

Klasse und Moral

Gerechtigkeitsansprüche und Arbeitskonflikte bei der Deutschen Post¹

Jorin vom Bruch

Beitrag zur Veranstaltung »Aktuelle Forschungen der Arbeits- und Industriesoziologie« der Sektion Arbeits- und Industriesoziologie

Einleitung

Die Deutsche Post² garantiert Jahrzehnte nach der Privatisierung die Versorgung der Bundesrepublik mit grundgesetzlich geschützten Postdienstleistungen. Sogenannte Universaldienste erfordern die Erbringung unabhängig von Rentabilitätskriterien und die Abstimmung von Preiserhöhungen mit der Bundesnetzagentur. Um Gewinne im schrumpfenden nationalen Briefgeschäft zu erzielen, forciert das Post-Management primär die Rationalisierung von Arbeitsprozessen und senkt Personalkosten. Diese Strategie evoziert tausende Kundenbeschwerden (Bundesnetzagentur 2025) und vielschichtige innerbetriebliche Auseinandersetzungen. Letztere sind in die besondere „betriebliche Sozialordnung“ (Kotthoff und Reindl 2019) der Deutschen Post eingebettet, die durch die Transformationsgeschichte von einer Bundesbehörde zu einem Aktienunternehmen geprägt ist. Die betrieblichen Spannungen gehen mit Dissens und Unmut einher und tiefliegende moralische Überzeugungen, Unrechtsempfinden und Ansprüche an Gerechtigkeit werden formuliert. Der Beitrag gibt empirische Einsichten in das vielseitige Repertoire subjektiver Orientierungen der Beschäftigten, fokussiert insbesondere auf die Moralökonomie der Belegschaft und ordnet sie klassentheoretisch ein.

Die empirische Grundlage bilden Forschungsergebnisse einer vertiefenden Unternehmensfallstudie bei der Deutschen Post. Es handelt sich um eine von zwei vergleichend angelegten Fallstudien in Nachfolgeunternehmen der Deutschen Bundespost³, die im Rahmen eines Dissertationsprojekts durchgeführt wurden (n=47). Dieses zielt auf die Rekonstruktion und Typisierung von klassenspezifischen „Gerechtigkeitsansprüchen“ (Kratzer et al. 2019) im Kontext von Arbeitskonflikten im Dienstleistungssektor. Eine von der Forschungsgruppe um Klaus Dörre entwickelte Forschungsheuristik (Buttnig et al. 2025; Dörre et al. 2023; Dörre 2022) bildet dabei das theoretische Leitkonzept. Der Beitrag skizziert zunächst die an arbeits- und industriesoziologischen Betriebsfallstudien orientierte Forschungsstrategie, um dann die Heuristik

¹ Der Beitrag wird in erweiterter Fassung parallel in *Arbeits- und Industriesoziologischen Studien* veröffentlicht (vom Bruch 2026).

² Die Deutsche Post ist eine Marke der DHL Group. Es wird die allgemein bekannte Bezeichnung Deutsche Post bevorzugt, da ausschließlich Betriebe des nationalen Brief- und Paketgeschäfts erforscht wurden.

³ Die andere Studie widmet sich der Deutschen Telekom.

vorzustellen und an das verfolgte Erkenntnisinteresse anzupassen. Es folgt die Darstellung empirischer Befunde zu Gerechtigkeitsansprüchen von Beschäftigten, die der konventionellen Arbeiter:innenklasse zugerechnet werden. Der Beitrag schließt mit einem Plädoyer für die Vermittlung von Arbeitssoziologie und Klassentheorie.

Forschungsstrategie

Die arbeits- und industriesoziologische Betriebsfallforschung (Pflüger et al. 2010; Menz und Nies 2018) stellt die methodologische Klammer der Forschungsstrategie dar, in deren Zentrum vertiefende Unternehmensfallstudien stehen (Pflüger et al. 2010, S. 26, 47–49). So wurde an verschiedenen Standorten Struktur- und Überblickswissen durch Expert:inneninterviews mit Betriebsrät:innen und Gewerkschaftssekretär:innen erhoben und durch Dokumentenanalysen ergänzt. Zum anderen erfassten problemzentrierte Beschäftigteninterviews Akteurswissen. Alle Interviews wurden software- und KI-gestützt transkribiert und gemäß der qualitativen Inhaltsanalyse (Kuckartz und Rädiker 2022) ausgewertet. Zusätzlich wurden teilnehmende Beobachtungen im Kontext von Betriebsversammlungen, Streikposten, Gewerkschaftsveranstaltungen und Demonstrationen sowie in Einzelfällen am Arbeitsplatz und im Betrieb durchgeführt, um nicht ausschließlich die sprachliche Repräsentation von Handlung zu erfassen.

Das Sample umfasst insgesamt 47 Interviews. 26 davon wurden zwischen Juli 2022 und November 2023 in zwei alten Bundesländern bei der Deutschen Post durchgeführt.⁴ Nach Klassenpositionen geordnet, besteht das Sample aus 19 Interviews mit hochqualifizierten Beschäftigten, gemäß der Klassenheuristik Teil der neuen Arbeiter:innenklasse, und 28 Interviews mit Beschäftigten, die der konventionellen Arbeiter:innenklasse zugerechnet werden. Die Argumentation des Beitrags bezieht sich auf 19 Interviews mit Post-Beschäftigten, die vor allem in den Bereichen der Zustellung sowie der Brief- und Paketsortierung tätig sind und der konventionellen Arbeiter:innenklasse zugeordnet werden.

Jenaer Klassenheuristik

Folgt man der Jenaer Forschungsgruppe um Klaus Dörre, besteht das Spezifikum von Klassenverhältnissen in konflikthaften Beziehungen zwischen Klassen, so genannten Kausalmechanismen (Buttnig et al. 2025, S. 44 ff.). In Anlehnung an den synthetischen Klassenbegriff von Erik Olin Wright (2023) werden Ausbeutung und Herrschaft im Produktionsprozess, Schließungsdynamiken und Chancenhortung auf Arbeitsmärkten, sowie Distinktionspraxen im lebensweltlichen Nahbereich als klassenkonstitutive Konfliktbeziehungen verstanden. Daran angelehnt wird eine Forschungsheuristik formuliert und Klassen mehrdimensional entlang der Kriterien *Eigentum an Produktionsmitteln*, *Verfügung über betriebliche Kontrollmacht* und *Sozialeigentum* (Castel 2007) entworfen. Letzteres sichert Lohnabhängige gegen gesellschaftliche Risiken ab und beruht auf Qualifikationen, kollektivvertraglichen Absprachen oder sozialstaatlichen Leistungen. So erweitert die Heuristik das Schema von Wright und trägt der abgestuften Integration von Lohnabhängigen in organisierte Arbeitsbeziehungen und Sozialstaat Rechnung. In frühen Entwürfen führt Dörre (2022, S. 59–64) zudem das subjektive Unterscheidungskriterium der „Gerechtigkeitsvorstellungen“ an und eröffnet damit einen Ansatzpunkt für qualitative Forschung.

Es ergibt sich ein Klassenschema, das sechs Großgruppen unterscheidet: Herrschende Klasse, zwei verschiedene Mittelklassen, neue Arbeiter:innenklasse, konventionelle Arbeiter:innenklasse sowie untere

⁴ Von Mai bis November 2024 wurde eine Nacherhebung unter Hochqualifizierten durchgeführt. Ein Teil der Post-Erhebung wurde in Kooperation mit dem von Klaus Dörre geleiteten Teilprojekt „Eigentum, Ungleichheit und Klassenbildung in sozialökologischen Transformationskonflikten“ (B05; SFB 294) und in Zusammenarbeit mit Steffen Liebig und Kim Lucht durchgeführt. Mein Dank gilt den interviewten Beschäftigten, Betriebsrät:innen und Gewerkschafter:innen.

Klassen (Buttnig et al. 2025, S. 47). Die durchgeführte Studie fokussiert auf den Vergleich von zwei lohnabhängigen Klassen: die neue und die konventionelle Arbeiter:innenklasse. Erstere setzt sich aus hochqualifizierten Beschäftigten ohne betriebliche Kontrollbefugnisse zusammen, letztere umfasst alle Beschäftigten in betrieblichen Positionen, in denen keine akademischen Abschlüsse oder vergleichbare Qualifikationen erforderlich sind.⁵ Die beiden untersuchten Klassen teilen den Ausschluss von der Verfügung über Produktionsmittel sowie betrieblichen Kontrollbefugnissen, unterscheiden sich aber hinsichtlich des Sozialeigentums. Nachgefragte Qualifikationen eröffnen der neuen Arbeiter:innenklasse vergleichsweise komfortable Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, während die konventionelle Arbeiter:innenklasse in widrigeren Arbeitsumgebungen auf kollektive Absicherungen angewiesen ist.

Die Stärke der Heuristik liegt in der Operationalisierung des Klassenbegriffs und dessen Öffnung für empirische Forschung in der betrieblichen Arbeitswelt, verbleibt aber an zwei entscheidenden Punkten unverbindlich. Zum einen ist der Konfliktbegriff unterbestimmt. Der Ausweis von Kausalitätsmechanismen reicht nicht aus, um der empirischen Komplexität in der Arbeitswelt gerecht zu werden. Arbeitssoziologische Fallstudien belegen die Heterogenität von Arbeitskonflikten (Heiden 2014), die nicht vollständig in den Begrifflichkeiten von Ausbeutung, Schließung oder Distinktion aufgehen. Um die Untersuchungsperspektive zu öffnen, bedarf es daher eines weiten Konfliktbegriffs, der Auseinandersetzungen in der Arbeitswelt zusätzlich nach Ursachen, Austragungsebene, beteiligten Akteuren, Austragungsformen und -intensität unterscheidet (Heiden 2014, S. 32).

Zum anderen bleibt undeutlich, wie sich subjektive Orientierungen von Klassensubjekten erforschen lassen. Diese stellen zwar kein gleichrangiges Unterscheidungskriterium von Klassen dar, wie beispielsweise die Verfügung über Produktionsmittel, sind jedoch für die Frage nach dem Verhältnis von sozialer Position und Erfahrung unabdingbar. Die von Dörre (2022, S. 59–64) angeführten „Gerechtigkeitsvorstellungen“ von Beschäftigten sind in einer demobilisierten Klassengesellschaft, in der die Übersetzung von Klassenpositionen in subjektive Orientierungen eine offene Frage darstellt, anders als Bewusstseins- und Interessenskonzepte, ein angemessen voraussetzungsarmer Ansatzpunkt für qualitative Sozialforschung. Der Begriff „Gerechtigkeitsvorstellung“ wird aber nicht hinreichend operationalisiert und lässt sich durch das Konzept der „Gerechtigkeitsansprüche“ von Nick Kratzer et al. (2019) ersetzen, die darunter normative Handlungsorientierungen und sozial geteilte Erwartungen an soziale Ordnungen verstehen.⁶ Der Weberianische Zugang ergänzt die konfliktorientierte Klassenkonzeption um Fragen nach Legitimität und Normativität. Andersherum stellen Konflikte günstige Gelegenheiten zur Erforschung von Gerechtigkeitsansprüchen dar, denn sie fordern Subjekte zu moralischen Urteilen heraus und legen tiefliegende normative Überzeugungen offen.

Die betriebliche Sozialordnung der Deutschen Post

Die Transformationsgeschichte von einer Bundesbehörde zu einem Aktienunternehmen prägt die „betriebliche Sozialordnung“ (Kotthoff und Reindl 2019) des global agierenden Logistikkonzerns bis heute.⁷ Von 1989 bis 2008 wurde die Versorgung mit Post- und Telekommunikationsdiensten in der Bundesrepublik grundlegend neu geregelt (Lauschke 2012) und drei Postreformen zerteilten die Deutsche Bundespost in die Einzelunternehmen Post, Telekom und Postbank, liberalisierten die Post- und Telekommunikations-

⁵ Im Sinne eines weiten Arbeitsbegriffs sind nicht bloß Industriebeschäftigte, sondern auch Dienstleistende gemeint.

⁶ Ansprüche sind im Unterschied zu Wünschen in allgemeingültigen Normen verankert, wenngleich diese Differenzierung prekär bleibt. Kratzer et al. (2019) unterscheiden zudem Gerechtigkeits- und Rationalitätsansprüche.

⁷ Die DHL Group (2023) erzielt im Jahr 2023 etwa 80 Milliarden Euro Umsatz und sechs Milliarden Euro Gewinn. Der Konzern beschäftigt weltweit circa 591.000 Beschäftigte, davon etwa 159.000 im deutschen Brief- und Paketgeschäft. Auf dem deutschen Briefmarkt ist die Konzernmarke Deutsche Post unangefochtener Marktführer, während der Paketmarkt unter wenigen großen Akteuren umkämpft ist.

märkte und privatisierten schlussendlich das ehemalige Staatsunternehmen (Schulten et al. 2008). So wurde ein institutionalisiertes Arrangement geschaffen, in dem gewinnorientierte Unternehmen einen ehemals staatlichen Infrastrukturauftrag ausführen und gesetzlich regulierte Universaldienste bereitstellen. Diese müssen nach Artikel 87f. GG „flächendeckend“ und „angemessen“ durch privatwirtschaftliche Anbieter zur Verfügung gestellt werden, so dass Kürzungen aufgrund fehlender Rentabilität und Preiserhöhungen nur begrenzt möglich sind. Deshalb ist die betriebliche Sozialordnung der Deutschen Post von einer Spannung zwischen Gewinnorientierung und gesetzlich definierten Anforderungen an Dienstleistungen durchzogen.

Die Deutsche Post zeichnet sich zudem durch institutionalisierte Mitbestimmungsstrukturen auf verschiedenen Unternehmensebenen aus. Die organisierten Arbeitsbeziehungen des Unternehmens sind in der deutschen Logistikbranche einmalig und werden gestützt durch eine lebendige und tradierte Mitbestimmungskultur sowie eine gewerkschaftlich organisierte Belegschaft. Es ergibt sich insgesamt das Bild einer mitbestimmten Marktführerin, deren betriebliche Sozialordnung sowohl integrative als auch konfliktreiche Aspekte umfasst.⁸ So weist die formal intakte Ordnung Frakturen in der Arbeitsregulierung auf.

Im Zuge der Transformation ist eine heterogene Belegschaft entstanden, in der Beschäftigte gleiche Arbeit zu sehr unterschiedlichen Bedingungen verrichten. Die konventionelle Arbeiter:innenklasse macht dabei den übergroßen Teil der Belegschaft aus und ist entlang von verfügbarem Sozialeigentum dreigeteilt (Liebig 2025, S. 278–281). Die alte Stammbeflegschaft besteht aus langjährig Beschäftigten, deren Status durch Regulierungen aus der Zeit der Bundesbehörde gesichert ist. Diese Gruppe umfasst Beamte und Beschäftigte mit Besitzstandsregelungen, die einen hohen Kündigungsschutz genießen, über materielle Planungssicherheit verfügen und branchenweit überdurchschnittliche Entgelte erzielen. Die kollektivvertragliche Sicherung der alten Stammbeflegschaft gilt jedoch nicht für Beschäftigte, die nach der Privatisierung eingestellt wurden. Die neue Stammbeflegschaft musste eine Absenkung der tariflichen Standards hinnehmen (Schulten et al. 2007, S. 270). Es wurden eine Lohndifferenz von bis zu 800 Euro brutto etabliert, Arbeitszeiten erhöht und Regulierungen geschliffen. Unterhalb der Stammbeflegschaften existiert zudem eine Zone der migrantisierten und feminisierten Prekarität, vergleichbar mit anderen Logistikgroßunternehmen (Birke 2022; Neuhauser et al. 2023). Die befristeten Teilzeit- und Saisonkräfte rekrutieren sich überdurchschnittlich aus Studierenden, Menschen mit Sorgeverpflichtungen und Migrationserfahrungen sowie zum Teil unsicheren Aufenthaltstiteln. Kurzzeitverträge erschweren die stabile Integration der Prekarisierten in die betriebliche Sozialordnung.

Das weite Spektrum sozialer Positionen innerhalb der konventionellen Arbeiter:innenklasse zeigt, wie grob die heuristische Einteilung in Klassen verfäht – aller Differenzierungsbemühungen zum Trotz – und verdeutlicht damit die Herausforderungen empirischer Klassenforschung. Arbeitssoziologische Forschung ist unverzichtbar, um die Gleichzeitigkeit von Integration und Konflikt sowie von organisierten Arbeitsbeziehungen und Prekarität in Betrieben und Unternehmen zu erfassen.

Arbeitskonflikte und Gerechtigkeitsansprüche

In drei ausgewählten Schlaglichtern werden die komplexe „Konfliktkonstellation“ (Heiden 2014, S. 173–175) und die normative Beurteilung durch Beschäftigte in der Zustellung und Sortierung dargestellt.

⁸ Die Sozialordnung der Deutschen Post lässt sich gemäß der Typologie von Hermann Kotthoff und Josef Reindl (2019) als ein Mischtyp beschreiben und liegt zwischen „inklusive Bürgergesellschaft“ (S. 221 ff.) mit formalen Mitbestimmungselementen und integrativen Interessenkonflikten und einer konkurrenzbasierenden „Marktgemeinschaft“ (S. 311 ff.). Die Typen wurden allerdings anhand kleiner Betriebe gebildet und sind nur bedingt auf Großunternehmen übertragbar.

Arbeitsintensivierung und gute Dienstleistungsarbeit

Das konstatierte Spannungsverhältnis zwischen Gewinnorientierung und gesetzlicher Regulierung übersetzt sich in innerbetriebliche Rationalisierungsprozesse. Um die festgeschriebenen Renditeschranken zu kompensieren, forciert das Management einen *arbeitsorganisatorischen Fix*, der unterschiedliche Schwerpunkte und Folgeprobleme umfasst. So zielt die flexible Anpassung der Personalplanung an Sendungsmengen auf die optimale Ausnutzung des Arbeitskräftereservoirs und die Einsparung von Personalkosten. Betriebsrät:innen beklagen jedoch die praxisuntaugliche Berechnungsgrundlage und eine insgesamt dysfunktionale Personalpolitik. Qualitätsdefizite – beschädigte und zu spät zugestellte Lieferungen werden durch Kund:innen massenweise angezeigt – stützen diese Einschätzung. Zudem stellen Anwerbungsprobleme und hohe Fluktuation das kurzfristige Beschäftigungsmodell auch organisationspolitisch in Frage (vgl. Koepp 2023).

Weitere Ansatzpunkte des Managements sind zum einen die Ausweitung der Verbundzustellung, also die gemeinsame Zustellung von Paketen und Briefen, um auf gestiegene Paketmengen und abnehmende Briefsendungen zu reagieren. Zum anderen werden Zustellrouten flexibel zugeschnitten, was für Beschäftigte wechselnde Anforderungen im Arbeitsprozess zur Folge hat. Die Veränderung von Zustellbezirken konfliktiert mit grundlegenden Anforderungen im Arbeitsprozess der Zustellung, wie routinierte Arbeitsabläufe, Ortskunde und eingespielte Kundenbeziehungen. Die Flexibilisierung von Planung und Steuerung wird durch den zunehmenden Einsatz digitaler Arbeitsmittel ermöglicht (Liebig 2025), die aber von befragten Beschäftigten auch als Modularisierung und Abwertung des Berufs wahrgenommen werden.

Die Rationalisierungsansätze gehen nach Einschätzung von Betriebsrät:innen und Beschäftigten mit Arbeitsintensivierung einher und vor allem die Zustellung gerät unter Druck. Befragte Beschäftigte beklagen eine hohe Belastung und sprechen von „Verschleißarbeit“ und „Knochenjob“.⁹ Es entwickelt sich ein innerbetrieblicher Konflikt, der zunächst vertikal um die Intensität der Verausgabung von Arbeitskraft ausgetragen wird. Die Konfliktursache lässt sich im Versuch des Managements verorten, die relative Mehrwertrate zu steigern und so ökonomischen Vorteil aus der intensivierten Arbeit der Beschäftigten zu gewinnen. Gemäß der Definition von Wright (2023, S. 24) ist der Konflikt damit analytisch auf der Ausbeutungsachse angesiedelt. Um den Übergang von einer latenten Spannung im Arbeitsverhältnis zu einem manifesten Konflikt zu verstehen, ist aber das subjektive Erleben der Beschäftigten entscheidend.¹⁰ Neben der Sorge um die Erhaltung von physischer Gesundheit sind es vor allem arbeitsinhaltliche Ansprüche und emphatische Berufsverständnisse, die mit der Rationalisierungsagenda kollidieren und Unmut begründen:

„Also bei der Post ist jetzt alles, was der Zusteller macht, mit Zeitdruck verbunden und nicht mit vernünftiger Entscheidung. Für mich gibt mir die Post überhaupt keine Zeit mehr, um meine Qualität, die ich gern bringen möchte, zu leisten. Weil, wenn ich vernünftig arbeiten würde, dann würde ich die letzten vier Straßen immer nicht schaffen. [...] dann muss ich die am nächsten Tag auf jeden Fall schaffen, weil Leute keine Post kriegen. Dann soll das bitte ein Tag sein?! Das ist auch mein Berufswunsch, dass ich sage: Ja, ich kann hier nicht drei, vier Tage keine Post bringen [...] das bringt mich aus meiner Arbeitsroutine. In der Zwischenzeit ist es so schlimm geworden, dass ich tagtäglich entscheiden muss: Wem bringe ich heute Post und wem nicht? Weil ich einfach weiß, dass ich die ganze Tour [nicht] schaffen kann.“ (Ursula, Zustellung)

⁹ Zusteller:innen gehen den befragten Betriebsrät:innen zufolge täglich zwischen zwölf und 20 Kilometer zu Fuß und Paket-zusteller:innen beliefern bis zu 130 Haushalte mit bis zu 200 Paketen.

¹⁰ Die moralökonomische Perspektive fokussiert auf vorpolitische Überzeugungen, es sind allerdings auch kohärente gewerkschaftliche Deutungsmuster und damit verbundene kollektive Orientierungen in der Belegschaft verbreitet.

Die Beschäftigte bewertet das Handeln der Unternehmensführung als irrational. Dieses stehe kundenbezogenen Arbeitsroutinen entgegen und erschwere die Einhaltung von professionellen Qualitätsansprüchen. Schaffbare und qualitativ hochwertige Arbeit bildet einen zentralen normativen Anspruch, der in der Belegschaft formuliert wird. Gebrauchswertorientierte Rationalitätsvorstellungen und Gerechtigkeitsansprüche scheinen eng verwoben. Die normative Verfassung und affektive Aufladung arbeitsinhaltlicher Ansprüche werden im folgenden Zitat deutlich:

„Man darf ja nicht nur das Negative sehen. Ich bin an der frischen Luft, ich komme mit Leuten zusammen. [...] habe ich ja auch ein bisschen in der Hand, das zu gestalten, wenn auch der zeitliche Rahmen ein bisschen eng gesteckt ist. Meistens hat man keine Zeit mehr, mit den Leuten zu sprechen. [...] Das mache ich ja eigentlich auch gerne. Ich sage mal, ich liebe meinen Job, aber ich hasse das Unternehmen so wie es sich derzeit präsentiert.“ (Martin, Zustellung)

Die ausgeprägte Bindung an den Beruf und der emphatische Bezug auf die Arbeitstätigkeit begründen eine starke Ablehnung einer als „scheiternd“ erlebten Betriebsorganisation. Der Gerechtigkeitsanspruch an gute und schaffbare Dienstleistungsarbeit befähigt Beschäftigte zur Kritik eines rigiden Arbeitsregimes, dessen Legitimität zum Teil offensiv hinterfragt wird.

Arbeitszeitregulierung und ein Anspruch aus der Vergangenheit

Die Betriebsrät:innen regionaler Niederlassungen erkennen die steigende Arbeitsbelastung als entscheidenden betrieblichen Konfliktherd und setzen auf die Etablierung neuer Arbeitszeitmodelle. Es handelt sich um einen strategischen Einsatzpunkt, denn eine direkte Regulierung der Arbeitsmenge und des Personalschlüssels ist auf Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes nicht vorgesehen. So wurde das an Tagesmengen angepasste Modell der „Soll-Zeit“ durch ein Modell der „Ist-Zeit“ ersetzt. Letzteres zielt auf strikte Arbeitszeiterfassung, feste Arbeitszeiten und die Begrenzung von Überstunden, um das hohe Arbeitspensum auf vereinbarte und vorhersehbare Zeiteinheiten zu beschränken. Das alte Modell wurde von den Beschäftigten jedoch als moralisch plausibel (vgl. Mau et al. 2023, S. 408) wahrgenommen, da es Freiheiten in der Arbeitszeitgestaltung bot und die Erholung von saisonalen Peaks in Aussicht stellte. Nach Einschätzung von Betriebsrät:innen gerät die „Soll-Zeit“ durch die „vermarktlichte Unternehmensführung“ (Sauer 2018) allerdings zum Nachteil der Beschäftigten.

Die Regulierung der Arbeitszeit zielt darauf ab, den Konflikt um die Arbeitsintensität raus aus den alltäglichen Aushandlungen am *shopfloor* und hinein in die Mitbestimmungsarena zu verlagern. Stattdessen ergibt sich die nichtintendierte Nebenfolge, dass Spannungen in der Belegschaft und Diskussionen um eine angemessene Haltung zur Arbeit entstehen. Während viele Beschäftigte den Ansatz des Betriebsrats befürworten, unterlaufen einige langjährige Beschäftigte, im Postjargon „Post-Veteranen“ genannt, die Arbeitszeiterfassung und leisten stille Mehrarbeit über die Dienstzeiten hinaus. Teile der alten Stammbeslegschaft sortieren Briefe bereits vor Schichtbeginn oder arbeiten undokumentiert nach Dienstende.¹¹ Daran stören sich wiederum Kolleg:innen, die im Einklang mit dem Betriebsrat auf die Einhaltung von Arbeitszeiten pochen.

Um das eigensinnige Handeln und die verweigernde Anpassung zu verstehen, sind Einblicke in die Orientierungen der alten Stammbeschäftigten hilfreich. Im Zentrum eines über Generationen tradierten Berufsethos steht die Zustellung aller Sendungen an einem Arbeitstag. Für die im Post-Jargon „Bezirke blank machen“ genannte Pflichterfüllung werden persönliche Nachteile in Kauf genommen. Der wider-

¹¹ Unbezahlte Mehrarbeit ist nicht auf diese Gruppe beschränkt. Es wird auch von befristet Beschäftigten berichtet, die informell länger arbeiten.

spenstigen Trägheit von Überzeugungen, Pierre Bourdieu (2021) nennt sie „Hysteresis-Effekt“ (Liebig 2025, S. 282–284; Flecker et al. 2014, S. 14), liegt eine tiefsitzende moralische Verletzung zugrunde:

„Als es noch die Deutsche Bundespost gab, klar, das war antiquiert, da musste was passieren, aber da war man irgendwie noch Fachmann. [...] Es ist alles Schnee von gestern. Aber man war auch irgendwie mit der ganzen Produktionskette von Einlieferung des Briefes oder Einlieferung des Pakets bis zur Zustellung war man mit betraut. [...] man war irgendwie Fachmann. Jetzt ist man kein Fachmann mehr. Es wird alles so zerpfückt [...] und das finde ich schlimm.“ (Martin, Zustellung)

Der Beschäftigte bedauert die Abwertung seines Berufs und vergleicht die modularisierte Logistikarbeit mit der Erinnerung an ganzheitliche Arbeit zu Zeiten der Bundespost. Auch die folgende Erzählung lässt sich als Hinweis auf einen gekränkten Facharbeiterstolz interpretieren:

„Und zufrieden, dass man sagt «Ich bin bei der Post», das ist heute keiner mehr. [...] Früher, als ich bei der Post angefangen habe, da gab es die Dienstkleidung. [...] Da gab es die grauen Hosen und die gestreiften Hemden. Und wenn ich Feierabend hatte, dann habe ich die Sachen angelassen [...]. Da war ich stolz oder zufrieden. Und alle auch. «Bist du bei der Post, meine Herren». Da hat man die Sachen gerne getragen. Heute mache ich es genau umgekehrt. Heute fahre ich erst mal nach Hause. Zieh mich um, das bloß keiner sieht, dass ich bei der Post bin. [...] Also, die Leute sind nicht mehr zufrieden. Ganz im Gegenteil. Wenn du heute mit Postklamotten über den Hof, über die Straße gehst, da sagen die Leute «Ach du Schwein, guckt. Ja, die arme Sau ist bei der Post». [...] So, es ist heute. Früher war es umgedreht. [...] Ich fühle mich jetzt nicht als toller Postler oder so.“ (Karl, Sortierung)

Die Verlusterzählung bezeugt, wie der Statusverlust mit sozialer Scham verbunden ist. Beiden Anekdoten ist der fehlende positive Bezug auf allgemeingültige Normen gemein. Es werden keine Ansprüche eingeklagt, vielmehr wird die Gegenwart mit einer melancholischen Erinnerung an die Vergangenheit verglichen. Die Kränkungen bezeugen die tiefe Verbindung der Beschäftigten mit dem Beruf und ihrer Arbeit. Die verteidigte berufsmoralische Grundüberzeugung der Post-Veteranen hat allerdings die institutionelle Entsprechung verloren und das eigensinnige Verhalten ist möglicherweise eine Form des stillen Protests gegen die symbolische Abwertung.

Arbeitskampf und Leistungsgerechtigkeit

Die Tarifrunde im Jahr 2023 verlief hitzig und es wurde 15 % mehr Lohn zum Ausgleich von inflationsbedingten Reallohnverlusten gefordert. Ver.di gelang es, einen Großteil der Post-Belegschaft zu mobilisieren. Die Beteiligung an Arbeitskämpfen war hoch und das erzielte Ergebnis mit einer Erhöhung von mindestens 340 Euro sowie einer Einmalzahlung über 3000 Euro wurde überwiegend als Erfolg gewertet. Der Arbeitskampf entfaltete diese Dynamik auch, so der empirische Befund, weil betriebliche Konflikt dynamiken in der Tarifauseinandersetzung aufgenommen und betriebliche Erfahrungen gewerkschaftlich kanalisiert wurden. So wurden arbeitsinhaltliche Ansprüche und Überforderung in gewerkschaftlichen Ansprüchen direkt adressiert und Beschäftigte interpretierten Forderungen nach höheren Löhnen auch als gerechte Entschädigung für Zumutungen im Arbeitsalltag (vgl. Barthel et al. 2022). Die Tarifverhandlungen wurden so zu einem Ventil verletzter Gerechtigkeitsansprüche und anders als bei horizontalen Haltungskonflikten richtet sich der Unmut kollektiv gegen die Arbeitgeberin.

Im Einklang mit einer Vielzahl von Studien (Simim 2023; Menz 2009) lässt sich konstatieren, dass insbesondere Reziprozitätsnormen in Form von Leistungsgerechtigkeit in der Belegschaft verankert sind. Die Mobilisierung profitiert davon:

„Klar, die Arbeit wird immer schwerer. Und es wurde ja auch schon angekündigt auf der einen Sitzung, dass es auch noch schwerer wird. Die wollen immer mehr Gewinne machen. Das ist uns auch bewusst. Nur wir sind halt die Dummen und müssen es ausführen [...] Das wenigste kriegen wir, das meiste kriegen die Aktionäre. Ganz klar. Aber wo ich mir dann auch denke, man sollte doch dem Personal auch ein bisschen geben, weil wir machen die Arbeit. Und wir wissen, wie schwer die Arbeit ist.“ (Sandra, Sortierung)

Leistung soll gerecht entlohnt werden, so eine verbreitete Überzeugung. Unter Leistung wird in der konventionellen Arbeiter:innenklasse vor allem harte, körperlich anstrengende Arbeit verstanden, wie schon Popitz et al. ([1957] 2018, S. 259–260) in den 1950er Jahren konstatierten. Die Kritik an Verteilungsungerechtigkeit changiert dabei zwischen einer moralisch grundierten Ausbeutungskritik, die ein nicht näher definiertes Gleichgewicht einklagt und einem Bewusstsein für strukturell bedingte Interessensunterschiede. Die Forderung nach Leistungsgerechtigkeit ist stets von der Ambivalenz geprägt, dass sie sowohl gegen Aktionär:innen und Manager:innen gerichtet werden kann, als auch gegen vermeintlich Leistungsschwache oder -unwillige (Mau et al. 2023, S. 85 ff.).

Fazit: Arbeitssoziologie und Klasse

Die betriebliche Sozialordnung der Deutschen Post wird durch Tariflöhne, institutionalisierte Mitbestimmung sowie Planungssicherheit für Stammbeschäftigte legitimiert. Allerdings steht der sozialintegrative Nachlass des ehemaligen Staatsunternehmens in einem Spannungsverhältnis zu der gewinnorientierten Führung. Den Beschäftigten ist die Rationalisierung der Dienstleistungsarbeit keineswegs gleichgültig. Vielmehr hegen sie ausgeprägte normative Ansprüche an Arbeitsqualität und Leistungsgerechtigkeit, die zum Teil von der Vergangenheit als Bundesbehörde zehren und mit der Flexibilisierung der Arbeitsorganisation kollidieren. In vertikalen und horizontalen Auseinandersetzungen wird Kritik formuliert, sich eigensinnig widersetzt und auch kollektiv organisiert. Materielle Interessen und missachtete Reziprozitätsnormen sind dabei eng verwoben und stellen eine günstige Ausgangslage für gewerkschaftliche Mobilisierung dar. Die rekonstruierten Gerechtigkeitsansprüche sind dabei ein Ausschnitt einer heterogenen Moralökonomie der konventionellen Arbeiter:innenklasse, in der Normen, Interessen sowie Wünsche und Deutungen interferieren (Westerheide 2022).¹²

Konzeptionell erweist sich die Verbindung von Klassentheorie und subjektorientierter Arbeitssoziologie als produktiv, um empirische Befunde mit Zeitdiagnosen zu vermitteln, die vermehrt auf den Klassenbegriff referieren, ohne jedoch Erkenntnisse über die betriebliche Arbeitswelt aufzunehmen (vom Bruch 2025). Die modifizierte Jenaer Heuristik stellt einen Ansatz dar, um den Abstand zwischen empirischer Detailkenntnis und Klassentheorie zu überbrücken (Menz und Mayer-Ahuja 2021). Allzu starre Schematisierungen der Klassengesellschaft werden dabei durch die Komplexität von Arbeitskonflikten, die Heterogenität von Beschäftigungsverhältnissen sowie die Dynamik von Arbeitsregulierungen herausgefordert. Der Fokus auf das Verhältnis von *Klasse* und *Moral* legt schlussendlich Überzeugungen von Beschäftigten im vorpolitischen Raum frei, deren Übersetzung in manifeste Einstellungen relativ offen ist (Beck und Westerheuser 2022). Anders als bei defizitorientierten Perspektiven auf Arbeiter:innen wird so ein feines Sensorium für Unrecht sichtbar und es deuten sich durchaus Anknüpfungspunkte für eine solidarische Interessenpolitik an (Mayer-Ahuja 2025).

¹² Das unveröffentlichte Dissertationsprojekt des Autors arbeitet weitere Orientierungen heraus und widmet sich dem systematischen Vergleich mit anderen Klassen, um *Klassenspezifika* nachzuvollziehen.

Literatur

- Barthel, Georg, Felix Gnisa und Hans-Christian Stephan. 2022. Eigensinn im marktgesteuerten digitalen Taylorismus: Eine empirische Untersuchung zu Aneignungsweisen im Produktionsmodell von Amazon. In *Widerstand im Arbeitsprozess. Eine arbeitssoziologische Einführung*. Arbeit und Organisation, Hrsg. Heiner Heiland und Simon Schaupp, 249–276. Bielefeld: transcript.
- Beck, Linda, und Linus Westheuser. Verletzte Ansprüche. 2022. Zur Grammatik des politischen Bewusstseins von ArbeiterInnen. *Berlin Journal für Soziologie* 32:279–316.
- Bourdieu, Pierre. 2021. *Entwurf einer Theorie der Praxis. Auf der ethnologischen Grundlage der kabyliischen Gesellschaft*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bundesnetzagentur. 2025. Presse – Zahl der kritischen Post-Eingaben im letzten Jahr auf Rekordhoch. https://www.bundesnetzagentur.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2023/20230210_Beschwerdezahle_nPost.html (Zugegriffen: 11. Februar 2025).
- Birke, Peter. 2022. *Grenzen aus Glas. Arbeit, Rassismus und Kämpfe der Migration in Deutschland*. Wien: Mandelbaum.
- Buttnig, Oskar, Klaus Dörre und Nora Fülöp. 2025. Klasse, Klima, Konflikt. Gesellschafts- und Naturbewusstsein in der Transformation. In *Umkämpfte Transformation Konflikte um den digitalen und ökologischen Wandel*, Hrsg. Klaus Dörre, Steffen Liebig, Kim Lucht, Lennart Michaelis und Johanna Sittel, 41–98. Frankfurt am Main: Campus.
- Castel, Robert. 2007. *Die Stärkung des Sozialen. Leben im neuen Wohlfahrtsstaat*. Hamburg: Hamburger Edition.
- DHL Group. 2023. Geschäftsbericht. <https://group.dhl.com/content/dam/deutschepostdhl/de/media-center/investors/documents/geschaeftsberichte/DHL-Group-Geschaeftsbericht-2023.pdf> (Zugegriffen: 7. August 2024).
- Dörre, Klaus. 2022. Gesellschaft in der Zangenkrise. Vom Klassen- zum sozial-ökologischen Transformationskonflikt. In *Abschied von Kohle und Auto? Sozial-ökologische Transformationskonflikte um Energie und Mobilität*, Hrsg. Klaus Dörre, Madeleine Holzschuh, Jakob Köster und Johanna Sittel, 23–70. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Dörre, Klaus, Steffen Liebig, Kim Lucht und Johanna Sittel. 2023. Klasse gegen Klima? Transformationskonflikte in der Autoindustrie. *Berliner Journal für Soziologie* 34:1–38.
- Flecker, Jörg, Franz Schultheis und Berthold Vogel, Hrsg. 2014. *Im Dienste öffentlicher Güter. Metamorphosen der Arbeit aus der Sicht der Beschäftigten*. Berlin: Ed. Sigma.
- Heiden, Mathias. 2014. *Arbeitskonflikte. Verborgene Auseinandersetzungen um Arbeit, Überlastung und Prekarität*. Baden-Baden: Nomos.
- Honneth, Axel. 1981. Moralbewußtsein und soziale Klassenherrschaft. Einige Schwierigkeiten in der Analyse normativer Handlungspotentiale. *Leviathan* 9:556–570.
- Koepp, Robert. 2023. Kein Ende der Prekarisierung. Produktionsmodelle und flexible Beschäftigung in der Logistik. *Industrielle Beziehungen* 30:5–36.
- Kotthoff, Hermann, und Josef Reindl. 2019. *Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb*. Wiesbaden, Heidelberg: Springer VS.
- Kratzer, Nick, Wolfgang Menz, Knut Tullius und Harald Wolf. 2019. *Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit. Gerechtigkeitsansprüche und Handlungsorientierungen in Arbeit und Betrieb*. Baden-Baden: Nomos, edition sigma.
- Kuckartz, Udo, und Stefan Rädiker. 2022. *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Lauschke, Karl. 2012. Staatliche Selbstentmachtung. Die Privatisierung von Post und Bahn. In *Privatisierung. Idee und Praxis seit den 1970er Jahren*, Hrsg. Norbert Frei und Dietmar Süß, 108–156. Göttingen: Wallstein.
- Liebig, Steffen. 2025. Logistik- und Postdienstleistungen in der Transformation. Die Deutsche Post zwischen Segmentierung, digitaler Dequalifizierung und sozialer Infrastruktur. In *Umkämpfte Transformation Konflikte*

- um den digitalen und ökologischen Wandel, Hrsg. Klaus Dörre, Steffen Liebig, Kim Lucht, Lennart Michaelis und Johanna Sittel, 273–295. Frankfurt am Main: Campus.
- Mau, Steffen, Thomas Lux und Linus Westheuser. 2023. *Triggerpunkte. Konsens und Konflikt in der Gegenwartsgesellschaft*. Berlin: Suhrkamp.
- Mayer-Ahuja, Nicole. 2025. *Klassengesellschaft akut. Warum Lohnarbeit spaltet – und wie es anders gehen kann*. München: C.H.Beck.
- Mayer-Ahuja, Nicole, und Wolfgang Menz. 2021. Arbeitssoziologie und Zeitdiagnose. Perspektiven der Arbeitssoziologie 1. IFS Working Paper 13. <https://www.ifs.uni-frankfurt.de/publikationsdetails/ifs-nicole-mayer-ahuja-und-wolfgang-menz-arbeitssoziologie-und-zeitdiagnose-perspektiven-der-arbeitssoziologie-1.html> (Zugegriffen 08. August 2026).
- Menz, Wolfgang. 2009. *Die Legitimität des Marktregimes*. Wiesbaden: VS.
- Menz, Wolfgang, und Sarah Nies. 2018. Methoden der Arbeitssoziologie. In *Handbuch Arbeitssoziologie*, Hrsg. Fritz Böhle, G. G. Voß und Günther Wachtler, 265–320. Wiesbaden: Springer VS.
- Neuhauser, Johanna, Anita Heindlmaier, Marvin Tauchner, Peppi Winter und Zsófia Koós. 2023. *Es ist eine Pyramide – der Druck kommt von oben nach unten. Fragmentierte Beschäftigung migrantischer Arbeitnehmer:innen in der Paketlogistik*. Wien: Kammer für Arbeiter und Angestellte Wien.
- Oesch, Daniel. 2014. *Redrawing the Class Map. Stratification and Institutions in Britain, Germany, Sweden and Switzerland*. London: Palgrave Macmillan.
- Pflüger, Jessica, Hans J. Pongratz und Rainer Trinczek. 2010. Fallstudien in der deutschen Arbeits- und Industriesoziologie. Eine Bestandsaufnahme. In *Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie*, Hrsg. Hans J. Pongratz und Rainer Trinczek, 23–67. Baden-Baden: Nomos.
- Popitz, Heinrich, Hanno Kesting, Hans P. Bahrndt und Ernst A. Jüres. [1957] 2018. *Das Gesellschaftsbild des Arbeiters. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie*. Herausgegeben von Jochen Dreher. Wiesbaden: Springer VS.
- Sauer, Dieter. 2018. Vermarktlichung und Vernetzung der Unternehmens- und Betriebsorganisation. In *Handbuch Arbeitssoziologie*, Hrsg. Fritz Böhle, G. G. Voß und Günther Wachtler, 177–206. Wiesbaden: Springer VS.
- Schulden, Thorsten, Torsten Brandt und Christoph Hermann. 2008. Liberalisation and privatisation of public services and strategic options for European trade unions. *Transfer: European Review of Labour and Research* 14:295–311.
- Schulden, Thorsten, Kathrin Drews und Torsten Brandt. 2007. Liberalisierung des deutschen Postsektors – Auswirkungen auf Beschäftigung und Tarifpolitik. *WSI-Mitteilungen* 60:266–273.
- Simim, Thiago A. 2023. *Der Wert der Arbeit. Das Leistungsprinzip in Arbeitskämpfen zwischen Zentrum und Peripherie*. Frankfurt am Main: Campus.
- vom Bruch, Jorin. 2025. Buchbesprechungen. Rezension und Kommentar zu „Triggerpunkte. Konsens und Konflikt in der Gegenwartsgesellschaft“ von Steffen Mau et al. *WSI-Mitteilungen* 78:161–163.
- vom Bruch, Jorin. 2026. Klasse und Moral. Gerechtigkeitsansprüche und Arbeitskonflikte bei der Deutschen Post. *Arbeits- und Industriesoziologische Studien* 19(1):36–49. <https://www.arbsoz.de/ais-studien-leser/434-klasse-und-moral-gerechtigkeitsansprueche-und> (Zugegriffen: 30. Juli 2026).
- Westerheide, Jule. 2022. Materialistischer Moralismus. Relationierungen ideeller Ansprüche und materieller Interessen am Beispiel von Entgeltkonflikten in der Sekretariatsarbeit. *Arbeits- und Industriesoziologische Studien* 15:54–69.
- Wright, Erik Olin. 2023. *Warum Klasse zählt*. Berlin: Suhrkamp.