

## Kundenorientierung zwischen Mythos, Organisationsrationalität und Eigensinn der Beschäftigten: Beitrag zur Veranstaltung der Sektion Industriesoziologie beim Soziologiekongress 2000

Holtgrewe, Ursula; Voswinkel, Stephan

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

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

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Holtgrewe, U., & Voswinkel, S. (2002). Kundenorientierung zwischen Mythos, Organisationsrationalität und Eigensinn der Beschäftigten: Beitrag zur Veranstaltung der Sektion Industriesoziologie beim Soziologiekongress 2000. In D. Sauer (Hrsg.), *Dienst-Leistung(s)-Arbeit: Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen* (S. 99-118). München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-216756>

### 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.*

Ursula Holtgrewe, Stephan Voswinkel<sup>1</sup>

## **Kundenorientierung zwischen Mythos, Organisationsrationalität und Eigensinn der Beschäftigten**

Beitrag zur Veranstaltung der Sektion Industriesoziologie beim Soziologiekongress 2000

*Erscheint in:* Hermann Kotthoff/Dieter Sauer (Hrsg.): DIENST – LEISTUNG(S) – ARBEIT: Leistung und Kundenorientierung in tertiären Organisationen, München (ISF-Forschungsberichte)

### **1. Einleitung**

Besuchern der thailändischen Palast- und Tempelstadt Sukhothai wird aus der Vergangenheit der thailändischen Monarchie folgende Sitte erzählt: „Wenn sich die Menschen einmal beschweren wollten, brauchten sie nur an die Glocke am Tor des Palastes zu schlagen. Dann kam der König heraus, hörte sich alles an und löste die Probleme sofort.“<sup>2</sup> Was hier verwirklicht war, wird in aktuellen Managementratgebern als maximale oder absolute Kundenorientierung auch zur Effektivierung moderner Unternehmen angepriesen. Allerdings sind nun in der Demokratie die Rollen vertauscht: Jetzt ist der Kunde der König.

Sehen wir uns jedoch einige mögliche Varianten der ja doch in dieser Form recht unwahrscheinlichen thailändischen Geschichte an:

1. Wenn sich die Menschen beschweren wollten, schlugen sie an die Glocke. Dann schickte der König sofort einen Diener, der sich alles anhörte und die Probleme sofort löste.
2. Wenn sich die Menschen beschweren wollten, schlugen sie an die Glocke. Dann schickte der König sofort einen Diener, der sich alles anhörte und dem König berichtete. Der löste dann sofort die Probleme.
3. Wenn sich die Menschen beschweren wollten, schlugen sie an die Glocke. Dann schickte der König sofort einen Diener, der sich alles ausführlich anhörte. Dann schimpfte der König, weil der Diener hierfür zu viel Zeit verbräuche.
4. Der Diener hörte sich alles ausführlich an. Die Vorschläge, die er dem König machte, wies dieser zurück. Ein Meinungsforschungsinstitut habe ihm berichtet, welche Probleme die meisten Menschen wirklich hätten. Die wolle er lösen, denn er sei ein Diener seines Volkes.
5. Wenn die Glocke erklang, schickte der König sofort einen Diener, der sich alles anhörte und dem König einen Vorschlag zur Lösung der Probleme machte. Diesen wies der König aus Kostengründen zurück und fragte den Diener, ob die Menschen wirklich sein Reich verlassen würden, wenn er die Probleme nicht löse.
6. Als der Diener gerade Feierabend machen wollte, schlugen die Menschen an die Glocke. Der König, der gerade seine Steuereinnahmen zählte, wies den Diener wegen seiner mislaunigen Miene zurecht und erinnerte ihn daran, dass sein Arbeitsplatz von den Beschwerden der Menschen abhängt.

Die Varianten der Geschichte deuten an, mit welchen anderen Handlungsorientierungen der Organisation, die ab jetzt für den König stehen soll, die Kundenorientierung konkurriert, und vor allem, welche Komplikationen dadurch entstehen, dass die Organisation zu deren Umsetzung ihre Mitglie-

---

<sup>1</sup> Dr. Ursula Holtgrewe, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Lehrstuhl BW IX; TU Chemnitz, 09107 Chemnitz, Tel. 0371-531-5370, e-mail ursula.holtgrewe@wirtschaft.tu-chemnitz.de  
PD Dr. Stephan Voswinkel, Institut für Sozialforschung, Senckenberganlage 26, 60325 Frankfurt/Main, Tel. 069-756381-41, e-mail voswinkel@em.uni-frankfurt.de

<sup>2</sup> TAZ 4.3.2000

der benötigt, es diesen aber nicht einfach überlässt, wie sie sich am Kunden orientieren. Vielmehr sollen sie dies im Interesse und im Sinne der Organisation tun. Das führt zu dilemmatischen Anforderungen an die Beschäftigten.

## 2. Organisationsrationalität zwischen Produktionsökonomie, Markt- und Kundenorientierung

Nun ist die „Kundenorientierung“ ein aktuell in Management und Öffentlichkeit sehr populäres Unternehmensleitbild. Sie ist entstanden als eine Strategie des Business Process Reengineering (Hammer/Champy 1995; Heskett u. a. 1997), Organisationen in Richtung auf höhere Reagibilität gegenüber Kundenwünschen und –erwartungen hin umzubauen. Dies wurde insbesondere im Dienstleistungsbereich übersetzt in eine erhöhte Aufmerksamkeit der Organisationen für die „Qualität“ der Interaktionen der DienstleisterInnen mit ihrer Kundschaft (Neuberger 1996; McCabe u. a. 1998; Knights/McCabe 1998, 1999), in direkte Arbeitsanforderungen, Qualifizierungsmaßnahmen und Leistungsbewertungssysteme. Die Attraktivität des Leitbilds der Kundenorientierung dürfte nicht zuletzt darauf beruhen, dass es Kunden- und Marktorientierung weitgehend miteinander identifiziert und damit ausblendet, dass es nicht das unmittelbare Ziel von Unternehmen sein kann, den Kunden zufrieden zu stellen, sondern sich am Markt zu behaupten. Diese Gleichsetzung ist deshalb möglich, weil Markt- und Kundenorientierung gleichermaßen *gegen* eine Praxis positioniert werden, die als kritisierenswert gilt: Nämlich gegen das für den Fordismus kennzeichnende Organisationskonzept, in dem die Produktionsökonomie im Vordergrund stand. Hier ging es primär um die technische und kostenmäßige Optimierung des Herstellungsprozesses und damit verbunden die relative Autonomisierung der Betriebe gegenüber den Einflüssen des Marktes sowie der spezifischen Kundenwünsche. Die Produktion wurde durch die Ausdifferenzierung spezialisierter Gewährleistungsfunktionen gerade gegen die Turbulenzen der Umwelt abgepuffert (Thompson 1967; Tacke 1997). In der Perspektive verschiedener Reengineering- und Kundenorientierungsprogramme entstehen so Innovationsblockaden plus bürokratische Wasserköpfe (vgl. Kühl 2000: 28ff.).

Sowohl Kunden- wie Marktorientierung markieren also zunächst einmal die Absetzbewegung von den überkommenen Organisationsstrukturen. Beide positionieren die Beschäftigten jedenfalls virtuell und normativ an den Grenzen der Organisation: zum Kunden bzw. zum Markt. Deswegen werden sie gleichgesetzt. Beide wenden sich gegen eingespielte Routinen. Sie behaupten, gegen die Last der Vergangenheit anzutreten, gegenüber der Markt und Kunde für die Zukunft, für Öffnung und Wagemut stehen (Munro 1998). Als Unternehmensleitbild ist die Kundenorientierung kaum schlagbar: Welche Organisation und wer in einer Organisation wollte wohl *nicht* kundenorientiert sein und welchen potenziellen Kunden würden die Versprechungen von flexibler, schneller und freundlicher Problemlösung und Wunscherfüllung nicht freuen?

In diesem Beitrag wollen wir nun als Arbeits- und Organisationssoziologen einmal mehr die Rolle des Miesmachers spielen, für die Soziologen inzwischen auch in der eigenen Zunft nicht mehr allenthalben geschätzt werden. Wir wollen die „Kundenorientierung“ als „contested terrain“ beschreiben. Es handelt sich um einen ambigen und daher definitions- und kontextualisierungsbedürftigen Organisationsmythos, um einen artikulierten Anspruch von Wirtschaftsorganisationen, der im Organisationsalltag umgesetzt und ausgedeutet werden muss. An diesem Ausdeutungsprozess, der gleichzeitig ein Aushandlungsprozess ist, sind unterschiedliche Akteure beteiligt, die ihn jeweils eigensinnig in Anspruch nehmen. Zunächst einmal scheint der Mythos angetreten, die alten Konflikte zwischen Produktion und Vertrieb, Beschäftigten und Management, Routine- und InnovationsspielerInnen im Namen der übergreifenden Orientierung auf den Kunden einzuebnen – der schließlich unser aller Gehälter bezahlt (vgl. Neuberger 1996: 3). Wir werden jedoch sehen, dass die „neuen“ Dilemmata von Organisationen, die sich turbulenten Umwelten öffnen, ebenso wie die „alten“ Kontrolldialektiken und Konflikte um betriebliche Herrschaft und Autonomie, Verausgabung und Qualität der Leistung, Tauschwert und

Gebrauchswert eben nicht still gestellt, sondern vielmehr in den Widersprüchen der Kundenorientierung ausgetragen werden.

Im Folgenden werden wir uns in einem ersten Schritt auf der Ebene der Organisation der Kundenorientierung als einem Aspekt der Organisationsrationalität neben der Produktionsökonomie wie auch neben der Marktorientierung zuwenden. Besonders betonen wollen wir die Differenz zwischen *Kunden- und Marktorientierung*. Wir illustrieren sie an einem Beispiel aus der aktuellen *Entgeltgestaltung*. Im zweiten Schritt werden wir sodann erörtern, dass die Dilemmata, die sich aus der Inkongruenz der verschiedenen organisationalen Teilrationalitäten ergeben, vermehrt von den Beschäftigten bearbeitet werden müssen. Auch dies werden wir an einem Beispiel illustrieren, bei dem es vor allem um die Differenz zwischen *Produktionsökonomie und Kundenorientierung* geht: Der Arbeit in *Call-Centern*.

Die Rationalität von Wirtschaftsorganisationen besteht darin, Rentabilität im Sinne von Gewinnerzielung zu gewährleisten. Diese resultiert nun aus mehreren Teilrationalitäten, vor allem:

- der effektiven und kostengünstigen *Produktion* von Gütern bzw. Dienstleistungen,
- der Behauptung des Unternehmens, seiner Produkte und Dienstleistungen auf einem umkämpften *Markt* zur Gewährleistung des Absatzes und
- der Erschließung und Bindung von (zahlungsfähigen) *Kunden*.<sup>3</sup>

Diese Teilrationalitäten ergänzen sich keineswegs harmonisch zu einer Gesamtrationalität, sondern sie stehen zueinander in partiellem Widerspruch. Für die Organisation ergeben sich hieraus dilemmatische Handlungsanforderungen. Richtet sie sich konsequent an einer der Teilrationalitäten aus, so ist sie in der Gefahr, in anderer Hinsicht suboptimal zu handeln. Die Orientierung auf Effizienzsteigerung mindert die Flexibilität gegenüber differenzierten Anforderungen. Die Orientierung auf den gegenwärtigen Markt senkt die Aufmerksamkeit gegenüber zukünftigen Gelegenheiten. Die Ausrichtung auf aktuell wahrgenommene Bedürfnisse und Trends verringert die Chancen, diese selbst zu kreieren (vgl. Rammert 1988; Kühl 1995, 2000). Diese Dilemmata bilden eine wesentliche Ursache der Pendelbewegungen, die sich in den Managementmoden beobachten lassen, deren neuere jeweils auf Einseitigkeiten der jeweils älteren zu reagieren scheinen. Auch die verschiedenen Versionen der Kundenorientierung (vgl. Prahalad/Ramaswamy 2000) fügen sich hier ein.

### 3. Kundenorientierung als ambiger Organisationsmythos

Wenn wir uns nun mit dem Leitbild der Kundenorientierung beschäftigen, so müssen wir gegen den üblichen Diskurs vor allem hervorheben, dass Kundenorientierung und Marktorientierung keineswegs deckungsgleich sind, dass zwischen ihnen vielmehr ein folgenreicher Kontrast besteht. Gemeinsam ist ihnen zwar, dass sie sich abheben von der organisationalen Teilrationalität der Produktionsökonomie, der es allein um die Rationalisierung und Effektivierung der *Produktion* von Gütern und Dienstleistungen geht. Während aber Marktorientierung die primäre Ausrichtung der organisationalen Operationen an den wechselnden Anforderungen des Marktes meint, geht es der Kundenorientierung vielmehr um die Bearbeitung des Unsicherheitsproblems von Marktumwelten durch die *Bindung* von Kunden. Diese soll mit der Herstellung von Loyalität zwischen Organisation und Kunden die Exitoptionen der Kunden eingrenzen und somit die Elastizität der Märkte gerade einschränken. Kundenorientierung dient der Organisation zur Begrenzung des Marktrisikos. Man kann sagen: Kundenorientierung soll nicht nur die Organisation auf die Kunden und ihre Wünsche, sondern auch die Kunden und ihre Wünsche auf die Organisation orientieren. Damit öffnet die Organisation ihre Grenzen hin zum Kunden, um eine neue Grenze um sich und den Kunden

---

<sup>3</sup> Hinzu kommt die Differenz zwischen der aktuellen/kurzfristigen und der Sicherstellung der langfristigen Fähigkeit, diese Aufgaben zu lösen.

gegenüber dem Markt zu ziehen und gewissermaßen Komplexität an ihrer ursprünglichen „Außenseite“ zu reduzieren.

Diese Öffnung zum Kunden setzt als Erstes eine doppelte Selektionsleistung der Organisation voraus: Erstens muss sie ein Bild von sich erzeugen, die es den Kunden nahe legt, sich mit ihren Wünschen an *diese* Organisation zu wenden. Sie muss also Erwartungen der Kunden an sie erzeugen. Zweitens muss sie sich einen Kundenkreis, eine Zielgruppe wählen, von der sie erwartet, dass sie zu einer profitablen Angebotsstrategie kompatibel ist. Kundenorientierung ist also notwendigerweise selektiv. Mit diesem ersten Doppelschritt zur Kundenorientierung schließt die Organisation die meisten der potenziellen Kunden als Kunden, auf die sie sich orientiert, aus – und das impliziert eine Einschränkung des potenziellen Marktes. Diesen ausgewählten Kunden bietet die Organisation sodann eine Angebots- und Dienstleistungspalette an. Dies kann sie tun, indem sie sich ein Bild, ein Modell des angemessenen Kunden und seiner Wünsche zeichnet. So entsteht ein Komplex von Erwartungserwartungen.

In diesen Prozess der Entstehung und Abstimmung von Erwartungen und Leistungen kann nun überdies der Kunde einbezogen sein, wenn Produkte oder Lösungen mit ihm zusammen entwickelt werden, wie dies bei Dienstleistungen häufig der Fall ist. Eine solche Praxis erschließt Wissensbestände und Innovationsbeiträge des Kunden, stiftet Loyalität, und verteuert eine spätere Abkehr des Kunden schon deshalb, weil dieser kurzfristig keine gleichartigen Produkte oder Problemlösungen bei anderen Unternehmen vorfinden wird. Markt wird also ausgeschlossen. Noch tief greifender geschieht dies, wenn die Organisation mit dem Kunden gemeinsam oder für diesen bereits das Problem definiert, dessen Lösung sie dann anbietet oder schon seine Bedürfnisse nach dem Bilde ihrer aktuellen und zukünftigen Leistungen formt. Denn dann hat sie für die Problemlösung anschließend zumindest zeitweilig das Monopol.

Kundenorientierung und Marktorientierung sind also ersichtlich zweierlei Organisationsrationalitäten. Vieles spricht dafür, dass das Programm der Kundenorientierung in erheblichem Maße geradezu eine Reaktion auf die Turbulenz der Märkte ist, die teilweise von den Unternehmen selbst erzeugt wurde: Wenn beispielsweise zunächst die Kundschaft mit Preiskämpfen, kurzfristigen Produktlebenszyklen und ähnlichem so „erzogen“ wurde, dass sie je nach kurzfristiger Sparmöglichkeit den Anbieter wechselt, dann möchten die Organisationen alsbald per Loyalitätsmanagement aus gerade diesen Beschleunigungs- und Kostenwettläufen der reinen Marktorientierung wieder aussteigen. Man kann dies derzeit auf dem Handy- und Telekommunikationsmarkt beobachten, und auch die Stromanbieter werden sich alsbald sicher mehr zur Kundenorientierung einfallen lassen müssen als die Farbgestaltung ihres Stroms.

Kundenorientierung versucht also, der radikalen Tauschwertperspektive der Organisation und den Risiken der Marktorientierung gegenzusteuern, indem sie der Organisation nahe legt, die Gebrauchswertperspektive des Kunden partiell zu übernehmen und zu antizipieren – oder sie gar zu erzeugen. Diese Gebrauchswertperspektive des Kunden kontrastiert also zur Tauschwertperspektive (= Marktorientierung) von Anbieter und Kunden. Sie unterscheidet sich aber auch von anderen, überkommenen, gebrauchswertnäheren Orientierungen in Organisationen: Professionellen Ansprüchen der ProduzentInnen an die eigene Leistung, Orientierungen auf Produktqualität oder technische Exzellenz, oder etwa auf Gemeinwohl und Daseinsvorsorge. Dabei kommen mit der Kundenorientierung über den sozusagen „materiellen“ Gebrauchswert der organisationellen Leistungen hinaus weitere symbolische und normative Logiken ins Kalkül. Reputation soll entfaltet und Loyalität mobilisiert, affektive Bindungen sollen gestiftet und umfassende Bedürfnisbefriedigung verheißen werden.

Das Konzept der Kundenorientierung liegt also auf ambivalente und ungleichzeitige Weise zwischen Marktorientierung und professionellem Leistungsanspruch. Und weil es zwischen unterschiedlichen Bedeutungsgehalten changiert, sich von diesen abzusetzen und an sie anzuschließen vermag, eignet es sich so gut als Organisationsmythos. Kundenorientierung zeigt sich als neblige Mischung von Professionalität, Vermarktlichung und Beziehungsfähigkeit. Diese

Ambiguität macht das Konzept vielfältig einsetzbar, weil man seine spezifische Bedeutung kontextentsprechend modifizieren kann. Mal steht der Kunde für den Markt draußen außerhalb der Organisation, mal ist er der Kooperationspartner, dem mit Empathie begegnet werden muss. Mal soll in einer kundenorientierten Organisation die bestmögliche Lösung gefunden werden, um den Kunden zufrieden zu stellen oder gar zu „begeistern“. Und mal meint Kundenorientierung auch, dass nur so viel Leistung nötig ist, wie der Kunde überhaupt bemerken kann und wie daher seine Kaufentscheidung beeinflussen wird.

Die für einen Organisationsmythos funktionale Wolkigkeit (Meyer/Rowan 1977; Berger 1988) vernebelt jedoch nicht nur die organisationellen Dilemmata dahinter, sondern auch die Tatsache, dass es nicht zuletzt die Beschäftigten der Organisationen sind, die in diesen dilemmatischen Konstellationen zu arbeiten haben, denen die praktische Verarbeitung der widersprüchlichen Handlungsanforderungen zugewiesen bzw. überlassen wird.

Wir wollen in zwei Fallbeispielen die Wechselwirkungen der dilemmatischen Rationalitäten der Organisationen untereinander und mit dem Arbeitshandeln der Beschäftigten verdeutlichen. Bei beiden Fallbeispielen handelt es sich nicht um Organisationen, die das Leitbild der Kundenorientierung in besonders betonter Weise zum Kern ihrer Unternehmenskultur erhoben hätten, sondern vielmehr um Organisationen, die Dienstleistungen für den Kunden erbringen und in denen typisches interaktives Arbeitshandeln an der Schnittstelle der Organisation zum Kunden stattfindet. Es geht also nicht um die entlarvende Ideologiekritik von Unternehmensselbstbildern, sondern um die Darstellung von Dilemmakonstellationen zwischen Produktionsökonomie, Markt- und Kundenorientierung.

Im folgenden ersten Fall beschäftigen wir uns mit dem Entgeltsystem eines Software-Dienstleisters, das eine organisationale Festschreibung der Beziehung von *Kunden- und Marktorientierung* markiert, die zur Vorgabe für das Arbeitshandeln wird und die Marktorientierung faktisch präferiert.

#### 4. Ökonomisierung der Leistung bei erfolgsorientiertem Entgelt

Organisationen suchen das Handeln der Beschäftigten entsprechend ihren Handlungsrationaltäten auszurichten, sei es mittels Rekrutierung, Qualifizierung, hierarchischer Weisung, normativer Orientierung, marktlicher Anreize oder kooperativer Aushandlung. Wenn die Handlungsrationaltäten selbst ambivalent sind, so müssen sie in Unternehmen dennoch in konkreten Operationen und Entscheidungen bearbeitet werden. Eine wichtige Funktion zur Umsetzung von organisationellen Vorgaben ins Arbeitshandeln nimmt beispielsweise das Entgeltsystem ein. Sehen wir uns also an einem Beispiel aus der Entgeltspolitik an, wie Unternehmen sich in der Spannung zwischen Markt- und Kundenorientierung entscheiden und die Kundenorientierung als professionelles Ethos gegenüber den Beschäftigten zugleich einfordern und entwerten. In neuerer Zeit erfreuen sich insbesondere solche Entgelt-Anreize steigender Beliebtheit in personalwirtschaftlicher Literatur und Unternehmenspraxis, die Entgeltbestandteile an den wirtschaftlichen Erfolg von einzelnen Beschäftigten, Teams oder Unternehmen binden (Voswinkel 2000)<sup>4</sup>.

Nehmen wir als eine ebenso schlichte wie traditionelle Form des Erfolgsgeltes zunächst die Provision bzw. die Umsatzbeteiligung. Hier wird der Beschäftigte in der Regel im Vertrieb oder Verkauf in seiner Bezahlung in einem bestimmten Prozentsatz am *Umsatz* eines Produkts, einer Leistung oder seiner Tätigkeit insgesamt beteiligt. Was sich hier für ihn rechnet, ist der effektive Verkauf, nicht aber z.B. die Beratungsleistung. Insofern diese Zeit kostet und damit wertvolle Verkaufschancen blockieren könnte – zu schweigen von der möglicherweise umsatzträgigen

---

<sup>4</sup> Erfolgsbezogene Entgeltformen sind Gegenstand eines Forschungsprojekts, das der Verfasser derzeit an der Universität Duisburg durchführt.

Fehlberatung – ist eine solche Vergütungsform eher geeignet, eine übermäßige Orientierung des Beschäftigten am Kunden in die Schranken ökonomischer Rationalität zu verweisen. Deshalb sind unter provisionsbezahlten Möbelverkäufern auch die beratungsintensiven Montage im Vergleich zu den vertragsabschlussreichen Samstagen so wenig beliebt.

Es gibt übrigens eine – etwas anachronistisch wirkende – Vergütungsform, die unmittelbar Kundenzufriedenheit zum Ausdruck bringt: Das Trinkgeld. In dessen Genuss kommt vielleicht gerade der Kellner, der seinem Gast vom Verzehr einer teuren Speise abrät, deren mindere Qualität ihm bekannt ist. In der Logik einer Umsatzbeteiligung wäre ein solches Verhalten zweifellos irrational, das Trinkgeld aber ist eine Gegenleistung, die den Verkauf gerade von der Beratung und Freundlichkeit entkoppelt (Voswinkel/Lücking/Bode 1996: 198f).

Gerade auch hochmoderne Unternehmen der IT-Dienstleistung präferieren Entgelt-Incentives, die an den ökonomischen Erfolg gebunden sind. Wir skizzieren hier in gebotener Kürze das Incentive-System eines solchen Unternehmens, das für die Branche als durchaus typisch gelten kann.

Es handelt sich um ein Unternehmen mit ca. 250 Mitarbeitern, das vor allem Beratungs-, Einrichtungs- und Wartungsleistungen für die Software-Anwendung anbietet. Das Entgeltsystem des nicht tarifgebundenen Unternehmens ist unterteilt in ein Grundgehalt und ein Incentive. Das Grundgehalt ergibt sich aus der Eingruppierung in eine der in einer Betriebsvereinbarung festgelegten Gehaltsgruppen, die sich auf relativ offen formulierte Anforderungsprofile beziehen. Sie sind als Prozentsätze zu einer „Eckgehaltgruppe“ (100%) in Bezug gesetzt, deren Höhe von der Geschäftsleitung alljährlich einseitig festgelegt wird.

Das Incentive ist eine Jahresleistung, es kann – je nach Gehaltsgruppe – ein bis drei Monatsgehälter erreichen. Ein volles Incentive macht je nach Gehaltsgruppe zwischen 3000 DM und 36 000 DM aus. In der „Eckgehaltgruppe“ (z.B. qualifizierter Berater) liegt es bei 15 000 DM, das entspricht einem Anteil an der offiziellen Gehaltssumme von ca. 14%.

Es setzt sich aus mehreren Bezugsgrößen zusammen, die bei den einzelnen Beschäftigtenkategorien unterschiedlich kombiniert sind. Bei den Projektmitarbeitern resultiert es zu 50% aus den „produktiv geleisteten Stunden“, zu 30% aus dem Geschäftsstellen- und zu 20% aus dem Unternehmens-Ergebnis. Interessant ist hier besonders die Kategorie der „produktiv geleisteten Stunden“. Sie bindet die Arbeitszeit der Projektmitarbeiter unmittelbar an die Finanzierung der Projekte. Es handelt sich um die Arbeitszeiten, die unmittelbar durch Kundenaufträge finanziert sind oder für die in einer Vorkalkulation Vorgabewerte festgelegt wurden. Incentivewirksam können also nur Zeiten sein, die sich gewissermaßen selbst finanzieren. Besonderer Aufwand, Komplikationen der Beratung und Einrichtung usw., die nicht durch den Preis des Auftrags abgedeckt (fakturiert) sind, gelten somit als nicht zu honorierende, als „unproduktive“ Leistungen, und der Anreiz bezieht sich darauf, diese gering zu halten.

Das Erfolgsgeld soll die Beschäftigten also darauf hinweisen, dass ihre jeweiligen Tätigkeiten sich selbst finanzieren müssen. Sie werden in dem Sinne als unternehmerisch tätige Mitarbeiter behandelt, als sie ihre Leistung stets im Hinblick auf den Markterfolg betrachten, also reflektieren sollen, ob sie sich rechnet. Damit werden solche Leistungen, die sich am Markt nicht rechnen, entwertet. Und das gilt eben auch für kundenorientierte Beratungs- oder Zusatzleistungen, die nicht bereits im Preis kalkuliert und hiervon abgedeckt sind. Auf diesem Wege wird das Risiko zum Teil auf die Beschäftigten verlagert, dass bei projektförmiger Entwicklungsarbeit die vorherigen Kalkulationen von Aufwand und Ergebnis immer unsicher sind und neue Anforderungen und Notwendigkeiten ad hoc entstehen (vgl. ausführlich Voswinkel 2000).

Kundenorientiertes Handeln der Mitarbeiter wird also zur Extraleistung, die implizit erwartet, aber systematisch finanziell nicht honoriert, ja sogar durch die Entgeltincentives entwertet wird. Weil solche Leistungen aber in der alltäglichen Projektarbeit unvermeidlich sind, müssen die Beschäftigten sie trotzdem, gegen ihr ökonomisches Interesse übernehmen. Dass sie das tun, ist wahrscheinlich, weil und wenn professionelle Standards der Produktqualität und Problemlösung ins

Spiel kommen und die Dynamik der Interaktion mit den Kunden eigene Erwartungen und Reziprozitäten hervorbringt. Die Organisation missachtet zwar diese Beiträge, kann sie aber trotzdem nutzen.

So zeigt sich in organisationalen Mechanismen der Verhaltenssteuerung der konkrete Kontrast zwischen Markt- und Kundenorientierung. Ihnen liegen unterschiedliche Tauschlogiken zugrunde: Auf dem Markt will man ökonomische Effizienz erreichen, indem man mit möglichst geringem Ressourceneinsatz möglichst hohen Profit erhält. In der Beziehung mit konkreten Kunden kommen hingegen Reziprozitätsvorstellungen ins Spiel, mit denen angemessene Leistungen und Gegenleistungen verhandelt werden. Anders formuliert: Hier kontrastiert die Gebrauchswertperspektive des Beschäftigten zur Tauschwertperspektive der Organisation. In der Gebrauchswertperspektive will der Beschäftigte eine qualitativ zufrieden stellende Leistung erstellen und kann dabei die Gebrauchswertperspektive des Kunden übernehmen, antizipieren und vielleicht auch im Lichte der eigenen Kompetenz präzisieren. In der Tauschwertperspektive wird all dies unter den Vorbehalt gestellt, ob es sich ökonomisch für die Organisation und für die Beschäftigten rechnet. Strittig ist also auch, um *welchen Kunden* es geht: Den faktischen Kunden, dem die Beschäftigten in der Interaktion begegnen, oder den virtuellen Kunden mit von der Organisation modellierten Wünschen und Anforderungen, den die Organisation, sofern und soweit er zahlungsfähig ist und ökonomischen Ertrag verspricht, zu binden sucht (vgl. Korczynski u. a. 2000).

## 5. Dilemmabearbeitung durch die Beschäftigten: Arbeitskonflikte in Callcentern

Dass auch die Kundenorientierung selbst zum „contested terrain“ wird, auf dem sich Konflikte um Handlungs- und Entscheidungsspielräume in der Arbeit, um berufliche Identitäten und um „process ownership“ abspielen, wird an einigen neueren Ergebnissen der Forschung über Callcenter deutlich.<sup>5</sup> Hiermit kommen wir zu unserem zweiten Beispiel.

In Callcentern wird der Kontakt der Unternehmen zu den Kunden selbst ausdifferenziert. Es handelt sich um Organisationseinheiten, in denen telefonische Anfragen (und teilweise auch solche per Fax oder E-Mail), Aufträge oder Beschwerden gebündelt eingehen, um unter Rückgriff auf organisationsinterne Daten- und Wissensbestände dort möglichst weit gehend bearbeitet zu werden. Callcenter versprechen gleichzeitig tayloristische Effizienzsteigerung durch Technisierung und Standardisierung der Kundenbeziehung und verbesserte Kundenbindung durch Erreichbarkeit und höhere Servicequalität, durch die man hofft, sich von den Wettbewerbern abheben zu können. Sie ermöglichen auch eine differenzierte Verteilung und Honorierung von Servicestandards: Personalintensive *face-to-face*-Beratung kann auf die umsatzträchtigsten Kunden konzentriert werden, der Verzicht darauf lässt sich durch Preisnachlässe an die Kunden abgelden.

Callcenter können jedoch das Dilemma zwischen Produktionsökonomie und Kundenorientierung nicht auflösen: Eine weit gehende Standardisierung von Produkten und Prozessen schließt es aus, auf individuelle Kundenwünsche einzugehen oder an der Grenzstelle die Aufmerksamkeit auf neue Kundenbedürfnisse zu richten und neues Wissen über die Kunden zu generieren. Aus diesem Grund ist der Einsatz von Callcentern durch die Unternehmen durch ein hohes Maß an Experimenten und kontinuierlichen Reorganisationen gekennzeichnet, denen die Plastizität dieser Organisationsform entgegenkommt (Gundtoft/Holtgrewe 2000 vgl. Hildenbrandt 1999).

---

<sup>5</sup> Über „Callcenter: Organisationelle Grenzstellen zwischen Neotaylorismus und Kundenorientierung“ führen wir an der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg seit April 2000 ein DFG-Projekt durch, das von Sandra Arzbächer und Christian Kerst bearbeitet und von der Autorin gemeinsam mit Hanns-Georg Brose geleitet wird (Gundtoft/Holtgrewe 2000; Arzbächer u. a. 2000; Holtgrewe 2001a und b). Ergänzend beziehen wir uns auf die überwiegend englischsprachige Literatur (insbesondere Knights, McCabe 1998; 1998a; Frenkel u. a. 1999; Knights, Odih 2000; Taylor; Tyler 2000; Korczynski u. a. 2000 und die Beiträge in Sturdy u. a. (Hrsg.) 2001 und Holtgrewe u. a. (Hrsg.) 2002).



Ein beachtlicher Teil des „Grenzstellendilemmas“ zwischen produktionsbezogener Zeitökonomie und Dienstleistungsqualität wird jedoch von den Organisationen offen gelassen und auf das Arbeitshandeln der Beschäftigten verlagert (vgl. Holtgrewe 2001a). Diese sind einerseits gehalten, sich an „harten“ Kennziffern für Antwortzeiten, Gesprächsdauer und Zahl bearbeiteter Gespräche zu orientieren, andererseits wird ihnen Freundlichkeit, aktive Beratung und kompetente Problemlösung abgefordert und in Qualifizierungs- und Coaching-Maßnahmen eingeübt.

Dabei vollbringen die Beschäftigten diese Balanceakte in unmittelbarer Interaktion mit den KundInnen, und entsprechend sind diese mit Auskünften und Anfragen an der Dienstleistung beteiligt. Die KundInnen zur sachlich und zeitlich effizienten Kooperation zu bewegen, von ihnen die richtigen Informationen in einer organisationell anschlussfähigen Weise zu erhalten, und dabei eine sozial tragfähige Interaktionssituation herzustellen, die in erster Linie die Kundin zufrieden stellt, macht die Grenzstellenarbeit aus.

In der Grenzstellenarbeit wird unmittelbar vollzogen, was an anderen Stellen der Organisation mehr oder weniger wolkiges Leitbild ist – und in der Tat werden CCs mitunter auch eingerichtet, um die dort entwickelten Orientierungen in das Gesamtunternehmen hinein diffundieren zu lassen. Vor Ort, „on the frontline“ (Frenkel u. a. 1999), werden die skizzierten Facetten des Leitbildes Kundenorientierung „gelebt“, wie ManagerInnen gerne sagen: Das heißt in unserer Perspektive, sie werden zur umkämpften Legitimationsressource in den arbeitspolitischen Auseinandersetzungen um Autonomie, Qualität und Leistung.

Das ist ein fast übereinstimmender Befund der industrie- und organisationssoziologischen Untersuchungen und Berichte aus Call-Centern. Beschäftigte machen sich das Leitbild der Kundenorientierung vielfach in einer Weise zu Eigen, die ihr Handeln in die Richtung von abschließender Problemlösung für den Kunden und persönlicher Authentizität orientiert – also auf quasi professionelle Standards der Dienstleistungsbeziehung. Die Kundenorientierung wird dann gerade gegen Eingriffe des Managements mobilisiert, die Effizienz oder auch Orientierung am Markt zu forcieren suchen.

Insbesondere mit Zeitvorgaben konfrontiert, reklamieren die Agents die Qualität der Kundenbetreuung. Sie wollen auch und gerade anspruchsvolle Probleme „ihrer“ Kunden selbst lösen und diesen konkret helfen (vgl. Korczynski u. a. 1999; Knights/Odih 2000):

Dass die Callzeiten in die Beurteilung mit einfließen, finde ich persönlich nicht so gelungen. Jeder, der eine Zeit lang hier arbeitet, hat eine gewisse Geschwindigkeit, die auch nicht mehr zu toppen ist. [...] Das mag ein paar Sekunden variieren. Nur, wenn ich einen Kunden habe, der viele Aufträge hat, der ein Depot bereinigen will oder sonst was, dann kann ich das nicht beeinflussen. [...] Deswegen denke ich nicht, dass die Zahlen so toll sind. Ich finde sie persönlich nicht ausschlaggebend für eine Beurteilung. Weil ich es im Grunde nicht beeinflussen kann. (Bank1,<sup>6</sup> Wertpapierhandel, AgentB)

Ich denke da zuletzt an meine Beurteilung. Ich kann das vor mir rechtfertigen und ich weiß, warum das so ist. Nicht weil ich absolut langsam bin, sondern weil ich mir für den Kunden Zeit genommen habe. Dann sage ich mir, o.k., mit der Beurteilung muss ich leben. (Bank1, Wertpapierhandel, AgentD)

---

<sup>6</sup> Bank 1 in unserem Sample ist ein Bank-Callcenter einer deutschen Großbank, das Telefondienstleistungen für die Filialen, eine technische Hotline für das Onlinebanking und Wertpapiergeschäfte per Telefon übernimmt. Es beschäftigt über 300 AgentInnen im Callcenter. Wir haben dort ExpertInneninterviews, Interviews mit AgentInnen und eine schriftliche Befragung aller AgentInnen nach ihren Berufserfahrungen, ihrer Arbeitssituation und ihren soziodemographischen Daten durchgeführt. In diesem Callcenter wird zurzeit ein Coachingsystem entsprechend detaillierter, servicespezifischer ausgearbeiteter Qualitätskriterien eingeführt. Jeder Agent soll zehnmal im Jahr je 50 Gesprächsminuten gecoacht werden, wobei die Ergebnisse auch in die Leistungsbeurteilung eingehen.

Gegen „harte“ Zeitvorgaben oder auch Verkaufsziele also bringen die Agents die Anforderungen der Interaktion mit dem je aktuellen Kunden ins Spiel, mobilisieren gewissermaßen Intersubjektivität gegen den instrumentellen Zweck der Interaktion für das Unternehmen.

Solche Konflikte drehen sich in der Sicht der Beteiligten um die Frage, wem der Kunde bzw. sein Problem „gehört“, seiner AnsprechpartnerIn im Callcenter, die es nur widerwillig weiter delegiert, oder der Organisation insgesamt.

Den bekannten konflikthafter arbeitspolitischen Fragen „welche Gruppe“ und „welche Leistung“ (Wolf 1999) entsprechen also bei der Arbeit im und am Grenzstellendilemma die Fragen „welcher Kunde“ und „wessen Problem“. Die *commitments der Beschäftigten*, die die Unternehmen mit der „Kundenorientierung“ zu mobilisieren suchen, beziehen sich eben unvermeidlicherweise auf konkrete, situierte Interaktionen und am Gebrauchswert für die KundIn orientierte Problemlösungen (vgl. Korczynski u. a. 2000) – und die vielfältigen Rationalisierungseingriffe in den Call-Centern lassen sich dann als Versuche entziffern, die kundenorientierten dienstbaren Geister wieder in die Flasche zu befördern und die Markt- und Produktionsökonomien zu retten.

Die Virulenz solcher arbeitspolitischen Auseinandersetzungen (vgl. Holtgrewe 2001b) hat dabei u. E. noch einen spezifischen Grund in der Tatsache, dass hier Kundenorientierung unmittelbar vollzogen wird. Das Arbeitshandeln der Beschäftigten besteht in Interaktionen, die sie und die KundInnen direkt als Personen adressieren und involvieren, – aber eben dies gleichzeitig erfordern und behindern. Als Personen sollen Beschäftigte die Leistungen der Organisation „verkörpern“, den Beziehungen ihrer KundInnen zur Organisation gewissermaßen personales Vertrauen injizieren und all dies unter organisationellen und technischen Bedingungen, die sie als austauschbare „Agenten“ (neudeutsch Agents, so heißen die CC-Beschäftigten in der Branche) positionieren, Interaktionen zu standardisieren und zeitlich zu begrenzen versuchen.

## 6. Fazit

Wir finden also in beiden Beispielen einen widersprüchlichen Zusammenhang: Arbeitsprozesse in der Interaktion mit Kunden fordern mehr und anderes an kundenorientiertem Handeln als die Organisationen explizit honorieren. Vielmehr untergraben und dementieren das Entgeltsystem in der Softwarefirma und die Rationalisierungs- und Kontrolleingriffe in den Callcentern eben jene Kundenorientierungen, die den Beschäftigten gleichzeitig normativ und in der Interaktionssituation abgefordert und sozialisatorisch eingeübt werden. Diese Widersprüche entsprechen denen des subjektivierenden Arbeitshandelns, die man aus der Forschung über personenbezogene Dienstleistungsarbeit insbesondere von Frauen (Ostner 1978; Ostner/Beck-Gernsheim 1979), aber auch über Maschinenarbeit (Böhle 1994) kennt. Die quasiprofessionellen und normativen Ansprüche und Handlungsweisen der Beschäftigten werden von der Gestaltung der Arbeit und der Logik der Rationalisierung gleichzeitig gefordert und behindert. Subjektivität ist als überschießendes Flexibilitätspotenzial funktional, wird aber eben deswegen kontrolliert, eingehegt und formiert (Flecker/Hofbauer 1998). Die Wolkigkeit des Organisationsmythos Kundenorientierung ermöglicht also zum einen den Anschluss vielfältiger und disparater Organisations- und Handlungsrationaltäten. Auch wenn er, wie gesehen, nicht bruchlos umzusetzen ist und auch nicht bruchlos umgesetzt wird, stiftet er Orientierung. Er tut dies jedoch nicht allein auf konsensuelle Weise.

Ideologiekritisch betrachtet (z. B. Neuberger 1996; Moldaschl 1998) erfüllt die Kundenorientierung gerade in ihrer strukturell begrenzten Wirksamkeit und ihrem normativ-appellativen Charakter die Funktion, Anforderungen an die Beschäftigten zu entgrenzen und subjektive *commitments* zu mobilisieren. Es geht um die betrieblich verfügte, aber von den Subjekten selbst gesteuerte Entgrenzung von Verfügbarkeiten und Eröffnung von Reflexionsschleifen. Losgelöst von organisationaler Unterstützung und gegebenen Möglichkeiten soll "ständig" antizipiert und verbessert, also Leistung gesteigert werden - eingespielte Qualitätsstandards und Erwartungen

stehen so dauerhaft und immer wieder zur Disposition. Die Orientierung auf antizipatorische Bedürfnisbefriedigung liegt dabei quer nicht nur zu marktlichen, sondern auch zu kommunikativen Koordinationen. Stillschweigend sollen Wünsche von den Augen oder aus den Äußerungen abgelesen werden - aber wie man diese dann vertraglich spezifiziert und auf die Rechnung setzt, wird anderen Steuerungsmechanismen überlassen.

Die "Funktion" der angestrebten Perfektion liegt demnach gerade darin, ein *unerreichbares* Ziel vorzugeben, das dann die Beschäftigten mit anderen Vorgaben abzustimmen haben. Damit verschiebt sich betriebliche Herrschaft: Organisationsdilemmata werden in abnehmendem Maße durch Ausdifferenzierung, Sequenzialisierung o.ä. bearbeitet, sondern den Beschäftigten direkt durchgereicht. Das Management gibt dafür weniger und weniger eindeutige Vorgaben, sondern bewertet nachträglich die Entscheidungen, die sie treffen, und die Prioritäten, die sie setzen.

So weit die herrschafts- und ideologiekritische Miesmacherei. Wir gehen jedoch einen Schritt weiter: Eben weil per organisationaler und ideologischer Kundenorientierung subjektive Leistungen der Beschäftigten mobilisiert werden, kommen auch deren subjektive „Investitionen“ in die Qualität der Interaktion und der organisationellen Leistung und Ansprüche auf deren Anerkennung ins Spiel. Wer in seiner (umfassenden) Verantwortlichkeit angesprochen wird, die oder der klagt dann in der Tat die organisationelle Unterstützung ein und nimmt die wolkigen Appelle im Sinne der eigenen Interessen an Handlungsspielräumen, Arbeits- und Interaktionsqualität beim Wort. Die Beschäftigten können sich also auf bestimmte Elemente von Organisationsorientierungen stützen, um auch ihre eigensinnigen Perspektiven, materiellen Interessen, praktischen Lösungen und professionellen Ansprüche zu legitimieren und gegen widerstreitende Organisationsanforderungen in Anschlag zu bringen. Die Kundenorientierung ist also nicht nur ein praktischerweise unterdefiniertes, Orientierung stiftendes „Regenmacher-Phänomen“ (Kühl 2000) und auch nicht nur ein übermächtiges Instrument organisationaler Herrschaft und kultureller Hegemonie (z.B. DuGay/Salaman 1992). Sie ist eine umkämpfte Deutungs- und Legitimationsressource, die Dilemmata und Konflikte gerade nicht auflöst oder ausblendet, sondern deren Arenen, Begriffe und Bewertungen verändert und damit – auch – veränderte Deutungen, Ansprüche und berufliche Identitäten ermöglicht.

Es könnte also sein – um auf unsere Geschichte am Anfang zurückzukommen –, dass Diener, Volk und König ihre Rollen, Erwartungen und Leistungen neu verhandeln. Wenn wir einen republikanischen Umsturz fürs Erste außen vor lassen, können wir unsere Überlegungen in folgenden Szenarien bündeln: Strategisch betrachtet, wählt sich der König, unterstützt durch den Diener, ein zahlungskräftigeres Volk. Ideologiekritisch betrachtet, konstatieren das Volk und der Diener die Nacktheit des Königs bzw. Kaisers (andere Geschichte). Und im Sinne einer Aufwertung „guter Arbeit“ ist es, wenn der Diener sich die Ansprüche und Beschwerden des Volkes so zu Eigen macht und Problemlösungen entwickelt, dass der König ihn zum obersten Ratgeber befördert.

## Literatur

ARZBÄCHER, Sandra/Ursula HOLTGREWE/Christian KERST 2000: Call Centres: Constructing Flexibility. Paper presented to the Workshop „Are Regimented Forms of Work Organisation Inevitable? Call Centres and the Chances for an Innovative Organisation of Service Work in Europe“, 2./3. December 2000, Gerhard-Mercator-Universität Duisburg (<http://soziologie.uni-duisburg.de/PERSONEN/forschung/Callcenter/sa-uh-ck-ws2k.pdf>)

BERGER, Ulrike: Rationalität, Macht und Mythen. In: Küpper, W.; Ortman, G. (Hrsg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Wiesbaden, S. 115–130.

BERGER; Ulrike, Claus OFFE 1981: Das Rationalisierungsdilemma der Angestelltenarbeit. Arbeitssoziologische Überlegungen zur Erklärung des Status von kaufmännischen Angestellten aus

- der Eigenschaft ihrer Arbeit als 'Dienstleistungsarbeit', in: KOCKA, Jürgen (Hg.): Angestellte im europäischen Vergleich, Göttingen (V & R), S. 39-58
- BLUTNER, Doris/Hanns-Georg BROSE/Ursula HOLTGREWE 2000: Vertriebshandeln und Organisationsstruktur. In: MINNSEN, Heiner (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin (sigma), S. 141-162
- DU GAY, Paul/Graeme SALAMAN 1992: The Cult(ure) of the Customer, in: Journal of Management Studies vol. 29, no. 5, pp. 615–633
- FLECKER, Jörg/Johanna HOFBAUER 1998: Capitalising on Subjectivity: The ‚New Model Worker‘ and the Importance of Being Useful, in: THOMPSON, Paul/Chris WARHURST (Hrsg.): Workplaces of the Future, Basingstoke, London (Macmillan), S. 104–123
- FRENKEL, Stephen / Marek KORCZYNSKI / Karen SHIRE / May TAM 1999: On the Front Line. Organization of Work in the Information Economy, Ithaca, London (ILR Press)
- GLAZER, Rashi 2000: Vom Wissen der Kunden profitieren, in: Harvard Business Manager 5/2000, S. 32–45
- GUNDTOFT, Lars/Ursula HOLTGREWE 2000: Call-Center – Rationalisierung im Dilemma, in: BROSE, Hanns-Georg (Hrsg.): Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft, Frankfurt/Main-New York (Campus), S. 173–203
- HAMMER, Michael/James CHAMPY 1995: Reengineering the Corporation. London.
- HESKETT, James L./W. Earl SASSER/Leonard A. SCHLESINGER (1997): The Service Profit Chain. New York.
- HILDEBRANDT, Swen 1999: Lean Banking als Reorganisationsmuster für deutsche und französische Kreditinstitute? Anmerkungen zur Tragfähigkeit eines leitbildprägenden Managementkonzepts. WZB-discussion paper FSI 99-101, Berlin (WZB)
- HOCHSCHILD, Arlie Russell 1990: Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle, Frankfurt/Main-New York (Campus)
- HOLTGREWE, Ursula; KERST, Christian; SHIRE, Karen A. (eds.): Re-Organizing Service Work. Call Centres in Germany and Britain. Aldershot 2002, im Erscheinen.
- HOLTGREWE; Ursula 2001a: Organisationsdilemmata und Kommunikationsarbeit. Callcenter als informatisierte Grenzstellen, in: MATUSCHEK, Ingo/Annette HENNINGER/Frank KLEEMANN (Hrsg.): Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde, Gestaltungskonzepte, Theoretische Perspektiven. Wiesbaden (Westdeutscher Verlag)
- HOLTGREWE; Ursula 2001b: Anerkennung und Arbeit in der Dienst-Leistungs-Gesellschaft. Eine identitätstheoretische Perspektive, erscheint in: Moldaschl, Manfred/Günter G. Voß (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit, München/Mering (Hampp), S. 195–218
- HOMBURG, Christian/Ove JENSEN 2000: Kundenorientierte Vergütungssysteme: Voraussetzungen, Verbreitung, Determinanten; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (70), H.1; S. 55-74
- KNIGHTS David/Darren McCABE 1998a: When „Life Is but a Dream“: Obliterating Politics Through Business Process Reengineering? In: Human Relations Bd. 51, Nr. 6, S. 761-798
- KNIGHTS David/Darren McCABE 1998b: What Happens When the Phone Goes Wild?: Staff, Stress and Spaces for Escape in a BPR regime, in: Journal of Management Studies, Vol. 35 No. 2, March 1998, pp. 163-194
- KNIGHTS, David; McCABE, Darren: "Are There No Limits to Authority?" TQM and Organisational Power. In: Organizations Studies, no. 2, vol. 20, 1999, pp. 197-224.

- KNIGHTS, David; ODIH, Pamela: "Big Brother is Watching You!", Call Centre Surveillance & the Time Discipline Subject. Paper presented at the BSA Conference „Making Time/ Marking Time“, University of York, 17th – 20th April 2000, unv. Ms.
- KORCZYNSKI, Marek/Karen SHIRE/Stephen FRENKEL/May TAM 2000: Service Work in Consumer Capitalism: Customers, Control and Contradictions, in: Work, Employment and Society, Bd. 14, Heft 4, S. 669-687
- KORCZYNSKI, Marek/Steve FRENKEL/Karen SHIRE/May TAM 1999: Customers in Control? Front Line Work and the Role of the Customer in Management Control, Loughborough (unv. Ms.)
- KÜHL, Stefan 1995: Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien, Frankfurt/Main-New York (Campus)
- KÜHL, Stefan 2000: Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation, Frankfurt/Main-New York (Campus)
- LINDEN, Frank A./Horst WILDEMANN 1998: Haltet den Kunden. Interview mit Horst Wildemann; in: Manager magazin Mai 1998; S. 128-131
- McCABE, Darren/David KNIGHTS/Deborah KERFOOT/Glenn MORGAN/Hugh WILLMOTT 1998: Making Sense of „Quality?“ Toward a Review and Critique of Quality Initiatives in Financial Services, in: Human Relations Jg. 51, Heft 3, S. 389-411
- MEYER, John W.; ROWAN, Brian: Institutionalized Organization: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: American Journal of Sociology no. 2; vol. 83, 1977, pp. 340–363.
- MOLDASCHL, Manfred 1998: Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte, in: IfS, INIFES, ISF, SOFI (Hg.) 1998: Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung '97. Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten, Berlin (sigma), S. 197-250
- MUNRO, Rolland 1998: Belonging on the move: market rhetoric and the future as obligatory passage; in: The Sociological Review (46) H.2; S. 208-243
- NEUBERGER, Oswald 1996: Die wundersame Verwandlung der Belegschaft in Unternehmerschaft mittels der Kundschaft. Augsburger Beiträge zu Organisationspsychologie und Personalwesen, H.18; Augsburg
- OSTNER, Ilona 1978: Beruf und Hausarbeit. Die Arbeit der Frau in unserer Gesellschaft, Frankfurt/Main-New York (Campus)
- OSTNER, Ilona/Elisabeth BECK-GERNSHEIM 1979: Mitmenschlichkeit als Beruf. Eine Analyse des Alltags in der Krankenpflege, Frankfurt/Main-New York (Campus)
- PRAHALAD, C. K./Venkatram RAMASWAMY 2000: Wenn Kundenkompetenz das Geschäftsmodell mitbestimmt, in: Harvard Business Manager 4/2000, S. 64–76
- STURDY, Andrew 1998: Customer Care in a Consumer Society: Smiling and Sometimes Meaning It? In: Organization vol. 5, no. 1, pp. 27–53
- STURDY, Andrew; GRUGULIS, Irena; WILLMOTT, Hugh (eds.): Customer Service. Empowerment and Entrapment, Basingstoke/New York 2001
- TACKE, Veronika 1997: Systemrationalisierung an ihren Grenzen – Organisationsgrenzen und Funktionen von Grenzstellen in Wirtschaftsorganisationen. In: SCHREYÖGG, Georg/Jörg SYDOW (Hrsg.) 1997: Managementforschung 7. Gestaltung von Organisationsgrenzen. Berlin, S. 2-44
- TAYLOR, Steve; TYLER, Melissa: Emotional Labour and Sexual Difference in the Airline Industry. In: Work, Employment & Society no. 1, vol. 14, 2000, pp. 77 – 95.

THOMPSON, James D. 1967: Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory. New York et al

VOSWINKEL, Stephan 2000: Transformation des Marktes in marktorientierten Organisationen. Erfolgsorientiertes Entgelt in Wirtschaftsorganisationen, in: BROSE, Hanns-Georg (Hrsg.): Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft, Frankfurt/Main-New York (Campus), S. 239-274

VOSWINKEL, Stephan/Stefan LÜCKING/Ingo BODE 1996: Im Schatten des Fordismus. Industrielle Beziehungen in der Bauwirtschaft und im Gastgewerbe Deutschlands und Frankreichs. Schriftenreihe Industrielle Beziehungen Bd.10, hrsgg. von Walther Müller-Jentsch. München-Mering (Hamp) )

WOLF, Harald: Arbeit und Autonomie. Ein Versuch über die Widersprüche und Metamorphosen kapitalistischer Produktion. Münster 1999.