

Hajo Holst, Ingo Singe¹

Ungleiche Parallelwelten – Zur Organisation von Arbeit in der Paketzustellung

Abstract: Der Beitrag untersucht die Arbeit der Paketzusteller. Ein feldanalytischer Zugriff auf die Regulierung der Arbeit offenbart, dass von der *einen* Paketzustellung keine Rede sein kann. Vielmehr ist das Feld in drei Welten untergliedert, in denen die Institutionen der Arbeitsregulierung unterschiedliche Rollen spielen: die Welt der global operierenden Logistikkonzerne, die Welt der kleinbetrieblichen Subunternehmen und die Welt der selbstfahrenden Kleinstunternehmer. Die Segmentierung des Feldes ist eine direkte Folge des umfangreichen und primär kostengetriebenen Outsourcings der großen Logistikkonzerne. Zugleich wird die von erheblichen sozialen Ungleichheiten begleitete organisationale Segmentierung von kulturellen Differenzen befestigt. In den beiden Welten der Subunternehmen und der Selbstfahrer breiten sich Ansätze einer Kultur der Patronage aus: Angesichts der aus der Unsicherheit ihrer Positionen resultierenden Unmöglichkeit einer rationalen Zukunftsvorausschau versuchen die Akteure, durch die Unterwerfung unter die Macht der Logistikkonzerne doch eine gewisse Kontrolle über ihre eigene Zukunft zu gewinnen – und tragen dabei ironischerweise zur Reproduktion genau jener Machtasymmetrien bei, die für die Unsicherheit der eigenen Positionen verantwortlich sind.

1 Einleitung

Es ist keine zwei Jahre her, da bezeichnete eine Fernsehreportage die Zusteller eines Subunternehmens der DHL als „Paketsklaven“. Obwohl die Pakete im Namen eines weltweit agierenden Großkonzerns, noch dazu des Nachfolgeunternehmens der Deutschen Bundespost, zugestellt wurden, war das Fazit verheerend: Die Einkommen waren gering, die Belastungen hoch und die Arbeitszeiten überlang. Und es blieb nicht bei dieser einen Reportage. In den folgenden Monaten nahmen Presse, Rundfunk und Fernsehen die Arbeitsbedingungen der Zusteller bei Subunternehmen weiterer Paketdienste unter die Lupe. Die Ergebnisse waren faktisch überall die gleichen. Ob bei Hermes, DHL, UPS, GLS oder DPD, die über Subunternehmen beschäftigten Zusteller werden – obwohl sie in der Regel die gleiche Arbeit verrichten – nicht nur deutlich schlechter bezahlt als ihre direkt angestellten Kollegen, sie kommen auch seltener in den Genuss der schützenden Effekte der zentralen Institutionen der Arbeitsregulierung. Kaum ein Subunternehmen ist tarifgebunden, Betriebsräte existieren allenfalls in Ausnahmefällen und einzelne Normen des Arbeitsrechts, allen voran die Bestimmungen der Arbeitszeitgesetzgebung, werden ohne großes Aufheben ignoriert.

Auf den ersten Blick können diese Befunde nicht überraschen. Die umfangreiche soziologische Forschung zum Thema Outsourcing hat gezeigt, dass, relativ unabhängig von der Branchenzugehörigkeit der Unternehmen, die Reduktion von Kosten – gegenwärtigen wie zukünftigen – zu den primären Outsourcing-Motiven gehört (Doleschal 1989; Doellgast et al. 2009; Holst 2011). Insofern erscheint es nur logisch,

¹ Dr. Hajo Holst, Friedrich-Schiller-Universität Jena, Institut für Soziologie, Lehrstuhl für Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie, Email: hajo.holst@uni-jena.de; Ingo Singe, Friedrich-Schiller-Universität Jena, Institut für Soziologie, Lehrstuhl für Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie, Email: ingo.singe@uni-jena.de.

dass die Einkommen der Zusteller in den Subunternehmen deutlich geringer sind als jene der direkt bei einem global agierenden Paketdienst beschäftigten, und dass in den Subunternehmen die Institutionen der Kollektivverhandlungen, der Mitbestimmung und auch des Arbeitsrechts allenfalls punktuell Anwendung finden. Angesichts des Umfangs des Outsourcings – unseren Recherchen zufolge ist nur ein Drittel der Zusteller direkt bei einem der Paketdienste angestellt – und der besonderen Organisationsform der Kooperation zwischen Paketdienst und Subunternehmen in der Zustellung stellt sich jedoch die Frage, wie ein derart massive Ungleichheiten produzierendes System stabil sein kann. Denn: Anders als in vielen anderen Branchen besteht zwischen den verschiedenen Beschäftigtengruppen in der Paketzustellung nur in Ausnahmefällen eine räumliche und soziale Trennung. Das Gros der über Subunternehmen beschäftigten Zusteller trägt nicht nur die gleiche Arbeitskleidung wie die direkt beschäftigten Fahrer und fährt ein Fahrzeug mit dem Corporate Design des Auftraggebers, sondern be- und entlädt das Fahrzeug täglich im Depot des Paketdienstes, häufig Seite an Seite mit festangestellten Zustellerinnen. Den Beschäftigten der Subunternehmen wird ihre Schlechterstellung somit permanent vor Augen geführt. Und trotzdem rührt sich nur wenig Widerstand. Weder die Subunternehmer noch deren Beschäftigte versuchen, durch kollektives Handeln, die eigene Situation nachhaltig zu verbessern. Selbst die öffentliche Entrüstung, die vor etwa zwei Jahren auf die mediale Berichterstattung folgte, hat die grundlegende Organisation der Arbeit in der Paketzustellung letztlich nicht in Frage gestellt. Bis heute haben die großen Paketdienste ihre Outsourcing-Praktiken allenfalls in Ansätzen revidiert und auch die Entlohnungs- und Arbeitsbedingungen in den Subunternehmen haben sich nicht signifikant verändert.

An diesem Punkt setzt der Beitrag an. Auf der Basis aktueller Erhebungen gehen wir der Frage nach, warum sich trotz der für alle Beteiligten sichtbaren Ungleichheiten und der ebenfalls unübersehbaren Rolle der Logistikkonzerne kein nennenswerter Widerstand unter den Subunternehmern und deren Zustellern regt. Hierzu zeichnen wir auf der Basis eines feldanalytischen Zugangs die Grundstrukturen der Paketzustellung nach und fragen nach den Produktions- und Reproduktionsbedingungen der markanten sozialen Ungleichheiten. Dabei zeigt sich, dass das Feld in drei Subfelder segmentiert ist und dass diese Segmentierung des Positionsgefüges kein rein organisationales Phänomen ist, sondern auch kulturell unterlegt ist. Obwohl über die Outsourcing-Entscheidungen der Konzerne objektiv eng aneinander gekoppelt, finden sich in der Paketzustellung drei distinkte Arbeitswelten, in denen jeweils eine eigene wirtschaftliche Rationalität dominiert, und die sich entsprechend auch in der Regulierung der Arbeit erheblich voneinander unterscheiden. Die Welt der globalen Logistikkonzerne, die Welt der kleinbetrieblichen Subunternehmen und die Welt der selbstfahrenden Kleinstunternehmer divergieren nicht nur in der Entlohnung der Zustelltätigkeit und den Arbeitszeiten der Zusteller, die Akteure beziehen sich auch auf je spezifische Art und Weise auf die Institutionen der Kollektivverhandlungen, der Mitbestimmung und des Arbeitsrechts. Organisational wird die Segmentation des Feldes von den Outsourcing-Praktiken der großen Logistikkonzerne vorangetrieben. Diese vergeben nicht nur rund zwei Drittel der Zustelljobs an Subunternehmen, sie

vergeben diese zudem überwiegend an kleinbetriebliche Subunternehmen. Dies hat zum einen Folgen für den organisationsstrukturellen Kontext der Arbeit der Zustellerinnen. Die Arbeit findet in drei höchst unterschiedlichen Unternehmenstypen statt: in hierarchischen Großkonzernen mit weltweit mehreren hunderttausend Mitarbeitern, in kleinbetrieblichen Subunternehmen mit kaum mehr als 20 Beschäftigten und in den Kleinstunternehmen der Selbstfahrer. Zum anderen erzeugen die Logistikkonzerne mit ihren Praktiken eine beträchtliche Machtasymmetrie im Feld der Paketzustellung, die sie dazu nutzen, den wachsenden Kostendruck auf die Subunternehmen abzuwälzen. Als Reaktion auf die in den Strukturen des Feldes verankerte Machtasymmetrie und die Unsicherheit der eigenen Positionen entstehen in den Welten der kleinbetrieblichen Subunternehmen und der selbstfahrenden Kleinstunternehmer Ansätze einer um Macht, Unterwerfung und Informalität zentrierten Kultur der Patronage. Um trotz der in ihren Positionen strukturell angelegten Gegenwartsfixierung, die eine rationale Zukunftsvorausschau unmöglich macht, eine gewisse Kontrolle über die eigene Zukunft zu erlangen, versuchen Subunternehmer wie Zusteller, die formalen Vertrags- und Marktbeziehungen symbolisch in auf Gehorsam und Fürsorge basierende Patron-Klient-Verhältnissen zu verwandeln. Durch die damit verbundene Anerkennung der Macht der Konzerne tragen sie jedoch zugleich zur Reproduktion jener Machtasymmetrien bei, die den Logistikkonzernen die Abwälzung des Kostendrucks erst ermöglichen und die somit an der Produktion der Ungleichheiten des Feldes entscheidend beteiligt sind.

Diese Argumentation wird folgendermaßen entwickelt: Zunächst wird der theoretische Rahmen der Analyse expliziert. Neben der Entwicklung der institutionellen Regulierung der Arbeit wird der feldanalytische Zugriff diskutiert (2). Auf eine kurze Skizze der aktuellen Entwicklung der Kurier-, Express- und Paketbranche (KEP), dem Feld, in das die Paketzustellung eingebettet ist (3), folgen die Hauptteile der Analyse: der organisationsstrukturelle Kontext des Feldes der Paketzustellung (4), die Regulierung der Arbeit (5) und die Perspektive der Subjekte (6). Den Abschluss bildet ein Fazit, in dem die Ergebnisse der Analysen zusammengefasst und auf ihren Mehrwert für die arbeits- und industriesoziologische Debatte befragt werden (7). Empirisch basiert der Beitrag auf Fallstudien in vier Betriebsstätten großer Paketdienste. Dabei wurden 27 Interviews mit Management- und Betriebsratsvertretern, Subunternehmern, direkt beschäftigten Zustellern und Beschäftigten der Subunternehmen geführt. Zwei Gruppendiskussionen mit Zustellern und Subunternehmern runden das qualitative Material ab. Ergänzt wurden die eigenen Erhebungen durch Dokumenten- und Medienrecherchen. Finanziert wurde die Forschungsarbeit durch das von der EU geförderte Projekt SODIPER (2011-2012) und den vom BMBF finanzierten Forschungsverbund EFIS (2009-2013).

2 Der feldtheoretische Ansatz: Soziale Praxis und institutionelle Erosion

Charakteristisch für das deutsche Modell der Arbeitsregulierung im ‚goldenen Zeitalter‘ des Nachkriegskapitalismus war die hohe Inklusivität seiner Kerninstitutionen. Tarifverträge, Mitbestimmungsrechte und Arbeitsrechtsbestimmungen kanalisieren das Verhalten von Unternehmen und Arbeitenden – und zwar nicht nur in den Groß-

betrieben des industriellen Exportsektors, sondern auch in weiten Teilen des Dienstleistungssektors. Spätestens seit den frühen 1990er Jahren ist die Reichweite dieser Institutionen jedoch rückläufig. Als einen der zentralen Treiber der Erosion der Inklusivität der Kerninstitutionen der Arbeitsregulierung hat die soziologische Forschung den seit den 1980er Jahren anhaltenden Trend der vertikalen Desintegration identifiziert. Durch Outsourcing, Franchising und den Einsatz nicht-standardisierter Beschäftigungsverhältnisse umgehen Unternehmen, so eine verbreitete These, die als zu starr oder zu teuer empfundene Institutionen wie Tarifverträge, Mitbestimmungsrechte und auch einzelne Normen des Arbeitsrechts (Palier/Thelen 2010; Doellgast et al. 2009). So plausibel diese Argumentation auch sein mag, aus ihr resultieren zwei eng miteinander verbundene Probleme. Erstens leidet sie an einem funktionalistischen Kurzschluss, denn die objektiven Folgen von Entscheidungen werden mit den subjektiven Entscheidungsmotiven gleichgesetzt. Verschiedene empirische Befunde zeigen tatsächlich, dass vertikale Desintegration häufig mit einer Reduktion der Reichweite der Institutionen einhergeht. Aber: Damit ist nur sehr wenig über die konkreten Motive der Unternehmen genannt, einzelne Arbeiten oder ganze Bereiche der Leistungserstellung fremd zu vergeben. Die vorliegenden wissenschaftlichen Befunde deuten darauf hin, dass die Reduktion von Kosten – gegenwärtiger wie zukünftiger – und der Zugang zu externem Know-How im Zentrum der Motivation stehen (Davis-Blake/Broschak 2009). Zweitens fokussiert die Deutung eines „institutional bypass“ (Doellgast et al. 2009) einseitig auf die Perspektive der fokalen, also der outsourcenden Unternehmen. In welchem Umfang – und vor allem: auf welche Art und Weise – die zentralen Institutionen der Arbeitsregulierung in den beauftragten Unternehmen Anwendung finden, ist letztlich eine rein empirische Frage. Bislang gibt es nur wenige empirische Untersuchungen, die sich systematisch mit der Regulierung von Arbeit in Zulieferer-, Dienstleister- und Subunternehmen beschäftigen (Ausnahme: Doleschal 1989; Holst 2011; Flecker/Meil 2010).

Diese Forschungslücke adressiert der Beitrag. Ausgehend von einer feldanalytischen Perspektive (Bourdieu 1997; Fligstein 2002; Fligstein/McAdam 2011; Bernhard/Schmidt-Wellenburg 2012a) wird im Folgenden die Regulierung der Arbeit in der Paketzustellung untersucht. Die Feldanalyse haben wir als theoretisch-konzeptionellen Rahmen der Untersuchung ausgewählt, um Funktion und Bedeutung der formalen Institutionen in der Regulierung der Arbeit – der Kollektivverhandlungen, der Mitbestimmung und des Arbeitsrechts – situativ in den Praktiken der Akteure vermessen zu können. Die legalen Kerninstitutionen der Arbeitsregulierung – die Kollektivverhandlungen, die Mitbestimmung und das Arbeitsrecht – gehören zu den festen Bestandteilen ökonomischer Felder, sie stellen jedoch keine totalen, in ihrem sozialen Sinn eindeutigen und Praktiken determinierenden Phänomene dar. Institutionen sind per Definition mehrdeutig, ihre feldspezifische Bedeutung erhalten sie erst in dem dynamischen Zusammenspiel von Feldstrukturen und Praktiken (Bernhard/Schmidt-Wellenburg 2012b: 42ff.). Hiermit ist bereits ein zentraler Ausgangspunkt der theoretischen Perspektive der Feldanalyse benannt, die Rekursivität sozialer Praxis. Das Feld, definiert als sozialer Raum, als nach außen relativ geschlossenes und nach innen durch eine spezifische Logik charakterisiertes relationales Posi-

tionsgefüge, wird von Akteuren bevölkert, deren ökonomische und symbolische Praktiken von den objektiven Strukturen des Feldes strukturiert werden, die aber zugleich mit ihren strukturierten Praktiken auch die strukturierenden Feldstrukturen reproduzieren. Freilich ist ein Feld alles andere als ein statisches Gebilde, auch relativ stabile Strukturen sind permanent im Fluss. Zudem versuchen einzelne Akteure oder Akteursgruppen die Feldrelationen strategisch zu beeinflussen, um die eigene Position innerhalb des Feldes zu verbessern.

Erfassen lässt sich die Dynamik eines Feldes nicht allein durch eine Analyse der objektiven Feldbedingungen, der strukturellen Merkmale einzelner Positionen innerhalb der Relationen des Gesamtgefüges. Vielmehr ist – darauf hat nicht zuletzt Bourdieu (1997) hingewiesen – zusätzlich ein Blick auf die subjektive Dimension erforderlich. Es sind die Feldakteure, die den Strukturen mit Blick auf die eigene Vergangenheit und Zukunft – auf den Erfahrungsraum und den Erwartungshorizont – eine Richtung und Flugbahn verleihen:

„Relevant für die Bewertung der Akteure ist nicht nur die aktuelle soziale Position eines Individuums bzw. einer Gruppe von Individuen in ähnlicher Lage, sondern auch deren Vergangenheit und Zukunft, deren *trajectoire* oder »Reiseweg« im sozialen Raum, also die Frage, ob es sich um sozial aufsteigende oder absteigende Personen und Gruppen handelt.“ (Krais 2005, S. 92f)

Das hier aus Platzgründen nur in seinen Eckpunkten skizzierte feldanalytische Forschungsprogramm wird im Folgenden durch eine mehrstufige Analyse in Angriff genommen. Zunächst wird die externe Konstitution des Feldes der Paketzustellung beleuchtet. Diese ist vollständig in die Kurier-, Express- und Paketbranche (KEP) integriert, stellt in diesem Sinne also ein Feld-im-Feld dar. Anschließend wird das Feld der Organisationen analysiert, mithin die interne Konstitution des Positionsgefüges in der Paketzustellung. Die organisationsstrukturelle Landkarte des Feldes bildet dann die Folie für die Auseinandersetzung mit der Regulierung der Arbeit. Der letzte Schritt der Analyse wendet sich der subjektiven Ebene zu. Diese umfasst neben den Erwartungshorizonten der Akteure auch ihre strategischen Versuche, Einfluss auf die eigene Position im Feld zu nehmen, und die pragmatischen Umgangsweisen mit den strukturellen Merkmalen der eigenen Position.

3 Die externe Konstitution: Die Paketzustellung als Feld-im-Feld

Die Paketzustellung ist fest in die Kurier-, Express- und Paketbranche (KEP) integriert, und ist damit ein in erheblichem Umfang extern strukturiertes Feld (zur Problematik der externen Konstitution eines Feldes: Eversberg 2014, i.E.). Für die KEP-Branche erbringt das Feld der Paketzustellung eine wichtige Funktion: Sie organisiert die – in Anlehnung an den Briefverkehr – ‚letzte Meile‘ der Paketlogistik, die Schnittstelle zwischen der technisch-organisatorischen Logistikinfrastruktur (nationale und internationale Umschlagbasen, regionale Depots) und ihren Kunden. Aufgrund der festen Einbindung der Paketzustellung in die KEP-Branche setzt unsere Analyse der Dynamik in der Arbeit der Paketzusteller bei den Wettbewerbsstrukturen und der Entwicklungsdynamik der Gesamtbranche an. Das Geschehen im übergeordneten Feld beeinflusst als externe Konstitutionsbedingung die interne Dynamik in der Pa-

ketzustellung und damit letztlich auch die feldspezifische Regulierung der Zustellarbeit.

Angetrieben vom Boom des Internethandels wächst die KEP-Branche seit einigen Jahren, unterbrochen nur von einer kurzen Delle 2008/09, mit einer beeindruckenden Geschwindigkeit. Zwar liegen keine offiziellen Zahlen vor, Schätzungen des Branchenverbandes der Paketdienste gehen jedoch von einem Anstieg des Sendungsvolumens in den letzten zehn Jahren um 40 Prozent aus (BIEK 2013: 10). Zudem scheint ein Ende der Expansion nicht in Sicht. Die Branchenakteure gehen davon aus, dass sich der *Wachstumstrend* in der nahen Zukunft ungebrochen fortsetzen wird (Handelsblatt Online 2012). Die steigende wirtschaftliche Bedeutung der KEP-Branche zeigt sich auch auf dem Arbeitsmarkt: 2012 waren fast 375.000 Menschen bei einem Kurier-, Express- oder Expressdienst beschäftigt (Biek 2013: 23). Eng verbunden mit der Expansion ist eine Veränderung der Marktstruktur. Die KEP-Branche als einheitliches Feld ist noch relativ jungen Datums. In der Vergangenheit waren die beiden heute untrennbar miteinander verwobenen Marktsegmente B2B (Business-to-Business) und B2C (Business-to-Customer) relativ unabhängig. Innerhalb des Geschäftskundensegments verfügten UPS und DPD über große Marktanteile, im Privatkundengeschäft dominierten die Deutsche Bundespost und später DHL sowie Hermes. Zwar zeigen sich die historischen Schwerpunkte auch heute noch in den Marktanteilen der großen Paketdienste, jedoch kann sich kein Anbieter mehr leisten, sich auf eines der Marktsegmente zu konzentrieren. Insbesondere die aufgrund ihres Paketvolumens lukrativen Großkunden erwarten einen Rundum-Service, der zudem die gesamte Bandbreite der verfügbaren Dienstleistungen (Express- und Standardpakete, Identifikationsservices, Nachnahme usw.) umfasst.

Die *Marktstruktur* der KEP-Branche wird von einer starken Konzentration und einem preisorientierten Kampf um Marktanteile geprägt. Dominiert wird der KEP-Markt von einer kleinen Anzahl global operierender Logistikkonzerne. Mehr als 80 Prozent aller Paketsendungen wird von einem der sogenannten „Big Five“ DHL, DPD, UPS, Hermes und GLS transportiert. Zwischen den marktbeherrschenden Logistikkonzernen herrscht seit Jahren eine primär über den Preis geführte Marktanteilskonkurrenz. Trotz steigender Kosten für Kraftstoff, Fahrzeuge und Versicherungen ist der Paketpreis in den letzten Jahren stabil geblieben, für Großkunden, die wie die Internetversandhändler umfangreiche Sendungsvolumen bewegen, ist der Paketpreis sogar gesunken. Verantwortlich für sowohl die Konzentration unter den Paketdiensten als auch die Unterbietungskonkurrenz ist das technisch-organisatorische Rückgrat der KEP-Branche. Aufgrund des hohen Kapitalbedarfs für den Aufbau und die Pflege der flächendeckenden technisch-organisatorischen Infrastruktur – dem dichten Netz an lokalen Niederlassungen und regionalen Umschlagbasen, der Organisation des nationalen und internationalen Pakettransports zwischen den Knotenpunkten des Logistiknetzes und der Abholung und Zustellung bei den Endkunden – existieren erhebliche Skaleneffekte. Mit steigendem Paketvolumen sinken die aus dem Logistiknetzwerk resultierenden Fixkosten pro Paket. Im Umkehrschluss heißt dies auch, dass erhebliche Markteintrittsschranken für neue Herausforderer der Platzhirsche existieren. Aufgrund der hohen finanziellen Infrastrukturaufwendungen ist der Markteintritt

faktisch nur durch die Übernahme eines Konkurrenten und seiner technisch-organisatorischen Infrastruktur möglich. Beispiele für ein solches Vorgehen sind die Übernahmen der ursprünglich von unabhängigen Speditionen gegründeten German Parcel (heute GLS) durch die Royal Mail und DPD durch eine Tochter der französischen La Poste.

Ein für die externe Konstitution des Feldes der Paketzustellung zentrales Strukturmerkmal der KEP-Branche ist das umfangreiche *Outsourcing der Zustelltätigkeit*. Wenn auch in unterschiedlichen Umfängen haben alle großen Paketdienste signifikante Anteile der ‚letzten Meile‘ der Paketlogistik an Subunternehmen fremdvergeben. Von den Big Five verfügen gegenwärtig faktisch nur DHL und UPS über eigene Zustellerinnen. Bei UPS zeichnen sich Subunternehmen für rund 40 Prozent der Zustellmenge verantwortlich, bei der DHL stellt sich die Berechnung des Fremdvergabeanteils hingegen als schwierig dar. Anders als die konkurrierenden Paketdienste sind das Standard- und das Expressgeschäft bei der DHL in eigenen Unternehmensbereichen organisiert. Während im Standardgeschäft weniger als 15 Prozent der Zustellgebiete fremdvergeben sind, wird die Zustellung im besonders lukrativen Expressgeschäft komplett von Subunternehmen abgewickelt. Die anderen drei der marktbeherrschenden Paketdienste – DPD, Hermes und GLS – verzichten im Grunde vollständig auf eigene Zusteller und arbeiten flächendeckend mit Subunternehmen zusammen. Zwar liegen keine offiziellen Zahlen zur Verteilung der Beschäftigung in der Paketzustellung vor, nimmt man aber die Verteilung der Paketmenge als Berechnungsgrundlage, dann ergibt sich ein Anteil für die direkt bei einem Paketdienst beschäftigten Zustellerinnen von rund einem Drittel. Zweidrittel der Zusteller sind bei Subunternehmen beschäftigt oder als selbstfahrende Kleinstunternehmer tätig. Denn: Nicht nur die großen marktbeherrschenden Logistikkonzerne greifen auf Outsourcing zurück, auch Subunternehmen vergeben einen Teil der Zustelltätigkeit an zumeist solo-selbständige Kleinstunternehmer fremd. Deren Anteil an der Gesamtbeschäftigung in der Paketzustellung dürfte jedoch unter zehn Prozent liegen.

Im Einklang mit den Befunden der soziologischen Forschung zum Outsourcing zielt die Fremdvergabe der Paketzustellung auf die Reduktion und Variabilisierung der Arbeitskosten sowie die Reduktion der Kapitalbindung. Da die großen Logistikkonzerne fast alle tarifgebunden sind, geht die organisationale Externalisierung der Zustelltätigkeit fast immer auch mit der Umgehung eines Tarifvertrags einher. Zudem werden die Anschaffungskosten für die Fahrzeuge auf die Subunternehmen übertragen. In unseren Interviews werden noch zwei weitere *Outsourcing-Motive* deutlich. Zum einen nutzen die Paketdienste die Fremdvergabe, um das im Transportgewerbe für abhängige Beschäftigungsverhältnisse nicht zugelassene Stücklohnprinzip durchzusetzen. Die Subunternehmen werden von Paketdiensten primär für erfolgreich zugestellte Sendungen entlohnt. Zum anderen ist das Outsourcing auch im Kontext der finanzialisierten Unternehmenssteuerung der Großkonzerne attraktiv, da die Externalisierung die Planbarkeit zukünftiger Kosten erhöht. Von den Konzernzentralen erhalten die lokalen Niederlassungen Kostenvorgaben, die von dem lokalen Management direkt an die Subunternehmen weitergegeben werden können – ohne die aus dem volatilen Paketvolumen, dem nicht planbaren Verkehr und der unsicheren Anwesen-

heit der Kunden resultierenden Unwägbarkeiten der Zustelltätigkeit kalkulieren zu müssen.

Neben dem Umfang des Outsourcings gehört auch das *Management der vertikalen Beziehungen* zu den zentralen externen Konstitutionsbedingungen des Feldes der Paketzustellung. Anders als im neoklassischen Ideal eines selbstregulierenden Marktes werden in der Outsourcing-Beziehung Angebot und Nachfrage nicht einfach ausbalanciert. Um ihre eigenen Interessen durchzusetzen, nehmen die Logistikkonzerne in mehrfacher Art und Weise Einfluss auf das Feld der Subunternehmen: (1.) um insolvente oder gekündigte Unternehmer zu ersetzen und die Konkurrenz unter den Subunternehmen zu forcieren, rekrutieren sie aktiv – nicht nur durch Ansprache bewährter Fahrer, sondern auch durch die Vergaben von Krediten – neue Subunternehmer; (2.) indem sie einzelne, wirtschaftlich besonders abhängige Unternehmer direkt auffordern, sich mit Niedrigpreisangeboten auf ausgeschriebene Touren zu bewerben, spielen sie die Subunternehmen gegeneinander aus und beeinflussen die Preise; (3.) und durch die extrem kurzen Kündigungsfristen (laut unseren Recherchen häufig nur ein Monat) erzeugen sie für die Subunternehmen Zukunftsunsicherheit und wirken auf diese Weise an der Produktion von Abhängigkeitsstrukturen mit. Das folgende Zitat eines Subunternehmers verdeutlicht, mit welchen Praktiken die Logistikkonzerne strukturellen Einfluss auf den Kreis der Subunternehmen nehmen und unter diesen eine Unterbietungskonkurrenz forcieren:

„Es passiert häufig, dass Fahrer angegangen werden sagen: So, du fährst jetzt für den Unternehmer. Ja wie viel zahlt denn Herr [der Unternehmer]? 1.300 Euro krieg ich raus. Was 1.300?! Und dafür müssen Sie noch mit eigenem Auto zur Arbeit kommen. Ja, dann schaff doch deinen PKW ab und kauf dir einen Transporter. Kostet auch nicht mehr. Von uns kriegst du 3.500 Euro [...] Vielleicht sogar 4.000, weil Du so ein toller Fahrer bist. Ich sag mal: Mit 4.000 kann man überhaupt gar nix machen. Sozialabgaben, vor allem kostet das Auto nachher doch mehr Geld als ein Privatwagen. Aber [der neue Unternehmer] kauft sich ein Auto, nimmt sich einen Kredit, unterbietet alle anderen.“

Zwischen der Macht der Logistikkonzerne und ihrem Management der vertikalen Beziehungen besteht ein rekursives Verhältnis: zum einen sind diese Praktiken nur vor dem Hintergrund der enormen Machtasymmetrie zwischen den wenigen Großkonzernen und den vielen wirtschaftlich abhängigen Kleinbetrieben durchsetzbar, zum anderen sind es gerade jene Praktiken, die in den Organisationsstrukturen des Feldes die Machtasymmetrie verankern.

4 Das Feld der Organisationen: Drei Unternehmenstypen

Nach der externen Konstitution des Feldes der Paketzustellung wird in diesem Abschnitt der organisationsstrukturelle Kontext Zustellarbeit beleuchtet. Aufgrund des umfassenden Outsourcings nicht nur durch die Logistikkonzerne, sondern teilweise auch durch die beauftragten Subunternehmen, wird das Positionsgefüge in der Paketzustellung von einem Nebeneinander von drei höchst unterschiedlichen Unternehmenstypen charakterisiert: von horizontal und vertikal ausdifferenzierten, global operierenden Logistikkonzernen mit hunderttausenden Beschäftigten, von kleinbetrieblichen Subunternehmen mit nur selten mehr als 20 Mitarbeitern und von Kleinstunternehmen ohne eigene Belegschaften. Die drei Unternehmenstypen diffe-

rieren sowohl in ihren internen Strukturen (Führung, Hierarchien, Funktionsbereiche) als auch in den relevanten Außenbeziehungen (Produktmarkt, Finanzierung, Arbeitsmarkt).

Unternehmenstypus I: Die global operierenden Logistikkonzerne

Ungeachtet der generellen Entwicklungstrends in der KEP-Branche – dem Verschmelzen der verschiedenen Marktsegmente und der Konzentration unter den Paketdiensten – reflektieren die Geschäftsmodelle der marktbeherrschenden Großkonzerne die jeweilige Geschichte der Unternehmen. Neben den historischen Idiosynkrasien weisen die Organisationsstrukturen der Logistikkonzerne auch verschiedene strukturelle Gemeinsamkeiten auf. Bei allen fünf großen, marktbeherrschenden Paketdiensten handelt es sich um global aufgestellte Großkonzerne mit hochgradig formalisierten Strukturen. Die Größe der Konzerne hat Konsequenzen für den Organisationsaufbau: Die Paketdienste werden von einem professionalisierten Management auf der Basis von formalen Hierarchien gesteuert. Unterstützt wird das Management von ausdifferenzierten Funktionsbereichen, die koordinierende, steuernde und planende Aufgaben für die Gesamtorganisation übernehmen (Vertrieb, Planung, Personal, Controlling usw.). Die Zustelltätigkeit erfordert neben der Fahrerlaubnis keine weiteren formalen Qualifikationen, trotzdem konzentrieren sich die Rekrutierungsaktivitäten der Logistikkonzerne auf Arbeitskräfte mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung. Der Berufsabschluss funktioniert als Indikator für die Gewöhnung an die grundlegenden Normen der Lohnarbeit wie Pünktlichkeit, Disziplin und Fleiß. Auch in der Finanzierung unterscheiden sich die Logistikkonzerne von den von ihnen beauftragten Subunternehmen: Sie decken ihren Kapitalbedarf überwiegend auf den internationalen Finanzmärkten. Die Finanzmarktabhängigkeit spiegelt sich auch in der internen Steuerung der dezentralen Organisationseinheiten und der Arbeit. Die regionalen Einheiten unserer Fallbetriebe sind aufgrund der Probleme der Zurechenbarkeit – an jeder Zustellung sind mehrere Abschnitte des Logistiknetzwerks beteiligt – zwar nicht als eigenständige Profitcenter organisiert. Sie werden von den Konzernzentralen jedoch über verschiedene, fest in der finanzierten Unternehmenssteuerung verankerte, kosten- und produktivitätsorientierte Kennziffern gesteuert.

Unternehmenstypus II: Die kleinbetrieblichen Subunternehmen

Auch wenn es durchaus einzelne Subunternehmen mit mehr als fünfzig Beschäftigten gibt, die zudem in mehreren Orten tätig sind, verfügt das typische Subunternehmen unseren Recherchen zufolge über weniger als 20 Beschäftigte und ist rein lokal aktiv. Gesteuert werden Subunternehmen von Eigentümer-Managern, weitere Führungskräfte finden sich kaum. Anders als in den großen Logistikkonzernen existiert in den Subunternehmen somit keine Trennung von Eigentum und Kontrolle. Wirtschaftlicher Zweck des Unternehmens ist nicht, wie in den finanzmarktabhängigen Konzernen, die Verwertung des eingesetzten Kapitals, sondern der Lebensunterhalt des Eigentümers. Das Gros der Subunternehmer kann auf eine Vergangenheit als Zusteller in einem anderen Subunternehmen zurückblicken. Aufgrund der geringen Größe existieren in den Subunternehmen – anders als in den Logistikkonzernen – für die Zusteller keine Aufstiegschancen in nicht-fahrende, kontrollierende, steuernde oder planende Tätigkeiten. Vor diesem Hintergrund wird der Weg in die Selbständig-

keit eher als beruflicher Aufstieg denn als riskante unternehmerische Entscheidung verstanden. Insgesamt ist das formalisierte Element in den Subunternehmen deutlich schwächer ausgeprägt als in den Logistikkonzernen: In der Regel fehlt es an den erforderlichen Ressourcen, um die Zustelltätigkeit zu standardisieren und eine professionalisierte Personalarbeit zu betreiben. Anders als die Logistikkonzerne, in denen ein Berufsabschluss praktisch zu den Zugangsvoraussetzungen gehört, rekrutieren die Subunternehmen vorwiegend Arbeitskräfte ohne abgeschlossene Ausbildung und mit unterbrochenen Erwerbsbiografien. Finanziert werden die Subunternehmen in der Regel durch Bankkredite, in Einzelfällen unterstützen auch die großen Paketdienste die Subunternehmen finanziell. Die geringe Kapitaldecke erweist sich als Achillesferse vieler Organisationen. Der Schritt in die Selbständigkeit geht insbesondere für die aus der Gruppe der Zusteller stammenden Subunternehmerinnen mit einer Verschuldung einher, die zusammen mit den kurzen Vertragslaufzeiten eine erhebliche Abhängigkeit von den Logistikkonzernen produziert.

Unternehmenstypus III: Die Kleinstunternehmen der Selbstfahrer

Die quantitative Bedeutung der Kleinstunternehmen im Feld der Paketzustellung ist nur schwer abzuschätzen und differiert vor allem stark zwischen den einzelnen Paketdiensten. Mehrere der Paketdienste untersagen ihren Subunternehmen offiziell die Zusammenarbeit mit Sub-Subunternehmen und legen ein Mindestvergabevolumen pro Subunternehmen fest. Unseren Recherchen zufolge werden diese Vorgaben jedoch dezentral immer wieder unterlaufen. Ein langjähriger Subunternehmer weist darauf hin, dass das Segment der Selbstfahrer als Folge des immer stärkeren Preisdrucks der Konzerne wächst:

„Man kriegt das kaum noch mit Angestellten geregelt. Als wir damals angefangen haben, haben wir fast – bis auf zwei, drei Ausnahmen – unsere ganzen Zusteller angestellt. Die waren entweder geringfügig beschäftigt – das gab es ja damals schon – oder waren sogar in Teilzeit beschäftigt. (...) Und von den Zustellern habe ich im Moment so zwischen 9 und 10, die bei mir angestellt sind – Mini-Job bis hin zur Gleitzone, also sprich 400 bis 800 €. Und der Rest sind auch Selbständige (...). Hat natürlich für mich wieder den angenehmen Vorteil, wenn ich mit Selbständigen arbeite, auch ich habe nicht das Problem der Lohnfortzahlung, Urlaub und so weiter.“

Eine spezifische Form der Kleinstunternehmen spielt eine wichtige Rolle im Geschäftsmodell von Hermes – und zwar die Nebenerwerbsselbständigen. Insbesondere in ländlichen Regionen arbeitet Hermes intensiv mit selbständigen Zustellerinnen zusammen, die entweder noch ein anderes Gewerbe betreiben oder die Zustelltätigkeit als Zuverdienstmöglichkeit betrachten. Wenig überraschend weisen die Organisationsstrukturen der Kleinstunternehmen einige Parallelen mit den kleinbetrieblichen Subunternehmen auf. Auch in diesem Segment fehlen formalisierte Hierarchien und ausdifferenzierte Funktionsbereiche für planende, kontrollierende und steuernde Tätigkeiten, und die Kapitaldecke ist in der Regel dünn. Zugleich finden sich jedoch auch einige Unterschiede. So existiert häufig nicht einmal eine effektive Trennung zwischen Haushalt und Betrieb. In vielen Kleinstunternehmen stellen die Eigentümer die Pakete mit ihrem Privatkraftfahrzeug zu und einzelne Familienmitglieder arbeiten – unentgeltlich – im Betrieb mit. Wie im Fall der kleinbetrieblichen Subunternehmen ist der wirtschaftliche Zweck die Sicherung des Lebensunterhalts des Eigentümers.

5 Das Feld der Arbeit: Gleiche Tätigkeit, divergierende Regulierung

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt die organisationsstrukturelle Basis des Felds der Paketzustellung vermessen wurde, wird nun die Arbeit der Zustellerinnen beleuchtet. Dabei fällt auf, dass die von den großen Logistikkonzernen mit ihren Outsourcing-Entscheidungen und dem strategischen Management der vertikalen Beziehung vorangetriebene organisationsstrukturelle Segmentierung der Positionen des Feldes auch die Regulierung der Zustellarbeit prägt: Obwohl in den drei Unternehmenstypen formal identische Zustellarbeit geleistet wird – die kraftfahrzeugunterstützte Abholung und Zustellung von kleineren und mittleren Paketen in einem spezifischen geografischen Raum – wird die Arbeit jeweils unterschiedlich reguliert. Neben Differenzen in den objektiven Faktoren (Entlohnung, Arbeitszeiten, Belastungen) werden auch Unterschiede in der regulativen Rolle der Kerninstitutionen der Kollektivverhandlungen, der Mitbestimmung und des Arbeitsrechts deutlich.

5.1 Normierte Arbeit in globalen Logistikkonzernen

Aufgrund der Verbreitung des Outsourcing ist nur ungefähr jeder dritte deutsche Zusteller direkt bei einem der marktbeherrschenden Paketdienste angestellt. Faktisch beschränkt sich dieses Segment auf Zustellerinnen von DHL und von UPS sowie einige wenige Hermes-Beschäftigte. Die große Mehrheit von ihnen verfügt über ein Normalarbeitsverhältnis, das von einem Tarifvertrag reguliert wird. Hermes und UPS wenden den Branchentarifvertrag des Speditionsgewerbes an, DHL verfügt über einen Haustarifvertrag, der aus den Abkommen der Deutschen Bundespost hervorgegangen ist. Die nahezu umfassende Tarifbindung zeigt sich auch in den Einkommen der Zusteller. Bei der DHL erhalten Neueinsteiger derzeit einen Stundenlohn von 10,70 € (1791,16 € monatlich). Nach zwölf Jahren Dienstzeit lässt sich ein Monatseinkommen von 2338,48 € erzielen. Bei UPS variieren die Entgelte entsprechend der regionalen Tarifverträge des Speditionsgewerbes. Nach unseren Informationen kann das Stundenentgelt an sogenannten High-Cost-Standorten in westlichen Metropolregionen bei 13,75 € liegen. In den meisten Fällen existiert in den regionalen Niederlassungen der Logistikkonzerne eine betriebliche Interessenvertretung, die auch auf die Einhaltung der Bestimmungen des Arbeitsrechts achtet. Dies zeigt sich beispielsweise an den Arbeitszeiten: Es gilt die 40-Stunden-Woche und die keineswegs seltene Mehrarbeit wird entweder vergütet oder auf einem Arbeitszeitkonto registriert. Insgesamt verfügen die Institutionen der Arbeitsregulierung in den großen Logistikkonzernen somit über einen verbindlichen Charakter. Sie kanalisieren die Praktiken der Akteure. Trotz der institutionellen Absicherung sind auch in diesem Bereich die Auswirkungen der Marktanteilskonkurrenz und des Verschmelzens der Marktsegmente B2B und B2C spürbar: Die Zustellarbeit wird von einer deutlichen Intensivierung gekennzeichnet. Die Zustellquoten werden regelmäßig erhöht, so dass die Zusteller innerhalb der verbindlich begrenzten Arbeitszeit immer mehr Pakete zustellen müssen, wenn sie die Leistungsvorgaben aus den Konzernzentralen erfüllen wollen.

5.2 Informalisierte Normalarbeit in kleinbetrieblichen Subunternehmen

Diese Gruppe ist die mit Abstand größte unter den Zustellerinnen. Mehr als jeder zweite Zusteller ist als abhängig Beschäftigter bei einem Subunternehmen angestellt.

Zwar handelt es sich bei den Beschäftigungsverhältnissen formal um ähnliche Vertragsformen wie im ersten Segment, in der Praxis werden diese jedoch durch informelle, niemals schriftlich fixierte, aber trotzdem wechselseitig bindende Absprachen zwischen Subunternehmer und Beschäftigten umgedeutet. Die Entlohnung in den formal fast ausnahmslos nicht tarifgebundenen Subunternehmen liegt mehr oder weniger deutlich unter dem Niveau der fokalen Paketdienste. Die Auskünfte unserer Interviewpartner aus verschiedenen Regionen und unterschiedlichen Unternehmen lassen Monatsbruttoeinkommen von 1.200 bis 1.600€ als realistisch erscheinen – allerdings bei regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeiten von oft 50 Stunden und mehr. Im Unterschied zum ersten Segment, in dem fast flächendeckend Arbeitszeitkonten existieren, findet die regelmäßige Mehrarbeit in diesem Segment in vielen Fällen unentgeltlich statt. Zwischen Arbeitgebern und Arbeitenden besteht die informelle Übereinkunft, dass die Zusteller die Verantwortung für die Paketzustellung in einem bestimmten geografischen Gebiet tragen – durch die Ausweitung der eigenen Arbeitszeit reagieren die Zustellerinnen auf Schwankungen im Sendungsaufkommen, widrige Verkehrsverhältnisse, ungewöhnliche Anlieferungszeiten oder spontane Kundenwünsche. Die überwiegend konsensuale Informalisierung der traditionellen Institutionen der Arbeitsregulierung ist ein prägendes Element der Zustellarbeit in diesem Segment: Die gesetzlichen Spesenregelungen werden ebenso in steuerfreie Lohnzuschüsse umgedeutet wie sozialstaatliche Leistungen. In Abwesenheit einer institutionalisierten Interessenvertretung werden Konflikte primär individuell ausgeglichen. Damit haben die Institutionen der Arbeitsregulierung in den Subunternehmen einen völlig anderen Status als in den Logistikkonzernen: Während sie in den ausdifferenzierten Großorganisationen einen verbindlichen Charakter haben, erfolgt der Rückgriff in den Kleinbetrieben primär voluntaristisch.

5.3 Selbständige Arbeit in Kleinstunternehmen

Verlässliche Daten zum Umfang der selbstfahrenden Kleinstunternehmer liegen nicht vor. Unsere Einzelfallrecherchen legen nahe, dass der Anteil an der Gesamtbeschäftigung in der Paketzustellung bei insgesamt 10 Prozent liegen dürfte. Die Einkommen der Zusteller, die formal selbständig sind und ein eigenes Gewerbe angemeldet haben, schwanken. Ihre Stundenentgelte liegen aber zum Teil deutlich unter jenen der beiden anderen Gruppen, vor allem wenn man bedenkt, dass die selbständige Arbeit weitgehend außerhalb des Sozialversicherungssystems stattfindet. Bezahlt werden die Selbstfahrerinnen für erfolgreiche Zustellungen, ein Zeitlohn existiert nicht. Die Stückvergütung variiert, bewegt sich nach unseren Recherchen aber zumeist zwischen 0,60 € und 0,90 € pro Paket. Werden die Aufwendungen für Produktionsmittel und Abschreibungen, Versicherungen und Kraftstoffe berücksichtigt, liegen die erzielten Stundeneinkommen häufig unter 4 €. Insgesamt gilt: Von der Tätigkeit als Selbstfahrer allein lässt sich dauerhaft kein armutsfestes Einkommen erwirtschaften. In unserer Forschung haben wir deswegen zwei Typen von Selbstfahrern gefunden: Nebenerwerbsselbständige und Neuselbständige, deren Ziel ein Kleinbetrieb mit angestellten Zustellern ist. Aufgrund des selbständigen Charakters der Zustellarbeit spielen die traditionellen Institutionen der Arbeitsregulierung wie Tarifver-

träge, Mitbestimmung und auch die meisten Normen des Arbeitsrechts in diesem Segment keine zentrale Rolle.

6 Das Feld der Subjekte: Die kulturelle Spaltung der Paketzustellung

Die bisherige Diskussion hat gezeigt, dass das Outsourcing der Logistikkonzerne einen Prozess der organisationsstrukturellen Segmentierung vorantreibt und dass die auf diese Weise in das Positionsgefüge eingezogenen Spaltungen mit erheblichen Ungleichheiten einhergehen. An dieser Stelle stellt sich die Frage, wie eine ins Auge fallende, Ungleichheiten produzierende soziale Ordnung derart stabil sein kann. Denn: Bislang regt sich kein nennenswerter Widerstand unter den wirtschaftlich abhängigen, nicht selten verschuldeten Subunternehmern und deren zwangsläufig überwiegend prekären Zustellern. Der folgende – von den frühen Algerienstudien Pierre Bourdieus (2000) inspirierte – Blick auf die Perspektiven der Subjekte, auf ihre Erwartungshorizonte und ihren Umgang mit der Zukunft, legt eine interessante Erklärung für diesen Sachverhalt nahe. Die organisationsstrukturell segmentierten Unterfelder der Zustellarbeit verdichten sich nämlich zu relativ entkoppelten Arbeitswelten, die nicht nur von materiellen Ungleichheiten, sondern auch von kulturellen Differenzen geprägt werden. Vor allem zwischen der Welt der Logistikkonzerne und den beiden Welten der kleinbetrieblichen Subunternehmen und der selbstfahrenden Kleinstunternehmen werden kaum überbrückbare Unterschiede in den grundlegenden ökonomischen Rationalitäten (Zweck des Wirtschaftens, Zeithorizont) sichtbar.

6.1 Die Welt der globalen Logistikkonzerne: Zukunftsvorausschau

In den großen Logistikkonzernen dominiert ein Modus der Zukunftsaneignung, der sich als rational-kalkulierende Zukunftsvorausschau bezeichnen lässt. In den Planungsstäben der Großunternehmen werden mit den Methoden der modernen Zukunftsforschung Forecasts über das zu erwartende tägliche Sendungsvolumen erstellt. Zwar lässt sich weder das präzise tägliche Volumen noch die regionale Verteilung ex-ante berechnen; auf der Grundlage der vergangenen Jahre, der historischen Volatilität, lassen sich jedoch relativ verlässliche Vorabschätzungen vornehmen, auf deren Basis die Personalplanung sowohl in den Umschlagbasen als auch in den regionalen Niederlassungen durchgeführt wird. Ermöglicht wird die rational-kalkulierende Zukunftsvorausschau in den großen global operierenden Logistikkonzernen durch die spezifischen Merkmale ihrer Positionen im Feld. Das Zusammenspiel zwischen der marktbeherrschenden Stellung der großen Logistikkonzerne und dem rasanten Wachstum des KEP-Markts stabilisiert den Modus der rational-kalkulierenden Zukunftsvorausschau. Die Erfahrung lehrt die Akteure, dass die Forecasts in der Regel übertroffen und nur selten unterlaufen werden. Abweichungen von den Zukunftskalkulationen bleiben deswegen ohne größere negative Folgen.

Wenn auch unter ganz anderen Vorzeichen und in der Regel ohne eine rechenhafte Zuspitzung, ist auch unter den Beschäftigten der Logistikkonzerne ein vorausschauender Umgang mit der Zukunft verbreitet. Zum einen sorgen die Rekrutierungsmuster der Konzerne dafür, dass sich in den Belegschaften fast ausschließlich Arbeitskräfte mit abgeschlossenen Berufsausbildungen finden. Im Vergleich mit den

Belegschaften der Subunternehmen wird die Sozialstruktur der konzern eigenen Zusteller somit von ressourcenstarken Subjekten dominiert. Zum anderen haben die Beschäftigten in den Konzernstrukturen durchaus auch objektiv eine Zukunft. Die relative Verbindlichkeit der zentralen Institutionen der Arbeitsregulierung, allen voran die Dominanz von Normalarbeitsverhältnissen und die Existenz kollektiver Interessenvertretungen, resultieren in einer im internen Feldvergleich hohen Beschäftigungssicherheit. Zudem bestehen für einen Teil von ihnen Wechselmöglichkeiten auf körperlich weniger belastende Arbeitsplätze und Aufstiegschancen in planende und kontrollierende Tätigkeiten. Die objektiven Möglichkeiten prägen auch den Erwartungshorizont vieler Zusteller:

„Hab schon mal drüber nachgedacht so, dass ich vielleicht dann auch so etwas wie Supervisor oder so etwas... Aber da warte ich erst einmal noch ein bisschen, das guck ich mir alles noch ein bisschen mehr an und dann guck ich mal, ob ich dann in dieses Programm reinrutsche dann, dass ich dann mich als Supervisor bewerben kann.“

Gleichwohl sollte nicht der Fehler gemacht werden, die in den Logistikkonzernen existierende formale Beschäftigungssicherheit mit einem subjektiven Sicherheitsempfinden der Zusteller gleichzusetzen. Zwar sind betriebsbedingte Kündigungen aufgrund der marktbeherrschenden Stellung der Unternehmen und des anhaltenden Branchenwachstums arbeitsrechtlich nur schwer durchsetzbar. Viele Zusteller berichten jedoch von einem steigenden Leistungsdruck, nicht zuletzt angeheizt durch die permanent im Raum stehende Outsourcing-Drohung und die in den Kennziffern der finanzialisierten Unternehmenssteuerung eingelassenen steigenden Gewinnerwartungen der Finanzmärkte. Unsere Befunde deuten darauf hin, dass, zum Teil sogar mit Unterstützung der Interessenvertretungen, die formale Beschäftigungssicherheit eines Normalarbeitsverhältnisses in der Alltagspraxis in eine bedingungsgebundene Sicherheit umgedeutet wird. Die Zusteller müssen durch permanente Höchstleistungen – gemessen an der Anzahl zugestellter Pakete, der Zustellquote und den Reklamationen – den institutionell verankerten Kündigungsschutz immer wieder neu absichern. Insbesondere angesichts der wachsenden Belastungen muss ein vorausschauender Blick in die Zukunft keineswegs in einem Verbleib im Unternehmen resultieren. Im Gegenteil: Ein Exit, durch den ein Verschleiß der eigenen Arbeitskraft verhindert werden soll, ist durchaus Ausdruck eines vorausschauenden Umgangs mit der eigenen Zukunft als Arbeitskraft.

6.2 Die Welten der Subunternehmen und Selbstfahrer: Gegenwartsfixierung und symbolische Unterordnung

Die Positionen in den Welten der Subunternehmen und der Selbstfahrer unterscheiden sich in ihren Strukturmerkmalen kategorial von jenen in der Welt der Logistikkonzerne. Aufgrund der Machtasymmetrie des Feldes und der Ausgestaltung der Vertragsbeziehungen werden die Positionen der Subunternehmer und der ihnen nachgeordneten Kleinstunternehmer von erheblicher Zukunftsunsicherheit geprägt. Für den einzelnen Unternehmer blockieren die kurzen Kündigungsfristen in den vertikalen Vertragsbeziehungen und die von den Konzernen forcierte Unterbietungskonkurrenz unter den Subunternehmen eine rational-kalkulierende Zukunftsvorausschau

wie sie von den Konzernen praktiziert wird. Kein Subunternehmer kann sich der Stabilität seiner Position im Feld sicher sein:

„Die vollständige Abhängigkeit bleibt natürlich auch [dem Konzern, HS] nicht verborgen und da wird man erpressbar.“

Zudem erschweren die geringe Größe der Organisationen und der damit verbundene Ressourcenmangel einen systematisch kalkulierenden Blick in die Zukunft. Die Subunternehmen verfügen weder über spezialisierte Planungsstäbe noch über eine ausreichende Marktübersicht, um sich kalkulierend mit der langfristigen Zukunft auseinander zu setzen.

Und doch: Unsere Erhebungen zeigen, dass die Subunternehmer den entscheidend von den Logistikkonzernen produzierten Feldstrukturen nicht hilflos ausgeliefert sind. Zwar haben wir keine ernsthaften Versuche identifizieren können, die eigenen Positionen im Feld strategisch zu verbessern, d.h. durch individuelles oder kollektives Handeln die formalen Vertrags- und Marktbeziehungen zu beeinflussen. Was wir jedoch gefunden haben, sind pragmatische individuelle Versuche, durch die symbolische Unterordnung unter die Macht der Logistikkonzerne zumindest etwas Kontrolle über die eigene Zukunft zu gewinnen – und damit die Unmöglichkeit der rational-kalkulierenden Zukunftsvorausschau ein Stückweit zu kompensieren. Insbesondere wirtschaftlich durch eigene Verschuldung stark abhängige Subunternehmer versuchen, die formalen Markt- und Vertragsbeziehungen zu den Logistikkonzernen informell in ein auf gegenseitiger Loyalität basierendes hierarchisches Patron-Klient-Verhältnis (Eisenstadt/Roniger 1980; Vester 2006: 15) umzudeuten. Zwar verlangt die Rolle des Klienten von ihnen (fast) bedingungslosen Gehorsam und damit die Anerkennung der Macht, im Gegenzug können sie vom Patron jedoch Fürsorge in Zeiten der Not erwarten. Anders formuliert: Durch gegenwärtigen Gehorsam versuchen die Subunternehmer das lokale Management der Logistikkonzerne zu zukünftiger Fürsorge zu verpflichten. Um sich der zukünftigen Loyalität der Konzerne zu versichern, akzeptieren die Subunternehmen regelmäßige Preissenkungen, obwohl sie vertraglich auf den ausgehandelten Preisen bestehen könnten. An der folgenden Kritik eines ehemaligen Subunternehmers wird die normative Logik dieser Kultur der Patronage deutlich, zugleich aber auch deren Fragilität:

„Ja, da blieb nichts mehr hängen. Und ich hatte den vorher schon immer gesagt: Leute gibt uns doch was weiß ich, pro Tour 10 Prozent mehr, damit wir überleben können, dass wir kostendeckend fahren können. Wir brauchen gar keinen riesen Verdienst machen, wir wollen kostendeckend fahren. Nein, gibt nicht mehr. Feierabend.“

Interessant ist zum einen der Referenzrahmen der Kritik an seinem ehemaligen Auftraggeber. Der Subunternehmer verweist weder auf die formalen Vertragsinhalte noch auf den Marktwert der eigenen Leistungen; aus der Rolle des Klienten heraus kritisiert er den Missbrauch der Macht durch den Patron, die Verletzung der Fürsorgepflicht durch das Drücken der Kompensation unter das Überlebensminimum. Der hier zitierte Fall zeigt zum anderen aber auch, dass dem Versuch, die von Unsicherheit geprägten Markt- und Vertragsbeziehungen informell durch eine hierarchische Unterordnung informell zu stabilisieren, eine nicht aufzulösende Fragilität innewohnt. Der Subunternehmer berichtet davon, über Jahre immer wieder freiwillig Preissen-

kungen unter das vertraglich vereinbarte Niveau akzeptiert zu haben – offensichtlich ohne dass sich das lokale Management des Logistikkonzerns in der Gegenwart zur erhofften Fürsorge verpflichtet gefühlt hat.

Die objektiv unsichere Existenz der Subunternehmen als Organisationen hat natürlich auch Folgen für deren Zustellerinnen – und zwar sowohl für die abhängig Beschäftigten als auch die selbständigen Selbstfahrer. Den Subunternehmen fehlt es an alternativen Geschäftsfeldern, in den kaum formalisierten Hierarchien der Kleinbetriebe mangelt es an Aufstiegsmöglichkeiten und zudem existieren kaum Arbeitsplätze mit reduzierten körperlichen Belastungen. Die hohe Zukunftsunsicherheit ihrer Position zwingt die Zusteller, insbesondere vor dem Hintergrund des von Diskontinuität und Erwerbslosigkeit geprägten eigenen erwerbsbiografischen Erfahrungsraums, in eine radikale Gegenwartsorientierung. Im markanten Unterschied zu den Beschäftigten der Logistikkonzerne kann sich kaum ein Zusteller eines Subunternehmens eine Zukunft in dieser Position vorstellen. Es ist diese, aus den objektiven Feldbedingungen hervorgehende, mehr oder weniger radikale Gegenwartsfixierung, die die oben diskutierte Informalisierung der Institutionen der Arbeitsregulierung mit antreibt. Ohne Möglichkeit einer rationalen Vorausschau in die Zukunft, werden die Institutionen strikt nach ihrem gegenwärtigen Nutzen bewertet. In diesem Feld sind die Zusteller, die aktiv nach Alternativen jenseits der Arbeit in der Paketbranche suchen, eine Minderheit, die sich durch vergleichsweise gute Ressourcenausstattung vom dominanten Typus abhebt.

Zugleich haben wir auch unter den Zustellern ähnliche Formen einer symbolischen Unterwerfung unter die Macht eines Patrons gefunden wie bei den Subunternehmern. Zumindest für einen Teil der Beschäftigten scheint die Einordnung in die informellen Statushierarchien eines Patron-Klient-Verhältnisses ein Weg zu sein, trotz der eigenen Ohnmacht und der Unwägbarkeiten auf dem Arbeitsmarkt etwas Kontrolle über die eigene Zukunft zu gewinnen. Um sich der zukünftigen Fürsorge des Arbeitgebers zu versichern, wird in der Gegenwart Gehorsam demonstriert:

„Ich mach nichts gegen meinen Chef. Wenn, dann gegen die Paketdienstbetreiber, gegen die würd' ich was machen, aber nicht gegen meinen Chef.“

Ähnlich wie in der vertikalen Beziehung zwischen Subunternehmer und Konzern gilt auch hier: Der loyale, vermeintlich bedingungslose Gehorsam gegenüber dem Chef und Vorgesetzten ist nicht Ausdruck eines konformistischen oder gar regressiven Verhaltens, sondern ein rationales, weil an die objektiven Bedingungen des Feldes angepasstes, Element im Ringen um Zukunft. Und natürlich sind auch diese Versuche, durch gegenwärtigen Gehorsam Zukunftsvorsorge zu betreiben, fragil. Ob das Arbeitgeber in Zeiten der Not tatsächlich die erhoffte Fürsorge walten lässt, wird sich erst in der Zukunft zeigen.

7 Fazit

Ausgehend von einer feldanalytischen Perspektive hat der Beitrag die Arbeit in der Paketzustellung beleuchtet. Der Blick auf den organisationsstrukturellen Kontext, die Regulierung der Arbeit und die subjektiven Perspektiven der Akteure hat gezeigt,

dass das Feld – als Folge des Outsourcings und der strukturell verankerten Macht der Logistikkonzerne – in drei Unterfelder untergliedert ist, die sich trotz der objektiven Verbindungen in den Outsourcing-Verträgen zu mehr oder weniger entkoppelten „Parallelwelten“ mit eigenen Regulierungslogiken und eigenen ökonomischen Rationalitäten verdichten.² Vor allem zwischen der Welt der Logistikkonzerne einerseits und den beiden Welten der Subunternehmen und der Selbstfahrer andererseits existiert ein tiefer kultureller Graben. In der *Welt der globalen Logistikkonzerne* unterliegt die Arbeit der Zustellerinnen multiplen Normierungen. Es dominieren Normalarbeitsverhältnisse, die Zustelltätigkeit wird durch die Unternehmen standardisiert und die Konflikte kollektiv ausgetragen. Die Verbindlichkeit der Institutionen der Arbeitsregulierung gehört – neben der marktbeherrschenden Stellung der Konzerne und den großbetrieblichen Organisationsstrukturen – zu den Voraussetzungen der rationalen Vorausschau, mit der nicht nur die Unternehmen die Zukunft adressieren, sondern auch ein nicht geringer Teil der Zusteller. Dagegen nimmt die Zustellarbeit in der *Welt der kleinbetrieblichen Subunternehmen* die Form informalisierter Normalarbeit an. Zwar verfügt das Gros der hier beschäftigten Zusteller formal über Normalarbeitsverhältnisse, zentrale Bestandteile werden jedoch durch informelle Absprachen kreativ umgedeutet. Auf Versuche, die Zustelltätigkeit zu standardisieren, verzichten die Kleinbetriebe und institutionalisierte Muster der Konfliktaustragung existieren nur in ganz wenigen Ausnahmefällen. Aufgrund der Ohnmacht gegenüber den Konzernen und der Unterbietungskonkurrenz zwischen den Subunternehmen sind die Positionen in dieser Welt von einer erheblichen Unsicherheit geprägt, die eine rationale Zukunftsvorausschau, wie sie in unterschiedlichen Formen in der Welt der Logistikkonzerne praktiziert wird, strukturell erschwert, zum Teil sogar vollständig blockiert. Um trotzdem ein Mindestmaß an Kontrolle über die eigene Zukunft gewinnen zu können, versuchen einzelne Akteure durch die Unterordnung unter die Macht der übergeordneten Akteure die formalen Vertrags- und Marktbeziehungen informell in Patron-Klient-Verhältnisse zu verwandeln und damit das zukünftige Verhalten des als übermächtig wahrgenommenen Gegenübers zu binden. In der *Welt der selbstfahrenden Kleinstunternehmer* ist die Zustellarbeit formal selbständig organisiert und unterliegt deswegen nicht den Kerninstitutionen der Regulierung der Lohnarbeit. Organisationsstrukturell differieren die Kleinstunternehmen der Selbstfahrer stark von den kleinbetrieblichen Subunternehmen, kulturell sind jedoch kaum Unterschiede festzustellen. Dort, wo die Alleinselbständigkeit die alleinige Einkommensquelle darstellt, finden sich ähnliche Strategien im Umgang mit der strukturell in den Positionen verankerten Unsicherheit wie in den Subunternehmen. In der Hoffnung auf zukünftige Fürsorge unterwerfen sich die Akteure den übermächtig erscheinenden Subunternehmern oder Logistikkonzernen.

Indem gezeigt wurde, in welchem Umfang und auf welche Art und Weise die Akteure in den drei Arbeitswelten jeweils auf die Institutionen der Arbeitsregulierung zurückgreifen, leistet der feldanalytische Zugriff auch einen Beitrag zur Debatte um die Auswirkungen von Outsourcing. Die Institutionen der Kollektivverhandlungen, der Mitbestimmung und des Arbeitsrechts verlieren durch die vertikale Desintegration

² Zum Begriff der „Parallelwelt“ aus einer organisationsstrukturellen Perspektive siehe Helfen/Nicklich 2013.

nicht einfach an Reichweite. Auch in der Welt der kleinbetrieblichen Subunternehmen spielen sie eine wichtige Rolle für die Regulierung der Arbeit. Es ist deutlich geworden, dass die formal einheitlichen Institutionen in den drei Arbeitswelten in unterschiedliche ökonomische Rationalitäten eingebettet sind und folgerichtig höchst unterschiedliche Regulierungsrollen übernehmen. In der von einer rationalen Zukunftsvorausschau geprägten *Welt der globalen Logistikkonzerne* stellen sie verbindliche Institutionen dar, die Verlässlichkeit und Berechenbarkeit erzeugen, indem sie die Praktiken der Akteure kanalisieren. Auch wenn die Beschäftigten permanente Leistungsbereitschaft signalisieren müssen, entspricht die Welt der Konzerne noch am ehesten dem traditionellen Modell der Arbeitsregulierung: Die hohe Inklusivität der Institutionen der Kollektivverhandlungen, der Mitbestimmung und des Arbeitsrechts resultiert in einer gewissen Dekommodifizierung der Arbeitskraft. Dagegen haben die gleichen Institutionen in der durch die Strukturen des Feldes gegenwartsfixierten *Welt der kleinbetrieblichen Subunternehmen* einen eher informalisierten Charakter. Die Akteure greifen nur dann auf Tarifverträge, die Mitbestimmung und bestimmte Normen des Arbeitsrechts zurück, wenn dies ihren gegenwärtigen ökonomischen Interessen dient. Eine rationale Zukunftsvorausschau, wie sie in der Welt der Logistikkonzerne an der Tagesordnung ist, bleibt den Subunternehmern und ihren Zustellern aufgrund der objektiven Merkmale ihrer Position im Feld strukturell verwehrt. In der ebenfalls gegenwartsfixierten *Welt der selbstfahrenden Kleinstunternehmer* spielen die gleichen Institutionen wiederum fast gar keine Rolle. Die Selbstfahrer sind formal Unternehmer, als selbständige Tätigkeit liegt ihre Arbeit außerhalb der Reichweite der meisten dieser Institutionen.

Zu guter Letzt sei noch ein Blick auf die Ansätze der Kultur der Patronage geworfen, die sich gewissermaßen als kompensatorische Reaktion auf die Zukunftsunsicherheit und Machtasymmetrien in den Welten der Subunternehmen und der Selbstfahrer ausbreiten. Angesichts der eigenen Ohnmacht und der Übermacht der Logistikkonzerne scheinen Subunternehmer wie Zusteller auf Versuche zu verzichten, die von Machtasymmetrie geprägten und Ungleichheiten produzierenden Feldstrukturen durch individuelles oder kollektives Handeln strategisch zu beeinflussen. Wir haben weder Versuche gefunden, die Inhalte der Outsourcing-Verträge zu verändern, noch Initiativen, die Konkurrenz untereinander zu regulieren. Stattdessen sucht zumindest ein Teil von ihnen, der in ihren Positionen eingeschriebenen Unmittelbarkeit, der Fixierung auf die Gegenwart, durch die demonstrative Unterordnung unter den als übermächtig wahrgenommenen Patron zu entkommen und damit die strukturelle Unmöglichkeit einer rationalen Zukunftsvorausschau ein klein wenig zu kompensieren. Durch gegenwärtigen Gehorsam, die symbolische Einordnung in die informellen Statushierarchien eines Patron-Klient-Verhältnisses, soll – im Sinne einer Zukunftsvorsorge – die künftige Fürsorge der Konzerne bzw. der Arbeitgeber gesichert und damit die vertikale Beziehung normativ stabilisiert werden. Drei spezifische Aspekte der Zukunftsvorsorge durch symbolische Unterordnung müssen hervorgehoben werden. Erstens stellen diese Versuche keine vormodernen, irrationalen Verhaltensmuster dar, sondern rationale Reaktionen auf die eklatanten Machtasymmetrien des Feldes und die eigene Zukunftsunsicherheit. Aus der Sicht der kleinbetrieb-

lichen Subunternehmer und ihrer Zusteller erscheint die Macht der großen marktbeherrschenden und global agierenden Logistikkonzerne im Feld der Paketzustellung nahezu grenzenlos. Zweitens wird die unauflösliche Fragilität der Zukunftsvorsorge durch die informelle Unterordnung deutlich. Die wechselseitigen Loyalitätserwartungen sind nur informeller Natur und können, wie sich in den angeführten Beispielen auch zeigt, jederzeit einseitig gelöst werden. Und drittens ist der Modus der Zukunftsvorsorge auch machtsoziologisch interessant. Die Unterwerfung unter die Macht eines Patrons stellt zwar eine rationale Reaktion auf die strukturellen Widrigkeiten der eigenen Position dar, die freiwillige Einordnung in die informellen Statushierarchien eines Patron-Klient-Verhältnisses ist jedoch ironischerweise zugleich mit der Anerkennung der Macht der Logistikkonzerne verbunden – jener Macht, die für die Unsicherheit der eigenen Position verantwortlich ist und entscheidend an der Produktion der eklatanten Ungleichheiten im Feld der Paketzustellung mitwirkt. In diesem Sinne wirken die Akteure in den beiden Welten der Subunternehmen und der Selbstfahrer in ihrem Ringen um Zukunft auch an der Reproduktion einer Ordnung mit, die vor allem den großen Logistikkonzernen nutzt, ihnen selbst aber nur wenige Vorteile bringt.

Literatur

- Bernhard, S./Schmidt-Wellenburg, C. (2012a): Feldanalyse als Forschungsprogramm. Der programmatische Kern. Wiesbaden: Springer VS.
- Bernhard, S./Schmidt-Wellenburg, C. (2012b): Feldanalyse als Forschungsprogramm, in: Dies. (Hg.): Feldanalyse als Forschungsprogramm. Der programmatische Kern. Wiesbaden: Springer VS, S. 27-56.
- BIEK (2013): Die Kurier-, Express- und Paketbranche in Deutschland. KEP-Studie 2013. Berlin: BIEK.
- Bourdieu, P. (1997): Der Tote packt den Lebenden. Hamburg: VSA.
- Bourdieu, P. (2000): Die zwei Gesichter der Arbeit. Interdependenzen von Zeit- und Wirtschaftsstrukturen. Konstanz: UVK.
- Davis-Blake, A./J.P. Broschak (2009): Outsourcing and the Changing Nature of Work, in: Annual Review of Sociology 35, S. 321-340.
- Doellgast, V./Batt, R./Sørensen, O.H. (2009) Introduction: institutional change and labour market segmentation in European call centres. European Journal of Industrial Relations 15(4), S. 349–71.
- Doleschal, R. (1989): Just-in-time-Strategien und betriebliche Interessenvertretung in Automobil-Zulieferbetrieben. In: Altmann, N./Sauer, D. (Hg.): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie. Frankfurt a.M.: Campus, S. 155-206.
- Eisenstadt, S. N./Roniger, L. (1980): Patron-Client Relations as a Model of Structuring Social Exchange, in: Comparative Studies in Society and History 22(1), S. 42-77.
- Eversberg, D. (2014): Dividuell aktiviert. Wie Arbeitsmarktpolitik Subjektivitäten produziert. Frankfurt a.M.: Campus, im Erscheinen.
- Flecker, J./Meil, P. (2010) Organisational restructuring and emerging service value chains: implications for work and employment. In: Work, Employment & Society 24(4): 680-698.

- Fligstein, N. (2002): *The Architecture of Markets*. Princeton: Princeton University Press.
- Fligstein, N./McAdam, D. (2011): Towards a General Theory of Strategic Action Fields, in: *Sociological Theory* 29(1), S. 1-26.
- Handelsblatt Online (15.3.2012): Internet-Käufe lassen Paketgeschäft boomen. Online unter: http://www.handelsblatt.com/unternehmen/logistik-spezial2012/logistik-spezial-internet-kaeufe-lassen-paketgeschaeft-boomen/v_detail_tab_print/6330698.html (zuletzt abgerufen am 25.11.2013).
- Helfen, M./Nicklich, M. (2013): Zwischen institutioneller Kontinuität und De-Institutionalisierung – Industrielle Dienstleistungen als Parallelwelt überbetrieblicher Arbeitsbeziehungen. In: *Berliner Journal für Soziologie* 23 (3-4), S. 471-491.
- Holst, H. (2011): *Im Schatten des Marktes. Arbeit und Arbeitsbeziehungen in Callcentern*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Krais, B. (2005): Die moderne Gesellschaft und ihre Klassen – Bourdieus Konstrukt des sozialen Raums, in: Colliot-Thélène, C./Bourdieu, P. (Hg.): *Pierre Bourdieu deutsch-französische Perspektiven*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 79-105.
- Palier, B./Thelen, K. (2010): Institutionalizing dualism: complementarities and change in France and Germany, in: *Politics & Society* 38(1), S. 119-48.
- Vester, M. (2006): Soziale Milieus und Gesellschaftspolitik, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 44-45, S. 10-17.