

Kira Marrs, Andreas Boes

## **Kundenorientierung und Leistung**

Vortrag zur Tagung „Dimensionen eines Transfers zwischen Neuen Dienstleistungen und Kultur“ am 9. April 2002 in Remscheid, Institut für Bildung und Kultur e.V., München 2002

Der Vortrag basiert auf Ergebnissen des Verbundprojekts „Dienst - Leistung(s) - Arbeit - Arbeit, Leistung und Interessenhandeln in der ‚tertiären‘ Organisation“, das sich mit der Analyse moderner Dienstleistungsarbeit beschäftigt. Das Verbundprojekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert und hat eine Laufzeit bis Ende 2002. Gemeinsames Ziel ist es, die Arbeits- und Leistungsanforderungen von Dienstleistungsbeschäftigten zu bestimmen, dabei zentrale Problemstellungen aufzudecken und Gestaltungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Jedes der vier beteiligten Institute bearbeitet ein eigenes Dienstleistungsfeld: WSI in der HBS Düsseldorf, Software/EDV Dienstleistungen; ISO Saarbrücken, Entwicklung, Service und Vertrieb im Maschinenbau; IAT Gelsenkirchen, Einzelhandel; ISF München, Audio-visuelle-Medien.

Ich nehme in dreifacher Weise auf das Thema dieser Tagung Bezug. Wie erläutert, untersuchen wir moderne Dienstleistungsarbeit. Mit unserem Dienstleistungsfeld der Audio-visuellen-Medien wird ein wichtiges Feld der Kulturproduktion beleuchtet, und zuletzt greift „Kundenorientierung“ ein kulturelles Leitbild auf, daß gerade für Dienstleistungsarbeit einen zentralen Stellenwert hat.

Im Mittelpunkt meines Vortrages wird der Zusammenhang von Kundenorientierung und Leistungs politik stehen. Kundenorientierung gilt als zentrales Prinzip „moderner Arbeit“ und wird von den unterschiedlichsten Seiten gefordert. Beim näheren Hinsehen wird aber deutlich, daß unter dem Leitbild der Kundenorientierung sehr Unterschiedliches und z.T. auch Widersprüchliches subsumiert wird. Dies werde ich anhand der vom Verbund untersuchten Felder im Punkt 1 illustrieren.

Offen bleibt aber noch die Frage, was hinter diesem Leitbild der Kundenorientierung steckt. Anhand unseres Dienstleistungsfeldes, den Audio-visuellen-Medien, möchte ich in den Punkten zwei und drei folgende Antwort geben: Kundenorientierung stellt nicht nur die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden in den Mittelpunkt, sondern ist zugleich zentrales Moment der Leistungs politik in den AV-Medien und hat somit weitreichende Auswirkungen auf die Beschäftigten.

## 1. Kundenorientierung als Schlüsselbegriff „moderner Arbeit“

Der Begriff der Kundenorientierung erfreut sich in Deutschland momentan einer großen Beliebtheit. Sogar in den Modernisierungskonzepten des *öffentlichen Sektors* stellt Kundenorientierung eine zentrale Zielsetzung dar. So sollen beispielsweise „Ideen- und Beschwerdemanagementsysteme“ auf kommunaler Ebene von einer stärkeren Kundenorientierung – oder vielleicht Bürgernähe – zeugen. *Unternehmen* wollen in der Kundenorientierung einen neuen „Königsweg“ zum Unternehmenserfolg gefunden haben. Für viele *Berufsgruppen* stellt der Kontakt mit dem Kunden und der Wunsch, sie gut zu beraten und zu bedienen, die Grundlage ihres beruflichen Selbstverständnisses dar. Und wir als *Endkunden* werden in den meisten Fällen gerne kompetent, schnell, zuvorkommend und mit einem angemessenen Lächeln bedient.

Die zentrale Bedeutung von Kundenorientierung für erfolgreiche Unternehmen wurde 1982 durch den Managementbestseller „In search of Excellence“ von Peters und Waterman verbreitet. Mehr als ein Jahrzehnt später wurde „Business Process Reengineering“ zum Schlagwort der Managementliteratur. Die amerikanischen Autoren Hammer und Champy plädierten dafür, die Geschäftsprozesse des Unternehmens grundsätzlich zu überdenken und radikal neu zu entwerfen. Grundgedanke dieser radikalen Umstrukturierung ist es, die funktionale Arbeitsteilung durch eine prozeß- und kundenorientierte Organisation zu ersetzen.

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

- Im herkömmlichen Sinne bezieht sich der Begriff auf die *Qualität der Interaktion zwischen Kunde und Dienstleister*, dies gilt in hervorgehobenem Maße im Einzelhandel.
- Kundenorientierung steht aber auch für eine *Erweiterung des Leistungsspektrums* von Unternehmen mit zusätzlichen Serviceangeboten wie beispielsweise Kunden-Hotlines. Diese Entwicklung ist insbesondere in der IT-Industrie und dem Maschinenbau anzutreffen.
- Die Orientierung am Kunden gilt vielerorts als Leitbild von *Unternehmenskultur*. Die Identifikation mit den Wünschen und Problemen der Kunden soll normative Orientierung bei den Beschäftigten stiften. In allen von uns untersuchten Dienstleistungsfeldern finden wir diesen Trend.

- Kundenorientierung wird allerdings auch mehr und mehr zu einem zentralem *Prinzip der Unternehmensorganisation* selbst. Dies prägt vor allem die Reorganisationsbestrebungen der großen IT-Unternehmen: Bei der Veränderung inner- und zwischenbetrieblicher Beziehungen verkörpert Kundenorientierung insofern den Übergang von bürokratisch-schwerfälligen Organisationen zu flexiblen kleinen Einheiten, deren Mitarbeiter sich von Büroangestellten oder Technikern 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.

Jedoch sollte man sich vergegenwärtigen, daß das freundliche Leitbild der Kundenorientierung u.U. verdeckt, daß es nicht das alleinige Ziel von Unternehmen sein kann, den Kunden zufrieden zu stellen, sondern sich primär am Markt zu behaupten. Die Attraktivität des Leitbilds basiert nach Holtgrewe und Voswinkel (2002) gerade darauf, 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, können zu dilemmatischen Anforderungen an die Beschäftigten führen; Kundenorientierung zeige sich, so Holtgrewe und Voswinkel, als neblige Mischung von Professionalität, Vermarktlichung und Beziehungsfähigkeit. Diese Ambiguität mache das Konzept vielfältig einsetzbar, weil man seine spezifische Bedeutung kontextentsprechend modifizieren könne. So schreiben sie:

„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. Und mal meint Kundenorientierung auch, daß nur so viel Leistung nötig ist, wie der Kunde überhaupt bemerke“ (Holtgrewe/Voswinkel 2002, S. 105).

Kurzum, Kundenorientierung ist ein schillernder uneindeutig gebrauchter Begriff.

## 2. Kundenorientierung in der Fernsehbranche?

Was moderne Kundenorientierung im Detail heißt, möchte ich im folgendem am Beispiel der AV-Medien näher erläutern. Dabei beziehen sich die Erläuterungen exemplarisch auf den Bereich des Fernsehens.

Die klassische Vorstellung von Kundenorientierung im Sinne eines personalen Kundenkontakts wird man in der Fernsehbranche zum jetzigen Zeitpunkt nicht finden. Bedingt durch den nur medial vermittelten Kontakt zum Fernsehpublikum existiert jedoch eine abstrakte Form der Kundenorientierung. Als „Applausmesser“ gilt gemeinhin die Einschaltquote: Sie ist der Nachweis einer erfolgreichen Kundenorientierung.

Kundenorientierung im Sinne von Quotenorientierung ist erst seit der Veränderung des Marktes durch die Zulassung kommerzieller Sender Mitte der 80er Jahre in den Vordergrund gerückt. Seit dem Verlust ihrer Monopolstellung befinden sich die öffentlich-rechtlichen Sender in einem harten Konkurrenzkampf mit den privaten Sendern um Werbekunden und Zuschaueranteile. Dabei ist Kundenorientierung in den unterschiedlichen Fernsehwelten öffentlich-rechtlich und privat-kommerziell nicht identisch und muß weiter differenziert werden.

**Betrachten wir zuerst die privaten Fernsehsender – Hier kann gesagt werden: Nur der „Kunde“ zählt! Aber wer ist Kunde?**

Es gibt zwei: die Werbeindustrie und den Fernsehzuschauer. Entgegen der alltäglichen Vorstellung sind nicht die Fernsehzuschauer die unmittelbaren Kunden der kommerziellen Sender, sondern die Werbung treibenden Unternehmen. Werbefinanzierte Sender verkaufen die durch ihr Fernsehprogramm erzeugte Aufmerksamkeit der Zuschauer an Werbung treibende für Werbespots. Kundenorientierung heißt hier in einem ersten Schritt, sich an den Vorgaben der Werbeindustrie auszurichten, und das heißt: möglichst die für die Werbeindustrie attraktive Zielgruppe, also meist jung und mit hohem Einkommen – und davon wiederum möglichst viele –, als Adressaten von Werbung bzw. Kontakten zu offerieren.

Um den Kunden aus der Werbeindustrie zu befriedigen, rückt der Zuschauer in den Mittelpunkt der Bemühungen. Zwar ist der Erfolg auf dem Werbemarkt für die kommerziellen Sender entscheidend, dieser kann aber nur durch den Erfolg auf dem Zuschauermarkt sichergestellt werden. In einem zweiten Schritt heißt Kun-

denorientierung folglich eine Ausrichtung an dem Fernsehzuschauer. So warb RTL in ihrer Startphase mit der Parole: „Wir haben etwas völlig Neues im Fernsehen entdeckt: den Zuschauer.“

### **Anders verhält es sich bei den öffentlich-rechtlichen Fernsehsendern – Hier muß man konstatieren: Quote ist nicht alles!**

Der Begriff der Kundenorientierung bei den öffentlich-rechtlichen Sendern ist schwieriger, denn sie sind als Anstalten des öffentlichen Rechts weitaus stärker vom Gesetzgeber reglementiert als die kommerziellen und müssen einen speziellen Programmauftrag erfüllen. Dieser beinhaltet „eine umfassende, alle wesentlichen Bereiche abdeckende und die gesellschaftliche Vielfalt aufgreifende Grundversorgung mit den drei Säulen Information, Unterhaltung und Kultur/Bildung“. Verpflichtet sind sie somit nicht nur, eine bestimmte Qualität der Darbietung zu offerieren, sondern auch, im Gegensatz zu den Privaten, vielfältige und somit auch u.U. nicht-marktgängige Fernsehsendungen auszustrahlen.

Dennoch spielt auch hier die Einschaltquote eine Rolle. Zur Legitimation der Rundfunkgebühren ist der Ausweis relevanter Marktanteile wichtig. Der unmittelbare Einfluß der Werbeindustrie gilt gemeinhin als gering. Begründet wird dies zum einen durch die im Rundfunkstaatsvertrag auferlegten Beschränkungen für Werbung, und zum anderen ist der Anteil der Werbeeinnahmen an den Gesamteinnahmen der öffentlich-rechtlichen Sender verhältnismäßig gering.

### **Der Fernsehzuschauer im Mittelpunkt**

Der Fernsehzuschauer mit seinem (Massen-)Geschmack rückt demnach mehr und mehr in den Mittelpunkt, denn er entscheidet mittels Fernbedienung, ob beispielsweise das Konzept der Show überarbeitet oder verworfen werden muß, jedoch nur, sofern der Besitzer der Fernbedienung hinsichtlich seiner demographischen Eckdaten für die Werbeindustrie Relevanz besitzt. Diese Entwicklung sorgt seit geraumer Zeit in einer anderen Branche für Aufwind – nämlich in der Fernsehforschung. Sie liefert die entscheidenden Informationen an die Sender und die Werbeindustrie hinsichtlich dessen, was der Fernsehzuschauer wirklich sehen will und was er tatsächlich gesehen hat bzw. welcher Knopf der Fernbedienung gedrückt wurde.

Die Einschaltquote, die von der GfK-Fernsehforschung in einem Fernsehpanel erhoben wird, stellt eine harte Währung dar, auf deren Basis Werbegelder berechnet werden. Zunehmend gewinnt allerdings auch die qualitative Fernsehforschung, zumindest bei den Privaten, an Bedeutung. Sie verlassen sich nicht auf eine Ex-post-Messung der Kundenzufriedenheit in Form der Einschaltquote, sondern wollen die Kundenpräferenzen in die Programmerstellung miteinfließen lassen.

Zusammengefaßt ergibt dies folgende Rollenverteilung: Die zahlende Werbeindustrie gibt die entsprechende(n) Zielgruppe(n), also die relevanten Kunden an, und die Fernsehforschung definiert deren Bedürfnisse und Wünsche an das Fernsehprogramm und kontrolliert den Erfolg beim Publikum, d.h. die Kundenorientierung.

### **3. Kundenorientierung als Leistungsfrage**

Ich möchte als nächstes einen Schritt weitergehen und aufzeigen, welche Auswirkungen Kundenorientierung für die Arbeits- und Leistungsbedingungen von Medienschaffenden hat. Obwohl angenommen werden kann, daß die Auswirkungen der Ergebnisse der Fernsehforschung, je nachdem in welcher Fernsehwelt (vor allem in der privaten) und in welcher Phase des Wertschöpfungsprozesses (vor allem in der inhaltlichen Konzeption), unterschiedlich sind, steht eines fest: Die Quote ist ein bestimmendes Element ihrer Arbeit.

Unsere These ist, daß Quotenorientierung als Ausdruck von zunehmender Kundenorientierung zu einer Veränderung der Koordinaten der Leistungs politik führt. Konkret bedeutet dies, daß sowohl die Leistungskriterien als auch die Formen der Steuerung von Leistung verändert werden.

#### **Quote als Leistungskriterium**

In gewisser Hinsicht stellt die Orientierung an der Quote eine Vereinfachung dar, ist doch die Quote – als objektive und quantitative Maßzahl – ein klar definiertes und leicht meßbares Leistungskriterium, welches einen Vergleich zwischen Programmen, aber auch unterschiedlichen Medienschaffenden, zu erleichtern scheint. Die Formel ist hierbei erdenklich simpel: Eine hohe Quote gilt als Ausweis einer gelungenen Kundenorientierung und insofern als Ausdruck einer guten Leistung. Aber was bedeutet dies für die in dieser Branche relevante Definition von Leistung?

Sicherlich verdrängt Quote nicht die nur schlecht objektivierbaren Merkmale von inhaltlicher oder künstlerisch-ästhetischer Qualität. Jedoch stellt sie eine klare und harte Vorgabe an die Medienschaffenden dar. Sie beinhaltet zentrale Momente moderner Leistungspolitik: Ergebnisorientierung, marktwirtschaftliche Kennziffern und Verobjektivierung von Leistung. Das Credo dieser neueren leistungspolitischen Entwicklungen besagt, daß nicht das konkrete Arbeitshandeln, z.B. der Arbeitsaufwand, der Bezugspunkt ist, sondern das Ergebnis. Wie dieses zu bewerten ist, entscheidet beispielsweise nicht ein Vorgesetzter, sondern der „Markt“: Gut ist nur das, was der Zuschauer als solches anerkennt, dies manifestiert sich in dieser einen objektiven Maßzahl als neuem wichtigem Leistungskriterium.

### **Veränderung von Formen der Steuerung durch die Orientierung an der Quote**

Dies führt unmittelbar zu dem zweiten Teil unserer These, daß nicht nur die Leistungskriterien, sondern auch die Formen der Steuerung von Leistung durch die Orientierung an der Quote modifiziert, wenn nicht sogar verändert werden. Das Stichwort ist hier „indirekte Steuerung durch Kennziffern“ bei weitem nichts Neues in der leistungspolitischen Diskussion sowohl im Industrie- als auch im Dienstleistungsbereich.

Diesem Konzept entsprechend werden einerseits objektive und quantifizierbare Sollvorgaben definiert und andererseits werden den Beschäftigten bewußt Handlungsspielräume im Arbeitsprozeß eingeräumt. Wie sie das definierte Ergebnis erzielen, liegt z.T. in ihrem Ermessen. „Quote“ erfüllt sicherlich die Anforderungen an eine abstrakte Kennziffer und kann somit eine indirekte Leistungssteuerung der Medienschaffenden ermöglichen. So wird beispielsweise die unmißverständliche Vorgabe von seiten der Sender definiert, welche Zielgruppe in welcher Anzahl mit dieser Serie erreicht werden muß; im Falle des Mißerfolgs, also wenn die Quotenvorgaben nicht erreicht werden sollten, droht beispielsweise die Einstellung der Serie. Denn die Quotenvorgaben sind alles andere als „weich“.

Dem Konzept der indirekten Steuerung folgend müßten den Medienschaffenden im Arbeitsprozeß Spielräume eingeräumt werden, um das Ziel in Eigenregie erfüllen zu können.

Die Lage sieht allerdings etwas anders aus: Ex post den Erfolg auf dem Zuschauermarkt durch die Messung der Quoten zu erfassen, reicht aufgrund der Marktbe-

dingungen nicht aus. Vielmehr wird versucht zu erkennen, welche Ursachen für hohe oder niedrige Quoten bestehen, um dies dann in Form von Vorgaben in die einzelnen Phasen des Wertschöpfungsprozesses einfließen zu lassen.

Es findet ein Prozeß der Verwissenschaftlichung statt, dessen Zielgröße die Befriedigung der Präferenzen relevanter Zuschauergruppen ist. Die gewonnenen Erkenntnisse werden in konkrete Arbeitsvorgaben übersetzt, die tendenziell zu einer Standardisierung von Gestaltungskriterien führen. Treiber dieser Entwicklung waren die privaten Sender, welche einen speziellen Stil kreierten, der als „peppig, rasant, jugendlich“ charakterisiert werden kann. Diesen entwickelten sie in enger Auseinandersetzung mit den Erfahrungen der Werbeindustrie, die schon früh auf wissenschaftliche Erkenntnisse der Werbepsychologie hinsichtlich Zuschaueraufmerksamkeit, aber auch auf Bindung setzte.

Diese Erkenntnisse mündeten in konkrete Vorgaben und Arbeitsanweisungen für die Medienschaffenden. Betroffen ist hiervon nicht nur der inhaltliche Bereich, wie man vielleicht zuerst annehmen könnte, sondern auch der technische und ästhetische, beispielsweise die Bereiche Kamera und Licht.

Die „moderne“ Form der Leistungssteuerung durch abstrakte Kennziffern ist also nur eine Seite der Medaille, denn neben dieser findet sich auch eine „traditionelle“ Form der Steuerung durch direkte Vorgaben. Diese geht sogar mit einer Rücknahme von Handlungsspielräumen einher, indem explizite Vorgaben gemacht werden, wie das Ziel „hohe Quote“ zu erreichen ist. Hier gehen also Ergebnisverantwortung und direkte Vorgaben hinsichtlich der Aufgabenbewältigung Hand in Hand.

So berichtete uns ein Medienschaffender über „nicht zu ignorierende Vorgaben“, die ein öffentlich-rechtlicher Sender für ein Wissenschaftsmagazin machte:

“Keine Bildsequenz darf länger als fünf Sekunden ohne Text stehen, weil erfahrungsgemäß der große Teil der Zuschauer, wenn nicht die kombinierte Berieselung von Text und Bild da ist, und natürlich im Idealfall beides packend ist, auf einen anderen Kanal umswitcht.

Wenn Text und Bild so dicht beisammen sind, daß ein Bild nicht länger als fünf Sekunden freisteht, ist die Wahrscheinlichkeit, daß der Zuschauer bei dieser Sendung bleibt, größer, gleichzeitig aber das Ergebnis, daß bei ihm über diese Sendung etwas an Information hängen bleibt, um so geringer.”

Diese Aussage verdeutlicht zwei für uns sehr zentrale Aspekte: Sogar bei einem Wissenschaftsmagazin eines öffentlich-rechtlichen Senders hat die Quote einen derart hohen Stellenwert bzw. ist die Angst vor dem „zappenden“ Zuschauer so groß, daß entgegen den Gesetzmäßigkeiten des Lernens und Vergessens gehandelt wird – entscheidend ist die Quote. Des weiteren wird hier der Freiraum der Medienschaffenden durch eine Vorgabe eingeschränkt, die in ihrer Direktheit und Klarheit geradezu bestechend ist: „Keine Bildsequenz darf länger als fünf Sekunden ohne Text stehen.“

Ähnliches wurde uns auch über den Einsatz von Farbfolien beim Licht berichtet, welche zu einer visuellen Verfremdung der Szenerie führen, aber die Zuschauer an die Sendung binden sollen. Auch hier werden den Medienschaffenden konkrete Arbeitsanweisungen gegeben:

„Jetzt wird das einfach generell eingesetzt, fünf Sekunden Rot, drei Sekunden Grün, dann Gelb. Also, um das jetzt ganz ins Extreme zu steigern, nur damit so ein optischer Effekt entsteht, der auch möglicherweise die Zuschauer an das Bild bindet, an das Programm.“

Diese Beispiele verdeutlichen, daß neben der indirekten Steuerung durch die Quote auch eine direkte Form der Steuerung vorfindbar ist. Den Medienschaffenden wird es somit nicht überlassen, in Eigenregie das gewünschte Ziel zu erreichen, sondern sie erhalten z.T. – wie gezeigt wurde – recht genaue Arbeitsanweisungen. Abgeleitet werden diese von neueren Erkenntnissen der Fernsehzeuschauerforschung. Ihre Anwendung geht mit einer teilweisen Standardisierung von Gestaltungskriterien einher, indem beispielsweise gekippte Kameraeinstellungen, Farbfolien beim Licht oder auch schnelle Schnittfolgen nicht mehr mit einer inhaltlichen Bedeutung gekoppelt sein müssen, sondern als Mittel zum Zweck standardisiert eingesetzt werden.

Die Quote wird zu einem zentralen Element der Leistungspolitik, da

- sie als objektive, quantitative Kennziffer ehemals vielfältige Leistungskriterien technischer, inhaltlicher oder auch ästhetischer Art z.T überformt;
- sie stellt ferner die Basis für zwei – in der Literatur als gegensätzlich beschriebene – Formen der Steuerung dar: Dies ist einerseits die indirekte Kontextsteuerung durch die Vorgabe von Quoten und andererseits die direkte Steuerung durch konkrete Vorgaben hinsichtlich dessen, wie Quoten erreicht

werden können – „modern“ und „traditionell“ scheinen hier zusammenspielen zu können.

Der von uns betrachtete Ausschnitt moderner Dienstleistungsarbeit zeichnet sich durch eine spezielle Form der Kundenorientierung aus, nämlich der Orientierung an der Quote. Die Quote ist aber nicht nur Ausdruck von Kundenorientierung, sondern steht auch für die Veränderung der Koordinaten der Leistungspolitik, indem die Leistungskriterien sowie die Formen der Leistungssteuerung verändert werden.

Hochgradig kreative und in ihrem Leistungsinhalt nicht im traditionell tayloristischen Sinne rationalisier- und steuerbare Tätigkeiten werden einerseits mit einem System abstrakter Kennziffern und damit verbundener indirekter Steuerungsmechanismen und andererseits mit klaren direkten Vorgaben konfrontiert.

#### **4. Schlußbemerkungen**

Ich komme damit zum Schluß meiner Ausführungen.

Kundenorientierung ist ein konstitutives Merkmal von Dienstleistungsarbeit und somit nichts Neues. Was wir jetzt beobachten, ist Kundenorientierung in einer neuen Ausprägung: Nicht nur der Kunde und seine Bedürfnisse, sondern vor allem seine Abstraktion in Kennziffern ist das, womit die Beschäftigten sich auseinandersetzen müssen. Dies beinhaltet eine neue Form der Rationalisierung und Standardisierung von Dienstleistungsarbeit, die wir in den untersuchten Dienstleistungsfeldern, wenn auch in unterschiedlichen Ausprägungen und mit unterschiedlichen Mitteln, beobachten können. Hinter dem freundlichen Leitbild der Kundenorientierung verbergen sich folglich für die Beschäftigten höchst ambivalente Folgen.