2009) weisen aber in einer Untersuchung der Einkommensdifferenzen zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften in der Privatwirtschaft auf Grundlage von SOEP-Daten einen erheblichen ‚Gender Pay Gap‘ auch bei Führungspositionen nach. Und der Umstand, dass in der aktuellen Debatte um Frauen in Top-Management-Positionen auf den mäßigenden Effekt einer Erhöhung des Anteils von Frauen in Spitzengremien auf die durchschnittlichen Einkommen von Top-Team-Mitgliedern verwiesen wird zeigt, dass sich die Einkommensunterschiede leistungsunabhängig bis auf die höchste hierarchische Ebene fortsetzen. Einkommen fördert nicht nur die extrinsische Motivation, es drückt auch Anerkennung für Leistung aus. Arbeitgeber sind dann für weibliche Hochqualifizierte besonders attraktiv, wenn sie über geschlechtergerechte Karriere- und Entgeltmodelle gleiche Chancen auf materielle Entlohnung, aber auch Anerkennung herstellen.

*Angebote für eine gute Vereinbarkeit von Beruf/Karriere und Familie/Privatleben:* Die Frage der Vereinbarkeit von Beruf beziehungsweise Karriere und Familie besitzt für Frauen nach wie vor einen besonders hohen Stellenwert, aber auch männliche Hochqualifizierte stellen vermehrt ähnliche Ansprüche. Handlungsbedarf besteht nicht nur hinsichtlich einer Verbesserung der Bedingungen für die Betreuung von Kindern, sondern auch hinsichtlich der Pflege Angehöriger<sup>275</sup>. Ein erstes wichtiges Handlungsfeld bezieht sich hier auf Maßnahmen der Arbeitsflexibilisierung. Wirksame Regelungen zur Arbeitszeit bestehen im Rahmen flexibler Arbeitszeitmodelle (Zeitkontenmodelle, Gleitzeitarbeit), es bedürfte aber auch häufiger der Möglichkeit einer Reduzierung von Arbeitszeit (Bundesministerium für Familie 2005:15ff.). Vor allem Teilzeitmodelle für Führungskräfte konnten sich in der Arbeitsrealität noch nicht durchsetzen obwohl sie vereinzelt erfolgreich erprobt wurden (Domsch und Kleiminger 1995). Ergänzt werden diese Angebote durch Möglichkeiten einer kurzfristigen Freistellung sowie Sabbaticals für kurz- oder mittelfristige Betreuungs- und Pflegebedarfe. Nutzen männliche Mitarbeiter und

---

<sup>275</sup> Von 1999 bis 2009 stieg die Zahl der Pflegebedürftigen um 16% (Statistisches Bundesamt 2011c), bis 2050 wird diese in Folge des demografischen Wandels etwa dreimal so hoch liegen (Schulz 2008).



Führungskräfte Angebote einer Arbeitszeitflexibilisierung zugunsten privater oder familiärer Interessen, wirkt sich dies aber häufig noch karrierehemmend aus (Beile und Jahnz 2012:99). Eine arbeitsortbezogene Flexibilisierung erlauben Teleheimarbeitsmodelle. Ein zweites Handlungsfeld besteht in der Bereitstellung geeigneter Betreuungs- und Unterstützungsangebote wie betriebseigene Kindergärten, Belegplätze in bestehenden Einrichtungen, Notfallbetreuung für Kinder oder Seniorservices mit Beratung zur Pflege, aber auch finanzielle Unterstützung etwa durch Pflege-Darlehen (vgl. etwa Gemeinsame Erklärung der DAX-30 Unternehmen 2011)<sup>276</sup>. Ein drittes wichtiges Handlungsfeld bezieht sich auf Maßnahmen zur Wiedereingliederung von Arbeitskräften nach Eltern- oder Pflegezeiten zum Beispiel durch Kontakthalteprogramme oder Wiedereinstiegsprogramme (Meissner 2009:13ff.). Eine umfassende betriebliche Strategie zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben geht über Fragen der Betreuung von Kindern und Pflege Angehöriger hinaus. So können Sabbaticals neben der Wahrnehmung von Familienaufgaben auch als Phasen der Regeneration besonders belasteter Arbeitskräfte sowie der Verfolgung eigener Projekte (zur beruflichen Weiterbildung, beruflichen wie privaten Neuorientierung oder persönlichen Entwicklung) dienen (Siemers 2005). Vereinbarkeitsmaßnahmen sollten auch auf den langfristigen Erhalt von Arbeitskraft unter der Voraussetzung von ‚Entgrenzungstendenzen‘ von Arbeit und mit diesen verbundenen Belastungen zielen.

*Leistungsangebote an ältere (aber auch jüngere) Arbeitnehmer:* Es wurde gezeigt, dass der Zusammenhang zwischen Qualifikation und Alter für die Karrierechancen wie auch Beschäftigungschancen der Hochqualifizierten eine bedeutende Rolle spielt. Im Rahmen von Reorganisationsprozessen und technischer Veränderungen können ältere Hochqualifizierte neuen Qualifikationsanforderungen häufiger nicht gerecht werden, oder ihnen werden veraltete Qualifikationen unterstellt. Die betriebliche Realität erscheint häufiger durch eine Missachtung des Leistungswillens und der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer geprägt. Die Sicherstellung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer spielt in vielen Unternehmen noch eine untergeordnete Rolle.<sup>277</sup> Dabei sind Unternehmen im Zuge des demographischen Wandels und eines späteren Renteneintrittsalters zukünftig verstärkt auf die

<sup>276</sup> Ähnlich wie bei den durch viele Unternehmen etablierten alternativen Karrierewegen gilt, „dass sich aus der bloßen Existenz verschiedene Einzelmaßnahmen, Angebote und Serviceeinrichtungen wie sie von den Unternehmen nach innen und außen kommuniziert werden, keine verlässlichen Aussagen über die Qualität von Work-Life-Balance treffen lassen (Beile und Jahnz 2007:90).“ Auch hier ist die Voraussetzung für deren Umsetzung ihre Einbettung in eine entsprechende Unternehmenskultur.

<sup>277</sup> Laut Gutachten des Niedersächsischen Instituts für Wirtschaftsforschung und des Zentrums für Sozialforschung Halle engagiert sich bisher ein knappes Fünftel der Unternehmen aktiv in der Gesundheitsförderung. Und ältere Arbeitnehmer werden eher von betrieblicher Weiterbildung ausgeschlossen. Der Anteil der Betriebe, die personalpolitische Maßnahmen für Ältere durchführen, liegt unter 20% und sinkt. „Zudem handelt es sich bei den meisten der genannten Maßnahmen um Altersteilzeitregelungen, die in der Regel eher frühes Ausscheiden als längeren Verbleib Älterer im Betrieb unterstützen“ (Gehrke, Jung et al. 2008:22).

Integration älterer Arbeitnehmer angewiesen. Wichtige Handlungsfelder einer in dieser Hinsicht nachhaltigen Personalpolitik bilden das betriebliche Gesundheitsmanagement, Weiterbildungsmaßnahmen zum Erhalt der Arbeitskraft, der Einsatz (älterer) Mitarbeiter auch mit gesundheitlichen Einschränkungen sowie die betriebliche Altersvorsorge. Ein wichtiges Angebot an ältere Hochqualifizierte stellen Qualifizierungskonzepte dar, die mittels Weiterbildung oder altersgemischter Arbeitsgruppen die Anpassung veralteter beziehungsweise den Erwerb neuer Qualifikationen unterstützen. Mit dem Alter gewinnen Gesundheitsprävention, -schutz und -förderung etwa in Form von Fitnessangeboten und Betriebssport, Präventionskursen, Gesundheits-Checks und Ähnliches<sup>278</sup> (Bundesministerium für Familie 2005:19) an Bedeutung (Kistler 2008:39ff.). Dabei spielen die genannten Maßnahmen (vor allem, aber nicht nur des Gesundheitsmanagement) aus der Perspektive der Erhaltung von Humankapital für die Unternehmen selbst eine wichtige Rolle. Sie stellen gleichzeitig ein wichtiges Angebot auch an jüngere Mitarbeiter<sup>279</sup> und nicht zuletzt aufgrund einer besonders hohen Dauerbelastung an Führungskräfte aller Altersstufen dar (Mäule 2012).

Theoretisch-konzeptionelle Implikationen:

*Soziale Rekontextualisierung des Konzepts impliziter Verträge im soziologischen Diskurs:* Auf einer theoretisch-konzeptionellen Ebene folgt aus der vorliegenden Arbeit zunächst der Schluss, dass sich die soziologische Forschung um implizite Verträge, die sich in den letzten Jahren in Deutschland in Teilen an psychologisch-individualistischen Konzepten orientiert, stärker vom psychologischen Mainstream distanzieren muss. Auf theoretischer wie konzeptioneller Ebene ist eine soziale Rekontextualisierung impliziter Vertragsverhältnisse erforderlich, die der sozialen Komplexität dieser Verhältnisse gerecht wird. Dazu wurde in dieser Arbeit unter Rückgriff auf ältere Konzepte impliziter Verträge und vor allem durch die Einbeziehung anerkennungstheoretischer Erklärungsmuster ein erster Schritt geleistet.

*Umfassendere institutionentheoretische Fundierung und stärkere Systematisierung unterschiedlicher institutioneller Einflussfaktoren:* Ein zweites wichtiges Anliegen der Arbeit bestand darin, den Einfluss betriebsexterner institutioneller Faktoren auf die impliziten Verträge der Angestellten herauszustellen. Dieser explizite Rahmen wurde rekonstruiert und sein Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitsverhältnisse der Angestellten erklärt. Dabei bleibt aber das genaue Verhältnis zwischen Gestal-

<sup>278</sup> Entsprechende Maßnahmen werden unter dem Begriff alter(n)sgerechter Arbeit zusammengefasst.

<sup>279</sup> In Folge zunehmender Arbeitsflexibilisierung (örtlich wie zeitlich, steigende Verfügbarkeitsansprüche), verbunden mit einer Verschiebung der Grenzen zwischen Arbeit- und Privatleben sind auch jüngere Arbeitnehmer zunehmend psychischen Belastungen ausgesetzt, die gesundheitsgefährdend wirken – so ein zentrales Ergebnis des Fehlzeitenreport 2012 (Badura 2012). Weitere Belastungen sind durch die beschriebene andauernde Arbeitsintensivierung bedingt (siehe Kapitel 5.4.3).

tungsaspekten auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene theoretisch-konzeptionell unterbestimmt. So wäre beispielsweise noch zu klären, welcher Einfluss individuell ausgehandelten Arbeitsverträgen gegenüber (überbetrieblichen) tarifvertraglichen Regelungen sowie arbeits- und sozialrechtlichen Regelungen auf das Zustandekommen des impliziten Vertrages auf individueller Ebene, aber auch als institutionalisiertes Muster zukommt. Allgemeiner erscheint noch eine stärkere institutionentheoretische Fundierung des entfaltenen Ansatzes notwendig. Seine Erweiterung könnte sich weiter auf Lepsius beziehen, dessen institutionentheoretisches Konzept hier bewusst – aus Gründen der Komplexitätsreduktion – auf die von ihm als konstitutiv bezeichneten Dimensionen einer Institution beschränkt bleibt. Die von Lepsius weiter eingeführten Dimensionen einer notwendigen Externalisierung von Kontingenzen sowie der Strukturierung des Konfliktpotentials zwischen Institutionen (Lepsius 1997) könnten helfen, das Verhältnis zwischen dem impliziten Vertrag als institutionalisiertem Muster und anderen Institutionen systematischer zu erfassen. Dies gilt ebenso für Leitideen, die auf gleicher Ebene mit dem traditionellen impliziten Vertrag liegen (etwa ‚der neue‘ psychologische Vertrag), wie auch für Institutionen, deren Regelungsgegenstände sich mit denen des impliziten Vertrages als Instrument primär *betrieblicher* Sozialintegration überschneiden – und diese fördern, aber auch mit diesen in Konflikt treten können (beispielsweise arbeits- und sozialrechtliche Regelungen).

Die dargestellten betrieblichen Implikationen setzen an einer bisher häufig mangelnden Orientierung betrieblicher Personalstrategien an den vielfältigen Interessen und Lebenslagen ihrer Hochqualifiziertenbelegschaften an. Die Vielfalt von Interessen und Lebenslagen erweitert sich in dem Maße, wie Unternehmen Arbeitende verschiedener Nationalitäten und Kulturen, Geschlechter, Professionen, verschiedenen Alters et cetera beschäftigen. Das zunehmende Bewusstsein um die Risiken, aber insbesondere auch Potentiale organisationaler Diversität spiegelt sich auf betrieblicher Seite in der Einführung eines Management von Diversity als strategischem Element in der Unternehmensführung (Aretz und Hansen 2003). „Das *strategische und (idealtypische) Ziel* von Diversity Management ist der Aufbau einer multikulturellen Organisation, in der Chancengleichheit und Vielfalt gefördert, alle personalpolitischen Kriterien, Verfahren und Praktiken vorurteils- und diskriminierungsfrei(er) gestaltet und Intergruppenkonflikte durch ein proaktives Diversity Management minimiert werden“ (Sieben und Bornheim 2011). Den Ausgangspunkt von Diversitätsforschung bildet die bisher unzureichende Berücksichtigung von Heterogenität, dabei stehen in der Regel spezifische ‚Problemgruppen‘ wie Ältere oder Frauen im Fokus. Vor dem Hintergrund sich vollziehender Heterogenisierungsprozesse der (Hochqualifizierten-) Belegschaften sollten aber nicht weiter althergebrachte soziale Differenzierungslinien in Unternehmen als gegeben vorausgesetzt, sondern offen nach derartigen Differenzierungen, strukturellen Benachteiligungen und dem möglichen Zusammenspiel von Kategorien gefragt werden. So erscheint es sinnvoll, die Frage nach der betrieblichen

Ausgestaltung von Beschäftigungsverhältnissen mit dem neueren Forschungsfeld der Intersektionalität (für eine Darstellung der Entwicklung von Intersektionalität als Forschungsfeld vgl. Bührmann 2009) in einer intersektionalen Diversitätsperspektive zu verknüpfen und diese Differenzierungen selbst zum Gegenstand von Untersuchung zu machen.

Forschungspraktische Implikationen:

*Soziale und zeitliche Rekontextualisierung einer Forschung über implizite Verträge:* Eine Trennung zwischen impliziten Verträgen auf Mikroebene – also auf Ebene einzelner Beschäftigungsverhältnisse oder spezifischer Beschäftigtengruppen innerhalb eines Unternehmens –, auf Mesoebene – etwa auf Ebene einzelner Branchen beziehungsweise auch spezifischer Beschäftigtengruppen quer zu Unternehmens- oder Branchenzugehörigkeiten – oder auch auf Makroebene – d. h. auf ihr Zustandekommen und ihre Entwicklung als gesamtgesellschaftliche Phänomene – ist rein analytisch möglich und sinnvoll. Die Fokussierung einer dieser Ebenen darf aber nicht unter vollständiger Ausblendung der jeweils anderen Ebenen erfolgen. Die vorliegende Arbeit zeigt auf, dass eine Analyse, die Aussagen über implizite Verträge als gesellschaftliche Phänomene treffen will, zukünftig über individuelle und einzelbetriebliche Motive, Interessenlagen und Durchsetzungschancen hinaus institutionelle Bedingungen systematisch in die Analyse einbeziehen sollte. Eine Erklärung des Zustandekommens impliziter Verträge zu einem bestimmten Zeitpunkt sollte aber auch zeitlich kontextualisiert erfolgen, d. h. sie muss in einer mindestens mittelfristigen Perspektive vergangene Entwicklungen berücksichtigen, weil Erwartungshaltungen, insbesondere, wenn diese auf überindividueller Ebene verankert sind, ein Beharrungsvermögen entwickeln und dadurch den Einfluss aktueller Entwicklungen beeinträchtigen können

*Verknüpfung qualitativer und quantitativer Methoden im Forschungsdesign:* Angesichts des historisch angelegten Zugriffs basieren die vorgestellten Ergebnisse wesentlich auf einer Sekundäranalyse. Hierbei wurde sowohl auf statistisches Datenmaterial als auch auf qualitative Untersuchungen zurückgegriffen, letztere aber hatten nicht den impliziten Vertrag der Angestellten zum Gegenstand. Aufgrund dieser Grenzen des Datenmaterials bestand das methodisch-methodologische Problem, keine Aussagen über das unmittelbare Zustandekommen der impliziten Verträge der Angestellten treffen zu können. Ihr Zustandekommen musste vorausgesetzt werden. Für zukünftige Untersuchungen, die sich auf aktuelle<sup>280</sup> Konstellationen impliziter Verträge als Austauschmuster konzentrieren, erscheint ein mixed methods design in Kombination qualitativer und quantitativer Methoden sinnvoll, welches Informationen über dessen tatsächliches Zustandekommen auf individueller Ebene einerseits mit Ergebnissen einer Repräsentativbefragung verknüpft.

<sup>280</sup> Im Rahmen von Arbeiten, die eine Retroperspektive einnehmen, kann das Problem nur bedingt durch eine Befragung der „Betroffenen“ gelöst werden. Individuelle Rekonstruktionen vergangener Vertragskonstellationen bergen die Gefahr einer rückwirkenden Neubewertung.

Forschungsfragen und -desiderate:

Die vorliegende Arbeit konzentrierte sich in einer historischen Perspektive auf die Arbeitsverhältnisse – nicht-intendiert *männlicher* – besonders qualifizierter Leistungsträger in Betrieben des Produzierenden Sektors. Auch unter Beibehaltung des Fokus auf die Gestaltung impliziter Verträge unter Voraussetzung komplexer Tätigkeiten rücken seit den 1960er Jahren verstärkt weitere Beschäftigtengruppen in den Blick, deren implizite Verträge zu untersuchen aus verschiedensterlei Gründen ertragreich erscheint:

Die Ausübung komplexer Tätigkeiten blieb nie ausschließlich und bleibt aufgrund von Entwicklungen insbesondere seit den 1970er Jahren zunehmend weniger auf Angestellte<sup>281</sup> beschränkt. Im gewerblichen Bereich entstehen vor allem seit den 1980er Jahren neue Ausbildungsberufe mit komplexen Anforderungsprofilen. Es stellt sich die Frage, ob und in wie weit die impliziten Verträge dieser *qualifizierten ‚Wissens.Arbeiter‘* etwa denen der herkömmlichen technischen Angestellten des mittleren Qualifikationsniveaus ähneln oder inwieweit sie sich auch von diesen unterscheiden. Eine Untersuchung, die beide Beschäftigtengruppen einschließt, könnte danach fragen, ob für die Gruppe beruflich qualifizierter Beschäftigter in technischen Funktionen eine gemeinsame Vertragskonstellation identifiziert werden kann. Eine Untersuchung dieser Gruppe wäre zudem geeignet, sich der Frage nach dem Verhältnis zwischen betrieblichen und überbetrieblichen (tarifvertraglichen) Regelungen auf empirischer Ebene zu nähern. Sie könnte weiter zur Beantwortung der Frage beitragen, welche Rolle Differenzierungslinien zwischen Arbeitern und Angestellten nach der Einführung einheitlicher Entgeltabkommen in Industriebetrieben – auch als gesellschaftspolitisches Reformprojekt mit dem Ziel einer Veränderung der betrieblichen Sozialstruktur – heute spielen.

Die Besonderheit *personenbezogener Dienstleistungen* liegt darin, dass diese etwa unabhängig von berufsfachlichen Kenntnissen und Fähigkeiten in besonderer Weise auf freiwillige Leistungen der Beschäftigten rekurrieren. Gleichzeitig ist seit Mitte der 1980er Jahre eine zunehmende Ausweitung prekärer Beschäftigungsverhältnisse im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen zu beobachten. Wie sehen die psychologischen Verträge dieser Beschäftigten aus? Auch hier wäre nach den Voraussetzungen der Sicherung freiwilliger Leistungen zu fragen.

Weibliche Angestellte (beziehungsweise Arbeitnehmerinnen) gewinnen wie dargestellt als weitere Beschäftigtenkategorie zunehmend an Bedeutung, finden sich aber in der vorliegenden Arbeit kaum wieder. Die vorliegende Analyse sagt gerade deshalb nicht viel über die Arbeitsverhältnisse der weiblichen Angestellten aus, weil diese in einer historischen Perspektive auf die Arbeitsverhältnisse besonders qualifizierter betrieblicher Leistungsträger aufgrund ihrer geringen Zahl wenn, dann lediglich mittelbar in den Blick geraten: Die Konsolidierung des tradi-

---

<sup>281</sup> Mit diesem Verweis auf die Arbeiterschaft ist hier in keiner Weise ein Festhalten an der Differenzierungslinie zwischen Arbeitern und Angestellten intendiert.

tionellen impliziten Vertrages als privilegiertes Beschäftigungsverhältnis setzte den Ausschluss weiter Teile der Beschäftigten voraus.<sup>282</sup> Dies spiegelt sich noch in den Führungskräfteuntersuchungen seit Mitte der 1990er Jahre wider. Sowohl in der Untersuchung von Faust, Jauch et al. (1999) als auch der von Kotthoff und Wagner (2008) werden kaum weibliche Führungskräfte befragt. Erst aktuell laufende Untersuchungen wie die zur „Führungskräfteentwicklung von Frauen in Großbetrieben“ von Kotthoff und Wagner versprechen neue Erkenntnisse bezüglich der Arbeitssituation und Austauschverhältnisse hochqualifizierter Frauen. Der Ausschluss weiblicher Beschäftigter aus dem klassischen „Beziehungsarrangement“ zwischen den Unternehmen und ihren männlichen Angestellten legt den Schluss einer Komplementarität in der Ausgestaltung der impliziten Arbeitsverhältnisse verschiedener Beschäftigtengruppen nahe. Sie entspricht der Komplementarität von Integration und Exklusion, die auch der Ausbildung des Normalarbeitsverhältnisses als normatives, formal-rechtlich gestütztes Konstrukt in den 1960er und 1970er Jahren zugrunde liegt. Mit diesen Überlegungen sind zwei wichtige Fragestellungen verbunden: *Können* (in einer historischen, aber auch aktuellen Perspektive) neben dem traditionellen impliziten Arbeitsvertrag der Angestellten *alternative implizite Austauschmuster* anderer Beschäftigtengruppen identifiziert werden und wenn ja – wie anzunehmen – welche? Und hält die *Hypothese einer Komplementarität impliziter Vertragsmuster* einer Überprüfung stand? Die Frage einer Komplementarität zwischen zum Beispiel den impliziten Vertragsverhältnissen qualifizierter Beschäftigter mit einem beruflichen Bildungsabschluss einerseits und denen Beschäftigter mit Hochschulabschluss andererseits erscheint auch mit Hinblick auf die Entwicklung zukünftiger Vertragsmuster relevant: Ihre Komplementarität wäre als weitere Kontextbedingung für die Ausbildung eines neuen Austauschgleichgewichts zwischen den Hochqualifizierten und „ihrer Firma“ zu berücksichtigen.

---

<sup>282</sup> So wurde etwa mit dem Ausschluss von Frauen von mittleren und gehobenen Funktionen die Zahl der Anwärter auf diese Funktionen beschränkt und deren Chancen auf berufliche Entwicklung und Existenzsicherung oder auch eine Verbesserung ihrer ökonomischen Situation gestärkt.

## 7 Anhang

## 7.1 Tabellen

Tabelle 01: Angestellte in Industrie, Bergbau, Baugewerbe nach Berufsgruppen in Prozent 1895 bis 1951/52

		1895	1907	1925	1933	1951/52
Wissenschaftlich gebildetes, technisches Personal	m	18,7	18,2			
	w	0,0	0,0			
	ges.	18,7	18,3	15,8		23,9
Technisches Aufsichtspersonal	m	38,1	33,8			
	w	1,6	1,4			
	ges.	39,7	35,2	20,5	36,5	14,5
Kaufm. Personal	m	39,4	38,6			
	w	1,9	7,8			
	ges.	41,3	46,4	63,7	63,5	61,6
Ohne Angabe	m	0,3	0,2			
	w	0,0	0,0			
	ges.	0,3	0,2			
Angestellte ges.		100,0	100,0			

*Quellen: Statistik des Deutschen Reiches, verschiedene Bände (in Lederer 1912:33; Hartfiel 1961:50); Statistik der BRD (in Hartfiel 1961:50); Prozentzahlen eigene Berechnung*



Tabelle 03: Entwicklung arbeits- und sozialrechtlicher Normen mit Fokus auf die Arbeiter- und Angestelltendifferenz vom preußischen Reich bis zur Bundesrepublik Deutschland

- **1861** *Allgemeines Deutsches Handelsgesetzbuch (ADHGB)*  
**Inhalt:** sechswöchige Gehaltsfortzahlung im Krankheitsfall für Handlungsgehilfen (Art. 60) sechswöchige Kündigungsfrist für Handlungsgehilfen (dispositiv) (Art. 61)
- **1869** *Gewerbeordnung (GO)*  
**Inhalt:** Nähere Bestimmungen zu den Arbeitsverhältnissen der Arbeiter (§§ 105–110)

### Deutsches Kaiserreich

- **1883** *Krankenversicherungsgesetz, RGBl. I, 73*
- **1884** *Unfallversicherungsgesetz, RGBl. I, 69*
- **1889** *Alters- und Invalidenversicherung (AIVG), RGBl. I, 97*  
**Inhalt:** Einheitsversicherung von Arbeitern und Angestellten bis zu einer Einkommensgrenze von 2.000 Reichsmark bei Krankheit, Arbeitsunfällen und bei (Alters-)Invalidität (Altersrentenanspruch ab dem 70. Lebensjahr)
- **1891** *Arbeiterschutzgesetz: Gesetz, betreffend die Abänderung der Gewerbeordnung (GO), RGBl. I, 267,272,277,278*  
**Inhalt:** Recht auf Verlangen eines Dienstzeugnisses bei Austritt aus dem Dienstverhältnis (§113)  
Regelung der Arbeitsverhältnisse der Betriebsbeamten, Werkmeister und Techniker; Zulässigkeit unbefristeter Konkurrenzklauseln und Festlegung einer dispositiven sechswöchigen Kündigungsfrist zum Quartalsende (§133 a ff.) gegenüber 14-tägiger Kündigungsfrist  
Arbeitgeberverpflichtung zum Erlass einer Arbeitsordnung für Arbeiter: Regelung Arbeitszeit (Beginn und Ende), Lohnzahlung, Kündigungsfristen und -gründe sowie Bußstrafenregelungen (§ 134a-h)
- **1896** *Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)*  
**Inhalt:** allgemeine Bestimmungen über den Dienstvertrag als privatrechtlichen Austauschvertrag; Regelungen für „sonstige Angestellte“, die nicht unter das HGB fallen (Bühnenangestellte u.ä.) (§§ 611 ff.)

dispositive sechswöchige Kündigungsfrist für gewerbliche und kaufmännische Angestellte zum Quartalsende (§ 622); entlang der Bezahlungsart gestaffelte Kündigungsfristen der Arbeiter (§ 621)

Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall, „wenn der Bedienstete für eine verhältnismäßig nicht erhebliche Zeit“ ohne eigenes Verschulden an der Dienstleistung verhindert wird“ (§ 616)

Recht auf Verlangen eines Dienstzeugnisses bei erfolgter Kündigung (§ 73)

- **1897** *Handelsgesetzbuch (HGB)*  
**Inhalt:** dispositive sechswöchige Kündigungsfrist für Handlungsgehilfen (§ 66)  
 sechswöchige Entgeltfortzahlung im (unverschuldeten) Krankheitsfall; Unzulässigkeit der Anrechnung von Versicherungsbezügen auf das im Krankheitsfalle zu zahlende Gehalt (§ 63)  
 Verpflichtung zur Zahlung des Gehalts zum Monatsende (§ 64)
- **1901** *Novelle der Gewerbeordnung, RGBl. I, 321 ff.*  
**Inhalt:** Mindestkündigungsfrist von einem Monat für gewerbliche Angestellte zum Monatsende (§ 133)
- **1911** *Reichsversicherungsordnung (RVO), RGBl. I, 509*  
**Inhalt:** Integration der verschiedenen Sozialversicherungszweige der Arbeiter
- **1911** *Versicherungsgesetz für Angestellte (AVG), RGBl. I, 989*  
**Inhalt:** Etablierung einer separaten Angestelltenversicherung  
 Versicherungspflicht für Angestellte bis zu einer Einkommensgrenze von 5.000 Reichsmark; Definition Angestellte mittels Berufsgruppenkatalog, der einfache Büroangestellte nicht einschließt (§1 Nr. 2)  
 Rentenanspruch ab dem 65. Lebensjahr; Ruhegeld bei Berufs-, nicht Erwerbsunfähigkeit (§§ 25 ff.)  
 unbedingte Witwenrente und verlängerte Ansprüche von Waisenkindern (§§ 28ff.)  
 umfangreichere Leistungen der Krankenversicherung
- **1916** *Vaterländisches Hilfsdienstgesetz, RGBl. I, 1333*  
**Inhalt:** Errichtung separater innerbetrieblicher Interessenvertretung (Gründung von Arbeiter- und Angestelltenausschüsse, wenn die Beschäftigtengruppe mindestens 50 Personen im Betrieb umfasst) (§ 11)

### Weimarer Republik

- **1918** *Tarifvertragsordnung*, RGBL. I, 1456  
**Inhalt:** Anerkennung von Tarifverträgen; Gründung von Arbeiter- bzw. Angestelltenausschüssen für Betriebe mit mindestens 20 Arbeitern bzw. Angestellten
- **1918** *Verordnung über die Erwerbslosenfürsorge*, RGBL. I, 130  
**Inhalt:** bis zu 26 Wochen Unterstützungszahlungen im Falle der Arbeitslosigkeit
- **1918** *Demobilmachungsverordnungen über die Arbeitszeit der Arbeiter*, RGBL. I, 1334  
**Inhalt:** Achtstundentag und Sechstageswoche für Arbeiter
- **1919** *Demobilmachungsverordnungen über die Arbeitszeit der Angestellten* RGBL. I, 315  
**Inhalt:** Achtstundentag und Sechstageswoche für Angestellte
- **1919** *Weimarer (Reichs-)Verfassung (WRV)*  
**Inhalt:** Festschreibung der Koalitionsfreiheit und damit Anerkennung der Gewerkschaften (Art. 159)
- **1920** *Betriebsrätegesetz (BRG)*, RGBL. I, 147,148,149,167ff.  
**Inhalt:** Schaffung einer Betriebsverfassung; Einführung von Betriebsräten mit Mitbestimmungsrechten; Unterbindung einer einseitigen Festlegung der Arbeitszeit durch den Arbeitgeber  
Einrichtung getrennter Angestellten- und Arbeiterräte (§ 6)  
Erweiterung Angestelltenbegriff um Lehrlinge entsprechender Berufe/einfache Büroangestellte (§ 12)  
gleiche Einspruchsrechte bei Kündigung für Arbeiter und Angestellte (§§ 84 ff.)
- **1922** *Novelle des AVG (AVG)*, RGBL. I, 849  
**Inhalt:** Integration einfacher Bürobeamter in den Berufsgruppenkatalog der Angestellten (Erster Abschnitt § 1 3.)
- **1923** *Arbeitszeitverordnung*, RGBL. I, 1249 -  
**Inhalt:** faktische Aufhebung des Achtstundentages über Kann-Bestimmungen und Ausnahmetatbestände
- **1923** *Schlichtungsverordnung*, RGBL. I, 1043  
**Inhalt:** Instanzenzug bei Arbeitsstreitigkeiten; fakultative Errichtung separater Arbeiter- und Angestelltenkammern

- **1926** *Angestelltenkündigungsschutzgesetz*, RGL. I, 399 -  
**Inhalt:** Staffelung der Kündigungsfristen nach Alter- und Betriebszugehörigkeit (zum Schutze älterer Angestellter)
- **1926** *Arbeitsgerichtsgesetz*, RGL. I, 507  
**Inhalt:** zwingende Errichtung getrennter Spruchkammern für Arbeiter und Angestellte (§ 17 II)
- **1927** *Arbeitszeitnotgesetz*, RGL. I, 109/ RGL. I, 110  
**Inhalt:** Bestätigung der in der Arbeitszeitverordnung geregelten Tatbestände; Festsetzung eines Pflichtzuschlags bei einer längeren als der rechtlichen Arbeitszeit
- **1927** *Gesetz über Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung (AVAVG)*, RGL. I, 121  
**Inhalt:** Einführung einer staatlichen Arbeitslosenversicherung mit 26-wöchigem Rechtsanspruch auf Arbeitslosenunterstützung; nach 26 Wochen Anspruch auf Erwerbslosenfürsorge
- **1930** *Verordnung des Reichspräsidenten zur Sicherung von Wirtschaft und Finanzen*, RGL. I, 517,521  
**Inhalt:** Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall generell als unabdingbar erklärt (Erster Teil Kapitel II Artikel 3)  
Kürzung der Beamtengehälter
- **1931** *Zweite Verordnung des Reichspräsidenten zur Sicherung von Wirtschaft und Finanzen*, RGL. I, 279,281  
**Inhalt:** Unabdingbarkeit der Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall wird auf Angestellte beschränkt (Erster Teil Kapitel IV)
- **1931** *Vierte Verordnung des Reichspräsidenten zur Sicherung von Wirtschaft und Finanzen und zum Schutze des inneren Friedens*, RGL. I, 699,726  
**Inhalt:** Rückführung der Tariflöhne und -gehälter auf den Stand von 1927 (Sechster Teil Kapitel I § 2)

### Nationalsozialistisches Regime

- **1933** *Gesetz über Treuhänder der Arbeit*, RGL. I, 285  
**Inhalt:** Beseitigung des kollektiven Arbeitsrechts: Abschaffung von Tarifverträgen, Verbot von Arbeitskämpfen
- **1934** *Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit (AOG)*, RGL. I, 1193

**Inhalt:** Abschaffung des Selbstverwaltungsprinzips, Einführung der zentralisierten Einheitsorganisation: Auflösung der Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften

- **1934**      *Gesetz über den Aufbau der Sozialversicherung, RGBl. I, 577,578*  
**Inhalt:** Verstaatlichung der Angestelltensatzkassen (Artikel 4)  
 Auflösung der Selbstverwaltungsorgane der Sozialversicherungsträger (Artikel 7)
- **1937**      *Gesetz über den Ausbau der Rentenversicherung, RGBl. I, 1393,1399*  
**Inhalt:** Annäherung der Rentenversicherungsleistungen der Angestellten an die der Arbeiter (etwa Angleichung der Waisenrenten) (Abschnitt 2)

### Bundesrepublik Deutschland

- **1951**      *Gesetz zur Regelung der Lohnzahlung an Feiertagen, BGBl. I, 479*  
**Inhalt:** Arbeitszeit, die aufgrund eines Feiertages entfällt (mit Ausnahme von Sonntagen) ist vom Arbeitgeber zu entgelten (§1 Absatz1)
- **1951**      *Kündigungsschutzgesetz, BGBl. I, 499*  
**Inhalt:** bei der Prüfung der Rechtmäßigkeit der Kündigung sind für Arbeiter und Angestellte einheitliche Maßstäbe anzulegen
- **1952**      *Betriebsverfassungsgesetz 1952, BGBl. I, 681, 682, 683*  
**Inhalt:** sieht einen einheitlichen Betriebsrat vor, der das zahlenmäßige Stärkeverhältnis zwischen Arbeitern und Angestellten widerspiegelt (§10) bei getrennten Wahlgängen beider Gruppen (§13 Absatz2)
- **1953**      *Gesetz über die Errichtung der Bundesversicherungsanstalt für Angestellte, BGBl. I, 857*  
**Inhalt:** Widereinsetzung eines separaten Versicherungsträger für Angestellte (Bundesversicherungsanstalt für Angestellte, BfA)
- **1957**      *Arbeiterrentenversicherung-Neuregelungsgesetz (ArVNG), BGBl. I, 45/  
 Angestelltenrentenversicherung-Neuregelungsgesetz (AnVNG), BGBl. I, 88*  
**Inhalt:** Angleichung der Beiträge und Versicherungsleistungen von Arbeitern und Angestellten; Arbeiter unterliegen weiter einer allgemeinen Versicherungspflicht, Angestellte einer Pflichtversicherungsgrenze
- **1957**      *Gesetz zur Verbesserung der wirtschaftlichen Lage der Arbeiter im Krankheitsfall (ArbKrankbG), BGBl. I, 649*  
**Inhalt:** Arbeiter erhalten nach zwei Karenztagen (die nach vierzehntägiger Krankheit entfallen) über sechs Wochen ein erhöhtes Krankengeld (§ 8 Absatz 1) und Arbeitgeberzuschüsse (§ 1 Absatz 1)

- **1961** *Gesetz zur Änderung und Ergänzung des Gesetzes zur Verbesserung der wirtschaftlichen Sicherung der Arbeiter im Krankheitsfalle, BGBl. I, 913*  
**Inhalt:** Faktische Gleichstellung von Arbeitern und Angestellten bei der Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall: Zuschusspflicht des Arbeitgebers orientiert am Nettolohn (Artikel 1 Absatz 1); Verkürzung der Karenzzeit auf einen Tag (Artikel 2 3. b)
- **1963** *Bundesurlaubsgesetz, BGBl. I, 2*  
**Inhalt:** Angleichung des gesetzlichen Urlaubsanspruchs von Arbeitern und Angestellten
- **1969** *Gesetz über die Fortzahlung des Arbeitsentgelts im Krankheitsfalle und über Änderungen des Rechts der gesetzlichen Krankenversicherung, BGBl. I, 946*  
**Inhalt:** arbeitsrechtlich formale Gleichstellung von Arbeitern und Angestellten bei der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall: Anspruch von Arbeitern gegen den Arbeitgeber auf sechswöchige Fortzahlung (§ 1 Absatz 1) des vollen Entgelts (§2 Absatz 1)  
 Verabschiedung neuer Deckungsvorschriften bedingt faktische Aufhebung der Trennung zwischen Arbeitern und Angestellten; Umlageverfahren ersetzt Anwartschaftsdeckung; Finanzierungsausgleich zwischen Arbeiter- und Angestelltenversicherung
- **1969** *Erstes Arbeitsrechtsbereinigungsgesetz, BGBl. I, 1317*  
**Inhalt:** Vereinheitlichung des Rechts der außerordentlichen Kündigung; bei der Feststellung eines wichtigen Kündigungsgrundes sind für Arbeiter und Angestellte einheitliche Maßstäbe anzulegen
- **1972** *Betriebsverfassungsgesetz, BGBl. I, 13*  
**Inhalt:** Ausbau der Gruppenrechte: gruppenspezifische Beschlüsse des Betriebsrates dürfen allein durch Vertreter der betroffenen Gruppe beschlossen werden (entsprechende Regelungen für Personalräte)
- **1976** *Mitbestimmungsgesetz, BGBl. I, 1153*  
**Inhalt:** Regelung der Gruppenrechte entsprechend BetrVG von 1972
- **1979** *Neufassung des Arbeitsgerichtsgesetzes, BGBl. I, 853,1036*  
**Inhalt:** Aufhebung der sachlichen Differenzierung zwischen Angestellten und Arbeitern; nur noch fakultative Bildung von Fachkammern für Berufe, Gewerbe oder Arbeitnehmergruppen (§ 17 II ArbGG) unter Voraussetzung von Besonderheiten der zu verhandelnden Arbeit

- **1981** *Entscheid des Bundesarbeitsgerichts zu Weihnachtsgratifikationen, BAG 33, 57 = Nr 44 zu § 242 BGB, Gleichbehandlung*  
**Inhalt:** Ungleichbehandlung von Arbeitern und Angestellten bei Weihnachtsgratifikationen und allen weiteren betrieblichen Gratifikationen, zusätzlichen Urlaubsgeldern, betrieblichen Pensionsansprüchen oder vermögenswirksamen Leistungen unzulässig
- **1988** *Gesundheitsreformgesetz, BGBl. I, 2477*  
**Inhalt:** endgültige Aufhebung materieller Unterschiede zwischen den gesetzlichen Krankenkassen
- **1990** *Entscheid des Bundesverfassungsgerichts, BVerfG, NJW 1990, S.2246 = AP Nr. 28 zu § 622 BGB*  
**Inhalt:** ungleiche Behandlung von Arbeitern und Angestellten mit dem Grundgesetz unvereinbar
- **1993** *Kündigungsfristengesetz, BGBl. I, 1668*  
**Inhalt:** gleiche Kündigungsfristen für alle Arbeitnehmer (§ 622 BGB )
- **2001** *Betriebsverfassungsgesetz, BGBl. I, 1852*  
**Inhalt.** die Gruppenregelung werden aufgegeben
- **2005** *Gesetz zur Reform der Organisation in der gesetzlichen Rentenversicherung, BGBl. I, 3242*  
**Inhalt:**BfA und LVA münden per Gesetz in die Deutsche Rentenversicherung

Tabelle 06a: Durchschnittsgehälter der kaufmännischen Angestellten nach Tätigkeitsgruppen und Geschlecht in Industrie und Handwerk 1929 (in Reichsmark)

	TG 1		TG 2		TG 3		TG 4		TG 5	
	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w*
Bergbau	187	157	245	176	322	268	424	/	491	/
Industrie der Steine und Erden	117	109	190	143	259	198	350	224	431	-302
Eisen- und Metallgewinnung	148	110	214	144	284	212	368	237	461	/
Metallverarbeitende Industrie	146	121	202	149	263	210	344	257	423	-312
Elektrotechnische Industrie, Feinmechanik und Optik	164	120	201	148	267	202	344	238	432	-302
Chemische/ Kautschukindustrie	138	114	205	156	285	220	370	233	462	-314
Textilindustrie	124	110	183	142	263	192	365	249	423	-284
Papierindustrie	124	103	195	152	279	201	366	255	436	-276
Druckereigewerbe	123	114	187	150	267	224	361	343	437	-402
Leder- und Linoleumindustrie	120	118	192	152	274	207	377	277	482	/
Holz- und Schnitzstoffindustrie	126	107	176	137	244	180	342	227	413	-215
Musik- und Spielwarenindustrie	103	107	192	144	250	197	315	237	370	-231
Nahrungs-/ Genußmittelindustrie	135	129	189	148	266	199	343	221	432	-405
Bekleidungs-gewerbe	112	114	179	144	269	208	348	259	428	-254
Bau- und Nebengewerbe	114	97	177	137	258	207	398	285	465	-310
Wasser-, Gas-/ Elektrizitätsgewinn. und -versorgung	170	135	220	170	290	241	391	269	428	/
niedrigstes und höchstes Durchschnittsgehalt im Branchenvergleich	103	97	176	137	244	180	315	221	370	-215
Durchschnitt aller Wirtschaftszweige	187	157	245	176	322	268	424	343	491	-405
Höhe des höchsten i. Vgl. zum niedrigsten Durchschnittsgehalt im Branchenvergleich (%)	134	117	197	150	271	210	363	254	438	-301
Index ø-Gehälter bei TG 1=100	182	162	139	128	132	149	135	155	133	-188
Index ø-Gehälter bei LG m=100	100	100	146	128	202	180	270	218	326	-258
Index ø-Gehälter bei LG m=100	100	87	100	76	100	78	100	70	100	-69

\* Die ermittelten Durchschnittsgehälter der weiblichen Angestellten der TG 5 liegen zum Teil unter denen der TG 4. Da die Korrektheit der Angaben nicht nachgeprüft werden kann, werden die Daten nicht in der Analyse berücksichtigt.

Quelle: Gewerkschaftsbund der Angestellten 1930:139; Durchschnittsgehalt über alle Branchen hinweg und Prozentzahlen eigene Berechnungen.



Tabelle 06b: Durchschnittsgehälter der männlichen kaufmännischen Angestellten in Industrie und Handwerk und technischen Angestellten in allen Industriezweigen nach Tätigkeitsgruppen 1929 (in Reichsmark)

	TG 1	TG 2	TG 3	TG 4	TG 5
Reichsmark		Büroangestellte			
	134	197	271	363	438
		Meister			
	237	235	255	305	380
		Technische Angestellte			
	183	247	309	348	426
Index der Durchschnittsgehälter bei TG 1=100		Büroangestellte			
	100,0	146,3	201,8	269,9	326,1
		Meister			
	100,0	99,2	107,6	128,7	160,3
		Technische Angestellte			
	100,0	135,0	168,9	190,2	232,8
Index der Durchschnittsgehälter bei TG Büroangestellte=100		Büroangestellte			
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
		Meister			
	176,3	119,5	94,0	84,1	86,7
		Technische Angestellte			
	136,1	125,6	113,9	95,9	97,2

*Quelle: Gewerkschaftsbund der Angestellten 1930:139ff.; Durchschnittsgehalt der kaufmännischen Angestellten eigene Berechnungen.*

Tabelle 08: Organisationsgrade der Angestellten 1975, 1984 und 1998

<b>Deutscher Gewerkschaftsbund und Deutsche Angestelltengewerkschaft</b>						
	Angestellte			Anteil weibl. Angestellter an den im		
	zus.	männl.	weibl.	Verband organisierten Angestellten		
1975	20,6	27,7	13,8	34,2		
1984	23,0			41,0		
1998	17,0	18,2	16,0	53,2		
<b>Deutscher Gewerkschaftsbund</b>						
	zus.	Arbeiter	Angestellte			Anteil weibl. Angestellter an den im
			zus.	männl.	weibl.	Verband organisierten Angestellten
1975	33,1	47,7	15,4	20,7	10,3	34,1
1984	34,9	51,5	17,8			41,2
1998	26,1	40,3	14,2	15,4	13,2	52,8
<b>darunter sind ... % der DGB-Mitglieder organisiert in der Industriegewerkschaft</b>						
<b>Chemie, Papier, Keramik</b>						
	zus.	Arbeiter	Angestellte			Anteil weibl. Angestellter an den im
			zus.	männl.	weibl.	Verband organisierten Angestellten
1975	8,7	10,0	8,0	9,3	5,5	23,3
1984	8,3	10,1	7,1	8,8	4,7	27,3
<b>Handel, Banken und Versicherungen</b>						
	zus.	Arbeiter	Angestellte			Anteil weibl. Angestellter an im
			zus.	männl.	weibl.	Verband organisierten Angestellten
1975	3,5	0,8	15,7	10,8	25,0	54,4
1984	4,7	0,9	18,5	12,3	27,4	60,8
1998	5,7	1,1	17,1	10,8	22,8	70,3
<b>Metall</b>						
	zus.	Arbeiter	Angestellte			Anteil weibl. Angestellter an den im
			zus.	männl.	weibl.	Verband organisierten Angestellten
1975	34,7	41,5	25,3	29,1	18,0	24,2
1984	32,6	41,1	22,5	28,9	13,3	24,4
1998	33,4	46,3	19,5	29,0	11,0	29,7
<b>DEUTSCHE ANGESTELLTENGEWERKSCHAFT</b>						
	Angestellte			Anteil weibl. Angestellter an den im		
	zus.	männl.	weibl.	Verband organisierten Angestellten		
1975	5,2	7,0	3,6	34,8		
1984	5,2			40,4		
1998	2,8	2,9	2,7	55,4		

Quellen: Statistisches Jahrbuch, Statistisches Bundesamt 1976b; Statistisches Bundesamt 1999b; Statistisches Bundesamt 2001b.

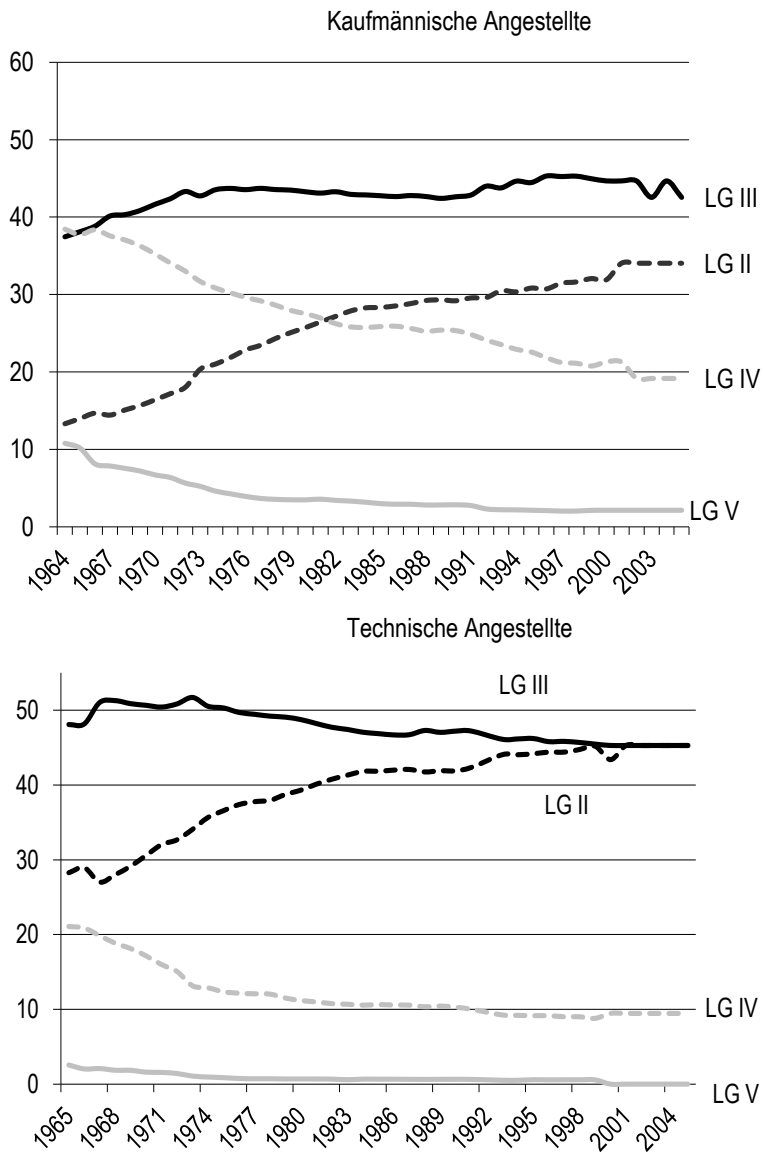
Tabelle 09: Arbeitslosenquoten im Bundesgebiet für ausgewählte Strukturmerkmale Ende September 1974 bis Ende September 1989

	Arbeitslose insgesamt	Angestellte	Arbeiter
Sep 74	2,4	1,8	3
Sep 75	4,4	3,2	5,4
Sep 76	3,9	3,5	4,3
Sep 77	4	3,4	4,6
Sep 78	3,8	3,1	4,5
Sep 79	3,2	2,6	3,8
Sep 80	3,5	2,7	4,4
Sep 81	5,4	3,7	7,1
Sep 82	7,5	4,9	10
Sep 83	8,6	5,9	11,4
Sep 84	8,6	6,1	11,2
Sep 85*	8,7		
Sep 86*	8,2		
Sep 87	8,4	6	11
Sep 88	8,1	5,9	10,6
Sep 89	7,3	5,4	9,5

\* für diese Jahre nicht getrennt nach Arbeitern und Angestellten ausgewiesen

Quellen: Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit 1984, 1987, 1990.

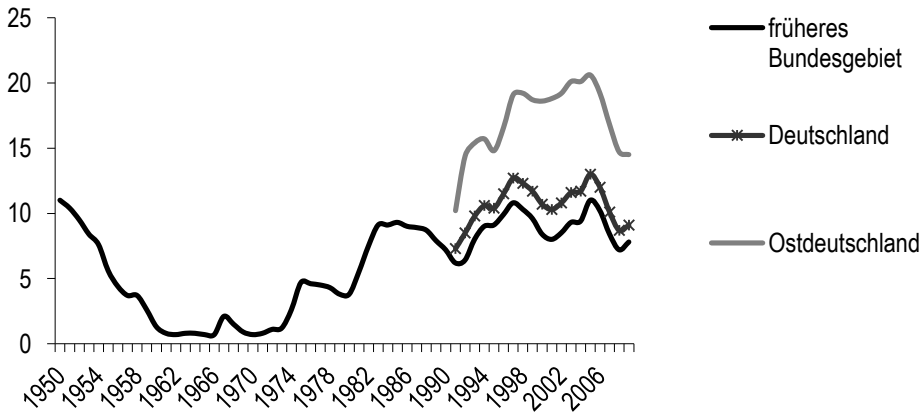
## 7.2 Grafiken



Grafik 15: Kaufmännische und technische Angestellte der Leistungsgruppen II bis V im verarbeitenden Gewerbe 1965 bis 2005\* (in Prozent)

\* Stichtag erster Oktober

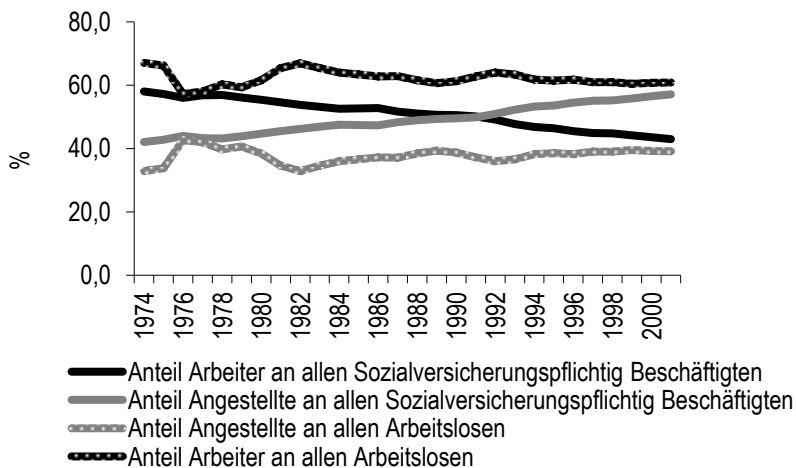
Quelle: Angestelltenverdienste, Statistisches Bundesamt, verschiedene Bände.



Grafik 19: Arbeitslosenquoten der abhängigen zivilen Erwerbspersonen im früheren Bundesgebiet\* beziehungsweise in Deutschland und Ostdeutschland von 1950 bis 2008

\* Bis 1990 Früheres Bundesgebiet und Berlin-West, ab 1991 Früheres Bundesgebiet ohne Berlin. 1950 bis 1958 ohne Saarland

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, zitiert nach Statistisches Bundesamt 2011b.



Grafik 20: Anteile der Arbeiter und Angestellten an allen Sozialversicherungspflichtig Beschäftigten beziehungsweise Arbeitslosen 1974 bis 2001

Quellen: Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit 1984, 1987; Amtliche Nachrichten der Bundesagentur für Arbeit 1990, 1992.

## 8 Literaturverzeichnis

Adams, S. J. (1965). Inequity in social exchange. In: *Advances in experimental social psychology* II. L. Berkowitz: 267-299.

Alexander, S., Sinclair, R. R., et al. (1995). The Role of Organizational Justice in Defining and Maintaining the Employment Relationship. In: *Changing Employment Relations*. L. E. Tetrick und J. Barling. Washington DC: 61-89.

Allgemeiner Freier Angestelltenbund (1931). *Die Angestelltenbewegung 1928 - 1931: Geschichts- und Handbuch der Wirtschaftssozial- und der Gewerkschaftspolitik*. Berlin, Freier Volksverl.

Anderson, N. und Schalk, R. (1998). „The psychological contract in retrospect and prospect.“ *Journal of Organizational Behavior* 19: 637-647.

Angestellten-TV für die Metallindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden Angestell-  
tentarifvertrag für die Angestellten der Metallindustrie in Nordwürttemberg  
und Nordbaden ab 1. April 1968.

- Aretz, H.-J., Hansen, K. (2003). „Erfolgreiches Management von Diversity. Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit.“ *Zeitschrift für Personalforschung* 17 (1): 9-36.
- Argyris, J. S. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. London, Tavistock.
- Ashford, S. J., Lee, C., et al. (1989). „Content, causes and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test.“ *Academy of management journal* 32: 803-829.
- Atkinson, C. (2002). „Career management and the changing psychological contract.“ *Career Development International* 7(1): 14-23.
- Axelrod, E. L., Handfield-Jones, H., et al. (2001). „The war for talent, part two.“ *McKinsey Quarterly* (Mai 2001).
- Badura, B., Ducki, A., et al. (2012). *Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen - Risiken minimieren: Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft*. Springer.
- Baethge, M. (1991). „Arbeit, Vergesellschaftung, Identität - Zur zunehmenden normativen Subjektivierung von Arbeit.“ *Soziale Welt* 42(1): 6-19.
- Baethge, M. (2001). *Abschied vom Industrialismus: Konturen einer neuen gesellschaftlichen Ordnung der Arbeit*. In: *Die große Hoffnung für das 21. Jhd.? M. Baethge und I. Wilkens, Opladen*.
- Baethge, M., Denking, J., et al. (1995). *Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt*. Frankfurt/ Main.
- Baethge, M. und Oberbeck, H. (1986). *Zukunft der Angestellten: Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung*. Frankfurt/Main und New York.
- Bahn Müller, R. (2002). *Wandel in der Leistungsentlohnung: Ausmaß, Ziele, Formen*. In: *Dienst-Leistung(s)-Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen*. D. Sauer. München, ISF München: 35-60.



- Bahn Müller, R. und Fisecker, C. (2003). Dezentralisierung, Vermarktlichung und Shareholderorientierung im Personalwesen. Folgen für die Stellung und das Selbstverständnis des Personalwesens und die Interaktionsmuster mit dem Betriebsrat. Ein Literaturbericht, FATK, Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. an der Universität Tübingen.
- Bahn Müller, R. und Schmidt, W. (2008). Der ERA-Tarifvertrag und seine Umsetzung. Erfahrungen aus Baden-Württemberg. In: Verteilungskämpfe und Modernisierung : aktuelle Entwicklungen in der Tarifpolitik. R. Bispinck. Hamburg, VSA-Verlag: 78-108.
- Balduin, S. (2008). ERA-Umsetzung als Herausforderung für die Angestelltenpolitik. In: Eine neue AERA : Tarifverträge für die Zukunft. C. Brunkhorst, O. Burkhard und M. Scherbaum. Hamburg, VSA-Verlag Hamburg: 142-151.
- Barck, K., Mickler, O., et al. (1972). Implikationen des technischen Wandels im Urteil von Topmanagern, Wissenschaftlern und kaufmännischen Angestellten in der Industrie. Forschungsberichte des Soziologischen Forschungsinstituts Göttingen. S. F. G. (SOFI). Göttingen.
- Barth, H. (1973). Entwicklungslinien der deutschen Maschinenbauindustrie von 1870 bis 1914. Berlin (Ost), Akademie-Verlag Berlin.
- Bartscher-Finzer, S. (2003). Psychologischer Vertrag und Sozialisation. In: Organizational Behavior - Verhalten in Organisationen. A. Martin. Stuttgart: 53-67.
- Becke, G. (2008). Soziale Erwartungsstrukturen in Unternehmen: zur psychosozialen Dynamik von Gegenseitigkeit im Organisationswandel. Berlin, Ed. Sigma.
- Beckenbach, N., Seltz, R., et al. (1975). Ingenieure und Techniker in der Industrie: eine empirische Untersuchung über Bewußtsein und Interessenorientierung.
- Becker, F. G. (2002). Karriere, Karriereanker, Karrieremuster, Karriereplanung, Karrieresystem. In: Lexikon des Personalmanagements, dtv.
- Becker, M. (1995). Arbeitsvertrag und Arbeitsverhältnis in Deutschland: Vom Beginn der Industrialisierung bis zum Ende des Kaiserreichs. Frankfurt/Main, Vittorio Klostermann.

- Beckert, J. (1997). Grenzen des Marktes: Die sozialen Grundlagen wirtschaftlicher Effizienz. Frankfurt/Main und New York, Campus Verlag.
- Beckmann, M. (2000). „Unternehmenspolitik, Managerkontrolle und Personalabbau in Deutschland.“ *MittAB* 33(4): 594-608.
- Beile, J., Jahnz, S. (2007). „Work-Life-Balance in der Unternehmenspraxis.“ *Sozialwissenschaften und Berufspraxis* 30 (1): 85-102.
- Bender, G. (2002). Entstandardisierte Formen der Leistungsbeurteilung. In: Dienst-Leistung(s)-Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen. D. Sauer. München, ISF München: 21-34.
- Benner, C. (2008). Mit den Entgeltrahmenabkommen zum Erfolg im Angestelltenbereich: Überlegungen und Beispiele für eine aktivierende Umsetzung In: Eine neue AERA : Tarifverträge für die Zukunft. C. Brunkhorst, O. Burkhard und M. Scherbaum. Hamburg, VSA-Verlag Hamburg: 152-165.
- Berger, J. (1995). Warum arbeiten die Arbeiter? Neomarxistische und neodurkheimianische Erklärungen.
- Berger, P. A. (1986). Entstrukturierte Klassengesellschaft?: Klassenbildung und Strukturen sozialer Ungleichheiten im historischen Wandel. Opladen, Westdeutscher Verlag.
- Berger, U. (1984). Wachstum und Rationalisierung der industriellen Dienstleistungsarbeit. Zur lückenhaften Rationalität der Industrieverwaltung. Frankfurt/Main und New York, Campus Verlag.
- Berger, U. (1993). Organisationskultur und der Mythos der kulturellen Integration. In: Profitable Ethik - Effiziente Kultur. W. Müller-Jentsch: 11-39.
- Berger, U. und Offe, C. (1981). Das Rationalisierungsdilemma der Angestelltenarbeit. Arbeitssoziologische Überlegungen zur Erklärung des Status von kaufmännischen Angestellten aus der Eigenschaft ihrer Arbeit als ‚Dienstleistungsarbeit‘. In: Angestellte im europäischen Vergleich. J. Kocka. Göttingen: 39-58.

- 
- Berger, U. und Offe, C. (1984). Das Rationalisierungsdilemma der Angestelltenarbeit. In: Arbeitsgesellschaft. Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven. C. Offe. Frankfurt/Main, Campus: 271-290.
- Berghahn, S., Künzel, A., et al. (2003). Ehegattenunterhalt und sozialrechtliches Subsidiaritätsprinzip als Hindernisse für eine konsequente Gleichstellung von Frauen in der Existenzsicherung. Projektbericht (Mediumfassung) Berlin, Otto-Suhr-Institut für Politikwissenschaft der FU Berlin
- Berghoff, H. (1997). „Unternehmenskultur und Herrschaftstechnik. Industrieller Paternalismus: Hohner von 1857 bis 1918.“ *Geschichte und Gesellschaft* 23: 167-204.
- Bernhardt, J., Köhler, C., et al. (2007). Generalisierung von Unsicherheit. Ergebnisse einer qualitativen Beschäftigtenbefragung. In: Beschäftigungssysteme, Unsicherheit und Erwerbsorientierungen. Theoretische und empirische Befunde. C. Köhler und L. K. Jena. SFB 580 Heft 022: 96-146.
- Berufsforschung, I. f. A.-u. (29.10.2002). IAB Zahlenfibel. Übersicht 6.4.2: Erwerbstätige nach Qualifikation, Geschlecht und regionaler Gliederung, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Biele, G. und Hunziger, A. (2002). „Retention-Management - Wie Unternehmen Mitarbeiter binden können.“ *Wirtschaftspsychologie aktuell*(2).
- Biersack, W., Kettner, A., et al. (2007). „Engpässe, aber noch kein allgemeiner Ingenieurmangel.“ *IAB Kurzbericht*(16).
- Blankertz, H. (1969). *Bildung im Zeitalter der großen Industrie: Pädagogik, Schule und Berufsbildung im 19. Jahrhundert.* Hannover u.a., Hermann Schroedel Verlag.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life.* New York u.a., Wiley.
- Boes, A. und Baukowitz, A. (2002). *Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie: Erosion oder Innovation der Mitbestimmung?* Berlin, Ed. Sigma.

- Bohle, M. (1977). Leistung, Erfolg und Leistungskonflikte in bürokratischen Organisationen: ein empirischer Vergleich zwischen Beamten und Angestellten der Privatwirtschaft in der BRD. Meisenheim am Glan.
- Bolte, K. M. (1960). Angestelltenfrage im Lichte der Zahlen. In: Der Angestellte zwischen Arbeiterschaft und Management : internationale Tagung der Sozialakademie Dortmund. H. Bayer. Berlin, Duncker und Humblot: 63-121.
- Bolte, K. M. und Voß, G. G. (1988). Veränderungen im Verhältnis von Arbeit und Leben. Anmerkungen zur Diskussion um den Wandel von Arbeitswerten. In: 72-93.
- Bonazzi, G. (2008). Geschichte des organisatorischen Denkens. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bongartz, W. (1979). „Grossindustrie und Berufsqualifikation des mittleren technischen Personals: das Beispiel „Gutenhoffnungshütte“ (1882-1914).“ Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 24(2): 29-63.
- Bordia, P., Restubog, S., et al. (2008). „When employees strike back: Investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance.“ Journal of Applied Psychology 93(5): 1104-1117.
- Braun, S. (1964). Zur Soziologie der Angestellten. Frankfurt/Main, Europäische Verlagsanstalt.
- Braun, S. und Fuhrmann, J. (1970). Angestelltenmentalität: berufliche Position und gesellschaftliches Denken der Industrieangestellten; Bericht über eine industriesoziologische Untersuchung. Neuwied.
- Bräutigam, J. und Liebig, C. (2006). „Über den Zusammenhang von psychologischem Vertragsbruch und kontraptoduktivem Verhalten am Arbeitsplatz unter Berücksichtigung von Sensibilität für widerfahrene Ungerechtigkeit.“ Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie(1): 12-18.
- Braverman, H. (1980). Die Arbeit im modernen Produktionsprozess. Frankfurt/Main und New York.

- 
- Brose, H.-G. (2000). Einleitung: die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft. In: Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft. H.-G. Brose. Frankfurt/Main, New York: 9-28.
- Büdenbender, U. und Strutz, H. (1996). Gabler-Lexikon-Personal. Wiesbaden.
- Buhl, H. (1965). Ausgangspunkte und Entwicklungslinien der freiwilligen sozialen Leistungen in industriellen Unternehmungen. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät. Berlin, Freie Universität Berlin. Dissertation.
- Bührmann, A. D. (2009). „Intersectionality – ein Forschungsfeld auf dem Weg zum Paradigma?“ Gender: Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft 1 (2): 29-44.
- Bullinger, H.-J., Bonnet, P., et al. (1995). Paradigmenwechsel in der Organisationsgestaltung? . In: Leitbilder der Büro- und Verwaltungsorganisation. V. Eichner, M. Mai und B. Klein. Wiesbaden Deutscher Universitäts-Verlag: 16-29.
- Bundesagentur für Arbeit (1995a). Amtliche Nachrichten der Bundesagentur für Arbeit 43(7).
- Bundesagentur für Arbeit (1995b). Amtliche Nachrichten der Bundesagentur für Arbeit. Sondernummer vom 21. Juli 1995. Amtliche Nachrichten der Bundesagentur für Arbeit. Nürnberg. 43.
- Bundesagentur für Arbeit (2009). Arbeitslosigkeit im Zeitverlauf. B. f. Arbeit.
- Bundesagentur für Arbeit (2010). Der Arbeitsmarkt für Akademiker in Deutschland. Zwischen Krise und Optimismus.
- Bundesanstalt für Arbeit (1980). Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit 28 (Sondernummer vom 18. August 1980).
- Bundesanstalt für Arbeit (1984). Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit 32(3).

- Bundesanstalt für Arbeit (1985). Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit 33(Sondernummer vom 18. Juli 1985).
- Bundesanstalt für Arbeit (1987). Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit 35(3).
- Bundesanstalt für Arbeit (1990). Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit 38(4).
- Bundesanstalt für Arbeit (1995). Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit 43(7).
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), (2005). Work Life Balance: Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität; Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte – Zusammenfassung der Ergebnisse. Berlin.
- Burkhard, O. (2008). ERA-Einführung in der Metall- und Elektroindustrie. In: Verteilungskämpfe und Modernisierung : aktuelle Entwicklungen in der Tarifpolitik. R. Bispinck. Hamburg, VSA-Verlag: 69-77.
- Busch, A., Holst, E. (2009). „Glass Ceiling Effect and Earnings: The Gender Pay Gap in Managerial Positions in Germany.“ DIW Discussion Papers (905).
- Buttler, F. und Tessaring, M. (1993). „Humankapital als Standortfaktor. Argumente zur Bildungsdiskussion aus arbeitsmarktpolitischer Sicht.“ Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung(4): 467-476.
- Cappelli, P. (1999). The new deal at work: managing the market-driven workforce. Harvard.
- Cappelli, P. (2001). The New Deal with Employees and its Implications for Business Strategy. In: Strategy, Organization and the Changing Nature of Work. E. Elgar. Cheltenham u.a.: 111-123.
- Cavanaugh, M. A. und Noe, R. A. (1999). „Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract.“ Journal of Organizational Behavior 20(3): 323-340.

- 
- Conway, N. und Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: a critical evaluation of theory and research*. New York, Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. (2002). „A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior.“ *Journal of Organizational Behavior* 23(8): 927-946.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. und Kessler, I. (2000). „Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey.“ *Journal of Management Studies* 37(7): 903-930.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. und Kessler, I. (2002). „Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives.“ *European Journal of Work and Organizational Psychology* 11(1): 69-86.
- Cramer, U. (1986). „Zur Stabilität von Beschäftigung: Erste Ergebnisse der IAB-Stichprobe aus der Beschäftigtenstatistik.“ In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 19(2): 243-256.
- Cressey und MacInnes (1980). „Voting for Ford: Industrial Democracy and the Control of Labour.“ *Capital and Class* 4(5): 5-33.
- Croner, F. (1954). *Die Angestellten in der Modernen Gesellschaft: Eine sozialhistorische und soziologische Studie*. Frankfurt/Main und Wien.
- Crozier, M., Friedberg, E., et al. (1979). *Macht und Organisation: die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein/Ts., Athenäum.
- Dabos, G. E. und Rousseau, D. M. (2004). „Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers.“ *Journal of Applied Psychology* 89(1): 52-72.
- De Meuse, K. P., Bergmann, T. J., et al. (2001). „An investigation of the relational components of the psychological contract across time, generation, and employment status.“ *Journal of managerial issues* 13(1): 102-118.
- Deich, S. (2004). *Die rechtliche Beurteilung von Zielvereinbarungen im Arbeitsverhältnis: Schwerpunkt Individualarbeitsrecht*. Berlin, Logos Verl.

- Deters, M. und Helten, F. (1992). Rationalisierung, Kommunikation und Ingenieurshandeln. In: Organisation von Dienstleistungsarbeit: Sozialbeziehungen und Rationalisierung im Angestelltenbereich. W. Littek, U. Heisig und H.-D. Gondek. Berlin, Edition Sigma: 81-96.
- Deutschmann, C. (2002). Postindustrielle Industriesoziologie. Weinheim u.a., Juventa-Verlag.
- Deutschmann, C., Faust, M., et al. (1995). „Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung.“ Zeitschrift für Soziologie 24(6): S.436-450.
- Dietrich, Y. (1991). Die Mannesmannröhren-Werke 1888 bis 1920: Organisation und Unternehmensführung unter der Gründerfamilie, Bankiers und Managern. Stuttgart, Steiner.
- Dittrich, M. (1939). Die Entstehung der Angestelltenschaft in Deutschland von den Anfängen bis zum Jahre 1933. Ein sozialstatistischer Versuch. Stuttgart und Berlin, W. Kohlhammer Verlag.
- Dominik, H. (1929). Das Schaltwerk - Fabrikhochhaus und Hallenbau - der Siemens-Schuckertwerke A.-G. Berlin. Berlin, Organisation Verlagsgesellschaft M. B. H. (S. Hirzel).
- Domsch, M. E. und Ladwig, D. H.. Fachlaufbahnen : alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen. Kältn, Luchterhand.
- Domsch, M. E. und Kleiminger, K. (1995). „Teilzeitarbeit für Führungskräfte. Ergebnisse einer Studie der F.G.H Forschungsgruppe Hamburg.“ Personalführung(1): 32-37.
- Dostal, W. (1978). „Freisetzungen von Arbeitskräften im Angestelltenbereich aufgrund technischer Änderungen.“ Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Dostal, W. (2000). Entwicklung der Qualifikationsstruktur und Wandel der Berufe. In: Qualifikationsstrukturbericht. Deutschland. Bundesministerium für Bildung und Forschung. Bonn, BMBF Referat Öffentlichkeitsarbeit.



- 
- Drescher, C. W. (1929). „Die Zeitkontrolle im Rahmen der Betriebskonzentration.“ *Werkstatttechnik* 23(8/9): 229-237,264-270.
- Drexel, I. (1993). *Das Ende des Facharbeiteraufstiegs? : neue mittlere Bildungs- und Karrierewege in Deutschland und Frankreich - ein Vergleich.* Frankfurt/Main, Campus Verlag.
- Dubin, R. (1963). „Power, function, and organization.“ *Pacific Sociological Review* 6: 16-24.
- Durkheim, E. (1988). *Über soziale Arbeitsteilung.* Frankfurt/Main, Suhrkamp.
- Echterhoff, W., Poweleit, D., et al. (1997). „Innere Kündigung: Überwindung von Motivationsblockaden in Wirtschaft und Verwaltung.“ *zfo - Zeitschrift Führung + Organisation*(1): 33-37.
- Edwards, J. C. und Karau, S. J. (2007). „Psychological Contract or Social Contract? Development of the Employment Contracts Scale.“ *Journal of Leadership & Organizational Studies* 13(3): 67-78.
- Edwards, J. C., Rust, K. G., et al. (2003). „Business ideologies and perceived breach of contract during downsizing: the role of the ideology of employee self-reliance.“ *Journal of Organizational Behavior* 24(1): 1-23.
- Edwards, R. C. (1979). *Contested Terrain.* New York, Basic Books.
- Engelmann, K. (1991). *Neue Formen der Tarifvertragsgestaltung: Der Entgelttarifvertrag als Reaktion auf das gewandelte Arbeiter / Angestelltenverhältnis.* Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät. Freiburg, Albert-Ludwigs-Universität. Dissertation.
- Englberger, J. (1995). *Tarifautonomie im Deutschen Reich: Entwicklung des Tarifvertragswesens in Deutschland von 1870/71 bis 1945.* Berlin, Duncker & Humblot.
- Erlinghagen, M. (2005). *Wie lange dauert es, bis Beschäftigte ihren Betrieb verlassen?*

Neue Ergebnisse zur Beschäftigungsstabilität in West- und Ostdeutschland. Gelsenkirchen, IAT.

Erlinghagen, M. (2006). „Erstarrung, Beschleunigung oder Polarisierung? Arbeitsmarktmobilität und Beschäftigungsstabilität im Zeitverlauf: Neue Ergebnisse mit der IAB-Beschäftigtenstichprobe.“ Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik(01).

EUROSTAT (2008). European Union Labour Force Survey.

Faller, M. (1993). Innere Kündigung: Ursachen und Folgen. München u.a., Hampp.

Faust, M., Jauch, P., et al. (1999). Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. München, Mering.

Faust, M., Jauch, P., et al. (2000). Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“. München, Mering.

Fehr, E. und Falk, A. (2002). „Psychological foundations of incentives.“ *European economic review* 46(4): 687-724.

Fehrmann, E. M., Ulrike (1977). Angestellte in der sozialwissenschaftlichen Diskussion: ein Literaturbericht. Köln u.a., Europäische Verlagsanstalt.

Feldenkirchen, W. (1982). Die Eisen- und Stahlindustrie des Ruhrgebiets 1879 - 1914: Wachstum, Finanzierung und Struktur ihrer Großunternehmen; mit 136 Tabellen. Wiesbaden, Steiner.

Fiedler, T. (2006). Kündigungsschutz außerhalb des KSchG und seiner Vorgängerregelungen durch Grundrechte und allgemeines Zivilrecht (Untersuchungszeitraum 1850 - 2006). Rechtswissenschaftliche Fakultät Köln, Universität zu Köln

Freese, C. und Schalk, R. (1996). „Implications of differences in psychological contracts for human resource management.“ *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5(4): 501-509.

- 
- Frey, B. S. und Osterloh, M. (1997). „Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung.“ *Die Betriebswirtschaft (DBW)* 57(4): 307-321.
- Freyberg, T. v. (1989). *Industrielle Rationalisierung in der Weimarer Republik: untersucht an Beispielen aus dem Maschinenbau und der Elektroindustrie.* Frankfurt/Main u.a., Campus-Verlag.
- Friedberg, E. (1988). Zur Politik von Organisationen. In: *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen.* W. Küpper und G. Ortman. Opladen, Westdeutscher Verlag.
- Friedman, A. (1986). „Developing the managerial strategies approach to the labour process.“ *Capital and Class*(30): 97-124.
- Friedman, A. (1987). Managementstrategien und Technologie: Auf dem Weg zu einer komplexen Theorie des Arbeitsprozesses. In: *Management und Kontrolle: Eine Einführung in die Labour Process Debate.* E. Hildebrandt und R. Seltz. Berlin: 99-131.
- Friedman, A. L. (1977). *Industry and labour: Class struggle at work and monopoly capitalism.* London, MacMillan.
- Fritz, H.-J. (1982). *Menschen in Büroarbeitsräumen: über langfristige Strukturwandlungen büroräumlicher Arbeitsbedingungen mit einem Vergleich von Klein- und Großraumbüros.* München [Gräfelfing], Heinz Moos Verlag.
- Führer, K. C. (1990). *Arbeitslosigkeit und die Entstehung der Arbeitslosenversicherung in Deutschland 1902 - 1927.* Berlin, Colloquium Verlag.
- Fürstenberg, F. (1975). Angestellte und Gesellschaft. In: *Industriesoziologie III: Industrie und Gesellschaft.* F. Fürstenberg. Darmstadt, Neuwied, Hermann Luchterhand Verlag: 71-82.
- Fuykschot, H. (1929). „Die Rückwirkungen der Verwendung von Büromaschinen.“ *Mitteilungen des Internationalen Bundes Christlicher Angestelltenverbände, Vierter Internationaler Kongreß.* München 1929: 108-152.

- Gablentz, O. H. v. d. (1926). Industriebureaukratie. In: Schmollers Jahrbuch für Gesetzgebung, Verwaltung und Volkswirtschaft im Deutschen Reiche. A. Spiethoff. München, Leipzig, Duncker & Humblot. II. Halbband: 539-572.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2010). Stichwort: leitender Angestellter. online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/58164/leitender-angestellter-v6.html>
- Gehrke, B., Jung, H.-U., et al. (2008). Fachkräftemangel und demographischer Wandel bis 2020. Teil 1: Empirisches Basisanalysen, Projektionen und Expertengespräche R. Hannover. Hannover, Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung.
- Geisler, W. (1930). Die Lage auf dem Arbeitsmarkt der Angestellten. Gießen, Ludwigs-Universität zu Gießen. Dissertation.
- Geissler, B. (1998). „Normalarbeitsverhältnis und Sozialversicherung – eine überholte Verbindung.“ Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB) 31(3): 550–557.
- Geißler, R. (1992). Die Sozialstruktur Deutschlands: die gesellschaftliche Entwicklung vor und nach der Vereinigung. Opladen, Westdeutscher Verlag.
- Gemeinsame Erklärung der DAX-30 Unternehmen (2011). Frauen in Führungspositionen. Status quo und Zielsetzungen der 30 DAX-Unternehmen. Online verfügbar unter: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/frauen-in-fuehrungspositionen-status-quo-und-zielsetzungen,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>
- Gerstenberger, F. (1982). „Rationalisierung und Arbeitsverhältnis: Das Beispiel Sachbearbeiter.“ Gewerkschaftliche Monatshefte(3): 155-163.
- Gewerkschaftsbund der Angestellten (1930). Die wirtschaftliche und soziale Lage der Angestellten: Ergebnisse und Erkenntnisse aus der großen sozialen Erhebung des Gewerkschaftsbundes der Angestellten. Berlin, Sieben-Stäbe-Verlag.
- Giese, F. (1927). Methoden der Wirtschaftspsychologie. Berlin u.a., Urban & Schwarzenberg.

- 
- Gouldner, A. W. (1960). „The norm of reciprocity: A preliminary statement.“ *American Sociological Review*(25): 161-178.
- Granovetter, M. S. (1986). „Labor mobility, internal markets, and job matching: a comparison of the sociological and economic approaches.“ *Research in social stratification and mobility* 5: 3-39.
- Grant, D. (1999). „HRM, rhetoric and the psychological contract: a case of 'easier said than done' „ *The International Journal of Human Resource Management* 10(2): 327 - 350.
- Green, F. (2003). „The Rise and Decline of Job Insecurity.“ *Department of Economics, University of Kent - Studies in Economics*
- Grote, G. (2006) *Psychologischer Vertrag als Führungsinstrument im Umgang mit Unsicherheit.*
- Grotheer, M. und Struck, O. (2003a). *Beschäftigungsstabilität Entwicklung und Arbeitszufriedenheit. Ergebnisse aus der IAB Beschäftigtenstichprobe 1975-1997 und der BIBB/IAB-Erhebung. In: Beschäftigungsstabilität: Empirische Befunde für West- und Ostdeutschland. O. Struck: 7-37.*
- Grotheer, M. und Struck, O. (2003b). „Beschäftigungsstabilität: Entwicklung und Arbeitszufriedenheit. Ergebnisse aus der IAB-Beschäftigtenstichprobe 1975-1997 und der BIBB-IAB-Erhebung.“ *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 36(3): 300-328.
- Grüning, M. (1978). *Angestelltenbewusstsein in Abhängigkeit von beruflicher Bildung und betrieblicher Position. Frankfurt/Main.*
- Guest, D. E. (1998). „Is the psychological contract worth taking seriously?“ *Journal of Organizational Behavior* 19: 649-664.
- Guzzo, R. A. (1985). „The Effects of Psychologically Based Intervention Programs in Worker Productivity.“ *Personell Psychology* 38: 275-291.
- Hamm, H. (1931). *Die wirtschaftlichen und sozialen Berufsmerkmale der kaufmännischen Angestellten (im Vergleich mit denjenigen der Arbeiter). Borna-Leipzig, Noske.*

- Hartfiel, G. (1961). Angestellte und Angestelltengewerkschaften in Deutschland: Entwicklung und gegenwärtige Situation von beruflicher Tätigkeit, sozialer Stellung und Verbandswesen der Angestellten in der gewerblichen Wirtschaft. Berlin, Duncker und Humblot.
- Hartmann, M. (1991). Akademiker in der Sachbearbeitung: Unsicherheitsmoment in den innerbetrieblichen Sozialbeziehungen. In: Dienstleistungsarbeit, Strukturveränderungen, Beschäftigungsbedingungen und Interessenlagen. W. Littek, U. Heisig und H.-D. Gondek. Berlin, Edition Sigma: 187-198.
- Haubold, S. (1939). Entwicklung und Organisation einer Chemnitzer Maschinenfabrik. Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät Bonn, Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität zu Bonn. Dissertation.
- Heidenreich und Schmidt, R. (1990). „Neue Technologien und die Bedingungen und Möglichkeiten ihrer betrieblichen Gestaltung.“ KZfSS(1): 41-59.
- Heisig, U. (1989). Verantwortung und Vertrauen im Großbetrieb [Untersuchungen und Anleitungen zur rationellen Organisation qualifizierter Angestelltenarbeit]. Konstanz, Wisslit-Verlag.
- Heisig, U. und Littek, W. (1992). Entwicklungslinien von Angestelltenarbeit in Deutschland: Zum Zusammenhang von Bildungssystem, Arbeitsmarktentwicklung und Arbeitsorganisation. In: Organisation von Dienstleistungsarbeit: Sozialbeziehungen und Rationalisierung im Angestelltenbereich. W. Littek, U. Heisig und H.-D. Gondek. Berlin, Edition Sigma: 219-261.
- Heisig, U. und Littek, W. (1995). „Wandel von Vertrauensbeziehungen im Arbeitsprozess.“ Soziale Welt 46(3): 282-304.
- Herriot, P. und Pemberton, C. (1996). „Contracting Careers.“ Human relations 49(6): 757-790.
- Herriot, P. und Pemberton, C. (1997). „Facilitating new deals.“ Human resource management journal 7(1): 45-56.
- Hickson, D. J., Hinings, C. A. L., et al. (1971). „A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power.“ Administrative Science Quarterly: 216-229.

- 
- Hildebrandt, E. und Seltz, R. (1989). Rationalisierungsstrategien im Maschinenbau - systemische Kontrolle und betriebliche Sozialverfassung. In: Trends betrieblicher Produktionsmodernisierung : Chancen und Risiken für Industriearbeit ; Expertenberichte aus 7 Branchen. L. Pries und Nordrhein-Westfalen. Ministerium für Arbeit Gesundheit und Soziales. Opladen, Westdt. Verl.: 27-71.
- Hilger, S. (1996). Sozialpolitik und Organisation: Formen betrieblicher Sozialpolitik in der rheinisch-westfälischen Eisen- und Stahlindustrie seit der Mitte des 19. Jahrhunderts bis 1933. Stuttgart, Steiner.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1995). „Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration.“ Zeitschrift für Soziologie 24(6): 422-435.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2008). Arbeit. In: Baur, Nina et al. Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2009). Wirtschafts- und Industriesoziologie: Grundlagen, Fragestellungen, Themenbereiche. Weinheim u.a., Juventa-Verlag.
- Hirsch-Kreinsen, H. und von Behr, M. (2001). Arbeit in der globalisierten Produktion. In: Entwicklungsperspektiven von Arbeit: Ergebnisse aus dem Sonderforschungsbereich 333 der Universität München. B. Lutz. Berlin, Akademie Verlag: 165-182.
- Holtgrewe, U., Voswinkel, S., et al. (2000). Für eine Anerkennungssoziologie der Arbeit. Einleitende Überlegungen. In: Anerkennung und Arbeit. U. Holtgrewe, S. Voswinkel und G. Wagner. Konstanz: S.9-26.
- Homans, G. C. (1958). „Social Behavior as Exchange.“ American Journal of Sociology 65: 597-606.
- Homburg, H. (1991). Rationalisierung und Industriearbeit: Arbeitsmarkt, Management, Arbeiterschaft im Siemens-Konzern Berlin 1900 - 1939. Berlin, Haude & Spencer.
- Honneth, A. (1994). Kampf um Anerkennung. Frankfurt/Main, Suhrkamp-Taschenbuch-Verlag.

- Hörning, K. H. und Bücker-Gärtner, H. (1982). Angestellte im Großbetrieb: Loyalität und Kontrolle im organisatorisch-technischen Wandel. Stuttgart.
- Hortleder, G. (1973). Ingenieure in der Industriegesellschaft. Zur Soziologie der Technik und der naturwissenschaftlich-technischen Intelligenz im öffentlichen Dienst und in der Industrie, Suhrkamp Verlag.
- Hromadka, W. (1994). „Arbeiter und Angestellte - eine überholte Unterscheidung?“ Zeitschrift für Arbeitsrecht 25(1): 251-288.
- Hromadka, W. und Maschmann, F. (2002). Arbeitsrecht Band 1: Individualarbeitsrecht. Berlin u.a., Springer-Verlag.
- Hromadka, W. und Maschmann, F. (2004). Arbeitsrecht Band 2: Kollektivarbeitsrecht + Arbeitsstreitigkeiten. Berlin u.a., Springer-Verlag.
- Huber, B. (2008). »ERA - Wir setzen es um«. In: Eine neue AERA : Tarifverträge für die Zukunft. C. Brunkhorst, O. Burkhard und M. Scherbaum. Hamburg, VSA-Verlag Hamburg: 9-17.
- Institut für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik (1985). Die Arbeitsmotivation von Führungskräften der deutschen Wirtschaft: Ergebnisse einer Umfrage bei Unternehmern und leitenden Angestellten. B. Institut für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik (IWG), Hannelore. Gütersloh.
- Jacke, N. und Feldhoff, J. (1994). Arbeit und Beruf im Beschäftigungsbereich Büro/Verwaltung: Beiträge zur Berufsorientierung am Beispiel der Industrieverwaltung. Witterschlick/Bonn, Wehle.
- Jaeckel, R. (1908). Statistik über die Lage des technischen Privatbeamten in Groß-Berlin: im Auftrage des Bureaus für Sozialpolitik. Jena, Fischer.
- Jaeggi, U. und Wiedemann, H. (1966). Der Angestellte in der Industriegesellschaft. Stuttgart u.a., Kohlhammer.
- Jaffe, D. T. und Scott, C. D. (1998). Rekindling Work Commitment and Effectiveness Through a New Work Contract. In: The new organizational reality: downsizing, restructuring, and revitalization. A. P. Association. Washington, DC u.a.: 185-205.



- 
- Jauch, P. (1997). *Industriemeister und industrielle Reorganisation*. München, Hampp.
- Jauch, P. (2002). „Die schwierige Lage der Führungskräfte in restrukturierten Profit-Organisationen.“ *Supervision Mensch Arbeit Organisation*(3): 6-12.
- Kadritzke, U. (1975). *Angestellte - die geduldigen Arbeiter: zur Soziologie und sozialen Bewegung der Angestellten*. Frankfurt/Main u.a., Europäische Verlags-Anstalt.
- Kadritzke, U. (1985). „Angestelltenbewußtsein“ und Anknüpfungspunkte für die gewerkschaftliche Angestelltenarbeit.“ *WSI-Mitteilungen* 38: 446-456
- Kadritzke, U. (1997). *Die Grenzen professioneller Autonomie. Widersprüche moderner Unternehmenskulturen aus der Perspektive qualifizierter Expertenberufe*. In: „Unternehmenskulturen unter Druck“: neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit. U. Kadritzke. Berlin. 30/31: S.123-162.
- Kaiser, M. (1977). „Bildungsexpansion und Akademikerbeschäftigung : zu einer „Theorie der Akademisierung des Beschäftigungssystems“.“ *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*.
- Kalkowski, P. (2004). „Der Kontrakt der Arbeit bei wissensintensiven Dienstleistungen.“ *Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*(4).
- Kalkowski, P. und Mickler, O. (2002). „Zwischen Emergenz und Formalisierung. Zur Projektifizierung von Organisation und Arbeit in der Informationswirtschaft.“ *SOFI-Mitteilungen*(30): 119-134.
- Kammerer, G., Lutz, B., et al. (1973). *Ingenieure im Produktionsprozeß: zum Einfluß von Angebot und Bedarf auf Arbeitsteilung und Arbeitseinsatz am Beispiel des Maschinenbaus*. Sozialwissenschaftliche Sonderserie. Frankfurt/Main, Athenäum Verlag.

- Kaschube, J. (1997). Ziele von Führungsnachwuchskräften - die Sicht der Organisation und des Unternehmens. In: Perspektiven der Karriere. L. v. Rosenstiel, T. Lang-von Wins und E. Sigl. Stuttgart, Schäffer-Poeschel: 119-134.
- Keßler, U. (1995). Zur Geschichte des Managements bei Krupp: von den Unternehmensanfängen bis zur Auflösung der Fried. Krupp AG (1811 - 1943). Stuttgart, Steiner.
- Kiefer, M. (2006). Arbeitsplatzunsicherheit als Führungsinstrument? Eine Untersuchung bezüglich des Mitarbeiterverhaltens unter dem moderierenden Einfluss einer Arbeitsplatzunsicherheit. Kassel, Kassel Univ. Press.
- Kisker, I. (1911). Die Frauenarbeit in den Kontoren einer Grossstadt: eine Studie über die Leipziger Kontoristinnen; mit einem Anhang über die Berufsvereine der Handlungsgehilfinnen. Tübingen, Mohr.
- Kistler, E. (2008). Alternsgerechte Erwerbsarbeit : ein Überblick über den Stand von Wissenschaft und Praxis. Böckler-Forschungsmonitoring. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf. 7.
- Kleb, R.-H. und Svoboda, M. (1994). „Trends und Erfahrungen im Lean Management: Studie mit führenden multinationalen Unternehmen (Teil I).“ zfo - Zeitschrift Führung + Organisation(4): 249-254.
- Kleinschmidt, C. (1993). Rationalisierung als Unternehmensstrategie: die Eisen- und Stahlindustrie des Ruhrgebiets zwischen Jahrhundertwende und Weltwirtschaftskrise. Essen, Klartext.
- Kleinschmidt, C. (2002). Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950-1985. Berlin, Akademie Verlag.
- Kobi, J.-M. (1999). Personalrisikomanagement: eine neue Dimension im Human-Resource-Management. Wiesbaden.
- Kocka, J. (1969). Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847 - 1914: zum Verhältnis von Kapitalismus und Bürokratie in der deutschen Industrialisierung. Stuttgart, Klett.

- 
- Kocka, J. (1973). „Management und Angestellte im Unternehmen der Industriel-  
len Revolution.“ In: Gesellschaft in der industriellen Revolution.
- Kocka, J. (1977). Vorindustrielle Faktoren in der deutschen Industrialisierung.  
Industriebürokratie und »neuer Mittelstand«. In: Das kaiserliche Deutschland:  
Politik und Gesellschaft 1870 - 1918. M. Stürmer. Kronberg, Athenäum-  
Verlag: 265-286.
- Kocka, J. (1979). Artikel „Angestellter“. In: Geschichtliche Grundbegriffe: Histo-  
risches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland. O. Brunner,  
W. Conze und R. Koselleck. Stuttgart, Klett-Cotta. Bd. 1: 110-128.
- Kocka, J. (1981a). Angestellte im europäischen Vergleich: die Herausbildung an-  
gestellter Mittelschichten seit dem späten 19. Jahrhundert. Konferenz „Ange-  
stellte Mittelschichten seit dem späten 19. Jh. im europäischen Vergleich“,  
Bielefeld.
- Kocka, J. (1981b). Die Angestellten in der deutschen Geschichte: 1850-1980.  
Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kocka, J. und Siegrist, H. (1979). Die hundert größten deutschen Industrieunter-  
nehmen im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert. Expansion, Diversifikation  
und Integration im internationalen Vergleich. In: Recht und Entwicklung  
der Großunternehmen im 19. und frühen 20. Jahrhundert : wirtschafts-, sozi-  
al- und rechtshistorische Untersuchungen zur Industrialisierung in Deutsch-  
land, Frankreich, England und den USA. N. Horn und J. Kocka. Göttingen,  
Vandenhoeck & Ruprecht. 40: 55-122.
- Kohn, A. (1994). „Warum Incentive-Systeme oft versagen.“ In: Harvard business  
manager 16(2): 15-24.
- Köllmann, W. (1964). Friedrich Harkort: Bd. 1 1793 - 1838. Düsseldorf, Droste  
Verlag.
- König, M. (1991). Die Angestellten unterwegs: vom Berufsstand zur modernen  
Gewerkschaft 1890 bis 1990. Köln, Bund-Verlag.

- König, W. (1990). Massenproduktion und Technikkonsum. Entwicklungslinien und Triebkräfte der Technik zwischen 1880 und 1914. In: Netzwerke. Stahl und Strom 1840-1914. W. König und W. Weber. Berlin, Propyläen Verlag Berlin. 4: 263-552.
- Kotter, J. P. (1973). „The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process.“ *California Management Review* 15(3): 91-99.
- Kotthoff, H. (1992). Qualifizierte Angestellte in high-tech-Betrieben erobern den Betriebsrat. In: *Organisation von Dienstleistungsarbeit: Sozialbeziehungen und Rationalisierung im Angestelltenbereich*. W. Littek, U. Heisig und H.-D. Gondek. Berlin, Edition Sigma: 179-198.
- Kotthoff, H. (1997a). *Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur: Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer?* Berlin, Edition Sigma.
- Kotthoff, H. (1997b). Hochqualifizierte Angestellte und betriebliche Umstrukturierung: Erosion von Sozialintegration und Loyalität im Großbetrieb. In: „*Unternehmenskulturen unter Druck*“: neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit. U. Kadritzke. Berlin: 163-184.
- Kotthoff, H. (2000). Anerkennung und sozialer Austausch: Die soziale Konstruktion von Betriebsbürgerschaft. In: *Anerkennung und Arbeit*. U. Holtgrewe, S. Voswinkel und G. Wagner: 27-61.
- Kotthoff, H. und Wagner, A. (2008). *Die Leistungsträger: Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur; eine Follow-up-Studie*. Berlin, Ed. Sigma.
- Kracauer, S. (1930). *Die Angestellten: aus dem neuesten Deutschland*. Frankfurt/Main, Societäts-Verlag.
- Krause, A., Rinne, U., et al. (2012). „Pilotprojekt “Anonymisierte Bewerbungsverfahren“ - Abschlussbericht.“. *IZA Report* (44).
- Kurucz, J., Ochs, P., et al. (1972). *Das Selbstverständnis von Naturwissenschaftlern in der Industrie: Ergebnisse eine Befragung promovierter Industriechemiker*. Weinheim/Bergstraße, Verlag Chemie.

- 
- Kurz, C. (2003). „Was geschieht mit der Ingenieurarbeit?“ SOFI-Mitteilungen(28): 33-58.
- Landé, D. (1910). Arbeits- und Lohnverhältnisse in der Berliner Maschinenindustrie zu Beginn des 20. Jahrhunderts. In: Auslese und Anpassung der Arbeiterschaft in der Elektroindustrie, Buchdruckerei, Feinmechanik und Maschinenindustrie. Leipzig, Duncker und Humblot: 304-48?
- Lange, H. (2005). *intern@work*. Interessenregulierung in der New Economy. artec-paper. F. N. (artec). Bremen, Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec).
- Lederer, E. (1912). Die Privatangestellten in der modernen Wirtschaftsentwicklung. Tübingen, Mohr.
- Lepsius, R. M. (1990). Interessen, Ideen und Institutionen. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag.
- Lepsius, R. M. (1995). Institutionenanalyse und Institutionenpolitik. In: Politische Institutionen im Wandel. B. Nedelmann. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag: 392-403.
- Lepsius, R. M. (1997). Institutionalisierung und Deinstitutionalisierung von Rationalitätskriterien. In: Institutionenwandel. G. Göhler. Opladen, Westdeutscher Verlag: 57-69.
- Lester, S. W., Claire, E., et al. (2001). „Psychological Contracts in the 21st Century: What Employees Value Most and How Well Organizations Are Responding to These Expectations.“ *Human resource planning* 24(1).
- Lester, S. W., Kickul, J. R., et al. (2003). The Effects of Organizational Resizing on the Nature of the Psychological Contract and Employee perceptions of Contract Fulfillment. In: *Resizing the Organization: Managing Layoffs, Divestitures, and Closings*. K. P. De Meuse und M. L. Marks. San Francisco, California: 78-107.
- Lester, S. W., Turnley, W. H., et al. (2002). „Not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach.“ *Journal of Organizational Behavior* 23(1): 39-56.

- Leupold, J. (1987). Management Development: Wirksame Maßnahmen zur systematischen Entwicklung und Förderung von Führungs- und Nachwuchsführungskräften. Landsberg am Lech.
- Levinson, H., Price, C. R., et al. (1962). Men, management, and mental health. Cambridge, Mass., Harvard Univ. Press.
- Lim, V. K. G. (1996). „Moderating effects of work-based support on the relationship between job insecurity and its consequences „Work & Stress 11(3): 251-266.
- Littek, W. und Heisig, U. (1986). „Rationalisierung von Arbeit als Aushandlungsprozess? Beteiligung bei Rationalisierungsverläufen im Angestelltenbereich.“ Soziale Welt 37(2/3): 237-262
- Littek, W., Rammert, W., et al. (1982). Einführung in die Arbeits- und Industrie-soziologie. Frankfurt/Main u.a., Campus-Verlag.
- Littler, C. R. (1987). Theorie des Managements und Kontrolle. In: Management und Kontrolle: Eine Einführung in die Labour Process Debate. E. Hildebrandt und R. Seltz. Berlin: 27-75.
- Loddenkemper, B. (1984). Gleichbehandlung von Arbeitern und Angestellten. Frankfurt / Main, Verlag Peter Lang GmbH.
- Lombriser, R. und Uepping, H. (2001). Employability statt Jobsicherheit. Personalmanagement für eine Partnerschaft zwischen Unternehmen und Mitarbeitern. Neuwied/ Kriftel.
- Lorentz, E. (1988). Aufbruch oder Rückschritt? Arbeit, Alltag und Organisation weiblicher Angestellter in der Kaiserzeit und Weimarer Republik. Bielefeld, Kleine.
- Lutz, B. (1975). Krise des Lohnanreizes: ein empirisch-historischer Beitrag zum Wandel der Formen betrieblicher Herrschaft am Beispiel der deutschen Stahlindustrie. Frankfurt/Main und Köln, Europäische Verlagsanstalt.

- 
- Lutz, B. und Kammerer, G. (1975). Das Ende des graduierten Ingenieurs? Eine empirische Analyse unerwarteter Nebenfolgen der Bildungsexpansion. Frankfurt/Main und Köln, Europäische Verlagsanstalt.
- MacNeil, I. R. (1985). „Relational contract: What we do and do not know.“ *Wisconsin Law Review* (3): 483-525.
- Magvas, E. und Spitznagel, E. (2002). Gesamtwirtschaftliches Stellenangebot und Stellenbesetzungsvorgänge. In: Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. G. Kleinhenz. Nürnberg, Bundesanstalt für Arbeit. 250: 249-263.
- Makin, P. J., Cooper, C. L., et al. (1996). *Organizations and the psychological contract: managing people at work*. Westport, Conn., Quorum Books.
- Manske, F., Mickler, O., et al. (1991). „CAD und die Zukunft von Konstruktionsarbeit.“ *VDI-Z Zeitschrift für integrierte Produktionstechnik* 133(1): 12-19.
- Manske, F., Mickler, O., et al. (1994). Computerisierung technisch-geistiger Arbeit. Ein Beitrag zur Debatte um Formen und Folgen gegenwärtiger Rationalisierung. In: Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. N. Beckenbach und W. van Treeck. Göttingen. 9 161-182.
- March, J. G. und Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York, London.
- Marr, R. und Fliaster, A. (2003). *Jenseits der „Ich AG“: Der neue psychologische Vertrag der Führungskräfte in deutschen Unternehmen*. München, Mering.
- Marr, R. und Steiner, K. (2003). *Personalabbau in deutschen Unternehmen: Empirische Ergebnisse zu Ursachen, Instrumenten und Folgewirkungen*. Wiesbaden.
- Marr, R., Steiner, K., et al. (1998). *Folgewirkungen von Personalabbau – Ergebnisse einer Untersuchung des Instituts für Personal- und Organisationsforschung vom März 1998*. I. f. P.-u. O. d. U. d. B. München. Neubiberg, Institut für Personal- und Organisationsforschung der Universität der Bundeswehr München.

- Marrs, K. (2010). Kontrolle von Arbeit: Herrschaft und Kontrolle in der Arbeit. In: Handbuch Arbeitssoziologie. F. Böhle, G. Voß und G. Wachtler. Wiesbaden, VS, Verl. für Sozialwiss.: 331-358.
- Martin, P. und Widmer, H.-J. (1988). „CAD verändert die Konstruktionsarbeit.“ VDI-Z Zeitschrift für integrierte Produktionstechnik 130(3): 21-24.
- Marx, K. (1993[1962]). Das Kapital, Marx-Engels-Werke. Berlin.
- Matiaske, W. (1992). Wertorientierungen und Führungsstil: Ergebnisse einer Felduntersuchung zum Führungsstil leitender Angestellter. Frankfurt/Main, Lang.
- Matiaske, W. und Weller, I. (2003). Extra-Rollenverhalten. In: Organizational Behaviour-Verhalten in Organisationen. A. Martin. Stuttgart, Kohlhammer: 95-114.
- Matschoß, C. (1919). Ein Jahrhundert deutscher Maschinenbau. Von der mechanischen Werkstätte bis zur deutschen Maschinenfabrik 1819 - 1919. Berlin, Springer.
- Mäule, T. (2012). „Hart am Limit: Umgang mit Dauerbelastungen und Empfehlungen zur Burnout-Prävention bei Führungskräften.“ Pro Alter 44 (5): 53-58.
- Maurice, M., Sellier, F., et al. (1979). „Die Entwicklung der Hierarchie in Industrieunternehmen: Untersuchung eines gesellschaftlichen Effektes.“ Soziale Welt 30(3): 295-327.
- Mayer-Ahuja, N. (2003). Wieder dienen lernen? Vom westdeutschen „Normalarbeitsverhältnis“ zu prekärer Beschäftigung seit 1973. Berlin, Edition Sigma.
- Mayer-Ahuja, N. und Wolf, H. (2004). „Jenseits des Hype: Arbeit bei Internetdienstleistern.“ SOFI-Mitteilungen: 79-95.
- McLean Parks, J., Kidder, D. L., et al. (1998). „Fitting square pegs into round holes: mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract.“ Journal of Organizational Behavior 19: 697-730.



- 
- Mead, G. H. (1972 [1934]). *Mind, self, and society: from the standpoint of a social behaviorist*. Chicago u.a., Univ. of Chicago Press.
- Meissner, F. (2009). *Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Personalräte*. Berlin, DGB-Bundesvorstand, Projekt Vereinbarkeit von Familie und Beruf Gestalten!
- Metzner, U. und Rohde, G. (1985). „Widersprüchliche Entwicklungen im Arbeitnehmersdasein von Angestellten.“ *WSI-Mitteilungen* 38: 438-446.
- Mikl-Horke, G. (1997). *Industrie- und Arbeitssoziologie*. München, Wien, Oldenburg.
- Miller, P. (1998). The margins of accounting. In: *The Laws of the Markets*. M. Callon. Oxford, Malden, Blackwell Publishers: 174-193.
- Minks, K.-H. und Schaeper, H. (2002). *Modernisierung der Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft und Beschäftigung von Hochschulabsolventen: Ergebnisse aus Längsschnittuntersuchungen zur beruflichen Integration von Hochschulabsolventinnen und -absolventen*. Hochschulplanung. Hannover, HIS Hochschul-Informationssystem GmbH.
- Mirus, R. R. (1929). *Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft Berlin: Die Organisation der AEG-Zählerfabrik*. Berlin, Organisation Verlagsgesellschaft M. B. H. (S. Hirzel).
- Moldaschl, M. (2003). Subjektivierung – Eine neue Stufe in der Entwicklung der Arbeitswissenschaften? In: *Subjektivierung von Arbeit*. M. Moldaschl und G. G. Voß. München, Mering: 25-56.
- Morrison, W. E. und Robinson, S. L. (1997). „When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops.“ *Academy of Management Review* 22: S.226-256.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., et al. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover/ Richard T. Mowday; Lyman W. Porter; Richard M. Steers*. New York, Academic Press.

- MTV der gewerblichen Arbeitnehmer der bayrischen Metallindustrie Manteltarifvertrag für die gewerblichen Arbeitnehmer der bayrischen Metallindustrie vom 1. Dezember 1973 in der Fassung vom 25. Oktober 1980.
- MTV für akademisch gebildete Angestellte der chemischen Industrie Manteltarifvertrag für akademisch gebildete Angestellte in der chemischen Industrie vom 5. März 1976 in der Fassung vom 1. Juli 1979 mit den Änderungen vom 25. Januar 1982, 30. Mai 1983 und 30. November 1984.
- MTV für die Angestellten der chemischen Industrie Manteltarifvertrag für die Angestellten in der chemischen Industrie vom 14. Mai 1957.
- MTV für die gewerblichen Arbeitnehmer der chemischen Industrie Manteltarifvertrag für die gewerblichen Arbeitnehmer in der chemischen Industrie vom 2. Februar 1953 nach dem Stand ab 1. Mai 1957.
- Mückenberger, U. (1985). „Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses.“ Zeitschrift für Sozialreform 31(6; 7): 415-434; 457-475.
- Müller-Jentsch, W. (1998). Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung.
- Münch, R. (2003). Soziologische Theorie: Band 2: Handlungstheorie. Frankfurt/Main u.a., Campus-Verlag.
- Nachbagauer, A. (2001). „Leistung“ in Organisationen. Vortrag im Systemtheorie-Kolloquium am Institut für Soziologie der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg am 23. April 2001. <http://www.sozioogie.uni-halle.de/lehmann/docs/nachbagauer.pdf> (13.07.2004).
- Nerdinger, F. W. (1997). Integration des Fach- und Führungsnachwuchses in flexible Organisationen – auf dem Weg zu einem neuen psychologischen Vertrag? In: Perspektiven der Karriere. L. v. Rosenstiel, T. Lang-von Wins und E. Sigl. Stuttgart, Schäffer-Poeschel: 43-62.
- Neuberger, O. (1995). Mikropolitik: der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart, Enke.

- 
- Nienhaus, U. (1996). Rationalisierung und „Amerikanismus“ in Büros der Zwanziger Jahre: Ausgewählte Beispiele. In: Amerikanisierung: Traum und Alptraum im Deutschland des 20. Jahrhunderts. A. Lüdtke. Stuttgart, Steiner: 67-77.
- Nienhäuser, W. und Gebert, D. (1998). Macht bestimmt die Personalpolitik! Erklärung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen aus macht- und austauschtheoretischer Perspektive. In: Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpolitik. A. Martin und W. Nienhäuser. München, Mering, Hampp: 239-264.
- o. V. (1968). Lohnabkommen für die Arbeiter der Metallindustrie in Nordwürttemberg und Nordbaden, gültig ab 1. April 1968.
- OECD (2010). OECD Employment Outlook 2010: Moving Beyond the Jobs Crisis. Paris.
- Offe, C. (2000). Anmerkungen zur Gegenwart der Arbeit. In: Geschichte und Zukunft der Arbeit : [Konferenz, die vom 4. bis zum 6. März 1999 unter dem Titel ... vom Wissenschaftskolleg zu Berlin ... veranstaltet wurde]. J. Kocka und C. Offe. Frankfurt/Main u.a., Campus-Verl.: 493-501.
- Offe, C. und Hinrichs, K. (1984a). Die Zukunft des Arbeitsmarktes. In: „Arbeitsgesellschaft“ : Strukturprobleme u. Zukunftsperspektiven. C. Offe. Frankfurt/M. u.a., Campus-Verl.: 87-117.
- Offe, C. und Hinrichs, K. (1984b). Sozialökonomie des Arbeitsmarktes: primäres und sekundäres Machtgefälle. In: „Arbeitsgesellschaft“ : Strukturprobleme u. Zukunftsperspektiven. C. Offe. Frankfurt/M. u.a., Campus-Verl.: 44-86.
- Otto, H. (1997). Einführung in das Arbeitsrecht, De Gruyter.
- Pahl, R. (1997). Jenseits des Erfolgs. Die Krise des männlichen Management-Modells und die Suche nach einer neuen Balance. In: „Unternehmenskulturen unter Druck“: neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit. U. Kadritzke. Berlin: 201-216.

- Paul, R. J., Niehoff, et al. (2000). Empowerment, expectations, and the psychological contract: managing the dilemmas and gaining the advantages. In: *The journal of socio-economics*. North-Holland: 471-485.
- Pawlowsky, P. (1986). *Arbeitseinstellungen im Wandel: zur theoretischen Grundlage und empirischen Analyse subjektiver Indikatoren der Arbeitswelt*. München, Minerva-Publikation.
- Pfisterer, S. (2005). *Maschinenbau im Ruhrgebiet. Wagner & Co., 1865-1913*. München, Franz Steiner Verlag GmbH.
- Pierenkemper, T. (1981). „Interne Arbeitsmärkte in frühen Industrieunternehmen: Das Beispiel Krupp.“ *Soziale Welt* 32(1): 3-18.
- Pierenkemper, T. (1984). „Pre-1900 Industrial White Collar Employees at the Krupp Steel Casting Works: A New Occupational Category in Germany.“ *The Business History Review* 58(3): 384-408.
- Pierenkemper, T. (1987). *Arbeitsmarkt und Angestellte im deutschen Kaiserreich 1880 - 1913: Interessen und Strategien als Elemente der Integration eines segmentierten Arbeitsmarktes*. Stuttgart, Steiner.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring – Mitarbeiter als Unternehmer*. Wiesbaden.
- Pippke, W. und Wolfmeyer, P. (1976). *Die berufliche Mobilität von Führungskräften in Wirtschaft und Verwaltung. Ein empirischer Vergleich ihrer Berufswertegänge und deren Bestimmungsfaktoren* Baden-Baden, Nomos-Verlagsgesellschaft.
- Pirker, T. (1962). *Büro und Maschine: Zur Geschichte und Soziologie der Mechanisierung der Büroarbeit, der Maschinisierung des Büros und der Büroautomation*. Tübingen, J. C. B. Mohr (Paul Siebeck).
- Plumpe, W. (2004). *Tarifsystem und innerbetriebliche Konflikte in der Weimarer Republik*. In: *Tarifbeziehungen und Tarifpolitik in Deutschland im historischen Wandel*. K. C. Führer. Bonn, Verlag J.H.W. Dietz Nachf. GmbH: 26-63.
- Pohl, H., Schaumann, R., et al. (1983). *Die Farbenindustrie*. Wiesbaden, Steiner.

- 
- Preller, L. (1978[1949]). Sozialpolitik in der Weimarer Republik. Kronsberg/Ts., Athenäum-Verl.
- Priamus, H.-J. (1979). Angestellte und Demokratie: Die nationalliberale Angestelltenbewegung in der Weimarer Republik. Stuttgart, Klett-Cotta.
- Prinz, M. (1986). Vom Mittelstand zum Volksgenossen: Die Entwicklung des sozialen Status der Angestellten von der Weimarer Republik bis zum Ende der NS-Zeit. München, Oldenbourg Verlag.
- Projektgruppe Gewerkschaftsforschung (1979). Rahmenbedingungen der Tarifpolitik. Frankfurt/Main, Campus Verlag.
- Raeder, S. und Grote, G. (2000). Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen und psychologischer Kontrakt - Neue Formen persönlicher Identität und betrieblicher Identifikation.
- Raeder, S. und Grote, G. (2003). „Arbeitsmarktfähigkeit ersetzt Arbeitsplatzsicherheit.“ Die Volkswirtschaft : Das Magazin für Wirtschaftspolitik(11): 9-12.
- Rehberg, K.-S. (1994). Institutionen als symbolische Ordnungen. Leitfragen und Grundkategorien zur Theorie und Analyse institutioneller Mechanismen. In: Die Eigenart der Institutionen. G. Göhler. Baden-Baden: 47-84.
- Reichelt, H. (1906). Die Arbeitsverhältnisse in einem Berliner Großbetrieb der Maschinenindustrie. Untersuchungen über die Entlohnungsmethoden in der deutschen Eisen- und MaschinenindustrieBerlin
- Reinberg, A. und Hummel, M. (2005). „Höhere Bildung schützt auch in der Krise vor Arbeitslosigkeit.“ IAB Kurzbericht(9).
- Reinberg, A. und Schreyer, F. (2003). „Arbeitsmarkt für AkademikerInnen: Studieren lohnt sich auch in Zukunft.“
- Reuter, F. und Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit (1932). Handbuch der Rationalisierung. Berlin [u.a], Spaeth & Linde.

- Ritter und Kocka, J. (1974). Deutsche Sozialgeschichte, Dokumente und Skizzen, Band II.
- Robinson, S. L. (1996). „Trust and breach of the psychological contract.“ *Administrative Science Quarterly* 41: S.574-599.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., et al. (1994). „Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study.“ *The Academy of Management Journal* 37(1): 137-152.
- Robinson, S. L. und Morrison, W. E. (2000). „The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study.“ *Journal of Organizational Behavior* 21(5): 525-546.
- Robinson, S. L. und Rousseau, D. M. (1994). „Violating the psychological contract: not the exception but the norm.“ *Journal of Organizational Behavior* 15(3): 245-259.
- Robinson, S. L. und Wolfe Morrison, E. (1995). „Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior.“ 16(3): 289-298.
- Roehling, M. V. (1997). „The origins and early development of the psychological contract construct.“ *Journal of Management History* 3(2): 204-217.
- Roland Berger Strategy Consultants (2003). *Restrukturierung in Deutschland - früher, schneller und härter, aber noch nicht gut genug*. Düsseldorf.
- Rosenstiel, L. v. (1993). Wandel in der Karrieremotivation: Neuorientierungen in den 90er Jahren. In: *Wertewandel : Herausforderungen für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren*. L. von Rosenstiel, M. Djarrahzadeh, H. E. Einsiedler und R. K. Streich. Stuttgart, Schäffer. 13: 47-81.
- Rosenstiel, L. v. (1997). Die Karriere - ihr Licht und ihre Schatten. In: *Perspektiven der Karriere*. L. v. Rosenstiel, T. Lang-von Wins und E. Sigl. Stuttgart, Schäffer-Poeschel: 13-42.
- Rosenstiel, L. v., Nerdinger, F. W., et al. (1991). *Was morgen alles anders läuft: die neuen Spielregeln für Manager*. Düsseldorf, Wien, New York, ECON Verlag.

- 
- Roßmann, W. (1991). Aufgestiegen, abgestiegen, umgestiegen? Zur Sozialstruktur der Angestellten. In: Angestellte und Gewerkschaften: neue Trends und neue Antworten. U. Schumm-Garling. Köln, Bund-Verlag.
- Rousseau, D. M. (1989). „Psychological and implied contracts in organizations.“ *Employee Responsibilities and Rights Journal* 2(2): 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks u.a., Sage.
- Rousseau, D. M. und Anton, R. J. (1988). „Fairness and Implied Contract Obligations in Job Terminations: A Policy-Capturing Study.“ *Human Performance* 1(4): 273-289.
- Rousseau, D. M. und Anton, R. J. (1991). „Fairness and implied contract obligations in job terminations: The role of contributions, promises and performance?.“ *Journal of Organizational Behavior*(12): 287-299.
- Rousseau, D. M. und Aquino, K. (1993). „Fairness and implied contract obligations in job terminations: The role of remedies, social accounts, and procedural justice.“ *Human Performance*(6): 135-149.
- Rousseau, D. M. und Greller, M. M. (1994). „Human Resource Practices: administrative contract makers.“ *Human Resource Management* 33(3): 385-402.
- Rousseau, D. M. und McLean Parks, J. (1993). „The Contracts of Individuals and Organizations.“ *Research in Organizational Behavior* 15: 1-43.
- Rousseau, D. M. und Tinsley, C. (1997). *Human Resources are Loyal: Society and Social Contracts in a Global Economy*. In: *International Handbook of Selection and Assessment*. N. Andersen und P. Herriot. Chichester [u.a.], Wiley: 123-145.
- Rupieper, H.-J. (1982). *Arbeiter und Angestellte im Zeitalter der Industrialisierung: eine sozialgeschichtliche Studie am Beispiel der Maschinenfabriken Augsburg und Nürnberg (M.A.N.) 1837 - 1914*. Frankfurt u.a., Campus-Verl.

- Sauer, D. und Döhl, V. (1997). Die Auflösung des Unternehmens? In: Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung, Schwerpunkt: Reorganisation. IfS, ISF und SOFI. München, Berlin.: 19-76.
- Schäfer, G. J. (1984). „Mischarbeit und integrierte Sachbearbeitung.“ WSI-Mitteilungen(6): 357-363.
- Schanz, G. (2000). Personalwirtschaftslehre. München.
- Schein, E. H. (1978). Career Dynamics: Matching Individual And Organizational Needs, Edison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Schein, E. H. (1980 [1965]). Organizational Psychology. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Schelp, G. (1960). Das Angestelltenproblem in der Gesetzgebung. In: Der Angestellte zwischen Arbeiterschaft und Management : internationale Tagung der Sozialakademie Dortmund. H. Bayer. Berlin, Duncker und Humblot: 187-202.
- Schiefer, F. (1969). Elektronische Datenverarbeitung und Angestellte: das Eindringen der elektronischen Datenverarbeitung in die Büroarbeit mit seinen Auswirkungen auf die Orientierung der Angestellten und die soziale Organisation des Bürobetriebes. Meisenheim am Glan Hain.
- Schmidt, D. (1993). Weder Ford noch Taylor: zu Rhetorik und Praxis der Rationalisierung in den zwanziger Jahren am Beispiel dreier Siemens-Werke. Bremen, Univ.-Buchh.
- Schmidt, S. (2000). Job Security Beliefs in the General Social Survey. Evidence on Long-Run Trends and Comparability with other Surveys. In: On the Job. Is Long-Term Employment a Thing of the Past? . D. Neumark. New York, Russell Sage Foundation: 300-334.
- Schmitz, E., Gayler, B., et al. (2002). „Gütekriterien und Strukturanalyse zur Inneren Kündigung.“ Zeitschrift für Personalforschung 16(1): 39-61.



- 
- Schnaas, H. (1929). Der Arbeitsmarkt der Angestellten und die Arbeitsmarktpolitik der Angestellten-Organisationen, unter besonderer Berücksichtigung der Nachkriegszeit. Seminar für Arbeitsvermittlung und Berufsberatung. Unna (Westf.) Sauerland Westfälische Wilhelms-Universität zu Münster. Dissertation.
- Scholz, C. (2003). Spieler ohne Stammplatzgarantie: Darwiportunismus in der neuen Arbeitswelt. Weinheim, Wiley-VCH.
- Schramm, F. (1992). Beschäftigungsunsicherheit. Wie sich die Risiken des Arbeitsmarktes auf die Beschäftigten auswirken - Empirische Analysen in Ost und West. Berlin, edition sigma.
- Schrüfer, K. (1988). Ökonomische Analyse individueller Arbeitsverhältnisse. Frankfurt/Main und New York, Campus Verlag.
- Schulz, E. (2008). „Zahl der Pflegefälle wird deutlich steigen“. Wochenbericht des DIW (47): 736-744.
- Schulz, G. (1979). Die Arbeiter und Angestellten bei Felten & Guillaume: sozialgeschichtliche Untersuchung eines Kölner Industrieunternehmens im 19. und beginnenden 20. Jahrhundert. Wiesbaden, Franz Steiner Verlag GmbH.
- Schulz, G. (2000). Die Angestellten seit dem 19. Jahrhundert. München, R. Oldenbourg Verlag.
- Scott, W. R. (2001). Institutions and organizations. Thousand Oaks, London, New Delhi, Sage Publications.
- Seifert, M. und Pawlowsky, P. (1998). „Innerbetriebliches Vertrauen als Verbreitungsgrenze atypischer Beschäftigungsformen.“ Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB) 31(3): 599-611.
- Sengenberger, W. (1987). Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten: die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich. Frankfurt/Main, Campus-Verl.

- Senghaas-Knobloch, E. und Nagler, B. (2000). Von der Arbeitskraft zur Berufsrolle? Anerkennung als Herausforderung für die industrielle Arbeitskultur im Rahmen neuer Organisations- und Managementkonzepte. In: Anerkennung und Arbeit. U. Holtgrewe, S. Voswinkel und G. Wagner. Konstanz: 101-126.
- Sesselmeier, W. und Blauermel, G. (1998). Arbeitsmarkttheorien: ein Überblick. Heidelberg, Physica-Verl.
- Shield, R. (2002). Hospital mergers and psychological contracts: developing a critical realist research approach. Manchester, Manchester Metropolitan Univ.
- Shore, L. M. und Barksdale, K. (1998). „Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach.“ *Journal of Organizational Behavior* 19: 731-744.
- Sieben, B., Bornheim, N. (2011). Intersektionalität und Diversity – Achsen der Differenz in Managementkonzepten und Managementforschung. In: Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. S. Smykalla und D. Vinz. Münster: 93-110.
- Siegel, T. (1991). Industrielle Rationalisierung unter dem Nationalsozialismus. Frankfurt/Main und New York, Campus Verlag.
- Siemers, B. (2005). Sabbaticals - Optionen der Lebensgestaltung jenseits des Berufsalltags. Frankfurt am Main u.a., Lang.
- Silbermann, J. (1932). Die Angestellten als Stand. Berlin-Wilmersdorf, Verband der weiblichen Handels- und Büroangestellten.
- Simon, H. A. (1976). *Administrative Behavior*. New York, The Free Press.
- SOFI, S. F., IAB, I. f. A.-u. B., et al. (2005). *Berichterstattung zur sozio-ökonomischen Entwicklung in Deutschland – Arbeit und Lebensweisen. Erster Bericht*. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Sparrow, P. R. (2000). The New Employment Contract: Psychological Implications of Future Work. In: *The Organization in Crisis: Downsizing, Restructuring and privatization*. Oxford u.a., Blackwell: 167-187.

- 
- Speier, H. (1977). Die Angestellten vor dem Nationalsozialismus: ein Beitrag zum Verständnis der deutschen Sozialstruktur 1918 - 1933. Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht.
- Stahlmann, M. und Wendt-Kleinberg, W. (2008). Zwischen Engagement und innerer Kündigung: Fortschreitender Personalabbau und betriebliche Interaktionskulturen. Münster, Verlag Westfälisches Dampfboot.
- Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2010). „Arbeitslose, gemeldete Arbeitsstellen und Beschäftigte nach Berufen.“ (September 2001).
- Statistisches Bundesamt (1960). „Gehalts- und Lohnstrukturerhebung 1957: Verdienste der Angestellten in der gewerblichen Wirtschaft und im Dienstleistungsbereich.“ Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Fachserie M „Preise, Löhne, Wirtschaftsrechnungen“, Reihe 15(2).
- Statistisches Bundesamt (1965). „Gehalts- und Lohnstrukturerhebung 1962: Angestelltenverdienste nach Wirtschaftszweigen und ausgewählten Merkmalen.“ Fachserie M „Preise, Löhne, Wirtschaftsrechnungen“, Reihe 15(3).
- Statistisches Bundesamt (1970a). „Gehalts- und Lohnstrukturerhebung 1966: Arbeiterverdienste nach Wirtschaftszweigen und ausgewählten Merkmalen.“ Fachserie M „Preise, Löhne, Wirtschaftsrechnungen“, Reihe 15(2).
- Statistisches Bundesamt (1970b). „Gehalts- und Lohnstrukturerhebung 1966: Verdienste der Angestellten in der gewerblichen Wirtschaft und im Dienstleistungsbereich“, Fachserie M „Preise, Löhne, Wirtschaftsrechnungen“, Reihe 17(3).
- Statistisches Bundesamt (1970c). Arbeitnehmerverdienste in Industrie und Handel: II. Angestelltenverdienste, Oktober 1969. Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Fachserie M, Reihe 15. Stuttgart und Mainz, W. Kohlhammer.
- Statistisches Bundesamt (1971). „Monatsbericht im Verarbeitenden Gewerbe: Dezember 1970.“ Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Fachserie 4, Reihe 4.1.1 (12).

- Statistisches Bundesamt (1972). Arbeitnehmerverdienste in Industrie und Handel: II. Angestelltenverdienste, Oktober 1971. Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Fachserie M, Reihe 15. Stuttgart und Mainz, W. Kohlhammer.
- Statistisches Bundesamt (1973). Arbeitnehmerverdienste in Industrie und Handel: II. Angestelltenverdienste, Oktober 1972. Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Fachserie M, Reihe 15. Stuttgart und Mainz, W. Kohlhammer.
- Statistisches Bundesamt (1974). Bevölkerung und Kultur. Volkszählung vom 27. Mai 1970. Fachserie A / Heft 19: Bevölkerung und Kultur. Volkszählung vom 27. Mai 1970: Erwerbstätige in sozialer, sozio-ökonomischer und beruflicher Gliederung. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (1975). Arbeitnehmerverdienste in Industrie und Handel: II. Angestelltenverdienste, Oktober 1974. Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Fachserie M, Reihe 15. Stuttgart und Mainz, W. Kohlhammer.
- Statistisches Bundesamt (1976a). „Gehalts- und Lohnstrukturerhebung 1972: Verdienste der Angestellten in der gewerblichen Wirtschaft und im Dienstleistungsbereich“, Fachserie M „Preise, Löhne, Wirtschaftsrechnungen“, Reihe 17(3).
- Statistisches Bundesamt (1976b). Statistisches Jahrbuch 1976 für die Bundesrepublik Deutschland. Stuttgart, Metzler-Poeschel.
- Statistisches Bundesamt (1976c). Arbeitnehmerverdienste in Industrie und Handel: II. Angestelltenverdienste, Oktober 1975. Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Fachserie M, Reihe 15. Stuttgart und Mainz, W. Kohlhammer.
- Statistisches Bundesamt (1977). Arbeitnehmerverdienste in Industrie und Handel: II. Angestelltenverdienste, Oktober 1976. Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Fachserie M, Reihe 15. Stuttgart und Mainz, W. Kohlhammer.
- Statistisches Bundesamt (1978). Angestelltenverdienste, Oktober 1977. Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Fachserie 16, Reihe 2.2. Stuttgart und Mainz, W. Kohlhammer.

- 
- Statistisches Bundesamt (1979). „Bevölkerung und Erwerbstätigkeit: Beruf, Ausbildung und Arbeitsbedingungen der Erwerbstätigen 1976 bis 1976.“ Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Fachserie 1 Reihe 4.1.2(2).
- Statistisches Bundesamt (1979). Angestelltenverdienste, Oktober 1978. Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Fachserie 16, Reihe 2.2. Stuttgart und Mainz, W. Kohlhammer.
- Statistisches Bundesamt (1980). Angestelltenverdienste, Oktober 1979. Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Fachserie 16, Reihe 2.2. Stuttgart und Mainz, W. Kohlhammer.
- Statistisches Bundesamt (1981). Angestelltenverdienste, Oktober 1980. Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Fachserie 16, Reihe 2.2. Stuttgart und Mainz, W. Kohlhammer.
- Statistisches Bundesamt (1982). Angestelltenverdienste, Oktober 1981. Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Fachserie 16, Reihe 2.2. Stuttgart und Mainz, W. Kohlhammer.
- Statistisches Bundesamt (1983). Angestelltenverdienste, Oktober 1982. Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Fachserie 16, Reihe 2.2. Stuttgart und Mainz, W. Kohlhammer.
- Statistisches Bundesamt (1984). Angestelltenverdienste, Oktober 1983. Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Fachserie 16, Reihe 2.2. Stuttgart und Mainz, W. Kohlhammer.
- Statistisches Bundesamt (1985). Angestelltenverdienste, Oktober 1984. Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Fachserie 16, Reihe 2.2. Stuttgart und Mainz, W. Kohlhammer.
- Statistisches Bundesamt (1986). Angestelltenverdienste, Oktober 1985. Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Fachserie 16, Reihe 2.2. Stuttgart und Mainz, W. Kohlhammer.
- Statistisches Bundesamt (1987). Angestelltenverdienste, Oktober 1986. Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Fachserie 16, Reihe 2.2. Stuttgart und Mainz, W. Kohlhammer.

- Statistisches Bundesamt (1988). Angestelltenverdienste, Oktober 1987. Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Fachserie 16, Reihe 2.2. Stuttgart und Mainz, W. Kohlhammer.
- Statistisches Bundesamt (1989). Angestelltenverdienste, Oktober 1988. Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Fachserie 16, Reihe 2.2. Stuttgart und Mainz, W. Kohlhammer.
- Statistisches Bundesamt (1990). Angestelltenverdienste, Oktober 1989. Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Fachserie 16, Reihe 2.2. Stuttgart und Mainz, W. Kohlhammer.
- Statistisches Bundesamt (1991). Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Volkszählung vom 25. Mai 1987. Fachserie 1 / Heft 10 Teil 2: Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Volkszählung vom 25. Mai 1987: Erwerbstätige, Teil 2: Wirtschaftliche und berufliche Gliederung, Berufsausbildung. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (1992). Angestelltenverdienste, Oktober 1991. Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Fachserie 16, Reihe 2.2. Stuttgart und Mainz, W. Kohlhammer.
- Statistisches Bundesamt (1993). „Bevölkerung und Erwerbstätigkeit: Beruf, Ausbildung und Arbeitsbedingungen der Erwerbstätigen 1991.“ Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Fachserie 1 Reihe 4.1.2(2).
- Statistisches Bundesamt (1994a). „Gehalts- und Lohnstrukturerhebung 1990: Angestelltenverdienste nach Wirtschaftszweigen und ausgewählten Merkmalen.“ Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Fachserie 16(3).
- Statistisches Bundesamt (1994b). „Gehalts- und Lohnstrukturerhebung 1990: Arbeiterverdienste nach Wirtschaftszweigen und ausgewählten Merkmalen.“ Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Fachserie 16(2).
- Statistisches Bundesamt (1994c). Angestelltenverdienste, Oktober 1993. Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Fachserie 16, Reihe 2.2. Stuttgart und Mainz, W. Kohlhammer.

- 
- Statistisches Bundesamt (1995). Angestelltenverdienste, Oktober 1994. Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Fachserie 16, Reihe 2.2. Stuttgart und Mainz, W. Kohlhammer.
- Statistisches Bundesamt (1996). Angestelltenverdienste, Oktober 1995. Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Fachserie 16, Reihe 2.2. Stuttgart und Mainz, W. Kohlhammer.
- Statistisches Bundesamt (1997). Angestelltenverdienste, Oktober 1996. Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Fachserie 16, Reihe 2.2. Stuttgart und Mainz, W. Kohlhammer.
- Statistisches Bundesamt (1998a). „Gehalts- und Lohnstrukturerhebung 1995: Angestelltenverdienste nach Wirtschaftszweigen und ausgewählten Merkmalen.“ Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Fachserie 16(3).
- Statistisches Bundesamt (1998b). „Gehalts- und Lohnstrukturerhebung 1995: Arbeiterverdienste nach Wirtschaftszweigen und ausgewählten Merkmalen.“ Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Fachserie 16(2).
- Statistisches Bundesamt (1998c). Angestelltenverdienste, Oktober 1997. Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Fachserie 16, Reihe 2.2. Stuttgart und Mainz, W. Kohlhammer.
- Statistisches Bundesamt (1999). Statistisches Jahrbuch 1999 für die Bundesrepublik Deutschland. Stuttgart, Metzler-Poeschel.
- Statistisches Bundesamt (2000). Angestelltenverdienste, Oktober 1999. Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Fachserie 16, Reihe 2.2. Stuttgart und Mainz, W. Kohlhammer.
- Statistisches Bundesamt (2001). Angestelltenverdienste, Oktober 2000. Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Fachserie 16, Reihe 2.2. Stuttgart und Mainz, W. Kohlhammer.
- Statistisches Bundesamt (2005). Erwerbstätige nach Wirtschaftsbereichen, Deutschland, Ergebnisse des Mikrozensus.  
<http://www.destatis.de/indicators/d/lrerw05ad.htm>

- Statistisches Bundesamt (2006a). Angestelltenverdienste in Industrie und Handel. Oktober 2005. Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Fachserie 16 Reihe 2.2. Stuttgart und Mainz, W. Kohlhammer.
- Statistisches Bundesamt (2006b). Gehalts- und Lohnstrukturerhebungen im Produzierenden Gewerbe und im Dienstleistungsbereich 10/2001-10/2005, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2006c). Mikrozensus Grundprogramm, Erwerbstätige, Deutschland insgesamt, Geschlecht, Stellung im Beruf, 10/1957-03/2004, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2011a). Bevölkerung und Erwerbstätigkeit: Beruf, Ausbildung und Arbeitsbedingungen der Erwerbstätigen 2009. Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Fachserie 1 Reihe 4.1.2.
- Statistisches Bundesamt (2011b). Registrierte Arbeitslose, Arbeitslosenquote nach Gebietsstand.  
<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Zeitreihen/LangeReihen/Arbeitsmarkt/Content100/lrab003ga,templateId=renderPrint.psml> (11. Feb.).
- Statistisches Bundesamt (2011a). Bevölkerung und Erwerbstätigkeit: Beruf, Ausbildung und Arbeitsbedingungen der Erwerbstätigen 2009. Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Fachserie 1 Reihe 4.1.2.
- Statistisches Bundesamt (2011c). Pflegestatistik 2009. Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung. Deutschlandergebnisse. Wiesbaden.
- Stetter, F. (1999). Karriere im Management: Ansätze zur Professionalisierung des Humanressourcenmanagements. Wiesbaden.
- Sträter, E. (1933). Die soziale Stellung der Angestellten. Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät. Bonn, Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität. Dissertation.
- Streeck, W. (1988). „Status und Vertrag als Grundkategorien einer soziologischen Theorie der industriellen Beziehungen.“



- 
- Stremmel, R. (2006). „Von der »Treue« zum »Vertrauen«? Friedrich Alfred Krupp und seine Beschäftigten (1887 bis 1902.“ *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 51(1): 70-92.
- Süssengut, O. (1929). *Die Angestellten als Stand und Klasse: ein Beitrag zur Soziologie des wirtschaftlich-sozialen Kampfes in Deutschland*. Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät. Herford, Herforder Kreisblatt. Dissertation.
- Thamm, I. (2006). *Der Anspruch auf das Glück des Tüchtigen: Beruf, Organisation und Selbstverständnis der Bankangestellten in der Weimarer Republik*. Stuttgart, Steiner.
- Trapp, M. (1986). „Utilitaristische Konzepte in der Soziologie. Eine soziologische Kritik von Homans bis zur Neuen Politischen Ökonomie.“ *Zeitschrift für Soziologie* 15(5): 324-340.
- Trautwein-Kalms, G. (1995). *Ein Kollektiv von Individualisten? Interessenvertretung neuer Beschäftigtengruppen*. Berlin, Ed. Sigma.
- Tullius, K. (2004). *Vertrackte Kontrakte: Formwandel des betrieblichen Steuerungsregimes und die neue Rolle des Meisters*. Berlin, Sigma.
- Turnley, W. H. und Feldman, D. (1999). „A discrepancy model of psychological contract violations.“ *Human Resource Management Review*(9): S.1-20.
- TV Mindestjahresbezüge für akademisch gebildete Angestellte der chemischen Industrie Tarifvertrag über die Mindestjahresbezüge für akademisch gebildete Angestellte der chemischen Industrie in den ersten fünf Berufsjahren von 1987.
- Urlaubsabkommen für Arbeiter und Angestellte der Metallindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden Urlaubsabkommen für Arbeiter und Angestellte der Metallindustrie in Nordwürttemberg und Nordbaden vom 01.01.1976.
- Van Buren, H. J. (2000). „The Bindingness of Social and Psychological Contracts: Toward a Theory of Social Responsibility in Downsizing.“ *Journal of Business Ethics* 25(3): 205-219.

- von Wins, A. (1997). Die Krise im Unternehmen - keine Chance für die Karriere? In: Perspektiven der Karriere. L. v. Rosenstiel, T. Lang-von Wins und E. Sigl. Stuttgart, Schäffer-Poeschel: 289-299.
- Voswinkel, S. (2000). Anerkennung der Arbeit im Wandel. Zwischen Würdigung und Bewunderung. In: Anerkennung und Arbeit. U. Holtgrewe, S. Voswinkel und G. Wagner. Konstanz: 39-62.
- Wagner, A. (2001). „Entgrenzung der Arbeit und der Arbeitszeit?“ Arbeit 10(3): 365-378.
- Waltermann, R. (2006). „Abhandlungen - Die betriebliche Übung“. Recht der Arbeit : RdA ; Zeitschrift für die Wissenschaft und Praxis des gesamten Arbeitsrechts 59(5): 257-268.
- Weber, M. (1980). Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie. Tübingen, Mohr.
- Weber, M. ( 1984 [1920]). Vorbemerkung. In: Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie. M. Weber. Tübingen. I: 1-15.
- Weiss, V. und Udris, I. (2001). „Downsizing und Survivors: Stand der Forschung zum Leben und überleben in schlanken und fusionierten Organisationen.“ Arbeit 10(2): 103-121.
- Weiss, V. und Udris, I. (2006). Downsizing in Organisationen: und was ist mit den Verbleibenden nach Personalabbau? . In: Arbeitsplatzunsicherheit und Gesundheit. B. Badura, H. Schellschmitt und C. Vetter. Berlin u.a., Springer: 125-146.
- Wilkens, U. (2004). Management von Arbeitskraftunternehmen: Psychologische Vertragsbeziehungen und Perspektiven für Arbeitskräftepolitik in wissensintensiven Organisationen. Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH.
- Wingen, S., Hohmann, T., et al. (2004). Vertrauensarbeitszeit - neue Entwicklung gesellschaftlicher Arbeitszeitstrukturen. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin : Forschung : Arbeitsschutz. Bremerhaven, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. 1027.

- Wippermann, C. (2010). Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. Hg. v. Senioren Frauen und Jugend Bundesministerium für Familie. Heidelberg. Online verfügbar unter:  
[http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/frauen-in-f\\_C3\\_BChrungspositionen-deutsch,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/frauen-in-f_C3_BChrungspositionen-deutsch,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf).
- Witzleben, W.-D. v. (1926). Der Tarifvertrag für die Angestellten der Berliner Metallindustrie unter Berücksichtigung der allgemeinen Entwicklung und Bedeutung von Tarifverträgen für Angestellte. Philosophische Fakultät der Friedrich-Wilhelms-Universität Berlin. Berlin. Dissertation.
- Wolf, M. und Degussa-Aktiengesellschaft (1993). Im Zeichen von Sonne und Mond: von der Frankfurter Münzscheiderei zum Weltunternehmen Degussa AG. Frankfurt/Main, Degussa AG.

Die vorliegende Arbeit untersucht in einer historischen Perspektive die soziale Konstruktion impliziter Verträge hochqualifizierter Arbeitskräfte als institutionalisierte Muster betrieblicher Sozialintegration. Neue Managementkonzepte und erhöhte Flexibilitätsanforderungen seitens des Managements, ebenso wie veränderte Ansprüche an Arbeit und Karriere auf Seiten der Beschäftigten ließen in den 1990er Jahren vermuten, dass der implizite Vertrag von beiden Vertragsparteien aufgekündigt wird. Die Zukunft sollte den heimat- und bindungslosen „Arbeitskraftunternehmer/innen“ gehören. Die vorliegende Arbeit kommt hingegen zu dem Schluss, dass die „traditionelle“ Konstellation relativ sicherer Arbeitsplätze und beruflicher Entwicklungsperspektiven im Austausch gegen eine hohe Bindungs- und Leistungsbereitschaft der Hochqualifizierten erstaunliche Kontinuität aufweist. Dieser Fortbestand wird auf spezifische Erfordernisse an die Kontrolle komplexer Arbeitstätigkeiten und die intensivierte betriebliche Notwendigkeit der Sicherung von Humanressourcen zurückgeführt.

