dass es im Sinne einer allgemeinen „Seid-nett-zueinander-Kampagne“ (Tönnies 1996: 14) zur **Jedermannfloskel** für politische Sonntagsreden mutieren kann und gerade deshalb wirkungslos versickert.

Literatur

- Etzioni, Amitai, 1988: Die faire Gesellschaft. Jenseits von Sozialismus und Kapitalismus (amerik. Original: The Moral Dimension. Towards a New Economics). **Frankfurt/M.** 1996: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Etzioni, Amitai, 1993: Die Entdeckung des Gemeinwesens. Ansprüche, Verantwortlichkeiten und das Programm des Kommunitarismus (amerik. Original: The Spirit of **Community. Rights, Responsibilities, and the Communitarian Agenda**). **Frankfurt/M.** 1998: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Etzioni, Amitai, 1997: Die Verantwortungsgesellschaft. Individualismus und Moral in der heutigen Demokratie (amerik. Original: The New Golden **Rule. Community and Morality in a Democratic Society**). **Frankfurt/M.**, New York: Campus.
- Gans, Herbert, 1962: The **Urban Villagers: Group and Class** in the Life of Italian-Americans, New York 1982: The Free Press.
- Hildebrandt, Mathias, 1998: Bereichsrezension: Kommunitarismus. In: Soziologische Revue 21, 386-392.
- Lockwood, David, 1964: Soziale Integration und Systemintegration. In: Wolfgang Zapf (Hrsg.), Theorien des sozialen Wandels. Köln, Berlin 1969: Kiepenheuer & Witsch, 124-137.
- Probst, Lothar, 1996: Gesellschaft versus Gemeinschaft? Zur Tradition des **dichotomischen** Denkens in Deutschland. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B 36/96, 29-35.
- Reese-Schäfer, Walter, 1997: Grenzgötter der Moral. Der neuere europäisch-amerikanische Diskurs zur politischen Ethik. **Frankfurt/M.**: Suhrkamp.
- Sandel, Michael J., 1982: Liberalism and the Limits of Justice.** Cambridge MA.: Cambridge University Press.
- Sandel, Michael J., 1984: Die verfahrensrechtliche Republik und das ungebundene Selbst. In: Axel Honneth (Hrsg.), Kommunitarismus. Eine Debatte über die moralischen Grundlagen moderner Gesellschaften. 3. Aufl., **Frankfurt/M.**, New York 1995: Campus, 18-35.
- Tönnies, Ferdinand, 1926: Gemeinschaft und Gesellschaft. Grundbegriffe der reinen Soziologie. Darmstadt **1963: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.**
- Tönnies, Sibylle, 1996: Kommunitarismus - diesseits und jenseits des Ozeans.** In: Aus Politik und Zeitgeschichte B 36/96, 13-19.
- Weber, Max, **1921: Wirtschaft und Gesellschaft.** Grundriß der verstehenden Soziologie. 5. Aufl., Tübingen 1980: Mohr.

THOMASBRÜSEMEISTER

Die Gesellschaft als organisierte Erwartungs-Enttäuschungs-Spirale - George Ritzers These der McDonaldisierung

George Ritzer, geboren **1940**, 1968 Ph.D. an der Cornell University, ist heute Professor für Sozialwissenschaften an der Universität von **Maryland**. Schwerpunkte seiner Arbeit sind „organizational behavior“ und soziologische Theorien. Seit den 70er Jahren setzt er sich u.a. mit Max Weber und dessen Überlegungen zum modernen **Rationalisierungsprozess** auseinander. Dies führte zu dem 1993 erschienenen Buch „The McDonaldisation of **Society**“. Weitere Hauptwerke: „**Sociology**“ (1990, mit Kenneth Kammeyer und **Norman Yetman**), „**Contemporary Sociological Theory**“ (1992).

Max Weber befürchtete Anfang dieses Jahrhunderts, dass immer mehr Bereiche der Gesellschaft nach Maßgabe rationaler bürokratischer Systeme organisiert würden, so dass sich die Menschen schließlich - in den Worten von George Ritzer - „in einem eisernen Käfig des Rationalen wiederfinden, aus dem es kein Entkommen ... geben könnte.“ ⁽⁸⁾ Um „Weber zeitgemäßer zu interpretieren“ ⁽¹¹⁾, wählt Ritzer den Begriff der McDonaldisierung. Diese hat nach seiner Ansicht „ein breites Spektrum von Unternehmen und sogar die gesamte Lebensweise in einem beträchtlichen Teil der Welt **beeinflusst**“, und zwar hinsichtlich **Effizienz**, Berechenbarkeit und Vorhersagbarkeit - Kriterien, die auch für Weber moderne Bürokratie kennzeichnen. Ritzer sieht dabei McDonald's „als **Modellfall**“ für einen weitreichenden Vorgang, den ich McDonaldisierung nenne; das ist der Vorgang, durch den die Prinzipien der **Fast-food-Restaurants** immer mehr Gesellschaftsbereiche in Amerika und auf der ganzen Welt beherrschen“ ⁽¹⁵⁾. Mit anderen Worten: Es wirken sich heute die bürokratischen Prinzipien der **Effizienz**, Berechenbarkeit und Vorhersagbarkeit nicht nur in den modernen Schnellrestaurants aus, „sondern auch auf die Ausbildung, Arbeitswelt, Reisen, Freizeitgestaltung, Ernährung, Politik, Familie und praktisch sämtliche anderen gesellschaftlichen Berei-

¹ Wenn nicht anders **erwähnt**, beziehen sich alle Zahlenangaben in Klammern auf Ritzer (1993).

che." (15/16) Die Menschen unterwerfen sich immer mehr einer formalen Rationalität:

Man läßt also nicht zu, daß der einzelne sich seiner eigenen Hilfsmittel bedient, wenn er nach dem besten Weg sucht, um eine Aufgabe zu erfüllen, sondern es gibt Regeln, Vorschriften und Verfahrensweisen, welche die optimale Methode entweder vorherbestimmen oder bei ihrer Entdeckung helfen. (43)

Diese Passage deutet Ritzers Gegenwartsdiagnose an: Die moderne, McDonaldisierte Welt ist eine extrem verwaltete, bürokratische Welt, in welcher die Menschen keine eigenen Entscheidungen mehr treffen, sondern dies den Vorschriften und Verfahrensweisen überlassen, die von Organisationen stammen. Doch wie konnte es zu dieser Entwicklung kommen?

Ausdehnung der McDonaldisierung

Das Fast-food-Restaurant McDonald's begann seinen Siegeszug in den USA der dreißiger Jahre. Zunächst war es nur in amerikanischen Vororten zu finden, drang dann aber in die Großstädte vor, und dies nicht nur in den Vereinigten Staaten, sondern in sehr vielen Ländern der Erde. Darüber hinaus eroberten McDonald's und ähnliche Anbieter immer mehr Territorien, etwa Bahnhöfe, Flughäfen, die Armee, Colleges und Schulen. So liefert eine Piz-Firma in 20 Bundesstaaten der USA etwa 120 Millionen Schulmahlzeiten pro Jahr, dafür landen Äpfel, Joghurt und Milch im Papierkorb. Schon früh werden Kinder in der Schule an Fast-food gewöhnt, und die Firmen tragen das Ihre dazu bei, insofern z.B. McDonald's-Filialen in Illinois den Schülern mit den besten Noten einen Cheeseburger versprechen.

Einen weiteren Schub erhielt die McDonaldisierung durch Mikrowellengeräte. Heute lassen sich nach Ritzer

eigentlich alle Arten von Fast-food zu Hause genießen, ohne daß man sich in ein Fast-food-Restaurant begeben muß. Solche „hausgemachten“ Fast-food-Gerichte scheinen in mancherlei Hinsicht sogar effizienter zu sein, als es einem Fast-food-Restaurant möglich ist. Statt sich ins Auto zu setzen, zum Restaurant ... zu fahren und dann nach Hause zurückzukehren, braucht man das gewünschte Gericht nur noch in die Mikrowelle zu schieben. Auf der anderen Seite sinkt die Effizienz der häuslichen Zubereitung in der Mikrowelle, weil man erst einmal in den Laden fahren und die Fertiggerichte einkaufen muß. (84)

Solche Effizienzerwägungen werden jedoch nach der Beobachtung von Ritzer die Menschen in Wirklichkeit kaum anstellen, geben sie sich doch in der Regel mit allgemeinen Vorstellungen darüber zufrieden, dass manche Dinge effizienter als andere seien. Es sind gerade solche Fiktionen, die der McDonaldisierung zum Durchbruch verhelfen:

In einer McDonaldisierten Gesellschaft neigen Menschen zu Tätigkeiten, die zu der effizienten Kategorie zählen, und andere, die als ineffizient gelten, werden vermieden. Dabei wird zwischen den Dingen, die man für effizient hält, kaum differenziert. Zum Teil ist das eine Erklärung für die Tatsache, daß das zu Hause zubereitete Mikrowellengericht den Umsatz der Fast-food-Restaurants nicht nennenswert beeinträchtigt. (85)

Im Gegenteil ist sogar eine wechselseitige Steigerung der vielen McDonaldisierten Produkte plausibel (dazu unten mehr). Doch was bedeuten Effizienz und Berechenbarkeit genauer besehen?

Effizienz und Berechenbarkeit

Für diese Prinzipien ist der Hamburger der McDonald's-Filialen ein Paradebeispiel. Herstellung und Verkauf unterliegen wie schon bei den Brüdern MC Donald in den dreißiger Jahren einer minutiösen Kalkulation, was die rationelle Grundlage für eine stürmische Expansion von McDonald's war und immer noch ist.

Die Brüder MC Donald eröffneten 1937 in Kalifornien ein Imbissrestaurant. Um Durcheinander zu vermeiden, boten sie eine sehr begrenzte Speisekarte an, verzichteten auf persönliche Bedienung sowie zeitaufwendige Zubereitung. Einfache Gerichte ermöglichten einfache Tätigkeitsprofile für den „Griller“, „Shaker“ und „Frittierer“. Ein Betriebsbuch hielt in allen Einzelheiten fest, wie Milchshakes zu zapfen, Kartoffeln zu frittieren und Hamburger zu grillen sind. Damit zogen Taylorisierung und Fließbandarbeit in die Restaurants ein:

Die Griller wurden angewiesen, die Hamburger von rechts nach links nebeneinander auf den Grill zu legen, und zwar in sechs Reihen zu je sechs Frikadellen. Und da die beiden ersten Reihen am weitesten von den Heizelementen entfernt sind, wurde ihnen vorgeschrieben (was bis heute gilt), die dritte Reihe zuerst zu wenden, dann die vierte, fünfte und sechste, und zum Schluß die beiden ersten. (64)

Sogar für das, was die Beschäftigten den Kunden sagen sollten, entwickelten die Brüder MC Donald Vorschriften. Ray Kroc war schließlich derjenige, der das Rationalisierungspotential dieser „exakten“ Restaurantorganisation mit der Idee einer landesweiten Restaurant-Kette verband. Mit dem Franchise-Prinzip legte er zu Beginn der fünfziger Jahre den Grundstein für ein Imperium. Weil nur Einzellizenzen vergeben wurden, konnten sich einzelne lokale Betreiber nicht zusammenschließen, und so ließ sich die gesamte Kette der Restaurants stark kontrollieren. Durchschlagend waren die niedrigen Lizenzen von damals 950 Dollar. Kroc belohnte zudem Verbesserungsvorschläge, die von den Lizenznehmern kamen. So expandierte das System, blieb aber seinem Grundprinzip, dem Angebot einfach herzustellender Speisen, treu.

Noch heute sind in einer McDonald's-Filiale alle Zutaten genauestens bemessen. Die Frikadelle für den Burger wiegt 45 Gramm, hat 9,8 cm Durchmesser, das Brötchen 8,9 cm. Der **Fettgehalt** der Frikadelle muß 19% betragen, **sonst** würde sie beim Braten zu sehr schrumpfen und konnte nicht mehr über den Rand des Brötchens hinausragen, um die Illusion von **Größe** zu vermitteln. Ein wachshaltiges Papier zwischen den Fleischscheiben ermöglicht, dass diese problemlos auf den Grill **gleiten**. Und Kassiererinnen tippen dank Computerkassen auf Symbole für die Gerichte, statt die Preise mühsam einzugeben. Insgesamt ist die Zubereitung der Speisen, die Inneneinrichtung und die Bedienungsmannschaft darauf eingerichtet, eine große Zahl von Kunden schnell durch das Restaurant zu schleusen. Kurze Zeiten bei der Zubereitung und dem Verzehr der Speisen werden als Maßzahlen des Erfolgs gerechnet, und der basiert auf einer extrem berechnenden Organisation. In vielen **Schnellrestaurants**, die wie McDonald's organisiert sind, müssen die Kunden nichts **bezahlen**, wenn sie nach wenigen Minuten ihr Essen noch nicht erhalten haben. Und selbst in einem kein Fast-food anbietenden amerikanischen Restaurant kann ein europäischer Besucher beobachten, dass sowohl die Kellner als auch andere Gäste es kaum **verstehen**, wenn man mehrere Gänge gemütlich verzehren möchte - alles ist mehr oder weniger stillschweigend auf einen effizienten, d.h. schnellen Verzehr ausgerichtet.

Eine solche „Kultur“ der Berechenbarkeit und **Effizienz** hat sich nach Ritzers Ansicht heute in allen Poren der Gesellschaft festgesetzt. Sie dehnt sich auf Lebensbereiche aus, die bislang „**lebensweltlich**“, nach Gefühl, Geschmack oder **Sympathie**, und nicht nach Rationalitätsgesichtspunkten entschieden wurden. Webers These vom „Gehäuse der Hörigkeit“ bringt diese Entwicklung für Ritzer auf den Punkt.

Zum einen besagt die **These**, dass sich die Menschen selbst der Berechenbarkeit als einem neuen Imperativ der Kultur **unterwerfen** - dem zufolge sie z.B. auch in der Liebe auf die verwendete **Zeit**, auf einen möglichst geringen Mitteleinsatz achten, was natürlich einer echten Liebe zuwiderläuft. Zum anderen meint **Ritzer**, dass die Berechenbarkeit von McDonaldisierten Firmen ausgeht und entsprechend bekämpft werden kann. Dazu **muss** aber zunächst erkannt werden, dass und wie die **McDonaldisierung** Menschen geschickt in ihre Organisation einspannt. Wenn etwa die Kunden **selbst** noch ihre Tablett wegbringen müssen oder (wie in manchen Warenhäusern in den USA) selbst ihre Waren über Scannerkassen schieben **sollen**, dann werden sie Teil rationaler Maschinen, ohne für ihre Tätigkeiten bezahlt zu werden. Das **Schnellrestaurant** verkauft diese Selbsteinbindung mit Argumenten, die an die Bequemlichkeit und Zeitersparnis der Kunden **appelliert** (es ist weniger aufwendig, zu **McDonald's** zu fahren, als sich sein Essen selbst **zuzubereiten**). Eine ähnliche „**Servicefreundlichkeit**“ bieten **Geldautomaten**, an denen man sich rund um die Uhr selbst bedienen darf. Die vermeintliche Rationalität solcher Einrichtungen bezieht sich nach Ritzer genau genommen nur auf die

betriebsinterne Organisation und wird zu einer irrationalen Externalität, sobald man darüber hinausblickt. Berge von Verpackungsmüll, Warteschlangen vor den Kassen und brüchige Familienbeziehungen (weil man Mahlzeiten nicht mehr gemeinsam **zubereitet** und einnimmt) machen die scheinbaren Vorteile der McDonaldisierung wieder zunichte.

Berechenbarkeit bedeutet also zweierlei. Für die Firma **beinhaltet** sie einen bis ins Kleinste kalkulierten Umgang mit dem Produkt, bei Vertrieb und Vermarktung, was straffe Hierarchien und strenge **Kontrollen verlangt**.² Für den Kunden beinhaltet Berechenbarkeit zunächst einmal die Illusion eines leistungsfähigen **Produkts**, das nicht nur in seiner Qualität immer gleich gut und überall jederzeit erhältlich ist, sondern auch viel fürs Geld bietet. Dieser Eindruck **entsteht**, weil etwa die Pommes-Frites bei McDonald's in kleine Tüten gequetscht werden, so dass sie oben immer etwas herausragen und nach „**Mehr**“ aussehen. In Wirklichkeit sei der Wert der **Pommes** gering, die Gewinnspanne erheblich und die Rechnung des Verbrauchers falsch: „Er bekommt eben nicht viel für wenig Geld.“ (l 14) Und er muss, wie gesagt, für sein Produkt noch unbemerkt mitarbeiten.

Effizienz und Berechenbarkeit, so Ritzer, fordern in der McDonaldisierten Welt mitunter zur menschlichen **Kreativität** heraus. So entwickeln etwa manche „Griller“ beim **fließbandartigen** Wenden der Burger künstlerische Fähigkeiten. Für die meisten Menschen sind jedoch Berechenbarkeit und **Effizienz** zweiseitig. Erstens **stellt** sich die Frage, welche Folgen sich im kulturellen Miteinander **einstellen**, wenn die **Effizienzkriterien** nicht von Menschen, sondern von Organisationen vorgegeben werden. Hier scheint sich nach Ritzer der Trend zu einer schnellebigen Gesellschaft, die den geringsten Mitteleinsatz für die Zielerreichung **fordert**, immer mehr durchzusetzen, und zwar so, dass die Menschen auch dort plötzlich Geld und Zeit kalkulieren, wo sie es früher nicht taten. Wenn sie es tun, stützen sie sich nicht **auf eigene** Urteile, sondern auf **Effizienzkriterien** rationaler Organisationen. So werden andere, „**lebensweltliche**“ **Entscheidungskriterien** immer mehr in den Hintergrund gedrängt. Schließlich sieht sich kaum jemand mehr in der Lage, Familienfeiern oder Kindergeburtstage selbst auszurichten. Es erscheint einfacher, dies einer **kompetenter** erscheinenden Organisation zu überlassen oder z.B. die Lust an Reiseüberraschungen gegen Sicherheit, **Standardisierung** und **Vorhersagbarkeit** einzutauschen. Keine **Experimente!**, so **lautet** die Devise. Sogar in den Bereichen, in denen es um Entspannung geht, setzen sich die Menschen nun unter Erfolgsdruck. Zweitens kommen nach Ritzer die **Zeit-** und **Kostenvorteile**, die mit der **McDonaldisierung** einhergehen, in Wirklichkeit hauptsächlich den Firmen und weniger den Menschen zugute, auch wenn knappe Kalkulationen und große Gewinnspannen erst die massenhafte Verbreitung der Produkte ermöglichten. Die Kosten sind

² Vermutlich **weil** sie diese **Kontrolle der Betriebsführung behindert**, duldet McDonald's in **Deutschland keine gewerkschaftliche** Organisation seiner Arbeitnehmer.

in Wirklichkeit viel **größer**, vor allem in kultureller Hinsicht, denn was in der rationalen Kalkulation immer weniger Platz findet, sind Gespräche, Plaudereien, individuelle Wünsche. Würde der Kunde an der McDonald's-Theke seinen Hamburger nach eigenen Vorstellungen belegt, seine **Pommes-Frites extra fritiert** haben wollen, so würde er die **Effizienz-Kalkulation** des Restaurants zu nichte machen. Damit spricht Ritzer die Frage an - ohne dass er systematisch zwischen Angebot und Nachfrage unterscheidet -, ob die Kunden so berechnend mit dem Angebot umgehen, wie es das Angebot nahelegt. Tatsächlich wird die Berechenbarkeit der Restaurantkette oft gesprengt, wenn man beobachtet, dass sich einige Besucher gemüütlich stundenlang an einem einzigen Getränk oder einem Burger festhalten, obwohl die Sitzmöbel in den Schnellrestaurants offensichtlich **bewusst** so gestaltet wurden, dass man auf ihnen nicht längere Zeit verweilen mag.

Nicht zu leugnen bleibt nach Ritzer, dass von den an Berechenbarkeit und **Effizienz** orientierten Organisationen ein neuer Impetus auf alle Lebensbereiche ausstrahlt. Auch wenn die Menschen die neuen Angebote nicht vorbehaltlos nutzen, so unterhöhlen diese doch die traditionellen Regeln der Lebensorganisation. In diesem Sinne zersetzt die McDonaldisierung alte Institutionen und Bräuche, ohne etwas Neues an deren Stelle zu setzen, obwohl manche Amerikaner den goldenen Doppelbogen von **McDonald's** und andere Symbole der **McDonaldisierten** Gesellschaft als neue „heilige“ Institutionen interpretieren (21). Insbesondere befürchtet Ritzer wie viele Amerikaner eine Zerstörung des Familienlebens. Statt gemeinsamer Mahlzeiten, die ja auch eine zwanglose erzieherische Funktion haben, sitzt überspitzt gesagt jeder allein mit seinem Hamburger vor dem Fernseher. Die McDonaldisierung beinhaltet in dieser Hinsicht einen Wertezwergfall, sie lobpreist Rationalität als einzigen Wert, und es wird **begründungspflichtig** beziehungsweise zur Ausnahme, wenn die Familie zu Hause kochen will, wo das gleiche Ziel doch bei McDonald's billiger und schneller erreicht werden kann. Auch wenn man diesen **Rationalitätsimpuls** angesichts von Hamburgern und Fritten, die bestimmt nicht jeder mag, leicht abtun könnte: Wer zieht es schon vor, seine Reise von A bis Z selbst zu planen, anstatt sie von einem Reisebüro buchen zu lassen? Ein solches Unternehmen ist, wie McDonald's, nichts anderes als eine riesige Bürokratie, die vorgibt, individuelle Bedürfnisse effizient zu befriedigen. Aber kann dies mit standardisierten Angeboten überhaupt gelingen?

Vorhersagbarkeit und Standardisierung

Egal wo heute eine Reise hinführt, überall findet man die gleiche Dichte von Fast-food-Restaurants oder anderen McDonaldisierten Organisationen. Dies macht nach der Auffassung von Ritzer die Welt extrem vorhersagbar. Damit verbunden ist eine Standardisierung des Angebotes, die so recht nicht zu in-

dividualisierten Gesellschaften passen mag. Nicht nur Speisende, auch Reisende oder Zeitungsleser können in den Vereinigten Staaten an beinahe jedem Ort die gleichen Produkte beziehungsweise den gleichen Service erwarten. Als Beispiel nennt Ritzer Hotelketten, die in Amerika mit dem flächendeckenden Verkehrsnetz entstanden. Während früher der Besuch eines Motels eine Art Abenteuer war - niemand **wusste** genau, was einen erwartet -, warben Hotelketten wie **Holiday Inn** oder **Motel 6** sozusagen mit Vorhersagbarkeit und Sicherheit an jedem Ort der Welt, was Preise und den Unternehmungsstandard betrifft. Ähnliches **lässt** sich beobachten, wenn der New Yorker in San Francisco aus dem Flugzeug steigt. Ihn lacht die gleiche Aufmachung der Tageszeitung „USA Today“ an, die wie immer in den vertrauten Verkaufskästen bereit liegt, auch wenn die Redaktion an der Westküste eine andere ist als die an der Ostküste. Nachrichten werden jedoch dort wie hier genauso standardisiert zubereitet, ganz ähnlich wie Hamburger: eine politische Schlagzeile hier, ein Happen Sportbericht dort.

Was **Ritzer** an all diesen Beispielen beobachtet, sind Menschen, die möglichst keine Überraschungen mehr erleben wollen. Dies mutet paradox an: Tausende besuchen Europa, steigen aber immer seltener aus dem Bus, um die Kultur wirklich kennen zu lernen. Die Gastländer versuchen, auf die Wünsche der Reisenden einzugehen, was zu umfangreichen Planungen führt, aus denen letztlich alle echten Überraschungen entfernt wurden - wer möchte schon gern in einer europäischen Altstadt von Verkäufern belästigt, durch unsauberes Wasser oder Lebensmittel krank werden? So überziehen Millionen Besucher die Gastländer gleichsam mit einer standardisierten Kultur, die darauf zielt, neue Situationen möglichst zu eliminieren und die Reise zu einem vorhersagbaren „schönen“ Erlebnis werden zu lassen. Die McDonaldisierung läuft bezüglich der Vorhersagbarkeit darauf hinaus, jegliches Erleben des Fremden zu verbannen, insofern es nicht geplant ist. Eine solche kulturelle Verarmung geht gleichzeitig **einher** mit einer massenhaften Verbreitung dieser „**Einheits**“-Kultur - im Prinzip kann sich heute jeder jederzeit Pauschalreisen leisten. Insofern lockt die **McDonaldisierte** Gesellschaft mit vorhersagbaren Annehmlichkeiten für alle.

Viele andere Bereiche haben es den Pauschalreisen oder dem standardisierten Fast-food nachgemacht, indem sie aus ihren Produkten beziehungsweise Dienstleistungen Überraschungen ausgeschaltet haben. Obwohl dieses Unterfangen von der Sache her z.B. beim Haarschneiden kaum möglich ist, weil jeder Frisör etwas anders schneidet und jeder Kunde etwas andere Haare hat, wird auch hier versucht, ängstliche Kunden zu beruhigen, indem alle Läden einer Kette die gleiche äußere Aufmachung und innere Einrichtung bekommen. Symbole sorgen für eine greifbare, rituelle Struktur, die das Haarschneiden zu einem **berechen-** und vorhersagbaren Erlebnis macht.

Ein weiteres Beispiel für Vorhersagbarkeit stellt die Universität dar. Während die europäischen Universitäten im geistes- und sozialwissenschaftlichen

Bereich, **vereinfacht** gesagt, eine **Palette** von Fächern und speziellen Fachthemen **anbieten**. **zwischen** denen sich der Studierende selbst entscheiden **muss**, werden in Amerika oftmals Lehrinhalte samt Stundenplänen eng vorgegeben. Ritzer spricht von „**Lehrmaschinen**“ (237), in welchen schließlich auch die Noten anhand von unpersönlichen Multiple-Choice-Prüfungen ermittelt werden. Ähnliche Trends lassen sich in den hiesigen Universitäten beobachten. Nicht nur sind die **Lehranstalten** hier wie dort zu Masseneinrichtungen geworden, sondern dies schlägt sich als Standardisierung und Verschulung des Angebots nieder. Den Studierenden und ihren gleichsam natürlichen Eigeninteressen kommt dies zum Teil entgegen, da nur noch eine begrenzte Textmenge gelernt werden muss. Auch Professoren sehen darin manchmal die einzige **Chance**, um die große Zahl von Studierenden noch **bewältigen** zu können. Aber auf diese Weise lesen im **Endeffekt** immer mehr Studenten die **immergleichen** Texte, was dem Geist der **Universitäten** als offener Lehranstalten eigentlich widerspricht. Würde sich der Trend zur Standardisierung und zur Vorhersagbarkeit dessen, was gelernt werden soll, durchsetzen, würde sich kaum jemand mehr selbst die Mühe machen, die verschiedenen und durchaus widersprüchlichen Sinnangebote einer Universität auf eigene Faust in eine Beziehung zu bringen. Studierende erwarten heute schon viel von standardisierten Vorgaben, die jedoch nur vordergründig befriedigen, weil sie eben nicht die ganze Universität ausmachen. Wenn schließlich immer mehr Universitätsbesucher auf jene „effizienten“ **Erfolgsmöglichkeiten** setzen, die ihnen mit den standardisierten Leistungsangeboten offeriert werden, sind sie immer weniger zu eigenen Erfahrungen mit dem schwierigen „Text“ der Universität bereit - die McDonaldisierung **beginnt**, auch in diesem Bereich Wurzeln zu schlagen.

Ein wieder anderes Beispiel stammt aus der Medizin. Ähnlich wie für **individuelle** Beziehungen zwischen Professor und **Student** in der standardisierten Massenuniversität kaum mehr Platz ist, kann auch ein Arzt im Krankenhaus auf die individuellen Sorgen und Nöte seiner Patienten nur noch selten eingehen. Insofern sie unter einem starken Kostendruck „operieren“ **müssen**, tendieren Universitäten und Krankenhäuser dazu, bürokratische Maschinerien zu werden. So bemerkt Ritzer: „Heute ist der Arzt ein **Verteiler**, der die Patienten zu verschiedenen Maschinen und Spezialisten schickt. Die ärztliche Beurteilung wurde zumindest teilweise durch technische Befunde ersetzt. Es gibt schon die ersten Computerprogramme zur Diagnose von Krankheiten.“ (193) Grundsätzlich gehe der Trend „von den unvorhersehbaren, subjektiven Entscheidungen des Arztes zur eher objektiven **Beurteilung**, die durch verschiedene hochkarätige technische Entwicklungen vorgegeben werden.“ (167) In einem solchen System sind die Kunstfertigkeit eines Arztes oder der individuelle Wunsch eines Patienten Störfaktoren.

Zum Ausgleich versprechen gleichsam die **Maschinen**, die standardisierten Produkte und Dienstleistungen, dass alle Wünsche an allen Orten der

Welt auf die gleiche Weise befriedigt werden können. Dies bedeutet auf den ersten Blick ein erheblich verbessertes Angebot von Waren und Dienstleistungen für ein immer größeres Publikum. Aber auf den zweiten Blick sind dies oft nur **Fiktionen**, mit denen die McDonaldisierung Akteure anzieht. Viele Nachteile bleiben unberücksichtigt. Dazu gehört auch die **höhere** soziale Kontrolle, die in den **McDonaldisierten Produktions-** und Konsumtionsabläufen steckt.

Kontrolle

Die Dimension der Kontrolle ergibt sich aus den **standardisierten**, auf **Effizienz** und Berechenbarkeit ausgerichteten Arbeitsprozessen der McDonaldisierung. **Eingespannt** in **fließbandförmige** Arbeitsabläufe werden die Menschen Ritzer zufolge von Technologien und bürokratischen Regeln **geführt**, die ihnen sagen, was sie tun und lassen sollen. McDonaldisierte Unternehmen sind bestrebt, die von Menschen ausgehende Unsicherheit zu beseitigen, denn eine Firma, die Millionen Brote maschinell backt, kann es sich nicht leisten, wenn ein Bäcker die Brote mal etwas dunkler und mal etwas heller ausfallen **lässt**. Tatsächlich werden in den modernen Produktionsstätten die wichtigsten Arbeitsschritte technologisch gesteuert und durch Maschinen ausgeführt. Und die Technologien übernehmen auch eine - nun indirekte - Kontrolle der Tätigkeiten, die in **traditionellen Arbeitsorganisation** noch face to face zwischen Vorgesetzten und **Untergebenen** ausgeübt wurde. Wenn in der bis ins Kleinste durchorganisierten Produktion ein Teil nicht zur rechten Zeit am rechten Platz ist, kommt der Arbeitsablauf ins Stocken, und deshalb **ist** das kontrollierte Ineinandergreifen das A und O.

Die starke technologische Durchsetzung **McDonaldisierter** Betriebe macht zudem qualifizierte Fachkräfte weitgehend überflüssig - man benötigt keine Facharbeiter mehr, um Pommes-Frites nach einem Klingelzeichen aus der Friteuse zu nehmen. Im Gegensatz zu qualitativ **bestimmten** Arbeiten - etwa das Kreieren von verschiedenen Menüs durch den Küchenchef - herrscht nun das Gesetz der großen Zahl. Gut ist, wenn das Restaurant viele Gäste bedient, der Arzt viele Überweisungen ausstellt **etc.** Jeder Einzelne **trägt** mit seiner Arbeit zu dieser rationalen Maschinerie bei, deren Organisations- und Erfolgskriterien ihn genauer kontrollieren. Zudem stellt McDonald's (**als** Modellfall der McDonaldisierung) oft Teenager ein, weil **sie** sich ohnehin „leichter als Erwachsene damit abfinden, daß sie sich mit ihrer Selbständigkeit den Maschinen, **Richtlinien** und **Vorgehens** weise n unterwerfen müssen.“ (179)

Darüber hinaus werden auch die Kunden in der McDonaldisierten Gesellschaft kontrolliert, beispielsweise wenn sie durch die **Organisation** des Restaurants dazu angehalten werden, dieses möglichst schnell wieder zu verlas-

sen. wenn Geräte angeben, wann Gerichte fertig sind, wenn **Reiseleiter** oder Diätpläne in Zeitschriften empfehlen, was man tun oder lassen sollte. Ähnlich kontrolliert werden die Menschen nach Ritzer durch die modernen Einkaufs- und Vergnügungsparks geschleust. Wenn es nach den **McDonaldisierten** Konsumangeboten geht, sind der individuelle Geschmack und überhaupt individuelle Wünsche beim Kochen oder Einkaufen **störend**. Denn die technologischen Wunderwerke ä **la** Disneyland behaupten, den Kunden viel effizienter, verbunden mit einem **Erlebnisversprechen**, von A nach B, d.h. von seinem Alltag in eine Reizlandschaft, überführen zu können. Dahinter steht jedoch nach Ritzer nichts anderes als ein enormer bürokratischer **Apparat**, der den Kunden mit einem Netz von Vorschriften und Regeln kontrolliert. Wenn die Menschen dies nicht bemerken, sind sie in ein „Gehäuse der Hörigkeit“ eingebunden.

Nach der Ansicht von Ritzer ist die Effizienz versprechende Technologie letztlich inhuman. Sie wendet sich gegen den Menschen. Wenn sie im Zuge der McDonaldisierung auf das automatische Einchecken in Hotels warten, sich in Schlangen vor Bankautomaten einreihen, ihr Fast-food nach **Herstellerranweisungen** in der **Mikrowelle** zubereiten, Waren aus dem Katalog bestellen oder ins **Fitness-Studio** gehen, überlassen sie diese Bereiche des Lebens bürokratischen Organisationen und deren Regeln. Für die Individuen bedeutet die McDonaldisierung nicht mehr, sondern weniger Lebensqualität, insofern sie den Menschen außer der Konsumtion eigentlich alles abnimmt. Und die Akteure werden selbst zu aktiven Trägern einer in sich widersprüchlichen Maschinerie gemacht, deren zerstörerische Mechanik aus einem Wechsel von verlockenden Angeboten und Enttäuschungen besteht.

Anspruchs-Enttäuschungs-Spirale

Verlockend ist die McDonaldisierung deshalb, weil sie bei aller Vorhersagbarkeit und Eliminierung des Unbekannten **gleichzeitig Erlebnis-**, **Unterhaltungs-** oder **Abenteureraspekte** verspricht, die sie aufgrund der extremen Standardisierung jedoch nicht beinhaltet. Ob es sich nun um die institutionelle Organisation einer Nahrungsaufnahme, eines Kindergeburtstages oder eines Studiums handelt: irgendwie fühlt man sich hinterher nicht befriedigt. Genau deshalb kann man dazu gedrängt werden, entweder noch höhere Ansprüche an den Erfolg McDonaldisierter Organisationen zu stellen oder die **Enttäuschungen**, die in dem einen McDonaldisierten Lebensbereich entstehen, durch McDonaldisierte Produkte aus anderen Bereichen auszugleichen. **McDonaldisierte** Gesellschaften bieten dabei eine ganze Kette von Möglichkeiten, die einander wechselseitig als **Ersatzbefriedigungen** dienen können (nach dem nicht ganz gelungenen Kindergeburtstag bei McDonald's fährt man das nächste **Mal** zu Disneyland oder reagiert sich im **Fitness-Studio** ah).

Innerhalb der McDonaldisierung befriedigen natürlich auch die Ersatzbefriedigungen nicht **richtig**, da die McDonaldisierten Produkte zu einem gewissen **Teil** nur den Schein von **Qualität vorspielen**, so dass zu wieder anderen McDonaldisierten Produkten gegriffen werden **muss**, um sich Befriedigung zu verschaffen - unter dem Strich wird jedoch das unbefriedigende Gefühl nur **verstärkt**, was den Griff nach den Ersatzprodukten erneut stärker werden **lässt etc.**

Das Gesagte lässt sich als **„Anspruchs-Enttäuschungs-Spirale“** der McDonaldisierung bezeichnen. Obwohl Ritzer diesen Begriff nicht verwendet, scheint genau darin eines der Erfolgsgeheimnisse der **McDonaldisierung** zu liegen. Der **Kernmechanismus** besteht darin, überhaupt von Organisationen etwas zu erwarten, was man früher selbst bewerkstelligte. Driften die Individuen einmal von ihren traditionellen Gewohnheiten ab beziehungsweise öffnen sie sich einmal den **Effizienz-Fiktionen** der modernen Organisationen, dann warten gleichsam auf der Stelle hunderte derartiger **Organisationen** mit solchen Fiktionen auf, die dann vorn Einzelnen tatsächlich nicht mehr auf ihre wirkliche Effizienz überprüft werden können. Die Individuen haben gleichsam einen **teuflichen** Pakt mit den **Organisationen** geschlossen, wenn sie etwas von ihnen **erwarten**, denn dann können sie **enttäuscht** und in die **Erwartungs-Enttäuschungs-Spirale** hineingezogen werden.

Um aus dem Mechanismus **auszubrechen**, müssten die Fiktionen der Effizienz, wie sie von den Organisationen verbreitet **werden**, durch ein Vertrauen in die eigene Urteilskraft ersetzt werden. **Ist** man aber an die McDonaldisierung und ihre Prinzipien erst einmal gewöhnt, nämlich **mit** den geringsten Mitteln das Bestmögliche schnellstens zu erreichen, dann erscheinen die Mühen eigener Wege und Entscheidungen tatsächlich als Aufwendungen, die unsichere Erfolge und Mühen beinhalten. Erst wenn die Kunden ihre eigenen Unlustgefühle in die Rechnung mit einbeziehen - was ja durch den **effizienz-** und **erfolgversprechenden** Konsum von McDonaldisierten Angeboten immer wieder hintangesellt werden **kann** -, wäre derjenige Zirkel entlarvt, der den McDonaldisierten Organisationen zugute kommt; dass nämlich Leistungsansprüche, die von Organisation erfüllt werden sollen, enttäuscht **werden**, was zu noch höheren Ansprüchen sowie zu abermaligen Enttäuschungen führt etc.

Zu der Anspruchs-Enttäuschungs-Spirale gesellen sich widersprüchliche Botschaften der McDonaldisierung, die ihre Durchschlagskraft auf kulturellem **Gebiet** erhöhen. Die erste Botschaft verspricht **Vorhersagbarkeit**, Effizienz, Berechenbarkeit und Risikolosigkeit, die zweite lockt mit Übersteigerungen, Erleben, Spaß und Risiko. Genau genommen ist diese zweite Botschaft den Angeboten nur äußerlich **aufgeklebt**, trägt aber maßgeblich zu der immensen Verbreitung der McDonaldisierung bei, denn der Unterhaltungswert des Produktes ist im Prinzip grenzenlos, während der Magen irgendwann mit Hamburgern gefüllt ist.

Im Prinzip könnte die **McDonaldisierte** Gesellschaft - was **Ritzer** nicht sagt - eine Art Kopie von älteren, **segmentären** Gesellschaften im Sinne von **Durkheim (1981) sein**, deren Mitglieder gleichsam rituelle Tänze um goldene Kälber aufführen und sich vorkommen, als ob sie sich dabei in **Richtung** eines größeren **Erlebnisreichtums** überschritten hätten. Dabei bleiben die Akteure in Wirklichkeit fortwährend auf dem sicheren Boden, den ihnen die gewohnten Rituale bieten. Dieser Widerspruch, sich überschreiten zu wollen und es gleichzeitig nicht zu tun -, wird jedoch **nicht** durchschaut, und so bleiben die **Gesellschaftsmitglieder** letztlich im Status **quo** befangen. Dies ist die Voraussetzung, das Ritual immer wieder zu spielen.

Eine andere Variante, die man mit **Horkheimer** und Adorno (1969)³ an Ritzer anschließen könnte, lautet: Die Akteure nutzen zwar die Angebote ihrer **Massenkultur**, durchschauen aber ansonsten deren Scheinheiligkeit. Sie ahnen aus einer Rollendistanz heraus, dass die McDonaldisierung - die Größe des Hamburgers und sein vermeintlich geringer Preis, das „Erlebnis“ einer Pauschalreise - größtenteils **Illusion** ist. Aber man **will** wenigstens gut betrogen werden.

Fazit

Die McDonaldisierung und ihre technologischen Errungenschaften wie automatische Zapfhähne, Scannerkassen, vorgegebene Lehrpläne oder selbstkochende Suppen besitzen nach Ritzer dehumanisierende Auswirkungen, da sie Menschen auffordern, sich moderner Fließbänder zu bedienen, um Bedürfnisse schneller und **damit „effizienter“** zu befriedigen. Über kurz oder lang werden auf diese Weise kulturell unterschiedliche Lebensweisen eingeebnet und, ausgehend von der **Bürokratie**, entindividualisieren sich die Menschen, insofern sie nichts anderes mehr wollen als bequeme, **McDonaldisierte** Produkte. Obwohl der Grad der McDonaldisierung in einzelnen Bereichen **unterschiedlich** ist, so geht doch nach Ansicht von Ritzer der allgemeine Trend dahin, nicht mehr selbst Mittel und Ziele festzulegen, sondern dies Organisationen zu überlassen. Diese sind jedoch dazu genau genommen nicht in der Lage, denn **Effizienz** und **Berechenbarkeit**, **Vorhersagbarkeit** und Kontrolle sind nichts anderes als **organisationsinterne** Kriterien. Aus der Sicht des einzelnen wird das Versprechen von Effizienz zunichte gemacht, wenn Tausende mit ihren Familien „mal eben“ zu McDonald's fahren wollen, dann aber im Stau stecken bleiben. Auch die Gesamtgesellschaft hat mit den Ko-

³ In ihrer Antisemitismusforschung betonen Horkheimer und Adorno (1969) einen **mehrschichtigen Prozess**, in welchem der **Rassist ahnt**, dass ihn der **autoritäre Führer** betrügt: **aber** da der Betreffende **zugleich autoritätshörig** ist, **lenkt** er **die** dabei **auf-tretenden Aggressionen** auf **schwächere** Dritte sowie sich selbst um.

sten der McDonaldisierung zu kämpfen, wenn man z.B. an den Verpackungsmüll der Schnellrestaurants denkt (dessen Beseitigung **letztlich** wieder dem Einzelnen aufgebürdet wird).

Ziele und Mittel wählt das Individuum normalerweise nach sehr heterogenen Gesichtspunkten aus, was jedoch nicht automatisch weniger sinnvoll ist. Darauf nimmt die McDonaldisierung strategisch Rücksicht, denn in den standardisierten Produkten wird an der **Oberfläche** die bunte Vielfalt von Lebenswelten simuliert, ohne freilich an der **Standardisierung** des Kerns etwas zu ändern. So verkauft etwa McDonald's sein begrenztes Sortiment unter systematisch variierenden Namen in mexikanischen, **italienischen**, spanischen etc. **Werbewochen**. McDonaldisierte Firmenriesen spielen somit beständig den Reiz des Neuen vor, womit sie auf der einen Seite die Neugierigen an sich binden. Auf der anderen Seite ahnen viele, dass dahinter das Ritual des Immergleichen **steht**, welches jedoch aus der Firmensicht geeignet ist, auch die Unsicheren und Ängstlichen an sich zu binden. So entgeht **letztlich** kaum jemand der McDonaldisierung.

Aufgrund dieses Doppelspiels ist auch der Ausweg, den Ritzer am Ende des Buches angibt, nämlich McDonaldisierte Produkte einfach zu meiden, etwa Saisonprodukte zu kaufen, zu Hause zu kochen oder nicht zum McDen-tist zu **gehen**, kein gangbarer Ausweg. Denn der Doppelmechanismus, der den Ängstlichen „erlebnisreiche Sicherheiten“ und den Neugierigen „sichere Überraschungserlebnisse“ bietet, ist so noch nicht ausgehebelt.

Zudem **lässt** sich, über Ritzers Analyse **hinausgehend**, eine **Anspruchs-Enttäuschungs-Spirale** erkennen, die durch Appelle nicht einfach zu umgehen ist. Werden die Erwartungen nach der Konsumtion **McDonaldisierter** Produkte nicht **erfüllt**, steht eine Vielzahl von Ersatzangeboten parat, die den Kunden unter dem Strich jedoch genau so unbefriedigt zurücklassen und ihn noch tiefer in die McDonaldisierung hineinlocken. Der Mechanismus wird nur durchbrochen, wenn neben den **Effizienzversprechen** der McDonaldisierung auch eigene Unlustgefühle mit eingerechnet werden. Dann sieht die Rechnung vielfach anders aus.

Eine etwas **distanziertere** Sicht auf die **Anspruchs-Enttäuschungs-Spirale** und andere Prozesse der McDonaldisierung lässt sich mit der Frage nach der gesellschaftlichen Verteilung erreichen: Wer ist überhaupt von der McDonaldisierung betroffen beziehungsweise wer entzieht sich ihr vielleicht von vornherein? Zwar besagt die Steigerungslogik der McDonaldisierung im **Grundsatz**, dass es allen immer besser gehen soll. Im Konsumbereich ist dies besonders offensichtlich. Dort gilt in vielen Bereichen (etwa bei Computern): Ein Produkt ist **veraltet**, sobald man es kauft. Es musste eigentlich morgen durch das neuere, bessere ersetzt werden. Einem solchen **Steigerungszwang** können sich aber einige entziehen, nämlich **diejenigen**, denen es schon gut **geht**, wie den Oberschichten. Sie können sich kaum noch vorstellen, durch welches Produkt sie ihre soziale Lage noch verbessern könnten, da sie schon

fast **alles** besitzen. Ähnliches gilt für die **Mittelschichten**. Auch sie sind im **Konsumbereich relativ** gesättigt, gleichwohl sich gerade Mittelschichtler untereinander anheizen können, sich durch ein wechselseitiges Übertrumpfen mit dem besseren Auto oder der schickeren Brille die eigene Leistungsfähigkeit zu demonstrieren. Damit **bleiben** die **Unterschichten** als die eigentlichen Ansprechpartner der McDonaldisierung im Konsumbereich übrig. Wenn man die **McDonaldisierung** auf ihre **gesellschaftliche** Verteilung hin betrachtet - was Ritzer nicht tut -, **lässt** sich **vermuten**, dass gerade diese Schichten von der Steigerungslogik, die in den **McDonaldisierten Produkten steckt**, am besten angesprochen werden. Denn sie besitzen in Relation zu den anderen Schichten am wenigsten. Ihre sozialen Lagen **sind** am **verbesserungswürdigsten**. Und warum sollte man die Verbesserung des eigenen Lebens nicht mit dem **geringsten** Aufwand erreichen? Genau dies versprechen ja die McDonaldisierten Konsumwaren. Tatsächlich scheinen in den McDonaldisierten Restaurants überproportional Menschen aus unteren Schichten zu speisen. Auf der anderen Seite lässt sich vermuten, dass die **McDonaldisierung** gerade für Ober- und Mittelschichten besonders **attraktiv** ist, nämlich z.B. bezüglich eines Erlebnisversprechens. Für dieses ist man vielleicht **empfänglich**, gerade weil man mit materiellen Dingen schon relativ gesättigt ist.

Unabhängig von solchen schichtspezifischen Differenzierungen, die man nicht bei Ritzer findet, lässt sich festhalten, dass er mit seiner Gegenwartsdiagnose eine **gesellschaftsbezogene** Betrachtung von Organisationen liefert, die Max Webers These vom „Gehäuse der Hörigkeit“ auf heutige Verhältnisse überträgt. Wie Weber sieht auch Ritzer in **Effizienz** und Wirtschaftlichkeit zentrale **Triebkräfte**, die zur Durchsetzung der McDonaldisierung geführt haben. Genauer als Weber **beschäftigt** er sich jedoch mit der Frage, warum die Menschen eine Gesellschaft wollen, die dem frei entscheidenden Individuum eigentlich **entgegensteht**. Eine erste Antwort lautet, dass die McDonaldisierung zu einem Wert an sich aufgestiegen ist: den die Menschen übernommen haben, ohne genauer darüber nachzudenken; viele sind unter McDonaldisierten Lebensbedingungen sozialisiert worden und führen ihre Kinder wieder in diese Welt ein. Eine zweite Antwort ergibt sich aus der Betrachtung der **Angebotsmechanismen**: Die Versprechen von Effizienz, Berechen- und Vorhersagbarkeit appellieren unmittelbar an die inneren Entscheidungskriterien der Akteure und nehmen sie ihnen gleichzeitig mit Hilfe von Organisationen ab. So scheint sich auf der einen Seite Webers Prognose zu **bestätigen**:

Er sah eine Gesellschaft voraus, in der die Menschen in eine Reihe rationaler Strukturen eingeschlossen sind und nur noch die Wahl haben, sich von einem rationalen System zum anderen zu bewegen. Sie würden sich also von einer rationalisierten Ausbildungsinstitution an einen **rationalisierten Arbeitsplatz begeben** und von einer rationalisierten Freizeiteinrichtung in ein rationalisiertes Zuhause. **Letztlich gibt** es dann keinen Ausweg mehr aus dem Rationalen ... (48/49)

Auf der anderen Seite beobachtet Ritzer Gegenbewegungen, etwa wenn Firmen **bewusst** nicht mehr expandieren wollen und zu geschmackvollen Produkten zurückkehren, wenn Umweltschützer durch öffentliche Kampagnen die Schnellrestaurants zu einem etwas umweltfreundlicheren Verhalten zwingen, wenn Ärzte weniger verschreiben und zu persönlichen Beratungen **zurückkehren** oder wenn Gemeinden sich gegen eine **weitere** McDonald's-Filiale wehren. Ob dies mehr darstellt **als** bloße Schönheitsoperationen, ist zu bezweifeln, denn auch wenn z.B. regionale Anbieter wieder an Wert gewinnen, werden sie oft von größeren, McDonaldisierten Unternehmen geschluckt, die aber das alte Etikett beibehalten. So setzt sich die McDonaldisierung oft unterhalb einer vermeintlichen **Angebotsvielfalt durch**.⁴

Literatur

- Alfino, Mark/John S. Caputo/Robin Wynyard, 1998: **McDonaldization Revisited**. Critical Essays on **Consumer Culture**. Westport (Conn.): Praeger.
- Durkheim, Emile, 1981: Die elementaren Formen des religiösen Lebens. **Frankfurt/M.: Suhrkamp.**
- Horkheimer, Max/Theodor W. Adorno. 1944: **Dialektik der Aufklärung** **Frankfurt/M.** 1969: Fischer
- Ritzer, George, 1993: **Die McDonaldisierung der Gesellschaft**. **Frankfurt/M.** 1997: Fischer.
- Ritzer, George, 1998: **The McDonaldization Thesis**. Explorations and Extensions, London: Sage.

⁴ Solche und andere neuere Entwicklungen hat Ritzer (1998) **in seinem neuesten Buch** beschrieben. Siehe weiterhin Alfino et al. (1998).