

Dieter Sauer

Arbeit, Leistung und Interessenhandeln in der „tertiären“ Organisation

Dienstleistungsarbeit als Forschungsfeld

Einleitendes Referat auf der Abschlusskonferenz des BMBF-Projekts *Dienst-Leistung(s)-Arbeit* am 31.1.2003 in Berlin

Liebe Kolleginnen und Kollegen, sehr geehrte Damen und Herren,

nachdem Sie schon einiges zur gesellschaftlichen Bedeutung und zum strukturellen Wandel von Dienstleistungen und Dienstleistungsarbeit gehört haben, werde ich jetzt versuchen, Ihre Aufmerksamkeit auf die Frageperspektiven unseres Forschungsverbundes zu lenken, dessen Ergebnisse wir heute präsentieren und diskutieren wollen. Zunächst möchte ich das Verbundvorhaben kurz vorstellen (Folie 1).

Das Projekt

Wir haben vor etwa 2½ Jahren mit unseren Forschungsarbeiten begonnen, die Projektentwicklung reicht jedoch bis ins Jahr 1998 zurück. Das heißt, wir haben das Projekt in einer Zeit konzipiert, in der die **New Economy** in aller Munde war und ihr Mythos auch die wissenschaftliche Community und vor allem auch die öffentlichen Auftraggeber von Forschung erreicht hatte. Entwicklungen im Bereich der Kommunikations- und Informationstechnologie, das Internet und die darauf basierenden Phantasien einer globalen Vernetzung der Wissensgesellschaft bildeten den Hintergrund für diese Vorstellung einer juvenilen Wirtschaft, für eine Fetischisierung von Jugend, Kreativität und Arbeitsspaß oder, wie die selbst noch jugendlichen New-Economy-Forscher formulieren: die Verlängerung einer leistungsorientierten Pubertät ins Erwachsenenalter. Auch in den Programmen des BMBF zur Dienstleistungsforschung hatte der New-Economy-Hype seine Spuren hinterlassen: Unter dem Stichwort Kundenorientierung oder neue Dienstleistungskultur ging es um innovative Formen der Unternehmens- und Arbeitsorganisation, die die Betriebe befähigen sollten, auf dem Markt im verschärften globalen Konkurrenzkampf zu bestehen. Die meisten der dort geförderten Projekte haben deswegen auch eher eine Managementperspektive eingenommen. Unserem Projekt, das die Arbeits- und Beschäftigtenperspektive ins Zentrum stellt, kommt in diesem Programm deswegen eine gewisse Sonderstellung zu.

Nun will ich mich nicht – wie dies unser Bundeskanzler getan hat – auf die Seite derjenigen stellen, die natürlich immer schon gewusst haben, dass das mit der New Economy nicht gut gehen konnte. Nicht nur unser Kanzler, auch wir waren so „opportunistisch“, in unserem Antrag auf einige der Mythen der Dienstleistungsökonomie Bezug zu nehmen, die von den New-Economy-Visionen beeinflusst wurden (Folie 2).

Dies wird erkennbar in den zentralen Fragestellungen der Untersuchung, die ich Ihnen kurz so, wie sie in unserem Antrag formuliert sind, zeigen möchte. In der ersten Frage haben wir die Kategorien der Kundenorientierung und Flexibilität aufgegriffen und nach den Konsequenzen gefragt, die sich bei ihrer Umsetzung für die Arbeitsorganisation und die Leistungsregulierung ergeben. Wir haben in der ersten Projektphase das Verhältnis von Kundenorientierung und Leistung in einer Expertenrunde ausführlich diskutiert, um daraus Einsichten in die innere Qualität moderner Dienstleistungsarbeit zu gewinnen. Dabei haben wir uns auch mit den Mythen auseinander gesetzt, die dem Begriff der Kundenorientierung anhaften. Die Ergebnisse dieser Debatte und erste Befunde aus den vier Untersuchungsfeldern haben wir in einem eigenen Forschungsbericht veröffentlicht¹.

Aus den anderen Teilfragen entnehmen Sie, dass die Veränderung von Arbeits- und Leistungsanforderungen im Zentrum dieses Verbundvorhabens stand. Dabei haben wir versucht, diese Veränderungen vor allem aus der Perspektive der Beschäftigten, ihrer Wahrnehmung und Bewältigung zu erfassen. In der politischen Gestaltungsperspektive interessierte uns insbesondere das Verhältnis von individuellem Interessenhandeln und kollektiver Interessenvertretung. An den Fragestellungen, aber auch an der Auswahl unserer Untersuchungsfelder erkennt man, dass wir bei der Konzipierung unseres Projekts dem New-Economy-Hype doch nicht so verfallen waren, sondern eher darauf gesetzt haben, in der Analyse der Realität von Unternehmen und Arbeit die Mythen der New Economy zu überprüfen.

Aufstieg und Fall der New Economy in der Laufzeit unseres Projekts beeinflussten natürlich auch unsere Projektarbeit, und zwar weniger unsere konzeptionellen Überlegungen, sondern vor allem unsere empirischen Erhebungen und Befunde. New Economy war ja nicht nur eine ideologische Luftblase, sondern ihr entsprachen durchaus reale Prozesse, vor allem in den von uns untersuchten so genannten modernen Branchen wie der IT- und der Medienindustrie. Hier haben wir es nach der anfänglichen Boom-Phase mit tatsächlichen Krisenprozessen zu tun, die einschneidende Wirkungen für die Beschäftigungs- und Arbeitssituation der davon betroffenen Arbeitskräfte haben. Krise und vor allem Krisenerfahrungen der von uns befragten Beschäftigten kommen auch in unseren Ergebnissen zu Ausdruck: Sie fallen in einigen Punkten deutlich negativer und düsterer aus, als wir ursprünglich erwartet hatten. Dies ändert nichts an unserer grundsätzlichen Einschätzung einer ambivalenten Entwicklung von Dienstleistungsarbeit, zeigt aber, dass in Krisenzeiten die positiven Elemente moderner Dienstleistungsarbeit, die Chancen individueller Entfaltung in den Hintergrund treten.

Wissenschaftliche Verortung (Folie 3)

Nicht nur in den Programmen der Forschungsförderung, sondern auch in der einschlägigen Forschung ist die Frage nach der qualitativen Veränderung von Dienstleistungsarbeit relativ wenig ausgeleuchtet. Zwar gibt es neuere Analysen zur Dienstleistungsarbeit in einzelnen Branchen, insgesamt dominiert jedoch eine ökonomische Sichtweise den Dienstleistungsdiskurs. Steigerungen der

¹ Dieter Sauer (Hg.) (2002): Dienst-Leistung(s)-Arbeit. Reihe: ISF Forschungsberichte, München.

Innovationsfähigkeit und Sicherung der globalen Wettbewerbsfähigkeit sind die zentralen Stichworte, Dienstleistungsarbeit wird vor allem in arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischer Perspektive thematisiert. Ich will darauf hier nicht näher eingehen und ebenso wenig auf die diversen Prognosen zur Entwicklung einer Dienstleistungsgesellschaft, die normalerweise in ein einleitendes Referat gehören. Der Blick auf die Zusammensetzung der Teilnehmer dieser Tagung sagt mir, dass dies nicht nur mich, sondern auch Sie langweilen würde. Ich beschränke mich auf ein Zitat aus einem Aufsatz von Martin Baethge, in dem er sich diese Mühe gemacht hat. Er fasst die Aussagen der großen Theoretiker der Dienstleistungsgesellschaft von Fourastié bis Daniel Bell folgendermaßen zusammen:

„Mit dem Eintritt in die nachindustrielle Gesellschaft verbindet ein Großteil der an dieser Diskussion in den letzten beiden Jahrzehnten beteiligten Wissenschaftler die Erwartung, dass nicht mehr das Leid der Lohnarbeit herrschen und der Tauschwert sein erbarmungsloses Zepter schwingen, sondern dass eine neue dienstleistungstypische Gebrauchswertorientierung menschlichere Arbeitsverhältnisse und mit ihnen insgesamt eine humanere Gesellschaft schaffen werde, in der nicht zuletzt auf Grund der Verkürzung der Arbeitszeiten mehr Raum zum Ausleben der individuellen Bedürfnisse bleiben werde. Der spezifische Charakter von Dienstleistungsarbeit als personenbezogene und kommunikative Tätigkeit schließlich – so die weiteren, auf die Qualität der Arbeitsverhältnisse zielenden Erwartungen – mache sie weniger rationalisierungsfähig und den Kriterien und Imperativen wirtschaftlicher Effizienz weniger zugänglich.“²

Nun wissen wir, dass einige der Prognosen, vor allem was die quantitativen Annahmen angeht, so schlecht nicht waren, die Erwartungen an die Qualität von Dienstleistungsarbeit jedoch waren offensichtlich zu optimistisch. Sie haben vor allem die Entwicklung sogenannter „bad jobs“, die ganze Dienstleistungsbranchen bestimmen, und die Rationalisierungsresistenz von Dienstleistungen falsch eingeschätzt. Es gibt auch zu diesen Punkten eine Reihe von Prognosen, die in entgegengesetzter Perspektive eine negative Vision in der Entwicklung von Dienstleistungsarbeit entwerfen.

Martin Baethge selbst und auch einige andere Sozialwissenschaftler, die versuchen, mit den Spezifika von Dienstleistungsarbeit umzugehen, verweisen alle zunächst einmal darauf, dass es keine einheitliche Entwicklung von Rationalisierung und Arbeitsorganisation im Dienstleistungsbereich gebe. Die vorherrschende **Heterogenität** verbiete es, für die Entwicklung von Dienstleistungen einen Generalnenner zu formulieren. Sie versuchen dann jedoch selbst, dieser Heterogenität durch generelle Annahmen beizukommen, indem sie verschieden ausgelegte **Entwicklungspfade der Rationalisierung** skizzieren: Der eine betrifft die personalintensiven **Low-Tech-Bereiche** im Handel, im Hotel- und Gaststättengewerbe, im Reinigungsgewerbe und in den unternehmensbezogenen Hilfsdiensten; der andere die tendenziellen **High-Tech-Bereiche** des Finanzdienstleistungssektors, der Industrie- und Handelsverwaltung und der qualifi-

² Martin Baethge (1996): Zwischen Computer und Kunden – Rationalisierung und neue Arbeitskonzepte in den Dienstleistungen. In: H.-J. Braczyk, H.D. Ganter, R. Seltz (Hg.): Neue Organisationsformen in Dienstleistung und Verwaltung, Stuttgart: Kohlhammer, S. 15-28.

zierten unternehmensbezogenen Dienstleister, zu denen die meisten Beratungsfirmen sowie EDV-Softwareunternehmen und Werbeagenturen zählen.

Im ersten Entwicklungspfad, also für die Low-Tech-Bereiche, werden Rationalisierungskonzepte nach dem Muster der Industrierationalisierung identifiziert. Sie führen dazu, dass wir es hier mit einem Arbeitsbereich zu tun haben, der sich von der übrigen Entwicklung zur Hochqualifizierten-Gesellschaft weitgehend abgekoppelt hat. Die Beschäftigten in diesem Bereich haben auch selten Chancen, in qualifiziertere Tätigkeitsbereiche zu wechseln.

Bei der Rationalisierung in dem zweiten Entwicklungspfad, dem der marktvermittelten und kundenberatungsbezogenen Dienstleistungsbereiche, wird von einem Typ systemischer oder kommunikativer Rationalisierung ausgegangen. Dies führe auf der Basis zunehmenden Computereinsatzes vor allem zu einer Anhebung des durchschnittlichen Qualifikationsniveaus und verbinde sich generell mit höheren Anforderungen an individuelle Kompetenzen und Leistungspotenziale der Beschäftigten. Die Entwicklung von Dienstleistungsarbeit, die dem zweiten Entwicklungspfad folgt, wird zwar nicht nur positiv gesehen – es wird auch auf Risiken steigender Leistungsanforderungen und auf Probleme bei der Durchsetzung dieser höherwertigen Dienstleistungsarbeit verwiesen – aber dennoch bleibt für diesen Entwicklungspfad einiges von den Hoffnungen einer „tertiären Zivilisation“ gültig. Da gleichzeitig davon ausgegangen wird, dass dieser zweite Entwicklungspfad die Mehrheit der Beschäftigungsverhältnisse in der Zukunft prägen wird, wird der Weg frei gemacht für überwiegend positive Visionen. Diese Projektion eines qualitativen Wandels von Dienstleistungsarbeit, die sich noch wesentlich an den Entwicklungen in den 80er-Jahren orientiert und Dienstleistungsarbeit noch stark in ihrer Abgrenzung zur Produktionsarbeit begreift, trifft aus unser Sicht nicht mehr die heutigen Verhältnisse.

Generalisierung (Folie 4)

Auch wir haben uns im Forschungsverbund mit dem Problem der Heterogenität von Dienstleistungsarbeit und damit mit der Frage möglicher Generalisierungsperspektiven auseinander zu setzen. Beim Blick auf unsere Untersuchungsfelder fallen zuerst die beträchtlichen Unterschiede und Diskrepanzen auf, die diese Felder und die dort vorzufindenden Formen von Dienstleistungsarbeit charakterisieren. Wir haben diese Felder ja auch ausgewählt, um ein möglichst breites Spektrum von Dienstleistungsarbeit in den Blick zu bekommen und auch die Unterschiede in den strategischen Umgangsweisen der Unternehmen mit Arbeit herauszuarbeiten. Insoweit stehen die Ergebnisse in den vier Untersuchungsfeldern auch in einer gewissen Eigenständigkeit für sich, haben ihren eigenen feldspezifischen Aussagewert. Wir wissen natürlich auch, dass dies nur ein beschränkter Blick ist und dass wir mit Sicherheit wichtige andere Erscheinungsformen von Dienstleistungsarbeit nicht erfasst haben. Von dem Ziel, die heterogene Landkarte von Dienstleistungsarbeit auch nur ansatzweise auszufüllen, sind wir dementsprechend weit entfernt. Diesen Anspruch hatten wir auch nicht, ebenso wenig wie den Anspruch, die Spezifika von Dienstleistungsarbeit zu bestimmen oder uns gar am Begriff von Dienstleistungsarbeit – an dem schon so viele gescheitert sind – abzuarbeiten. Wir haben die **Perspektive umgedreht** und danach gefragt, inwieweit sich in den von uns untersuchten Feldern von Dienstleistungsarbeit allgemeine Trends in der Entwicklung von Arbeit finden lassen. Wenn sich mit dem Begriff der Dienstleistung, wie meist unterstellt, die

Insignien des Modernen und Neuen verbinden, kann Dienstleistungsarbeit dann als Vorreiter moderner Arbeit gelten? Wenn dies so ist, dann müssten sich alle jene Merkmale moderner Arbeit, wie sie gegenwärtig in einer Reihe von Konzepten zur Wissensarbeit, zur Entgrenzung von Arbeit, zum Arbeitskraftunternehmer und Ähnlichem aufgeführt werden, auch im heterogenen Spektrum von Dienstleistungsarbeit finden lassen. Uns interessiert also weniger die Frage, was denn das Besondere der Dienstleistungsarbeit ist, sondern was in unseren Analysen von Dienstleistungsarbeit an Merkmalen und Tendenzen erkennbar wird, die sich für die Entwicklung moderner Arbeit verallgemeinern lassen.

Wir stellen damit bewusst die Trennschärfe einer begrifflichen Abgrenzung von Dienstleistung, von Dienstleistungsarbeit in Frage. Angesichts der radikalen Veränderungsprozesse, die Arbeit gegenwärtig generell erfassen, scheint uns das Label Dienstleistungsarbeit für eine Systematisierung zunehmend ungeeignet. Mit dieser Auffassung stehen wir sicher nicht alleine, auch einige andere Beobachter der aktuellen Entwicklung von Arbeit halten den Diskurs über Dienstleistungsgesellschaft und Dienstleistungsarbeit für inzwischen überholt. Meist jedoch deshalb, weil sie ein anderes Label, wie zum Beispiel das der Wissensgesellschaft und Wissensarbeit oder der Informationsgesellschaft und Informationsarbeit, für geeigneter halten. Dieser Auffassung sind wir nicht.

Ausgangspunkt unserer Generalisierungsüberlegungen sind Thesen zu einem Umbruch in der gesellschaftlichen Organisation von Arbeit, die für die Anlage unseres Untersuchungsdesigns erkenntnisleitend waren und die im Verlauf der zahlreichen Diskussionen im Verbund zur Systematisierung von empirischen Befunden aus den Untersuchungsfeldern immer wieder fruchtbar gemacht werden konnten. Sie sind nicht in einem ausgearbeiteten Konzept weiterentwickelt worden, das wir unserer Untersuchung voranstellen könnten, sondern sie gehen eher implizit-strukturierend in die Darstellung unserer Ergebnisse ein. Diese Thesen und damit die Grundstruktur unserer Argumentation will ich Ihnen im Folgenden kurz nahe bringen.

These 1

Dienstleistungsorientierung und neue Dominanz des (Absatz)marktes

(Folie 5)

Eine erste These bezieht sich auf ein neues Verhältnis von Markt- und Dienstleistungsökonomie, in dem Tertiarisierungsprozesse auf der einen und eine neue Dominanz der Markt- über die Produktionsökonomie auf der anderen Seite miteinander verwoben werden. Wird das Ende des Fordismus zumeist mit dem Ende der Unterordnung des Marktes unter die Kostenökonomie der Produktion in eins gesetzt, so wird das Ende des Industrialismus meist an der Ausdehnung eines tertiären Sektors und der Durchsetzung einer qualitativen Dienstleistungs- oder Kundenorientierung in allen gesellschaftlichen Bereichen festgemacht. Auch wenn sie sehr unterschiedlichen Diskursen entstammen, bezeichnen die Dienstleistungsorientierung und der neue Stellenwert des Marktes nur zwei Seiten eines Prozesses. Zwei Seiten, die allerdings in einem widersprüchlichen Verhältnis zueinander stehen: eine Gebrauchswertperspektive, die versucht, sich an den Bedürfnissen des Kunden zu orientieren, und eine Tauschwertperspektive, die auf die Sicherung des Absatzes und damit die Realisierung der erzeugten Werte ausgerichtet ist. Ausweitung der Produkt- und Leistungsvielfalt und qualitative Orientierung an spezifischen Konsumbedürfnissen auf der einen Seite –

Beherrschung des Marktes und Antizipation und Manipulation der Bedürfnisentwicklung vor dem Hintergrund gesättigter Märkte und verschärfter Konkurrenz auf der anderen Seite. Das „stumme“ Verhältnis zwischen Produktion und Konsumtion soll zum Sprechen gebracht werden („consumer voice“).

Die Entwicklung der Dienstleistungsökonomie ist davon in doppelter und widersprüchlicher Weise betroffen: Zum einen dehnt sie sich aus – sei es in neue Bereiche, sei es weit in die Produktionsbereiche hinein – und macht traditionelle Unterscheidungen hinfällig. Zum anderen erzeugt der zunehmende Markt- und Konkurrenzdruck eine verstärkte kostenökonomische Durchdringung und eine damit einhergehende Standardisierung und Technisierung. Wir sprechen von einer Tendenz zur Industrialisierung des Dienstleistungsbereichs, vor allem was die traditionellen Felder angeht.

These 2

Informatisierung und neue Dominanz der Finanz- und Kapitalmärkte

(Folie 6)

Informations- und Kommunikationstechnologien waren bereits in den 80er-Jahren die Basis für die Herausbildung dezentraler flexibler Organisationsstrukturen und ihre sukzessive informationstechnische Vernetzung. Eine neue Qualität wird in den 90er-Jahren sichtbar, und zwar sowohl in der Entwicklung der Informatisierung als auch in den zunehmend kapitalmarktorientierten Formen der Unternehmenssteuerung. Auf der einen Seite schafft die Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnik zu einer Netzwerktechnologie die Möglichkeiten einer weiter reichenden dramatischen Dezentralisierung und Flexibilisierung.

Auf der anderen Seite hat ein neues Verhältnis von Geld- und Realkapital im Begriff des „Shareholder-Value-Kapitalismus“ – noch unzureichend thematisiert – zum Aufbau unternehmensinterner und unternehmensübergreifender Kontroll- und Steuerungssysteme geführt, die nicht nur die Finanzverhältnisse in den Unternehmen jederzeit transparent machen, sondern auch den Durchgriff von Konzernzentralen und den Einfluss externer Akteure auf den Kapitalmärkten verstärken. Dieser Übergang zu einer wertorientierten Steuerung in den Unternehmen lässt Ökonomisierung und Standardisierungstendenzen, die im Zuge einer marktorientierten Flexibilisierung der Unternehmensstrukturen mancherorts etwas zurückgedrängt wurden, wieder stärker ins Zentrum von Unternehmensstrategien rücken.

These 3

Neue Organisations- und Steuerungsformen

(Folie 7)

Strategien der Unternehmen zur Bewältigung der widersprüchlichen Anforderungen setzen auf Organisations- und Steuerungsformen, die diese 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 hereingeholt, 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 nicht 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. 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.

These 4 **Arbeit im Umbruch** (Folie 8)

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 Person 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 insbesondere in Dienstleistungsprozessen schon seit einiger Zeit im Gange. 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**. Flexibilisierung der Beschäftigung ist zwar auch 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 geschlechtsspezifischen Segmentation (eklatantes Beispiel dafür sind geringfügig und teilzeitbeschäftigte Frauen im Einzelhandel, die prekären Beschäftigungsverhältnisse der Film- und Fernsehschaffenden oder die hochqualifizierten „Freelancer“ in der IT-Industrie). Flexibilisierung heißt in vielen Fällen auch eine Entsicherung von Arbeitsverhältnissen, insbesondere dort, wo eine neue Ökonomie der Unsicherheit zur Basis einer Einsatz- und Leistungs politik wird.

Noch größeres Gewicht besitzen Formen einer internen Flexibilisierung, d.h. eine Flexibilisierung der Arbeitszeit. 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 überformt von Prozessen einer neuen **Standardisierung und Objektivierung**. Veränderter Zugriff auf die Leistungspotenziale 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. 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 von Kontrolle und Leistungsbedingungen Grenzen gesetzt sind: In Gefahr geraten die Orientierung an Qualität, der professionelle Umgang mit Kunden sowie die notwendigen subjektiven Voraussetzungen individueller Selbststeuerung.

These 5

Moderne Dienstleistungsarbeit – ambivalent und heterogen

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 **individuelle 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: **Strukturelle Heterogenität von Dienstleistungsarbeit** scheint deswegen neben der individuellen Ambivalenz ihr wesentliches Merkmal.

Je nachdem, 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. Ob auch die Verlierer von heute die Gewinner von morgen sein können, steht jedoch in Frage. Das heißt für die politischen Anforderungen an Gestaltung: Es gibt eine doppelte Aufgabe. Es gilt die Verlierer zu schützen und zu unterstützen, damit sie nicht weiter ins Abseits geraten und neue Perspektiven erhalten. Und es gilt die erreichten Entfaltungschancen derjenigen zu sichern, die von aktuellen Umbrüchen in der Arbeit profitieren, und sie auch für andere zu nutzen. Das Problem ist, dass die Gruppe derer wächst, bei denen Chancen und Risiken in eins fallen oder zumindest nahe beieinander liegen.

Heterogenität und Ambivalenz moderner Dienstleistungsarbeit sind deswegen nicht zuletzt die Ursachen für das politische Gestaltungsdilemma, das sich insbesondere Organisationen wie den Gewerkschaften gegenwärtig stellt, wenn sie interessenpolitisch handeln wollen. Damit werden wir uns im zweiten Plenum heute Nachmittag ausführlich beschäftigen.