

Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung

Herausgegeben von der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

51

Markus Pohlmann
Dieter Sauer
Gudrun Trautwein-Kalms
Alexandra Wagner (Hg.)

Dienstleistungsarbeit: Auf dem Boden der Tatsachen

Befunde aus Handel, Industrie,
Medien und IT-Branche



Das dieser Veröffentlichung zugrunde liegende Vorhaben wurde von dem Projektträger DLR betreut und mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) unter dem Förderkennzeichen 01HG9963-66 gefördert.

Bibliografische Informationen Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 3-89404-982-0

© Copyright 2003 by edition sigma, Berlin.

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Umschlaggestaltung: Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Druck: Rosch-Buch, Scheßlitz

Printed in Germany

Inhalt

Vorwort	7
Einleitung: Arbeit, Leistung und Interessenhandeln in der „tertiären“ Organisation Dienstleistungsarbeit als Forschungsfeld <i>Dieter Sauer</i>	15
Dienstleistungsbeschäftigung im europäischen Vergleich <i>Alexandra Wagner</i>	27
Zwischen Kunden und Kennziffern – Leistungspolitik in der Verkaufsarbeit des Einzelhandels <i>Dorothea Voss-Dahm</i>	67
„Allein aufs Systemgeschäft und Dienstleistungen zu setzen, ist dummes Zeug.“ – Von den Mühen des deutschen Maschinenbaus mit der Dienstleistungsorientierung <i>Hans Günter Grewer, Josef Reindl</i>	113
Alles Spaß und Hollywood? Arbeits- und Leistungsbedingungen bei Film und Fernsehen <i>Kira Marrs, Andreas Boes</i>	187
High Potentials unter Druck – Gestaltung der Arbeits- und Leistungsbedingungen von Software-Experten und IT-Dienstleistern <i>Gudrun Trautwein-Kalms, Elke Ahlers</i>	243
Dienstleistungsarbeit im Zeichen von Vermarktlichung und neuer Leistungsorientierung <i>Markus Pohlmann, Hans-Günter Grewer</i>	295
Anhang	307

Dienstleistungsarbeit im Zeichen von Vermarktlichung und neuer Leistungsorientierung

Markus Pohlmann, Hans-Günter Grewer

0. Einleitende Bemerkungen zu Zielen und Fragen

Die Bedeutung, die der Dienstleistungsarbeit für die Entwicklung moderner Gesellschaften zukommt, ist sozialwissenschaftlich umstritten. Für die einen ist das „goldene Zeitalter“ der Dienstleistungen, insbesondere gemessen an der quantitativen Bedeutung des Dienstleistungssektors lange Wirklichkeit geworden. Sie weisen auf den weltweit in den Industrienationen fortschreitenden Rückgang der Beschäftigten im industriellen Sektor ebenso hin wie auf die neuen Arbeits- und Leistungsformen im Dienstleistungsbereich. Durch diese habe er insbesondere auch für Hochqualifizierte an Attraktivität gewonnen. Für die anderen erscheint das „Zeitalter“ der Dienstleistungen als weitaus glanzloser als von Fourastié (und vielen anderen) erwartet. Dies zeige sich insbesondere bezogen auf die Arbeit, die Leistungsanforderungen und die Qualifikationsentwicklung. Sie weisen u.a. darauf hin, daß in Deutschland die Arbeitsmarkteffekte nicht so weitreichend waren, daß ein weiterer Anstieg der Arbeitslosigkeit verhindert worden wäre. Und auch die Vorstellung, daß die Dienstleistungsarbeit (insbesondere in Deutschland) als qualifizierte und gut bezahlte Arbeit daherkäme, habe sich bezogen auf das gesamte Spektrum der Dienstleistungsarbeit nicht aufrechterhalten lassen. Eine dritte Fraktion machte in diesem Streit dann zusätzlich darauf aufmerksam, daß die Dienstleistungsfrage als allgemein formulierte ohnehin falsch gestellt sei. Die Vielfalt dessen, was sich hinter dem Dienstleistungsbegriff verberge, sei kaum auf einen einzigen Nenner zu bringen (vgl. zu dieser Diskussion insgesamt Fourastié 1952/54; Baethge/Wilkens 2001; Sauer 2002 u.v.a.).

Zwischen diesen unterschiedlichen Positionierungen hat der Forschungsbund seinen Weg gesucht. Er hat zum einen die mangelhaft berücksichtigte Vielfalt der Dienstleistungsarbeit zum Ausgangspunkt genommen, um zu sehen, welche gesellschaftlichen Trends in der Entwicklung von Arbeit auch die Dienstleistungsarbeit treffen und in welcher Form dies geschieht. Zum anderen hat er die hochgesteckten Erwartungen und Enttäuschungen zum Anlaß genommen, fern ab von den euphorischen Prognosen einer postindustriellen Dienstleistungs-

gesellschaft oder den pessimistischen Beschwörungen einer „McDonaldisierung“ der Arbeit zu einem differenzierten Bild der Dienstleistungsarbeit zu gelangen.

Dieser Weg läßt sich genauer durch die Antworten auf drei Fragen bestimmen, die wir im folgenden stellen:

1. Wie haben sich die Trends der Vermarktlichung in der Dienstleistungsarbeit niedergeschlagen und wie stark und weitreichend ist der Rationalisierungsdruck, dem sie ausgesetzt ist?
2. Wie hat die Umsetzung dieses Rationalisierungsdrucks die auf die Dienstleistungsarbeit gerichteten Leistungspolitiken verändert und welche Rolle spielen dabei die (neuen?) Arbeitsorientierungen der Beschäftigten?
3. Abschließend wollen wir dann fragen, ob die im Forschungsverbund gegebenen Antworten auf diese Fragen für einen gleichgerichteten, einförmigen Rationalisierungstrend der Dienstleistungsarbeit sprechen bzw. wo es zu Brechungen, Widersprüchen und Ambivalenzen in der Rationalisierungsbewegung kommt und welche Gestaltungsperspektiven der Dienstleistungsarbeit sich aus diesen entwickeln lassen.

1. Die „Vermarktlichung“ der Dienstleistungsarbeit

Im Zuge von Globalisierung und Vermarktlichung erscheint auch die Dienstleistungsarbeit verstärkten Rationalisierungsimpulsen ausgesetzt. Dienstleistungsarbeit muß mehr und mehr global im Angebot sein, sich sowohl im internationalen Vergleich messen lassen als auch international marktgängig präsentieren. In allen vier Dienstleistungsbereichen haben marktökonomische Rationalisierungsimpulse sehr klar an Bedeutung gewonnen und marktorientierte Steuerungsformen der Unternehmen und ihrer Außenbeziehungen breit Einzug gehalten. Die traditionsreicheren Dienstleistungsbereiche bilden darin, wie oft vermutet, keine Ausnahme.

So zeigt gerade der stark unter ökonomischem Wettbewerbsdruck stehende Einzelhandel, wie sehr versucht wird, diesen Druck an die betrieblichen Einheiten weiterzugeben. Für den Einzelhandel ist eine ausgeprägte Marktorientierung keine neue Erscheinung. Neu ist, wo und wie diese ansetzt: an einem unternehmensinternen Wettbewerb zwischen betrieblichen Einheiten mittels oben festgelegter und nach unten weiter vermittelten Kennziffern. Damit befindet er sich, auch was die Probleme eines solchen Einsatzes von Kennziffern angeht, auf der Höhe der Zeit. Denn auch hier stellt sich heraus, daß bei zentraler Vorgabe von Leistungskennziffern lokale Besonderheiten keine Berücksichtigungen finden und dies zu unangemessenen Bewertungen führt. Der Umgang mit den daraus resultierenden Irrationalitäten wird zweifellos auf dem Rücken der Beschäftigten

ausgetragen, da der Wettbewerb unter unangemessenen Bedingungen in besonderer Weise zum Anziehen der Leistungsschraube beiträgt. Wenn zum Beispiel der vorgesehene Umsatz nicht erzielbar ist, wird die Anzahl der Beschäftigten in der Abteilung entsprechend reduziert, ohne daß deswegen der Arbeitsumfang abnimmt (siehe *Voss-Dahm* in diesem Band).

Im historisch jüngeren Bereich der audiovisuellen Medien (im Beitrag von *Marrs/Boes*) muß hingegen der ökonomische Druck nicht in Form eines organisierten Wettbewerbs betrieblicher Einheiten weitergegeben werden. Zwar spielen auch hier Kennzahlen, wie die häufig genannte Zuschauerquote eine Rolle, aber sie sind als marktorientiertes Steuerungsprinzip im Wettbewerb zwischen verschiedenen betrieblichen Einheiten weniger instruktiv und notwendig, weil ein Großteil der Beschäftigungsverhältnisse an die Projektform gebunden ist. Während also im Einzelhandel der Versuch einer direkteren Koppelung an anonyme Absatz- und Kapitalmarktkennziffern eine Marktorientierung als Steuerungsprinzip der Koordination betrieblicher Einheiten nahelegt, wird diese im Bereich audiovisueller Medien in dem Maße unnötig, wie der Rationalisierungsdruck mittels Verträge, die an ständig wechselnde Projekte gebunden sind (Ins-Spiel-Bringen des Arbeitsmarktes), weitergegeben werden kann. Es zeigt sich also, daß je stärker die Anbindung an verschiedene Märkte als Steuerungsprinzip greift, die Organisation desto stärker mit den dadurch importierten Irrationalitäten des Marktprinzips – bei dem Fairneß, Gleichheit und Gerechtigkeit bekanntermaßen keine Rolle spielen – umgehen muß.

Im Zusammenhang mit dieser marktökonomischen Durchdringung der Organisation steht auch die Frage einer stärkeren Orientierung an Organisationsmodellen, die dem anglo-amerikanischen Wirtschaftsraum zugerechnet werden. Hinter dieser oft blumigen Diskussion der Shareholder-Value-Orientierung verbergen sich mindestens zwei wichtige und instruktive Anfragen an die Entwicklung der Dienstleistungsarbeit:

- a) *Trifft es zu, daß die Dienstleistungsarbeit immer mehr finanzwirtschaftlichen Kalkülen unterworfen wird?*

In dieser Frage zeigen sich auf Anhieb große Unterschiede in der Unmittelbarkeit des Durchschlagens dieses Kalküls. Zwar ist selbst am Maschinenbau aufgrund der Börsennotierung seiner Großkunden und mancher Fusionen unter seinen Wettbewerbern die finanzwirtschaftliche Orientierung nicht spurlos vorbeigegangen, aber das Durchschlagen des finanzwirtschaftlichen Kalküls auf die Dienstleistungsarbeit ist noch vergleichsweise vermittelt. Wie die empirischen Fallbeispiele (im Beitrag von *Grewer/Reindl*) aufzeigen, wäre seine stringente Durchsetzung – qua Standardisierung und Kernkompetenzpolitiken – weitge-

hend kontraproduktiv für die Problemlöserfunktion und das Spezialisierungsniveau der Branche. Ihre international führende Stellung und ihre Exporterfolge erzielt sie gerade wegen der Wahl ihres im Vergleich zu den gängigen Konzepten querverlaufenden Pfades, zu dem eine breite und tiefe Aufstellung gehört. Allerdings bezahlt sie dafür einen Preis in Form geringer Renditen und einer nachhinkenden Arbeitsproduktivität. Ganz anders sieht es in der IT-Branche aus. Die Relevanz aller typischen Aspekte einer an den Finanzmärkten ausgerichteten Wertorientierung erklärt sich dort schon aus der Tatsache, daß der Aufstieg dieses Wirtschaftssegments direkt an das Aufkommen eines stärker finanzgetriebenen Systems der Verwertung gebunden war. Trotz einiger Abschwächungen des finanzwirtschaftlichen Kalküls in der Krise zeigt sich hier, daß dieses sich gleichsam hinter dem Rücken der Produzenten in Vorgaben und Kennziffern umsetzt, die auch den individuell organisierten Arbeitsprozeß selbst nicht unbehört lassen.

Insgesamt muß daher die Antwort, die der Forschungsverbund auf diese Frage gibt, ein sehr klares „Ja“ sein. Bei allen Unterschieden zeigt sich die Dienstleistungsarbeit auch hier ähnlichen Rationalisierungskalkülen ausgesetzt wie andere industrielle Segmente. Eine strukturell angelegte Resistenz gegenüber den finanzwirtschaftlichen Kalkülen läßt sich in keinem der von uns untersuchten Fälle erkennen. Unsere These ist, daß sich im Aspekt der zunehmenden Unterworfenheit unter finanzwirtschaftliche Kalküle eher graduelle Unterschiede zwischen den einzelnen Dienstleistungsbereichen, denn substantielle feststellen lassen.

- b) *Zeichnet sich dadurch oder aus anderen Gründen eine verschärfte Unsicherheit in den Beschäftigungsverhältnissen, eine verschärfte Individualisierung und weitere Aushöhlung der institutionalisierten sozialen Beziehungen im Betrieb ab?*

Eine bereits in den Organisationsprinzipien fest verankerte „Ökonomie der Unsicherheit“ findet sich unseres Erachtens nur im Bereich der audiovisuellen Medien. In den anderen drei Bereichen ist in unterschiedlichen Abstufungen (und mit Ausnahme des Maschinenbaus) zwar von einer zunehmenden Prekarisierung der Beschäftigung auszugehen. Diese unterscheidet sich aber in ihrem Charakter nicht grundlegend vom Entstehen ungesicherter Beschäftigung in anderen industriellen Bereichen. Auch in dieser zweiten Frage lautet die Antwort des Forschungsverbunds also ja – jedoch verbunden mit dem Hinweis darauf, daß es nicht nur graduelle Unterschiede, sondern auch große substantielle Unterschiede in der bereichsspezifischen Organisation der Beschäftigung gibt.

Insgesamt weisen die Antworten auf die Frage der Vermarktlichung der Dienstleistungsarbeit, die der Forschungsverbund zu geben in der Lage ist, also grundlegend darauf hin, daß es notwendig ist, mit der vielbeschworenen These von der *Rationalisierungsresistenz* der Dienstleistungsarbeit zu brechen. Diese kann heute in ihrer *einfachen Form* nicht aufrechterhalten werden. Wie in anderen industriellen Bereichen auch gibt es sehr wohl strukturelle Rationalisierungshindernisse, die etwas mit dem oft unmittelbaren Personenbezug der Dienstleistungen zu tun haben. Aber die Rationalisierung macht deshalb vor der Dienstleistungsarbeit nicht prinzipiell halt. Sie vermag sie gleichwohl in ein enges Korsett von Kennzahlen zu stecken und sie indirekt zu strukturieren. Die insbesondere bei personenbezogenen Dienstleistungen vorhandenen Schranken der Rationalisierung sorgen einfach nur für *andere Formen der Rationalisierung*. Jedenfalls zeigen die Befunde des Forschungsverbundes dies in aller Deutlichkeit und Schärfe: Daß die Rationalisierung der Dienstleistungsarbeit vor keinem der teils weit auseinanderliegenden Feldern halt gemacht hat. Im Gegenteil, sie hat mit zum großen Teil *ähnlichen Impulsen* die Organisation der Dienstleistungsarbeit in diesen Feldern nachhaltig verändert. Sie erweist sich aber dennoch nicht als der große „Gleichmacher“ der Strukturen der Arbeit. Denn aus der Ähnlichkeit der Rationalisierungsimpulse erwachsen unseren Befunden zufolge keine ähnlichen Formen der Dienstleistungsarbeit. Wir haben es hier im Gegenteil mit pfad- und bereichsspezifisch unterschiedlichen Verarbeitungsformen ähnlicher Rationalisierungsimpulse zu tun.

2. Neue Leistungspolitiken und Leistungsorientierungen

Die in allen Bereichen in unterschiedlicher Weise entstandenen neuen Leistungspolitiken sind dabei das Resultat des verstärkten Greifens der Rationalisierungsimpulse. Prototypisch dafür sind die *Systeme der indirekten Steuerung* im Einzelhandel. Sie organisieren die Rahmenbedingungen der Dienstleistungsarbeit. Sie greifen dabei nicht unmittelbar in den Arbeitsprozeß ein. Dieser bleibt weitgehend selbstbestimmt. Allerdings wird er mittelbar nun verstärkt auf von außen vorgegebene Kennzahlen und Rahmendaten ausgerichtet. Die Steuerung erfolgt indirekt. Das „Wie“ der Erfüllung der Leistungsimperative bleibt immer noch weitgehend den Beschäftigten überlassen. Aber der Output und die Rahmenbedingungen für seine Erzeugung werden von außen festgelegt. Die Beschäftigten können nach wie vor ihre Subjektivität einbringen – solange dies nicht den aus der indirekten Steuerung resultierenden Zugzwängen entgegenläuft. Mit den widersprüchlichen Arbeitsanforderungen müssen sie selbst zurechtkommen. Dadurch verschärfen sich die Leistungsanforderungen. Sie müssen nun einem ver-

änderten und verstärkten System indirekter Steuerung in doppelter Weise ihren Tribut zollen. Erstens müssen sie abstrakt formulierte Ziele in konkrete Arbeitsschritte umsetzen. Zweitens müssen sie mit den aus der unvollständigen Delegation unternehmerischer Verantwortung resultierenden Widersprüchen umgehen. Darauf richten sich die Gestaltungsbeiträge der Beschäftigten aus, denn die indirekte Steuerung selbst entzieht sich vollständig ihrer Gestaltung und Beteiligung. Eine anspruchsvolle Facharbeit wird dadurch und durch die Verstärkung von „Durchgangs-Beschäftigungsgruppen“, wie Schüler und Studierende, tendenziell entwertet und nicht selten eine zufriedenstellende Bearbeitung der Kundenschnittstelle gefährdet.

Wesentlich vermittelter und gebrochener finden Kennzahlen und Rahmendaten im Maschinenbau ihren Niederschlag. Sie werden zum einen in der Regel nicht top-down oktroyiert, sondern in einem schwierigen Aushandlungsprozess bottom-up zu Zielvorgaben gemacht. Zum anderen können sie aufgrund des ständigen Troubleshooting und des kurzfristigen Reagierens, das das Problemlösersdasein begleitet, keineswegs die Steuerungsaufgabe der Führungskräfte ersetzen. Gleichwohl führen auch hier allein deren Existenz und der sie begleitende Diskurs zu leistungsverschärfenden Wirkungen. Obwohl sie noch vorwiegend damit begründet werden, über das Schaffen von interner Transparenz zu einem besseren Gesamtergebnis zu kommen, schrauben sie dennoch sukzessive die Meßlatte für die Leistungsverausgabung auf ein höheres Niveau.

Während im Einzelhandel durch das System indirekter Steuerung auf eine starke Personalisierung der Fremdorganisation weitgehend verzichtet wird, sind starke *personale Kontrollstrukturen* in der Fremdorganisation in den audiovisuellen Medien gang und gäbe. Sie werden durch eine Kontextsteuerung begleitet, die u.a. die Tagespensen trotz aller Imponderabilien exakt festlegt. Aufgrund der personalisierten Kontrollhierarchien während der Projekte bleibt der Anteil an selbstbestimmter, selbstorganisierter Arbeit gering. Die steigenden Anforderungen an die Kompetenzen zur Selbstorganisation beziehen sich in diesem Bereich eher darauf, eine halbwegs kontinuierliche Beschäftigung zu realisieren und sich Karriereoptionen im Zuge steten Projekthoppings zu eröffnen. Hier sind es die hohe Temporalisierung und geringe Kontinuierlichkeit der Fremdorganisation, die eine stärkere Aktualisierung von Selbstorganisationspotentialen notwendig macht. Dabei entziehen sich auch diese Formen direkter Fremdbestimmung durch ihre geringe Kontinuität weitgehend der Gestaltung und Beteiligung durch die Beschäftigten.

Es zeigt sich darüber hinaus, daß in dieser Neufassung des Verhältnisses von Fremd- und Selbstbestimmung die Probleme von Partizipation und Mitbestimmung, von kollektiver Interessenvertretung und Absicherung in der Dienstleistungsarbeit keine Lösung erfahren. Sie bleiben als Probleme virulent. Seinem

Ruf entsprechend bleibt der Dienstleistungsbereich oft mit fluktuierender Beschäftigung, schlechter organisierter und/oder individualisierter Interessenvertretung verbunden. Nach wie vor steht er für ein geringes Maß an Mitbestimmung und ein hohes Maß an Ausnutzung der Arbeitskraft. Insbesondere dort, wo der entgrenzte Einsatz der Arbeitskraft für die Unternehmen gesichert zu sein scheint – sei es aufgrund der geringen Entfremdung der Dienstleistungsarbeit und/oder ihrer hohen Reputation (wie zum Beispiel bei den audiovisuellen Medien) – entsteht für diese ein enormer Variationsspielraum in der „Entsicherung“ oder „Prekarisierung“ der Dienstleistungsarbeit.

Insgesamt besteht im Forschungsverbund weitgehend Einigkeit darüber, daß sich die auf die Dienstleistungsarbeit bezogene Leistungsabforderung verschärft hat. Dafür zeichnen unseres Erachtens drei aufeinander bezogene Entwicklungen eine Rolle. Erstens, je unsicherer die Beschäftigungsverhältnisse werden, desto eher kann eine Weiterbeschäftigung von marktbezogenen Quoten und Kennziffern abhängig gemacht werden. Zweitens, je stärker die Hereinnahme marktbezogener Kennziffern gelingt, desto schärfer wird der Leistungsdruck. Dies gilt sowohl für die kennziffernbezogene Leistungsabforderung als auch für die Abfederung der Irrationalitäten und Unwägbarkeiten des Marktprinzips. Und drittens rückt das Personal nicht selten in eine Kompensationsfunktion dieser Irrationalitäten, welche die Leistungsspirale – unter in der Regel beteiligungsfeindlichen Umständen – höher schraubt.

Dabei gilt für die Dienstleistungsarbeit aber nach wie vor, daß die Bestimmung der Arbeitsverausgabung durch die Unternehmen zu einem hohen Grad *unvollkommen* bleibt. Diese bleiben auf eine subjektive, organisational nur schwer zu kontrollierende Bestimmung durch die Beschäftigten angewiesen. Jedesmal dreht es sich bei der Frage von Leistungsabforderung und Leistungsdefinition also um eine Bestimmung des Verhältnis von *Fremd- und Selbstorganisation der Dienstleistungsarbeit*, also von Rahmenbedingungen, Vorgaben und der eigenen Gestaltung der Arbeit durch die Beschäftigten. Erkennen läßt sich nun aber, daß dieses Verhältnis in fast allen Dienstleistungsbereichen eine neue Bestimmung erfährt. Durch die indirekte Steuerung kann ein hohes Ausmaß an Fremdbestimmung mit einem hohen Maß an Selbstbestimmung einhergehen, muß dies aber nicht. Systeme indirekter Steuerung richten die Dienstleistungsarbeit zwar fremdorganisiert am „Leitstrahl“ der Kennziffern aus. Das selbstorganisierte Einbringen des subjektiven Leistungspotentials der Beschäftigten scheint deswegen aber keineswegs weniger, sondern in vielen Fällen um so mehr gefordert. Daß dies aber nicht so sein muß, zeigt u.a. der IT-Bereich: „Es scheint, daß die bis vor kurzem starke These von der Ambivalenz neuer Arbeitsformen – zentrale Steuerung und dezentrale Autonomie, Einheit von Fremd- und Selbstbestimmung – sich zur Zeit mehr in Richtung Fremdbestimmung konturiert und

Selbstentfaltung in den Hintergrund tritt“ (Trautwein-Kalms/Ahlers in diesem Band).

Doch wie sieht es auf der anderen Seite der Arbeits- und Leistungsorientierungen der Beschäftigten aus? Haben sich hier neue Leistungsorientierungen ausgebildet? Sind hier die Jobnomaden und Ich AGs, die Arbeitskraftunternehmer und Selbstausbeuter tatsächlich zuhause?

Mit dem Blick auf den Bereich der audiovisuellen Medien kann man dem – wenn auch mit Abstrichen – zunächst zustimmen. Auf der Strukturebene der Organisation von Beschäftigung läßt sich hier eine Abkehr von zwei zentralen Elementen „traditioneller Arbeit“ beobachten. Der Betrieb und die abhängig Beschäftigten wurden in weiten Bereichen zurückgedrängt. Und auch für das Selbstverständnis der Film- und Fernsehschaffenden ist die Abgrenzung gegenüber einem Normalarbeitsverhältnis, das mit kontinuierlicher Fremdbestimmung, standardisierter Arbeit und Hierarchien verbunden wird, konstitutiv. Allerdings wird oft auch die negative Seite des entgrenzten Projektierens thematisiert. Das geringe Maß an Sicherheit und sozialer Absicherung veranlaßt „in the long run“ nicht wenige zum Verlassen der Branche.

Und auch im IT-Bereich, der für eine hoch entwickelte Subjektivierung der Arbeit steht und als Hochburg der „Arbeitskraftunternehmer“ gelten konnte, zeigen sich zwar in der Krise deutliche Erosionstendenzen dieser neuen, gesellschaftlichen „Arbeitscharaktere“, Arbeitsformen und Leistungsorientierungen. Aber auch hier bleiben projektförmiges Arbeiten mit deregulierter Arbeitszeit, eigenverantwortlich bestimmten Aufgabenbereichen und den entsprechenden Belastungen einer weitgehend unkoordinierten Extensivierung der Arbeitszeit sein Signum. Nur im Maschinenbau hat das Normalarbeitsverhältnis als Orientierungsform nicht an Terrain verloren, was keinesfalls zufällig mit der unveränderten großen Bedeutung der betrieblichen Organisation als solcher und mit der tradierten, die Interessen austarierenden, Regelungskultur in Verbindung stehen dürfte.

Insgesamt zeigt sich, daß in der Dienstleistungsarbeit zwar keineswegs generell das Normalarbeitsverhältnis als Orientierungsform verabschiedet wurde. Aber andere Orientierungsformen haben hier in den Vorreiterbereichen der audiovisuellen Medien und der Informationstechnologie vergleichsweise breit Einzug gehalten. In bezug auf ihre Krisenresistenz und Langfristigkeit bleiben diese neuen Orientierungsformen allerdings fragwürdig.

Im Anschluß daran läßt sich auch ein schleichender Wandel in den Leistungsorientierungen beobachten. Dies liegt daran, daß den verschärften Leistungsanforderungen folgend, die selbstbewußten, an der Vorstellung einer „Normalleistung“ orientierten Grenzmarkierungen und Grenzsetzungen der Beschäftigten weitgehend weggefallen sind. Es ist zu einer schleichenden Aushöhlung von

selbst als gerechtfertigt empfundenen Grenzziehungen gegenüber den Leistungsanforderungen der Betriebe gekommen – und dies um so mehr, als die Selbstorganisationskompetenzen in der Dienstleistungsarbeit gewachsen sind. Weniger stark im Einzelhandel, aber sehr deutlich in den anderen Dienstleistungsbereichen läßt sich diese selbst vorgenommene „Entgrenzung“ der „Normalleistung“ erkennen. Sie erlaubt es z.B. nicht mehr, für sich und andere „Mehrarbeit“ als illegitimes Überschreiten einer geforderten und angebrachten „Normalleistung“ zu markieren und sie im informellen Einverständnis als Ausnahme von der Regel zu begreifen. Fällt aber das Konstrukt einer legitimen „Normalleistung“ in der Dienstleistungsarbeit, sind die Beschäftigten im „Hamsterrad“ einer nicht enden wollenden Leistungsanforderung gefangen, das sie schnell an die „natürlichen“ Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit heran- oder sogar über diese hinausführt.

In dieser geforderten, aber auch selbst vorgenommenen „Entgrenzung“ der Dienstleistungsarbeit liegen denn auch zentrale Probleme in der arbeits- und gesellschaftspolitischen Gestaltung derselben begründet. Wir können an dieser Stelle darauf nicht eingehen, sehen hier aber gleichwohl weiteren Untersuchungsbedarf.

3. Quo vadis, Dienstleistungsarbeit? Institutionen, Organisationsformen und Gestaltungsperspektiven

Die Rationalisierungsbewegungen in der Gestaltung der Dienstleistungsarbeit, das kann man sehr klar aus unseren Ergebnissen ersehen, sind weder gleichgerichtet noch uniform. Zwar findet eine Aufnahme der Rationalisierungsimpulse von „Vermarktlichung“ und „Entsicherung“ der Beschäftigung in einem erstaunlichen Gleichmaß statt. Aber in der Verarbeitung der Rationalisierungsimpulse werden die bereichsspezifischen Pfade in der Entwicklung der Dienstleistungsarbeit nicht generell verlassen. Entsprechend groß ist die Vielfalt der Verarbeitungsformen, die wir untersucht haben.

Dabei resultiert die zu erkennende Schärfe, mit der die Rationalisierungsimpulse ins Spiel gebracht werden, nicht nur aus der Aufnahme neuer ökonomischer Trends, sondern (insbesondere in den Industrieunternehmen des Maschinenbaus und der Softwareindustrie) auch aus einer internen, unternehmensstrategischen Aufwertung der Dienstleistungsarbeit. So ins Zentrum gerückt, wird sie zum bevorzugten Gegenstand der Rationalisierung – zumal neue technologische Mittel zur Verfügung stehen, diese zu realisieren. Die Informatisierung und Computerisierung der Dienstleistungsarbeit hat in den untersuchten Dienstleistungsbereichen zwar bisher noch nicht zu einer weitreichenden Standardisie-

rung und Entpersonalisierung der Dienstleistungsarbeit geführt – aber auch in diesen sind vereinzelt, insbesondere im Einzelhandel, Tendenzen in dieser Richtung erkennbar.

Die zunehmende Schärfe der Rationalisierungsanstrengungen wird aber in der Regel nicht ohne widersprüchliche oder paradoxe Auswirkungen und unbeabsichtigte Effekte für die Dienstleistungsarbeit aktualisiert.

- Die Schaffung einer *gleichen Bewertung* mittels marktorientierter Kennzahlen führt zu höchst *ungleichen Wettbewerbsbedingungen* betrieblicher Einheiten. Diese können nur durch den außerordentlichen Einsatz der Beschäftigten kompensiert werden.
- Die *Stärkung* der Marktorientierung mittels Kennzahlensystemen und indirekter Steuerung zieht nicht selten ihre *Schwächung* in der Bearbeitung der Kundenschnittstelle nach sich.
- Auch die zunehmende, oft von beiden Seiten getragene „*Entgrenzung*“ der Dienstleistungsarbeit führt zu *neuen Grenzen*. Sie äußern sich in verstärkter Abwanderung, neuen Belastungsformen und in einer unbeabsichtigten Diskontinuität der Dienstleistungsarbeit.
- Je mehr Beschäftigte dem ökonomischen Regime organisierter Diskontinuität unterworfen werden, desto schwerer läßt sich eine gleichbleibende Qualität der Dienstleistungsarbeit aufrechterhalten. Die Dienstleistungsarbeit erscheint dann auch um so stärker Rationalisierungsbemühungen ausgesetzt, die sich auf Automatisierung und Standardisierung richten.

Im Umgang mit diesen widersprüchlichen und ambivalenten Entwicklungen liegen sicher einige der zentralen Herausforderungen, welche die zukünftige Gestaltung der Dienstleistungsarbeit kennzeichnen. Die gesellschaftliche „Therapie“, also die Bewältigung zentraler Probleme durch gesetzliche Regelungen, erscheint jedoch auch in diesem Fall sehr viel schwieriger als die Diagnose. Denn eines haben die bisherigen Erfahrungen mit der arbeitspolitischen Gestaltung der Dienstleistungsarbeit sehr deutlich gezeigt: daß diese *von außen*, sei es regulativ oder interventionistisch, nicht einfach zu gestalten ist. Dieses Problem einer externen, rechtlichen und politischen schwierigen Regulierbarkeit speist sich nicht nur daraus, daß die geltenden arbeitsrechtlichen und arbeitspolitischen Normierungen hier nur schwer greifen, weil sie den Arbeitsbedingungen nicht angepaßt werden können, sondern auch, daß dies von beiden Seiten häufig einvernehmlich ge- oder ertragen wird. Dieses „Herausfallen“ der Dienstleistungsarbeit aus vielen gängigen Regulierungsstandards legt es im Grunde nahe, die „Therapie“ eher bei einer Verfahrensrationalität zu suchen, die Foren für die Beteiligten schafft, in denen sie ihre Definition von Mindestbedingungen und Grenzüberschreitungen selbst aushandeln können. Eine solche (von außen garan-

tierte) Verfahrensrationalität könnte vielleicht dazu beitragen, daß die „Regulierungstatbestände“ von unten wachsen und in diesem Wachstum von außen unterstützt werden können. Ob dies jedoch eine realistische Möglichkeit sein könnte oder ob die Schwierigkeiten zu groß sind, die ihr entgegenstehen – diese Klärung wird sich erst in näherer Zukunft erweisen.

Literatur

- Fourastié, J. (1952/54): Die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts. Köln
- Baethge, M.; Wikens, I. (Hg.) (2001): Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert. Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsgesellschaft. Opladen
- Sauer, D. (Hg.) (2002): Dienst – Leistung(s) – Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen. München