

Gute und schöne Dienstleistung: Gestaltung der Grenzstellen und der Kunden

Holtgrewe, Ursula

Postprint / Postprint

Sammelwerksbeitrag / collection article

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

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Holtgrewe, U. (2003). Gute und schöne Dienstleistung: Gestaltung der Grenzstellen und der Kunden. In H. Jacobsen, & S. Voswinkel (Hrsg.), *Dienstleistungsarbeit – Dienstleistungskultur* (S. 64-76). Cottbus: Deutsche Vereinigung für Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF) e.V. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-122688>

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.

Gute und schöne Dienstleistung. Gestaltung der Grenzstellen und der Kunden

Beitrag zum SAMF-Workshop Dienstleistungsarbeit - Dienstleistungskultur, Sozialforschungsstelle Dortmund 20./21. September 2002

In: Jacobsen, Heike/Voswinkel, Stephan (Hg.): Dienstleistungsarbeit – Dienstleistungskultur. SAMF-Arbeitspapier 2003-1. Cottbus/Dortmund, S. 64 – 76

Ursula Holtgrewe¹

Der Beitrag geht der These nach, dass sich in der Dienstleistungsarbeit an organisationellen Grenzstellen nicht nur Interaktions-, sondern auch Kontrollbeziehungen und -dialektiken im Dreieck zwischen Organisation, Kunden und Beschäftigten vervielfältigen. Damit werden die spezifischen Unsicherheiten und dilemmatischen Anforderungen an die Grenzstellenarbeit auch zum „Einfallstor“ für kulturelle und normative Orientierungen.² Der Gedankengang, den ich hier vorstellen werde, hat also zwei Schritte: Zunächst werde ich eine organisationssoziologische Sicht auf die Flexibilisierung und Gestaltung der Grenzstelle vorstellen, die zwischen organisationaler Strategie und Verarbeitung von Umweltanforderungen und -erwartungen angesiedelt ist – und im zweiten Schritt werden wir uns, sozusagen hinter der Strategie, das „Gute und Schöne“, Normative und Ästhetische an der Dienstleistungsarbeit ansehen. Auf diesem Weg wird es möglich, das Ineinandergreifen von Organisation und Interaktion(sarbeit) in den Blick zu nehmen.

Organisationen, Grenzstellen und Flexibilisierung

Dienstleistungsarbeit ist per Definition vielfach an den Grenzstellen der Organisation zum Kunden, Bürger, Klienten usw. angesiedelt. Dort treffen bekanntlich Umweltanforderungen auf und müssen auf die Angebote, Leistungen und Kapazitäten der Dienstleistungsorganisation abgestimmt werden. An der Grenzstelle wird dabei ein strukturelles Problem von Organisationen prozessiert: Offenheit und Öffnung, Geschlossenheit und Schließung der Organisation ins Werk zu setzen (Tacke 1997; Holtgrewe/Kerst 2002).

Die (Neu-)Gestaltung organisationaler Grenzstellen ist deswegen Bestandteil weit gehender Prozesse der Flexibilisierung. Wenn sich Organisationen flexibilisieren, suchen sie ihre Reaktionsfähigkeit zu erhöhen, um schneller und genauer auf Umweltveränderungen reagieren oder diesen zuvorkommen zu können. Die Grenzstellen und Umweltbeziehungen werden damit Gegenstand strategischen Interesses und strategischer Gestaltung. Die Organisation greift sozusagen strategisch in ihre Umwelt aus und sucht ihren Einfluss auszudehnen. Eben dazu

¹ Dr. Ursula Holtgrewe, Institut für Soziologie, Universität Duisburg/Essen, D-47057 Duisburg, Tel. 0203-379-2739, e-mail holtgrewe@uni-duisburg.de

² Diese Überlegungen entstammen dem DFG-Projekt „Callcenter: Organisationelle Grenzstellen zwischen Neotaylorismus und Kundenorientierung“. Dort wurden neun betriebliche Fallstudien mit ca. 41 ExpertInnen-Interviews und 31 Einzel- und Gruppeninterviews mit AgentInnen sowie eine standardisierte Befragung in fünf der Fälle (n=491) durchgeführt, s. Holtgrewe/Kerst 2002. Hier ziehe ich jedoch weiter reichende Schlussfolgerungen und greife dazu über unsere eigenen Befunde hinaus insbesondere auf die englischsprachige Diskussion über Dienstleistungsarbeit im Umfeld der *Labour Process Debate* zurück.

gestaltet sie die Grenzstelle, aber tut dies eben so, dass die Grenzstellen die Funktion übernehmen können, die Kundenbeziehungen im Sinne der Organisation zu gestalten.

Die Grenzstellengestaltung und die Gestaltung von Dienstleistungsarbeit allgemein steht dabei im Kontext einer umfassenden Flexibilisierung, die technisch, institutionell und kulturell ermöglicht und begrenzt wird. Technologien, Produkte, Verträge usw. können gleichermaßen flexibilisiert und modularisiert werden, und Dienste und Leistungen zwischen Selbstbedienung und Rundumversorgung, Pauschalisierung und Modularisierung zusammengebaut (Hanekop u. a. 2001). Und dieser Zusammenbau kann wiederum neue Dienstleistungen der Information und des Vermittelns generieren. Das ist jeweils hoch voraussetzungsvoll, und hier greifen immer wieder vielfältige Akteure, Technologien, soziale Beziehungen und Alltagspraxen ineinander. Dienstleistung findet eben ganz zentral an den Grenzen von Organisationen und in den Zwischenräumen statt.

Die Möglichkeiten solcher Gestaltung können daher natürlich nicht einfach durch eine Dienstleistungsorganisation bestimmt werden. Diese hat sich an den Erwartungen der Umwelt und des Marktes und an der Konkurrenz zu orientieren – und sie begibt sich u. U. in Erwartungsspiralen, wenn sie etwa darauf setzt, Kundenerwartungen zu übertreffen und wenn dann solche positiven Überraschungen wiederum erwartet werden. Aber auch technische Möglichkeiten (insbesondere die der Informations- und Kommunikationstechnik), institutionelle Rahmungen (z. B. Verbraucherschutz, Datenschutz, Garantien), kulturelle Deutungen und soziale Normen spielen hier eine Rolle. So ist eben die Unsicherheit, die an der Grenzstelle herrscht, auch das „Einfallstor“ für Umwelterwartungen und Aushandlungsprozesse um Leistungen, aber auch um Einflussräume, Optionen und deren Verteilung und Bewirtschaftung und um Deutungshoheiten – auf der Ebene der Organisationen wie der des konkreten Arbeitshandelns.

Die Konfiguration des Kunden

Die Einflussnahme in organisationelle Umwelten hinein bezieht sich also auf Beschäftigte und Kunden, wobei den Beschäftigten das Beeinflussen und Formieren der Kunden ja als Arbeitsaufgabe zugewiesen wird. Unter dem Stichwort der Kontrolle haben sich mit diesen Prozessen insbesondere Beiträge aus der *Labour Process* Debatte befasst – und insbesondere den postmodernen und von Foucault inspirierten TheoretikerInnen aus diesem Umfeld kommt das Verdienst zu, sich schon frühzeitig auch um die Kunden gekümmert zu haben. Autoren wie David Knights, Gareth Morgan (Knights/Morgan 1993), Darren McCabe (Knights/McCabe 1998; McCabe u.a. 1998), Hugh Willmott, Andrew Sturdy (2001; 2002) und Damian Hodgson (2001) haben deutlich gemacht, wie in Großbritannien in den 80er und 90er Jahren die Deregulierung der Finanzindustrie, der staatliche Rückzug aus der Altersvorsorge und die entsprechend veränderten Strategien der Finanzdienstleister ineinandergriffen, um „den“ Kunden als einen vorsorgenden, umsichtigen Marktakteur zu erzeugen.

Der „Kunde“ selbst wird, indem er als solcher angesprochen wird, ein Stück weit konfiguriert. In der Interaktion ganz praktisch, indem er dahin gebracht wird, nicht nur sein Geld auszugeben, sondern sich in die Abläufe der Organisation einzupassen: zu warten, Schlange zu stehen, Geheimzahlen und Informationen bereitzuhalten und herauszugeben, über seine Zufriedenheit Auskunft zu geben usw. Mitunter muss der Kunde regelrecht qualifiziert werden,

auf dass er die Leistungen und Angebote bestimmter Organisationen überhaupt zu schätzen weiß – an Hamburger muss man sich gewöhnen, und dass ein Design-Hotel eine attraktivere Dienstleistung bietet als ein anderes komfortables Hotel, ist ja nicht offensichtlich, wenn nicht entsprechende Milieus und Medien den erforderlichen Geschmack entwickeln. Entsprechend ist im Dienstleistungsmarketing immer wieder von der *Qualifizierung des Kunden* die Rede – Bowers u.a. (1990) etwa empfehlen, die Bindung, Qualifizierung und Motivierung von Kunden wie Beschäftigten parallel und analog zu gestalten.

Organisationen beschränken sich dann nicht länger auf Umsätze und anonyme Markttransaktionen, sondern diese werden ent-anonymisiert. Wurde gerade erst unter dem Stichwort der McDonaldisierung eine Standardisierung und Modularisierung von (Dienstleistungs-)Angeboten und Leistungen entdeckt, so suchen Organisationen nun *Kundenbeziehungen* zu managen, die aus vergangenen Interaktionen anfallenden Informationen zu verwerten, zukünftige zu prognostizieren (Stichwort Kundenwertanalyse) und natürlich zu gestalten – und beides geschieht durchaus parallel.³

Hier weist die Konfiguration des Kunden strategisch über die einzelne Interaktion hinaus: Er ist ja nicht mehr der anonyme Marktakteur, sondern soll „gebunden“ werden, also daran gehindert, sich auf dem Markt umzusehen und sich das beste Angebot auszusuchen (Holtgrewe/Voswinkel 2002). Vielmehr soll er sich zur Befriedigung seiner Wünsche idealerweise von vornherein an die Organisation wenden, die ihn zu binden sucht – und es ist dann wohl nicht überraschend, dass insbesondere Organisationen, die ehemals Monopolisten waren oder es immer noch quasi sind, und die „mehr Markt“ erst antizipieren (wie Stadtwerke, Arbeitsämter, öffentliche Verwaltungen), sich mit besonderer Verve auf Kundenorientierung und -bindung stürzen (vgl. Blutner u. a. 2000). Es wäre demnach ein Fehler, mit der Diffusion der Kunden-Rhetorik den Durchmarsch des Marktes schon für vollendet zu halten. Unternehmen suchen ja weiterhin gerade, dessen Auswirkungen in Grenzen zu halten.⁴

Ob freilich der Kunde sich so konfigurieren lässt, wie Organisationen das wünschen, ist die Frage. Die Grenzen und Dialektiken betrieblicher Herrschaft über Beschäftigte sind ja bekannt. Den Kunden, der ja nicht arbeitsvertraglich gebundenes Mitglied der Organisation ist, kann diese nun weniger beherrschen. Sie muss sich auf Beeinflussung seiner Präferenzen beschränken, und diese ist absehbar noch lückenhafter. Darum erscheint der Kunde gleichzeitig als potenziell anspruchsvolles, flatterhaftes und chaotisches Wesen, das all das nicht tut, was KundenbeziehungsmanagerInnen von ihm wollen: Er begibt sich auf Schnäppchenjagd (und es gibt bekanntlich Dienstleister, die ihr Angebot darauf abstimmen), verkramt seine Geheimzahlen, stellt maßlose Ansprüche und veralbert Kundenzufriedenheitsbefragungen. Eben deswegen erfordert die „Konfiguration“ des Kunden trickreiche Manipulationen, Verführung und Verzauberung (Korczyński 2002, S. 166).

³ Kundenkarten im Einzelhandel sind ein Beispiel. Hier werden mit Rabattangeboten Käufe einzelnen Personen zurechenbar gemacht – und nebenher wird das Management der Kundenbeziehung, die Verarbeitung und das Zusammenführen der entsprechend ent-anonymisierten Information zur neuen, spezialisierten Dienstleistung.

⁴ Das dürfte übrigens auch der Grund sein, weshalb das Internet die vielbeschworene globale Markttransparenz nicht so recht zuwege bringt. An benutz- und vergleichbaren Websites und transparenten Angeboten haben Unternehmen, wenn überhaupt, nur ein ziemlich mittelbares Interesse.

Konfiguration der Dienstleister

Wenden wir uns nun der Dienstleistungsarbeit zu, die es, wie gesehen, mit dem Konfigurieren des Kunden unmittelbar zu tun hat. Auch das Spezifizieren von Kundenwünschen im Sinne der Organisation ist ja Teil des Dienstleistungsjobs. Die Dilemmata, in die Organisationen an der Grenzstelle geraten, werden in Gestalt (potentiell) ambivalenter Ansprüche an die Grenzstellenarbeit herangetragen (Holtgrewe/Kerst 2002): Informationsaufnahme und -abwehr, flexibles Eingehen auf wechselnde Kundenansprüche und deren Standardisierung oder Abweisung. Dabei ist die Dienstleistungsarbeit eben nicht einfach Vollzug der organisationellen Gestaltungs-Vorgaben. Organisation und Arbeit greifen bei der Dienstleistung im Dreieck ineinander, aber sie können auch in Widerspruch geraten, einander kompensieren oder blockieren. Bienzeisler und Tünte (2003) haben beispielsweise beschrieben, wie das Data-Mining-System einer Bank für die Schalterbeschäftigten kundenspezifische Angebote und Verkaufsstrategien generiert, die im Kundenkontakt abzuarbeiten der Interaktion und dem konkreten Anliegen des Kunden eher in die Quere kommt.

So oder so aber weist die „Konfiguration“ der DienstleisterInnen über herkömmliche Qualifizierung hinaus. Für Callcenter kann ich das an unserer eigenen Empirie deutlich machen. Aufwändige Rekrutierungs- und Einarbeitungsverfahren, Coaching und betriebsinterne Weiterbildung (nicht nur in den anspruchsvollen *high-end*-Bank-Callcentern) und Qualitätssicherung bearbeiten nicht nur symbolisch das Imageproblem mutmaßlich geringqualifizierter *bad jobs*, sondern auch die reale Komplexität der Aufgabe, in Echtzeit am Telefon den Zugang zur Organisation sachlich zu vermitteln und sozial vertrauenswürdig und freundlich zu verkörpern (vgl. Holtgrewe 2001) und ggf. den Kunden im Sinne der Organisation zu konfigurieren oder – gar nicht so selten – die Organisation im Sinne des Kunden. Dazu muss man eben die „richtigen“ Beschäftigten mit den richtigen Fähigkeiten, Dispositionen und Habitus finden *und* kontinuierlich an der Dienstleistungsqualität arbeiten, zumal dabei die Relevanzen auch je nach organisationeller Strategie und antizipierter Umwelterwartung wechseln können: in Bank-Callcentern beispielsweise von der Kundenbetreuung hin zum aktiven Verkaufen.

In der *labour-process*-Tradition wird dabei je nach theoretischer Verortung die Positionierung der Subjektivität von Beschäftigten wie Kunden als Subsumtions- oder Konstitutionsprozess behandelt. Unter dem Stichwort der Emotionsarbeit klassisch Hochschild 1983; oder neuerdings der ästhetischen Arbeit (*aesthetic labour*, Nickson u. a. 2001) werden organisationelle Zu- und Übergriffe auf Emotionen, äußerliche Erscheinung, persönliche Merkmale wie Stimmlage und Akzent analysiert. Die Darstellung und Inszenierung von Emotion und Ästhetik werden in den „Produktionsprozess“ einbezogen und durch Organisationen gestaltet – bzw. die Realisierung dieser Gestaltung, das *enactment* des *designs* wird zur Arbeitsaufgabe. Nickson u. a. berichten, wie entsprechend Stilberatungen und ästhetische Praxis (wie kleine Fotoprojekte) zum Bestandteil von Qualifizierungsprozessen für den Glasgower „Stil“-Arbeitsmarkt von Boutiquen und Design-Bars werden. Rollenspiele mit Selbsterfahrungsselementen sind gängiger Bestandteil der Einarbeitung und betrieblichen Weiterbildung auch in „normalen“ Callcentern.

Emotion und Ästhetik werden zur Wertschöpfungsquelle und zum (mutmaßlich schwer imitierbaren) Wettbewerbsvorteil. Das legt nahe, eine Sicht der Subsumtion oder Kolonialisierung einzunehmen, diese Prozesse also als eine weiter und tiefer gehenden Verwertung persönlicher und ehemals „privater“ Dispositionen, Gefühle und Äußerungen zu betrachten mit

entsprechenden Effekten der Entfremdung, Belastung und Deformation (etwa Hochschild 1983, Nickson u. a. 2001).

Diese Sicht hat ihre Tradition in der Angestelltensoziologie, und in der Tat sind Elemente der Inszenierung und Expressivität in der Dienstleistungsarbeit ja keineswegs neu. Die Formierung bestimmter Habitus, die rationalisierte Arbeitsprozesse affektiv und expressiv kompensieren, die Entzauberung der Welt wieder mit Fantasie auffüllen (Ritzer 1999; Korczynski 2002), haben etwa Kracauer (1928/1971) oder C. Wright Mills (1955) auch schon entdeckt. Sie ist *gendered*: insbesondere Weiblichkeit, spezifisch formierte jugendlich-weibliche Körper, Attraktivität, Expressivität und Arbeitsvermögen schienen zur Dekoration der Moderne am unteren Ende betrieblicher Hierarchien in besonderer Weise geeignet zu sein – und/oder am Auftauchen und der modernen (Selbst-)Transformation dieser Dienstleisterinnen, die für Frauen ja auch neue Freiheiten bedeutete, wurden zeitgenössischen Beobachtern die Veränderungen der Moderne besonders deutlich z. B. Bloch 1972).

Aus der subsumtionstheoretischen Sicht heraus wird dabei nicht recht klar, wie und weshalb die Beschäftigten diese Formierung akzeptieren, mitspielen und aktiv betreiben – es sei denn aus nackter Angst und Alternativlosigkeit. Sie erscheint jedoch in erster Linie als zusätzliche Belastung und Mehrarbeit, was sie ja vielfach auch ist. Dennoch ist in der Empirie immer wieder zu finden, dass Beschäftigte Management-Kontrollen und Eingriffe in Emotion und Ästhetik billigen und den Blick auf sich selbst als „Aushängeschild“ des Unternehmens übernehmen.

Dies hat Foucault-inspirierte Analysen dazu gebracht, hier Mechanismen der Gouvernementalität am Werk zu sehen, die eben die Subjekte mit dem Versprechen von Freiheit und Handlungsvermögen in die Selbstformierung hineinziehen und diese aktiv betreiben lassen (z. B. Grey 1994; Hodgson 2001; die Beiträge in Bröckling u. a. 2000). Das Problem mit dieser Perspektive ist nun, dass man nicht mehr herauskommt. Jede Art von *empowerment* ist als raffinierte Kontrolle zu entziffern, zwischen Widerstand und Unterwerfung ist schwerlich zu unterscheiden (vgl. Thompson/Smith 2000), die Subjekte können gar nicht anders als sich zu verstricken, weil sie auf diesem Wege erst zu Subjekten werden.

Eigensinn

Dass dies nicht ganz so einlinig zu betrachten ist, machen für die Emotionsarbeit etwa Sturdy und Fineman (2001) deutlich. Sie machen darauf aufmerksam, dass Emotionen Kontrolle wie Widerstand begleiten, und dass Dienstleistungs-Beschäftigte sehr wohl zwischen Herausforderung und Zumutung zu unterscheiden wissen und durchaus in der Lage sind, sich in der Emotionsarbeit zu distanzieren und Spielräume zu erschließen. In der Tat ist – so auch meine These – der Zu- und Übergriff auf Subjektivität eine zweiseitige Angelegenheit, eben weil diese lebendig ist (s. die Beiträge in Moldaschl/Voß (Hg.) 2002; Holtgrewe 2002a). Weil lebendige Subjekte unvermeidlich und zentral damit zu tun haben, die disparaten Anforderungen ausdifferenzierter Funktionssysteme, Organisationen und Lebenswelten ins Verhältnis zu setzen, zu internalisieren und/oder auf Abstand zu halten, bringen sie sozusagen „mehr“ an Bedürfnissen, Ansprüchen und Eigensinn mit, als Organisationen verwerten und formieren können. Zumal dann, wenn es um Dienstleistung, also auch um Empathie, Perspektivübernahme und Bedürfnisbefriedigung geht (Holtgrewe 2002b), kommen bei Kunden wie Be-

schäftigten psychische Dynamiken und Verletzlichkeiten ins Spiel. Diese zu handhaben, ist zwar auch Gegenstand des Coaching und organisationeller Regeln, aber unvermeidlich eben auch informeller „communities of coping“ (Korczynski 2003).

Dabei scheint es beachtliche, wie ich vermute, kulturelle Unterschiede zu geben. In den von uns untersuchten Callcentern berichteten uns Beschäftigte, dass es durchaus offizielle Politik sei, dass man sich am Telefon nicht alles gefallen lassen müsse – es ist legitim, bei eskalierenden Gesprächen abubrechen oder an die TeamleiterIn zu übergeben. Korczynski (2003) hingegen berichtet aus britischen und australischen Callcentern (vgl. auch Taylor/Tyler 2001, S. 70), dass die AgentInnen gehalten seien, auch bei Beschimpfungen und Beleidigungen freundlich zu bleiben und diese über Techniken psychischer Distanzierung individuell wegzustecken – ein nicht zu vernachlässigendes Belastungsmoment der Arbeit. Ohne das direkt vergleichend überprüft zu haben, kann man an die Kultur der „steifen Oberlippe“ denken – und es scheint mir recht wahrscheinlich, dass gerade Normen der Authentizität, des Ausdrucks von Gefühlen und der Abgrenzung kulturspezifisch sind, dass also die angelsächsischen Befunde über Emotionsarbeit nicht ohne weiteres auf den Rest der Welt übertragbar sind.

Jedoch: So oder so ist die funktional notwendige Subjektivität überschießend und nicht vollständig zu formieren. Daher wird die Qualität der Arbeit zum umkämpften Terrain. Hier kommen normative und auch ästhetische Orientierungen ins Spiel. Einerseits rücken organisationelle Gestaltungsambitionen den Dienstleistungsbeschäftigten auf den Leib und beziehen Emotionen, Körper, Habitus, Stimme etc. mit ein. Andererseits beziehen sich Anerkennungsansprüche der Arbeitenden desgleichen auf „gute“ und „schöne“ Arbeit, und solche Ansprüche gewinnen an sozialer Wirksamkeit über die bloße Missachtungs- und Leidenserfahrung hinaus (die der Arbeitsforschung in Gestalt von Stress, Belastung und *burnout* noch am ehesten in den Blick kommt).

In der Empirie finden wir komplexe Muster der Auseinandersetzung mit organisationellen Zugriffen auf die Person. Sie folgen teils dem Muster „wenn schon, denn schon“, also: Wenn ich hier meine Persönlichkeit und kommunikative Kompetenz einbringen soll, dann entwickle ich auch entsprechende Ansprüche und akzeptiere Vorgaben nur, so lange sie dazu passen.

"They (management) either want us to be natural when interacting with the customers or they don't, they can't have it both ways" (zit. bei Taylor/Tyler 2000, S. 89).

Umgekehrt kann natürlich auch ironische Übertreibung eine Weise sein, Vorgaben umzusetzen. Dann wird gerade die Inauthentizität mobilisiert und drastisch stilisiert - wie es etwa Höpfl von der Performance einer Flugbegleiter-Crew berichtet, die das Anbieten von *duty-free*-Waren in eine regelrechte Show umbaute und dafür auch Applaus bekam: "if the organization expects us to act, we will do just that" (vgl. Höpfl 2002, S. 259).

In einem Versandhandels-Callcenter in unserem Sample,⁵ in dem Studierende und Berufsrückkehrerinnen unter hoch reglementierten Bedingungen Bestellungen für Haushaltsgeräte, Nippes und Schmuck am Telefon entgegennahmen, brachten gerade die Studierenden ihre soziale und wohl auch ästhetische Distanz zu Kundschaft, Produkten und Job durch allzu ironische Performanz ins Spiel. Andere im selben Betrieb entwickeln eine kritische "Leckmich"-Disposition:

⁵ S. Fußnote 2.

"Es ist eine totale Kontrolle, es belastet mich einfach nicht, weil ich davon ausgehe, dass meine Gespräche sowieso in Ordnung sind - um es jetzt mal ganz selbstüberheblich zu sagen" (Handel1, Agent 7).

Die Interaktions- und Problemlösungsqualität liefert auch in anderen Callcentern die Grundlage, auf der AgentInnen sich von Kriterien der Leistungsbeurteilung, in diesem Falle der Gesprächsdauer, distanzieren:

„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, okay, mit der Beurteilung muss ich leben“ (Bank1, Wertpapierhandel Agent D).

Der Rekurs auf Qualität also meint keineswegs Übereinstimmung mit dem Verständnis des Managements. Sich Zeit für den Kunden nehmen, sein Problem klären und lösen, den Kunden zufriedenstellen (vgl. Alferoff/Knights 2002) macht sachlich, emotional und auch ästhetisch zufriedenstellende Arbeit aus, und diese Ansprüche werden auch widerständig verteidigt.

Gleichzeitig betreiben AgentInnen ihrerseits selbstgesteuert und informell einen gewissen, quasi professionellen Austausch: Man übernimmt insbesondere im Outbound Sätze und Wendungen von KollegInnen, die "gut klingen" und versprechen zu funktionieren, und kommuniziert Erfahrungen mit dem Leitfaden zurück. Der Umgang mit Leitfäden und anderen Vorgaben (z. B. „verbotenen“ Wörtern, die nicht positiv genug klingen) erinnert insofern an den mit Stilhandbüchern und Richtlinien bei professionellen TextarbeiterInnen, etwa in Zeitungsredaktionen.

In der Auseinandersetzung mit Vorgaben und Leistungsbewertungskriterien positionieren sich die Callcenter-AgentInnen selbst als gewissermaßen im Gespräch situierte Kommunikations-ExpertInnen, die gegenüber den Vorgaben und Kontrolleingriffen auf ihrem eigenen Urteilsvermögen insistieren, ihre eigenen Vorstellungen von situativer Angemessenheit entwickeln und kultivieren.⁶ Die Kompetenz, die sie im Auftrag der Organisation gegenüber den Kunden haben und darstellen, nehmen sie auch gegenüber dem Betrieb in Anspruch.

Das Gute und das Schöne: Prozessqualität

DienstleisterInnen entwickeln also eine Expertise und einen Produzentenstolz, der sich auf Prozesse⁷ und insbesondere auf die Qualität von Interaktionen richtet – so dass etwa Callcenter-Beschäftigte die je konkrete Interaktion und die Problemlösung für den aktuellen Kunden gegen den Zeitdruck und die Warteschlange potenzieller Kunden „verteidigen“ (vgl. Korczynski u. a. 2001). Hier vertreten sie normative Orientierungen des "Helfens" und der Empathie gegen die betriebliche Zeitökonomie. Taylor und Tyler (2001) bringen diese Orientierungen mit der von Benhabib (1992) konzipierten Ethik der Sorge in Verbindung, die der Ethik

⁶ Die wohl weitestgehende, gewissermaßen sozial bewegte Professionalisierung dieser selbstbewusst reklamierten Kommunikations-Expertise haben wohl die Bochumer und Duisburger Citibank-StreikaktivistInnen betrieben (vgl. Holtgrewe 2002b): Sie haben nach dem erfolglosen Streik gegen die Betriebsschließungen der Citibank mit der Firma Tekomedia ein selbstverwaltetes Callcenter gegründet, das gleichzeitig als Projekt Netzwerk, umfassende Dienstleistungs- und Beratungsfirma eine Internet-Informationsplattform für Callcenter-AgentInnen betreibt und an Projekten zur Arbeitsgestaltung und Gesundheitsförderung beteiligt ist. Eine andere Gruppe ehemaliger CitibankerInnen ist direkt zur Gewerkschaft ver.di gewechselt und bildet dort eine für Finanzdienstleistungen zuständige Projektgruppe, die Betriebsräte unterstützt und Tarifverträge anstrebt.

⁷ Zur Qualität von Prozessen s. Fine (1990) über Restaurantküchen: Auch dort machen gelingende, rhythmische und ineinandergreifende Abläufe zufriedenstellende Arbeit aus.

der Gerechtigkeit und Gleichbehandlung entgegenstellt wird - wobei m. E. Taylor und Tyler nicht hinreichend zwischen einer Ethik abstrakter Gerechtigkeit und der Orientierung des Managements auf den Markt und auf ökonomische Effizienz (vgl. Holtgrewe/Voswinkel 2002) unterscheiden.

So betrachtet hat Dienstleistungsarbeit nicht nur eine moralische, sondern auch eine ästhetische und emotionale Seite: Dienstleistungsbegegnungen, in denen auf Augenhöhe mit dem Kunden kooperiert wird, in denen Probleme gelöst und Wünsche erfüllt werden, und in denen es Raum für kleine Abschweifungen, Scherze und Freundlichkeiten gibt, können eben auch schön sein und Spaß machen.

Eine eher professionsethische reflexive Schleife führt Wray-Bliss (2001) hier ein: er fragt zu Recht, welchen "Dienst" denn die üblichen wissenschaftlichen Diskurse der Dienstleistungsforschung den Beschäftigten leisten, vor allem dann, wenn sie diese als "Opfer" organisationaler Manipulation und Indoktrination positionieren. Jedoch verweist meines Erachtens hier die Dienstleistungs- und Kundenmetapher auf ihre Grenzen: In einer Forschung, die sich als kritisch oder emanzipatorisch versteht, positionieren wir unsere Gesprächspartner ja tunlichst weniger als Kunden, die auf dem Markt auswählen, denn als Klienten, deren Handlungs- und Entfaltungschancen wir als Professionelle auch und gerade über den Markt hinaus zu unterstützen sucht.

Diese Sichtweisen scheinen mir - auch wenn sie mitunter etwas arg postmodern und diskurslastig daherkommen - aussichtsreich, die Wirksamkeit der normativen und ästhetischen, gebrauchswert- und prozessorientierter Orientierungen in der Dienstleistungsarbeit und ihrer organisationellen und institutionellen Gestaltung weiter zu verfolgen. Die Chancen dazu liegen dort, wo die allgegenwärtigen Marktlogiken angesichts der Unsicherheiten an organisationellen Grenzstellen, wie gesehen, ihre Spielräume und Grauzonen haben.

Einerseits also suchen Organisationen zwar über die Gestaltung der Grenzstellen ihren Einfluss ein Stück in die Umwelt auszudehnen und auch ihre Kunden ein Stück weit als solche zu formieren, andererseits stoßen sie, eben weil Umwelanforderungen ungewiss sind, hier auch auf Grenzen. Ansprüche an die Qualität der Dienstleistung werden eben auch von Kunden und von Beschäftigten entwickelt und artikuliert. Gerade an Dienstleistungsarbeit wird deutlich, dass Subjektivierung den doppelten Charakter der Kontrolle, Formierung und Vernutzung subjektgebundener Leistungen *und* der Entfaltung eigensinniger Ansprüche und „symbolischer Interessen“ (Frerichs/Steinrücke 1989) an die Arbeit hat (vgl. die Beiträge in Moldaschl/Voß (Hrsg.) 2002; Holtgrewe 2002a). Und auch diese findet im Dreieck statt - in wechselnden und kontextabhängigen "Allianzen" zwischen Kunden und Dienstleistungsbeschäftigten, Kunden und Dienstleistungsorganisation oder Dienstleistungsbeschäftigten und -organisation. Hier kann und sollte die Gestaltung von Dienstleistungskulturen und Dienstleistungsarbeit im Sinne der Beschäftigten und der Kunden ansetzen.

Wohlgermerkt sind also die Dimensionen des Guten und Schönen weder allein auf der Seite der Kontrolle und Subsumtion, noch auf der Seite des subjektiven Eigensinns zu verorten. Dass die DienstleisterInnen sie *auch* auf widerständige Weise aktualisieren meint nicht, dass sie nicht zu organisationaler Machtausübung taugen. Dennoch ist festzuhalten, dass Managementdefinitionen und -diskurse nicht bruchlos Subjektivität konstituieren, dass es sozial möglich ist, sie umzudeuten - kurz, dass sie umstrittene Deutungs- und Legitimationsressourcen bleiben.

Literatur

- Alferoff, Catrina/Knights, David. 2002: Quality time and the 'beautiful call'. In: Holtgrewe, Ursula/Kerst, Christian/Shire Karen A. (Hrsg.), *Re-Organizing Service Work. Call Centres in Germany and Britain*. Aldershot: Ashgate, S. 183-203.
- Batt, Rosemary 2000: Strategic segmentation in front-line services: matching customers, employees and human resource systems, in: *International Journal of Human Resource Management* Jg. 11, 3, 540-561.
- Benhabib, Seyla 1992: *Situating the Self: Gender, Community and Postmodernism in Contemporary Ethics*, Cambridge: Polity
- Bienzeisler, Bernd/Tünte, Markus 2003: Parallelwelten: Telefongestützte Rationalisierung im Finanzdienstleistungssektor, erscheint in: Kleemann, Frank/Matuschek, Ingo (Hrsg.): *Immer Anschluss unter dieser Nummer - Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Call Centern*. Berlin (sigma), S. 109-126
- Blutner, Doris/Brose, Hanns-Georg/Holtgrewe, Ursula 2000: Vertriebshandeln und Organisationsstruktur, in: Minssen, Heiner (Hrsg.): *Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit*, Berlin (sigma), S. 141 - 162
- Bowers, Michael R./Martin, Charles L./Luker, Alan 1990: Trading Places: Employers as Customers, Customers as Employers, in: *Journal of Services Marketing* Jg. 4, Nr. 2 (Spring 1990), . 55 - 69
- Bloch, Ernst 1972: Der Kampf ums neue Weib. Programm der Frauenbewegung, in: *Das Argument* 22, Jg. 4, Heft 3, S. 49ff.
- Bröckling, Ulrich/Krasmann, Susanne/Lemke, Thomas (Hrsg.) 2000: *Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*, Frankfurt/Main (suhrkamp)
- Callon, Michel (Hrsg.) 1998: *The Laws of the Markets*. Oxford: Blackwell
- du Gay, Paul/Salaman, Graeme 1992: The cult(ure) of the customer, in: *Journal of Management Studies* Jg. 29, Nr. 4, S. 615 - 633.
- Fine, Gary Alan 1990: Organizational Time: Temporal Demands and the Experience of Work in Restaurant Kitchens, in: *Social Forces* Jg. 69, Nr. 1, S. 95 - 114
- Frerichs, Petra/Steinrücke, Margareta (1989): *Fraueninteressen und neue Politikformen im Betrieb – Eine Broschüre für Bildungsarbeit und betrieblich-gewerkschaftliche Praxis*. Köln (ISO)
- Grey, Christopher 1994: Career as a Project of the Self and Labour Process Discipline, in: *Sociology* Jg. 28, Nr. 2, S. 479 – 497
- Hanekop, Heidemarie/Tasch, Andreas/Wittke, Volker 2001: "New Economy" und Dienstleistungsqualität: Verschiebung der Produzenten- und Konsumentenrolle bei digitalen Dienstleistungen. In: *SOFI-Mitteilungen* 29, <http://www.gwdg.de/~dgsf/frames/publik/mitt29/hanekop-wittke.htm> (Download 29.1.2002)
- Hochschild, Arlie R. 1983: *The managed heart. Commercialization of human feeling*. London: University of California Press
- Hodgson, Damian 2001: ‚Empowering Customers Through Education‘ or Giverning Without Government? In: Sturdy, Andrew/Grugulis, Irena/Willmott, Hugh (Hrsg.): *Customer Service. Empowerment and Entrapment*. Houndmills, New York: Palgrave, S. 117 - 134
- Holtgrewe, Ursula 2001: Organisationsdilemmata und Kommunikationsarbeit. Callcenter als informatisierte Grenzstellen, in: Matuschek, Ingo/Henninger, Annette/Kleemann, Frank (Hrsg.): *Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde – Gestaltungskonzepte – Theoretische Perspektiven*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 55-70.
- Holtgrewe, Ursula 2002a: Flexible Menschen in flexiblen Organisationen? Bedingungen und Möglichkeiten kreativen und innovativen Handelns. Habilitationsschrift an der Fakultät für Gesellschaftswissenschaften der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg, Chemnitz/Duisburg
- Holtgrewe, Ursula 2002b: Anerkennung und Arbeit in der Dienst-Leistungs-Gesellschaft. Eine identitätstheoretische Perspektive. In: Moldaschl, Manfred/Voss, G. Günter (Hrsg.): *Subjektivierung von Arbeit*. München/Mering (Hamp), S. 195 – 218
- Holtgrewe, Ursula/Kerst, Christian 2002: Zwischen Kundenorientierung und organisatorischer Effizienz – Callcenter als Grenzstellen, in: *Soziale Welt* Jg. 53, Nr. 2, S. 179-198

- Holtgrewe, Ursula/Kerst, Christian/Shire, Karen A. (Hrsg.) 2002: Re-Organizing Service Work. Call Centres in Germany and Britain. Aldershot: Ashgate (im Erscheinen)
- Holtgrewe, Ursula/Voswinkel, Stephan 2002: Kundenorientierung zwischen Organisationsrationalität und professionellem Eigensinn. In: Sauer, Dieter (Hrsg.): Dienst – Leistung(s) – Arbeit: Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen. München (ISF-Forschungsberichte), S. 99 – 118
- Höpfl, Heather 2002: Playing the Part: Reflections on Aspects of Mere Performance in the Customer-Client relationship, in: Journal of Management Studies Jg. 39, Nr. 2 (March 2002), S. 255 - 267
- Knights, David/McCabe, Darren 1998: What happens when the phone goes wild? Staff, stress and spaces for escape in a BPR regime. In: Journal of Management Studies 35, S. 163 – 194
- Knights, David/Morgan, Gareth 1993: Organization theory and consumption in a post-modern era, in: Organization Studies Jg. 14, Nr. 2, S. 211-234.
- Korczynski, Marek 2001a: The Contradictions of Service Work: Call Centre as Customer-oriented Bureaucracy, in: Sturdy, Andrew/Grugulis, Irena/Willmott, Hugh (Hrsg.): Customer Service. Empowerment and Entrapment. Houndmills, New York: Palgrave, S. 79-101
- Korczynski, Marek 2003: Communities of coping: Collective emotional labour in service work. In: Organization Jg. 10, Nr. 1; S. 55-79
- Korczynski, Marek 2002: Call centre consumption and the enchanting myth of customer sovereignty, in: Holtgrewe, Ursula/Kerst, Christian/Shire Karen A. (Hrsg.), Re-Organizing Service Work. Call Centres in Germany and Britain. Aldershot: Ashgate, S. 163 - 182
- Korczynski, Marek/Shire, Karen A./Frenkel, Steve/Tam, May 2000: Service work in consumer capitalism: Customers, control and contradictions, in: Work, Employment and Society Jg. 14, Nr. 4, S. 669-687.
- Kracauer, Siegfried 1928/1971: Die Angestellten. Reportagen aus dem neuesten Deutschland. Frankfurt/Main (suhrkamp)
- Macdonald, Cameron Lynne/Sirianni, Carmen (Hrsg.) 1996. Working in the service society. Philadelphia: Temple UP.
- McCabe, Darren/Knights, David/Kerfoot, Deborah/Morgan, Glenn/Willmott, Hugh 1998: Making sense of „quality“? Toward a review and critique of quality initiatives in financial services. In: human relations 51, S. 389 – 411
- Mills, C. Wright 1953/1971: White collar: The American middle classes. New York: Oxford UP
- Moldaschl, Manfred/Voß, G. Günter (Hrsg.) 2002: Subjektivierung von Arbeit. München/Mering (Hamp)
- Nickson, Dennis/Warhurst, Chris/Witz, Anne/Cullen, Anne-Marie 2001: The Importance of Being Aesthetic: Work, Employment and Service Organisation., in: Sturdy, Andrew/Grugulis, Irena/Willmott, Hugh (Hrsg.): Customer Service. Empowerment and Entrapment. Houndmills, New York: Palgrave, S. 170-190.
- Ritzer, George 1999: Enchanting a Disenchanted World, California: Pine Forge Press
- Sturdy, Andrew 2001: Servicing societies? Colonisation, control, contradiction and contestation, in: Sturdy, Andrew/Grugulis, Irena/Willmott, Hugh (Hrsg.): Customer Service. Empowerment and Entrapment. Houndmills, New York: Palgrave, S. 1-17.
- Sturdy, Andrew/Fineman, Stephen 2001: Struggles for the control of affect – resistance as politics and emotion, in: Sturdy, Andrew/Grugulis, Irena/Willmott, Hugh (Hrsg.): Customer Service. Empowerment and Entrapment. Houndmills, New York: Palgrave, S. 135-156.
- Sturdy, Andrew/Grugulis, Irena/Willmott, Hugh (Hrsg.) 2001: Customer Service. Empowerment and Entrapment. Houndmills, New York: Palgrave
- Thompson, Paul/Smith, Chris 2000: Follow the Redbrick Road. Reflections on Pathways in and out of the Labour Process Debate, in: International Studies of Management and Organization Jg. 30, Nr. 4, S. 40-67
- Tyler, Melissa/Taylor, Steve 2001: Juggling Justice and Care: Gendered Customer Service in the Contemporary Airline Industry, in: Sturdy, Andrew/Grugulis, Irena/Willmott, Hugh (Hrsg.): Customer Service. Empowerment and Entrapment. Houndmills, New York: Palgrave, S. 60-78.
- Wray-Bliss, Edgar 2001: Representing customer service: Telephones and Texts, in: Sturdy, Andrew/Grugulis, Irena/Willmott, Hugh (Hrsg.): Customer Service. Empowerment and Entrapment. Houndmills, New York: Palgrave, S. 38-59.