

**G. Günter Voss, Kerstin Rieder**

## **Der arbeitende Kunde**

**Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden**

Frankfurt a.M., New York: Campus 2005



### **abstract**

Das Buch fragt nach Ursachen und Folgen einer Entwicklung, mit der Konsumenten immer häufiger zur Übernahme betrieblicher Funktionen gezwungen werden. Was als „Selbstbedienung“ begann und paradigmatisch bei IKEA seit den 70er Jahren praktiziert wird, erreicht derzeit, so die Annahme, eine völlig neue Qualität. Inzwischen müssen die Kunden fast überall systematisch den Betrieben zuarbeiten – sie machen immer häufiger den Job, den bisher betriebliche Mitarbeiter hatten:

Man kauft an unberechenbaren Automaten seine Fahrkarten und sucht mühsam nach Auskünften, man bucht im Internet die Flugtickets und die Übernachtung im Hotel, erledigt seine Bankgeschäfte online allein zu Hause, informiert sich über alles und jedes im www (weil man eine kompetente Beratung kaum mehr bekommt), die Steuererklärung geht nur noch online per „Elster“, und demnächst konsultiert man den Arzt erst einmal online bevor man eine wirkliche Praxis aufsucht.

Der Kunde ist heute einerseits selbstbestimmter, informierter, aktiver, er ist stärker Subjekt als vorher. Zugleich unterliegt er aber einer ganz neuen Qualität von Entfremdung und Ausbeutung. Er hat gar keine Wahl, selbst wenn es ihn überfordert oder er keine Lust hat, er muss »mitarbeiten«, Beratung entfällt. Kein Wunder, wenn die einschlägige Managementliteratur den Kunden inzwischen zum „partial employee“ erklärt, von einer „Auslagerung von Arbeitsaufgaben auf den Kunden“ spricht, den Konsumenten als „Teil der betrieblichen Wertschöpfungskette“ sieht, dessen „Kundenleistung“ es zu optimieren gelte ... und das oft auch noch „Kundenorientierung“ nennt.

Rieder und Voß wagen in Parallele zur These des Arbeitskraftunternehmers die provokante Vermutung, dass Konsumenten zunehmend zu informellen Arbeitskräften von Betrieben werden. Sie werden zu „Arbeitenden Kunden“, die den bisherigen schlicht ‚kaufenden‘ Konsumenten verdrängen und durch die den Betrieben ein historisch neuartiges Feld der Nutzung gesellschaftlicher Arbeit und Arbeitskraft erschlossen wird. Auch dies ist Teil des Prozesses der zunehmenden „Entgrenzung“ und „Subjektivierung“ von Arbeit.

## **Auszüge aus der Einleitung (ohne Literaturverweise)**

### **als Kurzinformation und Leseprobe**

Dieses Buch beschäftigt sich mit einer Entwicklung, die langfristig Auswirkungen auf das gesamte alltägliche Leben in unserer Gesellschaft haben wird. Es geht um die schon länger zu beobachtende und sich derzeit verschärfende Tendenz, dass Unternehmen (vor allem im Dienstleistungsbereich) aus Kostengründen Funktionen auf ihre Kundschaft auslagern. Was vor vielen Jahren mit „Selbst-Bedienung“ in einzelnen Bereichen begann, erreicht nun mit Direct-Banking, Internet-Shopping und vielen ähnlichen Erscheinungen eine neue Qualität. Folge ist, dass die privaten Konsumenten immer häufiger (nicht immer freiwillig und oft ohne finanzielle Kompensation) Arbeiten übernehmen, die bisher von den Betrieben geleistet wurden. Weitgehend unbemerkt werden Kunden damit quasi zu *unbezahlten Arbeitskräften der Unternehmen*. Dieser Trend wird in der einschlägigen Managementliteratur inzwischen mit deutlicher Sprache ausdrücklich unterstützt: Kunden sollen zu ‚Dienstleistern für die Dienstleister‘, wenn nicht gar zu ‚partiellen Mitarbeitern‘ werden.

So dynamisch, vielfältig und bedeutsam die Veränderungen sind, sie werden in der Öffentlichkeit bisher bis auf einige Ausnahmen so gut wie nicht registriert; und auch in den Wissenschaften finden sie nur in wenigen spezialisierten Bereichen genauere Beachtung. Wir möchten daher dem keineswegs nur wissenschaftlich spannenden und wichtigen Thema systematischer nachgehen. Es wird aus einer im weiteren Sinne sozialwissenschaftlichen Perspektive unter anderem danach gefragt

- in welchen Bereichen sich derartige Verlagerungen von Arbeiten auf die Kundschaft finden,
- was die Gründe für die zunehmende Instrumentalisierung von Kunden als faktische Arbeitskräfte sind,
- welche Konsequenzen sich daraus langfristig gesellschaftlich und vor allem für die Betroffenen selbst ergeben werden und
- wie diese Entwicklung historisch bzw. gesellschaftstheoretisch eingeordnet werden kann.

Wir beginnen mit einem Blick auf das für das Thema einschlägige Forschungsfeld, um vor diesem Hintergrund etwas ausführlicher zu erläutern, worum es geht und warum wir uns diesem Thema zugewendet haben.

\* \* \*

Es geht uns um die Veränderungen im Bereich des Konsums bzw. des Verhältnisses von Betrieben und ihren Kunden aus der Sicht einer mit *Arbeit* und *Betrieben* befassten

Soziologie und Psychologie – was nicht ganz selbstverständlich ist. Zwar ist der (private) Konsum unter Überschriften wie „Produktion und Konsumtion“, „Arbeit und Reproduktion“ oder „Arbeit und Leben“ zumindest indirekt eine traditionsreiche Fragestellung einer sich auf Arbeit beziehenden Gesellschaftsanalyse oder der im weiteren Sinne sozialwissenschaftlich ausgerichteten Wirtschafts- und Haushaltsforschung und der sich aktuell neu formierenden Konsumsoziologie. Für die Arbeitssoziologie und -psychologie ist der Konsument und sein Denken und Handeln jedoch nach wie vor ein ungewohnter oder bestenfalls marginaler Bereich.

Die Konsumtion der Arbeitenden und damit ihre Rolle als kaufende „Kunden“ und verbrauchende „Konsumenten“ (und nicht als arbeitende „Arbeitskräfte“ und „Berufstätige“) gilt der auf (erwerbsförmige) Arbeit im Betrieb bezogenen Forschung nach wie vor als private Angelegenheit, die das betriebliche Verhalten nur indirekt berührt. Interessant sind aus dieser Sicht bestenfalls die möglichen Folgen für die Arbeit im Betrieb. Schon die Erkenntnis, dass die Privatsphäre eine wichtige Voraussetzung für die Berufstätigkeit darstellt, musste sich gegen vielfachen Widerstand durchsetzen und ist in der Arbeitsforschung oft immer noch wenig bewusst. Die Konsumtionssphäre ist für die sozialwissenschaftliche Arbeitsforschung bis heute primär der Bereich der „Re-Produktion“ einer sich in der betrieblichen „Produktion“ verausgabenden Arbeitskraft und wird dieser in der Regel nachgeordnet. Nur wenige Ansätze versuchen Arbeit und Konsumtion systematisch zu verbinden. Dies geschieht vor allem in der feministisch inspirierten Arbeitsforschung, die die in modernen Gesellschaften stark konsumtiv geprägte außerbetriebliche Sphäre nicht ausblendet. Vielmehr zeigt sie, dass dort nach wie vor auch produziert und gearbeitet wird. Ein weiteres Beispiel für die systematische Verknüpfung von Arbeit und Konsumtion ist die Forschung zur „Alltäglichen Lebensführung“. Diese vertritt ebenfalls eine ‚ganzheitliche‘ Sicht auf die Arbeitskraft und integriert die Thematisierung betrieblicher Arbeit und aller anderen (und damit auch der primär konsumtiven) Lebenssphären.

Geht es um das Thema *Betrieb*, gilt der Konsument bestenfalls als der Nutzer produzierter Gebrauchswerte. Als solcher ist er zwar wichtig, weil er die betrieblich hergestellten Güter oder Leistungen als „Kunde“ kauft und damit die entscheidende Größe dafür ist, dass Betriebe (und damit die Arbeit) überhaupt existieren: Gibt es keine Käufer und damit keine Konsumenten, erübrigt sich das betriebliche Geschäft. Trotzdem interessiert der Kunde und Konsument, so wichtig er faktisch ist, meist nicht wirklich – er wird als ökonomisch unverzichtbarer Faktor gesehen, der die Produkte bezahlt; was er dann damit macht ist wissenschaftlich wie praktisch seine Sache. Aus betrieblicher (und

betriebssoziologischer) Sicht ist er ein unvermeidlicher, aber doch fremder, weil „externer“, Faktor. Die gelegentlich in der Arbeitssoziologie unter Hinweis auf Marx beschworene betriebliche „Gleichgültigkeit“ gilt damit nicht nur gegenüber dem arbeitenden Produzenten, sondern eben auch (und sogar noch mehr) gegenüber dem Konsumenten.

*Der Ausgangspunkt: Ein neues Verhältnis von Betrieben und Kunden*

Spätestens mit dem aktuellen Strukturwandel von Arbeit und Ökonomie vollziehen sich jedoch in genau diesem Feld interessante Veränderungen, praktisch wie auch wissenschaftlich. Stichworte wie „Dienstleistungsökonomie“, „Kundenorientierung“ sowie „Internalisierung der Märkte“ als neues Mittel der betrieblichen Steuerung von Arbeit verweisen hierbei auf einen Prozess, in dem die Kunden respektive die Konsumenten betrieblicher Produkte systematisch mehr in die unmittelbaren Arbeitszusammenhänge hineinwirken und damit eine wachsende Aufmerksamkeit gewinnen. Der „externe Faktor Kunde“ wird stärker in seiner betriebsinternen Relevanz erkannt und wirksam. Dies geht auf bemerkenswerte Weise mit einer komplementären Tendenz zur Entgrenzung des Betriebs in Richtung der ‚privaten‘ und damit konsumtiven Lebenssphäre von Arbeitskräften einher (z.B. bei Teleheimarbeit), die nun ebenfalls mehr als bisher in ihrer betrieblichen Relevanz wahrgenommen und wirksam wird. Von zwei Seiten scheint hier das ‚Konsumtive‘ auf neue Weise in den Betrieb und damit in die Arbeit hinein vermittelt zu werden.

Die „Entgrenzung von Arbeit und Leben“ ist schon seit einiger Zeit ein Thema der sozialwissenschaftlichen Arbeitsforschung, um das auch wir uns bemüht haben. Die zunehmende Integration des kaufenden und dann konsumierenden Kunden in die betriebliche Arbeit erfordert aber, so der Ausgangspunkt der folgenden Überlegungen, noch einmal gesonderte Aufmerksamkeit. Hier deutet sich eine Entwicklung an, die die gesellschaftliche Form und Funktion der privaten Konsumtion und das gesellschaftliche Verhältnis von produktiver Arbeit im Betrieb und der Aktivität der Gebrauchswertnutzer im außerbetrieblichen Bereich tiefgreifend verändert.

Erste Anfänge dieser Entwicklung finden sich bereits vor über 100 Jahren mit der noch eher zaghafte Auslagerung einiger betrieblicher Leistungen auf die Kunden, etwa über die Elemente der Selbstbedienung in Kaufhäusern, im Versandhandel und im Automatenverkauf. Vor etwa 50 Jahren begann sich die Selbstbedienung dann im Lebensmitteleinzelhandel auszubreiten und die alten ‚Tante Emma Läden‘ zu verdrängen. Die Entwicklung erhielt eine markante Ausweitung und Modifikation mit der expliziten Beteiligung der Kunden an der Endproduktion gekaufter Produkte (paradigmatisch bei

IKEA). Begleitend entfaltete sich eine systematische Nutzung der Kunden als Werbeträger und Marketinginstanzen durch auffällige Warenzeichen auf der Bekleidung (heute fast nicht mehr wegzudenken) und die Etablierung von Marken als Lifestylesymbole und Identitätsanker für viele Kundengruppen. Aktuell erleben wir eine rasante Weiterentwicklung durch die immer weiter reichenden Versuche von Betrieben, die Kundschaft als aktiv Beteiligte in die Produktion von Dienstleistungen und materiellen Gütern einzubeziehen.

Dies gilt beispielsweise für

- das Direct-Banking oder Self-Brokerage im Feld der Finanzdienstleistungen,
- das internetbasierte Ein- und Verkaufen bzw. Er- und Versteigern,
- die Selbstorganisation von Reisen und das Selbstbuchen von Flug- und Bahntickets über das Internet (und demnächst der Fahrscheine des Nahverkehrs über das Mobiltelefon),
- das sogenannten E-Government (etwa bei der elektronischen Steuererklärung),
- die Selbst-Einlieferung und Abholung von Paketen an Packstationen (und sicher bald auch der Briefe),
- die Selbstkonfiguration von Produkten und damit nicht selten die faktische Einbeziehung der Kunden in die Steuerung von Produktionsverläufen im E-Commerce,
- das automatisierte Einchecken an Flughäfen und in Hotels,
- den (wieder) verstärkten Rückgriff auf aktive Leistungen von Angehörigen bei der Pflege von Alten und Kranken, die im Gesundheitswesen inzwischen als „Kunden“ (oder deren Stellvertreter) gesehen werden.

Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien und insbesondere das Internet sind hierzu in vielen Bereichen hilfreiche Mittel; sie sind aber keineswegs die zentralen Auslöser, denn viele Betriebe (und die dazugehörige Betriebswirtschaftslehre) haben unabhängig davon und zum Teil schon vor der Expansion des www den Kunden als sogenannten „Ko-Produzenten“ entdeckt, dessen Potentiale man aus unmittelbar wirtschaftlichen Gründen zu nutzen versucht.

Unsere zentrale *These* ist, dass sich eine neue Qualität des Verhältnisses von Konsum und Produktion im Sinne einer stärkeren Einbeziehung des Konsumenten in Produktionsfunktionen herausbildet. Die immer schon in der privaten Reproduktions- oder Konsumsphäre (z.B. in der Haus- und Familienarbeit) enthaltene *Produktivität* von Menschen wird nun von Betrieben als Rationalisierungs- und sogar als explizites Wertschöpfungspotential erkannt und genutzt.

Pointiert formuliert: Es könnte sein, dass sich ein *neuer aktiver Grundtypus des Konsumenten* herausbildet, der den eher passiv agierenden klassischen Käufer-Kunden ablöst. Dieser passive Käufer ist übrigens historisch seinerseits gesehen eine relativ junge Erscheinung, die im Wesentlichen erst mit der Durchsetzung moderner industrialisierter Gesellschaften den bis dahin zivilisationsgeschichtlich dominierenden Selbstproduzenten ersetzt.

Dieser neue Konsumententypus wird von uns als *Arbeitender Kunde* bezeichnet, weil sein zentrales Merkmal eine erweiterte und zunehmend betrieblich explizit gesteuerte und genutzte, auf aktiven Arbeitsleistungen beruhende Produktivität ist. Er ist damit nicht mehr ein nur aus sachlicher Notwendigkeit einbezogener Ko-Produzent, sondern nun ein bewusst eingesetzter ‚unbezahlter Mitarbeiter‘. Zwar mag es für die Kundschaft, die zu Selbstbedienung bereit ist, durchaus die eine oder andere Vergünstigung geben. Eine transparente und auf den Umfang oder die Qualität der eingebrachten Leistungen Bezug nehmende Bezahlung gibt es gleichwohl nicht – übrigens auch dann nicht, wenn Kunden Leistungen erbringen, die sie selbst nicht nutzen.

Drei *Merkmale* zeichnen, wie in den folgenden Kapiteln (v.a. in Kap. 4) ausgearbeitet werden soll, den neuen Kunden- und Konsumententypus aus:

- Der Konsument ist nicht mehr nur Käufer und eher passiver Nutzer von Waren und Dienstleistungen, sondern seine *Arbeitskraft* wird gezielt von Betrieben genutzt – wenn auch ganz anders, als über den Weg der formellen lohnabhängigen Beschäftigung. Die privaten Tätigkeiten und ihre latenten Produktivitätspotentiale geraten damit systematisch unter das Regime einer betrieblichen *Vernutzung*.
- Der Konsument wird zur expliziten betrieblichen *Wertquelle* – komplementär zur Wertquelle der formellen, erwerbsförmigen Arbeitskraft, aber in ganz anderer Form. Die konsumtive Produktivität von Menschen in ihrem privaten Leben wird damit einer betrieblichen *Ökonomisierung* neuer Qualität unterworfen.
- Der Konsument wird schließlich zum betrieblichen *Mitarbeiter* – wenn auch anders als die angestellten Beschäftigten. Die produktiven Anteile des individuellen Konsums werden also einer gezielten organisatorischen *Beherrschung* und Anbindung unterworfen, für die es noch keine Rechtsformen, keinen rechtlichen Schutz, keine Interessenvertretung usw. und dementsprechend auch noch keine Begrifflichkeiten gibt.

Diese Vermutung steht in expliziter Parallele und Erweiterung zu der von uns an anderer Stelle ausgearbeiteten These des „*Arbeitskraftunternehmers*“, da es nicht nur erstaunliche

Analogien gibt, sondern ganz offensichtlich Zusammenhänge: Der gezielt in betriebliche Vorgänge einbezogene Konsument ist nämlich strukturell gesehen nichts anderes als der (auf der anderen Seite) zunehmend betrieblich externalisierte Arbeitskraftunternehmer. Beide Formen und die dahinter stehenden betrieblichen und gesellschaftlichen Prozesse sind, so vermuten wir, zwei Seiten einer Entwicklung bzw. eines *neuartigen Typus gesellschaftlicher Subjektivität* (als Arbeitskraft und Konsument), zu deren Verständnis hier ein erster Beitrag vorgelegt wird.

(...)