

### Rationalisierung im Dienstleistungssektor: Strategien und Probleme ; ein Literaturbericht

Bienzeisler, Bernd

Veröffentlichungsversion / Published Version

Forschungsbericht / research report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Bienzeisler, B. (2000). *Rationalisierung im Dienstleistungssektor: Strategien und Probleme ; ein Literaturbericht*. (Duisburger Beiträge zur soziologischen Forschung, 1/2000). Duisburg: Universität Duisburg-Essen Campus Duisburg, Fak. für Gesellschaftswissenschaften, Institut für Soziologie. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-116221>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

GERHARD-MERCATOR-UNIVERSITÄT  
GESAMTHOCHSCHULE DUISBURG

DUISBURGER BEITRÄGE zur SOZIOLOGISCHEN FORSCHUNG

Rationalisierung im Dienstleistungssektor – Strategien und Probleme

**Ein Literaturbericht**

von:  
Bernd Bienzeisler

im August 2000

**Inhalt**

	Seite
<b>Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Begriffliche Abgrenzung.....</b>	<b>2</b>
<b>2. Theorien über das Wachstum von Dienstleistungen .....</b>	<b>3</b>
2.1 Ökonomische Ansätze.....	4
2.2 Funktionale Ansätze.....	6
2.3 Außerfunktionale / Nicht-ökonomische Ansätze.....	8
<b>3. Theoretische Aspekte der Dienstleistungsrationalisierung.....</b>	<b>9</b>
3.1 Ansätze der Dienstleistungsrationalisierung.....	9
3.2 Dilemmata und Paradoxien der Dienstleistungsrationalisierung.....	11
<b>4. Dienstleistungen im Spannungsfeld von Rationalisierungsmodellen.....</b>	<b>13</b>
4.1 Zur Krise tayloristischer Rationalisierung / fordistischer Produktion.....	13
4.2 Rationalisierung im Verhältnis Produktion/Verwaltung.....	15
4.3 Kennzeichen systemischer Rationalisierung.....	16
4.4 Subjektivität im Rahmen systemischer Rationalisierung.....	17
4.5 Widersprüche systemischer Rationalisierung.....	18
4.6 Roll Back in der Dienstleistungsrationalisierung?.....	19
<b>5. Neue Beziehungsmuster beim Verhältnis Anbieter/Kunde.....</b>	<b>21</b>
5.1 Begriffliche Abgrenzung und Ziele des Beziehungsmanagement.....	21
5.2 Probleme und Widersprüchlichkeiten des Beziehungsmanagement.....	23
<b>6. Die leistungspolitische Einbindung des Angestellten.....</b>	<b>25</b>
6.1 Kompetenz und Verantwortung.....	25
6.2 Leistung, Kontrolle und Motivation.....	26
6.3 Qualifikationsanforderungen.....	27
<b>7. Qualitative Aspekte der Dienstleistungsgesellschaft.....</b>	<b>29</b>
7.1 Unsicherheit.....	29
7.2 Gesellschaftliche Ökonomisierung.....	30
<b>Ausblick.....</b>	<b>31</b>
<b>Literatur.....</b>	<b>32</b>

## Einleitung

Im Rahmen der andauernden Standortdebatte wird der Diskussion um die "Dienstleistungsgesellschaft" seit längerem Aufmerksamkeit geschenkt. Von Dienstleistungen verspricht man sich eine Rückführung des seit Mitte der 80er Jahre existenten Sockels der Massenarbeitslosigkeit, welcher selbst in konjunkturell guten Zeiten nicht richtig sinken will ("jobless growth").<sup>1</sup> So sieht der ehemalige Minister für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technik, Jürgen Rüttgers (1998: 55), im Dienstleistungssektor den "... zentrale[n] Bereich, zur Lösung unserer Beschäftigungsprobleme".

Die Attraktivität des Dienstleistungsbereiches zur Verbesserung des Standortes Deutschland und als mögliche Lösung strukturell bedingter Arbeitslosigkeit spiegelt sich auch in dem Auftrag des BMBF an eine unabhängige Expertenkommission, einen Report zu erstellen ("Dienstleistung 2000plus"), der auf "... die Mobilisierung und Stärkung der Innovations- und Zukunftspotentiale des Wirtschaftsstandortes Deutschland ab[zielt]" (Bullinger 1998: 1).

Gerne wird in diesem Zusammenhang das Beispiel USA angeführt. Dort sind in den vergangenen 25 Jahren 40 Mio. Arbeitsplätze entstanden, welche nicht nur auf Arbeitszeitverkürzungen rückführbar sind, sondern vielmehr auf eine Ausweitung des gesamten Arbeitsvolumens (Bogai 1996: 240). Dabei wird immer wieder auf die deutsche Rückständigkeit im Dienstleistungssektor verwiesen. Weder würden alle Potentiale voll ausgeschöpft, noch existiere in Deutschland eine entsprechende "Dienstleistungskultur". Tatsächlich leidet diese Debatte aber mindestens unter zwei Mängeln: Es ist zum einen nicht eindeutig geklärt, ob Deutschland wirklich einen quantitativen Rückstand an Dienstleistungstätigkeiten aufweist.<sup>2</sup> Zum anderen werden qualitative Aspekte häufig ausgeblendet. So wird oft übersehen, daß amerikanische Verhältnisse schon aufgrund unterschiedlicher kultureller, institutioneller und sozioökonomischer Voraussetzungen (antietatistische Einstellung, fehlendes Subsidiaritätsprinzip etc.) nicht ohne weiteres auf Deutschland übertragbar sind. Umstritten ist auch die Frage, ob dort hauptsächlich hochqualifizierte, oder aber sogenannte "McDonalds-Jobs" entstanden sind.<sup>3</sup> Fest steht dagegen, daß das amerikanische Modell, welches sich in stärkerem Maße über den freien Markt reguliert, nur auf Basis einer "massiven Polarisierung der Einkommens- und Beschäftigungsstrukturen" (Häußermann/Siebel 1995: 18) funktioniert.

Der vorliegende Literaturbericht versucht, Licht in das Dunkel um Dienstleistungen zu bringen. Im Zentrum der Betrachtung stehen Strategien und Probleme der Rationalisierung von Dienstleistungen. Hier sind, wie zu zeigen sein wird, Paradoxien und Dilemmata beobachtbar, die darauf schließen lassen, daß die "Dienstleistungsgesellschaft" eine mehr oder weniger taugliche Selbstbeschreibungsförmel für tiefgreifende Transformationsprozesse innerhalb der Arbeitsgesellschaft ist.

---

<sup>1</sup> Bosch (1996: 6) spricht sich gegen die These vom "jobless growth" aus und weist darauf hin, daß in Deutschland zwischen 1982 und 1992 mehr als 3 Mio. neue Arbeitsplätze entstanden sind, und niemals zu vor ein insgesamt höheres Beschäftigungsniveau in der Bundesrepublik erreicht wurde als gegenwärtig. Daß die Arbeitslosigkeit dennoch gestiegen ist, liege daran, daß immer mehr Arbeitskräfte auf den Markt strömen.

<sup>2</sup> So kommt das DIW zu dem Ergebnis, daß kein signifikanter Rückstand an Dienstleistungstätigkeiten zu verzeichnen ist, wenn man die Statistiken in *funktionaler* und nicht in *sektoraler* Hinsicht vergleicht und auch geringfügige Beschäftigungsverhältnisse miteinbezieht (Haisken-DeNew u.a. 1997).

<sup>3</sup> Die Meinungen über das "USA-Beschäftigungswunder" gehen durchaus auseinander. Bogai (1996: 240) weist darauf hin, daß in den USA "... etwa zwei Drittel der zusätzlichen Arbeitsplätze Angehörigen mittlerer und oberer Berufskategorien zugute kamen...". Dagegen wirft Zinn (1997: 9) ein, daß in den USA in erheblichem Maße Stellen geschaffen wurden, "... die den charakteristischen Merkmalen der 'tertiären Zivilisation' nicht im geringsten genügen...".

Die Diskussion um Dienstleistungen verlangt zunächst (Kap. 1) eine differenzierte Analyse von Dienstleistungen, wobei es den amorphen Begriff der Dienstleistung selbst genauer zu erfassen gilt. Im zweiten Kapitel werden Theorien über das Dienstleistungswachstum näher beleuchtet. Im Vordergrund stehen dabei ökonomische und funktionale Ansätze. Dies führt im dritten Kapitel zu theoretischen Aspekten der Rationalisierung von Diensten, wobei deutlich wird, daß Dienstleistungen zwar rationalisierbar sind - allerdings nicht ohne Widersprüchlichkeiten und Dilemmata. Um die theoretischen Aspekte in einen industriesoziologischen Gesamtzusammenhang integrieren zu können, behandelt das vierte Kapitel Dienste im Spannungsfeld unterschiedlicher Rationalisierungsmodelle. Die Problematik der Dienstleistungsrationalisierung wird hier insbesondere vor dem Hintergrund tayloristischer und systemischer Rationalisierung beschrieben. Klar wird, daß systemische Rationalisierung über eine Rationalisierung des einzelnen Arbeitsplatzes hinausgeht und neuartige Beziehungsmuster zwischen den Akteuren impliziert. Am Beispiel der Grenzstelle Organisation/Kunde werden im folgenden Kapitel diese veränderten Relationen genauer untersucht. Teil 6 schließlich behandelt die leistungspolitische Einbindung des Angestellten unter Gesichtspunkten der Dienstleistungsrationalisierung. Dort wird bereits erkennbar, daß die Entwicklung zur "Dienstleistungsgesellschaft" qualitative Veränderungen bewirkt, welche im letzten Kapitel behandelt werden.

## 1. Begriffliche Abgrenzung

Versuche einer Definition von Dienstleistungen enden zumeist in negativen Bestimmungen, was diese *nicht* sind: die Produktion eines materiellen Gutes. Ergebnisse der Dienstleistungsarbeit gelten im klassischen Sinne als nicht-materiell, nicht-dauerhaft, nicht-lagerfähig und nicht-transportierbar (Littke 1991: 265). Im allgemeinen gilt für sie das "*Uno-Actu-Prinzip*", welches davon ausgeht, daß Produktion und Konsum einer Dienstleistung *zeitlich* und *örtlich* zusammenfallen (Häußermann/Siebel 1995: 141). Besonders ökonomische Theoretiker neigten lange dazu, diese Eigenschaft der Dienstleistungsarbeit als invariabel aufzufassen, was sie zu dem Schluß kommen ließ, Dienstleistungen seien in gewisser Weise nicht zu rationalisieren, da es nichts Stoffliches gebe, an dem technische Produktionssteigerungsprozesse ansetzen könnten (z.B. ist die Leistung eines Frisörs noch fast genauso produktiv wie vor 30 Jahren).

Damit deutet sich an, daß es unerlässlich ist, *produktionsorientierte* und *konsumorientierte* Dienstleistungen zu differenzieren.<sup>4</sup> Erstere dienen der Güterproduktion und entstehen im Verlauf der Rationalisierung industrieller Produktion, letztere werden durch den Endverbraucher unmittelbar in Anspruch genommen (so Scharpf 1986: 7; Häußermann/Siebel 1995: 13f). Die Differenzierung dieser beiden Formen ist deshalb bedeutsam, weil eine Ausweitung produktionsorientierter Dienstleistungen gesellschaftlich durchaus andere Wirkungen nach sich zieht als die Erhöhung von konsumorientierten Dienstleistungen.

Vom Standpunkt ökonomischer Perspektiven, die sich an Wachstumstheorien orientieren, machen konsumorientierte Dienstleistungen keinen Sinn, weil sie im Endverbrauch verschwinden, nicht oder nur beschränkt rationalisierbar sind und somit als unproduktiv betrachtet werden (Häußermann/Siebel 1995: 134ff). Aber es sind genau diese konsum- bzw. personenorientierten Dienstleis-

---

<sup>4</sup> Dienstleistungen, die durch die öffentliche Hand erbracht werden, bleiben hier unberücksichtigt.

tungen, welche die Qualität menschlichen Zusammenlebens verbessern können, sind sie doch von ihrer Natur aus auf die Bildung von Beziehungen ausgelegt und dienen dem Wohlbefinden der Empfänger (Gartner/Riessman 1978: 51f). Ferner ist diese Unterscheidung zur Aufdeckung statistischer Artefakte bedeutsam. Wird nicht explizit zwischen produktionsorientierten und konsumorientierten Dienstleistungen differenziert, kann z.B. ein Wachstum von Dienstleistungen, welches aus produktionsorientierten Diensten resultiert, interpretiert werden als der Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft, obwohl die Dienstleistungen selbst noch immer im industriellen Bereich erbracht werden.

Bei produktionsorientierten Dienstleistungen ist es sinnvoll, zwischen *qualifizierten unternehmensbezogenen Dienstleistungen* sowie *unternehmensbezogenen Hilfsdiensten* zu unterscheiden (Oberbeck/Neubert 1993: 24ff). Erstere umfassen Tätigkeiten wie EDV-Beratung, Werbung, Unternehmensberatung etc., letztere hingegen einfache, wenig qualifizierte Arbeiten wie Reinigungstätigkeiten, Küchendienste usw. An dieser Stelle wird bereits ersichtlich, daß eine Dienstleistungsgesellschaft, welche auf einer Zunahme produktionsorientierter Dienstleistungen basiert, zwei qualitativ unterschiedliche Pfade einschlagen kann.

Neben der fundamentalen Unterscheidung von produktionsorientierten und konsumorientierten Dienstleistungen finden sich bei verschiedenen Autoren feinere Differenzierungen, die besonders bei der Diskussion um eine Rationalisierung von Dienstleistungstätigkeiten hilfreich sein können. So unterscheidet Wolff (1990) vier Formen der Dienstleistung: *distributive*, *konsumtive*, *investive*, und *ordnende*. Scharpf (1986: 16) unterteilt die konsumorientierten Dienstleistungen in *mentale* (z.B. Bildung, Informationen etc.) und *körper-bezogene* (z.B. Pflegedienste etc.) Dienstleistungen. Häußermann/Siebel (1995: 26) differenzieren bei konsumorientierten Dienstleistungen *soziale-, personen- und haushaltsorientierte Dienstleistungen*.

## 2. Theorien über das Wachstum von Dienstleistungen

Ihren Anfang findet die Debatte um Dienstleistungen in der *Drei-Sektoren-Theorie*, die auf ein von Colin Clark (1940) veröffentlichtes Buch, "The Conditions of Economic Progress", zurückgeht. Kern der Theorie ist die Hypothese, daß sich im Verlauf wirtschaftlichen Wachstums die Beschäftigung vom ersten Sektor (Landwirtschaft) zum zweiten (Industrie) und schließlich zum dritten Sektor (tertiärer Sektor, d.h. alle übrigen Leistungen) verschiebt. Gestützt wird die Drei-Sektoren-Theorie vom "Engelschen Gesetz", wonach sich mit steigendem Einkommen das Gewicht von Gütern der Grundversorgung hin zu Luxusgütern verlagert. Dies bedeutet, daß sich bei wirtschaftlichem Wachstum die Nachfrage in Richtung weniger notwendige Güter verschiebt, wodurch schließlich die Beschäftigung tertiarisiert wird. Die Begründung der Theorie wird in Unterschieden der Produktivitätsentwicklung gesehen. Indem der primäre und vor allem der sekundäre Sektor durch Technisierung und Automatisierung immer höhere Produktivität erlangen können, werden Arbeitskräfte freigesetzt. Diese finden im tertiären Sektor dauerhafte Beschäftigung, da hier einerseits im Verlauf wirtschaftlichen Wachstums die Nachfrage permanent zunimmt, andererseits aber die Leistung nicht in gleicher Weise gesteigert werden kann. Wegen des gegebenen "Uno-Actu-Prinzips" sind Tätigkeiten des tertiären Sektors in gewisser Weise "rationalisierungsresistent" (Häußermann/Siebel 1995: 24).

## 2.1 Ökonomische Ansätze

Anknüpfend an die Drei-Sektoren-Theorie beschreibt Jean Fourastié (1954) in seinem Buch "Die große Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts" die gesellschaftlichen Transformationsprozesse. Dabei rückt er den technischen Fortschritt ins Zentrum der Argumentation:

"Dieser [der Fortschritt, B.B.] steigert die Produktivität und wird dadurch zur Quelle des gesellschaftlichen Reichtums. Mit wachsendem Reichtum verschieben sich die Bedürfnisstrukturen und damit die Konsumpräferenzen zugunsten von Luxusgütern und Dienstleistungen. Die Dienstleistungsproduktion ist weitgehend resistent gegen den technischen Fortschritt und damit gegen Produktivitätssteigerungen, also muß ein immer größerer Anteil der Arbeitskräfte im Dienstleistungssektor arbeiten. Technischer Fortschritt und Wandel der Konsumpräferenzen bedingen somit einen Strukturwandel des Beschäftigungssystems in Richtung auf höher qualifizierte und weniger belastende Arbeit in Dienstleistungsberufen, einen Wandel der Lebensweise in Richtung auf eine humane Urbanisierung sowie einen Wandel der Bedürfnisstrukturen in Richtung auf 'höhere' Ansprüche. Das Wachstum verbrauchsbezogener Dienstleistungen aufgrund steigender Konsumentennachfrage ist der entscheidende Motor für den Wandel" (zit. nach Häußermann/Siebel 1995: 36).

Der unstillbare "Hunger nach Tertiärem" (Fourastié 1954: 274) bewirkt schließlich, daß am Ende des Transformationsprozesses (Fourastié rechnet hier mit 200-300 Jahren) ca. 80% aller Beschäftigten in dem durch schwache Produktivitätszuwächse gekennzeichneten dritten Sektor beschäftigt sein werden. Lediglich jeweils 10% der Beschäftigung werden dann noch auf die ersten beiden Sektoren entfallen; alle Beschäftigungsprobleme werden gelöst und eine neue Qualität menschlichen Zusammenlebens wird möglich sein.

Fourastiés optimistische Prognose eines unbegrenzten Wachstums von Dienstleistungstätigkeiten blieb nicht unumstritten. Der Ökonom William Baumol (1967) rückt ebenfalls die unterschiedlichen Produktivitätsfortschritte der einzelnen Sektoren ins Zentrum der Betrachtung, wenngleich mit gegenteiligen Schlußfolgerungen. Er unterscheidet grundsätzlich zwei Formen wirtschaftlicher Aktivitäten: produktive und weniger produktive.

"Our model will proceed on several assumptions, only one of which is really essential. His basic premise asserts that economic activities can, not entirely arbitrarily, be grouped into two types: technologically progressive activities in which innovations, capital accumulation, and economies of large scale all make for a cumulative rise in output per man hour and activities which, by their very nature, permit only sporadic increases in productivity" (Baumol 1967: 415f).

Während im produktiven Bereich Lohnerhöhungen durch die erhöhte Produktivität gerechtfertigt sind, stehen Lohnerhöhungen im nicht-produktiven Bereich keine adäquaten Produktivitätssteigerungen gegenüber. Folglich steigen die relativen Kosten für Arbeiten des nicht-produktiven Bereichs kontinuierlich an - Dienstleistungen werden zu teuer. Schon allein aus dieser "Kostenkrankheit" ist für Baumol der Weg in die Dienstleistungsgesellschaft aus ökonomischer Sicht nicht möglich.

"If productivity per man hour rises cumulatively in one sector relative to its rate of growth elsewhere in the economy, while wages rise commensurately in all areas, then relative costs in the nonprogressive sectors must inevitably rise, *and these costs will rise cumulatively and without limit*" (Baumol 1967: 419).

Daniel Bell (1979) hingegen rechnet mit ähnlichen Tertiarisierungsverläufen wie Fourastié, allerdings aus anderen Gründen. Das axiale Prinzip der nachindustriellen Gesellschaft ist für ihn die Zunahme der wissenschaftlichen Tätigkeiten im Bereich der Güterproduktion (produktionsorientierte Dienstleistungen). Bell erwartet, daß bereits bis zur Jahrhundertwende die "professional and technical class"

(ebd.: 125) die größte Gruppe der Erwerbstätigen ausmache. Die Methode wissenschaftlicher Analysen wird bei ihm zur dominierenden Weltinterpretation, und gesellschaftliche Steuerung erfolgt über das Paradigma technischer Problemlösung. Damit einher geht eine Verschiebung der gesellschaftlichen Konfliktlinien, der Herrschaftsstrukturen und des politischen Bewußtseins. Die postindustrielle Gesellschaft weist eine völlig andere Qualität auf als die industrielle Gesellschaft, weil die nachindustrielle Gesellschaft das Steuerungsmittel Eigentum durch Wissenschaft und Bildung ersetzt (Häußermann/Siebel 1995: 40). Damit liefert Bell bereits das theoretische Gerüst für die Selbstbeschreibung der nachindustriellen Gesellschaft als "Informationsgesellschaft".

Alan Gartner und Frank Riessman (1978) gehen wie Bell von einem Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft aus, rücken jedoch wiederum die konsumorientierten Dienstleistungen in den Mittelpunkt, wie dies bereits der "Vater" der Dienstleistungsdebatte, Jean Fourastié, getan hat. Gartner/Riessman begründen das permanente Wachstum konsumorientierter Dienstleistungen mit der neuen "Macht der Konsumenten".<sup>5</sup> Diese ergibt sich für die Autoren aus der Tatsache, daß einerseits der Kapitalismus immer mehr Menschen aus der Warenproduktion entläßt, weil die Menge an Gütern auch mit weniger Arbeitern hergestellt werden kann, andererseits aber die so freigesetzten Menschen für den Konsum "unverzichtbar" sind. Das kapitalistische System ist durchaus auf diese Menschen (Arbeitslose, Hausfrauen, Studenten, Rentner etc.) angewiesen und muß sie zufriedenstellen. Hinzu kommt, daß sich bei den Konsumenten ein neues Selbstbewußtsein ausbreitet, welches, bedingt durch den Wertewandel der 60er und 70er Jahre, prinzipiell antibürokratisch und antihierarchisch ausgerichtet ist. Da die Menschen nicht mehr in der Produktion arbeiten, können produktionsorientierte Dienstleistungen nicht steigen, wohl aber konsumentenorientierte Dienste, die von den "mächtigen" Konsumenten nachgefragt werden. Den Schlüssel für Produktivitätssteigerungen in diesem Bereich sehen Gartner/Riessman in "einer wirksamen Aktivierung und Mobilisierung der Konsumenten" (ebd.: 105). Konsumentenbezogene Dienstleistungen implizieren nämlich eine "interpersonelle und relationale Struktur" (ebd.: 247).

Fourastié und Bell nehmen an, daß der Prozeß der Tertiarisierung unaufhaltsam verläuft und mit einem Wandel der Erwerbsstruktur von Hand- auf Kopfarbeit und einem durchschnittlichen Anstieg des Qualifikationsniveaus einhergehen würde. Gartner/Riessman sehen den spezifischen Charakter von Dienstleistungen eher in der personenbezogenen und kommunikativen Tätigkeit, weshalb sich Dienstleistungen relativ rationalisierungsresistent zeigen. Baumol hingegen legt dar, daß der Prozeß permanenter Tertiarisierung allein aus Kostengründen nicht möglich ist.

Jonathan Gershuny (1981) greift wiederum das von Baumol dargestellte Kostenproblem auf und zeigt, daß im Zuge der wirtschaftlichen Entwicklung die Preise für Industriegüter fallen, für Dienstleistungen dagegen ansteigen. Daraus folgert er, daß trotz steigenden Realeinkommens Dienstleistungen in den Haushalten nicht durch Fremde, sondern - um Kosten zu sparen - mit Hilfe industrieller Güter *selber* erbracht werden. So werden lieber Fertiggerichte konsumiert, als daß ins Restaurant gegangen wird; Reisen werden im eigenen Auto erledigt, nicht im Zug etc. Dienstleistungen werden substituiert durch eine Kombination aus Eigenarbeit und Industrieprodukten. Gershunys "Theorie von der 'Selbstbedienungsgesellschaft' unterstellt, daß Teile der Dienstleistung durchaus mechanisiert werden können, aber eben nicht so weit, daß sich ähnliche Produktivitätsgewinne erzielen lassen wie bei der Industrieproduktion" (Häußermann/Siebel 1995: 47). Dienstleistungen im konsumorientierten Bereich

---

<sup>5</sup> Zur Entstehung der Konsumentenmacht vgl. Gartner/Riessman (1978: 98-119).



bleiben also teuer. Daher ist das Wachstum des tertiären Sektors vor allem den produktionsorientierten Dienstleistungen zu verdanken.

Daß aber produktionsorientierte Dienstleistungen nur einen - wenn überhaupt - bescheidenen Beitrag zur Lösung aktueller Beschäftigungsprobleme leisten können, zeigt Zinn (1997) auf. Zunächst sieht er das Problem, daß Dienstleistungen durch Rationalisierungsmöglichkeiten (insb. Informations- und Kommunikationstechnik [IuK]) vom tertiären in den sekundären Sektor wandern. Ein Beispiel dafür wäre die Substitution von Angestellten einer Auskunftsteilung durch entsprechende Software, derer sich der Benutzer selber bedient. Die Dienstleistung wird dadurch in die Form eines materiellen, stapelbaren Gutes gebracht. In dem Maße aber, in dem Dienstleistungen rationalisierbar werden und somit als sekundäre Güter zu bewerten sind, unterliegen sie dem Zyklus von Wachstum/Sättigung/Stagnation. Das heißt nichts anderes, als daß sie, genau wie die jeweiligen Endprodukte, einer "nachfrageseitigen Wachstumsbegrenzung" unterliegen (ebd.: 3.). Die Konstellation, daß "... Dienste stärkerer Rationalisierung unterliegen und es infolge von Einkommenssenkungen beim Übergang von der industriellen zur tertiären Beschäftigung zu Nachfrageausfall kommt", bezeichnet Zinn als "tertiäre Krise" (ebd.: 8). Neben den "Rationalisierungsdienstleistungen" gibt es noch die "kostensteigernden Dienstleistungen" (ebd.: 11). Darunter sind Leistungen wie Werbung, Marketing etc. zu verstehen. Allein von diesen Diensten seien, wenngleich sie zunächst nur betrieblichen Aufwand darstellen, positive Beschäftigungsimpulse zu erwarten, welche jedoch bei weitem nicht ausreichen, die rationalisierten Dienste zu ersetzen, geschweige denn, um die Beschäftigungsprobleme auf den Arbeitsmärkten zu lösen.

## 2.2 Funktionale Ansätze

Die bisher aufgezeigten Ansätze waren ökonomisch orientiert. Sieht man jedoch die Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft als *sozialen* Tatbestand, bietet es sich an, Entwicklungsprozesse nachzuzeichnen und eine funktionale Perspektive zu wählen, die den Vorteil bietet, feststellen zu können, ob es sich bei Dienstleistungstätigkeiten um Erscheinungen der modernen Gesellschaft handelt, oder ob diese auch in vorindustriellen Gesellschaften wahrgenommen wurden, wenngleich gesellschaftlich anders organisiert.

Als funktionale Erklärungen für das Wachstum von Dienstleistungen können gelten (dazu Häußermann/Siebel 1995: 155ff):

– *Trennung von Produktion und Reproduktion:*

Im Gegensatz zu vorindustriellen Gesellschaften, in denen Produktion und Reproduktion noch vermischt waren (Subsistenzwirtschaft), bewirkt funktionale Differenzierung eine Trennung von beiden Bereichen und die Ausdifferenzierung neuer Funktionen, die als Dienstleistungen in neuen Berufen organisiert werden.

– *Rationalisierung der Produktion:*

Der Produktionsprozeß wird zunehmend von unproduktiven Elementen befreit, um die Arbeit zu intensivieren. Dienstleistungstätigkeiten werden aus anderen Tätigkeiten herausgelöst (immer stärker auch aus Dienstleistungstätigkeiten selbst) und als eigene Tätigkeiten organisiert.

– *Sozialisation und Kontrolle:*

Die Auflösung vorindustrieller Integrationsmuster durch erhöhte Systemdifferenzierung führt zu Koordinations- und Kontrollproblemen, die nunmehr von gesellschaftlichen Institutionen wahrgenommen werden (z.B. Bildung, Sozialpolitik). D.h. in funktional differenzierten kapitalistischen Gesellschaften muß das zerstörte Repertoire an traditionellen Regelungsmechanismen rekonstruiert werden, damit das System nicht unter der Last seiner "anarchischen Modernitätsgewinne" (Offe 1984b: 301) zusammenbricht.

Offe (1984a; 1984b) bzw. Berger/Offe (1984a) haben als eine der wenigen versucht, eine positive soziologische Begriffsbestimmung von Dienstleistungen zu formulieren:

"Dieser Begriffsbildung liegt die Vorstellung zugrunde, daß es sich bei Dienstleistungen immer um Tätigkeiten handelt, die auf die Gewährleistung gesellschaftlicher 'Normalzustände' bezogen sind, wobei das Problem dieser Gewährleistung sich darstellt als das des Schutzes und der Bewahrung der ausdifferenzierten Elemente der Sozialstruktur und der Vermittlung zwischen ihnen" (Offe 1984b: 295).

Es wird grundsätzlich zwischen "herstellenden" und "formal-beschützenden" Teilfunktionen im globalen Reproduktionsprozeß differenziert, und der Dienstleistungssektor umfaßt die Gesamtheit der Funktionen, "... die auf die Reproduktion der Formalstrukturen, Verkehrsformen und kulturellen Rahmenbedingungen gerichtet sind, unter denen die materielle Reproduktion der Gesellschaft stattfindet" (Berger/Offe 1984a: 233). Als weiteren funktionalen Gesichtspunkt nennt Offe das Beschäftigungsdefizit. Diese These geht davon aus, daß auf Ebene der Systemintegration der Dienstleistungssektor einen funktionalen Beitrag leistet, indem er überschüssige Arbeitskräfte unter Vorwand eines Leistungsbedarfs in Arbeitsrollen eingliedert, um den Prozeß der Warenzirkulation aufrechtzuerhalten (Offe 1984b: 305ff).

Wolff (1990), sieht die Zunahme der Dienstleistungstätigkeiten als einen weiteren Schritt im ökonomischen Prozeß der Erweiterung von "Umwegproduktion":

"Der Bedarf an Dienstleistungen steigt, weil Wohlstandssteigerungen in der Gesamtwirtschaft immer mehr davon abhängen, daß die Entwicklung und Anwendung neuen Wissens und die Reduktion oder gar Überwindung von politischen und koordinatorischen Reibungsverlusten immer mehr zur betriebs- wie gesamtwirtschaftlichen Voraussetzung für die Zukunft einer Gesellschaft werden, in der die Komplexität und Internationalität der menschlichen und wirtschaftlichen Beziehungen wachsen. Das Ergebnis ist ein ständig steigender Einsatz von Ressourcen für Forschung, Entwicklung und Ausbildung, aber auch für Management, Organisation und Verwaltung im öffentlichen wie privaten Rahmen" (Wolff 1990: 63).

Die Funktion der Dienstleistung ist hier vor allem in der Bearbeitung von Fehlerquellen und Koordinationsverlusten zu sehen, die durch Systemdifferenzierung an den Schnittstellen in erhöhtem Maße auftreten.

Auch Ulrike Berger (1984) deutet das Wachstum von industriellen Dienstleistungen als Strategie der Bearbeitung und Reduktion von Unsicherheit, wobei für organisierte Sozialsysteme die Bedeutung einer erfolgreichen Unsicherheitsbewältigung an ihren Grenzen in dem Maße wächst, wie sie sich zunehmend turbulenten Umwelten ausgesetzt sehen.

"Die Ausdifferenzierung spezialisierter Dienstleistungsstellen und -abteilungen aus und gegenüber der Fertigung, die die säkulare Zunahme der industriellen Dienstleistungen bisher begleitete, läßt sich unter diesem Gesichts-

punkt als Strategie der Unsicherheitsbearbeitung verstehen. Organisationen ... lassen Umweltunsicherheit nicht gleichmäßig auf das gesamte System durchschlagen, sondern bemühen sich, sie 'lokal' einzugrenzen, sie auf Unsicherheitsbearbeitung spezialisierten Stellen vorzubehalten. Sie verfahren dabei in der Art, daß sie Unsicherheit weitgehend aus ihrem 'technischen Kernsystem', d.h. dem Bereich der eigentlichen Leistungserstellung, verdrängen und ihre Bearbeitung in ausdifferenzierten Subsystemen - bei Industriebetrieben im Dienstleistungssystem - konzentrieren" (Berger 1984: 71).

### 2.3 Außerfunktionale / Nicht-ökonomische Ansätze

Neben ökonomischen Ansätzen, die zumeist auf einem Nachfragewandel basieren, und funktionalen Ansätzen, die in erster Linie auf Komplexitätsreduktion abzielen, gibt es eine Reihe weiterer Wachstumserklärungen für Dienstleistungen auf der Basis sozialen Wandels. Diese sollen kurz angerissen werden:

- Dienstleistungen als *kompensatorischer Konsum* (z.B. wenn der Arzt nicht als Arzt, sondern als Gesprächspartner konsultiert wird)
- *Positionaler Konsum* (der Konsum der Dienstleistung dient allein dazu, sich gesellschaftlich zu differenzieren/individualisieren)
- *Demographischer Wandel* (die Zunahme älterer Personen bewirkt ein Ansteigen sozialer Dienstleistungen)
- *Veränderte Präferenzen bei der Berufswahl* (Dienstleistungen nehmen zu, weil sie ein gutes Image haben und mehr Leute in solchen Berufen tätig werden wollen)

### 3. Theoretische Aspekte der Dienstleistungsrationalisierung

#### 3.1 Ansätze der Dienstleistungsrationalisierung

Nachdem aufgezeigt wurde, durch welche Eigenschaften Dienstleistungen charakterisiert sind, und unter welchen Voraussetzungen sie wachsen bzw. nicht wachsen, stellt sich die Frage, ob Dienstleistungen zu rationalisieren sind - und wenn ja, wie.

Grundlage jeder Rationalisierung ist zunächst die zeitliche und räumliche Trennung von Produktion und Konsum. Zwar vollzog sich diese Trennung zunächst im Bereich der Produktion materieller Güter. Sie erfaßt jedoch in immer stärkerem Maße auch den Dienstleistungsbereich und dort auch den Bereich der konsumorientierten Dienstleistungen, für die lange Zeit das Uno-Actu-Prinzip angenommen wurde, welches ja Rationalisierung per se ausschließt. So kommt es, daß sich heute kaum noch Bereiche finden, die nicht technischer oder organisatorischer Rationalisierung zugänglich sind (Baethge 1997: 144). Damit sind bereits zwei Hauptprinzipien der Dienstleistungsrationalisierung angesprochen (dazu Oberbeck/Neubert 1993: 21):

- *technische Rationalisierung* durch den Einsatz neuer Techniken und weiterer Qualifizierung der Arbeitskräfte
- Eingriffe in *Organisationsstrukturen*, Reorganisation und Konzentration auf die Kernaufgaben

Mit technischer Rationalisierung ist vor allem der Einsatz neuartiger IuK-Technik gemeint:

"Während materielle Arbeit mit der Automatisierung der Produktion assoziiert ist, hat immaterielle Arbeit die Technisierung von Kommunikation zum Korrelat" (Braczyk 1993: 313).

Daß sich IuK-Techniken nicht nur auf produktionsorientierte Dienstleistungen beziehen, sondern gleichfalls konsumorientierte Leistungen rationalisieren können, zeigt Scharpf (1986)<sup>6</sup> auf. Zumindest für die "mentalen" Dienstleistungen (z.B. Informationsdienste) liegen die Rationalisierungspotentiale in "... den technischen Möglichkeiten der Vermittlung von Produktion und Konsum" (ebd.: 15). Dabei geht es darum, "... die Produktivität von Dienstleistungs-Anbietern durch die gleichzeitige Vermittlung an eine größere oder sehr große Zahl von Dienstleistungs-Konsumenten zu multiplizieren" (ebd.: 16). Durch die Zwischenschaltung eines "Speicher-Mediums" wird das Uno-Actu-Prinzip aufgelöst: "Produzentenzeit und Konsumentenzeit können vollständig entkoppelt werden" (ebd.: 17). Zu denken wäre hier etwa an die Übertragung einer Vorlesung via Bildschirm. Allerdings weist Scharpf darauf hin, daß einer unbegrenzten Ausweitung von "mentalen" Dienstleistungen das Zeitbudget des Konsumenten im Weg steht: "Der Konsum von Dienstleistungen bleibt ja zeitaufwendig" (ebd.: 18).

Wie Anbieter von Dienstleistungen durch die Restrukturierung von Organisationsmodellen produktiver werden können, hat Drucker (1992: 66) sehr direkt beschrieben: "Die einfachsten und vielleicht auch größten Produktivitätsgewinne bei solch einer Arbeit [Dienstleistungen, B.B.] ergeben sich aus der Definition der Tätigkeit und dem Eliminieren dessen, was nicht erforderlich ist." Da für Dienstleistungsberufe gilt, daß Kapital Arbeit nicht ersetzen kann und auch die Technologie keine allzu großen Produktivitätssprünge erwarten läßt, bestehe der einzig mögliche Weg in einem "working smarter" (ebd.: 66), wenn nicht das von Baumol skizzierte Kostenproblem durchschlagen soll. "Definieren der

---

<sup>6</sup> Hervorhebungen in den folgenden Zitaten nicht übernommen.

Tätigkeit, Konzentrieren darauf und Definieren der Leistung: allein schon diese drei Schritte führen zu bedeutenden Produktivitätsgewinnen..." (ebd.: 70).

Neben technischer und organisatorischer Rationalisierung der Dienstleistung gewinnt vor allem in jüngster Zeit eine weitere Strategie an Bedeutung, die bereits Gartner/Riessman (1978: 105) als den Schlüssel für Produktivitätssteigerungen in diesem Bereich sahen: die wirksame "Aktivierung und Mobilisierung der Konsumenten". Ähnlich argumentieren auch Berger/Offe (1984a: 258f): Zwar sehen sie Dienstleistungen mit unvermeidlichen Produktivitätsrückständen behaftet. Allerdings können die dadurch entstehenden Mehrkosten entweder direkt auf die Konsumenten abgewälzt werden, oder aber die Konsumenten werden verstärkt in die Produktion der Dienstleistung mit einbezogen.

Insbesondere neuartige Informations- und Kommunikationstechniken führen vermehrt zu einer Aufhebung der Gleichzeitigkeit von Leistung und Konsum bei angebotenen Diensten. Die Selbstbedienungstechnik durch Geldautomaten gilt als prominentes Beispiel für eine Verknüpfung von technischer Rationalisierung und stärkerer Eingliederung des Kunden in den Leistungsprozeß. Der Kunde wird hier zum "Co-Produzenten" der Dienstleistung bzw. zum "Prosumer" wobei Selbstbedienung zudem den Vorteil bietet, "... daß auf Kundenseite Nutzungsgebühren akzeptiert werden, während für persönliche Betreuungs- und Beratungsleistungen im Kreditgewerbe derzeit noch Provisionen als kulturell nicht durchsetzbar gelten" (Oberbeck/Neubert 1993: 30).

Neben einer Ausweitung der Selbstbedienungstechnik ist in immer stärkerem Maße die Mitwirkung des Kunden im Produktionsprozeß (z.B. Möbel selber zusammenschrauben) zu beobachten. Offe/Heinze (1986) sehen in solchen Formen der Konsumenteneinbindung eine tendenzielle "Requalifizierung" privater Haushalte, die insgesamt der "Kommodifizierung" der Arbeit, d.h. der zunehmenden Integration von Haushaltsarbeit in den Arbeitsmarkt, zuwiderläuft. Gleichzeitig sind aber bereits Hindernisse etabliert, die Versuche einer Requalifizierung der Konsumenten konterkarieren: "Zu diesen Hindernissen zählen vor allem der Verlust der kulturellen und motivationalen Grundlagen für Selbstversorgung, die vollzogene Dequalifizierung haushaltlicher Eigenarbeit, d.h. der Verfall des für sie erforderlichen 'Humankapitals', sowie die geringe Größe privater Haushalte" (Offe/Heinze 1986: 474).

Strategien der Dienstleistungsrationalisierung sind nicht isoliert zu betrachten, sondern durch Interferenzen charakterisiert. Häußermann/Siebel (1995) sehen in Dienstleistungen Rationalisierungspotentiale, die sich aus der potentiellen Wandlungsfähigkeit von Dienstleistungen ergeben. Da Dienstleistungen kein "Fixum" sind, sondern "... ein bestimmtes 'soziales Arrangement', das sich mit der Entwicklung von technischen Möglichkeiten und mit kulturellem Wandel sehr verändern kann", durchlaufen sie, genau wie materielle Güter, "... einen Lebenszyklus: wenn sie neu erfunden und angeboten werden, ist ihr Herstellungsprozeß zunächst aller Wahrscheinlichkeit nach durch eine geringe Produktivität geprägt (etwa die Zubereitung und das Braten von Frikadellen); danach wird diese zunächst durch organisatorische Rationalisierung gesteigert, dann nach einer Standardisierung der Leistung technisch unterstützt (McDonaldisierung), um schließlich vollständig technisch substituiert zu werden (Fertiggericht aus der Tiefkühltruhe)" (ebd.: 145).<sup>7</sup>

### 3.2 Dilemmata und Paradoxien der Dienstleistungsrationalisierung

---

<sup>7</sup> Häußermann/Siebel rekurren hier auf die Selbstbedienungstheorie von Gershuny.

Daß Dienstleistungen rationalisierungsfähig sind, ist heute weitgehend unbestritten.<sup>8</sup> Allerdings gelten für Dienstleistungen andere Rationalitäts-Prämissen als für die materielle Produktion. Für Offe (1984a: 24) ist der wachsende Anteil von Dienstleistungstätigkeiten nicht mit der Rationalität industrieller Warenproduktion erfaßbar, weil Dienstleistungen auf einer anderen, "reflexiven" Ebene stattfinden. "Ein wesentliches Merkmal jener 'reflexiven' Dienstleistungsarbeit scheint .. darin zu bestehen, daß dort die Arbeit selbst bearbeitet und instandgehalten, die Produktion gedanklich und organisatorisch produziert wird ... Sie [die Dienstleistung, B.B.] sichert und normalisiert die Voraussetzungen und Randbedingungen eines Typus von Arbeit, dem sie selbst nicht zugehört" (26).

Eben diese Sicherungsfunktion ist es, auf der das "Rationalisierungsdilemma der Angestelltenarbeit" (Berger/Offe 1984b) basiert: Um die Sicherungsleistungen in ex-ante unbekanntem und unsicheren Umwelten erbringen zu können, verlangen Dienstleistungen nach größeren Dispositionsspielräumen und Reserven, für die in gewissen Grenzen Autonomie erforderlich ist, und die in Form von Zeitreisen, Qualifikationsreserven und/oder der Überproduktion von Informationen zur Verfügung gestellt werden (Berger/Offe 1984b: 276f). Weil aber aus Kostengründen diese Reserven nicht ins Grenzenlose expandieren können, aber auch der Übertragung von Autonomie Grenzen gesetzt werden muß, geraten die Unternehmen in eine widersprüchliche Lage: "Sie können einerseits auf das Prinzip der Sicherheitspolitik und der Reservekapazitäten nicht verzichten, müssen aber gleichzeitig und widersprüchlicherweise auch im Dienstleistungsbereich versuchen, 'effizienzorientierte' Formen des Personaleinsatzes und der Regelung des Arbeitsverhaltens durchzusetzen, wie sie in der Fertigung üblich sind" (ebd.: 278). Im Bereich der Angestelltenarbeit konfliktieren gewissermaßen zwei unterschiedliche Rationalisierungsstrategien: *Effektivität* (in Form von stärkerer Standardisierung) und *Effizienz* (in Form von stärkerer Gewährung von Autonomie). Aus diesem Dilemma schließen Berger/Offe, "... daß im Angestelltenbereich (und nur dort) jede Effizienzsteigerung an einer Stelle durch das Zugeständnis kontrollärmerer und weniger standardisierter Arbeitsbedingungen an anderer Stelle kompensiert werden muß oder solche jedenfalls zwangsläufig nach sich zieht" (ebd.: 281). Es geht hier also ganz maßgeblich auch um das Problem, geeignete und quantifizierbare Kategorien zu finden, um die Produktivität von Dienstleistungstätigkeiten zu bewerten.

Bei Berger/Offe wird deutlich, daß die Organisation die Bewältigung von Umweltkomplexität an ihren Grenzstellen nur über das Bereitstellen von Redundanzen erreichen kann, wobei sich solche Redundanzen dadurch auszeichnen, daß sie nicht bzw. nur eingeschränkt für standardisierte Formen der Rationalisierung (im Sinne des Taylorismus) bzw. für quantifizierbare Bewertungsmaßstäbe zugänglich sind. Das Thema der Bearbeitung von Umweltunsicherheit und der dadurch implizierten Paradoxien ist traditionsgemäß Thema der Systemtheorie. Insbesondere Luhmann (1988) hat dies an den komplementären Begriffen "Redundanz" und "Varietät" diskutiert, also anhand der systemischen Notwendigkeit, Umweltunsicherheiten einerseits an den Systemgrenzen erfolgreich auszuschließen (Redundanz), diese jedoch gleichzeitig auch zuzulassen (Varietät).

Tacke (1997) rekurriert auf solche systemtheoretischen Überlegungen und beschreibt das von Berger/Offe beschriebene Rationalisierungsdilemma als Rationalisierungsparadox an den Systemgrenzen. Unter Gesichtspunkten der Systemrationalisierung stellt - im Gegensatz zur Zweckrationalität - nicht mehr das Erreichen eines spezifischen Zweckes mit möglichst geringem Aufwand den rationalen Re-

---

<sup>8</sup> Wenngleich bekannt ist, daß die Einführung von neuen IuK-Techniken (Computern etc.) nicht immer zweifelsfrei zu höherer Produktivität führt (so D'Alessio/Oberbeck 1997: 19; Drucker 1992: 65).

ferenzpunkt dar, sondern Rationalität mißt sich in erster Linie an den Möglichkeiten der Reproduktion des Systems innerhalb unsicherer Umwelten. Grenzstellen der Organisation stehen vor dem Problem, einerseits die für die Systemreproduktion notwendigen Variationen, Informationen und Flexibilitäten zuzulassen (Öffnung), andererseits aber auch Erwartungssicherheiten und Stabilität zu konstituieren (Schließung). Für Organisationsgrenzstellen bedeutet dies - und Dienstleistungen finden sich dort -, daß ihre Funktion "ambivalent" wird, weil sie "die Widersprüchlichkeit der Systemrationalität" in sich aufnehmen (ebd.: 17).

Neben solch strukturellen Problemen der Dienstleistungsrationalisierung läßt sich die Rationalisierung auch über den Einsatz von IuK-Techniken nicht widerspruchlos gestalten. Für Bosch (1998) stellt der verstärkte Einsatz von IuK-Technologien eine Paradoxie dar, die sich nicht nur auf die jeweilige Organisation beschränkt, sondern auf "eine Paradoxie unserer heutigen Gesellschaft" hinweist:

"Die neuen Informationstechnologien sprengen einerseits die räumlichen Restriktionen der Kommunikation, andererseits wächst aber auch wieder das Bedürfnis und die Notwendigkeit nach persönlicher Kommunikation. Dieser Paradoxie begegnen wir in allen Lebensbereichen" (ebd.: 304).

Detaillierter beschäftigt sich Braczyk (1993) mit dem "Paradox technisierter Kommunikation", welches sich für ihn wie folgt darstellt:

"Mit der zunehmenden Anwendung von IuK-Technologien in Wirtschaftsunternehmen steigt deren Abhängigkeit von organisierter und sinnhafter Kommunikation. Deshalb ist im Unterschied zur Rationalisierung materieller Arbeit aufgrund von Produktionsautomatisierung Arbeitskraft im Prozeß der Rationalisierung immaterieller Arbeit durch IuK-Technologien nicht ersetzbar. Diese Abhängigkeit kann als *Paradox der Technisierung von Kommunikation* bezeichnet werden" (313f).

Voraussetzung sinnhafter Kommunikation ist die Fähigkeit, die technisch übermittelte Information zu *deuten*, um zu sinnhaften Anschlußhandlungen zu kommen. Diese komplexen Fähigkeiten werden von Braczyk als "Organisationskompetenz" bezeichnet (ebd.: 314). Zwar werden die Akteure durch technisierte Kommunikation von der Informationsverarbeitung entlastet. Jedoch wird die Ebene des Verstehens *belastet*, da die "Deutungshöfe und Themen" bei technischer Kommunikation nicht mehr übermittelt werden können und auf der Ebene des Verstehens erst erzeugt werden müssen (ebd.: 315). Was hier vielmehr stattfindet, ist die Aufspaltung von Kommunikation als Einheit der Differenz von Information, Mitteilung und Verstehen (Luhmann 1999). Will die Organisation "kommunikative Fehlfunktionen" vermeiden, steigt ihr Bedarf an "... organisierter, institutionalisierter *Redundanz* im Kommunikationsprozeß. Redundanz in diesem Sinne wäre als funktionale Rahmenbedingung für die Entfaltung von Organisationskompetenz unter Bedingungen technisierter Kommunikation zu verstehen" (Braczyk 1993: 316, kursiv B.B.).<sup>9</sup> Der Preis für technische Rationalisierung der Kommunikationsprozesse wäre insofern in einem gesteigerten Deutungsbedarf zu sehen (ebd.: 317). Der gestiegene Deutungsbedarf spiegelt sich auf Ebene der Organisationsstruktur und Arbeitsorganisation in Modellen, die sich in den 80er Jahren entwickelten und weitgehend unter dem Begriff "systemische Rationalisierung" firmieren. Allerdings sieht Braczyk in den in jüngster Zeit wieder aufkommenden tayloristischen Rationalisierungsformen (dazu Kern/Schumann 1998; speziell für die Automobilindustrie Springer 1999) einen Versuch, eben jenen Deutungsbedarf bzw. die Organisationskompetenz beim Beschäftigten zu reduzieren.

---

<sup>9</sup> Damit knüpft Braczyk aus techniksoziologischer Sicht an Überlegungen von Berger/Offe (1984b) und Tacke (1997) an.

"Man kann die Fortführung bzw. Wiedereinführung tayloristischer Arbeitsteilungskonzepte sowohl in der Produktion als auch in der Verwaltung als rationale Strategie der Vermeidung von kommunikativen Fehlfunktionen unter den Bedingungen hochtechnisierter Kommunikation ansehen. Wer nicht viel zu verantworten und zu entscheiden hat, braucht auch nicht viel Information und umgekehrt. Tayloristische Organisationen sind typischerweise 'linear', d.h. gerade das Gegenteil von 'komplex strukturiert', und ihre Interaktionen sind 'lose gekoppelt' und eben nicht 'eng gekoppelt'. In Kommunikationsperspektive könnte man sagen, tayloristische Systeme enthalten in hohem Maße Kommunikationspuffer"(Braczyk 1993: 325).

#### 4. Dienstleistungen im Spannungsfeld von Rationalisierungsmodellen

Mit Braczyks Analyse der Paradoxie technisierter Kommunikation wurden bereits Aspekte von Rationalisierungsmodellen behandelt. Im folgenden Kapitel wird der Wandel von Modellen betrieblicher Rationalisierung näher beschrieben. Der Exkurs in den Kernbereich der Industriesoziologie scheint aus mehreren Gründen naheliegend: Zum einen sind Entwicklungen innerhalb des Bereichs betrieblicher Rationalisierung eng verknüpft mit der Ausdifferenzierung von Dienstleistungstätigkeiten wie auch mit deren Rationalisierung. Zum anderen wird erst vor dem Hintergrund von Rationalisierungstendenzen der produzierenden Bereiche deutlich, warum, wo und in welchem Maße auch Dienstleistungstätigkeiten von Optimierungsstrategien betroffen sind.

##### 4.1 Zur Krise tayloristischer Rationalisierung / fordistischer Produktion

Es war das Verdienst von Piore und Sabel aufzuzeigen, daß die Bedingungen für die Entstehung industrieller Massenproduktion zuerst auf außerökonomische Faktoren zurückzuführen sind, und nicht in der "inneren Logik industrieller Effizienz" (Piore/Sabel 1985: 29) liegen. Wittke anerkennt zwar die Leistung von Piore/Sabel, die Entstehung der Massenproduktion als nur *einen* möglichen Weg zu betrachten, wendet jedoch ein, daß sie den Strukturwandel, der letztlich zur Ausdifferenzierung des fordistischen Produktionsmodells geführt hat, nicht ausreichend erklären (Wittke 1996: 28). Wittke fragt daher nach den "Konturen jenes Bedingungsgefüges", innerhalb dessen tayloristische Rationalisierungskonzepte zum Einsatz kamen (ebd.: 32). Neben Aspekten wie Produktinnovation, Betriebsgröße und geschlechtsspezifischen Rollenzuschreibungen sind für ein jeweiliges Rationalisierungsmodell vor allem soziale Faktoren ausschlaggebend, die sich für das tayloristisch-fordistische Konzept in einer *Standardisierung der Lebensweise* manifestieren. "Die Vorstellung war, daß - zumindest perspektivisch - einer Uniformierung der Produktion eine Uniformierung der Lebensweise entspräche" (Wittke 1996: 19). Dazu gehört auch die Ausbildung typisch fordistischer Konsumformen. Wittemann (1996) betont, daß die jeweilige Konsumform nicht von der Angebotsseite, d.h. den Unternehmen selbst, vorgegeben wird, sondern daß sie durch die Konsumenten selbst generiert wird, wobei Konsumenten wiederum von wandelnden gesellschaftlichen Bedingungen beeinflußt werden. Zur Erfassung der ökonomischen Wirkung effektiver Konsumformen unterscheidet Wittemann zwei Integrationsmodi:

"*Auslagerungsmodus* meint, daß Aktivitäten zur Erfüllung eines bestimmten Bedürfnisses nicht mehr als Privatarbeit erbracht werden, sondern in den Bereich gesellschaftlich organisierter Arbeit überführt (ausgelagert) werden. Dies ist etwa der Fall, wenn man die Wäsche nicht mehr selbst wäscht, sondern in die Wäscherei gibt. Im Falle Wäschewaschen läge hingegen der *Integrationsmodus* vor, wenn mensch eine Waschmaschine kauft und damit die Eigenarbeit Waschen auf eine neue technische Basis stellt, sie aber sozusagen im eigenen Hoheitsbereich behält" (Wittemann 1996: 121, kursiv B.B.).



Während die Konsumform des Integrationsmodus weitgehend dem fordistischen Modell entspricht, stellt sich die Frage, ob für post-fordistische Konsumformen tatsächlich der Auslagerungsmodus zutrifft, und/oder welche Rationalisierungsmuster bzw. -mittel in nachfordistischen Gesellschaften zum Einsatz kommen, folgt doch industrielle Rationalisierung keinen objektiven ökonomischen bzw. technischen Eigengesetzen, sondern basiert sie vielmehr auf "einer durch technologisch-organisatorische Leitbilder vermittelten Interpretation dieser Gesetzmäßigkeiten durch die jeweiligen Akteure" (Deutschmann u.a. 1996: 162).

Die Krise des fordistischen Produktionsmodells und des ihm adäquaten tayloristischen Rationalisierungsmodells wird freilich kaum bezweifelt. Die Gründe für ihren Niedergang sind zahlreich: Globalisierung des Wettbewerbs, die Verschiebung von produzierenden Tätigkeiten zugunsten des dritten Sektors wie auch Wandlungen innerhalb der Sozialstruktur werden genannt (Baethge 1995). Aber auch kürzere Produktlebenszyklen, Marktsättigungen und Qualitätsangleichungen zwingen die Unternehmen zu strukturellen Anpassungen (Bullinger 1997).<sup>10</sup> Schließlich spielen - neben gewaltigen technologischen Entwicklungen - veränderte Konsumpräferenzen eine bedeutende Rolle. In dem Maße, wie Kunden immer weniger geneigt sind, standardisierte Massenware zu konsumieren,<sup>11</sup> wachsen die Flexibilitätsansprüche an die Produktion. Damit gewinnt - im Gegensatz zur fordistischen Massenproduktion - das Modell einer "flexiblen Spezialisierung" (Piore/Sabel 1985) an evolutionärer Durchsetzungskraft (dazu Bienzeisler/Brose 2000). Insgesamt scheint das fordistische Produktionsmodell zunehmend ungeeignet, die Diskontinuitäten auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten, die mit dem Ende der Phase linearen ökonomischen Wachstums (Lutz 1984) auftauchen, zu "managen" (Macharzina 1984).

In den 70er Jahren wurde in der deutschen Industrie zumeist noch an tayloristischen Rationalisierungsmodellen festgehalten (Kern/Schumann 1998). In den 80ern hingegen wurde zunächst versucht, Wettbewerbsvorteile über eine hochwertige Qualität der Produkte zu erzielen (Wittke 1995). Damit aber erwies sich das tayloristische Rationalisierungskonzept erstmals als untauglich, weil sich ihm alles entzieht, was nicht der quantitativen Kosten-Nutzen-Kalkulation entspricht: "Der partielle, rein operative Charakter des klassisch-betriebswirtschaftlichen bzw. tayloristischen Rationalisierungskonzepts konnte nur so lange praxisgerecht erscheinen, wie auf den Märkten tatsächlich kostenorientierte Konkurrenzstrategien vorherrschten (Preis- statt Qualitätswettbewerb) ..." (Ulrich 1990: 252). Der Versuch, den Wettbewerb über Qualität zu entscheiden, führte jedoch alsbald in die Sackgasse (Wittke 1995: 113). So mußten bspw. Ende der 80er / Anfang der 90er Jahre deutsche Hersteller gerade in der Paradebranche deutscher Produktion, der Automobilindustrie, empfindliche Einbußen bezgl. Gewinn und Absatzzahlen hinnehmen. Grund hierfür waren in erster Linie unzureichende Produktionsstrukturen. Japanischen Autoherstellern gelang es nämlich, mit Formen einer "schlanken Produktion" (Womack u.a. 1992) nicht nur flexibel auf variierende Kundenwünsche zu reagieren, sondern darüber-hinaus noch eine bis dato unerreichte Qualität zu liefern – bei gleichzeitig minimierten Kosten. Es zeichnete sich somit ab, daß die Lösung von Abstimmungsproblemen innerhalb der Produktionsprozesse immer wichtiger wurde. Gefragt waren Rationalisierungsmodelle, die die Produktionseinheiten als gesamtes System in den Blick nehmen. *Systemische Rationalisierung* wurde zum Paradigma betrieblicher Rationalisierung im Laufe der 80er Jahre - zunächst für die produzie-

---

<sup>10</sup> Kern (1997) sieht im Fordismus ein kurzfristiges Phänomen der 50er und 60er Jahre. Die fordistische Krise sieht er vor allem darin begründet, daß dieses Produktionsmodell bereits Ende der 60er Jahre seine wichtigste Ressource, die Arbeitskräfte des traditionellen Sektors (Landwirtschaft etc.), verbraucht hatte.

<sup>11</sup> Vgl. dazu auch das folgende Kapitel.

renden Bereiche (Altmann 1986), später auch für die Verwaltungsbereiche (Baethge/Oberbeck 1990).

#### 4.2 Rationalisierung im Verhältnis Produktion/Verwaltung

Bevor auf Charakteristika systemischer Rationalisierungskonzepte näher eingegangen wird, soll zunächst geklärt werden, ob diese Konzepte, die ja ursprünglich aus den produzierenden Bereichen stammen, auch auf Dienstleistung und Verwaltung zutreffen. Baethge/Oberbeck (1990: 165) weisen darauf hin, daß die Rationalisierungsgeschichte der Dienstleistung nicht dieselbe ist, wie die der betrieblichen Rationalisierung, nur mit einiger Zeitverzögerung: Im Gegensatz zur Produktion, hat es nämlich für die breite Masse kaufmännischer und verwaltender Angestelltenarbeit dezidierte tayloristische Rationalisierungsstrategien nicht gegeben. Neuere Rationalisierungsstrategien, insbesondere die Reorganisation von Arbeitsformen im Kontext der "Lean-Konzepte", lassen Unterschiede zwischen Produktion und Verwaltung zunehmend verschwimmen. Braczyk (1996: 166) spricht mit Blick auf heutige Produktionskonzepte von "einer Angleichung der Arbeitsbedingungen von Arbeitern an die von Angestellten". Auch Kerst (1996: 160) sieht für produktionsbezogene Dienstleistungen verstärkt Konzepte zum Einsatz kommen, die solchen der Restrukturierung produzierender Unternehmen ähnlich sind. "Die Organisationsformen in der Produktion und in den unternehmensbezogenen Dienstleistungen nähern sich einander" (ebd.: 161). Buitelaar (1997) sieht zwar grundlegende Unterschiede zwischen industrieller- und Dienstleistungsrationalisierung. Diese haben sich heute jedoch weitgehend egalisiert. Gemeint ist die Tatsache, daß in der Industrie den tayloristischen Rationalisierungsbemühungen die Automatisierungswelle folgte. "In der Dienstleistung war eine umgekehrte Bewegung zu registrieren: Erst wurde automatisiert, danach rationalisiert. Diese beiden Entwicklungen haben sich jetzt getroffen in einer Art 'vernetzter Rationalisierung'" (ebd.: 96).

#### 4.3 Kennzeichen systemischer Rationalisierung

Eine minutiöse Nachzeichnung von Mustern systemischer Rationalisierung kann an dieser Stelle nicht erbracht werden, dennoch sollen einige wesentliche Merkmale neuer Formen der Arbeitsorganisation skizziert werden, die verstärkt seit den 80er Jahren zum Einsatz kommen, und die (zunächst) den Anschein erweckten, bewußt mit tayloristischen Modellen zu brechen. Für die produzierenden Bereiche notieren Altmann u.a. (1986: 192):

"Gegenstand systemischer Rationalisierung ist die Optimierung der zeitlichen Wechselbeziehungen, der mechanischen und informatorischen *Schnittstellen* zwischen den einzelnen Teilprozessen und deren steuernde und rückkoppelnde Verknüpfung mit anderen Teilprozessen in der Verwaltung und in der Fertigung" (Herv. B.B.).

Baethge/Oberbeck (1990: 150) charakterisieren Systemische Rationalisierung für den Dienstleistungsbereich wie folgt:

"Systemische Rationalisierung in Dienstleistungsunternehmen heißt, daß technische und organisatorische Maßnahmen nicht mehr länger punktuell, auf einzelne betriebliche Aufgaben hin betrieben werden, sondern daß von den Unternehmen verstärkt auf die integrierte, technisch-soziale Gestaltung von Arbeits-, Betriebs- und Marktstrukturen gezielt wird. Die tendenzielle Abkehr der neuen integrierten Rationalisierungsperspektiven von ausschließlich innerbetrieblichen Problemkonstellationen vollzieht sich auf dem Hintergrund veränderter Markt- und Verwertungsbedingungen von Dienstleistungsbetrieben, denen - historisch betrachtet - mit einer geradlinigen Verlängerung traditioneller Varianten von Rationalisierung kaum mehr beizukommen ist."

Was hier erkennbar wird, ist, daß eine Effizienzsteigerung am einzelnen Arbeitsplatz im Rahmen systemischer Rationalisierung nur insofern angestrebt wird, wie sie sich mit dem Ziel der gesamten Systemoptimierung verträgt. Darüber hinaus scheinen Formen tayloristischer Rationalisierung zunehmend ungeeignet um den veränderten Markt- und Verwertungsbedingungen gerecht zu werden. Gemeint sind verstärkt diskontinuierliche Entwicklungen auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten, vor allem aber auch eine Verschiebung innerhalb der Wertschöpfungskette, wobei sich die wertschöpfenden Prozesse immer häufiger in Produkte begleitenden Dienstleistungstätigkeiten finden (z.B. Service, Beratung etc.).<sup>12</sup> Um diesen Veränderungen gerecht zu werden, müssen Organisationen einerseits Strukturen ausdifferenzieren, die eine höhere Reagibilität auf diskontinuierliche Marktgeschehnisse erlauben, zum anderen müssen neue Steuerungsmechanismen für den Prozeßablauf implementiert werden. Rationalisierungskonzepte, die in diese Richtungen zielen, werden unter Begriffen wie "Dezentralisierung" (Hirsch-Kreinsen 1995) und "Vermarktlichung" (Moldaschl 1998) bzw. "marktgesteuerte Dezentralisierung" (Sauer/Döhl 1998b) subsumiert. Dezentralisierung betrifft in erster Linie den Bereich der Unternehmensorganisation und meint dort eine Verschiebung ehemals zentral organisierter Kompetenzen zugunsten kleinerer Einheiten. In arbeitsorganisatorischer Hinsicht bedeutet dies eine Verschiebung zentraler Kompetenzen in Richtung ausführende Tätigkeiten. Rationalisierungsstrategien, die auf Vermarktlichung abzielen, fokussieren dagegen Prozesse. Ziel ist, durch eine verstärkte Internalisierung des Marktes interne Organisationsabläufe direkt an externe Marktmechanismen zu koppeln, um so zu einer schnelleren und effizienteren Organisation der Prozesse zu gelangen. Fallen Dezentralisierungs- und Vermarktlichungsstrategien in den Verwaltungsbereichen zusammen, läßt sich auch von "lean management" sprechen:

"LM [Lean-Management, B.B.] ist eine neue Form der Handlungskoordination in Unternehmen, durch die der Gebrauch des Steuerungsmediums Macht zugunsten des Mediums Geld, aber auch zugunsten von verständigungsorientierten sprachlichen Aushandlungsprozessen zurücktritt. LM-Strategien lassen sich in diesem Sinne als Versuch interpretieren, Elemente der Marktkoordination in bisher hierarchisch koordinierte Bereiche der Unternehmensorganisation einzuführen, also Marktelemente zu nutzen, ohne jedoch die Nachteile des Marktes insgesamt in Kauf nehmen zu müssen" (Weißbach/Poy 1996: 115, Herv. i. O.).

Neben dem Abbau von Hierarchien sind es in erster Linie neue Steuerungsformen bzw. neue Formen der Koordination innerorganisatorischer Abläufe, welche die Lean-Konzepte mit sich bringen. Die weitgehende Substitution von Hierarchien durch Formen der Selbstorganisation bzw. Selbstkontrolle sowie die Ablösung von strikten einseitigen Anweisungen durch diskursive Zielvereinbarungen geht mit erheblichen Veränderungen von Entscheidungs- und Dispositionsspielräumen einher. Kurz: Es geht hier um ein neues, verändertes "Koordinationsregime" (Braczyk 1996):

"Die bisherigen Koordinationsweisen, die vorwiegend auf der Grundlage vorherbestimmter Leistungserwartungen funktionieren, vermittelten zwangsläufig Anreize zur Kaschierung und Zurückhaltung von Leistungs-, Innovations- und Problemlösungsvermögen der Beschäftigten. Die Zielvereinbarungen in Verbindung mit gesetzten Preis- bzw. Kostenobergrenzen kehren das Verhältnis um. Nicht mehr die vorherbestimmte Leistung ist Gegenstand der Vereinbarung, sondern ein zwischen den Kontrahenten spezifiziertes Produkt (das auch eine Dienstleistung sein

---

<sup>12</sup> Für manche Autoren ist die Produkt-Dienstleistungskopplung der eigentliche Kern der Debatte. So merkt Lay (1998: 317) an: "Grundgedanke dieser seit einigen Jahren diskutierten Strategie einer Ergänzung des Sachgutangebotes um produktbegleitende Dienstleistungen ist es, daß Dienstleistungen in geringerem Maße als Sachgüter einer internationalen Kostenkonkurrenz unterliegen. Gelingt es, Sachgüter und produktbegleitende Dienstleistungen so zu einer Einheit zu verschmelzen, daß der Kunde für dieses 'hybride' Produkt die räumliche Nähe des 'Dienstleisters' für essentiell hält, sinkt die Relevanz des Kostennachteils des Produktionsstandortes Deutschland."

kann). Hierfür sollen alle Beteiligten ihr jeweils aktuell verfügbares und mobilisierbares Leistungsvermögen einbringen. Folgerichtig muß denjenigen, die diese Vereinbarung zu erfüllen haben, ein größerer Spielraum als bisher für die Auswahl und Festlegung der Mittel und Wege zur Zielerreichung zugestanden werden. Damit verlagert sich der Referenzpunkt für die Rationalisierung von der Verrichtung und den aufwendigen Anstrengungen der Vorausplanung und der detaillierten Determinierung von Leistungserwartungen auf den Prozeß der Leistungserstellung und vor allem auf das erwartete und vereinbarte Ergebnis. Das ist der rationale Kern einer systemischen Rationalisierung ..." (ebd.: 172).

Braczyk macht deutlich, daß betriebliche Optimierungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette über eine qualitative Aufwertung wie auch über eine erhöhte Autonomie der ausführenden Tätigkeiten, insbesondere an den Schnittstellen betrieblicher Leistungserbringung, zu erzielen sind. Damit wird erkennbar, weshalb das Thema "Subjektivität" eine zentrale Stelle innerhalb der Diskussion um systemische Rationalisierung besetzt.

#### 4.4 Subjektivität im Rahmen systemischer Rationalisierung

Systemische Rationalisierungskonzepte wurden von der Industriesoziologie zunächst in den produzierenden Bereichen ausgemacht. Bedingt durch neue Anforderungen an die Produktion (Flexibilität, Qualität, dynamischere Innovation etc.) wurde versucht, die Nutzung der *gesamten* Produktionsintelligenz (human resources) zu aktivieren. Dies führte zu Aufgabenerweiterungen, verstärkter Selbstorganisation, Enthierarchisierung und organisationaler Dezentralisierung in Form von Gruppen- und Teamarbeiten. Kern/Schumann (1986) haben daher innerhalb der deutschen Industrie "neue Produktionskonzepte" ausgemacht.

Rationalisierungsbemühungen unter Vorzeichen systemischer Rationalisierung führten zu einer Aufwertung menschlicher Arbeitskraft, die unter Stichworten wie "Reprofessionalisierung" bzw. sog. "upgrading-Thesen" diskutiert wurde. Monokausale Ansätze greifen als Erklärung dieser Entwicklung freilich zu kurz. Ein wichtiger Punkt jedoch war sicherlich, daß gerade systemische Rationalisierungsansätze Bedarf für eine gesteigerte Subjektivität mit sich brachten. Die starke Produktdiversifizierung sowie die sich verkürzenden Produktzyklen erforderten Flexibilität, für die Subjektivität als flexible Zwischenschaltung an strategischen Variationsstellen des Produktionsprozesses fungierte (Schimank 1986: 85f). Kurz: In komplexen Systemen, in denen Umwelteinflüsse nicht genau vorhergesagt werden können, erwiesen sich eng gekoppelte Maschinensysteme vermehrt als untauglich. Jedoch sollte man in diesem Zusammenhang auch Tendenzen einer zunehmenden "normativen Subjektivierung" der Arbeit (Baethge 1991), d.h. das wachsende Bedürfnis der Arbeitnehmer nach qualifizierten und gering standardisierten Arbeitsplätzen berücksichtigen.

Schließlich muß der Bedarf für eine gesteigerte Subjektivität nicht zwangsläufig zu qualitativ höherwertigen Arbeitsplätzen führen, wie Böhle (1994) betont. Am Beispiel von Leitwärtätigkeiten in der Produktion zeigt er, daß ausführende Tätigkeiten unter Bedingungen systemischer Rationalisierung zunehmend den Charakter von *Gewährleistungsarbeit* erhalten. In dem Maße, wie sich Herstellungsarbeit immer mehr als - von der eigentlichen Leistungserstellung räumlich getrennte - Steuerungs- und Überwachungstätigkeit auszeichnet, kommt es zu Transformationen in den Deutungs- und Zurechnungsschemata von Subjektivität. Der Gewährleistungscharakter der Produktionsarbeit ergibt sich daraus, daß menschliche Eingriffe (Subjektivität) allein noch zur Behebung von Störungen im Fertigungsprozeß erfolgen. Wenn Subjektivität aber nur noch mit Störfällen in Verbindung gebracht wird, ändert sich das Deutungs- und Zurechnungsschema für die menschliche Arbeitsleistung. Sub-

jektivität als aktiver Eingriff in das Arbeitsgeschehen ist dann nicht mehr positiv, sondern in erster Linie negativ konnotiert; die Bewertung menschlicher Arbeitsleistung selbst erfolgt nicht mehr über das Produkt, sondern über den gesamten Prozeß. Böhle kommt daher zu dem Ergebnis, daß Subjektivität unter systemischer Rationalisierung letztlich "negiert" wird.

#### 4.5 Widersprüche systemischer Rationalisierung

Die oben beschriebenen Rationalisierungsstrategien dienen zweifellos weniger dazu, dem Angestellten im Rahmen einer Humanisierung der Arbeitswelt mehr Entscheidungsspielräume einzuräumen. Es sollen vor allem schnellere Kommunikationsflüsse innerhalb des Unternehmens wie auch zwischen Markt und Unternehmen ermöglicht werden, um beim Übergang von einer *economy of scale* bzw. *scope* zu einer "*economy of speed*" (Weißbach/Poy 1996: 118) zu einer schnelleren Anpassungsfähigkeit zu gelangen. Dies vor allem deshalb, weil sich bei den beteiligten Akteuren in den letzten Jahren immer stärker die Erkenntnis durchgesetzt hat, daß ein Wettbewerbsvorteil nur noch über *Innovation* zu erzielen ist (Baethge 1995: 35). Innovation meint nicht nur inkrementalistische Produktverbesserung, sondern die Erschließung neuer Märkte für neue Produkte und Dienstleistungen wie auch Innovationen neuer Verfahrensweisen (Prozeßinnovation). Allerdings sind gerade im Bereich der Innovation gegenwärtig widersprüchliche Entwicklungen beobachtbar, welche auf das Dilemma von Kontrolle und Autonomie rückführbar sind. Dezentralisierung, Vermarktlichung und größere Autonomie-Spielräume bei den ausführenden Stellen brechen grundsätzlich mit der bürokratisch strukturierten Organisation im Sinne Max Webers. Während aber die Delegation von Verantwortung auf untergeordnete Stellen problemlos umzusetzen ist, geht das Abtreten von Entscheidungskompetenzen in der Praxis offenbar mit Problemen einher. Systemische Rationalisierung weist daher in der Praxis gerade im Dienstleistungsbereich zahlreiche widersprüchliche Entwicklungen auf.

So stellt Kern (1997: 41) fest, daß die Dynamisierung der nationalen Wirtschaft durch "Mechanismen der Innovationskrise" blockiert wird. Dies zum einen, indem radikale Innovationen durch die für Deutschland spezifische Einbindung der Akteure in "feste soziale Cluster" (ebd.: 39) behindert werden, wodurch die für Innovationen wichtige schnelle Partnersuche blockiert wird, zum anderen aber eine generelle "Innovationsschwäche" (Wittke 1995: 114) existiert, deren Ursache primär darin zu sehen ist, daß zwar im Rahmen systemischer Rationalisierung weitreichende Dezentralisierungen für den Produktionsbereich durchgeführt wurden, Planungs- und Entscheidungsfunktionen jedoch weiterhin zumeist zentralisiert organisiert sind (so Wittke 1995: 117-121; Baethge 1995: 41-43). Ulrich (1990) sieht in der andauernden Kompetenz-Zentralisierung ein der systemischen Rationalisierung inhärentes Dilemma: Zwar nimmt systemische Rationalisierung für die Konzepte der Systemunterstützung Subjektivität in Form von kommunikativem Handeln in Anspruch. Gleichzeitig jedoch muß sich das Subjekt weiterhin der zentralisierten Management-Kontrolle unterziehen und versuchen, sein subjektives Handeln unter einer nicht-subjektiven strategischen Erfolgsmotivationalität zu subsumieren. Solche Widersprüchlichkeiten können, bleiben sie unbeachtet, langfristig zu "strategischen Überraschungen" (ebd.: 257) führen. Notwendige Konsequenz aus diesem Dilemma ist bei Ulrich der Wechsel von systemischer zu "kommunikativer Rationalisierung", deren methodisches Prinzip sich grundsätzlich im "Vorrang kommunikativer Sozialintegration vor sozialtechnischer Systemintegration" (ebd.: 263) ausdrückt, was letztlich nichts anderes bedeutet, als daß die Rolle des Mitarbeiters als Objekt sozialtechnischer Systemplanung und Steuerung in konsequenter Weise einer Subjektstellung des Systembenutzers zu weichen hat.

#### 4.6 Roll Back in der Dienstleistungsrationalisierung?

Angesichts aktueller Beobachtungen der Industriesoziologie, welche für die produzierenden Bereiche wieder verstärkt den Einsatz tayloristischer Rationalisierung ausmachen (z.B. Kern/Schumann 1996; Jürgens 1997; Kern/Schumann 1998; Springer 1999), stellt sich die Frage, ob auch der Dienstleistungsbereich vor einem Revival tayloristischer Rationalisierungskonzepte, einem "Roll Back", steht. Offenbar wird in der Produktion jüngst mit dem Prinzip systemischer Rationalisierung gebrochen, möglichst die ganze Produktionsintelligenz zu nutzen. Kern/Schumann (1996: 721f) haben für die Arbeitsorganisation in der Fertigung folgende Trends ausgemacht:

- Rücknahme von Automatisierung; Verzicht auf weitere ergonomische Verbesserungen.
- Moderne Taylorisierung in der Arbeitsorganisation, d.h. Standardisierungen wird höhere Priorität eingeräumt.
- Technik und Arbeitsorganisation sollen möglichst den Einsatz von Arbeitskräften mit Jedermanns-Qualifikationen gewährleisten.

Versuche, das deutsche Produktionsmodell am US-amerikanischen Modell auszurichten, lassen Kern/Schumann (1996: 722) zu folgendem Fazit kommen:

"Wohin die Reise nach Auffassung der Promotoren des Wandels gehen soll, ist klar: Produktionsintelligenz ist 'out', sagen sie; ein geläuterter, um seine Motivationsdefizite korrigierter Taylorismus ist 'in'."

Solche Entwicklungen sind aber aufgrund der den Dienstleistungstätigkeiten eigenen Rationalisierungsproblematik nicht unmittelbar auf diese übertragbar. Hier gilt es zunächst, *qualifizierte* und *niedrig-qualifizierte* Dienstleistungen zu unterscheiden. So haben qualifizierte unternehmensbezogene Dienstleistungen an den Schnittstellen zu Kunden durchaus auf qualifiziertes Personal gesetzt (Oberbeck/Neubert 1993). Anders sieht es für den Bereich der unternehmensbezogenen Hilfsdienste aus. In diesem Segment, in dem Kundenkontakte kaum vorhanden sind, und wo der Einsatz von neuer IuK-Technik keine große Rolle spielt, wird überwiegend mit traditionellen Kostensenkungsstrategien rationalisiert (ebd.: 60). Heskett u.a. (1994) berichten von einem amerikanischen Reinigungsunternehmen, das die Reinigung eines Zimmers in sieben Schritten quasi-tayloristisch geregelt hat, und behaupten, daß dies für den Mitarbeiter positive Effekte mit sich bringt.<sup>13</sup>

"Vom Begrüßen des Patienten beim Eintritt ins Zimmer bis zur abschließenden Frage an den Patienten, ob er noch etwas wünscht. Wenn die Mitarbeiter sich an dieses Schema halten, werde sie kommunikationsfähiger und lernen es, auf Patienten in einer Form einzugehen, die ihrer Arbeit mehr Sinn gibt" (ebd.: 55).

Oberbeck (1997: 161) widerspricht der Annahme, tayloristische Rationalisierungskonzepte führten zu mehr Arbeitszufriedenheit, wenn er anmahnt, daß die Unternehmen aufgrund von problematischen Empfehlungen aus der Unternehmensberatungsbranche ihre Marktstrategien allzu stark auf die "McDonaldisierung" von Beschäftigungs- und Dienstleistungsverhältnissen ausrichten. Gegenwärtig wird das Konzept standardisierter Dienstleistungen, das meist mit einer Ausweitung von Selbstbedie-

---

<sup>13</sup> Ein ähnliches Beispiel führen Schlesinger/Heskett (1992) an. Bei einem Vergleich der Fast-Food-Restaurants McDonalds und Taco Bell kommen sie zu dem Ergebnis, daß Taco Bell einen Wettbewerbsvorteil hat, weil es konsequent - also noch stärker als McDonalds - auf Standardisierung und eine äußerst beschränkte Produktpalette setzt.

nungstechnik einhergeht, offenbar als "one-best-way" (ebd.: 164) betrachtet, dessen Existenz jedoch mehr als zweifelhaft ist, sind doch "diese extrem verkürzten Vorstellungen von Rationalisierungsverläufen in Dienstleistungsfeldern ... nicht annähernd in der Lage, das breite Spektrum von kulturell differenzierten Kundenerwartungen an Dienstleistungsunternehmen abzubilden" (ebd.).

Die Rationalisierung von Dienstleistungen, so läßt sich das bisher Gesagte zusammenfassen, geht einher mit zahlreichen Dilemmata und Paradoxien. Dies gilt sowohl für qualifizierte produktionsorientierte Dienste, besonders aber für Grenzstellentätigkeiten, also Stellen, die in unmittelbarem Kontakt zur Umwelt der Organisation stehen. Hier manifestieren sich Widersprüchlichkeiten in Form von Konflikten zwischen Kontrolle vs. Autonomie, Subjektivität vs. Standardisierung, Zweckrationalität vs. Systemrationalität etc. Besonders deutlich sichtbar wird dies an der Grenzstelle Organisation/Kunde. Zugleich wird jedoch unter Bedingungen volatiler Märkte gerade der Informationsgenerierung an diesen Grenzstellen besondere Bedeutung zugemessen, wie im folgenden Kapitel zu zeigen sein wird.

## 5. Neue Beziehungsmuster beim Verhältnis Anbieter/Kunde

### 5.1 Begriffliche Abgrenzung und Ziele des Beziehungsmanagement

Als ein mögliches Erfolgsrezept im Kampf um Marktanteile wird gegenwärtig den Unternehmen im allgemeinen und den Dienstleistungsunternehmen im besonderen eine "fugenlose Ausleuchtung der Kundenbedürfnisse" (Baethge 1996: 19) nahegelegt. Unter Schlagwörtern wie "Kundenorientierung", "Kundenbindung", "Kundenmanagement" und "Beziehungsmarketing" sind Konzepte und Strategien versammelt, die sich unter dem Begriff "Beziehungsmanagement" subsumieren lassen, und deren Einzelmaßnahmen letztlich alle zur "langfristig zielgerichteten Selektion, Anbahnung, Steuerung und Kontrolle von Geschäftsbeziehungen" dienen (Diller 1994: 6). Natürlich spielte die Pflege des Kunden auch schon in früheren Marketingkonzepten eine bedeutende Rolle (z.B. Key Account-Management). Von daher basiert Beziehungsmanagement in wesentlichen Teilen auf schon Dagewesenem. "Wirklich neu ist die interaktive Einbindung des Kunden in eine auf lange Sicht angelegte Beziehung mit dem Anbieter ..." (Meffert u.a. 1994: 87, Herv. i.O.).

Als Impetus für die Umsetzung kundenorientierter Strategien werden makroökonomische Veränderungen (Globalisierung etc.) und die daraus resultierenden Unsicherheiten genannt. Für Meffert (1994) geht das Thema Kundenbindung zurück auf stagnierende Märkte, zunehmende Austauschbarkeit von Produkten/Leistungen und wachsenden Kosten- und Ertragsdruck. Bullinger (1997) sieht den globalen Wettbewerb, saturierte Märkte und eine verstärkte Assimilierung von Produkten und Leistungen als treibende Kräfte für die Bedeutung des Kundenmanagements.

Kundenorientierung muß als eine Form der Rationalisierung betrachtet werden. Nachdem die Unternehmen weitgehend technisch und organisatorisch restrukturiert wurden, wird der Wettbewerbsvorteil nun über die Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse erreicht, "denn früher oder später wird jeder Konkurrent über die neuen technischen Systeme und Werkzeuge verfügen. Beschäftigte mit einer positiven, kundenorientierten Einstellung dagegen sind viel schwerer zu imitieren oder zu beschaffen" (Schlesinger/Heskett 1992: 116).

Solche Kausalzusammenhänge beschreiben sicher treffend einen Teilbereich ökonomischer Realität, greifen jedoch als Gesamterklärung für das Phänomen "Beziehungsmanagement" zu kurz. Vielmehr gilt es, die neuen Beziehungsmuster zwischen Provider/Customer vor dem Hintergrund weitreichender organisationaler Dezentralisierung und Vernetzung zu betrachten. Beziehungsmanagement beschränkt sich nämlich "... keineswegs auf Kundenbeziehungen, sondern kann als umfassenderes Konzept auch auf Lieferantenbeziehungen, auf Beziehungen zu Wettbewerbern sowie solche zu Drittinstitutionen und selbst auf unternehmensinterne Beziehungen ausgedehnt werden" (Diller 1995: 442). Weil eben nicht nur die Nachfrageseite, sondern auch Vorlieferanten, Forschungspartner wie auch politische Akteure einbezogen werden, geht der Ansatz des Beziehungsmanagement über einen reinen Marketing-Ansatz hinaus und wird im allgemeinen als Management-Konzept interpretiert (Diller 1994: 20).

In diesem Zusammenhang ist auch Dillers begriffliche Abgrenzung des Beziehungsmanagement zu verstehen:

"Unter Beziehungs-Management (BMGT) sind die aktive und systematische Analyse, Selektion, Planung, Gestaltung und Kontrolle von Geschäftsbeziehungen im Sinne eines ganzheitlichen Konzeptes von Zielen, Leitbildern, Einzelaktivitäten und Systemen zu verstehen. Es impliziert das Bemühen, durch sorgfältige Analyse der Beziehungsstruktur, -profile und -perspektiven mit Partnern aus dem gesamten Umfeld eines Unternehmens eine strategisch orientierte, auf spezifische Beziehungsziele hin ausgerichtete 'Außenpolitik' zu entwerfen, die komparative Wettbewerbsvorteile durch bessere Beziehungen zu diesen Partnern und durch die Mitgliedschaft am Netzwerk aller Partner verschafft" (Diller 1995: 442).

Strategien des Beziehungsmanagement zielen zum einen auf eine Senkung der Transaktionskosten durch neue Formen gegenseitiger Bindung und Kooperation. Zum anderen wird durch Beziehungsmanagement eine Reduktion von Unsicherheiten erreicht in Form einer Senkung der Kundenfluktuation und des "Interaktionsrisiko[s], das immer dann entsteht, wenn der jeweilige Geschäftspartner nicht hinreichend bekannt ist und deshalb unsicher bleibt, ob und wie sich ein bestimmtes Verhalten gegenüber diesem Partner auswirkt" (Diller 1994: 17). Empirisch wird die Notwendigkeit, Kundenfluktuation zu minimieren, von Studien abgestützt, deren Schätzungen z.B. ergeben, "... daß eine um fünf Prozent gestiegene Loyalität Gewinnsteigerungen von 25-85 Prozent bewirken kann" (Heskett u.a. 1994: 52). Dabei hängt die Zufriedenheit der Kunden auch in erheblichem Maße von der Zufriedenheit der jeweiligen Mitarbeiter eines Unternehmens ab. Schlesinger/Heskett (1992) berichten von der amerikanischen Einkaufskette "Sears", die im Rahmen von Kostensenkungsmaßnahmen den Anteil der Teilzeitbeschäftigten erheblich ausweitete. Zwar konnten kurzfristig Personalkosten reduziert werden. Allerdings gingen die sinkenden Kosten einher mit einer steigenden Mitarbeiterfluktuation, was sich wiederum auf die Kundenzufriedenheit negativ auswirkte. "Je stärker in einer Filiale immerfort andere Teilzeitkräfte beschäftigt wurden, desto schlechtere Noten gaben die Kunden; je höher der Anteil an Vollzeit- und Teilzeitkräften mit regelmäßigen Arbeitsstunden ausfiel, desto zufriedener zeigte sich die Kundschaft" (ebd.: 111).

Ist der Kunde zufrieden, so würde man meinen, stellt sich die vom Unternehmen anvisierte Kundenbindung von allein ein. Bliemel/Eggert (1998) weisen darauf hin, daß es noch andere Möglichkeiten der Kundenbindung gibt. Sie unterscheiden die Modi "Verbundenheit" und "Gebundenheit". Verbundenheit entsteht durch die Kombination von Kundenzufriedenheit und Kundenvertrauen. Gebundenheit setzt dagegen als Mechanismus der Kundenbindung auf die Errichtung von "Wechselbarrieren" (ebd.: 41), welche den Wechsel zu einem anderen Anbieter erschweren sollen. Letzterer Modus



wird vor allem von wettbewerbsschwachen Unternehmen bevorzugt, weil ein geringerer finanzieller Aufwand für das Erreichen der Kundenbindung erforderlich ist.

Selbstverständlich erschöpft sich die empirische Meßbarkeit der Kundenzufriedenheit nicht in den beiden von Heskett u.a. (1994) genannten Extremen: dem "Apostel", der so zufrieden ist, daß er versucht, auch andere potentielle Kunden von einem jeweiligen Produkt bzw. Hersteller zu überzeugen, und dem "Terroristen", der keine Gelegenheit ausläßt, über den Service zu klagen, und der andere Kunden abzuhalten versucht. Stauss/Neuhaus (1996) differenzieren fünf Stufen der Zufriedenheit und weisen empirisch nach, daß trotz gleicher "Globalzufriedenheit" des Kunden unterschiedliche Emotionen, Erwartungen und Bindungsbereitschaften gegenüber dem jeweiligen Anbieter existieren. Dies wollen die Autoren als ausdrückliche Warnung verstanden wissen, sich nicht auf ein unterkomplexes Kundenfeedback (z.B. in Form von Rückantworten mit drei Items) zu verlassen, sondern auch die "affektiven, kognitiven und intentionalen Komponenten" der Zufriedenheit zu berücksichtigen (ebd.: 133).

Daß das Verhältnis von Anbieter/Kunde einem Wandel unterliegt, dafür finden sich auch außerhalb der Handlungskonzepte der Unternehmen Indizien. Gundlach/Murphy (1993) führen an, daß sich der Wandel partnerschaftlicher Geschäftsbeziehungen im Rahmen des Beziehungsmanagement auch in veränderten Bedingungen bzgl. vertraglicher Vereinbarungsformen manifestiert. Drei Formen vertraglicher Vereinbarungen werden differenziert:

- *Transactional exchange*: diese Form vertraglicher Vereinbarung ist kurzfristig orientiert und basiert vor allem auf fest vereinbartem Vertragsrecht.
- *Contractual exchange* berücksichtigt bereits ethisch-moralische Leitprinzipien (Generalklauseln), die auf Vertrauen, gute Sitten etc. abzielen, aber nicht unmittelbar verbindlich sind.
- *Relational exchange* schließlich ist eine langfristig orientierte Vertragsform, bei der die ethisch-moralischen Prinzipien dominieren (trust, equity, responsibility, commitment). Gundlach/Murphy sehen darin die Form vertraglicher Übereinkunft, die geeignet ist, Unsicherheiten in komplexen Systemen auch über einen längeren Zeitraum (Kundenbindung) zu kontrollieren.

Auf Seiten der Käufer hat die Marktforschung eine neue Konsumenten-Haltung ausgemacht. Prototyp des neuen Konsumenten ist der "Smart-Shopper", ein "von Multi-Optionalität geprägte[r] Verbraucher-Typus, der als erste und einzige Konsumgruppe die Parallelität der Reiz-Verarbeitung voll im Griff hat und für sich nutzt" (Grey Strategic Planning 1996: 11). Besonderes Kennzeichen dieser neuen Spezies ist seine Renitenz bzgl. traditioneller Marketing-Konzepte sowie seine Unberechenbarkeit. Schnell durchschaut er unsinnige Werbe-Konzepte, ist aber bereit, "... bei Bedarf 3,- DM für eine Dose Cola zu bezahlen" (ebd.). Diese Konsumentengruppe, die ca. 30% aller Verbraucher stellt, ist weder an Hersteller noch an Handelsmarken fest gebunden. Statt dessen suchen Smart-Shopper ständig nach den besten Angeboten - Loyalität ist für sie im Konsum-Leben kein Zwang. Als Zielgruppe für Marketing-Strategien kommt dem Smart-Shopper zukünftig wohl eine wachsende Bedeutung zu: "'Smart Shopper' an Marken zu binden ist vielleicht die (!) Marketing-Aufgabe der Zukunft" (ebd.: 12).

## 5.2 Probleme und Widersprüchlichkeiten des Beziehungsmanagement

Es wurde bereits deutlich, daß sich eine kundenorientierte Ausrichtung nicht nur auf externe Bezieher von Leistungen beschränkt, sondern daß davon auch innerbetriebliche Prozesse als neue Formen der Steuerung/Koordination erfaßt werden. Damit ist der gesamte Qualitätskreis im Rahmen eines TQM (Total Quality Management) angesprochen.

"Der Qualitätskreis beginnt mit der Erfassung der externen Kundenansprüche und schließt sich wieder mit der Gestaltung bedarfsadäquater Dienstleistungen für die externen Kunden. (...) Damit dies gelingt und funktioniert, muß sich die jeweils im Prozeß nachgeordnete Stelle als interner Kunde der jeweils vorgelagerten Stelle verstehen" (Blickle/Müller 1995: 133).

Allein, es stoßen Versuche der Einführung unternehmensinterner Kunden-Lieferanten-Beziehungen nicht selten auf beachtliche Widerstände. Moldaschl (1998: 210) zitiert einen Laborleiter, der seine Erfahrungen mit TQM-Konzepten so beschreibt:

"Kunden-Lieferanten-Beziehungen wollte man bei uns mit dem Total-Quality-Management einführen, weil ja die Qualität des Endprodukts nur gesichert werden kann, wenn jeder Beitrag stimmt. Es hat aber nicht funktioniert. Jeder wollte nur Kunde sein, keiner Lieferant."

Selbst wenn die Mitarbeiter einer Unternehmung sowohl die Kunden wie auch die Lieferantenrolle akzeptieren, ist mit erheblichen innerbetrieblichen Reibungen zu rechnen - zumindest wenn sie auch nach entsprechend ökonomischer Rationalität handeln.

"Wenn die Koordination der Teilarbeiten tatsächlich zunehmend nach dem Vorbild von Kunden-Lieferanten-Beziehungen gestaltet wird, ist jeder zugleich Kunde und Lieferant. Als Kunde wird er versuchen, Kosten und Risiken auf den Lieferanten abzuwälzen. Zumindest innerhalb des Unternehmens kann es daher nicht nur Gewinner geben; das ist *der* 'blinde Fleck' der Idealisierung von Kundenorientierung" (Moldaschl 1998: 217f).

Zwar fokussieren TQM-Modelle vorrangig die Qualität der Endprodukte. Tatsächlich aber spiegelt sich in solchen Strategien auch ein gewandelter Qualitätsbegriff. Qualität wird heute eben nicht mehr primär über das Produkt bzw. den Hersteller definiert, sondern wird in der *Verbindung* von Produkt und Dienstleistung gesehen. Solche "hybride Produkte" zeichnen sich durch eine Verknüpfung von Produkt mit innovativer Dienstleistung aus, wodurch sich ein kundenindividueller Nutzwert ergibt (Bullinger 1997: 39). Dies bewirkt eine Verschiebung der Wertschöpfungskette: "Die Wertschöpfung verschiebt sich zu vor- und nachgelagerten Dienstleistungen" (ebd.: 35), d.h. "die Effizienz entsteht sozusagen mehr 'zwischen' den Operationen als 'in' den vorgegebenen Aufgaben"; die neue Produktivität liegt somit fast "außerhalb des Zugriffs auf ökonomische Berechenbarkeit und des Controlling" (Veltz 1997: 93).

Für die unternehmerische Praxis indessen scheint der Stellenwert produktbegleitender Dienstleistungen - zumindest gemessen am Gesamtumsatz - heute noch eher gering. Lay (1998) zeigt dies anhand einer empirischen Untersuchung der Investitionsgüterindustrie auf. Die Ergebnisse der Studie belegen, daß zwar fast alle untersuchten Betriebe (94%) produktbegleitende Dienstleistungen offerieren. Gemessen am Gesamtumsatz kommt diesen Leistungen aber eine marginale Bedeutung von nur 6% zu.

Nicht nur der quantitative Mangel produktbegleitender Dienstleistungen steht im Widerspruch zu Konzepten von Kundenorientierung. Auch qualitativ sind Unstimmigkeiten auszumachen. Paradoxerweise stehen nämlich weite Teile der gegenwärtig praktizierten Rationalisierungsstrategien im Dienstleistungsbereich aktuellen Herausforderungen wie individueller Kundenansprache, qualitativer

Service-Verbesserung und veränderter Wertschöpfung scheinbar genau entgegen. Sauer/Döhl (1997b: 28) weisen darauf hin, daß Vermarktlichung, d.h. die Öffnung des Unternehmens zum Markt bei gleichzeitiger Hereinnahme von Marktdruck als Steuerungs- und Koordinationsinstrument in die Unternehmung, notwendigerweise zu Konflikten führen muß, weil Kundenorientierung einerseits und Gewinn- bzw. Renditeorientierung andererseits zwei unterschiedliche Zielsetzungen fokussieren. Hinzu kommt, daß für den Bereich der Kundenbetreuung/-beratung keine klaren Meßinstrumente für Effizienz und Leistung vorliegen. Als Lösungsansatz für die Problematik der Leistungsbewertung ist in jüngster Zeit zu beobachten, daß die Unternehmen durch standardisierte Vorgaben verstärkt an klassisch-industrielle Rationalisierungsmuster anknüpfen, z.B. in Form der Messung von Beratungsstunden, Kundenfrequenzen und Prämienregelungen (Baethge 1996: 23). Die Gratwanderung zwischen wirtschaftlicher Standardisierung und individuell erbrachter Dienstleistung führt schließlich zu Rezepten, bei denen der Widerspruch offen zu Tage tritt. So liest man bei Bullinger (1997: 42): "Eine individuelle Kundenansprache setzt eine entsprechende Segmentierung bzw. Klassifizierung der Kunden(gruppen) und die Identifikation der segmentspezifischen Bedürfnisse voraus." Die Konsumentenindividualität erschöpft sich mithin in Verbraucher-Clustern, und damit der Konsument nicht das Gefühl bekommt, um seine Individualität betrogen zu werden, wird ein jeweiliges Produkt mit einer Portion "Emotionalität" versehen - einer weiteren "wichtige[n] Dimension im Beziehungsmanagement" - , denn "Standardleistungen erlangen so durch die Dimension 'Emotionalität' Individualität" (ebd.: 41).

D'Alessio/Oberbeck (1997: 35) konstatieren, daß "die Gestaltung von Arbeit, Beschäftigung und Kundenbeziehungen .. seit Beginn der 90er Jahre in vielen Dienstleistungsbranchen fast ausschließlich unter dem Vorzeichen traditioneller Kostensenkungsstrategien betrieben [wird]." Das Hauptproblem sehen sie darin, daß die modernen IuK-Technologien neue Bedingungen für das Verhältnis Anbieter/Kunde stellen, dem auf betrieblicher Ebene keine arbeitsorganisationellen Anpassungen gegenüberstehen, d.h. den veränderten *Beziehungen* im Dienstleistungsbereich, die eine "Veränderung von Handlungsweisen, Erwartungen und ... psychologischen Dispositionen" (ebd.: 18) mit sich bringen, wird in der gegenwärtigen Diskussion nicht genügend Rechnung getragen.<sup>14</sup>

## 6. Die leistungspolitische Einbindung des Angestellten

### 6.1 Kompetenz und Verantwortung

Die Frage, welche Auswirkungen Dezentralisierung und Vermarktlichung für die Einbindung der Mitarbeiter in den Arbeitsprozeß haben, führt zunächst zu dem bereits angedeuteten Mißverhältnis von Kompetenz und Verantwortung. Dabei geht eine Zentralisierung der Kompetenzen einher mit einer Dezentralisierung der Verantwortlichkeiten, wobei man mit letzterer jene Handlungsspielräume gewinnt, die notwendig sind, um Störungen zu beheben und Kundenwünsche zu erfüllen (Buitelaar 1997: 98; ähnlich Kadritzke 1993: 304). Hier befinden sich die Unternehmen in einer ambivalenten Situation: Dezentralisierung soll eine effektivere und flexiblere Bearbeitung unsicherer Umwelten gewährleisten. Um lange Leitungsspannen zu vermeiden, wird verstärkt auf das Prinzip "Selbstorganisa-

---

<sup>14</sup> In diesem Zusammenhang ist das Beispiel einer US-Handelskette besonders instruktiv: Dort haben die Mitarbeiter gegen den "Lächelerlaß" durch ihren Arbeitgeber geklagt. Grund hierfür war, daß männliche Kunden die Freundlichkeiten der weiblichen Angestellten zuweilen persönlich genommen und als Aufforderung für heftige Flirts mißinterpretiert haben (Der Spiegel 47/1998: 106).

tion" in den dezentralisierten Operationseinheiten gesetzt (z.B. Moldaschl 1998; Sauer/Döhl 1997b; Faust u.a. 1998). Problematisch dabei ist jedoch, daß sich mit wachsender Selbstorganisation erhebliche Koordinations- und Integrationsprobleme einstellen, weil die Balance zwischen Autonomie und Selbstorganisation permanente Koordination und Abstimmung erfordert (dazu Sauer/Döhl 1997b: 34-38).

"Als Schlüsselprobleme für die Integration dezentraler Unternehmen erweisen sich die Effekte des 'strukturellen Egoismus' der einzelnen Unternehmenseinheiten, ihre Orientierung am jeweils eigenen Geschäftserfolg und ihre Konkurrenz mit anderen Unternehmenseinheiten" (ebd.: 36).

Folglich müssen Kompetenzen zentralisiert bleiben, soll organisationelle Anomie vermieden werden. Es existieren weiter klare Zielvorgaben, diese bestehen allerdings weniger in verbindlichen Direktiven, sondern stellen vielmehr das Ziel der Unternehmung selbst dar (z.B. Kundenzufriedenheit). Vom Mitarbeiter wird verlangt, daß er diese als die seinigen Zielvorgaben übernimmt.

Faust u.a. (1998) haben in einer empirischen Erhebung unter Führungskräften nachgewiesen, daß das Bild des "Intrapreneurs" tatsächlich empirischen Analysen standhält. Allerdings werden die neuen Arrangements von Kompetenz, Verantwortung und Kontrolle vom betroffenen Management weit weniger positiv beurteilt, als dies von Unternehmensberatern gerne dargestellt wird. Auf Basis der persönlichen Selbsteinschätzung der Befragten unterscheiden die Autoren vier Verantwortungs-Kompetenz-Konstellationen (107):

- *Gewinner-Konstellation*, bei denen sowohl hinsichtlich des Aufgabenspektrums, der Verantwortung wie auch der Kompetenzen Zugewinne zu verzeichnen sind.
- *Dilemma-Konstellationen*, bei denen einer Zunahme der Verantwortung und der Aufgaben unveränderte Entscheidungskompetenzen gegenüberstehen.
- *Kontinuitäts-Konstellationen*, bei denen Verantwortung und Kompetenzen gleich bleiben.
- *Verlierer-Konstellationen*, wobei Verantwortungszunahme und allenfalls gleichbleibender Aufgabenumfang mit sinkenden Entscheidungsräumen einhergeht. Dieser Typ entspricht einer Verschärfung des Dilemma-Typs.

Bei ihren Untersuchungen stoßen Faust u.a. mehrfach auf Befunde, die darauf schließen lassen, "daß sich die problematischen Seiten der steigenden Verantwortung der Führungskräfte auf den unteren Ebenen kumulieren" (ebd.: 111). Das untere und mittlere Management muß demnach als Verlierer von Rationalisierungskonzepten unter Dezentralisierung und Vermarktlichung betrachtet werden. Verschärft wird das Problem durch mangelhafte Aufstiegsmöglichkeiten in der Lean-Organisation, weil entsprechende Stellen schlicht fehlen. So stellen Schlesinger/Heskett (1992: 116) lapidar fest: "Der hartnäckigste Widerstand gegen eine nachhaltige Umorientierung im Dienstleistungsgeschäft kommt aus den Reihen des mittleren Management."

## 6.2 Leistung, Kontrolle und Motivation

Klassische Kontrollstrukturen werden durch die Hereinnahme von Marktdruck substituiert; es wird verstärkt auf die Kräfte der Selbstorganisation vertraut. Maßgeblich ist dabei die Organisationsform des *Projekts*. Bei Projekten werden die Zielvorgaben im Sinne einer "Zweckprogrammierung" (Luhmann) unverbindlich vorgegeben - die Mittelauswahl erfolgt weitgehend durch die jeweiligen Projektgruppen selbst. Dies bewirkt eine "Politisierung von Entscheidungen" (Moldaschl 1998: 209)

in dem Sinne, daß zumindest alle nichtstrategischen Entscheidungen innerhalb der Projekte begründungs- und aushandlungspflichtig werden. Mehr Partizipation und weniger klassische Kontrollstrukturen müssen gleichwohl nicht zwingend mit einer subjektiven Besserstellung des Angestellten korrelieren. So weist Baethge (1996: 22) darauf hin, daß ein Ersetzen von Aussenkontrollen durch Innenkontrolle in Form von Selbstmotivation bzw. Gruppenmotivation dazu führt, daß betriebliche Anforderungen weniger als Vorgaben, sondern als *persönliche* Aufgabe verstanden werden. Folglich wird die Nichterfüllung von Aufgaben eher als persönliches Versagen interpretiert.

Anhand hochqualifizierter kundenorientierter technischer Dienstleistungen weist Kadritzke (1993) in einer empirischen Studie nach, daß Tendenzen der Selbstorganisation bzw. der Erweiterung von Handlungsspielräumen nur zum Preis von "einem ungeheuren Zeitdruck" (310) und hoher Selbstverantwortung zu haben sind. Davon zeugen auch die vermehrten Angebote/Aufforderungen von Unternehmen an leitende Angestellte zur Teilnahme an "Zeitmanagement-Seminaren", die zu einer effizienteren Allokation der chronisch knappen Ressource "Zeit" führen sollen. Kadritzke bemerkt dazu:

"Das listige Angebot der Unternehmen, die Belastungen und den Stress durch Kurse über 'Selbstorganisation' oder individuelles 'Zeitmanagement' in den Griff zu bekommen, kommt angesichts der in das System der Konkurrenz eingebauten Kalküle der Aufforderung gleich, freiwillig neue Zeiträume für neuen Stress zu schaffen" (ebd.: 310).

Abgesehen von der Dezentralisierung von Verantwortung, erfährt die neue Dynamik von Leistungsanforderung und Kontrolle eine zusätzliche Verschärfung durch das permanente Anziehen der Leistungszielvorgaben. Eine mögliche Überforderung der Mitarbeiter wird dabei offenbar bewußt einkalkuliert und ist Bestandteil einer erfolgreichen Personalentwicklung, für die notwendig ist, auf ein "... dynamisches Gleichgewicht zwischen Qualifikationsanforderungen und der tatsächlichen Qualifikation zu achten: Die Anforderungsentwicklung verläuft immer leicht höher als die vorhandene Qualifikation, so daß die Mitarbeiter in dezentralen, selbstverantwortlichen Einheiten einen kontinuierlichen Anreiz zu selbstorganisiertem Lernen und zu Erweiterung ihrer Arbeitsaufgaben haben" (Bullinger 1997: 47).

### 6.3 Qualifikationsanforderungen

Es wurde deutlich, daß die Rationalisierung in hohem Maße durch Widersprüchlichkeiten gekennzeichnet ist, und daß in qualifizierten Bereichen andere Verläufe beobachtbar sind als in geringqualifizierten Segmenten. Bzgl. der Qualifikationsanforderungen scheinen sowohl für qualifizierte wie für einfache Dienstleistungen erstaunlich viele Gemeinsamkeiten zu bestehen. Gleichwohl bleiben Gegensätze in Form widersprüchlicher Anforderungen auch hier erkennbar. Ob diese in jedem Fall soweit gehen, daß der Qualifikationszuschnitt hart an der Grenze "zwischen Fachidiot und Universaltalent" verläuft (ein F&E-Leiter, zitiert nach Moldaschl 1998: 223), sei zunächst dahingestellt.

Berger/Offe (1984a: 239f) gehen davon aus, daß die Ausdifferenzierung von Dienstleistungen im Rahmen industriell-kapitalistischer Rationalisierung zu einer Herauslösung von generellen Kompetenzen aus den Arbeitsrollen führt, wie sie für die Instandhaltung gesellschaftlicher Formalstrukturen und Risiko-Absorption erforderlich sind. Darin sehen sie einen Prozeß der "Dequalifizierung". Bzgl. aktueller Qualifikationsanforderungen in Dienstleistungsberufen läßt sich aber weder pauschal von reiner Dequalifizierung, noch von Qualifizierung sprechen. Richtig scheint hingegen die Feststellung, daß Qualifikationsanforderungen im Zuge aktueller Reorganisationsmaßnahmen einem Wandel unterliegen.

Fakt ist, daß auf dem Arbeitsmarkt hochqualifizierte Dienstleistungstätigkeiten hoch im Kurs stehen. Der "Spiegel" (36/1998: 100-105) ruft den "Kampf um Köpfe" aus. So bleiben trotz Massenarbeitslosigkeit tausende Stellen für Hochqualifizierte unbesetzt, und dies nicht selten allein deshalb, weil den Absolventen die "Servicementalität" fehle. Auch die Industrie schlägt Alarm: Ein Mangel an High-Tech-Nachwuchs bremse das Wachstum. Die "Zeit" schreibt mit Bezug auf eine Studie des ifo-Instituts, daß mehr als 40% der Datenverarbeitungsdienstleister deshalb nicht expandieren konnten, weil Fachkräfte fehlten (Die Zeit 46/1998: 81). Auf diese Entwicklung, die sich seit einigen Jahren zuzuspitzen scheint, hat kürzlich die Bundesregierung mit der Einführung einer viel diskutierten "Greencard" für ausländische Computerspezialisten reagiert.

Gerade in den High-Tech-Bereichen wird ein hohes Maß an fachlichen Qualifikationen vorausgesetzt. Hinzu kommen aber in immer stärkerem Maße außerfachliche bzw. außerfunktionale Qualifikationen, die sowohl für hoch- wie auch für eher geringqualifizierte Dienstleistungsberufe an Bedeutung gewinnen. Aktuelle Stellenanzeigen sind gespickt von außerfunktionalen Qualifikationsanforderungen, worunter in erster Linie amorphe Begriffe wie "soziale Kompetenz", "Kommunikationsfähigkeit", "Teamfähigkeit" etc. fallen. Diese Qualifikationen können auch als "reflexive Qualifikation" (Moldaschl 1998: 204) bezeichnet werden. Sie werden in den funktionsintegrierten Organisationseinheiten unter selbstorganisatorischer Steuerung immer wichtiger, denn "ein hoher Stand an fachlicher und sozialer Qualifikation der Beschäftigten und Führungskräfte ist für die Koordinierung über Zielvereinbarungen wichtige Erfolgsbedingung" (Braczyk 1996: 174). Mit dem Wandel der Qualifikationsanforderungen ändert sich zugleich das Verhältnis von Erstausbildung und betrieblicher Weiterbildung. So beobachtet Braczyk (1996: 175), daß weniger die "berufsfachlich geschnittenen Qualifikationen" dominieren, sondern die "prozeß- bzw. vorgangsbezogenen Qualifikationen". Bullinger meint gleiches, wenn er schreibt:

"Das Lernen der Zukunft aus betrieblicher Sicht ist durch die *Arbeit* definiert, nicht durch ein systematisches Curriculum oder einen durchgängigen Lehrplan" (Bullinger 1997: 55, Herv. B.B.).

Angesichts solcher Trends stellt Kadritzke (1993) die Frage, ob sich - zumindest in Bezug auf hochqualifizierte Dienstleistungen - ein "neuer Expertentyp" ausdifferenziert. In der wachsenden Verknüpfung von kaufmännischen und technischen Funktionen in diesem Bereich glaubt er erste Anzeichen für eine Diffundierung klassisch wissenschaftlicher Berufsfelder, wie sie in Universitäten derzeit noch vermittelt werden, zu sehen.

"'Lean production' ist mit 'small qualifications' kaum organisierbar" (Berufsbildungsbericht 1994, zitiert nach Bosch 1996: 27). Das wird auf allen Ebenen deutlich, und gleiches gilt für lean management. Wissensbestände veralten schneller und Qualifikationen sind stärker an der jeweiligen Tätigkeit orientiert. Dies legt die Vermutung nahe, Unternehmen investieren verstärkt in Prozesse innerbetrieblicher Weiterbildung. Das Gegenteil scheint richtig. So beobachtet Bosch (1996: 27) gegenwärtig einen Trend, "... daß viele Unternehmen aus kurzfristigen betriebswirtschaftlichen Kostengesichtspunkten die Zahl der neu abgeschlossenen Auszubildenden deutlich zurücknehmen und sich ganz oder teilweise vom dualen System der Berufsausbildung verabschieden." Als Ursache für solches Verhalten müssen die generellen Probleme gesehen werden, die Unternehmen mit der Bewältigung *allgemeiner* Aufgaben haben (Sauer/Döhl 1997b: 38-41). Allgemerkosten wie z.B. innerbetriebliche Weiterbildung stellen ein Problem dar, weil kein Schlüssel gefunden werden kann, sie gleichmäßig auf die einzelnen dezentralisierten Einheiten zu verteilen. Folglich werden sie aus der Or-

ganisation ausgelagert (Outsourcing), was jedoch langfristig zu erheblichen Abhängigkeiten von privaten Anbietern solcher Leistungen bzw. staatlichen Infrastrukturleistungen führen kann.

## 7. Qualitative Aspekte der Dienstleistungsgesellschaft

Für Offe (1984a) hat der soziologische Begriff der "Arbeit" seine zentrale Schlüsselstellung eingebüßt: Weder sind neue Tätigkeitsformen im Dienstleistungsbereich auf einen gemeinsamen Rationalitätsbegriff reduzierbar, noch weisen sie andere übereinstimmende Merkmale auf. Zusätzlich ist Arbeit "objektiv gestaltlos" und "subjektiv peripher" geworden (ebd.: 36), d.h. das Subjekt kann sich nicht normativ/moralisch über Arbeit gesellschaftlich integrieren. Auch ist Arbeit nicht erfolgreich als Zwang institutionalisiert. Die Tatsache aber, daß der aktuelle Wandel der Beschäftigungsstrukturen weitreichende gesellschaftstheoretische Konsequenzen nach sich zieht, ist für Egloff (1996: 95f) Anlaß zu fragen, ob dies nicht gerade nach wie vor auf eine fortbestehende Zentralität des Bereichs gesellschaftlicher Arbeit verweist.

Wie bereits erwähnt, wird der Dienstleistungssektor vielfach als mögliche Lösung für strukturelle Beschäftigungsprobleme gesehen, auch wenn durchaus fraglich ist, ob das dortige Beschäftigungswachstum den künftigen Wegfall von Arbeitsplätzen im industriellen Sektor auffangen kann (so Kronauer 1997: 28). Der Weg in die Dienstleistungsgesellschaft gestaltet sich jedoch nicht geschlossen. Auch in Zukunft wird es wohl keinen einheitlichen Pfad der Entwicklung von Dienstleistungen geben (Oberbeck/Neubert 1993: 63). Diese Feststellung scheint an Aktualität nichts eingebüßt zu haben. Gegenwärtige Restrukturierungen in den Unternehmen unter dem Primat von Dezentralisierung und Vermarktlichung sowie schlanke Prozesse/Strukturen und Kundenorientierung stellen in sich durchaus widersprüchliche Entwicklungen dar und sind in erheblichem Maße mit *qualitativen* Veränderungen von Arbeitsverhältnissen verbunden. Gleichwohl gehen sie darüber hinaus und bewirken gesamtgesellschaftliche Transformationen.

### 7.1 Unsicherheit

Neben einem erheblichen Zeitdruck ist die neue Arbeitswelt vor allem von Unsicherheit geprägt (z.B. Buitelaar 1997): Unsicherheit in Form von Angst vor dem Verlust der Lernkapazität aufgrund sich immer schneller wandelnder Qualifikationsmuster wie auch Unsicherheit durch die Angst vor dem Verlust des eigenen Arbeitsplatzes. In letzter Konsequenz nämlich führt die Hereinnahme von Marktdruck in die Unternehmung dazu, daß der Mitarbeiter durch die Angst um den Arbeitsplatz motiviert wird (Sauer/Döhl 1997b: 41). Für Baethge (1995: 33) resultieren die aktuellen Unsicherheiten aus einem sich auflösenden fordistischen Produktionsmodell, ohne daß sich bereits die Konturen eines neuen, ähnlich erfolgversprechenden Modells klar abzeichnen. Selbst bei der geringen Zahl jener Angestellten, die durch die Neuverteilung von Kompetenz und Verantwortung zu den Gewinnern der Restrukturierungen zählen, kann eine allgemeine Verunsicherung registriert werden (Faust u.a. 1998: 115).

Wurde noch in den 60er Jahren versucht, drohende Unsicherheiten durch eine Ausweitung und Umgestaltung von Institutionen zu lösen, wird im Verlauf von Modernisierung und Deregulierung die Auflösung institutioneller Arrangements gefordert und praktiziert, was in den Unternehmen zu Spannun-

gen von "Innovativität" und "Sozialität" führt (Baethge 1995). Weil die Reorganisationsmaßnahmen immer dort begrenzt blieben, wo Veränderungsnotwendigkeiten sich nicht in qualifikatorischen oder arbeitsorganisatorischen Maßnahmen erschöpften, sondern wo einen Wandel *sozialer Strukturen* Voraussetzung gewesen wäre, blieb es bisher für Kuhlmann/Kurz (1996: 159) bei einer "unvollständigen Modernisierung". Hinzu kommt die gegenwärtig schwache Position der Gewerkschaften, insbesondere im Dienstleistungsbereich. Nicht nur, daß die Berufs- und Qualifikationsstruktur von Gewerkschaftsmitgliedern um ca. 30 Jahre hinter der Entwicklung in den Unternehmen her hinkt (Kadritzke 1993: 319). Intrapreneur-Modelle und Selbststeuerung lassen eine gewerkschaftliche Organisation des Angestellten nahezu irrational werden.

"Die neue Organisation schafft ... eine 'ungeregelte' Welt, in der der Mitarbeiter sich ... wie 'sein eigener Unternehmer' und 'sein eigener Antreiber' verhält. Eine Anwendung der alten Form von Interessenvertretung würde heißen, daß die Mitarbeiter nun vor sich selbst geschützt werden müßten" (Ein IBM-Betriebsratsvorsitzender, zitiert nach Moldaschl 1998: 238).

Am Beispiel der abnehmenden Bedeutung gewerkschaftlicher Organisation wird deutlich, daß die Herauslösung der Individuen aus traditionellen Bindungen weiter fortschreitet. Gerade hochqualifizierte Dienstleistungstätigkeiten, die den Beschäftigten Mobilität und häufige Arbeitsplatzwechsel abverlangen, treiben diese Entwicklung voran. Ob dies letztlich zu einem "driften" biographisch entwurzelter Individuen in einer äußerst feindlichen Lebenswelt führt, wie es Sennett (1998) beschreibt, muß an dieser Stelle offen bleiben.

## 7.2 Gesellschaftliche Ökonomisierung

Fest steht jedoch, daß der Weg in die Dienstleistungsgesellschaft neben einer Ausweitung industrieller Dienstleistungstätigkeiten auch der Weg einer extensiven Vergesellschaftung von Arbeitsbereichen ist, die ehemals informell in haushaltlicher Reproduktion erbracht wurden. Dies geschieht vor allem durch Ausweitung konsumorientierter Dienste. Immer weitere Lebensbereiche unterliegen einer "Zweckrationalität" im Sinne Webers; es scheint eine neue kapitalistische Kultur zu emergieren:

"Diese Entwicklungen zielen auf die durchgesetzte Marktgesellschaft, in der jedes Individuum in die Lage versetzt ist, durch Erwerbsarbeit so viel Einkommen zu erzielen, daß das persönliche Leben mit Hilfe formeller Dienstleistungen organisiert werden kann" (Häußermann/Siebel 1995: 197).

Zweckrationalität hat aber auch in produktionsorientierten Dienstleistungen Konjunktur. Moldaschl (1998: 234) sieht gerade in der "Radikalisierung" der zweckrationalen Lebensführung, "die alle Ressourcen in den Dienst der Produktion und Vermarktung des eigenen Arbeitsvermögens stellt", die "neue Qualität" der Dienstleistungsgesellschaft, und nicht in der Rationalisierung der methodischen Lebensführung selbst. Prekär ist die Subsumtion aller gesellschaftlicher Bereiche unter ökonomische Prinzipien deswegen, weil damit das einzelwirtschaftliche Kalkül in wachsendem Maße zum Maßstab für die Steuerung gesamtgesellschaftlicher Prozesse wird (Sauer/Döhl 1997a: 17).

Greifbar werden diese Entwicklungen anhand der Diffusion der Grenze von Arbeit und Freizeit. Für hochqualifizierte Software-Entwickler zum Beispiel verflüssigt sich diese Grenze zunehmend. Die extensive Ausdehnung der Arbeitszeit in diesen Bereichen führt nicht selten dazu, daß für die Aneignung neuer Kenntnisse die ohnehin schon knappe Freizeit geopfert wird (z.B. Oberbeck/Neubert 1993: 56). Damit stellt sich in fundamentaler Weise die Frage, ob die Trennung von "Arbeit" und



"Leben", die für industrialisierte Gesellschaften galt, sukzessive aufgehoben wird (Voß 1994). Inwieweit aber eine postindustrielle Dienstleistungsgesellschaft strukturelle Analogien zu präindustriellen Gesellschaften haben könnte, darüber freilich kann derzeit nur spekuliert werden.

## 8. Ausblick

Was in den obigen Ausführungen deutlich wurde, ist, daß die Rationalisierung von Dienstleistungstätigkeiten mit den Kategorien und Interpretationsmustern tayloristischer Rationalisierung nur unzureichend erfaßt werden kann. Damit soll nicht gesagt werden, daß es nicht auch im Dienstleistungsbereich Ansätze tayloristischer Optimierungsversuche gibt. Besonders im geringqualifizierten Bereich werden solche Entwicklungen notiert. Aber auch hier sind Rationalisierungsparadoxien beobachtbar. Die Rationalisierung von Dienstleistungen scheint weder im gering- noch im hochqualifizierten Bereich, weder im Bereich personen- noch im Bereich produktionsorientierter Dienste widerspruchsfrei abzulaufen.

Derartige "hotspots" der Dienstleistungsrationalisierung, wie sie für viele Bereiche beschrieben werden konnten, lassen darauf schließen, daß ein Wandel in Richtung Dienstleistungsgesellschaft tiefergehende Umwälzungen mit sich bringt, als man auf den ersten Blick meinen könnte. Tatsächlich scheint sich die Arbeitsgesellschaft selbst zu reorganisieren, mit dem Problem, daß herkömmliche Formeln der Selbstbeschreibung immer weniger tauglich sind, um solche Transformationsprozesse zu dokumentieren. Darauf verweist auch die Inflationierung solcher Selbstbeschreibungsformeln. Nicht nur die Wissenschaft generiert in bemerkenswert kurzen Abständen neue Kategorien zur Beschreibung sozialer Transformationsprozesse. Begrifflichkeiten wie "postindustrielle Gesellschaft", "Postmoderne", "reflexive Moderne" oder aber "Informationsgesellschaft" etc. stellen Beobachtungsschemata dar, die in angemessener Weise die Differenz von Altbekanntem und unbekanntem Neuen erfassen wollen. Die Selbstbeschreibung der Gesellschaft als "Dienstleistungsgesellschaft" durch bedeutende funktionale Teilsysteme, wie das Wirtschafts- oder das politische System, weist in dieselbe Richtung. Auch hier wird versucht, Veränderungen in Abgrenzung zu den bekannten Operationsweisen der "Industriegesellschaft" zu erfassen. Die zu beobachtenden Rationalisierungsparadoxien und Dilemmata kündigen indes an, daß dies nur in unvollständiger Weise gelingt.

Dies vielleicht auch deshalb, weil es "die" Dienstleistungsgesellschaft nicht geben kann. Was als Dienstleistung betrachtet wird, und wie Dienste gesellschaftlich organisiert sind, hängt vielmehr von jeweils gültigen soziokulturellen Interpretationsmustern ab. Es ist also keineswegs ausgemacht, ob unter der "Dienstleistungsgesellschaft" eher ein selbsttragendes (Voll-) Beschäftigungsmodell zu verstehen ist, oder aber Formen akteursbezogener Selbstbeobachtung im Hinblick auf Dienstbarkeit und Servicementalität. Im letzteren Fall - und Strategien konsequenter Kundenorientierung deuten die Möglichkeit einer solchen Interpretation an - entstehen möglicherweise Anspruchsspiralen: Je stärker dienstleistungsorientierte Normen gesellschaftlich institutionalisiert sind, desto mehr werden diese im täglichen Umgang auch eingefordert, was in letzter Konsequenz die Gefahr einer "Dauernörgelgesellschaft" impliziert.

Hier sind demnach Transformationsprozesse im Gange, welche sich nicht durch eindimensionale Beobachtungsschemata in den Blick bekommen lassen. So verwundert es kaum, daß das Thema Dienstleistungsgesellschaft heute bereits erheblich erweitert, wenn nicht gar schon streckenweise

substituiert wurde durch die Diskussion um die "Wissensgesellschaft". Und möglicherweise sind die gegenwärtigen Transformationsprozesse in ihren gesamtgesellschaftlichen Auswirkungen ebenso tiefgreifend, wie dies dereinst für die Umstellung auf fordistische Massenproduktion bzw. tayloristische Rationalisierung galt. Es darf also weiter gespannt beobachtet werden.

## Literatur

- Altmann, Norbert* u.a. 1986: Ein „Neuer Rationalisierungstyp“. Neue Anforderungen an die Industriesoziologie. In: *Soziale Welt*, Jg. 37, 1986, Heft 2/3, S. 191-207.
- Baethge, Martin / Oberbeck, Herbert* 1990: Systemische Rationalisierung von Dienstleistungsarbeit und Dienstleistungsbeziehungen. Eine neue Herausforderung für Unternehmen und wissenschaftliche Analyse. In: *Rock, Reinhard / Ulrich, Peter / Witt, Frank* (Hg.): *Strukturwandel der Dienstleistungsrationalisierung*. Frankfurt/Main: Campus, S. 149-175.
- Baethge, Martin* 1991: Arbeit, Vergesellschaftung, Identität - Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. In: *Soziale Welt*, Jg. 42, Heft 1, 1991, S. 6-19.
- Baethge, Martin* 1995: Übergänge wohin? Zur Reinstitutionalisierung der Gesellschaft im Spannungsfeld von Innovativität und Sozialität. In: *Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI)* (Hg.): *Im Zeichen des Umbruchs. Beiträge zu einer anderen Standortdebatte*. Opladen: Leske & Budrich, S. 33-48.
- Baethge, Martin* 1996: Zwischen Computer und Kunden - Rationalisierung und neue Arbeitskonzepte in den Dienstleistungen. In: *Braczyk, Hans-Joachim / Ganter, Hans-Dieter / Seltz, Rüdiger* (Hg.): *Neue Organisationsformen in Dienstleistung und Verwaltung*. Stuttgart: Kohlhammer, S. 15-28.
- Baumol, William J.* 1967: Macroeconomics of unbalanced growth: the anatomy of urban crisis. In: *The American Review*, 57/1997, S. 415-426.
- Bell, Daniel* 1979: Die nachindustrielle Gesellschaft. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Berger, Johannes / Offe, Claus* 1984a: Die Entwicklungsdynamik des Dienstleistungssektors. In: *Offe, Claus*: *Arbeitsgesellschaft. Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven*. Frankfurt/Main: Campus, S. 229-270.
- Berger, Ulrike / Offe, Claus* 1984b: Das Rationalisierungsdilemma der Angestelltenarbeit. In: *Offe, Claus*: *Arbeitsgesellschaft. Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven*. Frankfurt/Main: Campus, S. 271-290.
- Berger, Ulrike* 1984: Wachstum und Rationalisierung der industriellen Dienstleistungsarbeit. Zur lückenhaften Rationalität der Industrieverwaltung. Frankfurt/Main: Campus.
- Bienzeisler, Bernd / Brose, Hans-Georg* 2000: Herstellung auf Bestellung. Zeitstrukturelle Implikationen eines produktionslogistischen Konzepts. In: *Brose, Hans-Georg* (Hg.): *Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft*. Frankfurt/Main: Campus (im Erscheinen).
- Blickle, Gerhard / Müller, Günter F.* 1995: Kundenorientierung, schlanke Produktion und flache Hierarchien aus psychologischer Sicht. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, Jg. 39, 1995, Heft 3, S. 133-138.
- Bliemel, Friedhelm W. / Eggert, Andreas* 1998: Kundenbindung - die neue Sollstrategie? In: *Marketing*, Heft 1, 1998, S. 37-46.
- Bogai, Dieter* 1996: Wachstum, Beschäftigung und haushaltsbezogene Dienstleistungen. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 2/1996, S. 237-245.
- Böhle, Fritz* 1994: Negation und Nutzung subjektivierenden Arbeitshandelns bei neuen Formen qualifizierter Produktionsarbeit. In: *Beckenbach, Niels / van Treeck, Werner* (Hg.): *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit*. Göttingen: Schwartz, S. 183-206 (Sonderband *Soziale Welt*).
- Bosch, Gerhard* 1996: Der Arbeitsmarkt bis zum Jahre 2010. Ökonomische und soziale Entwicklung. Gelsenkirchen: Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik.
- Bosch, Gerhard* 1998: Jobless Growth? Die Auswirkung der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien auf die Beschäftigung. In: *Arbeit*, Jg. 7, Heft 4, 1998, S. 299-315.
- Braczyk, Hans-Joachim* 1993: Das Paradox technisierter Kommunikation in Arbeitsorganisationen. In: *Weißbach, Hans-Jürgen / Poy, Andrea* (Hg.): *Risiken informatisierter Produktion. Theoretische und empirische Ansätze; Strategien zur Risikobewältigung*. Opladen: Westdt. Verlag, S. 311-328.
- Braczyk, Hans-Joachim* 1996: Bedeutung neuer Arbeitsformen. In: *Braczyk, Hans-Joachim / Ganter, Hans-Dieter / Seltz, Rüdiger* (Hg.): *Neue Organisationsformen in Dienstleistung und Verwaltung*. Stuttgart: Kohlhammer, S. 163-180.
- Buitelaar, Wout L.* 1997: Kommentar zu Sauer/Döhl. In: *Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF)* u.a.(Hg.): *Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996. Schwerpunkt: Reorganisation*. Berlin: Sigma, S. 95-98.

- Bullinger, Hans-Jörg* 1997: Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert - Trends, Visionen und Perspektiven. In: Ders. (Hg.): Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert. Gestaltung des Wandels und Aufbruch in die Zukunft. Stuttgart: Schäfer-Poeschel, S. 27-64.
- Bullinger, Hans-Jörg* 1998 (Hg): Dienstleistung 2000plus - Zukunftsreport Dienstleistungen in Deutschland. Stuttgart: IRB.
- Clark, Colin* 1940: The Conditions of Economic Progress. London: Macmillan.
- D'Alessio, Nestor / Oberbeck, Herbert* 1998: Vor dem Aufbruch in eine neue Dienstleistungswelt? In: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) u.a. (Hg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997. Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten. Berlin: Sigma, S. 13-61.
- Deutschmann, Christoph* u.a. 1996: Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung - thesenartige Zusammenfassung. In: Sahner, Heinz / Schwendtner, Stefan (Hg.): 27. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Soziologie. Gesellschaften im Umbruch. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 162-165.
- Diller, Hermann* 1994: Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven des Beziehungsmangement. In: Mefert, H. / Wagner, H. / Backhaus, K. (Hg.) 1994: Beziehungsmarketing - neue Wege zur Kundenbindung. Münster: Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Dokumentationspapier Nr. 90, S. 6-30.
- Diller, Hermann* 1995: Beziehungs-Marketing. In: WiSt, Heft 9, 1995, S. 442-447.
- Drucker, Peter F.* 1992: Dienstleister müssen produktiver werden. In: Harvard Manager, 2/1992, S. 64-72.
- Egloff, Nicolai* 1996: Postindustrielle Dienstleistungsgesellschaft oder industrielle Arbeitsgesellschaft? Zum gesellschaftstheoretischen Kontext der These von der Informationsgesellschaft. In: Schmiede, Rudi (Hg): Virtuelle Arbeitswelten: Arbeit, Produktion und Subjekt in der Informationsgesellschaft. Berlin: Sigma, S. 79-106.
- Faust, Michael / Jauch, Peter / Deutschmann, Christoph* 1998: Reorganisation des Managements. Mythos und Realität des Intrapreneurs. In: Industrielle Beziehungen, Jg. 5, Heft 1, 1998, S. 101-118.
- Fourastié, Jean* 1954: Die große Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts. Köln: Bund.
- Gartner, Alan / Riessman, Frank* 1978: Der aktive Konsument in der Dienstleistungsgesellschaft. Zur politischen Ökonomie des tertiären Sektors. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Gershuny, Jonathan I.* 1981: Die Ökonomie der nachindustriellen Gesellschaft. Produktion und Verbrauch von Dienstleistungen. Frankfurt/Main: Campus.
- Grey Strategic Planning 1996: Smart Shopping. Erste Spuren einer neuen Konsumenten-Haltung. In: Marketing Journal, 1/1996, S. 10-12.
- Gundlach, Gregory T. / Murphy, Patrick, E.* 1993: Ehtical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges. In: Journal of Marketing, 57, 10/1993, S. 35-46.
- Haisken-De New, John* u.a. 1997: Rückstand beim Anteil der Dienstleistungstätigkeiten aufgeholt. Ein deutsch-amerikanischer Vergleich anhand von Haushaltsbefragungen. DIW-Wochenbericht 34/1997.
- Häußermann, Hartmut / Siebel, Walter* 1995: Dienstleistungsgesellschaften. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Heskett, James L.* u.a. 1994: Dienstleister müssen die ganze Service-Gewinn-Kette nutzen. In: Harvard Business Manger, 4/1994, S. 50-61.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut* 1995: Dezentralisierung. Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24, Heft 6, 1995, S. 422-435.
- Jürgens, U.* 1997: Rolling Back Cycle Times. The Renaissance of the Classic Assembly Line in Final Assembly. In: Shimokawa, K. / Jürgens, U. / Fujimoto T. (eds.): Transforming Automobile Assembly. Experience in Automation and Work Organization. Berlin: Springer, S. 255-273.
- Kadritzke, Ulf* 1993: Ein neuer Expertentyp? Technische Dienstleistungsarbeit zwischen Marktorientierung und Professionsbezug. In: Prokla, Jg. 23, Heft 91, 1993, S. 297-326.
- Kern, Horst / Schuhmann, Michael* 1996: Vorwärts in die Vergangenheit? Zustand der Arbeit - Zukunft der Arbeit. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Jg. 47, 1996, S. 715-724.
- Kern, Horst / Schumann, Michael* 1986: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. Bestandsaufnahme, Trendbestimmung. München: Beck.
- Kern, Horst / Schumann, Michael* 1998: Kontinuität oder Pfadwechsel? Das deutsche Produktionsmodell am Scheideweg. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 26, 05/1998 (HTML-Aufsatz).
- Kern, Horst* 1997: Industriesoziologie weit gedacht. In: Bieber, Daniel (Hg.): Technikentwicklung und Industriearbeit. Industrielle Produktionstechnik zwischen Eigendynamik und Nutzerinteressen. Frankfurt/Main: Campus, S. 29-43.
- Kerst, Christian* 1996: Qualifizierte unternehmensbezogene Dienstleistungen. In: Braczyk, Hans-Joachim / Ganter, Hans-Dieter / Seltz, Rüdiger (Hg.): Neue Organisationsformen in Dienstleistung und Verwaltung. Stuttgart: Kohlhammer, S. 137-161.

- Kronauer, Martin* 1997: Soziale Ausgrenzung und Underclass. Über neue Formen der gesellschaftlichen Spaltung. In: *Leviathan*, Jg. 25, Heft 1, 1997, S. 28-49.
- Kuhlmann, Martin / Kurz, Constanze* 1996: Strukturwandel der Arbeit? Betriebliche Reorganisation und die Bedeutung sozialer Strukturen. In: *Sahner, Heinz / Schwendtner, Stefan (Hg.): 27. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Soziologie. Gesellschaften im Umbruch*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 157-162.
- Lay, Gunter* 1998: Dienstleistungen in der Investitionsgüterindustrie. Konsequenzen für Betriebsorganisation und Personal. In: *Arbeit*, Jg. 7, Heft 4, 1998, S. 316-337.
- Littek, Wolfgang* 1991: Was ist Dienstleistungsarbeit? In: *Littek, Wolfgang / Heisig, Ulrich / Gondek, Hans-Dieter (Hg.): Dienstleistungsarbeit. Strukturveränderungen, Beschäftigungsbedingungen und Interessenlagen*. Berlin: Sigma, S. 265-282.
- Luhmann, Niklas* 1988: Organisation. In: *Küpper, Willi / Ortman, Günther (Hg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. Opladen: Westdt. Verlag, S. 165-185.
- Luhmann, Niklas* 1999 [1998]: Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt/Main: Suhrkamp (2 Bde.).
- Lutz, Burkart* 1984: Der kurze Traum immerwährender Prosperität. Eine Neuinterpretation der industriell-kapitalistischen Entwicklung im Europa des 20. Jahrhunderts. Frankfurt/Main: Campus.
- Macharzina, Klaus* 1984: Bedeutung und Notwendigkeit des Diskontinuitätenmanagements bei internationaler Unternehmenstätigkeit. In: *Ders. (Hg.): Diskontinuitätenmanagement. Strategische Bewältigung von Strukturbrüchen bei internat. Unternehmenstätigkeit*. Berlin: Schmidt, S. 1-18.
- Meffert, H. / Wagner, H. / Backhaus, K. (Hg.)* 1994: Beziehungsmarketing - neue Wege zur Kundenbindung. Münster: Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Dokumentationspapier Nr. 90.
- Meffert, H.* 1994: Einführung in die Problemstellung. In: *Meffert, H. / Wagner, H. / Backhaus, K. (Hg.): Beziehungsmarketing - neue Wege zur Kundenbindung*. Münster: Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Dokumentationspapier Nr. 90, S. 1-5.
- Moldaschl, Manfred* 1998: Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: *Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) u.a. (Hg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997. Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten*. Berlin: Sigma, S. 200-250.
- Oberbeck, Herbert / Neubert, Jürgen* 1993: Dienstleistungsarbeit zu Beginn der 90er Jahre - vor einem neuen Rationalisierungsschub? In: *Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) u.a. (Hg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1992. Schwerpunkt: Dienstleistungsarbeit*. München: Sigma, S. 15-77.
- Oberbeck, Herbert* 1997: Internationale Entwicklung von Dienstleistungsbeschäftigung. Lehren aus dem USA-Deutschland-Vergleich. In: *Bullinger, Hans-Jörg (Hg.): Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert. Gestaltung des Wandels und Aufbruch in die Zukunft*. Stuttgart: Schäfer-Poeschel, S. 159-166.
- Offe, Claus / Heinze, Rolf G.* 1986: Am Arbeitsmarkt vorbei. Überlegungen zur Neubestimmung haushaltlicher Wohlfahrtsproduktion in ihrem Verhältnis zu Markt und Staat. In: *Leviathan*, Jg. 14, Heft 1, 1986, S. 471-495.
- Offe, Claus* 1984a: Arbeit als soziologische Schlüsselkategorie? In: *Ders.: Arbeitsgesellschaft. Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven*. Frankfurt/Main: Campus, S. 13-43.
- Offe, Claus* 1984b: Das Wachstum der Dienstleistungsarbeit: Vier soziologische Erklärungsansätze. In: *Ders.: Arbeitsgesellschaft. Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven*. Frankfurt/Main: Campus, S. 291-319.
- Piore, Michael J. / Sabel, Charles, F.* 1985: Das Ende der Massenproduktion. Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft. Berlin: Wagenbach.
- Rüttgers, Jürgen* 1998: Motor für ein Jobwunder. In: *Der Spiegel*, 3/1998, S. 54-55.
- Sauer, Dieter / Döhl, Volker* 1997a: Einführung. In: *Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) u.a. (Hg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996. Schwerpunkt: Reorganisation*. Berlin: Sigma, S. 9-18.
- Sauer, Dieter / Döhl, Volker* 1997b: Die Auflösung des Unternehmens? - Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. In: *Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) u.a. (Hg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996. Schwerpunkt: Reorganisation*. Berlin: Sigma, S. 19-76.
- Scharpf, Fritz* 1986: Strukturen der post-industriellen Gesellschaft, oder: Verschwindet die Massenarbeitslosigkeit in der Dienstleistungs- und Informations-Ökonomie? In: *Soziale Welt*, Jg. 37, Heft 1, 1986, S. 4-24.
- Schimank, Uwe* 1986: Technik, Subjektivität und Kontrolle in formalen Organisationen. In: *Seltz, Rüdiger / Mill, Ulrich / Hildebrandt, Eckart (Hg.): Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen*. Berlin: Sigma, S. 71-91.
- Schlesinger, Leonard A. / Heskett, James L.* 1992: Dem Kunden dienen - das müssen viele Dienstleister erst noch lernen. In: *Harvard Manager*, 1/1992, S. 106-116.

- Sennett, Richard* 1998: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin: Berlin Verlag.
- Springer, Roland* 1999: Rückkehr des Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg. Frankfurt/Main: Campus.
- Stauss, Bernd / Neuhaus, Patricia* 1996: Das Unzufriedenheitspotential zufriedener Kunden. In: *Marktforschung & Management*, 4/1996, S. 129-133.
- Tacke, Veronika* 1997: Systemrationalisierung an ihren Grenzen - Organisationsgrenzen und Funktionen von Grenzstellen in Wirtschaftsorganisationen. In: *Schreyögg, Georg / Sydow, Jörg (Hg.): Managementforschung 7. Gestaltung von Organisationsgrenzen*. Berlin: de Gruyter, S. 1-44.
- Ulrich, Peter* 1990: Kommunikative Rationalisierung - ein neuer Rationalisierungstyp jenseits der technikgestützten Systemsteuerung. In: *Rock, Reinhard / Ulrich, Peter / Witt, Frank (Hg.): Strukturwandel der Dienstleistungsrationalisierung*. Frankfurt/Main: Campus, S. 237-270.
- Veltz, Pierre* 1997: Kommentar zu Sauer/Döhl. In: *Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) u.a.(Hg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996. Schwerpunkt: Reorganisation*. Berlin: Sigma, S. 91-94.
- Voß, Günter G.* 1994: Das Ende der Teilung von „Arbeit und Leben“? In: *Beckenbach, Niels / van Treeck, Werner (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit*. Göttingen: Schwartz, S. 269-294 (Sonderband Soziale Welt).
- Weißbach, Hans-Jürgen / Poy, Andrea* 1996: Lean management in den technischen und kaufmännischen Dienstleistungen. In: *Braczyk, Hans-Joachim / Ganter, Hans-Dieter / Seltz, Rüdiger (Hg.): Neue Organisationsformen in Dienstleistung und Verwaltung*. Stuttgart: Kohlhammer, S. 113-136.
- Wittemann, Klaus Peter* 1996: Warum sollte sich die Industriesozio­logie mit den Veränderungen von Konsumformen beschäftigen? Plädoyer für einen anderen Zugriff auf industrielle Restrukturierung. In: *SOFI-Mitteilungen*, 23/1996, S. 119-127.
- Wittke, Volker* 1995: Wandel des deutschen Produktionsmodells: Beschleunigen oder Umsteuern? In: *Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) (Hg.): Im Zeichen des Umbruchs. Beiträge zu einer anderen Standortdebatte*. Opladen: Leske & Budrich, S. 109-124.
- Wittke, Volker* 1996: Wie entstand die industrielle Massenproduktion? Die diskontinuierliche Entwicklung der deutschen Elektroindustrie von den Anfängen der großen Industrie bis zur Entfaltung des Fordismus (1880-1975). Berlin: Sigma.
- Wolff, Heimfrid* 1990: Das Dienstleistungswachstum - eine moderne Umwegproduktion. Überlegungen zur Bedeutung der Dienstleistungen für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 23/1990, S. 63-67.
- Womack, James P. u.a.* 1992 [1990]: Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology. Frankfurt/Main: Campus.
- Zinn, Karl Georg* 1997: Von der tertiären Zivilisation in die tertiäre Krise. Zum Verhältnis von Dienstleistung und Produktion. Supplement der Zeitschrift *Sozialismus*, 2/1997.