

Kundenorientierung und Ökonomisierung Dienstleistungsarbeit – auf dem Weg in eine neue Arbeitswelt?

**Vortrag zur Tagung: „Innovative Arbeitsgestaltung.
Zukunft der Arbeit“,
am 18. und 19. April in Berlin**

Vorbemerkung

Nachdem ich erfahren hatte, daß ich mit meinem Referat hier beginnen sollte, habe ich mich entschlossen, meinen Beitrag etwas **grundsätzlicher** und **allgemeiner** zu fassen. Ich werde deswegen nicht Detailergebnisse aus dem Verbundprojekt vorstellen, sondern eher auf ihrem Hintergrund eine etwas allgemeinere Argumentationsfigur formulieren. Ich werde dabei der Frage nachgehen, inwieweit in der Entwicklung von Dienstleistungsarbeit sich Anhaltspunkte für die Konturen einer neuen Arbeitswelt finden lassen und so versuchen, mich etwas enger an das Thema des Forums zu halten.




Verbundvorhaben

Dienst - Leistung(s) - Arbeit (DILA)

Arbeit, Leistung und Interessenhandeln in der „tertiären“ Organisation

- Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung
 - ⇒ Förderschwerpunkt: „Arbeitsorganisation, Management und Tertiarisierung“
- Beteiligte Institute und ihre Dienstleistungsfelder
 - ⇒ WSI in der HBS Düsseldorf: Software/IT-Dienstleistungen
 - ⇒ ISO Saarbrücken: Entwicklung/Service/Vertrieb im Maschinenbau
 - ⇒ IAT Gelsenkirchen: Einzelhandel
 - ⇒ ISF München: Audio-Visuelle Medien


In dem **Verbundvorhaben**, das ich Ihnen dabei gleichzeitig vorstellen möchte, geht es um den qualitativen Wandel von Dienstleistungsarbeit und die Perspektive der Beschäftigten. Gemeinsames Ziel des Forschungsverbundes von vier Instituten ist es, die Arbeits- und Leistungsanforderungen von Dienstleistungsbeschäftigten zu untersuchen, dabei zentrale Problemstellungen aufzudecken und Gestaltungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Jedes der vier beteiligten Institute bearbeitet ein eigenes Dienstleistungsfeld. Die bisherigen Ergebnisse aus diesen Feldern bestätigen zwar einerseits die Heterogenität von Dienstleistungsarbeit - die moderne Dienstleistungsarbeit gibt es nicht; andererseits bietet das Untersuchungsdesign in diesem Forschungsverbund gerade die Chance, über alle Differenzen hinweg, zu versuchen, gemeinsame Prinzipien moderner Dienstleistungsarbeit herauszuarbeiten. Dabei hat die Frage nach dem **Leitbildcharakter von Kundenorientierung** eine besondere Bedeutung erhalten.



**Das Leitbild der Kundenorientierung:
schillernd und uneindeutig**

- Qualität der Interaktion zwischen Kunden und Dienstleister
- Erweiterung des Leistungsspektrums von Unternehmen
- Leitbild von Unternehmenskultur
- Prinzip der Unternehmensorganisation

Dieter Sauer: Kundenorientierung und Ökonomisierung
 Tagung "Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit"; Berlin, 18./19. April 2002

 Folie 3

Kundenorientierung als „Königsweg“ zum Unternehmenserfolg ist inzwischen in den unterschiedlichsten Dienstleistungsbranchen zum Allgemeinplatz geworden. Die von der Bundesregierung im Rahmen der Standort-Deutschland-Problematik ins Leben gerufene Initiative „Dienstleistung für das 21. Jahrhundert“ hat die Zielsetzung „Kundenorientierung durch Qua-

litätsmanagement“ in aller Breite propagiert und eine Reihe von Initiativen in Gang gesetzt.

In der gegenwärtigen Diskussion wird der Begriff der Kundenorientierung häufig für folgendes verwendet:

- Im herkömmlichen Sinne bezieht er sich auf die Qualität der **Interaktion zwischen Kunde und Dienstleister**, dies gilt in unserem Forschungsverbund in hervorgehobenem Maße für den Einzelhandel. Diese klassische Vorstellung von Kundenorientierung findet man im Feld AV-Medien (Fernsehbranche) nicht. Kunden sind hier der Zuschauer und die Werbeindustrie (vor allem im privat-kommerziellen Bereich). Kundenorientierung wird abstrakt zur Quotenorientierung, an ihr mißt sich der Erfolg.
- Kundenorientierung steht aber auch für eine Erweiterung des Leistungsspektrums für Unternehmen mit zusätzlichen Serviceangeboten, wie beispielsweise Kunden-Hotlines. Diese Entwicklung ist insbesondere in der IT-Industrie und im Maschinenbau anzutreffen.
- Die Orientierung am Kunden gilt vielerorts als Leitbild von Unternehmenskultur. Die Identifikation mit den Wünschen und Problemen der Kunden sollen normative Orientierungen bei den Beschäftigten stiften. In allen von uns untersuchten Dienstleistungsfeldern finden wir diesen Trend.
- Kundenorientierung wird allerdings auch mehr und mehr zu einem zentralen Prinzip der Unternehmensorganisation selbst. Dies prägt vor allem die Reorganisationsbestrebungen der großen IT-Unternehmen: Bei der Veränderung inner- und zwischenbetrieblicher Beziehungen verkörpert Kundenorientierung den Übergang von bürokratisch-schwerfälligen Organisationen zu flexiblen kleinen Einheiten, deren Mitarbeiter sich von Büroangestellten über Techniken zu wendigen, intern und extern agierenden Dienstleistern mit hoher Eigenverantwortung wandeln. Bisherige Stabsfunktionen und Abteilungen erhalten eine neue Rolle als Leistungsanbieter, die ihre internen Nachfrager, die häufig auch in externe Kundenbeziehungen eingebunden sind, effizient bedienen müssen.

In den Branchenanalysen des Verbundvorhabens ist jedoch auch deutlich geworden, daß sich hinter dem freundlichen Leitbild der Kundenorientierung weit mehr und vor allem Widersprüchlicheres verbirgt, als gemeinhin

angenommen wird. Das ergibt sich schon allein daraus, daß das alleinige Ziel von Unternehmen nicht sein kann, den Kunden zufrieden zu stellen, sondern es muß sich vor allem am Markt zu behaupten. Die Attraktivität des Leitbildes basiert vermutlich gerade darin, daß **Kunden- und Marktorientierung** weitgehend miteinander identifiziert werden. Gebrauchswertperspektive, die Orientierung an den Bedürfnissen des Kunden und Tauschwertperspektive, die Sicherung des Absatzes und damit die Realisierung der erzeugten Werte bleiben als widersprüchliches Verhältnis im Begriff der Kundenorientierung erhalten und erzeugen ein unternehmerisches Dilemma. Auf einer, im letzten Jahr - im Rahmen des Verbundvorhabens – durchgeführten Expertentagung, zu der auch eine Veröffentlichung vorliegt, wurde Kundenorientierung als „neblige“ Mischung von Professionalität, Vermarktlichung und Beziehungsfähigkeit bezeichnet. Diese Ambiguität mache das Konzept vielfältig einsetzbar, weil man seine spezifische Bedeutung kontextentsprechend modifizieren könne. „Mal steht der Kunde für den Markt draußen außerhalb der Organisation, mal ist er der Kooperationspartner, dem mit Empathie begegnet werden muß. Mal soll in einer kundenorientierten Organisation die bestmögliche Lösung gefunden werden, um den Kunden zufrieden zu stellen oder gar zu begeistern. Und mal meint Kundenorientierung auch, daß nur soviel Leistung nötig ist, wie der Kunde überhaupt merken kann und wie daher seine Kaufentscheidung beeinflußt wird“ (so Holtgreve und Vosswinkel in ihrem Beitrag zu der erwähnten Verbundtagung).

Kundenorientierung ist also nicht nur ein schillernder, uneindeutig gebrauchter Begriff, sondern Kundenorientierung schlägt sich auch in zwiespältigen Leistungsanforderungen an die Beschäftigten nieder. Kundenorientierung ist zwar ein Mythos, hinter ihm verbergen sich jedoch weitreichende Veränderungsprozesse, auf die ich im folgenden kurz eingehen möchte.

Die neue Unmittelbarkeit des Marktes gegenüber der Arbeit

- „Verkehrte“ Verhältnisse: Markt- und Produktionsökonomie
Geld- und Realkapital
- Widersprüchliche Verhältnisse: Kunden- und Marktorientierung
Kundenorientierung und Ökonomisierung
- Unternehmerische Dilemmata: Arbeitskraft als Problemlöser?
Die neue Rolle des „Subjekts“

Dieter Sauer: Kundenorientierung und Ökonomisierung
Tagung „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“: Berlin, 18./19. April 2002




Folie 4

Die zentrale Bedeutung von **Kundenorientierung** verweist – auch in seiner Mehrdeutigkeit – auf eine Verkehrung im Verhältnis zwischen **Markt und Produktion**. Damit ist Kundenorientierung als ein Prozeß gemeint, der die fordistische Unterordnung des Marktes unter die Kostenökonomie der Produktion aufhebt und das Verhältnis verkehrt. Die Rede vom Ende des Fordismus oder auch vom Ende des Industrialismus meint im Kern diesen Prozeß. In diesem Sinne stehen Dienstleistungsprozesse und damit auch Dienstleistungsarbeit für eine postfordistische Ökonomie, deren zentrales Merkmal eine neue Unmittelbarkeit des Marktes gegenüber der Arbeit ist. Diese Entwicklung ist sicher nicht neu, sondern schon seit über 20 Jahren im Gange, und sie hat insbesondere in den 90er Jahren mit der Internalisierung des Marktes in den Unternehmen eine neue Dynamik erhalten.

Ebenfalls nicht neu, aber erst in den letzten Jahren in Deutschland stärker beachtet, ist ein zweites Merkmal des gesellschaftlichen Umbruchs, nämlich das Verhältnis der Unternehmen zu den Kapital- und Finanzmärkten. Auch hier findet eine Verkehrung statt, die die Stellung von Arbeit in den Unternehmen verändert. Ein neues Verhältnis von **Geld und Realkapital**, im Begriff des „Shareholder-value-Kapitalismus“ noch unzureichend thematisiert, hat vor allem den kurzfristigen Renditedruck auf die Unternehmen qualitativ verändert. Die Folge ist vielfach eine radikale Ökonomisierung aller Prozesse in den Unternehmen mit erheblichen Konsequenzen für


den Formwandel von Arbeit. Die neue Unmittelbarkeit des Marktes gegenüber der Arbeit hat deswegen nicht nur mit den Absatzmärkten zu tun, wie die Methapher der Kundenorientierung suggeriert, sondern was sich verändert ist das Verhältnis der verschiedenen unternehmerischen Teilrationalitäten: Kunde, Markt, Kosten, Rendite. Nicht Kundenorientierung alleine und auch nicht das darin enthaltene widersprüchliche Verhältnis von Kunden- und Marktorientierung, sondern das Verhältnis von **Kundenorientierung und Ökonomisierung** und ihre jeweilige Verschränkung erscheint deswegen als das spezifisch Neue in der immer schon gegebenen widersprüchlichen Anforderungsstruktur an die Unternehmen und ihre Beschäftigten. Es hat den Anschein, als ob der Leitbildcharakter moderner Dienstleistungsarbeit sich gerade aus ihrem Beitrag zur Lösung dieser **unternehmerischen Dilemmata** bestimmt.



Neue Organisations- und Steuerungsformen in den Unternehmen

- Dezentralisierung und Vermarktlichung
- Indirekte Steuerung:
Selbstorganisation und Kennziffersysteme
- Permanenz von Reorganisation und Rationalisierung

Dieter Sauer: Kundenorientierung und Ökonomisierung
Tagung "Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit"; Berlin, 18./19. April 2002

 Folie 5

Strategien der Unternehmen zur Bewältigung dieser widersprüchlichen Anforderungen setzen auf Organisations- und Steuerungsformen, die die widersprüchlichen Anforderungen auf die unmittelbare Arbeitssituation der Beschäftigten durchschlagen lassen. Dies sind zum einen Strategien der **Dezentralisierung und Vermarktlichung**, in denen die Unternehmensgrenzen gegenüber dem Markt und dem Kunden möglichst so weit geöffnet werden, daß ein unmittelbarer Kontakt des Beschäftigten zum Kunden hergestellt werden kann. Zugleich wird der Markt in das Unternehmen herein-

geholt, die Rede ist von einer Internalisierung des Marktes, und damit werden auch die unmittelbaren Beziehungen der Beschäftigten untereinander marktförmig („der Kollege wird zum Kunden“). Diese Konfrontation der Beschäftigten mit dem Markt geht in vielen Fällen einher mit einer verschärften Konkurrenz zwischen einzelnen Organisationseinheiten oder auch zwischen einzelnen Arbeitskräften. Die betriebliche Organisation tritt zurück, das Management delegiert Teile seiner klassischen Funktion, nämlich externe Anforderungen und die dazu notwendigen Ressourcen aufeinander abzustimmen, zumindest teilweise an die Beschäftigten. Auf Steuerung wird dennoch verzichtet, auch wenn es sich dabei nicht mehr um eine kapazitätsorientierte, sondern nur noch um eine **indirekte Steuerung** in Form von Kennziffern und Benchmarks handelt. Der Ausbau von Kennziffernsystemen – meist noch auf der Basis informationstechnisch gestützter Transparenz von Prozeßdaten – findet sich in vielen Unternehmen. So ausgebaut und so feinstrukturiert solche Steuerungssysteme auch sein mögen, sie bleiben indirekte Steuerungssysteme, d.h., sie lösen die widersprüchlichen Anforderungen nicht auf, sondern geben sie an die Beschäftigten weiter. *(Zu beobachten ist auch, daß Reorganisation und weitergehende Rationalisierung auch für die Beschäftigten oft zum einzigen Ausweg wird, um den permanenten Marktdruck zu bewältigen. Reorganisation und Rationalisierung werden damit zur Aufgabe der Beschäftigten, und sie werden auf Dauer gestellt.)*

In allen Dienstleistungsfeldern im Verbund lassen sich die zunehmende Bedeutung von indirekter Steuerung durch Kennziffern finden: Besonders deutlich im Einzelhandel, wo Kennziffervorgaben und –vergleiche weitgehend den Einfluß direkter Vorgesetzter ersetzen und auch die Kundenorientierung in den Hintergrund treten lassen. Ebenso zentral ist die Einschaltquote, der „Applausmesser“, in der Fernsehbranche geworden, allerdings ohne die traditionellen persönlichen Kontrollformen in den sozialen Beziehungsnetzen zu ersetzen.

Arbeit im „Umbruch“

Subjektivierung und Flexibilisierung von Arbeit

- Subjektivierung von Leistungsinhalten und Leistungsregulierung (Selbstorganisation)
- Flexibilisierung:
„Entgrenzte“ Arbeitszeit und Beschäftigungsverhältnisse
- Verschränkung von Arbeit und Leben

Standardisierung und Objektivierung von Arbeit

- Neue Kontrollformen: indirekte Steuerungs- und Anreizsysteme; Internalisierung von Leistungskriterien
- Tendenzen zunehmender Standardisierung und Technisierung

Dieter Sauer: Kundenorientierung und Ökonomisierung

Tagung „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“: Berlin, 18./19. April 2002



Folie 6

Versucht man, diese Veränderungsprozesse auf Arbeit zu beziehen, so besteht das Neue zunächst darin, daß die für die fordistisch-tayloristische Nutzung von Arbeitskraft konstitutive Trennung von Personen und Arbeitskraft im Arbeitsprozeß sich partiell auflöst: Die Subjektivität der Beschäftigten, ehemals Störfaktor und oft illegale Kompensationsfunktion wird zu einer expliziten Anforderung. **Subjektive Potentiale der Beschäftigten** (ihre Empathie, Kommunikations- und Teamfähigkeit u.v.a.m.) werden als Leistungsinhalt abgefragt. **Selbstorganisation** wird zum Prinzip der Leistungsregulierung. Auch dieser Prozeß ist schon seit einiger Zeit im Gange, insbesondere in Dienstleistungsprozessen oder generell immer schon als Anforderungen an Führungskräfte. Er erhält jedoch in den zunehmenden marktgesteuerten und auf zeitökonomische Optimierung ausgerichteten Rationalisierungsstrategien gegenwärtig einen neuen Stellenwert.


Die Voraussetzung und Folge dieser neuen Rolle von Arbeitskraft ist ihre **Entgrenzung**, d.h. ihre Herauslösung aus den institutionellen und normativen Regulierungen, die sich in Deutschland in den letzten 50 Jahren herausgebildet haben. Sichtbar wird dies z.B. in den Unternehmen im Aufbau eines wachsenden **flexiblen Beschäftigungssegments**, das in sich sehr heterogen ist: Es umfaßt verschiedene Erwerbsformen, unterschiedliche Qualifikations- und Kompetenzprofile mit sehr unterschiedlichen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. Flexibilisierung der Beschäftigung ist zwar

nicht neu, erhält aber in den neuen Organisationsstrukturen in den Unternehmen eine neue Dynamik und Virulenz. Die damit einhergehenden Spaltungstendenzen in den Belegschaften tragen deutliche Züge einer alters- und geschlechtsspezifische Segmentation (eklatantes Beispiel dafür sind geringfügig und teilzeitbeschäftigte Frauen im Einzelhandel oder die hochqualifizierten „Free-lancer“ in der IT-Industrie auf der anderen Seite).

Noch größeres Gewicht besitzen Formen einer internen Flexibilisierung, d.h. eine Flexibilisierung der Arbeitszeit. Sie erhalten als Komplementärstrategien zu einer forcierten Vermarktlichung der Organisation und der Übertragung von Steuerungsfunktionen auf die Beschäftigten einen neuen Stellenwert. Wir beobachten einen Wandel von einer kollektiven zu einer individuellen und von der fremdorganisierten zu einer selbstorganisierten Arbeitszeit. Selbstorganisation der Arbeitszeit wird in dieser Perspektive zum Pendant der organisatorisch umgesetzten Kundenorientierung.

Prozesse einer zunehmenden Flexibilisierung und Subjektivierung von Arbeit werden – und dies entspricht dem widersprüchlichen Verhältnis von Kundenorientierung und Ökonomisierung – überformt von Prozessen einer neuen **Standardisierung und Objektivierung**. Veränderter Zugriff auf die Leistungspotentiale von Arbeitskraft heißt zwar im Prinzip, Leistung durch die Gewährung von Autonomie sicherzustellen. Gleichzeitig werden jedoch durch die neuen Steuerungs- und Anreizsysteme in indirekter Form Leistungsziele gesetzt und kontrolliert. In unseren aktuellen Untersuchungen in den verschiedenen Dienstleistungsfeldern überwog oft der Eindruck einer zunehmenden Kommerzialisierung oder auch Industrialisierung von Dienstleistungsarbeit. Dies gilt durchgängig für alle Felder, besonders auffallend im Einzelhandel (zunehmender Einfluß der rückwärtigen Bereiche), in den AV-Medien (Quote vermittelt Einfluß der Werbeindustrie und Medienkonzerne), aber auch in den veränderten Kooperationsbeziehungen zwischen Hersteller und Anwender im Maschinenbau (Kommerzialisierung des Vertrauensverhältnisses, erhöhte Gewährleistungsquote, verkürzte Reaktionszeiten bei Störungen etc.). Auf der unmittelbaren Arbeitsebene wird dies sichtbar in den zunehmenden Formen einer Extensivierung und Intensivierung von Arbeit mit erheblichen Folgen für Leistungsdruck, Arbeitshetze und Gesundheitsverschleiß. Auf der anderen Seite zeigen die empirischen Befunde auch, daß einer weiteren Verschärfung der Leistungsbedingungen durch abstrakte Kontrollmechanismen, Konkurrenz- und Marktorientierung Grenzen gesetzt sind: Eine inhaltlich stoffliche Orientierung der Beschäftigten, wie sie in einer Orientierung an Qualität oder professionel-


lem Umgang mit Kunden zum Ausdruck kommt, bleibt genau so notwendig wie die Voraussetzungen individueller Selbststeuerung.



Moderne Dienstleistungsarbeit: ambivalent und heterogen

- Individuell:
widersprüchliche Anforderungen und ambivalente Wirkungen
- Strukturell:
neue Segmentation und Spaltung

Dieter Sauer: Kundenorientierung und Ökonomisierung
 Tagung "Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit"; Berlin, 18./19. April 2002

 Folie 7

Der Widerspruch bleibt erhalten. Eine Subjektivierung der Leistungsverausgabung und Leistungsregulierung geht einher mit der Objektivierung und Internalisierung von Leistungskriterien. Daraus resultiert die Ambivalenz moderner Dienstleistungsarbeit, die eben beides enthält: eine Verschärfung der Leistungssituation und die Möglichkeit einer qualitativ hochwertigeren und selbstbestimmteren Arbeit. Ambivalenz heißt nicht Entweder-oder, sondern Sowohl-als-Auch.

Welche Ausdrucksformen diese **strukturelle Ambivalenz** in den jeweiligen Dienstleistungsfeldern und den Formen konkreter Dienstleistungsarbeit erhält, ist vom Gewicht „ihrer beiden Seiten“ abhängig. In unseren ausgewählten Untersuchungsfeldern werden diese Unterschiede sehr deutlich: Der „Ökonomisierungs- und Standardisierungsgrad“ der die Arbeitssituation einer kundenorientierten Verkäuferin im Einzelhandel prägt, scheint mit der weitgehend selbstregulierten Arbeit eines kundenorientierten Softwareberaters kaum vergleichbar. Dessen Arbeitssituation ähnelt zwar in gewisser Weise der Arbeitssituation eines dem Kunden verpflichteten Vertriebsingenieur im Maschinenbau, aber wiederum nicht der von „der Quote“ bestimmten Arbeits- und Beschäftigungssituation des „freien Medienschaf-

fenden“. Die Varianzen sind beträchtlich und in den konkreten Erscheinungsformen mit Sicherheit kaum vergleichbar. **Heterogenität von Dienstleistungsarbeit** scheint deswegen neben der strukturellen Ambivalenz ihr wesentliches Merkmal.

Je nach dem, wie sich die von mir skizzierten allgemeinen Merkmale von Dienstleistungsarbeit in den konkreten Dienstleistungsfeldern ausprägen und verfestigen, entstehen Beschäftigungssegmente, die objektiv wie subjektiv sehr unterschiedlich bewertet werden und die deutlich Gewinner und Verlierer des gesellschaftlichen Umbruchs erkennen lassen. Charakteristisch für die aktuellen Umbruchprozesse ist jedoch auch, daß diese Spaltungslinien nicht stabil sind. Die Gewinner von heute können die Verlierer von morgen sein. Heterogenität und Ambivalenz moderner Dienstleistungsarbeit sind nicht zuletzt die Ursachen für das politische Gestaltungsdilemma, das sich insbesondere Organisationen wie den Gewerkschaften stellt, wenn sie interessenpolitisch handeln wollen. Das war jetzt nicht mein Thema, aber das ist durchaus Thema der weiteren Arbeiten in unserem Verbundprojekt.