

## Dienstleistung als Interaktion: Beiträge aus einem Forschungsprojekt ; Altenpflege - Deutsche Bahn - Call Center

Dunkel, Wolfgang (Ed.); Voß, G. Günter (Ed.)

Postprint / Postprint

Sammelwerk / collection

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

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Dunkel, W., & Voß, G. G. (Hrsg.). (2004). *Dienstleistung als Interaktion: Beiträge aus einem Forschungsprojekt ; Altenpflege - Deutsche Bahn - Call Center* (Arbeit und Leben im Umbruch, 5). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-324365>

### 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.

*Wolfgang Dunkel, G. Günter Voß (Hrsg.):*

**Dienstleistung als Interaktion. Beiträge aus einem Forschungsprojekt. Altenpflege – Deutsche Bahn – Call Center**

*Arbeit und Leben im Umbruch. Schriftenreihe zur subjektorientierten Soziologie der Arbeit und der Arbeitsgesellschaft, herausgegeben von G. Günter Voß, Band 6*  
ISBN 3-87988-831-0, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2004, 307 S., € 27.80

Das Buch stellt eine neue Sichtweise auf personenbezogene Dienstleistungen vor: Jenseits gängiger betriebswirtschaftlicher und arbeitssoziologischer Perspektiven wird Dienstleistung als lebendige Auseinandersetzung zwischen handelnden Personen gefasst. Es wird gefragt, wie sich Dienstleister und Kunden bei dieser *Interaktion* so miteinander abstimmen, dass die Dienstleistung erbracht werden kann. Dies öffnet einen neuen Blick auf die *soziale Dimension von Dienstleistungsarbeit* und auf die *aktive Rolle des Kunden* bei der Leistungserbringung.

Die Beiträge des Bandes stammen aus einem Forschungsprojekt zur „Dienstleistung als Interaktion“. Sie sind primär empirisch ausgerichtet und beschäftigen sich mit den Dienstleistungsbeziehungen

- von Altenheimbewohnern und Pflegekräften im Rahmen der Institution „Altenheim“
- von Zugreisenden und Zugbegleitern bei der Deutschen Bahn
- von Bankkunden und Agenten des Call Centers einer Bank.

Die Präsentation empirischer Befunde wird durch Beiträge zu übergreifenden Aspekten interaktiver Dienstleistungsarbeit ergänzt.

Das Buch wendet sich an soziologisch interessierte Leserinnen und Leser, an Führungskräfte in Dienstleistungsorganisationen und an Praktikerinnen und Praktiker aus den untersuchten Bereichen personenbezogener Dienstleistungsarbeit.

*Wolfgang Dunkel*, Arbeitssoziologe am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF München).

*G. Günter Voß*, Professor für Industrie- und Techniksoziologie an der Technischen Universität Chemnitz.

# Arbeit und Leben im Umbruch

Schriftenreihe zur  
subjektorientierten  
Soziologie  
der Arbeit  
und der  
Arbeitsgesellschaft

herausgegeben  
von  
G. Günter Voß

gefördert von ISIFO  
Institut für sozial-  
wissenschaftliche  
Information und  
Forschung e.V.,  
München

Themenfeld der Schriftenreihe ist die gesellschaftliche Arbeit und der Wandel der nach wie vor durch sie geprägten modernen Sozialverhältnisse. Gemeint ist damit nicht nur die Erwerbsarbeit; Thema sind vielmehr auch alle anderen im weiteren Sinne als Arbeit zu verstehenden Tätigkeiten (Haus-, Familien-, Eigen- und Bürgerarbeit, Alltagsorganisation usw.) und deren technisch-organisatorische Rahmenbedingungen.

Gemeinsame Perspektive der Beiträge ist eine an der tätigen Person theoretisch und/oder empirisch ansetzende, dabei aber soziale Strukturen berücksichtigende und auf deren Analyse abzielende Subjektorientierte Soziologie. Konzeptioneller Fluchtpunkt ist ein soziologisches Verständnis von Subjektivität und dabei insbesondere von Arbeitskraft bzw. der Arbeitsperson.

Wichtiges Spezialthema (das der Reihe den Namen gibt) ist der soziale und individuelle Zusammenhang von erwerbsförmiger Arbeit und privatem Leben. Historischer Hintergrund dafür ist eine Entwicklung, mit der sich die bisher für moderne Gesellschaften typische strikte Trennung dieser beiden Sphären aufzulösen beginnt.

Das Theoriekonzept der Alltäglichen Lebensführung nimmt derartige Fragen in den Blick und ist damit für manche Beiträge der Reihe eine orientierende Perspektive, sie deckt aber keineswegs den potentiellen Themenrahmen ab. Die Reihe ist vielmehr offen für vielfältige Einzelfragen, so z.B. für den gesellschaftlichen Wandel von Arbeitskraft und Beruflichkeit. Möglich sind auch Themen, die Umbrüche in Erwerbsarbeit und Betrieb betreffen (sofern dies weiterreichende gesellschaftliche Aspekte berührt) oder auf den Wandel privaten Lebens abzielen (sofern dies die erwerbsgerichtete bzw. betriebliche Arbeit tangiert).

Wolfgang Dunkel  
G. Günter Voß  
(Hrsg.)

# **Dienstleistung als Interaktion**

Beiträge aus einem  
Forschungsprojekt

**Altenpflege  
Deutsche Bahn  
Call Center**



**Kooperationspartner:  
Arbeiterwohlfahrt  
Bezirksverband Oberbayern e.V.**

Rainer Hampp Verlag  
München und Mering 2004

*Reihen-  
heraus-  
geber:* G. Günter Voß  
Technische Universität Chemnitz  
Industrie- und Techniksoziologie  
09127 Chemnitz, 0371-531/4388  
guenter.voss@phil.tu-chemnitz.de  
<http://www.lebensfuehrung-im-wandel.de>

### **Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 3-87988-831-0  
Arbeit und Leben im Umbruch: ISSN 1617-0407  
1. Auflage 2004

*Liebe Leserinnen und Leser!  
Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen  
Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

© 2004 Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Meringzeller Str. 10 D – 86415 Mering  
[www.Hampp-Verlag.de](http://www.Hampp-Verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

# **Inhalt**

## **Einleitung**

- Wolfgang Dunkel, Peggy Szymenderski und G. Günter Voß*  
Dienstleistung als Interaktion. Ein Forschungsprojekt 11

## **Dienstleistungsinteraktionen in der Altenpflege**

- Philip Anderson und Michael Heinlein*  
Ein Blick in die Alltagspraxis im Pflegeheim: Über Möglichkeiten einer praxisnahen Form von Kundenorientierung 31

- Michael Heinlein und Philip Anderson*  
Der Bewohner als Kunde? Wie Pflegekräfte den Kundenbegriff deuten und was man daraus lernen kann 49

- Philip Anderson und Michael Heinlein*  
„Nun hat er es endlich hinter sich“ – über den Umgang mit dem Sterben im Altenheim 61

## **Dienstleistungsinteraktionen im Zugbegleitdienst**

- Kerstin Rieder, Angela Poppitz und Wolfgang Dunkel*  
Kundenorientierung und Kundenkontrolle im Zugbegleitdienst 77

- Wolfgang Dunkel*  
Die Privatisierung der Deutschen Bahn und ihre Konsequenzen für das Personal 91

*Angela Poppitz und Eva Brückner*

„Aber die stehen halt vorne dran“ – über Gefühlsarbeit im  
Zugbegleitedienst der Bahn 105

## **Dienstleistungsinteraktionen im Call Center**

*Frank Kleemann, Ingo Matuschek und Kerstin Rieder*

Service included – technisch-organisatorische Rahmungen  
der Dienstleistungsinteraktion in Call Centern 133

*Peggy Szymenderski*

Der Kunde als Belastungsfaktor. Personenbezogene  
Dienstleistungsarbeit im Call Center 161

*Wolfgang G. Weber und Kerstin Rieder*

Dienstleistungsarbeit und soziale Entfremdung – theoretische  
Konzeptualisierung und empirische Hinweise aus einer Studie  
im Call Center einer Direktbank 181

## **Dienstleistung als Interaktion – übergreifende Aspekte**

*Wolfgang Dunkel und Kerstin Rieder*

Interaktionsarbeit zwischen Konflikt und Kooperation 211

*Wolfgang Dunkel, Kerstin Rieder, Michael Heinlein, Angela Poppitz,  
Eva Brückner, Peggy Szymenderski, Philip Anderson und  
G. Günter Voß*

Kundenorientierung und Kundenkontrolle 227

*Michael Heinlein*

Pflege und Materialität: Die Geschichte des Herrn Imker 251

*Literaturverzeichnis* 275

*Autorinnen und Autoren* 293

## **Anhang**

Veröffentlichungen des Projektes „Dienstleistung als Interaktion“

Die Qualitätspolitik der Arbeiterwohlfahrt Bezirksverband  
Oberbayern e.V.





# **Einleitung**



*Wolfgang Dunkel, Peggy Szymenderski und G. Günter Voß*

## **Dienstleistung als Interaktion. Ein Forschungsprojekt**

Die modernen industriell-kapitalistischen Gesellschaften unterliegen einem nachhaltigen Strukturwandel – das wird aller Orten gesehen. Kaum jemand bestreitet die tiefgreifenden sozialen und wirtschaftlichen Veränderungen im Übergang vom 20. zum 21. Jahrhundert. Strittig ist schon eher, was die Auslöser der Veränderungen sind und vor allem, wie die Dynamik zu deuten ist. Manche alte und viele neue Konzepte zur Bestimmung des Wandels sind vorgelegt worden und werden heftig diskutiert (vgl. als Überblicke etwa Kneer u.a. 2000, 2001, Pongs 1999, 2000, Schimank 2000, 2000a, Schimank/Volkman 2000, 2002). Unter solchen Diagnosen nimmt die Idee, dass sich die modernen Gesellschaften von einer alt-industriellen Verfassung zu „Dienstleistungsgesellschaften“ verändern, eine herausragende Rolle ein. Der Gedanke und dann der markante Begriff hat schon frühe Vorläufer (Clark 1940, insbesondere aber Fourastié 1949) und wird im letzten Drittel des 20. Jahrhundert zu einer vielseitig verwendeten Chiffre (vgl. Gross/Badura 1977, Gartner/Riessman 1978, Gross 1983, Häußermann/Siebel 1995 u.v.a.m). Bemerkenswert für ein derartiges Single-Issue-Konzept hat sich die Idee der Dienstleistungsgesellschaft keineswegs als schnelllebige Mode erwiesen; im Gegenteil, mehr denn je wird heftig darüber debattiert, ob (und wenn ja, wie) die ohne Zweifel zunehmende wirtschaftliche Bedeutung der verschiedenartigsten Dienstleistungen den Wandel der Gesellschaften tatsächlich im Kern charakterisiert.

Gleichzeitig ist das schon alte Problem, was denn nun Dienstleistungen seien, alles andere als gelöst. Und obwohl man sich einig ist, dass dabei personenbezogene Leistungen, die im direkten Austausch zwischen personalen Akteuren erbracht werden, eine besondere Bedeutung haben, hat gerade dieser Aspekt nach wie vor nur wenig systematische Beachtung gefunden. Dass personenbezogene Dienstleistungen im Unterschied zur Produktion und Vermarktung von gegenständlichen Waren und auch der Erbringung von eher sachbezogenen Dienstleistungen nur in der Interaktion zumindest virtuell anwesender Personen erfolgen kann und damit in besonderer Weise auf sozialen Prozessen beruht, war lange kaum ein Thema. Dies ist umso erstaunlicher, wenn man bedenkt, dass für eine große Zahl gesellschaftlich hoch bedeutsamer Professionen (etwa Medizin, Sozialarbeit oder andere

beratungsbezogene und lehrende Tätigkeiten) die Interaktion den Kern der täglich zu leistenden Arbeit ausmacht.

Diesem erstaunlichen Defizit hat sich ein von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) finanziell gefördertes Forschungsprojekt zugewandt, über dessen Arbeiten in diesem Buch berichtet wird. Das institutionell an der Technischen Universität Chemnitz angesiedelte Projekt „Dienstleistung als Interaktion“ arbeitete von Mai 2000 bis Januar 2003 unter der Leitung von Prof. Dr. G. Günter Voß (TU Chemnitz) und Dr. Wolfgang Dunkel (zuerst Mitarbeiter des Bezirksverbandes Oberbayern der Arbeiterwohlfahrt, dann am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München) und in Kooperation mit Dr. Kerstin Rieder (zuerst Projektmitarbeiterin an der TU Chemnitz, dann Universität Innsbruck). Wissenschaftliche MitarbeiterInnen des Projektes waren Dipl. Soz. Angela Poppitz und Dr. Philip Anderson. Als studentische Beschäftigte waren Eva Brückner, Michael Heinlein und Peggy Szymenderski beteiligt. Das Projekt wurde an zwei Standorten (Technische Universität in Chemnitz und AWO Bezirksverband Oberbayern e.V. in München) durchgeführt.

Im Zentrum der Projektarbeit standen neben konzeptionellen Bemühungen vor allem qualitativ ausgerichtete empirische Erhebungen. Diese wären nicht möglich gewesen ohne die großzügige Hilfe der beforschten Dienstleistungsorganisationen: der Deutschen Bahn AG, der Arbeiterwohlfahrt, Bezirksverband Oberbayern e.V. sowie des Call Centers einer Direktbank, die wir aufgrund von Anonymitätszusagen nicht explizit nennen wollen. Diesen Kooperationspartnern haben wir unsere Ergebnisse präsentiert und mit MitarbeiterInnen dieser Betriebe mögliche Konsequenzen für die Arbeitsgestaltung diskutiert. Im Untersuchungsfeld der Altenpflege war dieser Ergebnistransfer noch sehr viel weitreichender: Neben einer Abschlusspräsentation führte Philip Anderson mit Führungskräften des AWO Bezirksverbandes Seminare zu Themen wie Kommunikation sowie Tod- und Sterbebegleitung durch. Aus dieser Zusammenarbeit entwickelte sich ein Projekt zum Thema Tod und Sterbebegleitung, das Philip Anderson im Anschluss an das DFG-Projekt gemeinsam mit der Arbeiterwohlfahrt durchführte (Anderson 2004).

Wir danken den beteiligten Unternehmen für ihre Unterstützung und für das Interesse, das sie unserer Arbeit entgegengebracht haben. In besonderer Weise wurden wir von dem Bezirksverband Oberbayern der Arbeiterwohlfahrt unterstützt, der uns nicht nur einen Feldzugang eröffnete, sondern – und dies darf als sehr ungewöhnlich gelten – das Projekt durch handfeste materielle Hilfen (vor allem in Form von Arbeitsräumen und Geräten)

nachhaltig in seinen Forschungen gefördert hat. Wir möchten uns daher an dieser Stelle herzlichst bei der Arbeiterwohlfahrt, Bezirksverband Oberbayern e.V. und ihren Geschäftsführern, Andreas Niedermeier und Wolfgang Schindele, bedanken.<sup>1</sup>

Vor allem jedoch wollen wir den befragten und beobachteten Menschen unseren Dank abstatten und ihnen unseren Respekt bezeugen. Ihnen ist dieses Buch gewidmet.

## 1 Ausgangsfragen und Zielsetzungen des Projektes

Ausgangspunkt bei der Vorbereitung des Forschungsprojektes „Dienstleistung als Interaktion“ war das eingangs bereits erwähnte Spannungsverhältnis zwischen einer allgemein konstatierten hohen gesellschaftlichen Bedeutung von Dienstleistungsarbeit auf der einen und der im Vergleich hierzu defizitären sozialwissenschaftlichen Konzeptualisierung dieses Bereiches von Arbeit auf der anderen Seite. Dies betraf insbesondere den Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen. Zwar hatte in der Betriebswirtschaftslehre mit dem Dienstleistungsmanagement ein Bereich mehr und mehr an Bedeutung gewonnen, von dem man annehmen könnte, dort würden solche Defizite wettgemacht. Die Beiträge aus diesem Bereich sagen jedoch mehr darüber aus, wie Dienstleistungen erbracht und organisiert werden *sollen* als darüber, wie sie erbracht und organisiert *werden*. Stärker soziologisch und empirisch ausgerichtete Beiträge zur Dienstleistungsarbeit wiederum beleuchteten – etwa in der Medizinsoziologie, der Pädagogik oder der Soziologie der Gefühle – immer nur bestimmte Aspekte von Dienstleistung als Interaktion. Oder sie konnten sich von konzeptionellen Verengungen nicht lösen – so wie dies bei der Arbeits- und Industriesoziologie der Fall war, deren Arbeitsbegriff aufs engste mit einer bestimmten Form von Arbeit, nämlich der industriellen Produktionsarbeit, verbunden ist. Die damit gegebene Fokussierung auf Arbeitsprozesse, in denen an (materiellen oder auch immateriellen) *Objekten* gearbeitet wird, hat verhindert, den interaktiven Charakter personenbezogener Dienstleistungsarbeit angemessen zu begreifen.

---

1 Aufgrund dieser außergewöhnlich positiven Kooperationsbeziehung haben wir gerne im Anhang des Buches einen Text des AWO Bezirksverbandes Oberbayern aufgenommen, in dem der Verband die Grundzüge seiner Qualitätspolitik darstellt und vor diesem Hintergrund auch sein Engagement in der Forschung zur Altenpflege verstanden wissen will.

Im Forschungsprojekt „Dienstleistung als Interaktion“<sup>2</sup> wurde versucht, personenbezogene Dienstleistungsarbeit nun gerade von der Interaktion her zu denken. Damit rückt das Problem der Ko-Produktion in den Mittelpunkt des Interesses. Behandelt wurde dies bereits in den siebziger Jahren von (neben anderen) Peter Gross und Bernhard Badura (vgl. Gross/Badura 1977, Gross 1983). Dort wurde herausgearbeitet, *dass* zur Erbringung einer personenbezogenen Dienstleistung beide Seiten, Dienstleistungsgeber und –nehmer, notwendig jeweils ihren Teil beitragen und deshalb von einer Ko-Produktion gesprochen werden muss. Die Frage, *wie* diese Ko-Produktion zustande kommt, blieb jedoch in vielerlei Hinsicht offen. Im Forschungsprojekt stand deshalb die Frage im Mittelpunkt, wie sich Dienstleistungsgeber und –nehmer im Zuge ihrer Interaktion so miteinander abstimmen, dass die Dienstleistung erbracht werden kann.

Den Besonderheiten der Dienstleistungsinteraktion sind wir sowohl theoretisch wie auch empirisch nachgegangen. Auf der theoretischen Ebene sollte ein Modell entwickelt werden, das die personenbezogene Dienstleistungsarbeit als Ko-Produktion zielgerichtet handelnder Akteure (DienstleistungsgeberIn und DienstleistungsnehmerIn) und damit als einen Interaktionsprozess mit prinzipiell offenem Ausgang fasst. Diese prinzipielle Offenheit ist allerdings eingebettet in einen institutionellen Rahmen der Organisation von Dienstleistungsarbeit, d.h. Dienstleistungsgeber und –nehmer agieren unter spezifischen Bedingungen.

Auf der empirischen Ebene sollte über Untersuchungen in hoch kontrastierenden Feldern personenbezogener Dienstleistungsarbeit (Altenpflege, Deutsche Bahn und Call Center) eine Reihe von Fragen geklärt werden, etwa dahingehend, welche Formen der Ko-Produktion sich finden lassen, von welchen Bedingungen jeweils Gelingen und Misslingen von Dienstleistungsinteraktionen abhängen, welche Bedeutung das Leitbild der Kundenorientierung für die Dienstleistungsinteraktionen hat u.a.m.

Die ungewöhnliche Kombination von Untersuchungsbereichen wie der Altenpflege, der Deutschen Bahn und des Call Centers einer Direktbank eröffnet den Zugang zu höchst unterschiedlichen Bedingungen, unter denen Dienstleistungsinteraktionen ablaufen. Dies sind zum einen Bedingungen auf der Ebene der Interaktion: Die untersuchten Felder unterscheiden sich darin, ob eine körperliche Ko-Präsenz von Dienstleistungsgeber und –neh-

---

2 Für ihre sehr hilfreichen Hinweise zu den folgenden Ausführungen danken wir Margit Wehrich.

mer notwendig ist, wie körperbezogen die Dienstleistung ist und welche Dienstleistungsbeziehung – *encounter* oder *relationship*<sup>3</sup> – typisch ist.

**Tab. 1: Bedingungen der Dienstleistungsinteraktion in den Untersuchungsfeldern (eigene Darstellung)**

	ALTENPFLEGE	DEUTSCHE BAHN	CALL CENTER
Ko-Präsenz	Ja	Ja	nein
Körperbezogenheit	Ja	Nein	nein
Dienstleistungsbeziehung	Relationship	Encounter	encounter

Daneben unterscheiden sich die drei Untersuchungsfelder in den Bedingungen, die die Dienstleistungsorganisationen setzen: Während die Beziehung zwischen der Direktbank und den Dienstleistungsnehmern als Beziehung zwischen einem gewinnorientierten, privatwirtschaftlichen Unternehmen und seinen Kunden begriffen werden kann, stellt sich dies im Bereich der Altenpflege ganz anders dar: Der Bewohner ist hier in die „totale Institution“ (Goffman 1973b) Altenheim und damit in einen Herrschaftsrahmen eingespannt. Die Deutsche Bahn befindet sich gewissermaßen zwischen diesen beiden Polen: Als Organisation ist sie auf dem Weg von einer über Herrschaft strukturierten Behörde hin zu einem marktorientierten Dienstleistungsunternehmen; auf der Ebene der Interaktion ist das Zugabteil so etwas wie eine relativierte und zeitlich begrenzte totale Institution, die Reisende wie Zugbegleiter gleichermaßen umfasst. Welche Auswirkungen diese organisationalen Unterschiede auf die Dienstleistungsinteraktion haben, kann in diesem Band zum Beispiel auf dem Feld der Kundenorientierung nachvollzogen werden.

## 2 Das Problem der Ko-Produktion

Die zentrale Forschungsfrage des Projektes – wie kann Ko-Produktion erreicht werden – wäre schnell beantwortet, wenn dies allein durch den

---

3 Wir übernehmen diese Unterscheidung von Gutek (1995): *Encounters* (Dienstleistungsbegegnungen) sind dadurch charakterisiert, dass sich Dienstleister und Kunden typischerweise nur einmal begegnen und sich als Personen in der Regel fremd sind. Bei *relationships* (Dienstleistungsbeziehungen) hingegen begegnen sich beide Seiten mehrmals und lernen sich darüber kennen.



Tausch von Leistung gegen Geld erklärt werden könnte. Aus handlungstheoretischer Sicht lässt sich jedoch zeigen, dass die Beziehung zwischen Dienstleistungsgeber und –nehmer mehr ist als eine reine Tauschbeziehung: Da die beteiligten Akteure nicht nur das gemeinsame Interesse daran, dass die Dienstleistung erstellt wird, sondern auch gegensätzliche Vorstellungen darüber haben, zu welchen Kosten dies geschehen soll, liegen gemischte Motive vor, die notwendig Abstimmungsprobleme nach sich ziehen. Diese Abstimmungsprobleme sind jedoch nicht nur dadurch geprägt, dass wir es mit interessegeleiteten Akteuren zu tun haben – dies anzunehmen, empfiehlt sich immer dann, wenn Menschen zur Erreichung ihrer Ziele von anderen Menschen abhängen. Bei personenbezogenen Dienstleistungen ist diese allgemeine Abhängigkeit noch in spezifischer Weise strukturiert.

In Wehrich/Dunkel (2003) wird herausgearbeitet, worin diese Spezifika bestehen:

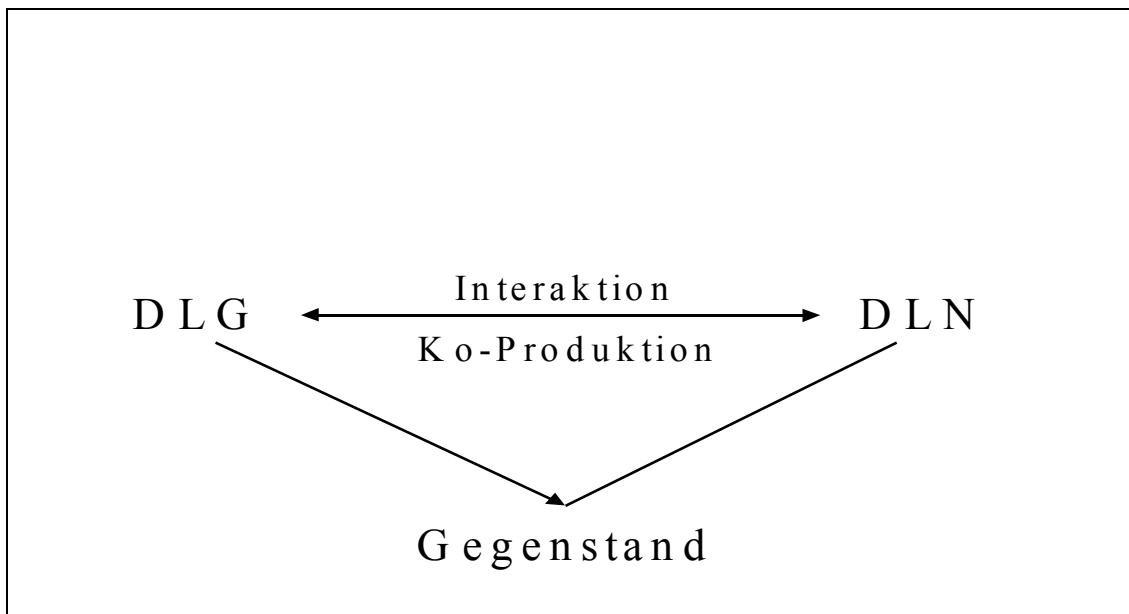
- Ein gemeinsamer Gegenstand der Dienstleistungsinteraktion – das zu lösende Problem – ist nicht per se gegeben, sondern muss interaktiv bestimmt werden.
- Die Akteure müssen einen Weg finden, ihre Handlungen so aufeinander abzustimmen, dass der gemeinsame Gegenstand erfolgreich bearbeitet werden kann.
- Da weder Gegenstand noch die Prozedur seiner Bearbeitung ex ante festzulegen sind, können Dienstleistungsgeber und –nehmer nur einen unvollständigen Vertrag über die Dienstleistung eingehen. Dies wirft Vertrauensprobleme auf.

Dienstleistungsgeber und -nehmer benötigen auf Grund dieser spezifischen Eigenschaften des zu erstellenden Gutes – anders als in einem reinen Marktmodell – Vertrauen in ihre wechselseitige Kooperationsbereitschaft. Die Abstimmungsprobleme, die sich in Dienstleistungsbeziehungen den Akteuren stellen, können als zunehmend schwieriger zu lösende Koordinationsprobleme, Kooperationsprobleme oder Ungleichheitsprobleme auftreten. Es lassen sich aber auch Hinweise darauf finden, wie sich solche Probleme lösen lassen. Dabei dient die Dienstleistungsinteraktion selbst als ein Medium, innerhalb dessen die Interaktionspartner Kooperationsbereitschaft schrittweise signalisieren und ausloten können. Sie tun dies mithilfe einer tit for tat–Strategie („Wie Du mir, so ich Dir“, vgl. Axelrod 1988), die sie innerhalb einer Dienstleistungsinteraktion anwenden und die – je nach Ergebnis – entweder zum Abbruch oder zum erfolgreichen Abschluss der

Dienstleistungsinteraktion und über wiederholte Interaktionen zu einer Vertrauensbeziehung führen kann.

Der in Wehrich/Dunkel (2003) gewählte Bezugsrahmen für die Dienstleistungsbeziehung beinhaltet folgende Kategorien:

**Abb. 1: Die gegenstandsbezogene Dienstleistungsbeziehung**  
(eigene Darstellung)

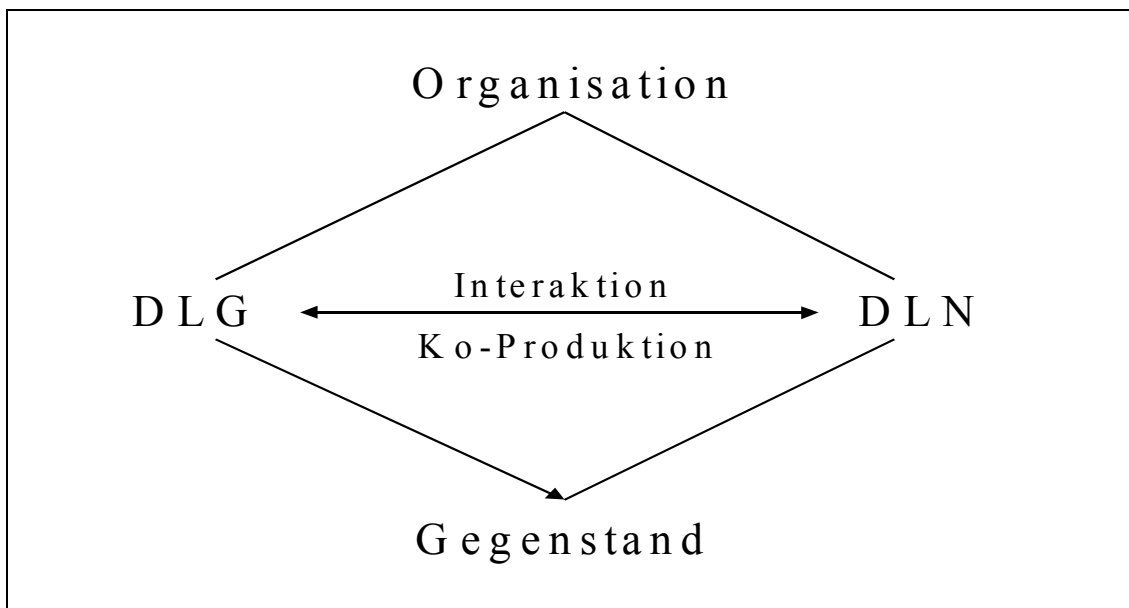


Dieser Bezugsrahmen ist inspiriert von Erving Goffman, der die Dienstleistungssituation als eine Dreiecksbeziehung charakterisiert, die den Dienenden (hier: Dienstleistungsgeber = DLG), den Klienten (hier: Dienstleistungsnehmer = DLN) und den Gegenstand der Dienstleistungsbeziehung umfasst (Goffman 1973a: 309). Die Verbindungslinie (ohne Pfeil) zwischen dem DLN und dem Gegenstand der Dienstleistung symbolisiert, dass dieser (mehr oder weniger eng) mit der Person des DLN verbunden sein kann: Besonders offenkundig erscheint dies zum Beispiel dann, wenn körperliche oder geistige Erkrankungen eines Patienten oder etwa das Haar der Friseurkundin den Gegenstand ausmachen. Zugleich aber muss das in der Dienstleistungsinteraktion zu lösende Problem von der Person analytisch abgetrennt und zum Objekt gemacht werden, damit sich beide darauf beziehen und es bearbeiten können. Beide Beteiligten, DLG und DLN, müssen also wissen, was „Sache“ ist, wobei es bei dieser „Sache“ oftmals gerade nicht um etwas Materielles geht. Dabei können allerdings immer gegenläufige Interessen im Spiele sein, die das Zustandekommen der Ko-Produk-

tion gefährden; gleichzeitig bietet die Ko-Produktion die Chance, solche Abstimmungsprobleme zu lösen.

Während in dem Artikel von Weihrich/Dunkel (2003) die Ebene der Organisation gezielt ausgeblendet wurde, war diese für die Untersuchungen des Forschungsprojektes „Dienstleistung als Interaktion“ von zentraler Bedeutung, da die Dienstleistungsunternehmen in erheblichem Maße darauf Einfluss nehmen, unter welchen Bedingungen Dienstleistungsinteraktionen vonstatten gehen können und damit gewissermaßen institutionelle Lösungen für die Abstimmungsprobleme in Dienstleistungsbeziehungen anbieten. Deshalb wurde der Bezugsrahmen ausgehend von der Goffman'schen Dreiecksbeziehung zur Raute erweitert (die noch durch gesellschaftlich generierte Institutionen wie etwa Höflichkeitsnormen ergänzt werden könnte):

**Abb. 2:** Die gegenstands- und organisationsbezogene Dienstleistungsbeziehung (eigene Darstellung)



Mit Hilfe eines solchen Bezugsrahmens kann die Dienstleistungsinteraktion aus *unterschiedlichen Perspektiven* betrachtet werden: Aus der Perspektive der *Organisation*, des Beschäftigten als konkretem *Dienstleistungsgeber*, des Kunden als *Dienstleistungsnehmer* sowie des zu bearbeitenden *Gegenstandes* selbst. Damit wird die übliche arbeitssoziologische Fokussierung auf das Verhältnis von Dienstleistungsorganisation und Beschäftigten überwunden und die Erkenntnis gewonnen, dass das Gelingen von Dienstlei-

stungsinteraktionen vom Zusammenspiel aller beteiligten „Akteure“ abhängt.

### 3 Methoden

Um dieses Zusammenspiel aller beteiligter Akteure empirisch erfassen zu können, waren geeignete Methoden zu wählen, mit denen die Prozesse der Dienstleistungsinteraktion wie auch die Perspektiven der beteiligten Akteure untersucht werden können. Wir haben uns für qualitative Erhebungs- und Auswertungsverfahren entschieden, da diese es in sehr viel höherem Maße als quantifizierende Verfahren möglich machen, sowohl die komplexe Dynamik von Interaktionsprozessen abzubilden wie auch die subjektiven Perspektiven der beteiligten Akteure zugänglich zu machen:<sup>4</sup>

- leitfadengestützte, erzählungsgenerierende Interviews mit Dienstleistungsgebern (DLG) und –nehmern (DLN), die aufgezeichnet und vollständig transkribiert wurden;
- Experteninterviews<sup>5</sup> mit Führungskräften und Betriebsräten der untersuchten Betriebe (EXP), die aufgezeichnet und vollständig transkribiert wurden;
- Telephoninterviews mit Kunden im Untersuchungsfeld Call Center;
- teilnehmende Beobachtung von Dienstleistungsinteraktionen, die in halbstandardisierten Beobachtungsprotokollen festgehalten wurden;
- Teilnahme an betriebsinternen Schulungen – diese wurden ebenfalls protokolliert;
- Mitschnitte von Gesprächen zwischen Call Center Agenten und Kunden, die uns von Seiten des Call Centers zur Verfügung gestellt wurden.

---

4 Im Idealfall konnte eine Dienstleistungsinteraktion beobachtet und im Anschluss daran die beteiligten Akteure zu dieser Interaktion befragt werden. Vgl. hierzu exemplarisch das Fallbeispiel „Keine Chance“ in dem Beitrag von Dunkel in diesem Band.

5 Auch die anderen Befragten können als Experten ihres jeweiligen Erfahrungsbereiches gelten. Wir verwenden gleichwohl diesen Begriff, so wie er auch in der methodologischen Terminologie gebräuchlich ist, um damit deutlich zu machen, dass diese Experten weniger über sich selbst und stärker über einen bestimmten Gegenstandsbereich Auskunft geben.

Insgesamt liegen folgende Daten vor:<sup>6</sup>

**Tab. 2: Sampling des Forschungsprojektes „Dienstleistung als Interaktion“ (eigene Darstellung)**

UNTERSUCHUNGS- FELDER	BEOBACH- TUNGEN	INTER- VIEWS DLG	INTER- VIEWS DLN	INTER- VIEWS EXP
Altenhilfe	15	10	12	3
Deutsche Bahn	25	11	26	4
Call Center	10	10	13	5
Summe	51	31	52	12

Das gesamte Datenmaterial wurde mit Hilfe des Datenanalyseprogramms MAXQDA verwaltet. An das Material wurden verschiedene Codes angelegt, um so eine Basis für die weitere Auswertung zu schaffen. Nach der Codierung der Transkripte und gezielter bereichsinterner und bereichsübergreifender Vergleiche anhand ausgewählter Codes (wie etwa gelingende oder misslingende Interaktionen, Strategien der DLG und der DLN, Kundenorientierung u.a.m.) konzentrierten sich die Analysen dann verstärkt auf Interaktionssequenzen. Es wurden aus dem Material einige hundert Interaktionssequenzen, die im Rahmen der Interviews erzählt, die beobachtet wurden oder die, wie im Fall des Call Centers, mitgeschnitten wurden, extrahiert und einem systematischen Vergleich unterzogen.<sup>7</sup>

Im Rahmen des vorliegenden Bandes werden vor allem Ergebnisse vorgestellt, die jeweils auf bestimmte Untersuchungsfelder bezogen sind. Ergänzt wird dies durch eine bereichsübergreifende Analyse des Leitbildes der Kundenorientierung und seiner Bedeutung für die Dienstleistungsinteraktion (Dunkel et al. in diesem Band).

6 Zusätzlich wurden im Bereich Altenhilfe zwei Angehörigeninterviews durchgeführt und im Bereich Call Center 89 Mitschnitte telephonischer Kundengespräche analysiert.

7 Die Auswertungsarbeit ist noch nicht abgeschlossen. So arbeiten wir noch an einer Typologie, die auf dem Vergleich der Interaktionssequenzen aufbaut (vgl. auch den Abschnitt 5 – Ausblick – in dieser Einleitung).

#### 4 Zum Aufbau des Buches

Die Beiträge des vorliegenden Bandes „Dienstleistung als Interaktion“ sind mit dem Ziel ausgewählt worden, einen Überblick zu den Ergebnissen des Projektes zu bieten. Der Band enthält neben Originalbeiträgen auch einige Artikel, die bereits anderweitig publiziert wurden und werden und hier – meist in überarbeiteter Form – ein zweites Mal erscheinen.<sup>8</sup> Wir haben die Artikel in vier Kapitel gebündelt. Diese folgen der Logik der drei Untersuchungsfelder, das heißt in den Kapiteln 1 bis 3 finden sich solche Beiträge, die jeweils auf den Rahmen eines Untersuchungsfeldes bezogen sind. Dabei haben sich im Kapitel „Dienstleistungsinteraktionen im Call Center“ auch Autoren beteiligt, die nicht zum Projektteam gehören, aber anderweitig mit Mitgliedern des Projektteams wissenschaftlich zusammenarbeiten: Wir freuen uns, dass Frank Kleemann, Ingo Matuschek und Wolfgang G. Weber sich bereit gefunden haben, zu diesem Band Beiträge zu leisten. Im vierten Kapitel sind dann solche Artikel versammelt, die untersuchungsfeldübergreifende Fragestellungen behandeln.

Das Buch schließt mit einem gemeinsamen Literaturverzeichnis der Beiträge und einem Anhang. Dieser enthält zum einen eine Publikationsliste des Projektes, anhand dessen sich interessierte LeserInnen einen Überblick zu der Publikationstätigkeit des Projektes verschaffen können. Zum anderen ist dort eine Selbstdarstellung der Arbeiterwohlfahrt, Bezirksverband Oberbayern e.V., abgedruckt, in der die Qualitätspolitik dieses Wohlfahrtsverbandes dargestellt wird.

Im Folgenden geben wir eine knappe Übersicht zu den Kapiteln und den dort versammelten Beiträgen.

##### *Dienstleistungsinteraktionen in der Altenpflege*

Philip Anderson und Michael Heinlein stellen in ihrem Eröffnungsbeitrag „Ein Blick in die Alltagspraxis im Pflegeheim“ diese Praxis in einen Rahmen gesellschaftlicher, organisatorischer und personaler Bedingungen. Auf der Ebene der Alltagspraxis behandeln sie insbesondere die Kommunikation zwischen Heimbewohnern und Pflegekräften. Dabei können sie zeigen, dass die Kommunikation im Pflegeheim maßgeblich durch institutionelle Rahmenbedingungen strukturiert und beeinflusst wird: Zeitnot, Art und Weise der Pfl egetätigkeiten und die körperliche bzw. geistige Verfassung

---

8 Wir bedanken uns bei den Zeitschriften und Verlagen für die Erlaubnis, die Texte ein zweites Mal zu verwenden. Hinweise auf die Erscheinungsorte finden sich jeweils am Ende der Beiträge.

von pflegebedürftigen Heimbewohnern machen es oftmals schwer, zwanglos ins Gespräch zu kommen. Nichtsdestotrotz stellt sich aber auch die Wichtigkeit gerade des – wie man annehmen könnte: beiläufigen – Small Talk heraus: Pflegekräfte und Bewohner etablieren innerhalb ihres gemeinsamen Alltags Freiräume, die es ihnen ermöglichen, sich jenseits rein zweckrational motivierten Pflegens auszutauschen. Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse werden einige konkrete Vorschläge für eine praxisnahe Form der Kundenorientierung formuliert.

Das Thema der Kundenorientierung wird auch im zweiten Beitrag, „Der Bewohner als Kunde?“ von Michael Heinlein und Philip Anderson aufgegriffen und weitergehend behandelt. Die Autoren beleuchten den Begriff des Kunden kritisch und stellen diesem entgegen, wie Pflegekräfte BewohnerInnen wahrnehmen. Sie plädieren dafür, in der Entwicklung einer praxisgerechten Kundenorientierung an dem Wissen der Pflegekräfte anzuknüpfen statt betriebswirtschaftlich gefasste Konzepte von Kundenorientierung in einen Bereich interaktiver Dienstleistungsarbeit zu importieren, in den diese Konzepte nicht passen.

In dem abschließenden Beitrag dieses Kapitels, „Nun hat er es endlich hinter sich“, führen Anderson und Heinlein aus, dass das Erleben und Begleiten des Todes und des Sterbens von Heimbewohnern auf Seiten der Pflegekräfte mit erheblichen Überforderungen verbunden ist. Sie führen dies im Wesentlichen auf das Fehlen institutioneller Verarbeitungsmechanismen (z.B. Rituale, Supervision, Teamgespräche) zurück und versuchen dementsprechend in ihrem Beitrag, Möglichkeiten der Entlastung von Pflegekräften aufzuzeigen.

### *Dienstleistungsinteraktionen im Zugbegleitdienst*

Der erste Beitrag dieses zweiten Kapitels, „Kundenorientierung und Kundenkontrolle im Zugbegleitdienst“ von Kerstin Rieder, Angela Poppitz und Wolfgang Dunkel stellt den Prozess der Bahnreform und dessen Auswirkungen auf den Zugbegleitdienst dar. Dabei wird vor allem die Widersprüchlichkeit der Arbeitsanforderungen, mit denen sich ZugbegleiterInnen zunehmend arrangieren müssen, beleuchtet: Diese Widersprüchlichkeit entsteht dadurch, dass die ZugbegleiterInnen nicht mehr nur, wie dies vor der Bahnreform der Fall war, als respektable SchaffnerInnen auftreten können, die vor allem für die Fahrgeldsicherung zuständig sind, sondern mehr und mehr zugleich die Rolle zukünftiger DienstleisterInnen zu übernehmen haben. Die AutorInnen zeigen, dass der Widerspruch zwischen Kontrolle und Service nicht nur für das Zugbegleitpersonal, sondern auch für

die Reisenden mit Problemen verbunden ist und kommen zu dem Schluss, dass die Deutsche Bahn nach Wegen suchen sollte, diese Widersprüche abzubauen.

In „Die Privatisierung der Deutschen Bahn und ihre Konsequenzen für das Personal“ erläutert Wolfgang Dunkel die Problematik der Kundenorientierung im Zugabteil anhand eines ausführlicheren Fallbeispiels. Darüber hinaus stellt er Ergebnisse einer Untersuchung vor, die er gemeinsam mit Studierenden der Soziologie der LMU München im Vorfeld des Projektes „Dienstleistung als Interaktion“ durchgeführt hatte und in der es um die Auswirkungen der Bahnreform auf die Arbeit im Bahnhof (am Service Point) ging. Dabei zeigt sich, dass auch die Kundenorientierung in den Dienstleistungsinteraktionen, wie sie am Service Point zu beobachten sind, strukturell problematisch ist.

Das Kapitel wird abgeschlossen mit einem Beitrag von Angela Poppitz und Eva Brückner. Die beiden Autorinnen greifen das Konzept der Gefühlsarbeit auf und wenden dieses auf Dienstleistungsinteraktionen im Zugbegleitdienst an. Dabei können sie zeigen, dass die Bahnreform Auswirkungen auch in diesem Bereich nach sich zieht: Mit der Komplexität der Interaktionen zwischen ZugbegleiterInnen und Reisenden ist das Spektrum der Anforderungen an Gefühlsarbeit größer geworden. Die Autorinnen beschreiben, welche Gefühlsregeln die Deutsche Bahn vorgibt, wie die ZugbegleiterInnen entsprechend geschult werden und wie Gefühlsarbeit in der beruflichen Praxis aussieht.

### *Dienstleistungsinteraktionen im Call Center*

Das Kapitel zur Call Center Arbeit beginnt mit einem Beitrag von Frank Kleemann, Ingo Matuschek und Kerstin Rieder. In „Service included – technisch-organisatorische Rahmungen der Dienstleistungsinteraktion in Call Centern“ spezifizieren sie zunächst das Problem der Ko-Produktion für den Bereich telephonisch vermittelter Dienstleistungsinteraktionen. Anhand einer konversationsanalytischen Auswertung von Gesprächsaufzeichnungen können sie die Bedeutung des technisch-organisatorischen Rahmens für die Interaktionen herausarbeiten. Die AutorInnen identifizieren vier Problembereiche, die sich auf den technisch-organisatorischen Rahmen zurückführen lassen und decken damit Defizite in der Arbeitsgestaltung im Call Center auf.

In „Der Kunde als Belastungsfaktor“ beschäftigt sich dann Peggy Szymenderski mit Hilfe eines handlungsregulationstheoretischen Zuganges mit den



Belastungen, die für Call Center-AgentInnen durch den Umgang mit Kunden entstehen. Sie identifiziert bestimmte Erschwerungen, die die Interaktion mit Kunden belastend machen und widmet sich abschließend in Auseinandersetzung mit einer Untersuchung von Kerstin Rieder (Rieder 1999) der Frage, welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede solche Belastungsaspekte in so unterschiedlichen Bereichen personenbezogener Dienstleistungsarbeit wie dem Call Center und der Krankenpflege aufweisen.

Im Bereich der Call Center-Arbeit ist das Bemühen des Dienstleistungsunternehmens, das Handeln von KundInnen im Sinne der Interessen der Organisation zu beeinflussen, besonders offenkundig. Hierzu werden gezielt Aspekte der Persönlichkeit der Beschäftigten instrumentalisiert. Der persönliche „Draht“ zum Dienstleistungsnehmer wird hergestellt und etwa für die Erweiterung der Geschäftsbeziehung genutzt. Diese Ergebnisse werden im abschließenden Beitrag dieses Kapitels, „Dienstleistungsarbeit und soziale Entfremdung“, von Wolfgang G. Weber und Kerstin Rieder aufgegriffen und unter der Perspektive der sozialen Entfremdung diskutiert. Damit plädieren sie für eine Wiederaufnahme und Weiterentwicklung des Entfremdungskonzeptes, das sich gerade für die Analyse aktueller Entwicklungen in der gesellschaftlichen Organisation von Arbeit als fruchtbar erweisen könnte.

### *Dienstleistung als Interaktion – übergreifende Aspekte*

Im vierten Kapitel sind Beiträge versammelt, in denen Aspekte interaktiver Dienstleistungsarbeit nicht auf die Rahmenbedingungen eines Untersuchungsfeldes bezogen, sondern in allgemeinerer Weise thematisiert werden. Dabei rückt das Feld der Altenpflege wieder stärker in den Mittelpunkt der Ausführungen.

Wolfgang Dunkel und Kerstin Rieder entwickeln in „Interaktionsarbeit zwischen Konflikt und Kooperation“ in Grundzügen eine handlungstheoretische Herangehensweise an interaktive Dienstleistungsarbeit, wie sie in Wehrich/Dunkel (2003) weiter ausgeführt wird. Dabei spielen sie ihre handlungstheoretische Argumentation an einem Fallbeispiel aus dem Bereich der Altenpflege durch, das der Erstautor bereits in einer früheren Arbeit (Dunkel 1988) unter der Perspektive der Gefühlsarbeit analysiert hatte.

Die kritische Auseinandersetzung mit dem Leitbild der Kundenorientierung war eines der Ziele des Projektes. Dieses Thema wird innerhalb der Untersuchungsfelder wiederholt angesprochen, in dem zweiten Beitrag dieses

Abschnittes jedoch systematisch über alle Untersuchungsbereiche hinweg behandelt. Der Artikel „Kundenorientierung und Kundenkontrolle“ wurde von allen Projektmitgliedern gemeinsam verfasst. Wir argumentieren dort, dass zentrale Annahmen des Leitbildes der Kundenorientierung wie die aktive Rolle des Kunden auf dem Markt und die passive Rolle des Kunden bei der Erstellung der Dienstleistung nicht nur bei vergleichsweise marktfernen Dienstleistungen im sozialen Bereich, sondern auch bei Finanzdienstleistungen, wie sie in dem untersuchten Call Center vermittelt werden, erheblich zu revidieren sind. Von zentraler Bedeutung erscheint uns dabei, dass Kundenorientierung keineswegs in der Orientierung an den Wünschen des Kunden aufgeht, sondern notwendig immer auch verbunden ist mit dem Versuch, über den Kunden Kontrolle auszuüben.

Im letzten Beitrag des Buches, „Pflege und Materialität: Die Geschichte des Herrn Imker“, verbleibt Michael Heinlein bei der Verwendung empirischen Materials zwar innerhalb der Altenpflege, beschreitet dabei aber neue Wege theoriegeleiteter Analyse sozialer Realität. Der Autor zeigt unter Rekurs auf die Actor-Network Theory, dass Pflege nicht nur als ein soziales, sondern auch ein materiales Geschehen zu deuten ist, das Menschen, Körper und technische Artefakte eigenlogisch miteinander vernetzt. Ausführlicher dargestellt wird dies in Michael Heinleins Buch „Pflege in Aktion. Zur Materialität alltäglicher Pflegepraxis“, das als Band 4 der Schriftenreihe zur subjektorientierten Soziologie der Arbeit und der Arbeitsgesellschaft erschienen ist (Heinlein 2003).

### *Die Geschichten*

Eine für wissenschaftliche Bücher nicht übliche Besonderheit des Buches sind die an mehreren Stellen zwischen die wissenschaftlichen Texte eingestreuten Geschichten. Interviewtranskripte und gelegentlich auch Beobachtungsberichte finden sich zwar nicht selten in Veröffentlichungen zu qualitativ angelegten sozialwissenschaftlichen Untersuchungen; dies gilt auch für die in diesem Band versammelten Beiträge. Ihre Funktion besteht dabei darin, die empirischen Befunde zu belegen. Wir wollen darüber hinaus einen anderen und unseres Wissen bisher noch nicht beschrittenen Weg versuchen:

Das Buch enthält einige aus unserem umfangreichen Forschungsmaterial ausgewählte kleine Episoden, die parallel zu den Sachtexten als eigene Darstellungsebene die wissenschaftlichen Argumentationen illustrieren sollen. „Illustrieren“ ist dabei im engeren Sinne des Wortes gemeint, da die kleinen Texte nichts belegen, nichts beweisen und auch sonst nicht etwas

wissenschaftlich untermauern sollen. Sie sollen nicht mehr sein als farbige, zum Teil auch amüsante und fast schon bildhaft verdichtete Einblicke in die Realität, der wir in dem von uns besuchten Call Center, in den Zügen, mit denen wir als ForscherInnen mitgefahren sind und in den untersuchten Pflegeheimen, deren Alltag wir erleben durften, begegnet sind. In ihrer Singularität sollen sie allein für sich sprechen – diesen Anspruch haben sie aber. Die Texte sind von uns leicht redaktionell bearbeitet, damit sie besser lesbar sind. Wir hoffen, dass diese quasi-literarischen Beiträge, die kein Autor, sondern die sozusagen die Realität schrieb, dem Leser und der Leserin etwas von der Faszination vermitteln können, die uns immer wieder bei den Forschungen „vor Ort“ ergriffen hat.

## **5 Ausblick**

Aus dem Projekt „Dienstleistung als Interaktion“ ist eine Vielzahl von Kooperationszusammenhängen entstanden, innerhalb derer Fragestellungen, die das Forschungsprojekt aufgeworfen hat, weiter bearbeitet werden:

Ein Aspekt der Auswertungsarbeit, der in den vorliegenden Band noch nicht eingehen konnte, richtet sich darauf, durch die Analyse von Interaktionssequenzen zu einer Typologie zu gelangen, die von allgemeinerer Bedeutung ist. In dieser Typologie versuchen wir die unterschiedlichen Formen zu fassen, in denen sich DLG und DLN hinsichtlich der Lösung von Abstimmungsproblemen aufeinander beziehen. Ein Zeitschriftenartikel von Wolfgang Dunkel, Kerstin Rieder und G. Günter Voß ist hierzu in Vorbereitung.

Im Rahmen des Projektes KoprA (Kooperationsnetz Prospektive Arbeitsforschung des ISF München, gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung) haben Wolfgang Dunkel und Kerstin Rieder zum einen eine Publikation erstellt, in der neue Methoden der Analyse von Dienstleistungsarbeit (anhand von Filmsequenzen) mit neuen Wegen der Ergebnisvermittlung (Buch mit CD-ROM) verbunden werden (Dunkel/Rieder 2004). Zum anderen haben sie mit dem Konzept des Working Gender damit begonnen, auf dem Feld der personenbezogenen Dienstleistungsarbeit die Gender-Perspektive sowie arbeitssoziologische und –psychologische Überlegungen miteinander in Beziehung zu setzen (Dunkel/Rieder 2004a).

Angela Poppitz arbeitet (finanziert über ein Stipendium der Hans-Böckler-Stiftung) an einem Dissertationsprojekt zum Zusammenhang von Berufsalltag und Bahnbenutzung, in der der Zug als temporärer Lebensraum be-

trachtet wird: Jeder Bahnreisende bringt einen Teil seiner individuellen Lebenssituation ins Bahnabteil mit hinein und wird zum Baustein eines komplexen Mikrokosmos im Zug. Analog verknüpfen die Reisenden mit ihrem Aufenthalt im Zug aus ihrer Lebensführung heraus bestimmte Erwartungen wie Sicherheit und Geborgenheit oder eine individuelle Betreuung. Für die Zugbegleiter bedeutet dies, dass sie im Zug vielfältigen Lebenswelten begegnen, die sie in ihrer Individualität schützen und unterstützen sollen, dabei aber nicht den kontrollierenden Blick für die Gesamtheit der Reisenden verlieren dürfen.

G. Günter Voß und Kerstin Rieder schließlich arbeiten an einem umfassenden Konzept zur Analyse zunehmend zu beobachtender betrieblicher Entwicklungen, bei denen produktive Funktionen auf Kunden „ausgelagert“ bzw. Kunden als Quasi-Arbeitskräfte für die Wertschöpfung von Betrieben behandelt und in der Folge organisatorisch in Unternehmen hineingezogen werden. Das als komplementäres Modell zum Idealtypus des „Arbeitskraftunternehmers“ angelegte Konzept zeigt, dass infolge neuer Betriebsstrategien eine neue Qualität der gesellschaftlichen Verfassung individueller Reproduktion in der Gesellschaft entstehen könnte: Nach dem (trotz partiellem Kaufs von Waren) vorwiegend als „Selbstproduzenten“ zu begreifenden Typus vorindustrieller Reproduktion und dem dominant als Warenkäufer und Konsument fungierenden „Kunden“ der modernen industriellen Gesellschaft könnte nun eine Form entstehen, die man als „Arbeitenden Konsumenten“ bezeichnen kann (Voß/Rieder 2004).



# **Dienstleistungsinteraktionen in der Altenpflege**



## **Ein Blick in die Alltagspraxis im Pflegeheim: Über Möglichkeiten einer praxisnahen Form von Kundenorientierung**

### **1 Einleitung**

Ein relativ junger Versuch, die stationäre Altenpflege als soziale Dienstleistung neu zu strukturieren, besteht darin, den Begriff des *Kunden* in der altenpflegerischen Praxis etablieren und einfordern zu wollen (vgl. Kunstmann 2002, Müller 1997, Paul-Lempp-Stiftung 1996, Walter-Hamann 2000). Die Bestrebungen gehen dahin, Pflege als Markt zu organisieren, auf dem Pflegeeinrichtungen als Wirtschaftsunternehmen und Heimbewohner/innen als Kunden/innen agieren können.

Ein erklärtes Ziel besteht dabei darin, den *Dienstleistungsgedanken* in der Altenpflege zu stärken, und so *Bewohnern/innen als Kunden/innen* gerecht zu werden (vgl. Evers 1997, Harris et al. 1995). Eine kundenorientierte Pflege soll in der Praxis durchgesetzt werden, die die Autonomie von Bewohnern/innen als Kunden/innen respektieren und anerkennen kann. Mit der Durchsetzung des Pflegeversicherungsgesetzes im Jahre 1995 wird dieses Dienstleistungsideal dann auch als konkrete Erwartung formuliert und von der altenpflegerischen Praxis eingefordert (vgl. Gröning 1997 und 1998, Müller 1997, Schneekloth/Müller 1999). An dieser Stelle lassen sich jedoch Probleme ausmachen. In Fachzeitschriften der Altenpflege lässt sich zum Beispiel eine Vielzahl von Artikeln finden, die dem Kundenbegriff eher skeptisch gegenüber stehen (vgl. Gröning 1997 und 2001, Kunstmann 2001, Walter-Hamann 2000) und empirische Befunde können zeigen, dass auch Pflegekräfte Schwierigkeiten haben, mit dem Kundenbegriff in der Praxis umzugehen (vgl. Anderson/Heinlein 2002a und Anderson/Heinlein in diesem Band, Heinlein/Anderson in diesem Band).

In diesem Artikel wollen wir uns mit dieser Forderung nach Kundenorientierung in der Pflege auseinandersetzen. Dabei wollen wir uns an der Praxis der Altenpflege, das heißt am konkreten Miteinander von Pflegekräften, Bewohnerinnen und Bewohnern orientieren und das Problem der Kun-



denorientierung dort situieren und zu denken versuchen. Mit dieser Entscheidung verbinden wir zwei zentrale Hoffnungen: Zum einen wollen wir ganz bewusst die Möglichkeit nutzen, aus der Praxis zu lernen. Wir glauben, dass die Art und Weise, wie Pflegekräfte und Heimbewohner/innen miteinander im Pflegealltag umgehen und auch welche Probleme sich dort zeigen, eine zentrale Ressource für die Entwicklung einer praxisnahen Form von Kundenorientierung sein kann. Zum anderen denken wir, dass Kundenorientierung auf diese Weise auch jenseits oft zu simpler und zu kurz greifender Vorstellungen kundenorientierter Pflege verwirklicht werden kann: Für uns gilt es, diese Orientierung an Heimbewohnern/innen aus einer komplexen Pflegepraxis heraus zu entwickeln.

Einige Beispiele aus unserer Empirie sollen deutlich machen, wie Pflegekräfte und Bewohner/innen ihren Alltag gemeinsam gestalten, welche Schwierigkeiten dort gemeistert werden müssen und wie dieses Engagement in der Praxis als Lernmodell genutzt werden kann. Wir wollen von unseren Beobachtungen und Interviews in einem oberbayerischen Pflegeheim berichten und vor dem Hintergrund einiger Vorträge und früherer Artikel (vgl. Anderson/Heinlein 2002a und Anderson/Heinlein in diesem Band, Heinlein/Anderson in diesem Band) eine Synthese unserer zu diesem Thema bereits angedachten Thesen und Vorschläge versuchen.

Unser Aufsatz gliedert sich in folgende Abschnitte:

Im *Abschnitt zwei* wollen wir einen Einblick in die Struktur des Alltags im Pflegeheim geben. Gesellschaftliche Erwartungen und institutionelle Regeln, aber auch persönliche Kompetenzen und Ansprüche treffen in der Pflegepraxis, in konkreten Situationen aufeinander und müssen dort austariert und verhandelt werden. Vor dem Hintergrund dieser Strukturen blicken wir in *Abschnitt drei* näher auf die Nuancen einer kommunikativen und taktilen Praxis, wie sie sich in verschiedenen Pflegeinteraktionen zeigt. *Abschnitt vier* widmet sich den Ansprüchen der Pflegekräfte und der Heimbewohner/innen an den Heimaltag und fragt nach den Grenzen und Möglichkeiten dieser Ansprüche in der Praxis. Abschließend fassen wir in den *Abschnitten fünf und sechs* unsere Ergebnisse zusammen und wollen konkrete Vorschläge zu einer praxisnahen Form von Kundenorientierung geben.

## **2 Zur Struktur des Alltags im Pflegeheim**

Pflegeinteraktionen sind in einen komplexen und weitreichenden Rahmen eingebettet. Das Grundproblem des eingeschränkten Handlungsspielraums für Pflegekräfte wie für die Bewohner/innen ist durch die Interviews und

Beobachtungen während unserer Untersuchung deutlich geworden. Alle beteiligten Akteure agieren in einem Raum, der nicht selten aufgrund von strengen Vorgaben und Belastungen enge Grenzen aufweist. Nicht von ungefähr entstehen Gefühle der Frustration und Überforderung seitens der Kräfte und die der Resignation bei vielen Bewohnerinnen und Bewohnern. Diese Gefühle wirken in der Kommunikation und praktischen Kooperation im Heimalltag mit. Im Folgenden wollen wir versuchen, vor dem Hintergrund unseres empirischen Materials einen groben Überblick über verschiedene Ebenen und Faktoren, die die konkrete Pflegepraxis beeinflussen, zu geben.

### *Gesellschaftliche Erwartungen*

Auf einer diffusen, aber nichtsdestotrotz deutlich spürbaren Ebene wirken *gesellschaftliche Erwartungen* in den Pflegealltag hinein. Diese Erwartungen mögen *explizit* als sozialpolitische Regulierungs- und Steuerungsversuche oder als massenmediale Kritik der Pflegepraxis formuliert sein. In unseren Erhebungen wurde deutlich, dass mit diesen Themen sowohl für Bewohner/innen als auch für Pflegekräfte Unsicherheiten und Belastungen verbunden sein können, die im Pflegealltag ertragen und reduziert werden müssen. Nicht selten wurde in unseren Interviews von „den Politikern“ oder „den Journalisten“ gesprochen, die keine Ahnung vom Leben und Arbeiten in einem Pflegeheim hätten. Gesetzliche Vorgaben, die die Pflegepraxis betreffen und unreflektierte Generalisierungen sogenannter „Pflegeskandale“ werden von den Pflegekräften oftmals als Bevormundung und Angriff auf ihre berufliche Professionalität empfunden. In der Praxis selbst sehen sich die Pflegekräfte dann auch oftmals den widersprüchlichen Anforderungen ausgesetzt, den Pflegealltag mit streng durchgeplanten und gesetzlich festgeschriebenen Vorgaben in Einklang bringen zu müssen. Als Folge entstehen Belastungen am Arbeitsplatz (z.B. in Form von Stress oder körperlichen Schäden), von denen auch Bewohner/innen verunsichert und negativ betroffen werden. Den Pflegekräften bleibt oft keine Zeit, näher auf Bewohner/innen eingehen zu können.

*Implizit* sieht sich die professionelle Altenpflege mit der moralischen Verpflichtung konfrontiert, ein gesellschaftliches Tabuthema hinter meist verschlossenen Türen abarbeiten zu müssen (vgl. dazu auch Elias 1983, Gröning 1998): Alter, Tod und Krankheit stellten ein problematisches Thema in dem von uns untersuchten Pflegeheim dar. Pflegekräfte formulierten ihre Ängste und Gefühle, die sie mit dem Tod und dem Sterben von Heimbewohnern verbinden zum Teil sehr deutlich. In einigen Interviews mit Heim-

bewohnern wurden diese Gefühle, die allesamt auf erhebliche Überforderungen verweisen, dann auch recht unvermittelt klar: Einige unserer Interviewpartner fingen an zu weinen, als sie über ihr früheres Leben berichteten und ihnen die Endgültigkeit, die die „totale Institution“ (Goffman 1973a) Pflegeheim mit sich bringt, auf diese Weise in der Gesprächssituation nochmals vor Augen geführt wurde. Letztlich können sich die Bewohner/innen dem Heim und Heimalltag gar nicht freiwillig wieder entziehen; oder wie es eine Bewohnerin in einem Interview resignierend auf den Punkt brachte: „Letztlich sind wir einkaserniert“.

### 3 Institutionelle Regeln und Vorgaben

Auf der Ebene der *Institution* werden demgegenüber die Erwartungen des Trägers der Einrichtung deutlich. Hier zeigt sich auch die Forderung des Trägerverbandes, Bewohner/innen kundenorientiert zu behandeln. Diese Erwartung erzeugt bei den Pflegekräften jedoch eine ambivalente Reaktion: Ihnen ist zwar klar, dass die Bewohnerinnen und Bewohner des Pflegeheims zuvorkommend und respektvoll behandelt werden sollten, den Begriff des „Kunden“ empfinden sie jedoch als zu anonym und zu fremd im Bereich ihrer Arbeit, um ihn im Pflegealltag verwenden zu können. Wie wir später auch zeigen werden, verbinden sie mit den Bewohnern/innen persönliche Erfahrungen und intimes Wissen, die das Verhältnis zu Heimbewohnern/innen eher als gewachsene, aber nichtsdestotrotz professionelle Beziehung denn als „Dienstleistung am Kunden“ erscheinen lassen.

Mit verantwortlich für diese Reaktion und Einschätzung sehen wir spezifische Vorgaben des Trägers, Pflege zu verrichten. In dem von uns untersuchten Pflegeheim wurde nach dem Modell der *Bezugspersonenpflege* gearbeitet, bei der eine Pflegekraft dauerhaft verantwortlich für die fachliche Steuerung des Pflegeprozesses einer Gruppe von Bewohnern ist. Ein entsprechender Aufbau des Wissens über die zu betreuende Bewohnergruppe ist somit für die Pflegekraft allein schon unmittelbare Folge der Arbeitsorganisation. Eng verbunden mit der fachlichen Steuerung des Pflegeprozesses ist die Aufgabe der *Dokumentation*, d.h. der stetigen schriftlichen Fixierung von erledigten (bzw. noch zu erledigenden) Tätigkeiten, medizinisch relevanten Daten sowie Angaben zur allgemeinen Verfassung eines Bewohners (welche Sorgen und Ängste hat der Bewohner geäußert, welche Themen beschäftigen ihn, wie hat er die Nacht verbracht etc.). Auf diese Weise wird anderen Pflegekräften die Möglichkeit gegeben, sich bei Bedarf über einzelne Bewohner und deren aktuelle Befindlichkeiten zu informieren und ihr Handeln entsprechend zu gestalten. Eine weitere Quelle der

Information, die jedoch die Zeit vor dem Einzug in das Heim abdecken soll, sind *Bewohnerbiographien*. Diese werden beim Einzug von neuen Bewohnern von der Leitungsebene des Heims bereit gestellt bzw. zur Pflichtlektüre gemacht, um den Pflegekräften ein für die Pflegearbeit als wichtig erachtetes umfassendes Bild über das Leben eines Bewohners zu ermöglichen. Es wird also generell Wert auf eine informierte und „ganzheitliche“ Tätigkeit der Pflegekräfte gelegt, die den Bewohner auch jenseits einer medizinisch-technisch zu lösenden Bedürfnislage wahrnimmt.

#### 4 Individuelle Kompetenzen und Ansprüche

Auf der Ebene der *beteiligten Akteure* zeigt sich, dass individuelle Kompetenzen und Ansprüche das Leben und den pflegerischen Alltag im Heim mit strukturieren und beeinflussen. Bewohnerinnen und Bewohnern fällt es zum Teil sehr schwer, aktiv an der Pflege mitzuwirken, sie können sich aufgrund körperlicher und zum Teil dann auch psychischer Beschwerden und Einschränkungen nur sehr partiell aktiv mit den Pflegekräften abstimmen. Nichtsdestotrotz lassen sich in konkreten Situationen subtile Formen der Mitarbeit und des eigenständigen Handelns (auch vor dem Hintergrund klar explizierter Ansprüche) ausmachen. Darauf werden wir später noch zurückkommen.

Die Ansprüche und Kompetenzen der Pflegekräfte werden zunächst natürlich stark durch eine professionelle Ausbildung und praktische Erfahrung in der Pflege geprägt. Jenseits dieser beruflich verfassten Fertigkeiten und Standards zeigten sich in unseren Interviews aber auch ganz persönliche Ansprüche, wie die Pflege der Bewohnerinnen und Bewohner zu gestalten sei. Die meisten Pflegekräfte verwiesen auf ein persönliches Interesse an einer guten Beziehung zu den Bewohner/innen, deren Gelingen dann auch als Anerkennung der eigenen Leistung und Person gesehen wird. Damit wird auf der anderen Seite aber eine Form der Abgrenzung gegenüber den Bewohnern/innen notwendig, die, wie einige Beobachtungen und Interviews zeigen können, in der Praxis für einige Pflegekräfte problematisch werden kann. Vor allem der Tod und das Sterben vertraut gewordener Bewohner/innen führt zu massiven psychischen Problemen. Dies ist dann auch eine zentrale Stelle, zu der wir im Rahmen unserer Vorschläge für eine mögliche „Verbesserung“ der Praxis im Pflegeheim Stellung nehmen wollen.

## 5 Auf der Alltagsebene im Heim betrachtet: Nuancen der kommunikativen und taktilen Praxis

Durch die zum Teil belastenden und engen Rahmenbedingungen entstehen relativ häufig Zeitprobleme für die Pflegekräfte. Diese führen zu Engpässen und zu einer Überforderung des Pflegepersonals. Nicht selten haben Mitarbeiter/innen in Interviews von einem schlechten Gewissen den Bewohnern/innen gegenüber gesprochen: Man habe zu wenig Zeit, um auf sie angemessen einzugehen, um z.B. einfach mit einander zu plaudern.

Mit anderen Worten: Der Zeitdruck führt dazu, dass es kaum Zeit für „Small Talk“ (Entzian 2001) gibt. Es geht hier um die Wichtigkeit von kurzen Unterhaltungen, aber – wie wir hinzufügen wollen – auch *körperlicher Berührung* in der Interaktion. Bei unseren Beobachtungen wurde deutlich, welche große Rolle eine *sensible und subtile Körpersprache* spielen kann: Achtet die Pflegekraft darauf, in gleicher Augenhöhe mit der Bewohnerin langsam und deutlich zu reden, vielleicht im Rahmen einer vertrauten Beziehung durch eine Berührung des Arms oder der Hand ihre Aussagen taktil zu unterstützen? Werden die Bewohner/innen in angemessener Weise angesprochen, fühlen sie sich beteiligt und beachtet?<sup>1</sup> Die Wichtigkeit der Körpersprache und der damit verbundenen Möglichkeiten gilt insbesondere, weil viele Bewohner/innen nur über einen sehr eingeschränkten Wahrnehmungs- und Handlungsradius verfügen. Für ein entsprechendes Eingehen auf die Bewohner/innen fehlt aber oft die Zeit – und manchmal vielleicht auch die Sensibilität.

Auch bei der Körperpflege ist die verbale und taktile Unterstützung wie auch der Humor in der Interaktion wichtig. Gerade bei der Grundpflege wird den geistig wachen Bewohnern/innen bewusst, wie viel sie an lebenspraktischer Autonomie verloren haben, wie sehr sie „abgebaut“ haben – der Körper macht einfach nicht mehr mit. Es gehört einiges dazu, mit diesem ständigen Rückgang der körperlichen Fähigkeiten fertig zu werden. Der im folgenden Protokollauszug beschriebene Bewohner, von uns Herr Imker<sup>2</sup> genannt, musste sich intensiv und schmerzhaft mit diesem Prozess auseinandersetzen. Herr Imker sitzt im Rollstuhl und kann sich mittlerweile immer weniger ohne fremde Hilfe bewegen; er wehrte sich aber so lange es ging gegen den Einsatz eines „Lifters“ (ein hydraulisch betriebenes Hebegerät), mit dessen Hilfe zwei Pflegekräfte ihn während der morgendlichen Grundpflege aus dem Bett heben wollten. Ab einem gewissen Punkt war

1 Fritz Böhle argumentiert im Rahmen seines Konzepts des „subjektivierenden Arbeitshandelns“ ganz ähnlich (vgl. dazu Böhle 1999).

2 Alle Namen von Bewohnern und Pflegekräften wurden von uns anonymisiert.

dieser Einsatz dann aber zwingend, weil die Pflegekräfte nur bei Überbeanspruchung des eigenen Rückens den Bewohner aus dem Bett hätten heben können. Diese Entwicklung ging mit viel Auseinandersetzung, mit viel Konfrontation – und Tränen des Herrn Imker – einher.<sup>3</sup>

Die Pflegekräfte agieren in der Interaktion mit Herrn Imker aber im Bewusstsein und vor der Folie dieser gemeinsamen Geschichte. Sie versuchen zusammen – so kann man die Kommunikation zwischen den Pflegekräften und Herrn Imker deuten – die Peinlichkeit, die eine Verletzung der Intimsphäre und der Autonomie des Herrn Imker erzeugt (auch wenn sie in einen professionellen Kontext gebettet ist), zu reduzieren und zu umgehen. Die folgende Beobachtung der morgendlichen Grundpflege zeigt vor diesem Hintergrund, wie diese zwei Pflegekräfte und Herr Imker mit „heiklen“ Momenten in der Interaktion umgehen:

Nach dem Waschen des Oberkörpers wird Herr Imker getrocknet. „Haben’s Durst?“, fragt die Pflegehilfskraft. „Ja“. „Ich fülle sie ab, die Männer!“, scherzt die Kraft. „Auf geht’s!“ und sie gibt Herrn Imker zu trinken. Danach erzählt Herr Imker den Witz vom „falschen Zehner“. Daraufhin erzählt die Hilfskraft etwas verkrampft einen kurzen Faschingsscherz. Es war nicht der große Hit. Aber es dient seinem Zweck, derweil wird der Unterkörper von Herrn Imker nämlich vorsichtig von einer zweiten Schwester gewaschen. Allerdings wird es sehr still im Raum, während die Kraft den Genitalbereich saubermacht; alle drei Beteiligten sind einige Sekunden lang sehr achtsam.

Diese Interaktionssequenz ist ein gutes Beispiel dafür, wie Kooperation in einer empfindlichen Situation zustande kommen kann. Die Pflegekräfte sind sensibel genug dafür, dass Herr Imker helfen will und unterstützen ihn verbal und körperlich dabei, seinen eigenen Beitrag in der Interaktion im Rahmen seiner stark eingeschränkten Möglichkeiten zu leisten. Diese insgesamt vierzigminütige Sequenz zeigte sehr gut, wie die Kräfte darauf achteten, Herrn Imker durch oft minimale, subtile Bewegungen die jeweilige Pflegehandlung unterstützen zu lassen. Diese Bewegungen, die sich auch im Kontext „aktivierender Pflege“<sup>4</sup> verstehen lassen, waren für Herrn Imker von immenser psychischer Bedeutung bei der (auf diese Weise) „gemeinsamen“ Bewältigung der Aufgabe Grundpflege.

---

3 Informationen aus einem Gespräch mit der Pflegedienstleitung des Heimes. Ausführlich hierzu Heinlein (in diesem Band).

4 Unter „aktivierender Pflege“ wird ganz allgemein eine Pflege verstanden, die vorhandene bzw. eingeschränkte Ressourcen und Kompetenzen von Bewohner/innen fördern, erhalten und im günstigsten Falle wieder herstellen will. Siehe dazu auch das *Pflegeversicherungsgesetz* (SGB XI, § 6).

Es besteht nämlich, wie man auch in diesem Beispiel unschwer erkennen kann, sehr oft eine strukturelle Asymmetrie in der Interaktion zwischen Pflegekräften und Bewohnern/innen im Pflegeheim. Die Kräfte bestimmen in sehr vielen, von der Tagesroutine geprägten Begegnungen, nicht nur „wo“ sondern auch „wie“ es lang geht. *Empathie* seitens der Pflegekraft im wechselseitigen Kontakt kann aber dieser Ungleichheit zumindest teilweise entgegenwirken. Dadurch erhalten die Bewohner/innen Möglichkeiten, im Lebensalltag mitzuwirken und zum Teil dann auch mitzubestimmen.

Die Wichtigkeit des *empathischen Handelns* in der Interaktion ist eine oft übersehene Größe. Die Fähigkeit zum empathischen Handeln ist nicht von der Qualifikation der Pflegekräfte per se abhängig, sondern auch Ausdruck einer persönlichen Fähigkeit und Bereitschaft der Pflegekräfte in der Interaktion, sich einfühlsam auf spezifische Besonderheiten der Bewohner/innen einzulassen. In solchen Fällen wird eine *instrumentelle Ebene* der Dienstleistung durch *sozial-kommunikative* Kompetenzen der Pflegekräfte ergänzt und eine tendenziell dominante Zweckrationalität in der Situation „entschärft“. Damit wird die Asymmetrie, die sich auf der Handlungsebene in vielen Interaktionen im Pflegeheim zeigt, durch die Möglichkeit der „Mitbestimmung“ seitens der Bewohner/innen zumindest partiell aufgehoben.

Was ist aber, wenn Pflegekräfte den Bewohnern/innen den Spielraum zur „Mitbestimmung“ *nicht* lassen wollen oder können? Es kann sich um eine fehlende Sensibilität seitens der Pflegenden handeln; es mag auch mit Zeitdruck und mangelndem Handlungsspielraum zu tun haben. Das Ergebnis sind (in einem negativen Sinne) routinemäßige Handlungen, die einem gewissen Automatismus des Tagesplans folgen. Die Bewohnerin bzw. der Bewohner bleibt entweder stumm dabei oder ihr/sein Protest wird sogar bewusst übergangen. Im Zuge einer teilnehmenden Beobachtung beim Mittagessen konnte eine Situation protokolliert werden, in der sich zeigt, dass sich die Pflegekraft bewusst über die Wünsche der Heimbewohnerin hinwegsetzt:

Eine Bewohnerin alleine an einem Tisch vor dem Fenster wird von einer eher robust auftretenden Pflegerin dazu überredet, sich an einen Nebentisch mit anderen Bewohnerinnen zu setzen, d.h. als sie dagegen protestiert, dass sie ihre Ruhe haben möchte, schiebt sie die durchsetzungsfähige Kraft einfach an den anderen Tisch heran. Zwei Minuten später werden die Gäste an diesen frei gewordenen Tisch gesetzt. Die „zwangsumgesiedelte“ Bewohnerin schüttelt den Kopf ungläubig, schaut mich bewusst an (offenbar hat sie registriert, dass ich das Geschehen beobachte), lächelt und schüttelt den Kopf noch mal.

Der Bewohnerin wird in diesem Fall nicht die endgültige Entscheidung über die Wahl des Sitzplatzes gelassen. Ihre Proteste werden von der Pflegekraft nicht berücksichtigt. Vielmehr spielt diese ihren körperlichen Machtvorteil aus und bewegt den Rollstuhl der Bewohnerin ohne deren Zustimmung. Die Bewohnerin weiß nur noch ungläubig den Kopf zu schütteln und sagt nichts zu dem Ganzen. Sie lächelt nur noch.

Solche Situationen vermitteln, was es bedeuten kann, wenn Pflegekräfte nicht empathisch handeln (können). Nicht nur, dass von „Kundenorientierung“ in solchen Zusammenhängen nicht viel zu spüren ist, sondern auch, dass die Wirkung solcher Erfahrungen für die Bewohner/innen im Rahmen des institutionellen Kontexts weit darüber hinausgehen kann: Es wird den Bewohnern/innen bewusst, dass ihnen Selbstbestimmung und Autonomie fehlen bzw. nicht zugestanden werden. Sie können sich den Maßgaben der „totalen Institution“ (Goffman 1973a) mit den unzähligen routinierten Alltagshandlungen nicht einfach entziehen, sondern müssen irgendwie damit umgehen. Sie müssen sich damit arrangieren, und für manche Bewohner/innen bedeutet dies dann auch ganz klar eine Resignation vor dem Heimalltag.

Eine Bewohnerin im Interview vermittelte, wie sie aufgegeben habe, sich zu beschweren oder überhaupt ihren Unmut zum Ausdruck zu bringen. Sie meinte:

Bewohnerin: „Ja, aber ich hab noch nie was gesagt.“

Interviewer: „Sie sagen lieber nichts.“

Bewohnerin: „Aber das geht noch auszuhalten.“

Interviewer: „Es ist Ihnen lieber, es auszuhalten, wenn es geht?“

Bewohnerin: „Ja. Manchmal denke ich, es hat ja sowieso kein Zweck.“

Aus anderen Interviews mit Bewohnern/innen wurde deutlich, dass einiges, was nicht unbedingt mit dem Personal thematisiert wird, dann aber untereinander besprochen wird. Die „Beschwerdenetzwerke“ werden sozusagen nach Innen verlegt; demnach findet wenig an offenem Austausch zwischen Pflegekräften und Bewohnerschaft über die Dinge, die nicht so gut laufen, statt. Dieser Problematik könnte sich eine praxisnahe Form der Kundenorientierung annehmen.



## 6 Ansprüche im Heimalltag: Was verbinden Bewohner/innen und Pflegekräfte mit dem Leben und Arbeiten im Pflegeheim?

Pflegekräfte und Bewohner/innen haben ganz bestimmte Vorstellungen davon, wie sie Pflege und Heimalltag gestalten und ausfüllen wollen. Gleichzeitig stellen sie aber auch Ansprüche an die jeweils andere Seite und die Institution. In diesem Abschnitt wollen wir einige zentrale Erwartungen und Ansprüche von Pflegekräften und Heimbewohner/innen mit Hilfe unseres Materials sichtbar machen und nach den Möglichkeiten und Grenzen dieser Ansprüche in der Praxis fragen.

Wie oben deutlich geworden sein dürfte, können Bewohner/innen in der Praxis häufig nur sehr eingeschränkt ihre Autonomie zeigen und damit verbunden auch ihre Ansprüche geltend machen. Sie sind gewissermaßen auf das Entgegenkommen der Pflegekräfte angewiesen. Die oben beschriebenen „Beschwerdenetzwerke“ unter den Bewohner/innen stellen für viele Heimbewohner/innen das einzige Forum dar, ihre Meinung und ihre Sorgen offen zu legen. Neben körperliche Beschwerden und psychische Einschränkungen tritt, wie oben gezeigt, auch eine resignative Haltung, die Bewohner/innen eher schweigen, denn offen ihre Ansprüche äußern lässt. In einigen unserer Interviews mit Heimbewohner/innen wurde jedoch deutlich, dass mit einem Leben im Heim sehr wohl der Anspruch nach Selbstbestimmung und Autonomie verbunden ist. Bewohner/innen wollen ernst genommen werden, wollen eigene Anliegen anbringen können und nicht alles in einem eng strukturierten Alltag untergehen sehen.<sup>5</sup> Eine Bewohnerin, die wir in unserem *sampling* aus gegebenem Anlass Frau Courage genannt haben, vertritt diesen Anspruch dann auch ganz resolut und sieht das Schweigen mancher Mitbewohnerin kritisch:

„Ich mein, oh Gott, es gibt manchmal was, das sagen wir uns gegenseitig. Ich bin halt der Auffassung, wenn ich was sage, dann nicht hintenum, sondern geradeaus. Dann wissen die, hoppla, mit der Courage kannst auch net alles machen, was du willst.“

---

5 Die meisten Bewohner/innen äußerten in unseren Interviews ihr Verständnis, wenn Pflegekräfte gerade keine Zeit hätten und wiesen darauf hin, aus Rücksicht auf die Pflegekräfte ihre Anliegen dann später (oder gar nicht) vorzubringen. Am Personalmangel und den engen Rahmenbedingungen der Pflege wird auch eine praxisnahe Form der Kundenorientierung nichts ändern können. Jedoch verbinden wir damit den Gedanken, dass Pflegekräfte systematisch lernen könnten, die kleinen Zwischenräume, die auch ein engmaschig strukturierter Ablauf im Pflegeheim situativ offen hält, produktiv zu nutzen.

Frau Courage beharrt auf ihren Ansprüchen und hat sich auf diese Weise einen entsprechenden Ruf im Heim erarbeitet. Diese für die Pflegekräfte u.U. durchaus unbequeme Art lässt sich wohl auf ihre persönliche Biographie zurückführen. Frau Courage hat aufgrund ihrer frühzeitigen schweren Erkrankung ihr ganzes Leben in verschiedenen Heimen zugebracht und gelernt, sich in solchen zu behaupten. Auf andere Bewohner/innen lässt sich dies nicht ohne weiteres übertragen. Daher halten wir es für wichtig, dass Kundenorientierung im Pflegeheim auch auf die Bewohner/innen eingehen lernt, die sich *nicht* so resolut und offensiv wie Frau Courage äußern können. Wichtig wäre daher, Pflegekräften die kommunikativen und sozialen Kompetenzen mit auf den Weg zu geben, diese Wünsche und Ansprüche der Bewohner/innen auch in Erfahrung zu bringen. Eine Kompetenz, situativ auch auf schweigsame und vielleicht sogar ängstliche, mitunter depressive Bewohner/innen eingehen zu können, spielt eine entscheidende Rolle im Heimalltag, wird jedoch (zumindest in dem von uns untersuchten Pflegeheim) nicht systematisch vermittelt und in allgemeinen Vorschlägen zu Kundenorientierung in Pflegeheimen in der Regel ausgeblendet.<sup>6</sup>

Zum Teil lernen Pflegekräfte in der Praxis dann selbst, wie sie mit Bewohner/innen umgehen können, wie sie Erfahrungswissen ansammeln und produktiv nutzen können. Nichtsdestotrotz kommt es mithin zu heiklen Situationen, in denen sich Pflegekräfte vor schwierige Aufgaben gestellt sehen. Im folgenden Beispiel will eine Pflegekraft mit Bewohner/innen über den Tod und das Sterben sprechen. Sie will (bzw. muss) in Erfahrung bringen, wie sich diese Bewohner/innen ihren eigenen Tod vorstellen und wünschen:

Interviewer: „Kommen dann die Bewohner, die ja selber vielleicht merken, dass es dem Ende zugeht, noch auf Sie zu und reden über den Tod mit Ihnen oder versuchen irgendwie?“

Pflegekraft: „Ja, also es geht dann immer los, wenn jetzt, zum Beispiel wir oben haben nur Zweierzimmer, Zweibettzimmer, wenn jetzt die Nachbarin im Sterben liegt zum Beispiel, dann geht's los und sie fangen an und erzählen über den Tod. Dadurch, weil wir ja auch Pflegeplanung erstellen müssen, wo das Thema Tod mit drin ist und wo wir ja auch nicht drumrum kommen, fällt's nun vielen Mitarbeitern schwer, da überhaupt was reinzuschreiben, weil man kann ja nicht zum Bewohner hingehen und fragen „Wie willst Du sterben?“, das kann man ja nicht machen. Na ja, und ich bin natürlich dann eher so, ich hab mir das auch überlegt, ich hab immer so Hemmungen gehabt, darüber überhaupt zu reden, und da bin ich bei zwei

---

6 Siehe dazu Junker (1996), Kirchner/Kirchner (1999) oder Rademacher (2000). Eine Ausnahme bilden z.B. Berger/Gerngroß-Haas (1999) und Douma (2000).

Bewohnern reingegangen und hab angefangen und hab erzählt, ich hätte einen traurigen Film geguckt und dann ist dieses passiert, und dann haben die schon von ganz alleine angefangen über Tod und Sterben zu reden, ohne dass ich das wollte. Und es war sehr interessant auch, viele wollen halt in Ruhe sterben und wollen alleine sein. Und möchten auch keinen um sich haben, sie haben gesagt „Nur Ruhe und alleine, mehr möchte ich nicht“. Also das hab ich jetzt bei vielen gehört, und dass viele ein Familiengrab haben. Es ist sehr schwer, also ich bin jetzt vier Wochen nicht da gewesen, und es fällt mir jetzt wieder schwer, mich da reinzufinden und wie ich da wieder ansetze. Also ich war gut dabei gewesen und dann kam der Urlaub, und jetzt muss ich mich selber wieder zurechtfinden, wie mache ich das.“

Die Pflegekraft hat es in dieser Situation wohl mit der heikelsten Angelegenheit in Pflegeheimen zu tun: Mit dem in der Tat dann auch unausweichlichen Sterben von Bewohnerinnen und Bewohnern. Dieses Thema, auch wenn es noch so tabuisiert und problematisch sein mag, muss aus unserer Sicht zu jedem Konzept von Kundenorientierung im Pflegeheim gehören. Warum? Die Pflegekraft schildert ihre Unsicherheit und ihre Hemmungen, die Bewohner über Tod und Sterben zu befragen. Am liebsten würde sie gar nicht darüber reden, aber die Dokumentation verlangt es.<sup>7</sup> Diese Pflegekraft fand schließlich in der Situation einen Weg, Tod und Sterben zu thematisieren. Ihre Schwierigkeiten, nach einem vierwöchigen Urlaub wieder „reinzufinden“, verweisen auf fehlende Unterstützung von Seiten der Institution und des Trägerverbandes. Wenn man ein Eingehen auf Bewohner/innen in der Pflegepraxis als Kundenorientierung bezeichnen will, liegt es nahe, auch dafür eine praktikable Lösung anbieten zu müssen.<sup>8</sup>

Die massiven Belastungen für Pflegekräfte durch den Tod von Bewohner/innen verweisen auf das vertraute, mithin enge Verhältnis, das die Pflegekräfte zu den Bewohner/innen im Laufe ihrer Arbeit aufbauen. Solch ein „herzliches“ (Formulierung einer Pflegekraft) und entspanntes Verhältnis

---

7 Wie uns die Pflegedienstleitung des Heimes mitteilte, finden sich in der Spalte zu Tod und Sterben im Pflegebogen die wenigsten Einträge. Die Pflegekräfte versuchen dieses Thema zu umgehen, was auch als Indiz für die Belastung in der Pflege durch den Tod von Bewohner/innen gesehen werden kann.

8 Sterben Bewohner/innen dann tatsächlich, kommt es zu massiven Belastungen für die Pflegekräfte. Eine Pflegekraft schilderte, wie sie gelernt hat, eine „Schutzhülle“ aufzubauen, um die intensiven Gefühle nicht an sich heran zu lassen. Diese Schutzhülle, so bemerkte sie dann resignierend, würde in ihrem Privatleben dazu führen, dass sie sogar beim Tod von Verwandten und Bekannten keine Trauer mehr empfinden könne; sie sei abgestumpft. Andere Beispiele belegen ähnliche Reaktionen dieser Überforderung im Heimalltag (siehe hierzu ausführlicher Anderson/Heinlein in diesem Band).

etablieren zu wollen, wurde uns von den meisten Pflegekräften als Antwort auf unsere Frage gegeben, wie sie denn den Heimalltag mit den Bewohner/innen auf einer „sozialen“ Ebene gestalten wollten. Dieses Verhältnis bzw. diesen Anspruch, der bei den meisten Bewohner/innen auch auf eine entsprechende Erwartung trifft, sollte eine praxisnahe Form der Kundenorientierung akzeptieren und unterstützen können. Wie wir an anderer Stelle ausführen (vgl. Heinlein/Anderson in diesem Band), erzeugt aber gerade der Kundenbegriff sowohl für Pflegekräfte als auch Bewohner/innen den Eindruck, als ob es sich bei Pflege um eine anonyme und wirtschaftlich orientierte Dienstleistung handeln würde. Dass es bei Pflege gerade aber nicht um Profit und Anonymität geht bzw. gehen sollte, wird klar, wenn man Gedanken zur Pflege als „Beziehungsprozess“ (Peper 2000) oder „lebensweltlichen Zivilisierungsprozess“ (Gröning 1997, 1998 und 2001) ernst nimmt.

Wir sind uns im Klaren darüber, dass mit der Forderung, den Beziehungscharakter von Pflege auch in Gedanken zu Kundenorientierung in Pflegeheimen mit zu berücksichtigen, eine ambivalente Situation angesprochen wird. Pflegekräfte müssen sich, wie z.B. oben beim Thema Tod und Sterben im Pflegeheim deutlich wurde, auch abgrenzen können. Gerade dafür sollte u.E. Kundenorientierung auch eine Hilfe bieten können, geht es schließlich um das interaktive Miteinander von Pflegekräften und Heimbewohner/innen im Heimalltag und *nicht* um ein einseitiges Hofieren des „König Kunden“ (Junker 1996), das für die Rolle der Pflegekräfte keine Abgrenzungsmöglichkeiten mehr zu kennen scheint. Kundenorientierung in der Pflege, so unsere *These*, lässt sich nicht unabhängig von der Wechselseitigkeit zwischen Pflegekräften und Bewohner/innen in der Pflegepraxis denken. Entsprechend sind Probleme in der Interaktion gemeinsame Probleme, die dort austariert werden müssen. Eine praxisnahe Form von Kundenorientierung muss dabei helfen können.

Im nächsten Abschnitt fassen wir unsere Argumente in Form von *Thesen* zusammen und wollen einige Vorschläge zu Möglichkeiten und Perspektiven einer praxisnahen Form von Kundenorientierung machen.

## **7 Schlussfolgerungen/Empfehlungen für die Gestaltung des Alltags und der Pflegepraxis**

1. Auf der Grundlage der Ergebnisse des Projekts *Dienstleistung als Interaktion* wollen wir als Alternative zur „Kundenorientierung“ im Kontext des Alltags im Altenheim das Konzept der *interaktiven Orientierung*

zwischen Pflegekräften und Bewohnern/innen zur Diskussion stellen. So weit wie möglich beruht dies auf den Möglichkeiten einer Selbstbestimmung der Bewohner/innen. Es sind oft die alltäglichen Situationen im Heimablauf, die mit Hilfe eines empathischen Handelns seitens der Pflegekräfte Spielräume ermöglichen. Dadurch erhalten die Heimbewohner/innen verstärkt Zeit und Gelegenheit, ihre eigene Sicht der Dinge in die Interaktion mit einzubringen.

2. Um diese Sensibilität zu fördern, sollte auf dem Erfahrungswissen der Pflegekräfte im Umgang mit den Bewohnern/innen aufgebaut werden. Dazu gehört auch, die Fähigkeit des Personals zum Perspektivenwechsel zu schulen (z.B. durch Rollenspiele). Weiterqualifizierung ist sehr wichtig, um das Auge der Kräfte für die zahlreichen tagtäglichen Handlungen im Zusammenspiel mit den Bewohnern/innen zu schärfen. Der „Austausch von Höflichkeiten und Achtungsbezeugungen“ (Nerdinger 1994: 65) hilft, der Resignation mancher Bewohner/innen im institutionalisierten Alltag entgegenzuwirken.
3. Eine weiterführende Anregung, die nicht explizit in diesem Text angesprochen wurde, uns aber wichtig erscheint: Auch Angehörige sollten (wie oft in der Fachliteratur angeregt) motiviert und in den Heimalltag mit einbezogen werden (um z.B. Angebote und Ideen für Aktivitäten im Heim aufgreifen zu können, eine „Ressource“ zur punktuellen Mitarbeit zu erschließen und auch eine Arbeit mit Bewohnerbiographien verstärkt zu betreiben). Es wäre sinnvoll, Angehörige grundsätzlich über den Alltag der Pflegekräfte schon beim Heimübertritt zu informieren. Deswegen können auch Kommunikationstrainings für die Mitarbeiter/innen besonders wichtig sein, um mit problematischen Gesprächssituationen mit den Angehörigen (z.B. Thema „angemessene“ und „unangemessene“ Forderungen oder auch „Verdächtigungen“ seitens der Angehörigen) insgesamt besser umgehen zu können.
4. Bei allem Zeitdruck und trotz steigender Anforderungen an die Pflege: Die Pflegekräfte könnten oft mehr Freiräume für das Zwischenmenschliche im Alltag nutzen – zum Reden, Fragen, Scherzen. Diese kommunikative Sensibilität sollte ausdrücklich von der Leitungsebene zum Thema gemacht und mit getragen werden. Dazu gehört auch, den Raum zu schaffen, um bei einem „Plausch“ kritische Themen (z.B. Tod und Sterben) indirekt thematisieren zu können.
5. Es sind meist die Pflegekräfte, welche die Gestaltungsfähigkeit in der Interaktion mit den Bewohnern/innen haben. Sie können durch einfühlsames Vorgehen dieses strukturelle Ungleichgewicht ein wenig aufhe-

ben. Konkret heißt dies: Immer ein Auge für das Eigene der Bewohner haben und ihren Einsatz verstärken, wenn es irgendwie geht. Damit ist verbunden, so weit wie möglich der Resignation der Menschen – ob Pflegekraft oder Heimbewohner/in – entgegenzuwirken. Die wechselseitige Beziehung und das Wissen über den Bewohner kann man als zentrale *Ressource* des gemeinsamen Arbeitsalltags begreifen und nutzen.

(Zuerst erschienen in: Sing, Dorit/ Kistler, Ernst (Hrsg.) (2003), Lernfeld Altenpflege. Praxisprojekte zur Verbesserung der Dienstleistung an und mit alten Menschen (S. 81-98). München, Mering: Hampp)



## „Grundpflege – im Altenheim“

*Beobachtungsprotokoll über eine morgendliche „Grundpflege“ im Altenheim. Zwei Schwestern kümmern sich um die schwer kranke Frau R. Während Schwester Alma schweigsam praktische Aufgaben erledigt, versucht Schwester Birgit die Bewohnerin durch leises Zureden einzubeziehen. Es ist nicht klar, ob Frau R. die Worte wahrnimmt ...*

Die Schwestern tragen Mundschutz und Hygienehandschuhe. Schwester Alma betätigt die Hebe mechanik um das Bett nach unten zu senken. Gleichzeitig sagt Schwester Birgit „Guten Morgen, Frau R.“ Schwester Alma nimmt die Bettdecke zurück, der schwächliche Körper der Bewohnerin kommt zum Vorschein. Ihre Augen bleiben zu. Sie liegt völlig passiv auf ihrer rechten Seite, die dünnen Beine liegen halb angezogen; sie zittert. Der linke Fuß ist mit einer Bandage eingewickelt.

Alma lässt ein Seitenteil des Betts herunter, der Katheter wird abgeklemmt. Die Bewohnerin wird von beiden Schwestern vorsichtig nach links gedreht; dabei wird das Nachthemd ausgezogen. „Jetzt ziehe ich das Nachthemd aus“ sagt Birgit. Das Gesicht wird mit einem Waschlappen gewaschen – „Frau R., Augen zu!“ , sagt Birgit leise, ganz nah am Ohr der Bewohnerin. Alma trocknet. „Schneller, sie liegt auf dem Rücken“ sagt Birgit zur Kollegin.

Es folgt die Ganzkörperwäsche, zuerst der Oberkörper. Frau R. lässt dabei erstmals mit einem Seufzer erkennen, dass sie wach ist. Will sie etwas mitteilen? Hat sie Schmerzen? Ist ihr kalt? Nach der Wäsche wird der Oberkörper von Alma getrocknet. Danach bittet sie um ein frisches Nachthemd, das die Kollegin herüber reicht. Das Hemd wird Frau R. von beiden Schwestern mit geübten Bewegungen angezogen und halb zugeknöpft.

Die Bettdecke wird jetzt ganz zurückgezogen. Zu zweit heben Alma und Birgit Frau R. hoch, um die Windel herunterzuziehen. Bauch- und Genitalbereich werden von Birgit gewaschen; davor werden die Schläuche (Katheter, Sonde) entfernt. Danach wird mit dem Handtuch getrocknet. All dies erfolgt wortlos. Nur ein leises Schnaufen von Frau R. ist zu vernehmen. Eine kurze Desinfektion des Bauchbereichs mit Beta-Isadona. Nun wird das linke Bein neu verbunden. Der Fuß ist vorne tiefrot und zum Teil schwarz; offensichtlich verfault. Es riecht ekelhaft ...





## **Der Bewohner als Kunde? Wie Pflegekräfte den Kundenbegriff deuten und was man daraus lernen kann**

### **1 Einleitung**

Der im eigentlichen Sinne betriebswirtschaftliche Begriff der Kundenorientierung ist mittlerweile zu einem der umstrittensten Themen in der stationären Altenpflege avanciert. Ein Kernpunkt der Diskussionen scheint dabei die Frage zu sein, ob der Kundenbegriff angemessen ist: Ist der Bewohner eines Pflegeheims Kunde? Lässt sich diese Bezeichnung aus dem privatwirtschaftlichen Bereich auf (im eigentlichen Sinne) nicht marktförmig organisierte Bereiche übertragen? Die Befunde dazu fallen unterschiedlich aus. Zum einen gibt es Verfechter des Kundenbegriffs, die dies mit Verweisen auf qualitätssichernde Aspekte oder wirtschaftliche Notwendigkeiten zu rechtfertigen versuchen (so zum Beispiel Junker 1996, Rademacher 2000). Zum anderen wird diesen Positionen (zum Teil heftig) widersprochen. Dabei sind es nicht nur strukturelle Besonderheiten der Organisation der Leistungserbringung im Bereich der stationären Altenpflege (Stichwort „sozialrechtliches Dreiecksverhältnis“; siehe dazu Kunstmann 2001, Walter-Hamann 2000), die den Kundenbegriff schwer nachvollziehbar machen, sondern auch lebensweltliche Aspekte der unmittelbaren Pflegepraxis selbst (siehe dazu vor allem Gröning 1997, 1998, 2001).

Dieser Artikel will sich mit dem Kundenbegriff auseinandersetzen, jedoch aus einer etwas anderen Perspektive. Im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen steht die Perspektive von Pflegekräften, die tagtäglich mit dem „Kunden“ zu tun haben. Folgende Fragen stehen dabei im Vordergrund: Wie beurteilen die Pflegekräfte vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen und Wahrnehmungen die Rede vom Kunden? Wie nehmen die Pflegekräfte die zu pflegenden Bewohner wahr und welches Verhältnis besteht zwischen Pflegekraft und Bewohner? Anliegen dieses Aufsatzes ist es, die große Diskrepanz zwischen dem betriebswirtschaftlichen Kundenbegriff und dem Selbstverständnis der Pflegekräfte aufzuzeigen. Fazit wird sein, für ein pra-

xisnahes und somit für die Pflegekräfte nachvollziehbares Verständnis von Kundenorientierung und dem zugrunde liegenden Kundenbegriff zu plädieren. Nur auf diese Weise, so die These, kann Kundenorientierung wirklich funktionieren.

## **2 Kundenorientierung in der Pflegepraxis: Über die Ablehnung eines Begriffs**

Der Kundenbegriff wird in der Pflegepraxis von den Pflegekräften kritisch betrachtet. Ist der Bewohner für sie ein „Kunde“? Lässt sich diese Bezeichnung in ihre tägliche Arbeit einführen und anwenden? Eine Pflegekraft spricht sich entschieden dagegen aus:

„Ja, also (...) ich sehe des gar nicht. Ich würde des gar nicht so sehen, dass es kundenorientiert ist. Also ich seh' die auch nicht als Kunden, die Bewohner.“

Diese Aussage lässt aus Sicht der Verfechter von Kundenorientierung wohl Böses erahnen: Wir haben es hier mit jemandem zu tun, der den Bewohnern keine Entscheidungen lässt, der die Autonomie der Bewohner missachtet und dem man ganz generell die schlechte Presse über die „totale Institution“ (Goffman 1973a) Altenheim zu verdanken hat. Weit gefehlt. Die Pflegekraft führt weiter aus, warum sie die Bewohner nicht als Kunden sieht:

„Ja, weil das (...), weil man hier nicht irgendwie abfertigen kann so. Einen Kunden bedient man ja, also irgendwie, also fertigt ihn auch ab. Und das macht man hier halt – also das finde ich den falschen Ausdruck. Weil genau das versuchen wir eben zu verhindern, dass hier jemand abgefertigt wird am Ende, und nur noch drauf wartet, bis er stirbt, also das versuchen wir schon zu vermeiden.“

Die Pflegekraft lehnt den Kundenbegriff also ganz bewusst ab und nicht, weil sie einfach nicht versteht, worum es bei dem Kundenbegriff geht. Im Gegenteil, sie versteht sehr wohl, was es heißen kann, Kunde zu sein. Eine andere Pflegekraft bringt ihre Kritik am Kundenbegriff durch einen Vergleich mit der Kundenberatung einer Bank auf den Punkt:

„Kunde, Kunde ist irgendwie etwas, was ich verbinde mit dem Einkaufen oder mit der Bank, das wäre jetzt das Erste, was mir einfällt, das sind für mich Kunden. Und ich denk net, dass zwischen mir jetzt und dem Kundenberater von der Bank so ein Vertrauensverhältnis aufgebaut wird, wie hier zwischen uns und unseren Bewohnern.“

Die eigenen Erfahrungen als Kunde stehen der Identifikation von Bewohnern als Kunden entgegen. Ein erster Hinweis darauf, warum es so schwer fällt, Bewohner als Kunden zu sehen und welche eigenständige Wahrnehmung sich dahinter verbirgt, wird auch bereits gegeben: Das Vertrauensverhältnis zwischen Bewohner und Pflegekraft ist es, das den Kundenbegriff so schwer nachvollziehbar macht. Dieses Vertrauensverhältnis lässt sich als eine bestimmte Form der Beziehungsebene, die sich im Lauf der Zeit zwischen den meisten Bewohnern und Pflegekräften entwickelt, einordnen. Nicht jede Beziehung ist jedoch ein positiv gefärbtes Vertrauensverhältnis. Eine Pflegekraft bringt den Spielraum der Beziehungsmöglichkeiten auf den Punkt:

„Es gibt Bewohner, die sind sehr umgänglich, sind an sich halt schon recht positiv. Und dann gibt es natürlich auch Bewohner, die halt von Haus aus, ahm, ja, sehr dominant waren, sehr bestimmend, da hat man natürlich gewisse Annäherungsschwierigkeiten, da hat man dann auch nicht so den Bezug, weil dann auch nicht diese Herzlichkeit irgendwie da ist, weil da ist immer so ein gewisser Konkurrenzkampf auch da.“

Aber auch innerhalb von Beziehungen, die eher dem „Konkurrenzkampf“ entsprechen, werden Bewohner nicht als Kunden gesehen. Doch wie werden Bewohner von den Pflegekräften dann wahrgenommen? Wie bezeichnen Pflegekräfte ihre „Kunden“ in der Pflegepraxis stattdessen? Ausgehend von der überlegten und kritischen Betrachtung des Kundenbegriffs durch die Pflegekräfte soll nun näher rekonstruiert werden, wie die Pflegekräfte den Umgang mit den Bewohnern und die Bewohner selbst wahrnehmen und deuten.

### **3 Wie Pflegekräfte Bewohner wahrnehmen**

Im Großen und Ganzen lassen sich zwei Punkte unterscheiden, die die Wahrnehmung der Bewohner durch die Pflegekräfte charakterisieren:

- Die Wahrnehmung beruht auf einer Kombination verschiedener Kriterien und erfolgt ganzheitlich und individuell;
- Erfahrungswissen spielt eine wesentliche Rolle für die Deutung und Wahrnehmung von Bewohnern und ihrem Verhalten.

#### *Ganzheitliche Wahrnehmung*

Bewohner werden von den Pflegekräften nicht nur vor dem Hintergrund ihrer objektiven Bedürfnislage, wie sie sich in der Einstufung der Pflegebe-

dürftigkeit und in der Pflegedokumentation widerspiegelt, wahrgenommen. Vielmehr hat aus der Sicht der Pflegekräfte jeder Bewohner seine eigenen Charakteristika und Besonderheiten, wird jeder Bewohner über für ihn als Einzelperson typische Eigenschaften und Merkmale identifiziert. Dies wird zu einem großen Teil von der spezifischen Arbeitsorganisation (im unserem Fall die Bezugspersonenpflege) und dem Bereitstellen von Bewohnerbiographien begünstigt. Jede Pflegekraft kennt die von ihr zu betreuenden Bewohner hinsichtlich ihrer Krankheiten, Gewohnheiten und Vorlieben, weiß Geschichten über jeden einzelnen von ihnen zu erzählen und ist mit jeder Biographie vertraut. Dieses Bild wird meist durch die auf der Station bekannten nächsten Angehörigen eines Bewohners komplettiert. Dieser Eindruck wurde zumindest in unseren Interviews mit den Pflegekräften geweckt und auch immer wieder bestätigt.

Eine Folge dieser als ganzheitlich und individuell zu bezeichnenden Wahrnehmung besteht darin, dass sich auf Seiten der Pflegekräfte bestimmte Vorlieben bezüglich einiger Bewohner herausbilden; es kommt zum Phänomen des „Lieblingsbewohners“. Aber auch jenseits der „Lieblinge“ unter den Bewohnern trägt diese Form der Wahrnehmung zu einem Verständnis von Bewohnern bei.<sup>1</sup> Die Pflegekräfte verfügen dabei zum Teil (unterstützt durch die Arbeit mit Bewohnerbiographien) über einen Wissensvorrat, der sich weit über die Zeit der Bewohner im Pflegeheim hinaus erstreckt. Auch dieses Wissen wird als Interpretationsfolie für das Verhalten der Bewohner genutzt. Im folgenden Zitat äußert eine Pflegekraft Verständnis für eine ansonsten als schwierig geltende Bewohnerin:

„Aber (...) es ist eigentlich eine ganz eine Liebe, schaut Sie euch dann mal an, wenn ich so viel red über sie. Also sie hat's schwer in ihrer Jugend gehabt, hat elf Kinder großgezogen, da ist die Mutter gestorben und so, das erzählt sie jedem, der fragt, wie's ihr geht und so. Also sie hat bestimmt ein schweres Los gehabt. Und dann die Krankheit halt. Und dann die Ehe net so.“

Die Deutung der Pflegekraft erlangt in diesem Fall ihre Plausibilität durch einen Rückgriff auf biographische Kenntnisse über die Bewohnerin. Das schwere Schicksal lässt die Bewohnerin letztendlich doch als „eine ganz eine Liebe“ erscheinen und die Schwierigkeit des Umgangs mit ihr, der wohl eher dem „Konkurrenzkampf“ als einer „Herzlichkeit“ zuzuordnen ist, in den Hintergrund rücken.

---

1 Wir sind uns natürlich der Tatsache bewusst, dass dieses Verständnis nicht die Regel ist. Es gibt auch in unserem Material einige Beispiele, die ein autoritäres und bevormundendes Verhalten von Pflegekräften zeigen; siehe dazu Anderson/Heinlein (2002a, insbesondere S. 28) oder Anderson/Heinlein in diesem Band.

*Erfahrungswissen*

Ziehen neue Bewohner in das Heim ein, so stehen die Pflegekräfte in der Regel vor dem Problem, noch über kein bzw. ungenügend Erfahrungswissen im Umgang mit diesen Bewohnern zu verfügen. Denn mit pflegerischem Fachwissen allein kann das Verhalten der Bewohner nur unzureichend interpretiert und gedeutet werden. Erst in einer spezifischen Verschränkung von Fach- und Erfahrungswissen wird eine valide Deutung bewohnerspezifischen Verhaltens möglich. Im folgenden Beispiel wird für die Pflegekraft erst nach einiger Zeit klar, dass die vermeintliche Unfähigkeit einer Bewohnerin zu schlucken, nicht Resultat einer durch einen Schlaganfall bedingten Lähmung ist, sondern einer Verweigerungshaltung entspricht:

„Es ist am Anfang immer Umstellung für die Leute. Wir ham jetzt da eine, die ist jetzt ich glaub die zweite Woche da. Ich hab die immer beobachtet, die hat des Essen im Mund gelassen, hat net geschluckt. Dann denke ich, irgendwann schluckt's schon. Nach fünf Minuten hat sie geschluckt. Dann hab ich gedacht, sie hat vielleicht a Lähmung oder irgendwas, vielleicht kann's net schlucken. Und heut stellt sich raus, die kann schlucken, die wollte bloß net. Also des ist immer eine Zeit lang, sie will praktisch zu ihrer Tochter.“

Die erste, aus *fachlichem Wissen* gespeiste Vermutung der Pflegekraft, dass eine Lähmung verantwortlich für den verzögerten Schluckreflex der Bewohnerin sei, kann erst nach einiger Zeit, in der *Erfahrungswissen* mit der Bewohnerin gesammelt wurde, revidiert werden. Nicht ein Schlaganfall ist es, der für die Probleme beim Essen verantwortlich ist, sondern das Heimweh der Bewohnerin. Dieses Wissen wurde dabei, über die eigene Beobachtung der Bewohnerin hinaus, durch die Kombination von Informationen aus dem Team und zufällig aufgeschnappten Gesprächen der Bewohnerin mit ihren Angehörigen erworben. Einen ähnlichen Fall schildert eine andere Pflegekraft:

„Und eine Woche später, ein Tag vorher, hatte eine andere Bewohnerin Geburtstag, wir haben den Geburtstag gefeiert, und ich hab ihn rausgefahren zum Kaffeetisch und dann macht er plötzlich Theater, er bricht dann immer so theatralisch am Tisch zusammen, kennen wir schon, anfangs sind wir immer gerannt und haben Notfallkoffer geholt. Mittlerweile kennen wir das schon von ihm, man merkt dann immer schon, dass er den Kopf kurz vor dem Tisch bremst (lacht), dass er sich also nicht weh tut.“

Das Erfahrungswissen der Pflegekräfte stellt also eine Art Folie dar, die auch zur Interpretation fachspezifischer Fragen (Herzanfall: Ja oder nein?)

dient. Das Verhalten des Bewohners kann schließlich von den Pflegekräften innerhalb ihres Erfahrungsschatzes auf bestimmte Ursachen und Motive zurückgeführt und entsprechend darauf reagiert werden: In diesem Beispiel wollte der Bewohner die Aufmerksamkeit auf sich lenken, weil er dachte, sein Geburtstag sei vergessen worden. Die Pflegekräfte überzeugen ihn, dass er sich im Datum geirrt hat: Sein Geburtstag ist eine Woche später.

### *Rahmenbedingungen für eine ganzheitliche Wahrnehmung und Erwerb von Erfahrungswissen*

Entscheidend dafür, dass Pflegekräfte solch ein Erfahrungswissen erwerben und die Bewohner ganzheitlich als Individuen wahrnehmen können, sind mehrere Faktoren. In unserer Untersuchung haben sich insbesondere die folgenden drei als bedeutsam erwiesen:

- die spezifische Arbeitsorganisation in der Pflege, die den Erwerb von Wissen und Informationsaustausch begünstigt (hier wären die Arbeit mit Biographien, die Bezugspersonenpflege, die Arbeit im Team und auch die Pflegedokumentation zu nennen),
- die strukturelle Besonderheit eines Pflegeheims als Wohnstätte für die Bewohner und Arbeitsplatz der Pflegekräfte, wodurch sich Bewohner und Pflegekraft (und zum Teil Angehörige) in einem dauerhaften Rahmen kennen lernen können, und
- die Art der Tätigkeiten der Pflegekräfte, die eine Auseinandersetzung mit Bewohnern auf zum Teil sehr intimen Ebenen erfordert und ermöglicht (Pflege als unmittelbare Arbeit an und mit Menschen).

An dieser Stelle dürfte klar geworden sein, warum sich Pflegekräfte zum Teil so vehement den Begriffen Kunde oder Kundenorientierung entgegen stellen. Denn für sie stellt sich die Frage: Wie kann ich jemanden, zu dem ein enges Verhältnis besteht und von dem ich eine Menge weiß, mit einem Begriff bezeichnen, der impliziert, dass gerade *kein* solches Verhältnis und *kein* solches Wissen besteht?

Für uns wiederum soll sich jetzt die Frage stellen: Wie kann der Kundenbegriff dahingehend inhaltlich gefüllt und verändert werden, dass eben genau diese Merkmale in den Mittelpunkt rücken und entsprechend repräsentiert werden?

#### 4 Lernen aus der Praxis

Die These, die am Ende der Einleitung formuliert wurde, sieht die Praxisnähe und Nachvollziehbarkeit des Kundenbegriffs als zentrale Bedingung einer erfolgreichen Kundenorientierung. Es bringt wenig, eine Bezeichnung für die Bewohner einzuführen und durchsetzen zu wollen, mit denen die Pflegekräfte nicht arbeiten können und wollen. Dass dieser Umstand nicht auf einen Lernunwillen der Pflegekräfte oder pure Ignoranz zurückzuführen ist, sondern auf klaren Überlegungen und durchdachten Argumenten beruht, haben die obigen Ausführungen darlegen können. Im Folgenden sollen drei Punkte ausformuliert werden, die den Rahmen für eine alternative Bestimmung des Kundenbegriffs und von Kundenorientierung abgeben können und sich an den oben angeführten Beispielen orientieren.

##### *Pflegekräfte als Experten des Pflegealltags*

Die Diskussionen um den Kundenbegriff können gelesen werden als Streit von Experten: Wirtschaftsexperten contra Pflegeexperten, Unternehmensberater contra Pflegedienstleitungen. Wer nicht gehört wird, wessen Stimme in diesem Diskurs nicht auftaucht, sind die Pflegekräfte selbst (und die der Bewohner, dies ist jedoch eine andere Geschichte). Zumindest konnten wir bisher in keinem Artikel der gängigen Pflegezeitschriften diese Stimmen zu diesem Thema hören. Dabei stellt sich hier klar die Frage, wer hier für wen spricht und wer für wen welche Entscheidungen trifft. Es scheint so, als würden nicht die Pflegekräfte darüber bestimmen können, mit wem sie es in der Pflege zu tun haben, sondern eben jene Experten, die nicht tagtäglich mit den Bewohnern zu tun haben (wohl ein Indiz für die Professionalisierungsschwierigkeiten der Altenpflege). Dies bedeutet nicht, dass die Diskussionen um den Kundenbegriff sinnlos wären. Mit dem Kundenbegriff wird die Autonomie und Selbstbestimmung der Bewohner in ihrer Wichtigkeit betont (jedoch, so unser Eindruck, etwas zu stark und zu ausschließlich). Eine Erweiterung der Perspektiven auf den Kundenbegriff und Kundenorientierung um den Blickwinkel aus der konkreten Pflegepraxis könnte neue, gewinnbringende Aspekte und Fluchtpunkte aufzeigen. Die eigentlichen Experten für den Pflegealltag sind die Pflegekräfte selbst, die eigene Wege der Wahrnehmung der Bewohner und des Umgangs mit ihnen finden. Wege, die jenseits des Kundenbegriffs liegen.



### *Vom Kunden zum Bewohner*

Ein erster Schritt in Richtung Praxisnähe und vor allem auch gesteigerter Anschlussfähigkeit von Begrifflichkeiten in der Praxis könnte darin liegen, den Pflegekräften die Übersetzungsleistung, die der Kundenbegriff abverlangt, zu ersparen. Warum nicht vom Bewohner sprechen statt vom Kunden? Warum nicht Bewohnerorientierung statt Kundenorientierung? Der Bewohner ist in gewisser Hinsicht natürlich ein Kunde, der Anspruch auf eine bestimmte Leistung hat. Doch er ist gleichzeitig mehr, aber auch weniger. Mehr, weil er von den Pflegekräften nicht so eindimensional wahrgenommen und erfahren wird, wie es der Kundenbegriff nahe legt. Und weniger, weil sich Bewohner natürlich auch in einer zum Teil fundamentalen Abhängigkeit befinden (dafür träfe dann wohl eher der Klientenbegriff zu). Mit der Bezeichnung „Bewohner“, die die Pflegekräfte selbst verinnerlicht haben, wird aber eben genau diese Ambivalenz beschrieben, weil der Begriff direkt an die Pflegepraxis gekoppelt ist und einen konkreten Menschen bezeichnet, der vor dem Hintergrund eines ausgeprägten Erfahrungswissens individuell und ganzheitlich wahrgenommen wird. Daher rückt der Begriff des Bewohners je individuell beide Seiten der Beziehung, Autonomie und Abhängigkeit, in den Mittelpunkt, ohne zu einseitig bestimmte Aspekte in den Vordergrund zu stellen.

### *Erfahrungswissen und ganzheitliche Wahrnehmung fordern und fördern*

Wie oben dargelegt wurde, stellen das Erfahrungswissen der Pflegekräfte über die Bewohner und die ganzheitliche, individuelle Wahrnehmung der Bewohner zentrale Ressourcen zur Bewältigung des pflegerischen Alltags dar. Einige Rahmenbedingungen, die den Erwerb von Wissen und diese Form der Wahrnehmung begünstigen, wurden ebenfalls vorgestellt. Dies alles kann als Ressource für eine inhaltliche (Neu-)Bestimmung von Kunden- bzw. Bewohnerorientierung begriffen werden. Eine Orientierung am Bewohner im Sinne eines Erkennens seiner Wünsche und einer Berücksichtigung seiner Vorlieben etc. geschieht in der Pflege ja nicht im luftleeren Raum, sondern kann stets auf ein Vorwissen aufbauen und zurückgreifen. Pflegekräfte wenden dieses Wissen und diese Erfahrungen Tag für Tag an und erweitern bzw. revidieren dieses Wissen und diese Erfahrungen auch ständig. Eine Bewohnerorientierung könnte daraus ihren Nutzen ziehen und explizit Erfahrungswissen und Wahrnehmungsformen zum Thema machen. Das Machen von Erfahrungen und das Erwerben von Wissen könnten in ihrer Bedeutung herausgestellt und mit Hilfe konkreter Unterstützungsleistungen (z.B. Biographiearbeit, Arbeit mit Angehörigen, Aus-

tausch im Team, erweiterte Dokumentation, Bewohner erzählen lassen und zuhören etc.) von den Pflegekräften gefordert und somit auch gefördert werden.

## 5 Zusammenfassung und Fazit

Folgendes wurde in diesem Aufsatz zu zeigen versucht:

- Pflegekräfte haben große Probleme, Bewohner eines Pflegeheims als Kunden zu identifizieren. Sie haben *eigene Bilder und Identifikationsmuster*, mit denen sie ihre Beziehung zu den Bewohnern organisieren und auf deren Grundlage sie dem Kundenbegriff kritisch gegenüber stehen.
- Die Logik, nach der diese eigenständige Identifikation und Wahrnehmung von Bewohnern erfolgt, wurde mit den beiden Dimensionen der *ganzheitlichen Wahrnehmung* und des *Erfahrungswissens* beschrieben. Bewohner werden als konkrete Individuen vor dem Hintergrund eines ausgeprägten Erfahrungsschatzes anhand verschiedenster Merkmale wahrgenommen und erfahren. Eine Veränderung und stetige Anpassung dieses Wissens und dieser Erfahrungen ist durch den auf Dauer gestellten Kontakt zwischen Bewohner und Pflegekraft gegeben.
- Diese beiden Dimensionen stellen Ressourcen aus der Pflegepraxis selbst dar, die dem Nutzen einer effektiven Bewohnerorientierung zugeführt werden können. Dies beinhaltet, die Stimme der Pflegekräfte in den Diskursen zur Kundenorientierung in der Pflege zu hören und ihre Wahrnehmung der Bewohner ernst zu nehmen. Die *Berücksichtigung und Förderung* von ganzheitlicher Wahrnehmung und dem Erwerb von Erfahrungswissen sowie den *immanenten Lernpotenzialen* könnte, so unsere These, ein wichtiges Element einer praxisnahen Bewohnerorientierung sein.

Dies alles bedeutet, auf eine Formel gebracht, dass die Praxis sehr wohl in der Lage ist, von sich selbst zu lernen. Zwar läuft nicht alles in Pflegeheimen (auch nicht in dem von uns untersuchten) einer angemessenen und professionellen Ansprüchen genügenden Pflege entsprechend ab. Bewohner werden teilweise autoritär behandelt, ihre Wünsche und Anliegen werden zum Teil aus verschiedensten Gründen (Zeitdruck, Stress, keine Lust zum Diskutieren) übergangen. Aber eben nur zum Teil. Es gibt genügend Beispiele dafür, dass Pflegekräfte kreativ im Pflegealltag Strategien und Umgangsformen für einen für beide Seiten, Bewohner und Pflegekraft, zu-

frieden stellenden Ablauf finden. Dies stellt aus unserer Sicht eine wertvolle und unverzichtbare Ressource für eine adäquate Form der Kunden- bzw. Bewohnerorientierung dar. Anstatt praxisferne Begriffe in die Pflege auch gegen Widerstände der Pflegekräfte hinein bringen zu wollen, sollte man sich der Möglichkeiten, *mit der Praxis* etwas zu bewegen, bewusst werden.

(Zuerst erschienen in: Pflegemagazin 2/2003, S. 16-21, leicht überarbeitete Fassung)

## **„Rote Nelken – nicht so einfach im Altenheim“**

*Teil eines Interviews mit einer Altenpflegerin. Es geht um Möglichkeiten, im Heimalltag jenseits der Routine einen Raum für zwischenmenschliche Gesten zu finden. Die Pflegerin schildert, wie sie einmal einen Bewohner in besonderer Weise unterstützen konnte ...*

*Pflegerin:* „Wir haben hier einen Mann, der ist ab Mai da oben, und seine Frau kommt fast jeden Tag. Und weil wir uns so gut verstehen, hat er vieles erzählt und erzählt – auch dass seine Frau bald Geburtstag hat. Er erzählte mir, dass er immer für sie was gekauft hat, dass sie immer gefeiert haben.

Da habe ich spontan gesagt ‚Ja, was machen Sie, was schenken Sie denn Ihrer Frau dieses Jahr‘ und er antwortete ‚Ja, was soll ich denn schenken, ich kann doch gar nichts kaufen.‘ Da habe ich gemeint ‚Ja, wo ein Wille ist, ist auch ein Weg, wir werden sehen, wie wir das machen.‘

Daraufhin sagte er, dass seine Frau gern Nelken, rote Nelken mag. Und da hab ich gesagt ‚Ja schauen Sie, wir machen das so, dass ich im Büro einen Blumenstrauß auf ihren Namen bestelle und wir bringen ihnen das.‘

Er war begeistert und das haben wir auch gemacht. Seine Frau hatte an einem Sonntag Geburtstag und unser Zivi hat mir dann am Samstag die Nelken besorgt. Er hat extra gesagt ‚Es müssen rote Nelken sein, nichts anderes!‘

Das haben wir arrangiert. Am Sonntag ist seine Frau gekommen. Wir haben uns abgesprochen, weil sie meistens so um halb 11 kommt und dann bis 3 oder 4 bleibt. Ich hab gesagt ‚wenn Sie da sitzen, bringe ich die Blumen.‘ Als ich dann die Blumen den beiden reingebracht hab, haben beide geweint, ehrlich. Sie war total überrascht, dass das möglich war. Da habe ich mich ganz toll gefühlt, weil sie sich so gefreut haben und das nicht für möglich gehalten haben ...“



*Philip Anderson und Michael Heinlein*

## **„Nun hat er es endlich hinter sich“ – über den Umgang mit dem Sterben im Altenheim**

### **1 Einleitung**

Dieser Aufsatz versteht sich als ein Beitrag zur fortlaufenden Diskussion in *Theorie und Praxis* über die Entwicklung von Konzepten zur Sterbebegleitung in den Einrichtungen der Arbeiterwohlfahrt.<sup>1</sup>

Im Laufe der Untersuchung im Rahmen des Projektes „Dienstleistung als Interaktion“ wurde es immer deutlicher, wie zentral das Sterben und die Trauerarbeit im Heimalltag einerseits ist – für die Bewohnerschaft wie für das Personal. Andererseits wurde die emotionale Überforderung und damit verbundene Einsamkeit – in dem Sinne, dass man mit der Gefühlsarbeit im Umgang mit Tod meist allein gelassen wird – der einzelnen Protagonisten (ob Bewohner/in oder Pflegekraft) offensichtlich. Aus näher zu erörternden Gründen kann nur selten von einer zufriedenstellenden *Sterbebegleitung* im eigentlichen Sinne des Wortes die Rede sein.

Eine große Schwierigkeit stellen vor allem die Rahmenbedingungen der Arbeit und damit der zwischenmenschlichen Interaktion dar. Die Zeitvorgaben für die Grundpflege und Erledigung der alltäglichen Routine bedeuten oft einen Zeitmangel für die kleinen Gespräche, die ansonsten ein wirklich persönliches Vertrauensverhältnis auf der Station langsam wachsen lassen könnten. Die Personalbesetzung ist oft knapp aufgrund von Krankheit oder Urlaub und grundsätzlich durch das Fehlen von Pflegekräften (Stichwort Pflegenotstand). Diese Grundbedingungen machen es schwer z.B. für die Teamleitungen oder -mitglieder, an Fortbildungsveranstaltungen zu Themen wie Tod, Trauerarbeit im Heim oder Rituale und Sterbebegleitung überhaupt teilzunehmen. Noch dazu erschwert der Fachkräftemangel insbesondere eine gründliche Auseinandersetzung mit dem belastenden Thema Sterbebegleitung und ein entsprechendes Eingehen auf die

---

1 Theorie und Praxis der sozialen Arbeit (TuP) ist eine Fachzeitschrift der AWO. Dort ist dieser Artikel zuerst erschienen und dort sind auch weitere Beiträge zum Thema erschienen, auf die hier angespielt wird (Reitz 2001, Saatkamp/Knebel 2000).

nur in Andeutungen geäußerten Ängste der Bewohner/innen im Einzelgespräch wie auch im Team.

Im folgenden Aufsatz geht es aber um die spezifischen, mit dem Sterben verbundenen Probleme, die über diese Rahmenbedingungen hinaus den Umgang mit dem Thema im Altenheim erschweren.

## 2 Trauerarbeit als Überforderung

Der Umgang mit Tod ist für die Pflegekräfte auf verschiedenen Ebenen schwer. Neben der oben angesprochenen Problematik der fehlenden Zeit für zwanglosen Small talk leiden die Pflegekräfte gerade dann besonders mit, wenn alte Menschen, zu denen sie eine gute Beziehung aufgebaut haben, im Sterben liegen. Denn aufgrund der meist *fehlenden Kultur des bewussten Umgangs mit dem Tod und Sterben* sind sie mit ihrer Trauer weitgehend auf sich allein gestellt. Im folgenden Interviewausschnitt beschreibt eine Fachkraft in anschaulicher Weise, welche Selbstschutzmechanismen sie im Laufe ihrer beruflichen Tätigkeit im Umgang mit Trauer und belastenden Gefühlen hat entwickeln *müssen*:

„Am Anfang wusste ich auch nicht, wie gehe ich damit um. Heute weiß ich, wenn heute jemand verstirbt, ich bin zwar innerlich auch traurig, aber ich darf mir das nicht zu Herzen nehmen, ich muss da irgendwie auch so einen Schleier drum machen. Weil ich hab zum Beispiel mit einer Bekannten drüber gesprochen, sie hat mich gefragt, wie ich damit umgehe. Und da hab ich gesagt, wenn ich zu Hause bin und es ist jemand gestorben und ich stehe am Grab, kann ich nicht weinen. Das ist praktisch wie eine Schutzhülle von mir, ich darf irgendwie da nicht raus, ich darf da nicht ausbrechen von der Schutzhülle, so denke ich mir, dass ich mich davor schütze halt. Weil, ich muss wirklich sagen, ich habe festgestellt, ich kann nicht mehr weinen.“

Das Bild der *Schutzhülle* veranschaulicht, wie die Pflegekraft selbst ihre Gefühle beeinflussen muss, um Belastungen durch Trauer und Verlust zu überwinden. Andere Gesprächspartner/innen beschrieben, wie schwer es war, den Verlust eines Menschen zu verkraften, zu dem man eine besonders enge Beziehung aufgebaut hat. Dies mutete im Einzelfall manchmal an wie die Trauer über einen verstorbenen Angehörigen. Das obige Zitat vermittelt aber auch die Einsamkeit als betreuende Person: Diese Kraft macht es mit sich selbst aus, ein Austausch dazu im Team findet – so viel wurde im weiteren Verlauf des Interviews deutlich – kaum statt.

Dieser letzte Eindruck des fehlenden Austausches wurde durch Aussagen in anderen Interviews bestätigt. Die Pflegekräfte wurden zu Gesprächen im

Team und zur Sterbebegleitung wie auch zum Umgang mit dem Tod generell im Team befragt. Es scheinen nur wenige Diskussionen zu diesen Themen stattzufinden, der Tod von Bewohnern/innen wird oft nur knapp kommentiert („Jetzt hat sie es geschafft“, oder ähnliches). Manche Aussagen deuten auf eine Belastung, welche man durch Schweigen im stillen Inneren zu verarbeiten versucht. Da alle Mitarbeiter/innen aber mit der Thematik des Todes zu tun haben, finden diese Verarbeitungsprozesse parallel und unausgesprochen bei den Einzelnen (nicht selten dann im eigenen Privatleben) statt – dadurch erhält das Sterben im Altenheim fast den Charakter eines *gemeinsam getragenen Tabus*. Ein Mitarbeiter, der noch nicht so lange in der Einrichtung arbeitete, erzählte ausführlich von den Belastungen durch den Tod einer Bewohnerin, zu der er eine herzliche Beziehung aufgebaut hatte. Er hatte das Bedürfnis gespürt, mit den Kollegen/innen über seine Trauer zu reden. Im Team aber erlebte er, wie seine Versuche, das Thema anzusprechen, scheiterten. Das Team wollte nicht darüber sprechen.

Zum Zeitpunkt des Interviews hatte der Gesprächspartner diese Erfahrung als Zeichen seiner Unerfahrenheit und auch als Manko seinerseits verbucht: Auch er würde, so meinte er, die Notwendigkeit des Schweigens erlernen. Allerdings erkannte er gleichzeitig auch deutliche Verdrängungsmechanismen im Verhalten der Kollegen/innen im Umgang mit dem Tod von Bewohnern/innen:

„...Aber wir reden jetzt nicht ewig, weil wir versuchen auch selber zu verdrängen, auch die anderen, auch die anderen Stationsmitarbeiter, weil es ist genauso, wenn man das schon ein paar Jahre macht, dann muss man einfach irgendwann mal, man muss ja auf sich selbst auch achten, und man kann sich nicht dauernd, wenn jemand stirbt, sich das selbst so zu Herzen nehmen so extrem, weil am Ende schadet's vielleicht nur. (...) Also ab und zu hab ich des Gefühl, es geht ihnen gar nicht mehr so ans Herz, aber es geht ihnen schon ans Herz, aber sie zeigen es nicht, sie können es halt gut, schon gut verdrängen...“

In diesem Schweigen erkennt man eindeutige Zeichen der Überforderung der Mitarbeiter/innen durch die Konfrontation mit dem Tod, vielleicht auch mit der eigenen Sterblichkeit. Manchmal lässt man sich sogar als Pflegekraft von dieser großen Belastung der Sterbebegleitung gerade durch die schwierigen Bedingungen nicht ungern ablenken: Die zeitlichen Engpässe, das Fehlen von Fachkräften, kontinuierlich steigende Anforderungen einer intensiven Pflege durch das immer höher werdende Alter und die Gebrechlichkeit der Bewohner/innen schon beim Heimübertritt, der immer größere Anteil der verwirrten Bewohner/innen – all diese Faktoren bedingen den



Rahmen dieser Überforderung in der Auseinandersetzung mit einem Thema, das uns schon unter günstigen Bedingungen die Grenzen unserer emotionalen Belastbarkeit als Fachkraft und darüber hinaus auch als Mensch aufzeigt.

### 3 Das Fehlen von Ritualen

„Die Bedeutung der Seelsorge ist... gegenüber der körperlichen Versorgung deutlich zurückgetreten. Es fehlt hierfür nicht nur die Zeit, sondern auch der kulturelle Rahmen... Es fehlen Rituale, die den Tod begleiten und gleichsam "zivilisieren" könnten. Diese Veränderungen verleihen dem Tod einen neuen Schrecken und sind Grundlage für die heutige Ratlosigkeit im Umgang damit“ (Rieder 1999: 47).

Diese von Kerstin Rieder formulierte Beobachtung betraf zwar die Krankenpflege, ähnliches gilt aber auch für die stationäre Altenhilfe. Gerade die meist von Überforderung gekennzeichneten Versuche der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, für sich Wege zur Bewältigung der Belastung durch Tod und Trauer im Altenheim zu finden, haben verdeutlicht, wie sehr Rituale und Symbole als Mittel zur Entlastung fehlen. Wie von Kerstin Rieder angemerkt, erleben wir die paradoxe Situation, dass die hochentwickelte Gerätemedizin zwar viele Krankheiten erfolgreich bekämpfen, das Leiden oft lindern und schließlich den Tod gewissermaßen hinausschieben kann. Das Sterben wirft aber nach wie vor mächtig seinen Schatten und erzwingt nicht selten ein Verstummen der Mitarbeiter/innen und Bewohner/innen. Rituale und Symbole der bewussten Vor- und Nachbereitung des Abschieds vom Sterbenden können aber diese wirkungsvolle Tabuisierung durchbrechen. So könnten die damit verbundenen Belastungen für Pflegekräfte und Bewohner/innen offener und effektiver verarbeitet werden (Reitz 2001, Saatkamp/Knebel 2000).

Durch den Zeitdruck ist es oft schwer, so wurde immer wieder in Interviews betont, eine adäquate Sterbebegleitung zu leisten. Hinter dieser Begründung der fehlenden Zeit kann aber das Unvermögen der Einzelnen stehen, mit dieser emotional belastenden Konfrontation überhaupt umzugehen. Manche Mitarbeiter/innen sind nämlich eher in der Lage sich auf diese Situation einzulassen, andere sind schlicht und einfach überfordert. Eine Gesprächspartnerin machte darauf aufmerksam, dass diese Überforderung im Umgang mit dem Tod zu einer Art *Verheimlichung* führen kann: Es findet manchmal keine Verabschiedung vom Sterbenden statt, die Bewoh-

ner/innen erhalten keine Gelegenheit, um mit dem Sterbenden über den bevorstehenden Tod zu reden.<sup>2</sup> Auf einmal ist die Person dann weg:

„...also zum Beispiel es wird oft so heimlich gemacht, d.h. wenn jemand verstorben ist, dann sind die Mitarbeiter ganz entsetzt, wenn ich gesagt habe ‚Ja, haben sich die anderen Heimbewohner schon verabschiedet?‘ ‚Ja, nee, wir haben noch gar nichts gesagt‘.“

Durch eine Kultur der Verheimlichung entfaltet das Sterben erst recht seinen „Schrecken“ im oben zitierten Sinne von Rieder: Es wird sehr schwer für Mitarbeiter/innen wie Bewohner, unverkrampft das Thema aufzugreifen, die jeweiligen Sorgen und Ängste sind zwar zu spüren, werden aber nicht oder nur indirekt geäußert. Dies zeigt auch seine Wirkung in der Kommunikation um das Thema Tod. Es wurde nämlich immer wieder in den Mitarbeiter/inneninterviews davon berichtet, dass im Falle von Tod die Bewohner/innen oft keine oder nur knappe Kommentare von sich gaben, nach dem Muster: „So schnell geht's“ oder „Nun hat er es endlich hinter sich...“ In diesen Aussagen schimmern zwar die Ängste durch, aber auch das Spiegelbild der Überforderung der Pflegekräfte; es ist nämlich – auch bei entsprechender Bereitschaft der Kraft – sehr schwer das Thema wirklich aufzugreifen. Insgesamt erleben Bewohner/innen wie Pflegekräfte, wie sich eine Art Alltäglichkeit des Todes im Heimalltag entwickelt, die in solch scheinbar beiläufigen Bemerkungen zum Ausdruck kommt. Mitarbeiter/innen berichteten nach dem Tod einer Bewohnerin aber auch davon, dass unter den alten Menschen eine Unruhe zu merken sei; eine Pflegekraft beschrieb z.B. die immer wieder wiederholte Frage einer Bewohnerin, die ihre langjährige Freundin im Heim verloren hatte: „Wann sterbe ich, wann sterbe ich?“

Manchmal versuchen die Pflegekräfte, über Umwege das Tabuthema des eigenen Todes mit Bewohnern/innen zur Sprache zu bringen. Eine Fachkraft erzählte, wie durch eine Unterhaltung über einen Film zwei Bewohner anfangen, über ihre eigenen Vorstellungen von Sterben zu reden:

„...Ich hab immer so Hemmungen gehabt, darüber überhaupt zu reden, und da bin ich bei zwei Bewohnern reingegangen und hab angefangen und hab erzählt, ich hätte einen traurigen Film geguckt und dann ist dieses passiert, und dann haben die schon von ganz alleine angefangen über Tod und Sterben zu reden, ohne dass ich das wollte. Und es war sehr interessant auch, viele wollen halt in Ruhe sterben und wollen alleine sein. Und möchten

---

2 Vielleicht ist dies das Pendant zur gesellschaftlichen Aussonderung von Alternden und Sterbenden, die von Norbert Elias (1983) einfühlsam beschrieben wird.

auch keinen um sich haben, sie haben gesagt ‚Nur Ruhe und alleine, mehr möchte ich nicht‘.“

Hier merkt man eine Bereitschaft der alten Menschen über den Tod zu reden. Manchmal könnte man viel eher Signale wie in diesem Beispiel aufgreifen. Es gibt nämlich die Bewohner/innen, die ihren Frieden mit dem Leben geschlossen haben und sich auf den Tod eher einlassen können. Vielleicht wollen sie auch darüber sprechen. Insgesamt aber scheinen die Hemmungen zu überwiegen, über dieses sehr persönliche, Angst besetzte Thema zu reden. Daher bedarf es besonderer Strategien – wie den eben geschilderten Einfall – oder der Entwicklung einer unterstützenden Gesprächskultur in der Einrichtung, die diesen Ängsten und Belastungen den gebührenden Raum zur Verarbeitung lässt. Die Bereitschaft dazu fängt aber damit an, dass man überhaupt die Zeit für die kleinen, „unbedeutenden“ Gespräche mit den Bewohnern/innen zwischendurch findet, wodurch vertrauensvolle Beziehungen wachsen können.

#### **4 Durch die Ausbildung allein gelassen**

Auffallend war, wie oft die Mitarbeiterinnen – ob Fachkräfte oder Hilfskräfte – von fehlenden Ausbildungsinhalten zum Thema Tod und Sterbebegleitung erzählten. Entweder wurde das Thema im Rahmen der Ausbildung gar nicht behandelt oder die Gesprächspartner/innen haben lediglich eine pro forma Behandlung der Probleme erlebt, die womöglich auf eine Überforderung der Lehrkräfte schließen ließ. Die Hilfskräfte haben vor Aufnahme ihrer Tätigkeit meist keine fachliche Berührung mit dem Thema gehabt. Jedenfalls wurde aus vielen Gesprächen deutlich, wie das Gefühl, im Umgang mit dem Tod und der Trauerarbeit allein gelassen zu werden, durch einen solchen fehlenden Ausbildungshintergrund nur noch verstärkt wurde.

Um so deutlicher wurde es aber auch, wie wichtig Fortbildungsveranstaltungen zu diesem Thema sind, z.B. in Zusammenarbeit mit Hospizen in der Umgebung, um die Gefühlsbelastung der Mitarbeiter/innen überhaupt zu einem offenen Thema zu machen. In einem zweiten Schritt kann es dann darum gehen, erste *Ansätze einer Kultur der Sterberituale und auch einer Abschieds- und Trauergesprächskultur* zu entwickeln. Wichtig ist es dabei, die Angehörigen so früh wie möglich einzubeziehen, u.a. deswegen, weil sie für die Sterbebegleitung hilfreiche biographische Details der Bewohner/innen liefern können. Aufgrund des häufigen Personalwechsels in der Altenhilfe müssen aber solche Ansätze (Fortbildungsmaßnahmen, Aus-

tausch mit Hospizmitarbeitern/innen, Gesprächskreise) kontinuierlich weiter entwickelt und auch wiederholt werden.

## 5 Zusammenfassung

1. Der Tod ist ein gesellschaftliches Tabuthema. Vor diesem Hintergrund entstehen im Altenheim z.T. aufgrund von Zeitdruck und schwierigen Rahmenbedingungen erhebliche emotionale Belastungen durch den Tod von Bewohnern/innen für die Mitarbeiter/innen. Die fehlende Thematisierung von Tod und Sterben kann als Zeichen der Überforderung interpretiert werden.
2. Der Heimalltag lässt sehr oft keinen Raum für einen angemessenen Umgang. Im Team wird das Thema dann oft verdrängt. Die einzelnen Mitarbeiter/innen nehmen diese Belastungen aber im Gefühl, allein gelassen zu sein, mit nach Hause nach dem Motto: „Ich mach's mit mir selbst aus.“ Auch für die Bewohner/innen ist es schwer, ihre Ängste und Gefühle in bezug auf Tod auszusprechen.
3. Die Kommunikation mit den Bewohnern/innen über den Tod ist von Hemmungen und Unsicherheiten gekennzeichnet. Es wird – wenn überhaupt – über Umwege versucht, das Thema anzusprechen.
4. Die Rolle der Angehörigen in der Sterbebegleitung ist relativ unklar. Schon das Thematisieren von Tod und Sterben bereitet Schwierigkeiten für alle Beteiligte.
5. Dies alles kann als Zeichen dafür gewertet werden, dass von Seiten der Organisation Gesprächsangebote fehlen und keine allgemein verbindlichen handlungsleitenden Standards gesetzt werden. Handfeste und von allen akzeptierte Rituale und Umgangsformen könnten den Umgang mit dem Thema Tod und Sterben für alle Beteiligten erleichtern und damit verbundene Belastungen zumindest zum Teil abbauen und verhindern.

## 6 Was kann man tun? Einige Vorschläge:

Es ist im Laufe des Projekts klar geworden, wie heikel dieses Thema ist. Erfahrungen in den Einrichtungen zeigen immer mehr, dass Tod und Sterben als sehr *wesentliche Bestandteile des Alltags* jedoch nicht verdrängt werden können. Der Tod und das Sterben müssen erst als ein offen zu behandelndes Thema im Altenheim installiert werden, um eine kommunikative Anschlussfähigkeit auf organisatorischer Ebene zu erzeugen. Aber: ein

Zwang zur Thematisierung durch die Pflegekräfte wäre wiederum sinnlos. Denn ein gewaltsames Durchbrechen der am Anfang des Aufsatzes beschriebenen „Schutzhülle“ kann Probleme erzeugen. Nichtsdestotrotz: Pflegearbeit ist keine durch und durch zweckrationale Arbeit mit oder an Maschinen, sondern ein in Beziehungen eingebetteter Umgang mit Menschen und von daher kommunikative Arbeit – und sei sie auch manchmal sehr schwer. Das kommunikative Miteinander ist aber letztlich entscheidend für die Qualität des Lebens und Arbeitens von allen im Altenheim. Erst wenn ausreichend qualifizierte Kräfte in dieser Hinsicht auf Station vorhanden sind – so unsere These – kann eine vom Team getragene Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Thematik und zur Einführung von entsprechenden Praktiken im Umgang mit dem Tod im Heim überhaupt entstehen. Deswegen geht es im Folgenden um unterstützende Angebote, die zunehmend auf- und ausgebaut werden könnten, um zumindest die strukturellen Defizite und konkreten Belastungen anzugehen:

- Hemmungen und Ängste bezüglich Tod und Sterben sollten bei den Pflegekräften abgebaut werden. Dies kann z.B. durch die Einrichtung eines regelmäßigen Gesprächskreises geschehen. Supervision könnte auch diese Funktion übernehmen.
- Eine Verständigung über mögliche Rituale und klare, praktische Umgangsformen bezüglich Sterbebegleitung und Tod könnten in die Einführung verbindlicher *Standards* münden.<sup>3</sup> Dies kann eigenständig über einen eben genannten Gesprächskreis geschehen oder auch mit Hilfe von außen aufgebaut werden (Hospiz, professionelle Sterbebegleitungsinstitute etc.).
- Wichtig ist es, auf die Bewohner/innen in der Einzelsituation einzugehen und Gesprächsbedürfnisse zu erkennen. Biographiearbeit ist ein wichtiger Bestandteil davon. Dazu: Dokumentation über Tod und Sterben, aufmerksames Zuhören, Sensibilität für ein offenes Reden über das Thema entwickeln. Dazu gehört aber auch: Die Mitarbeiter/innen mit dieser Arbeit nicht alleine lassen!
- Das Gespräch mit den Angehörigen zum Thema Tod und Sterbebegleitung sollte man bewusst suchen und gestalten, dabei sind die Angehörigen als Ressource zu sehen (Was mochte der Bewohner in der Vergangenheit? Hat der Bewohner Wünsche geäußert?). Für dieses Anliegen könnte z.B. der Angehörigenbeirat als Forum genutzt werden.

---

3 Siehe Saatkamp/Knebel (2000), die von den Ergebnissen eines Modellprojekts der Arbeiterwohlfahrt berichten.

- In der Organisation kann man klären, wenn eine Bewohnerin im Sterben liegt, wie eine Kapazität für engere Betreuung/Begleitung geschaffen werden kann (z.B. Aushilfskräfte oder Ehrenamtliche, die hierfür bereit gestellt werden oder durch Weglassen anderer Tätigkeiten)
- Für die Zeit nach dem Tod eines Bewohners für betroffene Pflegekräfte einen Gesprächsrahmen anbieten, damit die Pflegekräfte mit ihrer Trauer nicht allein gelassen werden.

(Zuerst erschienen in: Theorie und Praxis der sozialen Arbeit 3/2002, S. 184-189, leicht überarbeitet)



## **„Gespräche – im Aufenthaltsraum“**

*Beobachtungsprotokoll einer Szene im Aufenthaltsraum des Altenheims, 9 Uhr 45. Acht Bewohnerinnen (B1–B8) sitzen, teilweise im Rollstuhl, um einen Tisch; drei auf einem Sofa (B9–B11). Eine Bewohnerin (B12) sitzt im Rollstuhl allein im Hintergrund, ist aber nicht beteiligt; sie schaut zum Fenster hinaus. Bayerische Volksmusik kommt aus einem Radio, lauter Vogelgesang aus einem Käfig im Eck; daneben ein großer Gummibaum. Der Tisch ist mit einer Kunststoffdecke geschützt und mit bunten Papierblumen dekoriert. Vor jeder Bewohnerin am Tisch steht eine Tasse; die anderen halten ihre Tassen in der Hand.*

*Als die Forscher (F1/F2) herein kommen, verteilt eine Pflegerin gerade ein hellrotes Getränk. Als sie geht, sagt sie, die Bewohnerinnen sollen sich melden, wenn sie etwas brauchen ....*

*B1: (zu B2, die nur zögerlich trinkt) „Schön brav sein.“, (an alle) „Prost!“*

*B2: „Hab´ heut scho´ Durst g´habt.“*

*B1: „Glaub ich - wirst aber scho´ noch mal Durscht hab´n.“*

*B2: (zu F1/F2) „So viele Leute hab´n Durst (...)" - F1: „Hm“*

*B2: (lächelt F1/F2 an) (hebt amüsiert einen Finger hoch)*

*(Schweigen, ca. 1 Minute)*

*(B10 steht auf und geht langsam im Hintergrund mit einem Gehwagen schweigend hin und her. Sie wird nicht ersichtlich zur Kenntnis genommen)*

*B1: (an alle) „Eine ist eing´schlafen“ (meint B4 am Tisch) „Stell dir das mal vor (...) Proost!“ - B2: „Prost, (...) so ein Gesöff! (...) ist nicht gut!“ – B1: Pssst!*

*B1: (an F1) „Warum schreibst du links?“ - F1: „Ich bin Linkshänder“ – B1: „Hm“*

*(Schweigen, ca. 1 Minute)*

*B1: (versucht sich am Rücken zu kratzen) „Mich juckt´s“*



*(Schweigen, ca. 1 Minute)*

B1: „Prost. Jetzt schlafen gleich alle (...) Proost!“ - B2: *(an B1)* „Oide Saufgurgel.“

B2: *(an F1)* „Schreiben Sie alles auf?“ - F1: *(nickt)*

*(Schweigen, ca. 1–2 Minuten)*

B2: *(will aus dem Rollstuhl aufstehen, schafft es aber nicht. Die Bewohnerinnen schauen fragend, ob einer hilft, wobei anscheinend auch die Beobachter in Betracht kommen ...)*

B1: *(Geste an F1/F2: ob sie nicht helfen könnten?). F1/F2: (reagieren unsicher).*

B2: „Die müssen ja schreiben!“ - B1: „Er schreibt alles auf .. mit der linken Hand“ (...)

B1: „Hau ´ruck, Hau ´ruck ... nach Fürstenfeld .. bruck!“ *(kichert, will B2 verbal helfen)* - B2: *(bleibt dann doch sitzen)* „I darf ja eh net aufstehn“

*(Schweigen, ca. 1–2 Minuten)*

B2: *(zu F1, kichert)* „Wenn man lügt, schreibt man mit der linken Hand, sagt man“.

*(Schweigen, ca. 1/2 Minute)*

B3: *(trinkt und murmelt vor sich hin)*

B1: *(zu B3)* „Aber immer g´scheit trinken! (...) Ist heut Montag?“

B2: „Sonntag, glaub i“ (...) Die wissen's auch nicht, oder?“ *(Gemeint sind F1/F2).*

B1: „Die schreiben mit der linken Hand“ - B2: „ja, ja ... sind ja g´scheite Leut!“

*(Schweigen, ca. 1–2 Minuten)*

B2: *(vor sich hin)* „Draußen spazieren´s im Wald, und wir hocken hier“ (...)

B2: *(zu F1/F2)* „Wir sind halt alte Leut´, gell?“ - F1/F2: *(Lächeln verlegen)*

*(Schweigen, ca. 1 Minute)*

*B1:* „Schlafen, schlaafen“ (*zur vor sich hin nickenden B4*) (...) Net Schlaafen!“ (...) „Es wird alles aufgeschrieben!“ (...)

*B1:* (*an B3*) „Da ist aber noch viel drin.“ (*die Tasse von B3 ist gemeint*)  
(*Schweigen, ca. 2 Minuten*)

*B1:* (*versucht, sich am Rücken zu kratzen*) - *B2:* „juckt's wieder?“

*B1:* „Einer schreibt, der andere tut beobachten (...)“  
(*Schweigen, ca. 1/2 Minute*)

*B1:* (*an alle*) „Wir haben mehrere“ (*gemeint sind Getränke*) und die haben nichts zum Trinken (...) die müssen ja arbeiten.“

*B1:* (*an F1*) „Mag deine rechte Hand nicht?“ (*F1: verneint*) „(...) Ja, Ja, so ist des“

(*Schweigen, ca. 1 Minute*)

*B1:* „So müd, soo müd, bin soo müd (...)“ - *B2:* „Weil du so spät ins Bett gehst.“

*B1:* „Linke Hand, linke Hand, ..die die schreiben kann (...)“

*B2:* (*zu F1/F2, lächelt*) „Sind ja gescheite Leut. Sie haben keine Ruhe mit den alten Weibern!“ (*F1/F2 lächeln auch*) (...)

*B1:* (*an alle*) „Er kann lachen und schreiben gleichzeitig (...) Und er schaut gut aus, oder?“ - *B2:* (*an F1*) „Das ist ein Angebot. Was sagen's denn dazu?“

*F1/F2:* (*lächeln verlegen*)

(*Schweigen, ca. 1 Minute*)

*B1:* „Kuckuck, kuuckuck, kuuuckuck!“ (*zur schlafender B4*) „Was sind das nur für Menschen, die den ganzen Tag schlafen?“

*B2:* „Pssst (...) Das darf man net sag'n.“ (...)

*B1:* (*an B2*) „Was lachst du da?“ - *B2:* „Ich lach nicht. Ich schau ein Bild an (...)“.

*B1:* „Ich schlaf' auch gleich ein.“

(*Schweigen, ca. 1 Minute*)

*F2: (steht auf und will gehen)*

*B1: „Grüüß Gott!“ - F2: „Auf wiedersehen.“*

*B3: (kichert) - B1: (zu B3) „Was lachst?“ - B3: „Nichts.“*

*B1: „Weil ich Grüß Gott g´ sagt hab?“ - B3: „Na, das nitte ....“*

*(Schweigen, ca. 1 Minute)*

*B1: „I glaub´, die Vogerln schaugn uns zua ...“*

*(langes Schweigen)*

*(B10 geht immer noch mit ihrem Gehwagen schweigend hin und her)*

# **Dienstleistungsinteraktionen im Zugbegleitdienst**



## **Kundenorientierung und Kundenkontrolle im Zugbegleitdienst**

### **1 Einleitung**

Die Umwandlung des Staatsunternehmens „Bahn“ zur Deutschen Bahn AG ist (neben der Post und der Telekom) eines der besonders markanten Beispiele für den Versuch des Staates, durch die Überführung von Staat in Markt Wettbewerbs- und Kapitalmarktfähigkeit von Großunternehmen zu erreichen. Während dieser Prozess oftmals unter der Makroperspektive der Reorganisation eines Unternehmens oder des drastischen Stellenabbaus beschrieben wird, versucht dieser Beitrag Privatisierungsfolgen durch einen Blick auf die Mikro-Logik von Dienstleistungsarbeit zu erschließen. Über die empirische Untersuchung des unmittelbaren Kundenkontaktes einer Gruppe von Bahnangestellten, dem Zugbegleitdienst, kann gezeigt werden, wie sich die von der Deutschen Bahn AG forcierte Reorganisation des Kundenkontakts im Sinne von Kundenorientierung auf der Handlungsebene realisiert.

### **2 Die Bahnreform**

Die Umwandlung und Integration zweier Staatsunternehmen – Deutsche Bundesbahn und Deutsche Reichsbahn – in eine nach marktwirtschaftlichen Grundsätzen agierende Kapitalgesellschaft „Deutsche Bahn AG“ läuft unter der Überschrift „Bahnreform“<sup>1</sup> (Dürr 1994). Die Privatisierung<sup>2</sup> der

- 
- 1 Die stattgefundene Reform des Unternehmens ist nicht der erste Akt einer Überführung von einer Staatswirtschaft in die Privatwirtschaft. Wie Wolf (1986) in seinen historischen Beschreibungen darlegt, diente die Bahn Anfang des 20. Jahrhunderts für den Staat vorrangig als „Selbstbedienungsladen“ zum Ausgleich staatlicher Defizite und wurde privatisiert, sobald sie selbst keine Gewinne mehr erwirtschaftete.
  - 2 Unter Privatisierung ist in Anlehnung an Loesch (1987) ein Instrument zu verstehen zur Umwandlung staatlicher oder kommunaler Betriebe in private Unternehmen zur Förderung des Wettbewerbs, Freisetzung unternehmerischer Initiativen, strukturel-

Deutschen Bundesbahn war bereits seit Mitte der 80er Jahre – vor dem Hintergrund einer zunehmend defizitären wirtschaftlichen Lage des Unternehmens und der damit einhergehenden Belastung des Staatshaushaltes – Gesprächsthema in Politik und Wirtschaft (Hüning/Stodt 1999). Die Umsetzung der Bahnreform in den 90er Jahren ist einzuordnen in die aktuell bestimmende Politik der Deregulierung, sie ist Teil der Wandlung vom Sozialstaat zum Wettbewerbsstaat (vgl. hierzu Helfert/Trautwein-Kalms 2000).

Das traditionelle Staatsunternehmen wurde mittels Eisenbahnneuordnungsgesetz (ErneuG) sowie einer Änderung des Grundgesetzes in eine Rechtsform überführt, welche nunmehr ausschließlich kaufmännischen Gesichtspunkten Rechnung trägt. Auf diese Weise sollte das Unternehmen aus den in den vorangegangenen Jahren gestiegenen Verlustzahlen von 67 Milliarden DM herausgeführt sowie grundlegend saniert und im Sinne der Wettbewerbsfähigkeit restrukturiert werden<sup>3</sup> (Bagger 2001, Deutsche Bahn 1994). Bis dahin galt die Bahn verfassungsrechtlich nach Artikel 87 Absatz 1 GG als staatliche, bürokratisch organisierte und zentralistisch koordinierte ‚Quasi-Behörde‘ mit der in § 28 des Bundesbahngesetzes verankerten Anforderung, wie ein Wirtschaftsunternehmen nach kaufmännischen Gesichtspunkten zu agieren. Das bedeutete, dass das Unternehmen einerseits als Eigentum des Staates einen öffentlichen Auftrag zu erfüllen hatte, aber gleichzeitig gewinn- und marktorientiert arbeiten sollte (Bagger 2001).

Die Veränderungen, die sich dann für das Unternehmen Bahn im Zuge seiner Privatisierung eingestellt haben, weisen mehrere Dimensionen auf. Auf der Ebene des Unternehmens zeigen sie sich als *Prozess der Reorganisation*. Dieser vollzog sich nach Hüning/Stodt (1999) in 5 Phasen: von 1989-1990 als „kooperative Restrukturierung“ in Form einer strukturellen Anpassung von Deutsche Reichsbahn und Deutsche Bundesbahn; von 1990-1993 als „koordinierte Marktorientierung“ – Vereinigung beider Unternehmen; 1993 als „fusionierte Privatisierung“ – Transformation von Staatswirtschaft in Privatwirtschaft; von 1994-1997 als „divisionale Vermarktlichung“ in Form von Dezentralisierung und Desintegration sowie seit 1998 als „institutionalisierte Verselbständigung“ mit dem Kennzeichen der mehrstufigen Konzernstruktur. Wichtige Stichtage dieser Entwicklung waren bislang im Jahre 1994 der Eintrag in das Handelsregister und die Struk-

---

len Erneuerung, Steigerung von Effizienz und Produktivität der betreffenden Unternehmen verbunden mit einer gleichzeitigen Entlastung der Staatsfinanzen.

3 Dazu kann auch das am 15.12.2002 eingeführte und bereits am 01.08.2003 geänderte neue Bahnpreissystem gezählt werden; vgl. dazu DB Reise & Touristik (2002).

turierung in Geschäfts- und Zentralbereiche sowie 1999 die Gründung einer DB Holding<sup>4</sup>, unter deren Dach die Bahn in Form von vier Unternehmensbereichen (Personenverkehr, Güterverkehr, Personenbahnhöfe und Fahrweg) und direkt geführten strategischen Geschäftsfeldern im Bereich „Dienstleister“ bzw. „Service“ agiert. Die Bahnreform befindet sich derzeit in der Schlussphase. Der finale Schritt soll mit dem Gang an die Börse vollzogen werden.

Diese umfassende Reorganisation kann als fortschreitende vertikale Desintegration eines vormals hochgradig integrierten Unternehmens beschrieben werden (Frey/Hüning/Nickel 2001). Die durch Dezentralisierung und Marktorientierung entstehenden Konkurrenzbeziehungen zwischen den Geschäftsbereichen, die gleichwohl hinsichtlich der Arbeitsabläufe und des technischen Systems weiterhin integriert bleiben müssen, lassen Kooperationsprobleme entstehen, die wiederum von den Beschäftigten aufgefangen werden müssen (ebd.). Eine Mitarbeiterbefragung der Deutschen Bahn aus dem Jahr 2001 belegt dann auch, dass es gerade die bereichsübergreifende Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichen ist, die in besonders starkem Maße negativ eingeschätzt wird. Des Weiteren sei die Identifikation mit dem Konzern deutlich zurückgegangen (Deutsche Bahn AG 2002, Red. BahnZeit 2003b). Als Reaktion auf diese Ergebnisse hat die Bahn im Jahr 2002 ein Programm mit dem Titel „Handeln konzernweit“ aufgelegt, innerhalb dessen offenkundig versucht werden soll, die Folgeprobleme der vertikalen Desintegration aufzufangen.

Verbunden mit der vertikalen Desintegration war und ist ein fortschreitender und sehr erheblicher *Personalabbau*, der zur Profitabilität des Unternehmens beitragen soll. Dieser setzte bereits in den achtziger Jahren im Rahmen der „Unternehmensstrategie DB '90“ ein (Hüning/Stodt 1999: 177) und verschärfte sich insbesondere bei der Deutschen Reichsbahn zwischen 1990 und 1994 (Abbau von 236.000 auf 148.000 Beschäftigte – nach Hüning/Stodt 1999: 186). Seit der Gründung der Deutschen Bahn AG im Jahr 1994 wurde der Personalabbau weiter vorangetrieben und die Anzahl der Beschäftigten von damals ca. 352.000 auf 214.371 Personen reduziert (Deutsche Bahn AG 2002). Die Personalzunahme im Jahr 2002 auf 250.690 Mitarbeiter ist lediglich auf Eingliederungen neuer Geschäftsbereiche (z.B. Stinnes, SiZ der Mitropa AG) zurückzuführen. Im Personenverkehr sank die Zahl der Beschäftigten von 72.814 auf 71.037. Hiervon

---

4 Eine detaillierte Übersicht der Organisationsstruktur der Bahn, bestehend aus Unternehmensbereichen, Geschäftsfeldern sowie weiteren Tochtergesellschaften ist im Geschäftsbericht 2002 abgebildet, vgl. Deutsche Bahn AG (2003a).



waren im Dezember 2002 noch 50.613 im Beamtenstand, der Frauenanteil betrug in den letzten beiden Jahren 20%, das Durchschnittsalter lag bei 41 Jahren (alle Angaben Deutsche Bahn AG 2002, 2003b). Für die Zukunft sind weitere Personaleinsparungen zur Kostenreduzierung nicht auszuschließen. Hofmaier (2000: 70) berichtet von einer Zielgröße von noch insgesamt 150.000 MitarbeiterInnen, die die Deutsche Bahn einmal beschäftigen will.

Die Privatisierung der Bahn sollte sich allerdings nicht in einer Reorganisation des Unternehmens und im Abbau des Personals erschöpfen. Vor allem wird der Anspruch erhoben, auch die Qualität der erbrachten Dienstleistungen im Sinne des Leitbildes der *Kundenorientierung* zu erhöhen. Neben der Erreichung der Kapitalmarktfähigkeit ist also die Überzeugung und Gewinnung von Kunden ein weiteres zentrales Unternehmensziel, welches durch das strategische Arbeitsprogramm „Offensive Bahn“ nach dem Motto „Sanieren – Leisten – Wachsen“ angestrebt wird (Deutsche Bahn AG 2003a). Hierzu soll ein „Kulturwandel [stattfinden], der die Dienstleistung im Sinne von „dienen“ und „leisten“ als positiven Wert im Unternehmen verankert“ (Bagger 2001: 127). „Es geht immer darum, hierarchische und bürokratische Strukturen und Abläufe aus der Zeit vor 1994 durch ganzheitliche und kundenorientierte Prozesse abzulösen.“ (Deutsche Bahn AG 2002: 23). Als wesentliche Qualitätsziele gelten ein verbesserter Service, mehr Komfort und Sauberkeit, Sicherheit, technische Zuverlässigkeit und die Weiterentwicklung ökologischer Systemvorteile (Deutsche Bahn AG 1994: 16). Der Reisende soll als Bahnkunde wahrgenommen werden und nicht wie vormals als „Beförderungsfall“ (Hofmaier 2000: 59, o.V. 1997: 44).

Die Veränderung des gesamten Leitbildes betrifft insbesondere auch die MitarbeiterInnen mit Kundenkontakt. Hierzu heißt es in einem Bahnbericht: „Für die Qualitätsziele, die wir uns in der Offensive Bahn gesetzt haben, ist es absolut entscheidend, dass wir den richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Kompetenzen in die richtige Aufgabe bringen.“ (Deutsche Bahn AG 2002: 5). „Als Dienstleistungsunternehmen sind dabei die Motivation, das Engagement und die Kompetenz unserer Mitarbeiter der entscheidende Faktor, um Kunden für uns zu gewinnen und uns von unseren Wettbewerbern zu unterscheiden.“ (Deutsche Bahn AG 2003a: 61). Auf eine dieser Gruppen, den Zugbegleitdienst, wird im Folgenden genauer eingegangen.

### **3 Der Zugbegleitdienst**

Im Zugbegleitdienst waren im Jahr 2000 etwa 4300 MitarbeiterInnen beschäftigt (Deutsche Bahn AG 2001: 56), wobei die oben erwähnten Personaleinsparungen auch diesen Bereich betreffen (Frey/Hüning/Nickel 2001). Der Zugbegleitdienst ist für die Betreuung der Reisenden während des gesamten Fahrtverlaufes zuständig. Hierzu gehören Ein- und Ausstiegshilfe, Fahrscheinprüfung, Verkauf von Fahrkarten, Hilfe beim Verstauen des Gepäcks, Information und Beratung zum Reiseverlauf und in der 1. Klasse / ICE die Versorgung der Reisenden mit Speisen und Getränken am Platz (Am Platz Service). Neben diesen, für die Fahrgäste am ehesten sichtbaren Service- und Kontrolltätigkeiten umfasst die Arbeit im Zugbegleitdienst auch technische Arbeiten, z.B. das Beheben von Störungen an den technischen Einrichtungen der Züge (soweit möglich) oder die Berechnung der Zugbelastung (Bremszettel) bei lokbespannten Zügen. Unterschiede im Tätigkeitsprofil der Beschäftigten im Zugbegleitdienst ergeben sich aus deren Position und durch die unterschiedlichen Zugtypen.

Eine wichtige Grundlage für die Arbeit im Zugbegleitdienst ist ein umfassendes und regelmäßig aktualisiertes Handbuch, welches detaillierte Informationen zum Vorgehen beinhaltet. Diese beziehen sich beispielsweise auf die Gewährleistung von Ordnung und Sicherheit im Zug (z.B. das Entfernen von Gepäckstücken, die den Durchgang behindern), auf das Vorgehen bei der Fahrscheinprüfung, den Verkauf von Fahrscheinen im Zug oder das Verhalten bei Zugverspätungen. Die Arbeit im Zugbegleitdienst unterliegt zudem der Kontrolle durch die nächsthöhere Führungsebene, die TeamchefInnen, die in gewissen Abständen mit ihren MitarbeiterInnen mitfahren und diese bei der Arbeit beobachten.

Während im Staatsbetrieb Bahn die Kontrolle der Fahrgäste und die Gewährleistung von Ordnung im Zug im Mittelpunkt der Arbeit der damaligen „SchaffnerInnen“ stand, kommen inzwischen eine Reihe von Servicetätigkeiten hinzu. Die Beschäftigten sollen nicht mehr als „Amtsautorität“, sondern als Dienstleister wahrgenommen werden (Renner 1992: 348). Dabei versucht die Bahn, sich an das Servicekonzept von Fluglinien anzulehnen: So werden die Beschäftigten dazu angehalten, sich um ihre Bahnkunden zu kümmern, als wären es ihre privaten Gäste – eine Anforderung, die bereits Arlie Hochschild (1983) in ihrer berühmten Studie zur Gefühlsarbeit bezogen auf FlugbegleiterInnen beschrieben hat. Die Umsetzung des Servicekonzeptes soll unterstützt werden durch eine umfassende Qualifizierungsoffensive (Deutsche Bahn 2001: 56).

Als Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass die Bahn Strategien der Rationalisierung verbindet mit einer Ausweitung des Anforderungsprofils für die Beschäftigten im Hinblick auf Servicetätigkeiten im Zugbegleitdienst. Dies hat zum einen Auswirkungen auf den Arbeitsumfang. Zum anderen zeigen sich aber auch Probleme bei der Vereinbarung dieser unterschiedlichen und anteilig widersprüchlichen Anforderungen. Diese stehen im Mittelpunkt des folgenden Abschnittes.

Im Rahmen des Forschungsprojektes „Dienstleistung als Interaktion“ wurde versucht, mit Hilfe unterschiedlicher qualitativer Methoden Dienstleistungsarbeit im Zug zu erfassen. Der Schwerpunkt der Erhebungen lag auf der Begleitung der MitarbeiterInnen auf ihren Fahrten. Dort konnten wir Interaktionen zwischen ZugbegleiterInnen und Reisenden beobachten sowie Interviews mit Reisenden und (zwischen den Fahrten) mit den ZugbegleiterInnen durchführen. Ergänzt wurde dies durch Expertengespräche mit Führungskräften.<sup>5</sup> Auf dieser Grundlage sind die Befunde entstanden, die im Folgenden vorgestellt werden.

#### **4 Kontrolle und Service: Die Sicht der Beschäftigten**

Die Erbringung von Dienstleistungen bei der Deutschen Bahn ist ein langer, in mehrere Teilabschnitte gegliederter Prozess, die Beförderung und der damit verbundene Kontakt der Reisenden zum Zugbegleitpersonal ein Teil davon (Meffert/Perrey/Schneider 2000). Zu diesem Teilabschnitt gehört die Kontrolle des Kunden im Hinblick auf die Erfüllung der Voraussetzungen für seine Beförderung in den vorangegangenen „Etappen“ des Dienstleistungsprozesses. *Konflikte mit Reisenden* treten häufig im Kontext solcher Kontrolltätigkeiten auf, etwa wenn die Zahlung eines Zuschlages eingefordert wird. Für die Fahrgäste sind solche Fahrpreisnacherhebungen nicht immer nachvollziehbar: Sie haben am Schalter ein Ticket für eine bestimmte Strecke erworben und glauben, damit ihre Schuldigkeit getan zu haben. Über die Preisunterschiede verschiedener Zugtypen sind sie häufig nicht im Einzelnen informiert. Es kommt aber auch vor, dass die Fahrscheinkontrolle bzw. die Entrichtung des Fahrgeldes gänzlich verweigert wird. Aufgabe der ZugbegleiterInnen ist es in solchen Konfliktsituationen, die Forderungen der Bahn gegenüber den Fahrgästen durchzusetzen. Wesentlich ist hier, bestimmt aufzutreten ohne einer Eskalation der Situation

---

5 Ergebnis der Erhebungen waren 25 Beobachtungsprotokolle, 26 Interviews mit Reisenden, 11 Interviews mit ZugbegleiterInnen und 4 Experteninterviews. Wir danken der Deutschen Bahn AG für den Feldzugang und allen Beteiligten für ihre Mitwirkung.

Vorschub zu leisten (etwa durch Gegenaggression). Falls Fahrgäste sich der Fahrscheinkontrolle oder einer Fahrpreisnacherhebung dennoch verweigern, sind die Personalien festzuhalten sowie ein Bußgeld zu verhängen. Ggf. wird der Bundesgrenzschutz oder die Polizei zu Hilfe geholt.

Disziplinarische Aufgaben kommen dem Zugbegleitpersonal aber nicht nur mit Blick auf die Wahrung der finanziellen Interessen des Unternehmens Deutsche Bahn zu, sondern auch zur Wahrung der Ordnung und Sicherheit im Zug. Beispielsweise haben sie dafür zu sorgen, dass einzelne Fahrgäste nicht das Wohlbefinden anderer KundInnen beeinträchtigen, etwa wenn Betrunkene andere Fahrgäste belästigen.

Besonders komplex werden Konfliktsituationen im Zug durch die Tatsache, dass Probleme auch mit ganzen Gruppen von Fahrgästen auftreten können, mithin also gruppendynamische Prozesse von Bedeutung sind. So beschreiben die Beschäftigten auch die Anforderung, die „Meute“ im Zug gewissermaßen in Schach zu halten:

„Es ist ja so, wenn einer schreit, laut schreit, das hören ja auch andere, ne, das ist ja so wie eine Kettenreaktion (...) Du musst schauen, dass Du natürlich diesen Menschen irgendwie zu Boden bringst.“

Angesichts der beschriebenen Konstellationen erleben die Kundinnen und Kunden das Zugbegleitpersonal oftmals in erster Linie in Zusammenhang mit Kontrolltätigkeiten, zuweilen auch mit der Aufrechterhaltung der Ordnung im Zug. Wie vertragen sich nun Servicetätigkeiten, die am Leitbild der Kundenorientierung ausgerichtet sind, mit diesen Aufgaben?

Aus der *Perspektive des Unternehmens* sind Service und Kontrolle mit ein wenig Geschick in Form einer „kundenorientierten Fahrscheinprüfung“ durchaus zu vereinbaren. Einer der von uns befragten Führungskräfte formuliert dies so:

„Und die Geschicklichkeit muss sein, dem Kunden diesen für uns intern so wichtigen Akt der Fahrgeldsicherung, wirklich den Kunden so erleben zu lassen, dass es bei ihm positiv belegt ist, dass er sagt: O.k., ich werde jetzt begrüßt von dem Mitarbeiter und der ist jetzt hier, um etwas für mich zu tun, um eine Dienstleistung anzubieten, und gut, nebenbei entwertet er halt noch meinen Fahrschein. Ja, das ist sicherlich noch ein Prozess, und da gibt es zum Teil bei manchen Mitarbeitern noch Orientierungsprobleme, was ist denn nun wichtig, das Thema Fahrgeldsicherung oder das Thema Service und diesen Konflikt aufzubrechen und zu sagen: Kundenorientierte Fahrscheinprüfung, das ist das, was wir wollen.“

Der Ergänzung von Kontrolle durch kundenorientierten Service stößt allerdings unter schwierigen Bedingungen, wie bspw. überbelegten Zügen oder

Verspätungen (mit den resultierenden Folgetätigkeiten, etwa Klären von Anschlüssen, Information der Reisenden, Entgegennahme von Beschwerden) auf eine erste prinzipielle Grenze (vgl. zur kritischen Diskussion von Kundenorientierung auch den Sammelband von Sauer 2002).

Probleme im Hinblick auf die Umsetzung von Kundenservice ergeben sich auch durch die fortschreitende *Technisierung* der Züge. Dabei werden mehr und mehr technische Prozesse computerisiert und damit dem Zugriff des Personals entzogen: Während in lokbespannten Zügen wie dem Interregio oder dem InterCity ein Defekt der Heizung u.U. vom Zugbegleitpersonal behoben werden konnte, ist dies beim ICE nicht mehr möglich. In dem gegenwärtigen Spitzenprodukt der Bahn, dem ICE3, sind bspw. Klimaanlage, Heizung und Sitzplatzreservierung elektronisch in einer Weise geregelt, dass die Zugbegleiter nur feststellen können, ob etwas funktioniert oder nicht:

„Wenn jetzt irgendwas am Wagen kaputt ist, zum Beispiel im ICE3, haben wir keine Chance mehr. Da gibt es nichts mehr, was wir einstellen und reparieren könnten. (...) Ich habe nicht mal mehr die Möglichkeit, groß was zu ändern, wenn da steht 'Klimaanlage defekt', dann ist die Klimaanlage defekt.“

Eine besondere technische Komplizierung ist die Neigetechnik, die in Zügen eingebaut worden ist, die eine kurvenreiche Strecke schneller bewältigen sollen – entsprechend knapper kalkuliert sind die Fahrpläne dieser Züge, die allerdings dann nicht einzuhalten sind, wenn die Neigetechnik ausfällt. Eine weitere technische Komplizierung unabhängig vom Zugtyp stellt schließlich der Fahrscheinterminal dar: Die Zugbegleiterin stellt den gewünschten Fahrschein nicht mehr von Hand aus, sondern muss einem Menü folgen, das offensichtlich nicht für alle Möglichkeiten ausgestattet ist – immer wieder passiert es, dass es dem Zugbegleiter nicht möglich ist, die gewünschte Fahrkarte auszustellen.

Alle diese Beispiele haben eine Gemeinsamkeit: Der Zugbegleiter wird, verstärkt durch das kommunizierte Serviceversprechen der Bahn, für Probleme zur Verantwortung gezogen, die er in der Regel nicht verursacht hat und auch nicht beseitigen kann. Für den möglichen Unmut der Fahrgäste ist er jedoch der zentrale Ansprechpartner. In Interaktionen zwischen Zugbegleitdienst und Reisenden ist die Diskrepanz zwischen dem Serviceversprechen der Bahn einerseits und den Erfahrungen im Zug andererseits ein wiederkehrendes und emotional hoch aufgeladenes Thema.

Über solche spezifischen Rahmenbedingungen hinaus, die den kundenorientierten Service erschweren, erweist sich die *Widersprüchlichkeit der*

*Ziele* in der Arbeit als Problem.<sup>6</sup> Von den Beschäftigten wird einerseits Konfliktbereitschaft und Autorität bei der Fahrgeldsicherung erwartet, andererseits sollen sie als entgegenkommende DienstleisterInnen auftreten.

Mit diesem Dilemma gehen die Beschäftigten je unterschiedlich um. So ist es für manche der von uns befragten ZugbegleiterInnen ein großes Problem, serviceorientierte Verhaltensanforderungen mit dem beruflichen Selbstbild in Einklang zu bringen:

„...ich bin mal durch den Zug gegangen, da schreit mir da ein junger Mann hinterher: ‚Ich krieg einen Kaffee wenn’s geht!‘ Der hätte keinen Pfefferminztee gekriegt von mir. Nach einer Viertelstunde sagt er ‚Ich hab einen Kaffee bei Ihnen bestellt‘, da habe ich gesagt ‚Sie? Sie haben bei mir nichts bestellt!‘ Ich sage ‚Ach‘, habe ich gesagt, ‚Es könnte möglich sein, dass Ihnen ein kleines Wort gefehlt hat, ja!?!‘ ‚Wieso?‘ Ich sage ‚Immer noch heißt es bitte und nicht ich krieg, und wenn Sie zehnmal einen Fahrschein 1. Klasse gekauft haben, dann heißt das noch lange nicht, so zu tun, als ob ich hier der Laufbursche bin‘. Der hat dann den Kaffee gekriegt, nachdem er es höflich gesagt hat. Aber erst mal nicht.“

Mit dem Kauf eines Fahrscheins der ersten Klasse ist für den Kunden durchaus der Anspruch auf einen „Am-Platz-Service“ (APS) durch den Zugbegleiter verbunden. Und von Seiten des Unternehmens sind die Zugbegleiter gehalten, nicht nur Fahrgeld-, sondern auch Serviceeinnahmen zu erzielen. In der zitierten Erzählung wird dies durch die Zugbegleiterin allerdings nicht akzeptiert, da dies aus ihrer Sicht mit ihrer Abwertung zum „Laufburschen“ einher ginge. Sie wahrt ihre Autorität als Zugbegleiterin zum ersten dadurch, dass sie die Dienstleistung zunächst verweigert, zum zweiten dadurch, dass sie den Kunden zu angemessenem Verhalten erzieht: Er muss „Bitte“ sagen. Und sie macht gegenüber dem Kunden sehr deutlich, dass es ihr um den Respekt vor ihr und ihrer Arbeit geht. Dabei fasst sie APS als zusätzliche, quasi freiwillige Leistung auf, die mit der „eigentlichen Arbeit“ nichts zu tun habe:

„Mir geht es nicht um das Geld, mir geht es um die Anerkennung‘, habe ich gesagt, ‚Und wenn Sie meinen, ich verdiene deswegen mehr Geld, weil ich Ihnen den Kaffee gebracht habe, dann sind Sie schief gewickelt, ganz schief. Das mache ich neben meiner eigentlichen Arbeit, diesen Service‘.“

Der Widerspruch zwischen der Rolle der kontrollierenden Respektsperson und der Rolle des dienenden Servicepersonals wird von dieser Befragten dadurch gelöst, dass sie klare Prioritäten setzt – Prioritäten, die allerdings den Unternehmensmaßstäben von Kundenorientierung entgegenstehen.

---

6 Vgl. das entsprechende Konzept bei Moldaschl (1991), Moldaschl (2001).

Andere Befragte bewerten die Anteile des Service an ihrer Arbeit durchaus positiver. Mitunter gelingt es ihnen auch, berufliche Identität gerade durch einen besonders guten Service zu gewinnen. Gemeinsam mit dem hier vorgestellten Beispiel ist aber auch diesen ZugbegleiterInnen, dass ihr Erleben der Dienstleistungsinteraktion und auch deren Gelingen in starkem Maße davon abhängen, wie sich die KundInnen ihnen gegenüber verhalten. Ihr Anspruch an den Kunden ist der, als Person mit Respekt wahrgenommen und behandelt zu werden. Der Kunde ist gerade nicht König, der sich alles erlauben kann, sondern muss sich Service durch ein angemessenes Verhalten verdienen. Auch in diesem Sinne wird Kundenorientierung bei der Bahn mit *Kundenkontrolle* verknüpft. An den Kunden wird in der Dienstleistungsinteraktion eine Reihe von Erwartungen gestellt, deren Erfüllung für das Gelingen der Dienstleistungserbringung mitentscheidend ist. Auch sie müssen sich aktiv auf die einzelnen MitarbeiterInnen und die Dienstleistungsorganisation als Ganzes einstellen (vgl. auch Dunkel/Rieder in diesem Band sowie Rieder/Matuschek/Anderson 2002).

## 5 Service und Kontrolle: Die Sicht der Bahnreisenden

Nicht nur für den Zugbegleiter erweist sich das Wechselspiel zwischen Kontrolle und Service als schwer vereinbar. Auch die Reisenden haben damit Probleme. Während der oben zitierte Reisende erster Klasse der Zugbegleiterin die Rolle der Dienenden zuschrieb, sind andere Fahrgäste, in der Erwartung kontrolliert zu werden, eher irritiert, wenn der Zugbegleiter als Dienstleister auftritt und ihnen damit unerwartet eine Position als „König Kunde“ zuspiziert. Für sie ist oftmals unklar, welche Erwartungen sie an das Personal im Zugbegleitdienst richten können. Zudem möchten manche Reisenden die Position des Kundenkönigs für sich gar nicht in Anspruch nehmen. Einer der befragten Fahrgäste sagt hierzu:

„Also ich finde, egal ob man jetzt irgendwo im Restaurant Serviererin ist oder Begleiter im Zugpersonal, ich finde, auch da sollte von Seiten des jeweiligen Arbeitgebers, und das wäre in diesem Fall die Bundesbahn, ihren Leuten gesagt werden, Freundlichkeit, aber bitte nicht um jeden Preis, sondern es gibt auch Grenzen. Und ich finde, dass man schon auch eben die Person des Schaffners so installieren sollte, dass diese Persönlichkeit eben auch respektiert wird.“

Zwar erwartet auch dieser Kunde Freundlichkeit auf Seiten des Zugbegleitpersonals, zugleich werden aber auch die Grenzen entsprechender Erwartungen angesprochen. Manche Fahrgäste verweisen darüber hinaus explizit darauf, dass ihnen die Kontrollfunktion des Zugbegleiters wichtig ist:

„Ich fühle mich eigentlich wohler, wenn ich so ein bisschen jemand habe, der auf deutsch gesagt nach dem Rechten sieht ein bisschen, dass der da mal durchgeht und sagt ‘Sie sollten jetzt hier nicht telefonieren’, ‘Sie sollten vielleicht Ihren Müll in den Papierkorb tun’ usw., das, was eigentlich selbstverständlich ist, aber was viele Leute eben als nicht mehr selbstverständlich empfinden.“

Andere Fahrgäste wären durchaus an Service interessiert, unterstellen aber, dass „Beamte“ zu einem serviceorientierten Verhalten gar nicht in der Lage seien. Auf diese Weise gehen Reisende – auch wenn sie unterschiedlich gelagerte Serviceansprüche haben – und ZugbegleiterInnen eine nicht-intendierte Koalition ein, die verhindert, im Sinne der vom Unternehmen beabsichtigten Kundenorientierung den Service stärker in das Zentrum sowohl der Bemühungen der Zugbegleiter wie auch der Ansprüche der Reisenden zu rücken.

## **6 Fazit**

Die Privatisierung der Bahn hat nicht nur Auswirkungen auf das Beschäftigungsverhältnis (vom Beamten zum Angestellten) und die Quantität der zu erbringenden Leistungen (Personalabbau mit gleichzeitiger Ausweitung von Arbeitsaufgaben), sondern fördert widersprüchliche Anforderungen, die von den Beschäftigten in Einklang zu bringen sind. So wird von diesen einerseits Konfliktbereitschaft und Autorität bei der Fahrgeldsicherung und der Aufrechterhaltung der öffentlichen Ordnung erwartet, andererseits sollen sie als entgegenkommende DienstleisterInnen auftreten. Bei der Bahn wird somit versucht, Aufgaben miteinander zu verbinden, die etwa bei Fluggesellschaften bewusst getrennt werden. Die Gegensätzlichkeit der in Frage stehenden Anforderungen wird beispielsweise auch deutlich in der bereits erwähnten Studie von Hochschild (1983), in der neben FlugbegleiterInnen auch RechnungseintreiberInnen, die für die gleiche Fluggesellschaft arbeiteten, untersucht wurden. Dabei zeigte sich, dass die Anforderungen im Hinblick auf die Emotionsarbeit bei beiden Beschäftigtengruppen extrem gegensätzlich sind. Während die FlugbegleiterInnen bei den Reisenden vor allem positive Gefühle hervorrufen sollten, war es Aufgabe der RechnungseintreiberInnen, bei säumigen Kunden Angst zu erzeugen, um sie zur Zahlung zu bewegen. Undenkbar scheint hingegen, dass diese den Kunden zusätzlich Service anbieten, sie etwa bei einer Tasse Kaffee über spezielle Angebote informieren.

Die Widersprüchlichkeit der Anforderungen im Zugbegleitdienst soll nach den Vorstellungen des Unternehmens Bahn nicht strukturell, sondern auf



der Ebene der MitarbeiterInnen gelöst werden, indem diese Service und Kontrolle etwa in einer „kundenorientierten Fahrscheinprüfung“ integrieren. Nach den empirischen Befunden der Studie suchen die ZugbegleiterInnen vielfach jedoch nach anderen Wegen, beiden Anforderungen gerecht zu werden, indem sie diese zeitlich trennen (zuerst Kontrolle, dann Service), indem sie Prioritäten setzen, wobei Kontrolle in der Regel wichtiger ist als der Service, oder indem sie Service als freiwillige Zusatzleistung definieren, auf die der Kunde nicht unbedingt Anspruch hat. Die Rolle der ZugbegleiterIn ist also nicht nur widersprüchlich definiert, sondern wird auch in unterschiedlicher Weise ausgefüllt. Diese unterschiedlichen Arbeitspraktiken treffen wiederum auf ein breites Spektrum unterschiedlicher Erwartungen, die von den Reisenden an die ZugbegleiterInnen gestellt werden. Konsequenz dieser Widersprüchlichkeiten ist, dass die zusätzlichen Serviceleistungen, durch die sich die Bahn als Dienstleister profilieren möchte, weder von den ZugbegleiterInnen in vollem Umfang erbracht, noch von den Reisenden entsprechend nachgefragt werden. Serviceangebot und Kundenerwartungen variieren erheblich und erweisen sich in konkreten Dienstleistungsinteraktionen nicht ohne weiteres als vereinbar. Für das Unternehmen „Deutsche Bahn AG“ sollte dies bedeuten, nach Wegen zu suchen, die Widersprüchlichkeit der Anforderungen abzubauen.

Zu fragen bleibt, inwieweit die aufgezeigten Widersprüche in der Arbeit im Zugbegleitdienst lediglich eine Übergangsphase markieren, die bei der Privatisierung von Staatsunternehmen zu durchlaufen ist, oder inwiefern hier auch grundsätzliche Grenzen des Leitbildes der Kundenorientierung deutlich werden. Diese könnten bei personenbezogenen Dienstleistungen darin liegen, dass der Dienstleister den Kunden prinzipiell so zu beeinflussen versucht, dass dieser zu einem reibungslosen Ablauf der Dienstleistungsinteraktion beiträgt – Kundenorientierung also auch dann mit Kundenkontrolle einher geht, wenn die Dienstleistungsinteraktion keine expliziten Kontrollaufgaben enthält.

(Zuerst erschienen in: WSI-Mitteilungen, 55(9) 2002, S. 505-509, überarbeitete und erweiterte Fassung)

## **„Zweiersituation – ganz normal im Abteil“**

*Teil eines Interviews mit einem Fahrgast der Deutschen Bahn. Herr W. reist nur hin und wieder mit der Bahn. Er erzählt von einer für ihn ganz normalen Situation bei der Fahrkartenkontrolle in der 2. Klasse ...*

*Interviewer:* „Wie verhalten Sie sich, wenn der Zugbegleiter vor Ihnen steht und die Fahrkarte haben will?“

*Herr W.:* „Dann gebe ich die dem. Dann knipst der. Dann vergesse ich immer, dass ich ja eine BahnCard habe. Er guckt dann noch mal kurz, aber meistens ist jemand vor mir dran, der auch schon eine BahnCard hat, so dass ich mitkriege, dass ich die auch noch suchen muss. Dann gebe ich die dem fix und er stempelt. Dann freut er sich; dann freu ich mich auch, und dann geht er weiter (lacht).“

*Interviewer:* „Wie nehmen Sie ihn wahr? Also ist er eher eine vorbeigehende Person oder schauen Sie ihn auch an?“

*Herr W.:* „Nee, ich schau den schon an. Man hört ihn ja vorher schon, und dann kommt so eine brummelige Stimme 'Die Fahrkarten bitte'. Da hat man sie meistens schon rausgekramt, weil man ja weiß, dass er kommt, weil man ihn ja schon gehört hat. Und im Endeffekt – ist halt so ganz kurz, nicht Konversation, aber es ist halt so eine Zweiersituation, die sich ganz kurz aufbaut, die aber auch gleich wieder vorbei ist.“



*Wolfgang Dunkel*

## **Die Privatisierung der Deutschen Bahn und ihre Konsequenzen für das Personal**

Im Rahmen der Privatisierung des Unternehmens Bahn unter dem Leitbegriff „Bahnreform“ wird auf der Ebene der Bahnmitarbeiter der Anspruch erhoben, die Qualität der erbrachten Dienstleistungen in Form von Kundenorientierung um ein wesentliches zu erhöhen.<sup>1</sup> Der Versuch, Kundenkontakte im Sinne einer Erhöhung von Dienstleistungsqualität umzugestalten, hat – als ein Aspekt der Privatisierung der Bahn – Auswirkungen vor allem auf MitarbeiterInnen mit Kundenkontakt – sei es in den Zügen oder auch in den Bahnhöfen. In diesem Beitrag wird neben der Gruppe der ZugbegleiterInnen auch das Personal am Service Point untersucht. Hierzu werden Ergebnisse aus einem Lehrforschungsprojekt herangezogen, das der Autor 1999 am Soziologischen Institut der LMU München zum Thema „Arbeit am Service Point“ durchführte.<sup>2</sup>

### **1 Service im Bahnhof: Der Service Point**

Bei der DB Station&Service AG wird die Entwicklung hin zum Dienstleistungsunternehmen unter der Überschrift „Unser Wohlfühl-Programm: 3-S-Programm, wir sind für Sie da“ (Internetauftritt) betrieben. Die drei S stehen für Service, Sicherheit und Sauberkeit. Koordiniert werden die damit verbundenen Aktivitäten in 3-S-Zentralen (zum Erhebungszeitpunkt in 25 größeren Bahnhöfen eingeführt), in denen mit Hilfe von Überwachungskameras an Monitoren das Geschehen innerhalb des Bahnhofes verfolgt werden kann. Zentrale Anlaufstelle für die Bahnkunden wiederum sind die (in mittlerweile über 90 Bahnhöfen eingeführten) Service Points. Die Abkehr von der Behörde „Bahn“ hin zu einem modernen, kundenorientierten

- 
- 1 Vgl. ausführlich zum Prozess der Privatisierung des Bahnunternehmens Rieder et al. im vorliegenden Band sowie weiterführend Frey et al. (2001), Hüning/Stodt (1999), König/Benz (1997).
  - 2 Über das Ende des Forschungsseminars hinaus waren folgende Studierende an der Auswertung der Service Point Untersuchung beteiligt: Eva Brückner, Beatrix Ehrensperger, Thomas Hampl, Maria Haunerdingler und Nadja Osladil. Die dargestellten Ergebnisse gehen insbesondere auf ihre Arbeit zurück.

Dienstleistungsunternehmen spiegelt sich u.a. in den sogenannten „Service-Versprechen“, die von der DB Station&Service für den Bereich der Personenbahnhöfe formuliert worden sind. Dabei distanziert man sich in den beiden ersten Versprechen explizit von der eigenen, behördlichen Vergangenheit:

1. Wir haben uns geändert: „geht nicht“ gibt's nicht.
2. Wir helfen Ihnen weiter: freundlich und unbürokratisch.
3. Wir lassen Sie nicht warten: schnell und kompetent.
4. Wir wollen, dass Sie sich wohl fühlen: sicher und sauber.
5. Wir halten, was wir versprechen: zuverlässig und umfassend.

In dem von uns untersuchten Bahnhof besteht das Personal des Service Point aus rund 25 MitarbeiterInnen, die einen Rund-um-die-Uhr-Betrieb zu gewährleisten haben. Der Standort wurde zentral und außerhalb des Reisezentrums gewählt, in unmittelbarer Nähe der Gleise. Eine übergroße menschliche Gestalt verweist mit erhobener Hand und der Aufschrift „Information“ auf den Service Point. Dieser zentralen Lage entspricht auch der Stellenwert, den die MitarbeiterInnen ihrem Arbeitsplatz innerhalb der Organisation zuweisen. So wird in den Interviews davon gesprochen, dass dort „die ganzen Fäden zusammenlaufen“, dass es „'ne Riesenlaufstelle für 'ne Masse an Kunden“ ist. Die 25 MitarbeiterInnen verfügten z.T. bereits über Erfahrungen im Servicebereich, andere kamen aus dem technischen Bereich der früheren Eisenbahn, und wieder andere befanden sich in der Ausbildung zum Servicemitarbeiter, zur Servicemitarbeiterin. Offenkundig diente der Service Point sowohl als Auffangbecken für langjährige MitarbeiterInnen, die an anderer Stelle nicht mehr gebraucht wurden, wie auch als Durchgangsstation für jüngere MitarbeiterInnen, die noch am Anfang ihrer Karriere stehen.

Im Rahmen des Lehrforschungsprojektes wurden ausführliche offene Interviews mit MitarbeiterInnen des Service Point, ein Gespräch mit der Bahnhofsmanagerin sowie zahlreiche Beobachtungen am Service Point durchgeführt. Im folgenden Text wird eine der beobachteten Interaktionssequenzen wiedergegeben.

*„Zu jedem Bahnhof gehört eine Post“*

Die beiden Protagonisten der Interaktionssequenz, ein etwa 65jähriger, bayerisch sprechender Mann und ein etwa 50jähriger Mitarbeiter des Service Points, stehen sich am Tresen gegenüber. Vor und hinter dem Tresen

herrscht reges Treiben: es bilden sich immer wieder Schlangen wartender Kunden; der Service Point ist zeitweise mit bis zu sieben MitarbeiterInnen besetzt.

Zu Beginn geht es um die Frage, warum die Post geschlossen sei. Der Mitarbeiter weist darauf hin, dass jetzt gegenüber eine Post sei. Der Kunde gibt sich damit nicht zufrieden und beschwert sich noch einmal darüber, dass er zu dieser Post wolle und diese nun geschlossen sei. Darauf hin sagt der Mitarbeiter, jetzt schon deutlich verärgelter und lauter: „Damit hat die Bahn nichts zu tun.“ Der Kunde, der vorher schon einen verärgerten Tonfall hatte, wird lauter und sagt: „Zu jedem Bahnhof gehört eine Post!“ Der Mitarbeiter wieder: „Mit der Post hat die Bahn nichts zu tun. Wenn Sie sich beschweren wollen, gehen sie zur Postdirektion in die Arnulfstraße. Und jetzt belästigen sie uns nicht länger!“ Das Gespräch wird zu diesem Zeitpunkt sehr laut geführt. Der Kunde dreht sich nun leicht weg in Richtung der anderen KundInnen und sagt: „Sie sind doch überhaupt überfordert.“ Der Mitarbeiter sagt darauf hin, auch er dreht sich leicht weg in Richtung seiner KollegInnen: „Weil wir solche Leute haben wie Sie, sind wir überfordert.“ Damit endet das Gespräch, der Kunde geht weg.

Diese Interaktionssequenz ist für die Thematik der Privatisierung der Bahn nicht nur insofern von Interesse, als in ihr eine deutliche Präferenz des Kunden für die Aufrechterhaltung des staatlichen Auftrags einer umfassenden Daseinsvorsorge, wie sie für Bahn und Post als staatliche Behörden gültig war, zum Ausdruck kommt. Sie erlaubt auch Einblicke in die Arbeitssituation, in der sich die MitarbeiterInnen des Service Point befinden und erste Aufschlüsse darüber, wie die MitarbeiterInnen den Anforderungen dieser Situation begegnen:

Der Mann eröffnet das Gespräch mit einer Beschwerde. Es geht um die Frage, warum die Post im Bahnhof geschlossen hat, welche mit dem Verweis auf eine gegenüberliegende Post beantwortet wird. Soweit handelt es sich noch um eine bloße Auskunft. Als der Kunde sich daraufhin jedoch ein weiteres Mal beschwert, erhält er von dem Mitarbeiter eine gereizte Antwort mit dem Hinweis, dass dieses Problem nicht in seinen Aufgabenbereich falle und noch nicht einmal mit seinem Arbeitsplatz zu tun habe. Für den Mitarbeiter weist sich sein Gegenüber nicht als Kunde der Bahn aus und ist damit auch nicht legitimiert, vom Service Point eine entsprechende Unterstützung zu bekommen. Der ältere Herr fühlt sich hingegen sehr wohl als Kunde, gehört doch die Post seines Erachtens zur Bahn dazu. Die unterschiedlichen Ansichten darüber, ob die Beschwerde nun an der richtigen Stelle gelandet ist oder nicht, führen zu Problemen und die Situation spitzt

sich weiter zu. Mit der sehr deutlichen Äußerung: „Und jetzt belästigen Sie uns nicht länger“ versucht der Mitarbeiter den Kunden wieder los zu werden. Dies gelingt aber nicht sofort. Vielmehr wendet sich zunächst der Kunde den anderen Kunden zu und bezeichnet den Mitarbeiter als „überfordert“, woraufhin sich auch der Mitarbeiter zu seinen Kollegen umdreht und dem Kunden die Schuld an der Überforderung zuschreibt. Beide versuchen also, sich Hilfe bzw. Unterstützung bei der Gruppe zu holen, die sie als die eigene ansehen.

Entfernt man sich ein Stück weit von den Details der Situation und betrachtet den allgemeinen Verlauf des Kundenkontakts, lässt sich ein bestimmtes Interaktionsmuster erkennen. Der Kunde handelt auf eine bestimmte Art und Weise und der Mitarbeiter scheint diese Handlungen geradezu nachzuahmen. Wird der Kunde lauter, so hebt auch der Mitarbeiter seine Stimme, wendet sich der Kunde ab, so dreht sich auch der Mitarbeiter weg. Die Kommunikation zwischen beiden verläuft also nahezu symmetrisch. Neben dieser Interaktionsabfolge fällt auf, dass der Mitarbeiter auf den persönlichen Angriff, er sei überfordert, das Personalpronomen nicht im Singular, sondern im Plural benutzt. Er sagt also nicht „weil ich Leute habe wie Sie, bin ich überfordert“, sondern „weil wir Leute haben wie Sie, sind wir überfordert“. Er schützt sich also gegen den Angriff, indem er eine Gemeinschaft zwischen sich und seinen Kollegen herstellt.

Ein Charakteristikum des Service Point besteht darin, dass er sich in einem öffentlichen Raum befindet, der von Bahnkunden – aber nicht nur von diesen – genutzt werden kann. Es handelt sich um ein Serviceangebot, für das nicht bezahlt wird und das auch von Personen in Anspruch genommen werden kann, die nicht in einer Dienstleistungsbeziehung mit dem Unternehmen Deutsche Bahn AG stehen. Dies mindert tendenziell die Verbindlichkeit, mit der sich beide Interaktionspartner – Service Point-Mitarbeiter und Kunde – im Rahmen ihrer Interaktion aufeinander beziehen. Die vorherrschende Reaktion der MitarbeiterInnen des Service Point auf die Problematik, nicht genau wissen zu können, mit wem man es zu tun hat, besteht darin, nicht selbst aktiv auf den Kunden zuzugehen, sondern auf das Anliegen des Herantretenden zu reagieren. Dies hat für den Mitarbeiter den Vorteil, dass er je nach Anliegen und Tonfall seine Reaktion auf den Kunden abstimmen kann. Aus diesem Verhalten heraus ergibt sich auch erst die Möglichkeit, auf die Kundenaktion symmetrisch zu reagieren. Der Mitarbeiter gestaltet also sein Verhalten direkt proportional zu dem des Kunden. Das bedeutet, er behandelt einen freundlichen Kunden freundlich, einen unfreundlichen unfreundlich. Je lauter der Kunde wird, der sich über die geschlossene Post beschwert, desto lauter wird auch der Mitarbeiter. Auch

aus den Interviews ergeben sich Anhaltspunkte für dieses symmetrische Vorgehen. So sagt einer der Interviewten, in der Schulung werde einem zwar beigebracht, man solle zu allen Kunden freundlich sein, in der Realität aber sei das anders, da reagiere man auf Unfreundlichkeit schon mal mit Unfreundlichkeit.

Die MitarbeiterInnen des Service Point verhalten sich nicht nur unterschiedlich gegenüber den Menschen, die an den Service Point kommen – sie nehmen die Menschen auch unterschiedlich wahr. Die Auswertung des Datenmaterials erbrachte folgende typische *Formen der Kundenwahrnehmung*:

1. Auch wenn einer der interviewten Mitarbeiter sagt: „Wir sind zum Helfen da“ und auch wenn der Anspruch des Service Point darin bestehen mag, jeder Person zu helfen, die sich an den Point wendet – als *hilfsbedürftig* werden die Kunden von den Mitarbeitern nur unter der Bedingung wahrgenommen, dass sie unabweisbar auf die Hilfe der Mitarbeiter angewiesen sind. Dies ist etwa dann der Fall, wenn sie einen Gegenstand im Zug liegen gelassen haben und der Service Point-Mitarbeiter sich darum kümmern kann, diesen Gegenstand wieder zu beschaffen. Oder dies ist der Fall, wenn sich der Kunde nicht alleine behelfen kann, so zum Beispiel in einer Beobachtung, in der eine Frau eine Ausstiegshilfe für ihr im Rollstuhl sitzendes Kind benötigt. Der Mitarbeiter kümmert sich um die Ausstiegshilfe am Zielbahnhof und bemüht sich dann auch noch um eine Einstiegshilfe, obwohl es für die Reservierung dieser eigentlich schon zu spät war.
2. Wenn eine Person als hilfsbedürftig definiert wird, kann dies zu sehr engagiertem Verhalten der Mitarbeiter führen. Im Normalfall jedoch sind diese mit Orientierungsfragen nach Abfahrtszeiten und –orten konfrontiert, die den Mitarbeitern im Grunde nicht legitim erscheinen. Die *Orientierungslosigkeit* der Kunden wird als Folge von Nachlässigkeit oder Inkompetenz gedeutet. So ist es beispielsweise einem Mitarbeiter nach eigener Aussage unerklärlich, warum sich so viele Personen nach Ankunfts- bzw. Abfahrtszeiten erkundigten, wo doch die Tafel mit diesen direkt über dem Service Point angebracht sei. Gut zu erkennen ist dieses Unverständnis auch in folgender Frage eines Mitarbeiters: „Warum kümmern sich die Leute so wenig um ihre Angelegenheiten und beschweren sich dann im nachhinein?“ Es ist klar, dass es hier nicht um Hilfsbedürftigkeit geht und das Engagement der Mitarbeiter gegenüber solchen Kunden zurückhaltender sein wird.



3. Eine andere Rolle, die den Kunden zugeschrieben wird, ist die des *Gegners*. Der Kunde wird also nicht als jener gesehen, dem man einen guten Service zu bieten hat, sondern als derjenige, gegen den man sich schützen muss. Einerseits besteht hier die Möglichkeit, sich einfach ein „dickes Fell“ zuzulegen, an dem dann die teilweise auch persönlichen Angriffe der Kunden abprallen. Eine andere Strategie besteht in der Flucht nach vorne, die in dem Leitsatz „Ran an den Feind“, nach dem einer der Mitarbeiter agiert, gut zum Ausdruck gebracht wird.

Am Service Point werden keine Verkaufsgespräche geführt. Im Vordergrund steht vielmehr – neben der großen Zahl unproblematisch zu behandelnder Orientierungsfragen (Wann? Welches Gleis?) – die Konfrontation mit „Fehlleistungen“ und Mängeln des eigenen Unternehmens. Ein Mitarbeiter der Bahn gebrauchte dafür ein sehr anschauliches Bild: „... am Service Point... das ist wie ein Prellbock... gegenüber dem Kunden“. In der Tat kann dieser Service wie ein Prellbock, der Züge abfängt und zum Halten bringt, verstanden werden. Der Service Point puffert, so die These, stellvertretend für die gesamte Bahn die Unzufriedenheit und Aggressivität der KundInnen, aber auch deren Informations- und Hilfebedarf ab. Nicht zuletzt findet damit eine inhaltliche und zeitliche Entlastung anderer Stellen statt, die sich vergleichsweise „unbelästigt“ um den Verkauf und eine ausführliche Reiseberatung kümmern können. Möglicherweise besteht in dieser Funktionalität die hidden agenda des Service Point – eine Agenda, die mit dem Anspruch, einen guten Service zu leisten, im Widerspruch steht. Dabei haben die MitarbeiterInnen des Service Point nicht die Möglichkeit, den Andrang der Kunden aktiv zu steuern oder diesem aus dem Weg zu gehen. Übrig bleibt die Strategie, Anforderungen, die nicht akzeptabel erscheinen, abzublocken oder zu ignorieren. Kundenorientierter Service wird nur dann geleistet, wenn die Kunden entsprechende Anforderungen erfüllen.

Von Seiten der Bahn stellt sich ein Verhalten ihrer MitarbeiterInnen, das von den Serviceversprechen abweicht, als defizitär dar und wird vor allem als Qualifizierungsproblem gesehen. Es lassen sich aber auch strukturelle Hemmnisse der Umgestaltung der Kundenkontakte nach dem Dienstleistungsmodell identifizieren: Beim Service Point liegen sie in dessen Funktion des „Prellbocks“ und der Zugangsmöglichkeit für Nachfrager aller Art – seien sie nun Kunden der Bahn oder nicht. Beim Zugbegleitdienst liegen sie, wie im nächsten Abschnitt ausgeführt werden wird, vor allem in der Widersprüchlichkeit der Arbeitsanforderungen Kontrolle und Service.

## 2 Der Zugbegleitdienst

Im Zugbegleitdienst<sup>3</sup> stößt das Personal zunächst einmal auf die bereits in der Darstellung des Service Point erwähnten Probleme des Eingebundenseins in eine komplexe Dienstleistungsorganisation, in der Probleme, die an einem anderen Ort entstanden sind, auf ihre Arbeit Auswirkungen haben, sowie auf Kunden, die nicht immer genau den Service haben wollen, der ihnen von der Bahn angeboten wird. Die folgende Interaktionssequenz kann hierfür als Beispiel dienen:

*„Keine Chance“*

Die Interaktion spielt sich in einem aufgrund von Unwettern und eines medizinischen Notfalls an Bord um eine Stunde verspäteten Intercity in einem Abteil eines Waggons 2. Klasse ab. Beteiligt sind ein Zugbegleiter, der kurz vorher zugestiegen war und zwei etwa siebzigjährige Damen, die bereits länger im Zug gewesen sind.

Der Zugbegleiter fragt, ob alles in Ordnung sei und ob er irgendwie helfen könne. Damit erntet er allerdings nur Hohn und Spott: „Hat dieser Zug eigentlich immer Verspätung?“ sagt zum Beispiel eine von beiden. Der Zugbegleiter verneint dies und verweist auf die Unwetter in Nordostdeutschland, die bundesweit zu Verspätungen geführt hätten. Die beiden Damen lassen dies nicht gelten, sie hätten kein schlechtes Wetter gesehen, obgleich sie doch schon den ganzen Tag im Zug saßen. Des Weiteren beklagen sie, dass sie nun natürlich ihren Anschlusszug verpassen würden. Hier verweist der Zugbegleiter darauf, dass dieser im Stundentakt verkehre und sie jetzt eben eine Stunde später weiterfahren könnten. Die beiden Damen kontern nun damit, dass sie aber ein Taxi hätten bestellen lassen und dieses sei dann aber nicht da. Jetzt bietet der Zugbegleiter an, wegen des Taxis zu telefonieren – allerdings bräuchte er hierfür die Nummer des Taxis. Diese können die Damen ihm nicht geben, also kann er auch nicht die entsprechenden Telephonate führen.

Während des Gesprächs verweisen die beiden wiederholt darauf, dass man in letzter Zeit ja sowieso lauter schlechte Erfahrungen gemacht hätte mit der Bahn. Dem Zugbegleiter fällt letztlich keine Hilfestellung mehr ein, die er den beiden Damen anbieten könnte – er schließt die Abteiltüre und stößt ein leises, resigniert klingendes „Tja“ aus.

---

3 Vgl. zu den Arbeitsbedingungen und deren Veränderungen in diesem Bereich Rieder et al. (in diesem Band).

In den sich anschließenden Interviews kommentieren zunächst die beiden Damen, dann der Zugbegleiter dieses Geschehen:

DLN2: „Ja, der war natürlich hyperfreundlich.“

DLN1: „Er wollte gerne zuhören, er wollte unsere Sorgen anhören, aber versprochen oder irgendwas, Hilfe konnte er uns nicht.“

DLN2: „Nein, er suchte ja noch was, er wollte ja durchaus hören, meinetwegen mit welcher Telefonnummer wir das Taxiunternehmen beauftragt hätten, dann hätte er gegebenenfalls da, das war ja auch seine einzige Chance, was er noch hätte tun können. Er kann keinen Zug festhalten, dann hätte er gegebenenfalls die noch benachrichtigen können. Also er wollte sehr hilfsbereit sein, sagen wir mal so (lacht).“

DLN1: „Ja, sicher. Er wollte uns nicht verärgert zurücklassen.“

DLN2: „Ja, ja, genau, das würde ich also so sagen. Er war wirklich sehr bemüht, obwohl da nix mehr zu Bemühen war, der Zug hat halt Verspätung.“

Der Zugbegleiter resümiert diesen Kundenkontakt in folgender Weise:

DLG: „Aber ich hab den Kontakt nicht so richtig gefunden. Die haben sich auch irgendwie gesperrt dagegen. Die haben einfach nicht, sagen wir mal so, nicht mitgearbeitet will ich ja nicht sagen, das ist ja nicht denen ihre Aufgabe. Ich wollte eigentlich nichts weiter erreichen, wie ihnen das zu vermitteln, dass sie nicht alleine sind in dem Zug, wenn irgendwelche Fragen noch bestehen sollten, wir als Ansprechpartner zur Verfügung stehen, das ist eigentlich die Aufgabe gewesen, die ich mir dann dort zum Ziel gesetzt hab. Das hat nicht so richtig geklappt. Na gut, vielleicht hätte man es auch anders machen können. Das ist dann so meine Reaktion.“

Wir haben hier einen Zugbegleiter vor Augen, der mit seinem Serviceangebot scheitert. Der Grund hierfür liegt nicht in mangelnder Qualifikation oder mangelndem Engagement des Zugbegleiters. Es sind vielmehr zwei grundlegende Grenzen, an die die Realisierung des Servicekonzeptes in diesem Fall stößt.

Die *erste Grenze* besteht darin, dass das Gelingen von Dienstleistungsinteraktionen prinzipiell vom Verhalten aller beteiligten Personen abhängt. Dies kann, wie in dem hier vorgestellten Beispiel, in dem die beiden Reisenden den Zugbegleiter immer wieder ins Leere laufen lassen, bedeuten, dass eine Dienstleistung deswegen nicht erbracht werden kann, weil die Kundinnen nicht bereit sind, ihren hierzu notwendigen Beitrag zu leisten. Wir haben es hier mit einer generellen Erkenntnis des Projektes „Dienstleistung als Inter-

aktion“ zu tun: Die Kunden müssen, soll die Dienstleistungsinteraktion gelingen, entsprechend mitarbeiten. Der befragte Zugbegleiter weiß dies im Grunde auch, hält aber, entsprechend den Anforderungen einer Kundenorientierung a la „Der Kunde ist König“, daran fest, dass Mitarbeit nicht Aufgabe dieser Kundinnen gewesen sei und sucht dann entsprechend die Schuld bei sich selbst.

Eine *zweite Grenze* besteht darin, dass der Zugbegleiter Ansprechpartner auch für Probleme sein muss, die er nicht selbst verursacht hat und die er u.U. auch nicht lösen kann. In dem Fallbeispiel war der Unwille der beiden Reisenden, bei der Dienstleistungsinteraktion mit zu spielen, nicht nur in der Verspätung des Zuges begründet, für die von den beiden das Unternehmen Bahn verantwortlich gemacht wurde, sondern auch in dem Versagen eines Zugbegleiters, der zu einem früheren Zeitpunkt der Reise nicht in der Lage gewesen sei, die beiden Damen über Anschlusszüge zu informieren. Der von uns beobachtete Zugbegleiter war also in der schwierigen Situation, dass er weder die Verspätung beseitigen noch die Fehler seiner Kollegen ausbügeln konnte. Letzteres lag auch daran, dass er davon nichts wusste – die Versäumnisse seines Kollegen hatten die beiden Reisenden erst in dem sich anschließenden Interview geäußert.

Zugbegleiter müssen sich nicht nur an Problemen abarbeiten, die an anderer Stelle entstanden sind oder durch das Verhalten der Kunden entstehen – sie müssen auch, und dies ist eine *dritte Grenze*, widersprüchliche Arbeitsanforderungen (i.S. von Moldaschl 1991) vereinbaren. Von den Beschäftigten wird einerseits Konfliktbereitschaft und Autorität bei der Fahrgeldsicherung erwartet, andererseits sollen sie als entgegenkommende DienstleisterInnen auftreten. Die damit verbundenen unterschiedlichen Haltungen und Handlungsweisen lassen sich aber nur schwer innerhalb eines Interaktionsverlaufes miteinander verbinden.<sup>4</sup>

Darüber hinaus ist es für manche ZugbegleiterInnen ein großes Problem, serviceorientierte Verhaltensanforderungen mit dem beruflichen Selbstbild in Einklang zu bringen. Insbesondere ältere Zugbegleiter mit Beamtenstatus fühlten sich nach Darstellung einer Teamleiterin in ihrer Berufsehre gekränkt: „Ich bin Schaffner und kein Kellner.“ Jüngere KollegInnen, unter denen sich auch mehr und mehr Frauen befinden und die auffallend oft aus dem Bereich der Gastronomie zur Bahn gekommen seien, hätten nach Darstellung dieser Teamleiterin hingegen eher Probleme mit dem sicheren Auftreten gegenüber schwierigen Kunden. Das Problem der Vereinbarung

---

4 Auf diesen Gesichtspunkt wird hier nicht ausführlicher eingegangen – vgl. statt dessen hierzu Rieder et al. (in diesem Band).

unterschiedlicher Haltungen und Handlungsweisen gegenüber dem Fahrgast bleibt damit auch bei diesen Beschäftigten bestehen.

### 3 Die „Privatisierung“ der Privatisierungsfolgen

Die Privatisierung der Bahn stellt mit einer unvollständigen und damit in sich widersprüchlichen Umwandlung der Behörde „Bahn“ zu einem Dienstleistungsunternehmen die Beschäftigten mit Kundenkontakt vor eine Reihe von Problemen:

- a) *Das Problem der Ko-Produktion.* Service kann nur dann gelingen, wenn die Kunden in entsprechender Weise mitspielen (mitarbeiten).
- b) *Die Diskrepanz zwischen Ansprechbarkeit und Handlungsmöglichkeiten.* ZugbegleiterInnen und MitarbeiterInnen des Service Point sind regelmäßig mit Problemen (wie etwa Verspätungen) konfrontiert, an deren Entstehen sie nicht beteiligt waren, deren Konsequenzen (unzufriedene Fahrgäste) sie aber bearbeiten müssen. Dabei ist es oftmals so, dass ihre Möglichkeiten der Problemlösung eingeschränkt sind.
- c) *Die Vermittlung von Kontrolle und Service.* Im Zuge der Privatisierung der Bahn treten für die Zugbegleiter Serviceaufgaben neben ihre Aufgaben der Kontrolle und der Gewährung von Sicherheit, ersetzen diese aber nicht. Damit wird versucht, Aufgaben miteinander zu verbinden, die etwa bei Fluggesellschaften bewusst getrennt werden.

Diese Probleme haben zwar strukturelle Ursachen, sollen jedoch nicht strukturell, sondern auf der Ebene der MitarbeiterInnen gelöst werden, indem diese beispielsweise Service und Kontrolle in einer „kundenorientierten Fahrscheinprüfung“ zu integrieren hätten. Insofern zeigt sich die Privatisierung der Bahn auch darin, dass die Lösung neu entstehender Probleme im Bereich des Kundenkontaktes insoweit „privatisiert“ wird, als sie durch die MitarbeiterInnen selbst zu leisten ist.

Nach den empirischen Befunden der Studie suchen die MitarbeiterInnen der Bahn nach unterschiedlichen Wegen, diese Probleme zu bearbeiten. So werden Probleme der Ko-Produktion und der Diskrepanz zwischen Ansprechbarkeit und Handlungsmöglichkeiten über unterschiedliche Handlungsstrategien (Verweis auf Vorschriften, Ausnutzen von Kulanzspielräumen, Verweis auf Sachzwänge u.v.a.m.) zu lösen versucht. Den Widerspruch von Kontroll- und Serviceanforderungen versuchen ZugbegleiterInnen aufzulösen, indem sie diese zeitlich trennen (zuerst Kontrolle, dann Service), indem sie Prioritäten setzen, wobei Kontrolle in der Regel

wichtiger ist als der Service, oder indem sie Service als freiwillige Zusatzleistung definieren, auf die der Kunde nicht unbedingt Anspruch hat.

Die Rolle der ZugbegleiterIn ist damit also nicht nur widersprüchlich definiert, sondern wird auch in unterschiedlicher Weise ausgefüllt. Diese unterschiedlichen Arbeitspraktiken treffen wiederum auf ein breites Spektrum unterschiedlicher Erwartungen, die von den Reisenden an die ZugbegleiterInnen gestellt werden. Dieses Spektrum reicht von der Erwartung, dass von der Bahn sowieso kein Service zu erwarten sei über den Wunsch, einen respektablen Schaffner vor sich zu haben bis hin zu Ansprüchen an perfekten Service. Eine Konsequenz dieser doppelten Unbestimmtheit auf Seiten der Zugbegleiter und der Kunden besteht für das Unternehmen Deutsche Bahn AG darin, dass die zusätzlichen Serviceleistungen, durch die sich die Bahn als Dienstleister profilieren möchte, weder von den ZugbegleiterInnen in vollem Umfang erbracht, noch von den Reisenden entsprechend nachgefragt werden.

Das Verhältnis zwischen der Bahn und ihren KundInnen ist demnach nicht mehr nur als Verhältnis von Behörde und Beförderungsfall, aber auch nicht zur Gänze als Verhältnis von Dienstleister und Kunde zu beschreiben. Diese Unbestimmtheit geht im Prinzip in jede Interaktion zwischen Zugbegleiter und Fahrgast, zwischen Service Point – MitarbeiterIn und Kunde ein, die damit ihr Verhältnis immer erst interaktiv näher zu bestimmen haben.

(Originalbeitrag. Teile sind entnommen aus: Dunkel, Wolfgang (2003). Vom Schaffner zum Zugbegleiter – die Privatisierung der Deutschen Bahn und ihre Konsequenzen für das Personal. In: Allmendinger, Jutta (Hrsg.), Entstaatlichung und soziale Sicherheit. Verhandlungen des 31. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Leipzig 2002. Opladen: Leske + Budrich, CD-ROM.)



## **„Chefsalat und Clausthaler – der Schaffner hat´s“**

*Teil eines Interviews mit einem Zugbegleiter der DB. Er berichtet über eine Kundin und deren Mann, die er im Rahmen des ‚Am-Platz-Services‘ (APS) der 1. Klasse im ICE bedient hat ...*

*Zugbegleiter:* „Und bei mir ist das immer in der Regel so, wenn ich das mache, ich mache das einmal, dass ich jeden Fahrgast frage, einmal ... Danach muss er mich am Rockzipfel ziehen und sagen ‚Sie, Herr Schaffner, warten Sie mal bitte einen kleinen Moment, könnten Sie mir bitte einen Kaffee vorbeibringen‘, und sofort geht das los. Oder die sagen, ‚Wir möchten gern Abendbrot essen‘, ‚Ja‘, sag ich dann, ‚kein Problem, was möchten Sie denn?‘

‚Ja‘ sagte da einmal eine Reisende ‚6 Nürnberger Würstchen mit Kartoffelsalat‘. Darauf ich: ‚Gnädige Frau, Sie werden sich das doch jetzt nicht antun, mit sechs so fetten Nürnberger Würstchen mit Kartoffelsalat‘ – ‚Ja, was können Sie denn empfehlen‘. Ich sage ‚Salat‘ zum Sonderpreis, ‚Chefsalat‘ – ‚Ahm, was ist das denn?‘

Da sag ich ‚Das ist ein Salatteller, da sind Eier drauf, Gemüse, Obst‘. ‚Ja, das wär's, davon hab ich schon mal was gehört, und das schmeckt; wir legen heute einen Obsttag ein ...‘, sagte die Frau zu ihrem Mann. Der hat zugestimmt und meinte noch: ‚Ja, ich würde ja gern dazu ein Bier trinken‘. ‚Ja‘, sag ich, ‚was möchten Sie denn haben?‘. ‚Ja, was haben Sie denn?‘. ‚Ja‘, sag ich ‚Fürstenberger vom Fass ist da, Radeberger in der Flasche gereift, das ist ein sehr gutes Bier, das ist ganz exzellent‘.

‚Na ja‘, sagte er, ‚wenn ich Bier trinke, dann werd ich immer so müd‘ darauf ich ‚Da müssen Sie alkoholfreies Bier trinken‘. ‚Ja gerne, haben Sie denn so was an Bord?‘. Ich sage ‚Natürlich‘, und dann aus der Werbung: ‚Clausthaler, alles was ein Mensch braucht!‘. ‚Dann bringen Sie mir doch mal ein Clausthaler‘. Die Frau kriegte dann noch ein Tee dazu, und ruckzuck 30 Mark APS-Umsatz gemacht.

Die sind dann in M. ausgestiegen, und haben mir gesagt ‚Wissen Sie was, das waren die kürzesten fünf Stunden Bahnfahrt, die wir je gehabt haben; wir möchten uns bei Ihnen bedanken‘. Und da ist es dann wieder, ha !, da hast du es wieder, einwandfrei, Spitze, so muss das laufen, das baut auf, oder?‘





## **„Aber die stehen halt vorne dran“ – über Gefühlsarbeit im Zugbegleitdienst der Bahn**

### **1 Einleitung: Dienstleistungsarbeit im Zugbegleitdienst**

Als Personen- und Gütertransportunternehmen gehört die Deutsche Bahn zu den größten Verkehrsdienstleistungsunternehmen Deutschlands. Vor allem seit Beginn der strukturellen Erneuerung des Unternehmens unter dem Leitwort „Bahnreform“ (Dürr 1994) werden Kundenorientierung und Dienstleistungsqualität besonders betont. Die Erstellung der Dienstleistungen ist im Bahnbereich jedoch sehr facettenreich und komplex. Sie findet nicht allein im Bahnabteil, sondern u.a. auch am Bahnsteig, Fahrkartenschalter und Service Point statt. Die maßgebliche Dienstleistung der Bahn im Personenverkehr ist der Transport der Reisenden von Punkt A nach B. Ein besonderer Punkt der Dienstleistungserbringung besteht nun darin, dass grundsätzlich zuerst der Reisende verpflichtet ist, einen Geldbetrag als Tauschwert in das Dienstleistungsgeschäft einzubringen, bevor er zur Nutzung der Dienstleistung berechtigt ist.<sup>1</sup> Der eigentliche Tausch Leistung gegen Geld kann erst mit der Entwertung der Fahrkarte vollzogen werden. Erst dann hat der Reisende für eine bestimmte Fahrt wirklich gezahlt. Vorher dient die Fahrkarte als eine Art „Fahr-Gutschein“.<sup>2</sup>

Die Bereitstellung von Dienstleistungen insgesamt bedeutet im Bereich Bahn einen langen, in mehrere Teilabschnitte gegliederten Prozess mit Kontakten zu unterschiedlichen Mitarbeitern (Schalter, Service Point etc.) der Bahn. Einen Teil stellt die Beförderung der Reisenden und der damit verbundene Kontakt zum Zugbegleitpersonal dar (Meffert 2000). In dieser Phase ist in der Regel auch der Kontakt zwischen Bahnmitarbeiter und Fahrgast am intensivsten, so dass Kundenorientierung und Dienstleistungs-

---

1 Ähnliche Dienstleistungsregeln sind bspw. im Kino, Theater und Schwimmbad der Fall.

2 In einem Artikel der Zeitschrift *derFahrgast* heißt es dazu: „Die Rechtslage lässt sich prägnant so beschreiben: Eine Fahrkarte ist ein Lotterielos zur Teilnahme an dem Gewinnspiel: ‚Kommt der Zug oder nicht?‘“, Red. *derFahrgast* (2002).

qualität von enormer Wichtigkeit sind (Deutsche Bahn AG, Kommunikation 2001).

Im folgenden Aufsatz steht deshalb auch der Zugbegleitdienst im Mittelpunkt des Interesses. Es soll dabei speziell das Thema der Gefühlsarbeit im Zugbegleitdienst angesprochen werden. Denn ein intensiver Dienstleistungskontakt zwischen Mitarbeitern und Kunden, wie dies im Zugbegleitdienst der Fall ist, bedarf auch eines hohen Grades an Gefühlsarbeit beim Personal. Damit ist der Umgang mit den eigenen wie auch mit fremden Emotionen, in diesem Fall der Reisenden, gemeint.

Für den Aufsatz ist die These zugrunde gelegt worden, dass die erweiterten bzw. veränderten Arbeitsanforderungen im Rahmen der Umorganisation des Bahnunternehmens vom staatlichen Betrieb zum privatwirtschaftlichen Verkehrsdienstleister im Zugbegleitdienst einen neuartigen Schwerpunkt auf die soziale Beziehung zwischen Dienstleistungsnehmer und Dienstleistungsgeber legen. Damit müssen die Zugbegleiter nicht nur den Einsatz der eigenen Gefühlswelt neu balancieren, sondern auch mit den unterschiedlichen Gefühlen der Reisenden in veränderter Weise professionell umgehen können.

Unsere Forschungsfrage lautet entsprechend: Welche Bedeutung haben die veränderten Arbeitsanforderungen an Gefühlsarbeit im Zugbegleitdienst für die Dienstleistungsinteraktion zwischen Zugbegleitern und Reisenden?

In der Dienstleistungsforschung ist die Thematik der Gefühlsarbeit umfangreich bearbeitet worden; allen voran ist Arlie Hochschild (1990) mit ihrer Flugbegleiter-Studie zu nennen. Qualitative Untersuchungen zur Gefühlsarbeit im Zugbegleitdienst der Bahn fehlen bisher allerdings. Dabei trifft man gerade hier auf eine besondere Spannung unterschiedlicher Arbeitsanforderungen durch die Organisation, gepaart mit einem sehr differenzierten Selbstverständnis von kundenorientierter Zugbegleiterarbeit beim Personal und bei den Bahnreisenden. Obliegt bspw. den Flugbegleitern vor allem die Aufgabe der Serviceerbringung, müssen Zugbegleiter Kontroll- und Serviceaufgaben ausbalancieren. Die Mitarbeiter gehen damit jedoch aufgrund abweichender Berufserfahrungen unterschiedlich um. Diesen Aspekt darzustellen ist ein Ziel des Aufsatzes. Gleichzeitig möchten wir in unseren Ausführungen nicht allein auf Belastungen, welche in Aufsätzen zur Gefühlsarbeit oftmals den Schwerpunkt darstellen, verweisen, sondern auch auf mögliche Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten für die Zugbegleiter aufmerksam machen, die sich aus veränderten Gefühlsarbeitsanforderungen ergeben können.

Der Aufsatz wird im weiteren Verlauf zuerst näher auf die Dienstleistungsbeziehung zwischen Zugbegleitern und Reisenden eingehen, um daran anknüpfend das Thema Gefühlsarbeit theoretisch zu eruieren. Anhand des empirischen Materials soll dann dargestellt werden, in welcher Weise sich Anforderungen in Bezug auf Gefühlsarbeit gewandelt haben und wie die Mitarbeiter im Zugbegleitdienst mit den neuen Anforderungen an Gefühlsarbeit umgehen und damit die Dienstleistungsinteraktion gestalten.

## **2 Die Dienstleistungsbeziehung bei Zugbegleitern und Bahnkunden**

Die Dienstleistungsbeziehung zwischen Zugbegleitpersonal und Bahnreisenden ist von verschiedenen bahnspezifischen Ausgangsbedingungen geprägt. Ein Grundproblem für die Organisation besteht allerdings darin, dass nicht alle Mitarbeiter im Zugbegleitdienst gleiche Vorstellungen von Dienstleistungstätigkeiten im Zug vor Augen haben, aber auch die Reisenden das Bahnunternehmen unterschiedlich wahrnehmen.<sup>3</sup> Ein von uns interviewter Experte im Managementbereich der Bahn beschreibt die Situation folgendermaßen:

„Hat sicherlich sehr stark zu tun einerseits mit unserem Außenimage, weil wir zur Zeit einfach ziemlich im Keller sind, das strahlt natürlich auch nach innen ab [...] Viele Dinge haben sich verändert, in sehr kurzen Zeitabständen, und es ist nicht immer gelungen, alle Mitarbeiter da mitzunehmen, ja, und da gibt's zum Teil Ängste, Befürchtungen, was die Weiterentwicklung betrifft. [...] Und zum zweiten ist die Entwicklung erschwert dadurch, dass wir so in den letzten Jahren versucht haben einen Wandel zu machen von der Behördenbahn zu einem Dienstleistungsunternehmen, und viele unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, insbesondere ältere, einfach unter einer anderen Ausgangsvoraussetzung bei der Bahn begonnen haben, nämlich eher aus dem Motiv: Ich werde Beamter, ich hab da einen sicheren Job. Also nicht unbedingt die Motive, wie wenn jemand sonst sich für Dienstleistung entscheidet, also nicht in jedem Fall ist immer das Motiv gerne mit Menschen zu tun zu haben oder einfach etwas bewegen zu wollen, und da gibt es natürlich auch einige, die fühlen sich in dieser neuen Welt nicht so wohl, und die muss man natürlich mitnehmen...“

Der Wandel der wirtschaftlichen Orientierung des Unternehmens ist für einige Mitarbeiter nur schwer verkraftbar. Verstärkt wird dies durch das ge-

---

3 Für eine detailliertere Beschreibung der Entwicklung des Bahnunternehmens von der Staatsbahn zum Privatdienstleister siehe Rieder et al. im vorliegenden Band sowie Frey et al. (2001), Poppitz (2003).

genwärtige problematische Image der Bahn.<sup>4</sup> Darüber hinaus scheint die Orientierung an kundenorientierteren Standards bei dienstälteren Bahnbeamten oftmals problematischer als bei neu eingestellten Zugbegleitern. Deutlicher wird das im Zitat angesprochene Problem, betrachtet man die zentralen Anforderungen der Organisation an die Zugbegleiter für die moderne Dienstleistungsinteraktion. Diese bestehen darin, dass einerseits die Interessen des Bahnunternehmens vertreten und durchgesetzt werden, andererseits aber auch Kundenorientierung signalisiert wird. Durch den Privatisierungsprozess kommt der Umstand hinzu, dass jetzt marktwirtschaftlich in zwei unterschiedliche Richtungen geschaut werden muss: Einerseits soll Kundenbindungsmanagement stattfinden. Hier hat der Zugbegleiter sich sämtlicher Anliegen der Reisenden als Kunden anzunehmen und diese zufriedenstellend zu bearbeiten. Andererseits ist es aufgrund der prekären finanziellen Lage des früheren Staatsunternehmens notwendig, dass entsprechende Fahrgelder eingenommen werden. Dabei ist gerade die Bahn eines der Dienstleistungsunternehmen, bei dem es nicht selbstverständlich ist, dass Reisende auch für die Dienstleistung bedingungslos zahlen (gerade im Vergleich zum Friseur oder Restaurant).<sup>5</sup> Ein Lösungsvorschlag<sup>6</sup> bestand in der Zusammenführung der Ansprüche von Kontrolle und Service zur „kundenorientierten Fahrscheinkontrolle“. Damit soll den Reisenden die notwendige Fahrscheinkontrolle als positives Dienstleistungserlebnis suggeriert werden. Erst wenn der Reisende nicht zur Kooperation bereit ist, hat der Zugbegleiter die Möglichkeit, wie ein leitender Mitarbeiter im Folgenden ausführt, „strengere“ Maßnahmen zu ergreifen: *„und dann irgendwann kann man den Tonfall wechseln und sagen ok, jetzt in dem Fall dann der Zugchef, bin ich in der Rolle des Hausherrn und dann kann man sich sicherlich auch über die Konsequenzen entsprechenden [strengerer] Verhaltens informieren...“* Die Zugbegleiter haben zwischen Nutzen und Kosten (in Bezug auf das Unternehmen, eigene Interessen, die Arbeitsatmosphäre im Zug, die Reisenden) abzuwägen, müssen individuell entscheiden, welche Interessen schwerer wiegen: Fahrgeldsicherung oder Kundenzufriedenheit.

Die Interaktionen sind jedoch nicht nur von organisationalen Regelungen, sondern auch von räumlichen und zeitlichen Parametern bestimmt. Der

---

4 Eine Mitarbeiterbefragung im Personenverkehr des Unternehmens ergab, dass 31 % der Mitarbeiter anderen gegenüber nicht gern ihren Arbeitgeber preisgeben; vgl. Red. Bahnzeit (2003b).

5 Die Bahn kämpft immer noch gegen sogenannte Schwarz- und Graufahrer an.

6 - der bereits auch in den beiden anderen Artikeln zu Dienstleistungsinteraktionen im Zugbegleitdienst angesprochen wurde -

Dienstleistungskontakt vollzieht sich vorrangig in einem geschlossenen, fahrenden Raum, welcher nicht verlassen werden kann. Im Abteil begegnen sich beide Akteure oftmals in einer eher semi-anonymen Atmosphäre. Selten besteht die Absicht, sich näher kennen zu lernen.<sup>7</sup> Des Weiteren finden die Interaktionen im fahrenden Zug meist vor großem Publikum in Gestalt weiterer Fahrgäste statt, welche einen gewissen Druck allein durch ihre Anwesenheit („*Die schauen gleich meistens wie Zuschauer beim Boxring, also was passiert*“) auf die Interaktion ausüben können.<sup>8</sup>

Ebenso spielt der Aspekt Zeit eine mehrfache Rolle in der Dienstleistungsbeziehung. Einerseits haben Reisende je nach Fahrtdauer ein mehr oder weniger großes Zeitfenster, welches sie in irgendeiner Weise überbrücken müssen. Das bedeutet, es ist während der Reise ein Überhang an Zeit vorhanden. Mitunter kann dann das Gespräch mit dem Zugbegleiter eine willkommene Abwechslung darstellen. Andererseits spielt das Problem der Zeitnot, welche auf Zugverspätungen zurückzuführen ist, eine wichtige Rolle. Muss im weiteren Reiseverlauf ein anderer Zug erreicht werden, führt eine ausgedehntere Fahrzeit zum Engpass. Weder Zugbegleiter noch Reisende haben die Möglichkeit, das entstandene Missverhältnis zwischen Zeitüberhang im Zug und Zeitmangel beim Wechsel des Zuges auszugleichen. Die Zugbegleiter haben darüber hinaus die Aufgabe, in einer bestimmten Zeitspanne – die Dauer der Zugfahrt – Kontrolle, Information, Am-Platz-Service, Konflikte, technische Probleme des Zuges und Gesprächsbedarf von Reisenden miteinander zu vereinen.

Die Erbringung der Dienstleistung Bahnfahrt und daran anknüpfend die Gestaltung der Dienstleistungsinteraktionen sind letztendlich aber auch von technischen (Funktionsfähigkeit aller Geräte) und natürlichen Umweltbedingungen (z. B. Wetter), welche nicht vollkommen genau kalkuliert werden können, abhängig.<sup>9</sup>

Was bedeutet nun die dargelegte Ausgangssituation der heutigen Dienstleistungsbeziehung zwischen Zugbegleiter und Reisende für das Thema Gefühlsarbeit im Zugbegleitdienst? Dies soll im weiteren Verlauf eruiert werden. Einen Einblick in die theoretischen Aspekte der Gefühlsarbeit wird das folgende Kapitel geben.

---

7 Dies ist bei Bahnpendlern aufgrund der Häufigkeit der Zugfahrten noch am ehesten der Fall.

8 Von großer Relevanz sind Mitreisende vor allem in problematischen Situationen. In der Regel verfolgen sie das Geschehen genau und ergreifen mitunter kurzerhand für eine Seite Partei. Vgl. auch zur Geschichte des Bahnabteils und seinen sozialen Zwängen Schivelbusch (1977).

9 Vgl. hierzu auch die Ausführungen in den beiden anderen Artikeln zur Bahn.

### 3 Gefühlsarbeit

Dienstleistungsarbeit beinhaltet zumeist ein Spannungsverhältnis zwischen marktwirtschaftlicher Tauschbeziehung und dem Einbringen der Persönlichkeit des Dienstleistungsgebers wie auch des Dienstleistungsnehmers (Wehrich/Dunkel 2003). Es wird vom Dienstleistungsgeber – neben der Abwicklung der marktwirtschaftlichen Aspekte einer Arbeitsinteraktion – gefordert, sich auf einer von Gefühlen bestimmten Ebene mit dem Dienstleistungsnehmer zu einigen (wozu dieser auch einen Teil beizutragen hat) bzw. dessen Problem zu bearbeiten.<sup>10</sup> In diesem Zusammenhang ist in der Literatur oftmals vom Einsatz von Gefühlsarbeit die Rede. Das Interesse für den Forschungsgegenstand der Gefühlsarbeit im Zusammenhang mit personenbezogener Dienstleistungsarbeit wurde insbesondere Anfang der 80er Jahre durch die Studie von Hochschild (1990) geweckt, die untersuchte, wie Flugbegleiterinnen und Inkasso-Angestellte Gefühle als Arbeitsmittel einsetzen und welche Folgen dies für die Mitarbeiterinnen hat.

Nach Hochschild lässt sich Gefühlsarbeit<sup>11</sup> allgemein als das Managen von Gefühle verstehen, welches „das Zeigen oder Unterdrücken von Gefühlen verlangt, damit die äußere Haltung gewahrt bleibt, die bei anderen die gewünschte Wirkung hat...“ (Hochschild 1990: 30f.). Die Steuerung der Emotionen geschieht, um den spezifischen Situationen, in denen Menschen sich befinden, eine angemessene Form zu geben, und zwar in Übereinstimmung mit Regeln für situationsspezifisch angemessene Emotionen. Gefühlsarbeit kann, nach Arlie Hochschild (1990), als das Regulieren, Kontrollieren und Arrangieren von Gefühlen definiert werden, nachdem man diese mit Normen und Erwartungen verglichen hat und dann, an diesen Regelungen gemessen, Veränderungen vornimmt. Damit wird Gefühlsarbeit<sup>12</sup> zum zentralen Bestandteil der dienstleistenden interaktiven Arbeit am Men-

10 In diese persönliche Beziehungsebene wirkt jedoch immer noch die Marktbeziehung hinein; vgl. Edding (1988), Rastetter (1999).

11 Der Begriff Gefühlsarbeit wird überwiegend in dem Kontext verwendet, dass Gefühlsarbeit im öffentlichen Bereich (im Rahmen von Erwerbsarbeit) stattfindet. Büssing/Glaser (1999) bspw. betrachten Gefühlsarbeit neben kommunikativen Erfordernissen als zentralen Bestandteil von Interaktionsarbeit im Dienstleistungskontakt.

12 Nachdem Hochschild eine Theorie der Gefühlsarbeit in der kommerziellen Dienstleistung entwickelt hatte, wurde diese auch in anderen „klassischen“ Dienstleistungsbereichen (vgl. z.B. Gerhards 1988, Parkinson 1991, Rafaeli/Sutton 1990), sowie in medizinisch orientierten Forschungsprojekten (vgl. z.B. Büssing/Glaser 1999, Loseke/Cahill 1986, Overlander 2000, Rieder 1999, Schneider 1983, Smith/Kleinmann 1989, Strauss 1980) unter arbeitssoziologischen und arbeitspsychologischen Aspekten untersucht.

schen, indem sie gleichzeitig mit der Bearbeitung der sachlichen Aufgabe und auch unabhängig von konkreten Problemstellungen geleistet wird.<sup>13</sup> Gefühlsarbeit kann vom Arbeitenden an sich selbst (Bearbeitung der eigenen Gefühle) und/oder an anderen Personen (Beeinflussung fremder Gefühle) geleistet werden (vgl. Strauss et al. 1980). In Übereinstimmung damit sieht Dunkel (1988) Gefühle als Arbeitsgegenstand mit den Besonderheiten der nicht objektiven Messbarkeit und der Flüchtigkeit. Er unterscheidet des weiteren Gefühle als Mittel, die als Erfahrungsgrundlage sowie zur Beeinflussung der Klienten dienen und Gefühle als Bedingung in Form der Bearbeitung der eigenen Gefühle. Für ihn besteht Gefühlsarbeit also sowohl aus der Arbeit an den eigenen Gefühlen als auch aus dem Bemühen, sich in den Interaktionspartner hineinzusetzen und dessen Gefühle zu interpretieren, sowie anhand dieses Wissens den Versuch zu unternehmen, die Gefühle des Interaktionspartners zu manipulieren.

Um Gefühlsarbeit leisten zu können bedienen sich die handelnden Akteure bestimmter Gefühlsarbeitsstrategien. Hochschild (1990) unterscheidet zwischen sogenanntem „inneren Handeln“ (deep acting), welches die Arbeit an den eigenen bestehenden Gefühlen meint und „Oberflächenhandeln“ (surface acting), das als Vorspielen von Gefühlsausdrücken erklärt werden kann.

Gefühlsarbeit bei der Dienstleistungserstellung ist oftmals von Regeln bestimmt, die entweder vom Arbeitgeber zentral festgelegt werden (vgl. Hochschild 1990, Rafaeli/Sutton 1991, Strauss et al. 1980) oder auch in Form von Mitarbeiterregeln (vgl. Strauss et al. 1980) auftreten. Rafaeli/Sutton (1991) beschreiben im Rahmen ihrer Untersuchungen zu Gefühlsmanagement das Beispiel von Rechnungseintreibern, denen vom Arbeitgeber genau vorgeschrieben und vermittelt wurde, wie man sich den Schuldner gegenüber verhält und Gefühle einsetzt. Bereits Hochschild thematisierte die Brisanz zwischen der Vorgabe von Gefühlsregeln und den natürlichen Gefühlswelten der Mitarbeiter. Als problematische Folgen werden von Rafaeli/Sutton (1987) emotionale Dissonanz<sup>14</sup> (ausgedrückte Gefühle entsprechen nicht inneren Gefühlen) und emotionale Devianz (Missachtung der Gefühlsregeln durch Ausdruck der inneren Gefühle) angesprochen.

---

13 Im Gegensatz dazu sehen bspw. Strauss et al. (1980) Gefühlsarbeit eher als „Nebenarbeit“ im Dienste einer größeren Arbeitslinie.

14 Der Begriff der emotionalen Dissonanz ist bereits auf Hochschilds (1990) Ausführungen zurückzuführen. Im Zusammenhang damit wird oftmals das sogenannte „Burnout-Syndrom“ genannt; vgl. dazu exemplarisch Nerdinger (1994), Nerdinger/Röper (1999).



Im Zusammenhang dazu ist das Konzept des „Interaktionsstress“ (Badura 1990) einzuordnen, welches ein Gefährdungspotential von personenbezogenen Dienstleistungsberufen aufzeigt (vgl. Nerdinger 1994). Entsprechend wird hier hauptsächlich von negativen Folgen der Gefühlsarbeit ausgegangen. Dagegen wurde in anderen Untersuchungen festgestellt, dass Gefühlsarbeit sowohl negative als auch positive Folgen haben kann (vgl. z.B. Dormann et al. 2002, Parkinson 1991, Peretti/O'Connor 1989, Wharton 1993). Gefühlsäußerungen bringen nicht in jedem Fall zwingend Anstrengungen und Kosten mit sich, sondern auch individuellen Gewinn. Diese Erkenntnis wollen wir auch für unseren Untersuchungsbereich übernehmen. Wir gehen von der Annahme aus, dass aufgrund veränderter Arbeitsansprüche Gefühlsarbeit im Zugbegleitdienst nicht allein unter dem Gesichtspunkt der Belastung betrachtet werden sollte, sondern auch unter dem Aspekt der Chance, den eigenen Arbeitsalltag angenehm zu gestalten. Welche Voraussetzungen dazu notwendig sind, wird im weiteren Verlauf der Ausführungen zu klären sein.<sup>15</sup>

#### **4 Umgang mit Arbeitsanforderungen und Regeln der Organisation**

Im Folgenden möchten wir anhand unseres empirischen Materials klären, wie die Regeln der Organisation in Bezug auf arbeitsförmige Gefühlsarbeit in der Dienstleistungsinteraktion aussehen, welche Intentionen organisationsseitig damit verbunden sind und wie die Regeln durch die Mitarbeiter internalisiert und dem Reisenden gegenüber verwirklicht werden.

##### **4.1 Gefühlsregeln im Zugabteil**

Das Unternehmen Deutsche Bahn AG formuliert unter anderem auch Regelungen, welche die Interaktion zwischen Zugbegleitern und Kunden auf der Gefühlsebene strukturieren sollen. Anhand der vorliegenden Unterlagen und Gesprächstranskripte lässt sich feststellen, dass das Unternehmen allgemeine Strategievorgaben für den Umgang mit eigenen und fremden

---

15 Wharton (1993) beschreibt bspw. anhand einer quantitativen Studie in einer Bank und einer Gesundheitsorganisation vor allem Arbeitsautonomie, Dienstzeit, Arbeitszeit, Self-Monitoring als Einflussfaktoren, die Gefühlsarbeit positiv und/oder negativ bestimmen. Gleichzeitig widerlegt sie Hochschilds These, dass Gefühlsarbeit vor allem für Frauen problematisch ist und zeigt, dass gerade Männer mit Gefühlsarbeit nicht immer problemlos zurechtkommen.

Gefühlen festlegt, z.B. mittels sogenannter Kompetenzprofile.<sup>16</sup> Detaillierte Anweisungen zum Einsatz von Gefühlen im Arbeitsablauf, wie bspw. in den Studien von Rafaeli/Sutton (1987) und Hochschild (1990) geschildert, sind weniger zu finden. Als Zugbegleitpersonal sind die Mitarbeiter allgemein angehalten, stets freundlich und höflich, aber auch selbstbewusst und distanziert den Reisenden gegenüber zu treten. Die Zugbegleiter müssen im Abteil versuchen, negative Gefühlsschwingungen aufzunehmen und präventiv einzugreifen; bei eskalierten Konflikten haben sie entsprechend die Wogen zu glätten und Reisende zu beruhigen bzw. Fahrgäste vor massiven Störern zu schützen. Sie müssen aber auch, wie bereits dargelegt, die Interessen in Form der Fahrgeldeinnahme wahren und disziplinarisch mit Druck und Androhung negativer Konsequenzen eingreifen können. Das bedeutet, sie haben nicht selten widersprüchlichen Arbeitsanforderungen von Autorität und Dienen sowie von Allgemeinwohl und Wahrung von Individualität Rechnung zu tragen.

Andererseits ergeben sich durch den stärker betonten Serviceaspekt für die Zugbegleiter neue Möglichkeiten, mit Reisenden gerade auf emotionaler Ebene umzugehen und für sich neue Arbeitsqualitäten zu entwickeln. Es entstehen vielfältigere Gelegenheiten, ein breiteres Gefühlsspektrum in die Interaktion einzubringen als es bislang der Fall war.<sup>17</sup> Die erweiterten Aufgaben der Zugbegleiter bedeuten für die Ebene der Gefühlsarbeit unter anderem auch eine Zunahme des Umgangs mit positiven Gefühlen. Im Gegensatz dazu schien der Alltag der früheren Bahnbeamten oftmals von einer Abneigung gegenüber der Interaktion mit den Reisenden geprägt zu sein, wie den Bemerkungen der interviewten Bahnreisenden und Zugbegleiter zu entnehmen ist. Lange Zeit fühlten sich die Reisenden eher als Untertan in einer Herrschaftsbeziehung (Preuß 2000). Ein Zugbegleiter vergleicht seine Tätigkeiten von früher und heute wie folgt:

„Und das [Kommunikation mit dem Reisenden] war am Anfang etwas, was ich nicht so drauf hatte, so diese, dieses mit dem Fahrgast so, dieses Einbeziehen. Für mich war es früher auch diese stupide Arbeit bei der Reichsbahn: Reingehen in Zug, Fahrkarte, Danke, Wiedersehen, der nächste. Dieses Stupide.“

---

16 Diese Kompetenzprofile beinhalten sowohl Ansprüche an das Fachwissen als auch an das Sozialverhalten.

17 Wie Preuß (2000) beschreibt, war es in früheren Jahren sogar streng verboten, sich aktiv auf Wortwechsel mit dem Reisenden einzulassen; ebenso durften die Schaffner den Reisenden keinerlei Getränke oder Speisen an den Platz bringen.

Entsprechend negativ ist auch heute noch das Image des stets mürrischen, unfreundlichen und strengen Schaffners als Bahnbeamter.<sup>18</sup> Durch die Erweiterung des Gefühlsarbeitspektrums auf der Interaktionsebene ist die Bahn bestrebt, die Wahrnehmung vom Zugmitarbeiter in ein besseres Licht zu rücken und ein zeitgemäßes Berufsimago zu etablieren.

Bisher ist jedoch auf der Seite der Organisation nicht ausreichend reflektiert worden, wie nahezu gegensätzliche Arbeitsanforderungen von Kontrolle und Servicearbeit von den Zugbegleitern auf der Gefühlsebene ausbalanciert werden können. Entsprechend sind hier die Zugbegleiter selbst gefordert, die Dienstleistungssituationen zu strukturieren.

Insgesamt wird im Bahnbereich das Zugbegleitpersonal sehr regelmäßig und umfassend von unternehmensinternen Trainern, aber auch eigenen Kollegen<sup>19</sup> geschult. Weiterentwicklung des Personals gehört zu den grundlegenden Zielen des Unternehmens (Deutsche Bahn AG 2003a). Vor allem technische Entwicklungen, Gestaltung der Fahrpreise und Weiterqualifikation der Mitarbeiter sind hierbei Hauptthemen. In Bezug auf die Vermittlung von Verhaltenskompetenzen zur Gefühlsarbeit ist erst in letzter Zeit der Versuch unternommen worden, systematisch<sup>20</sup> Seminare anzubieten und die Mitarbeiter zu trainieren.<sup>21</sup> Ein wichtiger Baustein ist u.a. das seit drei Jahren bestehende Servicetraining, kurz: „ServTrain“. Hier wird vermittelt, wie man „als Dienstleister professionell und souverän“

---

18 Wie Canzler/Knie (2000) beschreiben, wird erst seit einigen wenigen Jahren im öffentlichen Verkehr vom Kunden und nicht vom „Beförderungsfall“ gesprochen, und somit auch auf dessen Ansprüche, Bedürfnisse und Handlungsroutinen Rücksicht genommen. Durchstreift man die entsprechende Literatur der letzten Jahrzehnte zur Entwicklung der Bahn und Veränderung des Eisenbahnerberufes, so spielt das Thema der Beziehung Schaffner-Reisende eine untergeordnete Rolle.

19 Im Zugbegleitbereich ist die Funktion eines so genannten Zugchef A eingerichtet worden, welcher zu 50% seiner Arbeitszeit Schulungen durchführt (v.a. im technischen und verkehrsgeographischen Bereich) und zu 50% als Zugbegleiter arbeitet.

20 Zu Beginn der Bahnreform ist eher nach dem „Gießkannenprinzip“, so eine leitende Mitarbeiterin der Bahn, vorgegangen worden, indem je nach freier Zeit Mitarbeiter zur Schulung geschickt wurden. Mittlerweile sind Kompetenzprofile erstellt worden, nach denen vor allem die Kompetenzlücken in Bezug auf so genannte soft skills der Zugbegleiter stärker beachtet werden, um diese dann zu beheben. Zur Zeit der Materialerhebung ist uns auch das Modell vorgestellt worden, nach welchem nicht mehr allein so genannte Borddiensttrainer die Schulungen halten, sondern Zugbegleiter, die neben ihrer Zugbegleittätigkeit zu 30% ihrer Arbeitszeit als Servicetrainer arbeiten.

21 Die Teilnahme ist grundsätzlich als verbindlich angelegt, besonders bei technischen Schulungsthemen. Die Mitarbeiter werden entsprechend, wie eine leitende Mitarbeiterin sagt, „zum Seminar geschickt“.

(Red. BahnZeit 2003) auftritt und agiert. Wie verschiedenen Interviews mit Zugbegleitern und des Bahnmanagements zu entnehmen war, gehören zu den wesentlichen Inhalten in Bezug auf das Service- und Sozialverhalten die (Um-)Schulung hin zu kundenorientiertem Auftreten, Konfliktbearbeitung, Gesprächsführung und Kommunikation. Die Problematik der gefühlsmäßigen Vereinbarung von Autorität und Dienen ist dabei nicht explizit thematisiert worden.

Von den Zugbegleitern selbst sind die Seminare und deren Inhalte in unterschiedlicher Weise aufgenommen worden. Zu Beginn der Umorganisation der Bahn zum Privatdienstleistungsunternehmen gab es bei einigen Mitarbeitern deutliche Widerstände, sich von eingefahrenen Strukturen des Arbeitsalltags zu verabschieden. Einige Zugbegleiter wehren sich auch heute noch dagegen, den „neuen“ Servicegedanken vor den Reisenden zu leben. Dies sind oftmals traditionsbewusste Bahnbeamte, welche lange Zeit mit einem völlig anderen Selbstverständnis von Zugbegleitertätigkeit bzw. Schaffnerdasein ihre Arbeit verrichteten. Andererseits wird sowohl von Experten als auch Zugbegleitern darauf verwiesen, dass jeder Zugbegleiter für sich selbst lernen muss, in die neue Rolle des serviceorientierten Zugbegleiters hineinzuwachsen. Der Aufbau dieser veränderten Identität ist, so ein interviewter Mitarbeiter, eine persönliche Entscheidung jedes Einzelnen und bedarf viel Erfahrung, Fingerspitzengefühl und Improvisation. Er spricht weiter davon, dass der Zugbegleiterberuf mittlerweile zur Berufung geworden ist. Eine große Rolle spielen hierbei die eigenen Kollegen, indem sie gerade sehr jungen Mitarbeitern vermitteln, wie man auf Reisende ein- und mit Gefühlen umgeht.

Eine wichtige Position nehmen auch Teamleiter ein. Ihre Aufgabe ist es, die Fehler/Probleme der Zugbegleiter u.a. hinsichtlich Gefühlsregeln im Dienstleistungskontakt zu erkennen und zu kommunizieren. Sie begleiten punktuell die Zugbegleiter bei der Arbeit und geben Rückmeldung. Darüber hinaus übernehmen sie Motivationsarbeit, indem sie sich entstandener negativer Gefühlserfahrungen der Mitarbeiter annehmen.

## **4.2 Praxis im Zugbegleitdienst**

Nachdem bisher auf die Rahmenbedingungen zur Gefühlsarbeit in den Dienstleistungsinteraktionen zwischen Zugbegleitern und Reisenden eingegangen worden ist, soll nun entsprechend die Praxis betrachtet werden. In welcher Weise haben sich die Anforderungen an die Gefühlsarbeit der Mitarbeiter verändert? Was bedeutet das für die Dienstleistungsinteraktion?

Dabei ist stets der bestehende Konflikt zwischen Kontrolle und Dienen, der als zentrales Merkmal gegenwärtiger Zugbegleitarbeit in den vorangegangenen Kapiteln bereits angesprochen wurde, mit zu reflektieren.

Um Veränderungen in Bezug auf Gefühlsarbeit nachvollziehen und einordnen zu können, unterscheiden wir drei Anforderungsebenen von Gefühlsarbeit für die Zugbegleiter im Dienstleistungskontakt. Sie werden im Folgenden zunächst kurz erläutert, um anschließend die praktische Bedeutung veränderter Anforderungen bzgl. dieser drei Kategorien kennen zu lernen.

### *1. Respekt/Autorität und stabile Persönlichkeit*

Die Person des Schaffners bzw. Zugführers galt seit Beginn der Eisenbahngeschichte als Respektsperson, deren Anweisungen Folge geleistet werden muss.<sup>22</sup> Heute wird von den Mitarbeitern verlangt, im Dienstleistungskontakt Respekt auszustrahlen und notfalls von ihren erhaltenen autoritären Befugnissen Gebrauch zu machen. Hier besitzen sowohl alte als auch neue Anforderungen Geltung. Zusätzlich wird jedoch von der Unternehmensleitung verstärkt auf eine stabile Persönlichkeit bei den Mitarbeitern hingewiesen. Das bedeutet, dass sich die Zugbegleiter sowohl den Problemen/Konflikten als auch Kritik von außen stellen müssen. Es handelt sich hierbei um die Demonstration von (positiver) Stärke den Reisenden gegenüber sowie um die Aufnahme und Umwandlung negativer Emotionen der Reisenden durch die Person des Zugbegleiters.

### *2. Repräsentanz des Dienstleistungsgedankens und positive Einstellung*

Auf einer weiteren Ebene stehen eine Repräsentanz des Dienstleistungsgedankens und die positive Einstellung der Zugbegleiter den Reisenden und den jeweiligen Arbeitsaufgaben gegenüber im Mittelpunkt. Es wird von den Zugbegleitern gefordert, eigene positive Gefühle zu produzieren und vor den Fahrgästen zu inszenieren. Diese positive Ausstrahlung verbunden mit ständigem Lächeln gehören eher zu den jüngeren Anforderungen, die mit der Betonung auf Dienstleistungsarbeit einhergegangen sind. Die eigene Gefühlsarbeit soll nach außen transportiert werden, um den Reisenden Ausgeglichenheit und positive Gefühle zu signalisieren.

### *3. Empathische Gefühlsbeeinflussung*

Die dritte Ebene ist die der aktiven Gefühlsbeeinflussung der Reisenden durch die Zugbegleiter direkt in der Interaktion mit dem Ziel, positive Gefühle bei den Fahrgästen hervorzurufen. Diese Gefühlsebene ist erst in

---

22 Zu Beginn der Eisenbahngeschichte sind bezeichnenderweise viele Eisenbahner aus dem Militärdienst übernommen worden; vgl. Prinz (1990).

jüngster Zeit zum Thema geworden, erfährt jedoch von den Akteuren besondere Betonung. Die Mitarbeiter sollen mittels empathischen Handelns stärker auf die Gefühle der Reisenden eingehen und möglicherweise auch diese Gefühle im Sinne einer angenehmen Zugatmosphäre verändern.

Im Folgenden werden die drei Anforderungsbündel bzgl. Gefühlsarbeit so dargestellt, dass die Anforderungen der Organisation nochmals genauer beschrieben werden und dem die Praxis der Zugbegleiter gegenüber gestellt wird.

#### 4.2.1 Respekt/Autorität und stabile Persönlichkeit

Von Beginn der Personenbeförderung im Eisenbahnverkehr an gehörten in Einzelsituationen Unstimmigkeiten zwischen Zugbegleitern und Reisenden zum Alltag. Die Schaffner betrachteten sich nicht als Mitarbeiter eines Dienstleistungsbetriebes, sondern als Repräsentanten staatlicher Ordnung und erwarteten entsprechenden Respekt von den „Eisenbahnbenutzern“ (Prinz 1990: 51) Die Reisenden wiederum warfen den Schaffnern Unhöflichkeit und Barschheit vor (Prinz 1990).

Dieser Konflikt zwischen Zugpersonal und Reisenden hat sich partiell bis heute erhalten. Für das Bahnunternehmen ist es aufgrund des Imagewandels zum kundenorientierten Dienstleistungsunternehmen erforderlich, dass die heutigen Zugbegleiter mehr denn je in der Lage sind, Konflikte ruhig und besonnen anzugehen und zu lösen. Von ihnen wird eine stabile Persönlichkeit gefordert. Aus einem Experteninterview mit einem Manager des Unternehmens stammt die Aussage: *„man muss es verkräften können, wenn ein Reisender Frust ablässt“*. Die Zugbegleiter dürfen sich nicht von Reisenden provozieren lassen bzw. wird von ihnen verlangt, dass sie sich Enttäuschung, Wut oder Angst nicht anmerken lassen. Wie der interviewte Experte weiterhin meint, gibt es aber immer noch Fälle, in denen die Zugbegleiter gerade im Konfliktfall „in die Opferrolle fallen“ und somit nicht mehr als Repräsentanten des Unternehmen wahrgenommen werden können. Die Zugbegleiter sprechen gerade im Umgang mit Konflikten davon, dass sie sich im Laufe der Zeit als Zugbegleiter „eine dicke Haut“ oder „ein dickes Fell“ zugelegt haben, wie im Interview mit einer Zugbegleiterin folgendermaßen erklärt wird:

„Also wenn sie nicht da eine dicke Haut annehmen, muss ich ehrlich sagen, da geht’s manchmal schon heftig ab. Also wo ich angefangen hab, da hab ich nur noch nasse Hände gehabt, hochroten Kopf (lacht), und bin durch den Zug gelaufen, und hab gedacht, ich möchte nie wieder durch den Zug

laufen. Also da holst du dir schon die erste dicke Haut, mit Sicherheit. Weil sonst gehst du ein.“

Die Zugbegleiterin zeigt die Wichtigkeit an, sich nicht von den Reisenden einschüchtern und verunsichern zu lassen, indem sie versucht negative Gefühle zu ignorieren. Hier werden Anforderungen angesprochen, welche Gefühlsarbeit an der eigenen Person notwendig machen. Eine hohe Frustrationsschwelle bzw. eine stabile Persönlichkeit zählt seit Existenz der Bahnschaffner bzw. Zugbegleiter zur Grundvoraussetzung der Berufsausübung. Mit der Schwerpunktsetzung auf Dienstleistungsmentalität und Serviceorientierung gestalten sich aber die Erfordernisse weitaus komplexer als noch zu Zeiten der Staatsbahnen.

Stabile Persönlichkeit und Respekthaltung bedeuten aber auch, entsprechend angemessen auf abfällige Bemerkungen oder Beschimpfungen von Reisenden zu reagieren. *„Weil uns auch ja von der Bahn gesagt wird: ‚Du musst Dir überlegen was Du sagst zu einem Fahrgast‘. Du kannst also nicht so frei von der Leber weg deine Meinung kundtun, du musst dir schon überlegen was du einem Fahrgast erzählst oder wie weit du gehen kannst...“*, weiß eine interviewte Zugbegleiterin zwischen früher und heute vergleichend zu berichten. Dies lässt sich auch mit den Erfahrungen zweier Reisender bestätigen, welche die Meinung vertreten: *„So wie das früher mal vorkam, so vor 20, 30 Jahren, da waren die [Zugbegleiter] frech und schnauzig, das erlebt man eigentlich nicht so.“* Die Zugbegleiter begegnen den unhöflichen Bemerkungen der Reisenden meist mit Schweigen oder sie versuchen die Situation zu erklären oder bieten entschuldigend verschiedene Zusatzserviceleistungen an (wie bspw. Führen von Telefonaten, Gutscheine usw.)

Einen weiteren wichtigen Punkt stellt die Beherrschung der Gefühle der eigenen Person aufgrund ständiger Nachfragen oder Unwissenheit der Bahnkunden dar. Die Mitarbeiter thematisieren vor allem das Problem, dass sie am Tag mehrmals nach bestimmten Verbindungen, Informationen usw. gefragt werden, obwohl diese Mitteilungen bereits über Zuglautsprecher, anderen Kollegen oder das Reiseinformationsblatt weitergegeben wurden. Sie versuchen sich nicht anmerken lassen, dass sie genervt sind, sondern antworten immer wieder auf alle Fragen. Mitunter weisen die Mitarbeiter die Reisenden auch darauf hin, dass die gewünschten Informationen (z.B. zu Umsteigemodalitäten oder Erreichbarkeit von Zügen) bereits kurze Zeit vorher durchgegeben wurden bzw. verweisen auf entsprechende Aushänge und Faltblätter.

Insgesamt halten sich die Mitarbeiter aber immer wieder vor Augen, dass es für ihre Arbeit enorm wichtig ist zu lernen, dass man sich als Zugbegleiter Probleme oder Konflikte, welche beim Kontakt mit Reisenden entstehen, nicht zu Herzen nimmt. Sie betrachten ihre tägliche Arbeit mit den Reisenden aus der Perspektive, dass sich Kritik nicht an ihre Person, sondern an das Unternehmen als Organisation richtet. Eine interviewte Bahn-Trainerin führt den Aspekt so aus:

„Weil wenn ich mir sagen kann ‚Das bin nicht ich, der beschimpft wird, sondern es ist meine Uniform. Der meint nicht mich, sondern das, was ich trage und was ich damit auch vertrete, das hilft vielen auch. [...] Es gibt ja oft Situationen, wo die Zugbegleiter gar net wissen, wieso der Kunde so aufgebracht ist, dass sie sich das vielleicht denken können, aber wo sie selber keine Schuld tragen, wenn der Zug große Verspätung hat oder wenn die Klimaanlage kaputt ist, da kann der Zugbegleiter ja nix dafür, aber er ist der Ansprechpartner. Er ist ja zuständig für den Kunden, er ist da für ihn. Und wenn ein Kunde dann seinen Frust ablässt, ist es auch wichtig, das zu vermitteln: Er meint dich jetzt net persönlich in deiner Persönlichkeit, du bist trotzdem ein Mensch, du bist ein wertvoller Mensch, aber durch die Uniform, durch die Unternehmensbekleidung wird dieses aufgefangen...“.

Die Zugbegleiteruniform wird somit nicht allein als Symbol der Unternehmenszugehörigkeit betrachtet, sondern vor allem auch als Schutz gegen die Beschwerden der Reisenden. Auf diese Weise müssen sich die Mitarbeiter nicht als persönliche Adressaten jeglichen Missmuts fühlen und können Verantwortung delegieren. Ein großer Teil an Kritik und Konflikten wird aus Perspektive der Zugbegleiter auf diese Weise von der Unternehmensuniform abgefangen. Diese Vorstellung ermöglicht es ihm, leichter abschalten zu können, Konflikte schnell zu vergessen bzw. Ängste vor neuen Auseinandersetzungen abzubauen und entsprechend unvoreingenommen dem nächsten Reisenden wieder zu begegnen.

#### **4.2.2 Allgemeine Repräsentativität und positive Einstellung zur Interaktion**

In engem Zusammenhang mit den Anforderungen an eine stabile Persönlichkeit der Zugbegleiter steht die Außenwirkung des Zugbegleitpersonals. Die Mitarbeiter sollen allein durch ihr Auftreten, durch ihre Erscheinung ein positives Bild des Unternehmens vermitteln. Dies beginnt bereits bei der Zugdurchsage und setzt sich beim Betreten des Abteils fort. Die Zugbegleiter müssen entsprechend als freundliche und höfliche, aber auch als zu respektierende Dienstleister den Reisenden begegnen.



Hierbei wird sowohl das äußere Auftreten als auch die vermittelte Stimmung als ausschlaggebend betrachtet. Die Zugbegleiter erzählen entsprechend gern einmal einen Witz bei der Kontrolle oder beginnen ein kurzes Gespräch über das Reiseziel, das Wetter oder die Tätigkeiten, welchen Reisende im Zug nachgehen.

Die Bahn legt bereits bei Neueinstellungen großen Wert darauf, dass die Personen, welche für den Zugbegleitdienst rekrutiert werden, eine „positive Grundeinstellung ausstrahlen“. Insgesamt werden die Mitarbeiter dazu angehalten, in jeder Situation auf eine natürliche Art freundlich, oder wenigstens korrekt zu sein und aktiv auf ihre Kundschaft zuzugehen. Das gilt für schwierige Interaktionen mit Bahnkunden, aber auch in Bezug auf persönliche Stimmungslagen der Zugbegleiter. *„Wenn man einen schlechten Tag hat, in dem Moment wo man einsteigt in den Zug und losfährt, ist das einfach irgendwie, muss man das überspielen, auch wenn es einem manchmal schwer fällt, aber es muss irgendwie gehen“*. So beschreibt ein Zugbegleiter die Leistung zur Regulierung seiner Gefühle, die durch die genannte Forderung des Unternehmens notwendig wird. Generell müssen die Zugbegleiter – auch bei problematischen Interaktionen – von einer Sekunde auf die andere sich wieder sammeln und sich neu besinnen, um sich dem nächsten Reisenden mit gleich bleibender Freundlichkeit zuwenden zu können. Die interviewten Mitarbeiter versuchen, die Interaktionen bereits im Voraus zu beherrschen, indem sie bspw. nach schwierigen Situationen ihre eigenen (meist negativen) Gefühle unterdrücken oder vergessen bzw. neu ordnen, um eine nachfolgende Interaktion nicht bereits zu Beginn zu problematisieren. Es wird ein „Neuanfang“ inszeniert. Eine Zugbegleiterin meint, *„dass man sich dann, wenn man einen Platz vorher richtig Stress gehabt hat mit einem Kunden, dass man halt an dem nächsten das nicht auslässt oder so, dass man dann wieder vollkommen, also unvoreingenommen dann ins nächste Kundengespräch reingeht“*. Ein solcher „Neuanfang“ braucht manchmal etwas Zeit. So kommt es vor, dass die Zugbegleiter dafür das Abteil verlassen und den Kontakt zu den Reisenden für kurze Zeit abbrechen, um die eigenen Gefühle „herunter zu kochen“. So beschreiben die Zugbegleiter, dass sie Interaktionen unterbrechen, einfach erst einmal eine Auszeit nehmen, um sich zu beruhigen oder ihre Stimmung mit einer anderen Tätigkeit zu verbessern.<sup>23</sup>

---

23 In Anlehnung an Goffman (2001) ist der Rückzug aus einer Interaktion als Möglichkeit zu deuten, das eigene „impression management“ zu überdenken, um den Schutz des Selbstentwurfes weiterhin gewährleisten zu können. Gleichzeitig wird damit auch den Reisenden die Möglichkeit gegeben, das Gespräch sachlich zu überdenken und sich emotional zu beruhigen.

Eine positive Einstellung zur Dienstleistungsinteraktion mit den Fahrgästen bedeutet an dieser Stelle auch, dass der Widerspruch zwischen Fahrgeldsicherung und Service nicht zum Problem der Interaktion durch den Zugbegleiter gemacht wird. Er muss diesen Konflikt innerlich aushalten. Sowohl während der Fahrscheinkontrolle als auch beim Anbieten von Servicediensten sind die Zugbegleiter stets Respektperson und Dienstleister zugleich und müssen die unterschiedlichen Ansprüche der jeweiligen Situation jonglieren. Sie müssen in beiderlei Situationen Repräsentant des Unternehmens sein und eine positive Einstellung zur jeweiligen Tätigkeit vermitteln. Dies ist enorm von der persönlichen Motivation des Zugbegleiters geprägt, sich den speziellen Situationsanforderungen anzupassen. Ein Zugbegleiter berichtet, dass er das Problem der Vereinbarung von Service- und Kontrolltätigkeiten zu lösen versucht, indem er bei der Kontrolle mit dem Reisenden den Service einmal anbietet, danach müssen die Reisenden auf ihn zukommen und höflich fragen. Die Zugbegleiter machen ihre positive Einstellung zur Dienstleistungsarbeit gerade in Serviceinteraktionen oftmals vom Verhalten der Reisenden abhängig. Eine weitere interviewte Zugbegleiterin schildert, dass sie erst zu Servicediensten bereit ist, wenn sie von den Reisenden freundlich und höflich darum gebeten wird.

Insgesamt sind die Anforderungen zur Leistung von Gefühlsarbeit im Rahmen der Dienstleistungsinteraktion in Servicesituationen etwas weniger problematisch als bei so mancher Fahrkartenkontrolle. Da die Kontrollsituation keine Dienstleistung im üblichen Sinne, keinen Service an sich darstellt, ist an dieser Stelle eher Konfliktpotential gegeben als bei reinen Servicediensten. Die Konflikte ergeben sich aus dem Umstand, dass Kontrolle immer auch Verpflichtungen auf Seiten des DLN bedeutet, wie eingangs bereits dargelegt wurde. Die Reisenden müssen den Aufforderungen des Zugbegleitpersonals kooperierend nachkommen, z.B. ihren gültigen Fahrschein vorzeigen und u. U. Nachzahlungen leisten, auch wenn sie anderer Meinung sind. Da während des Kontrollvorgangs von beiden Interaktionspartnern der latente Gedanke an eine misslingende Interaktion mitschwingt, ist der Anspruch an eine zufrieden stellende Interaktion ein anderer als beim Service. Für die Zugbegleiter stellt sich die Konstellation, sich einerseits serviceorientiert freundlich zu zeigen, andererseits dem Reisenden zu verdeutlichen, dass Kundenfreundlichkeit auch Grenzen hat, als eine Art Quadratur des Kreises dar. Es wird nicht verlangt, dem Kunden (nach dem Motto „Darf's ein bisschen mehr Fahrkarte sein“) Produkte anzubieten, sondern Bezahlungen zu kontrollieren und einzufordern. Die Mitarbeiter sind entsprechend bemüht, keinen Konflikt entstehen zu lassen, die Inter-

aktion schnell und korrekt zu beenden sowie Unklarheiten und Fragen der Fahrgäste souverän und nachhaltig zu bearbeiten.

### 4.2.3 Empathische Gefühlsbeeinflussung

Darüber hinaus wird von den Zugbegleitern erwartet, nicht nur die eigenen Gefühle, die in die Interaktion eingebracht werden bzw. aus ihr heraus entstehen zu steuern, sondern auch mit den Gefühlen der Reisenden professionell umzugehen.

„Und natürlich ist genauso der Anspruch vom Unternehmen gegenüber mir, dass das Unternehmen sagt 'Du musst Dich bei diesen Sachen so verhalten, dass also der Kunde auch noch sich als Kunde fühlt und nicht als Ware', das ist ganz klar.“

Sowohl in Service- als auch in Kontrollsituationen hält die Deutsche Bahn ihre Mitarbeiter dazu an, sich in ihre Kunden hineinzusetzen, nachzufühlen, was diese bewegt, worüber sie sich ärgern oder welche Wünsche zu erfüllen sind. Sie sollen die Gastgeberrolle – *„Wir sind die Gastgeber und die Fahrgäste sind unsere Gäste. Und so entsprechend müssen wir auch daran gehen...“* – leben, was zum einen das Einfühlen in den Kunden erleichtern soll, zum anderen die Kontrolle der eigenen Gefühle durch „deep acting“ bedeutet, wie bereits Hochschild (1990) in ihrer Flugbegleiterstudie ausgeführt hat. Von manchen Mitarbeitern wird beispielsweise in diesem Sinne auch der Begriff Fahrgast anderen Bezeichnungen wie Kunde oder Reisender vorgezogen, da er das Element des Gastes enthält und damit auch entsprechende gastgeberische Verpflichtungen widerspiegelt. Einige der befragten Mitarbeiter sind sehr bestrebt, sich in die Reisenden einzufühlen und bemühen sich mit einem solchen Verhalten darum, Interaktionen besser lenken zu können. Sie versuchen negative Gefühle nicht nur nachzuempfinden, sondern aufzunehmen und möglichst in positive Gefühlslagen umzuwandeln. Dies geschieht oftmals bei Problemen, die weder der Zugbegleiter noch der Reisende verursacht hat (technischer Defekt, Zugverspätung). Eine Zugbegleiterin hat sich bspw. während der gesamten Fahrzeit fast nur um einen sehr verärgerten Reisenden der 1. Klasse gekümmert, indem sie sich seiner Probleme annahm und sich solange mit ihm unterhielt, bis sein Ärger verflogen war und er sich beim Ausstieg bei ihr freundlich bedankte. Nachdem sie die Situation des Mannes erkannt hatte, versuchte sie, ihm die Reise trotz seines Ärgers so angenehm wie möglich zu gestalten, auf seine Gefühle einzugehen und diese zu verändern. Das Management spricht davon, dass die Mitarbeiter die Emotionen der Kunden bei Konfliktsituationen „abholen sollen“. Während der Interaktion, be-

sonders in schwierigen Kontrollsituationen wie einer Aufpreisnachzahlung, geht es vor allem darum, den Verdruss der Kunden nachzufühlen und ihnen die Situation auf schonende Weise begreiflich zu machen.

Andere Zugbegleiter sprechen davon, dass es wichtig ist, die Bedürfnisse der Reisenden bereits im Vorfeld der Interaktion zu (er)kennen, bspw. bei Frauen mit Kindern im Zug. Die Zugbegleiter entlasten die Mütter allein schon dadurch, indem sie die Kinder Fahrkarten knipsen und ausmalen lassen oder sogar ein Stück durch den Zug mitnehmen.<sup>24</sup> Ebenso spielt es für die Mitarbeiter eine große Rolle, sich mit den Reisenden unterhalten zu können, um so für einige Zeit eine quasi-persönliche Beziehung herzustellen, wie eine Zugbegleiterin bspw. erzählt:

„... und dann kann ich mich auch mal, und wenn es zehn Minuten sind, dann auch mal mit dem Reisenden reden, weil das gehört ja irgendwo zum Service dazu, nicht nur Fahrkarten abknipsen, Getränke und Essen hintertragen, sondern auch sich mit dem Reisenden zu unterhalten und so. Das ist immer ganz nett.“

Es wird von einem Teil der befragten Zugbegleiter sowohl während der Kontrolle als auch während einer Servicedienstleistung versucht, Einfühlungsvermögen gleich von vornherein einzusetzen, um so mehr Sympathie für die Kunden entwickeln zu können. Entsprechend schauen sich die Zugbegleiter vor dem Kontakt mit den Reisenden im Abteil genau um und analysieren so weit wie möglich die Stimmung der Personen. Dafür ist enormes Fingerspitzengefühl und Erfahrung im Umgang mit Bahnreisenden notwendig, wie folgende kurze Erzählung eines Zugbegleiters verdeutlicht:

„Ein Kollege hat mal spaßeshalber im Zug gesagt – er hat eine Fahrkarte verkauft im Zug, und die Dame hat gesagt ‘Es kost soundsoviel’ – und da hat er gesagt ‘Moment mal, die Preise hier drin machen wir, weil wir haben in Frankfurt schließlich zwei Stund Pause’! Des is net so gut angekommen. [...] Ja, es ist, es kommt so, ein falsches Wort zur falschen Zeit an die verkehrte Person angebracht, dann kann's Ärger geben. Aber in dem Fall hat sich das Gott sei Dank in Luft aufgelöst.“

Die Anforderung, auf die Gefühle der Reisenden einzugehen bzw. sie auch direkt zu beeinflussen, ist von den befragten Zugbegleitern überwiegend positiv bewertet worden, da es für sie die Möglichkeit bietet, den Reisenden zu zeigen, dass diese mit ihren Belangen ernst genommen werden.

---

24 Trotz zahlreicher Kritik an dem Unternehmen Bahn ist der Charme des Verkehrsmittels Eisenbahn samt Schaffner/Zugbegleiter immer noch stark. Gerade für Kinder ist der uniformierte Schaffner auch weiterhin eine imposante Erscheinung.

Denn dies bedeutet in den Augen der Zugbegleiter gleichzeitig eine qualitative Aufwertung ihrer beruflichen Tätigkeit. Aufgrund erweiterter Handlungsspielräume ist es ihnen möglich, flexibel auf individuelle Erfordernisse im Kundenkontakt zugunsten der Reisenden zu agieren. Entsprechend besteht die Möglichkeit, dem heutigen Zugbegleitberuf ein modernes und respektiertes Ansehen zu verschaffen. Diese Zugbegleiter agieren nicht mehr nur reaktiv, sondern gestalten Dienstleistungssituationen aktiv, auch und besonders auf der Gefühlsebene.

## **5 Ausblick: Gefühlsarbeit im Zugabteil**

In unseren Ausführungen haben wir versucht, anhand der Veränderungen der Arbeitsanforderungen an den Zugbegleitdienst im Kundenkontakt zu analysieren, in welcher Weise sich die Anforderungen an die Gefühlsarbeit entwickelt haben. Zentraler Blickfang dabei war die entstandene Widersprüchlichkeit zwischen Kontroll- und Serviceaufgaben im Arbeitsalltag der Mitarbeiter. Dies spiegelt sich auch in den Ansprüchen an die Gefühlsarbeit wider. Für die Zugbegleiter ist der Umgang mit eigenen und fremden Gefühlen im Dienstleistungskontakt mit den Reisenden gerade auch durch die Unternehmensausrichtung auf mehr Kundenorientierung zunehmend komplexer geworden. Sie müssen sich gefühlsmäßig auf die Reisenden in der Interaktion einlassen, aber gleichzeitig immer noch eine innere Distanz zum Geschehen wahren.

Das Unternehmen Bahn ist klar bestrebt, mit erweiterten Dienstleistungsanforderungen auch auf die Gefühlsarbeit ihrer Mitarbeiter Einfluss zu nehmen, indem entsprechende (eher allgemeine) Gefühlsregeln aufgestellt werden. Es wird von den Zugbegleitern erwartet, dass sie grundsätzlich eine stabile Persönlichkeit aufweisen und in der Lage sind, sich als respektable Person zu inszenieren. Des Weiteren sind sie angehalten, eine positive Einstellung in jeden Dienstleistungskontakt dem Reisenden gegenüber zu zeigen, auf die Gefühle der Reisenden direkt einzugehen, aber auch positive Gefühle hervorzubringen.

Bei der Realisierung der Vorgaben kommt jedoch gleichzeitig der Widerspruch zwischen Kontrolle und Service zum Tragen. In Bezug auf die Kontrollsituation bedeuten die Anforderungen für das Zugbegleitpersonal, aus einer eher negativen Gefühlssituation eine positive Gefühlssituation herzustellen – sowohl für die eigene Person als auch für die Reisenden.

Lange Zeit waren jedoch die Interaktionen oftmals von eher emotionaler Distanz geprägt. Die Herstellung einer angenehmen Atmosphäre wurde we-

niger angestrebt. Die Kontrolle stand im Mittelpunkt. Diese Gefühlseinstellungen lassen sich aber nicht ohne weiteres mit hohen Serviceansprüchen und positiven Gefühlen vereinigen. Gerade langjährige Mitarbeiter stehen vor dem Problem, ungewohnte Gefühle ausdrücken zu sollen, die nicht zu ihrer bisherigen Auffassung von Gefühlsarbeit im Kontakt mit Reisenden passen. In der Literatur wird in solchen Fällen von emotionaler Dissonanz gesprochen (vgl. Brehm 2001, Rafaeli/Sutton 1991). Auffällig für die Situation der Zugbegleiter ist dabei, dass im Unterschied zu verschiedenen anderen Dienstleistungsbereichen (vgl. u.a. Hochschild 1990, Rafaeli/Sutton 1987 und 1991, Sutton 1991) Tätigkeiten mit positiver und negativer Gefühlsarbeit hier nicht zeitlich, räumlich und/oder personal getrennt voneinander eingesetzt, sondern sogar innerhalb einer Interaktionssequenz miteinander verwoben werden sollen. Der negative Duktus von Kontrolle und Autorität soll zeitgleich durch das freundliche Anbieten von Servicedienstleistungen überdeckt werden. Respekt und Autorität auf der einen Seite und Servicebereitschaft auf der anderen Seite sind gemeinsam zu signalisieren. Im Vergleich dazu ist es nach Hochschild (1990) vorrangige Aufgabe von Flugbegleitern, vor allem servicetypische und vertrauensereckende Gefühle ihren Kunden zu vermitteln. Rafaeli/Sutton (1991) verweisen in ihren Gefühlsmanagementuntersuchungen bei Vernehmungsbeamten und Rechnungseintreibern auf sogenannte Kontraststrategien, anhand derer das Ziel Ablegen eines Geständnis bzw. Versicherung der Zahlung verfolgt wird. Aber auch hier werden die gegensätzlichen Gefühle entweder zeitlich oder personal getrennt eingesetzt.

In diesen Anforderungen liegt aus unserer Perspektive auch die Ursache für ein derzeitig grundsätzliches Dilemma der Zugbegleiter – sie werden in ihrer Rolle nicht immer eindeutig wahrgenommen: Sowohl von den Reisenden als auch von den Mitarbeitern muss erst noch geklärt werden, welche Gefühle eindeutig zur Zugbegleiterrolle gehören.

Für die Mitarbeiter heißt dies, sie müssen nicht nur qualifikatorische Veränderungen an ihren Zugbegleiterrollen vornehmen, sondern auch das Gefühlsleben neu ordnen. Dazu gehört, die eher autoritäre Rolle des Kontrolleurs mit freundlichen, gefälligen Gefühlen zu erweitern, aber trotzdem zu versuchen, sich weiterhin als Respektsperson zu präsentieren. Diese veränderten Gefühlsansprüche und –orientierungen sind von den Zugbegleitern oft erst einmal selbst zu verinnerlichen. Sie müssen für ihre Person klarstellen, in welcher Weise sie mit diesen Anforderungen umgehen wollen. Erst dann ist es möglich, die veränderten Rollen im Kundenkontakt den

Reisenden überzeugend und glaubhaft vorzuleben.<sup>25</sup> Vor allem dienstältere Mitarbeiter sind gefordert, sich mit der veränderten Dienstleistungsorientierung auseinander zu setzen. Für diejenigen, welche jahrelang vor allem als Kontrolleure arbeiteten, erscheint es dann nahezu unmöglich, sofort Aufgaben zu übernehmen, die bspw. dem Kellnerberuf gleichen (vgl. auch Ashforth/Humphrey 1993).

Darüber hinaus eilt den Mitarbeitern immer noch das eher negative Image der Behördenbahn voraus. Reisende begegnen dem Personal im Zug oftmals mit missbilligenden Vorurteilen, welche dann von den Mitarbeitern nachhaltig entkräftet und revidiert werden müssen, um ein neues Image aufzubauen. Es scheint allerdings, dass das Unternehmen momentan davon weiter denn je entfernt ist, betrachtet man die Aussage einer interviewten Reisenden:

„Früher als Staatsbahn hat man als Reisender darüber hinweggesehen, wenn was nicht so funktioniert hat, jetzt aber, wo die Bahn ein kundenorientiertes Unternehmen sein will, lassen das die Kunden nicht mehr durchgehen, dass immer was beanstandet wird. Da kann man nicht mehr durchgehen lassen, dass man für mehr Geld keinen perfekten Service bekommt.“

In dieser Aussage wird der Aspekt angesprochen, dass die Bahn gegenwärtig etwas sein möchte, was sie noch nicht ist: ein vorbildliches Dienstleistungsunternehmen. Die Kunden fordern das ein, was ihnen von der Organisation versprochen wird, dafür haben sie ihrer Meinung nach gutes Geld gezahlt. Bei der Behördenbahn war ihnen klar, dass sie nicht alles erwarten können – jetzt hat sich das Blatt gewendet. Das muss sich auch bei den Zugbegleitern zeigen – „*die stehn halt vorne dran*“, wie eine Reisende sagt.

Entsprechend sind die neuen/erweiterten Regeln der Bahn in Bezug auf Gefühlsarbeit mit Vor- und Nachteilen behaftet. Die Vorteile bestehen darin, dass es den Mitarbeitern möglich ist, ihre kommunikativen Stärken einzusetzen und die Beziehung zu den Reisenden qualitativ neu zu strukturieren und zu intensivieren. Das Aufgabenfeld ist nicht mehr vorrangig auf Fahrgeldsicherung und dem sicheren Umgang mit der Bahntechnik ausgerichtet,

---

25 Garfinkel (1967) verwendet hierfür den Begriff des „Passing“. Dies bedeutet, dass die Gefühlsarbeit auch zur Rolle der Zugbegleiter passen muss, dass sie diese glaubwürdig darstellen müssen, um sie erfolgreich zu inszenieren (vgl. hierzu auch Goffman 1977). Ansonsten erscheinen die Zugbegleiter vor den Reisenden eher unglaubwürdig. Die Rolle des Zugbegleiters, der gerne freundlichen Service macht und gleichzeitig Fahrkartenkontrollen durchführt, muss den Bahnmitarbeitern von ihren Kunden „abgenommen“ werden; diese als Betrachter müssen sie als „passend“ bewerten (vgl. auch Hirschauer 1993).

sondern besonders auf sozialer Ebene wesentlich vielfältiger und abwechslungsreicher geworden. Die Entwicklung kommunikativer Fähigkeiten spielt eine zentrale Rolle für den Kundenkontakt im Dienstleistungsprozess. Für die eigene Person des Zugbegleiters kann dies Entfaltung positiver Gefühle Selbstbestimmung, Abwechslung in der Arbeit und Selbstverwirklichung bedeuten. Noch sind die Reisenden aber eher überrascht, wenn ihnen ein außerordentlich netter und sympathischer Zugbegleiter begegnet.

Andererseits aber, und dies ist eher eine nachteilige Entwicklung, werden die Zugbegleiter teilweise nicht (mehr) in ihrer Funktion als Respektperson, die sie immer noch sind und sein müssen, wahrgenommen. Zugleich aber trauen manche Reisende den Zugbegleitern die Rolle des serviceorientierten Begleiters nicht zu. Dies erscheint ihnen im Vergleich zu ihren bisherigen Erfahrungen zu unwirklich. Das Unternehmensimage der Organisation konnte bisher den eigenen Serviceversprechen nicht ausreichend angeglichen werden. Das bekommen vor allem die Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt zu spüren. Weil, so die Perspektive einiger Reisender, besonders kundenorientierte Zugbegleiter zum momentan eher rückständigen Unternehmensimage nicht stimmig sind, werden ihre Bemühungen nicht ernst genommen. Dieses Missverhältnis auszubalancieren wird noch enorme Zeit in Anspruch nehmen. Für die Zugbegleiter bedeutet es, dass sie mit verschiedensten Gefühlslagen in der entsprechenden Rolle angepasst umgehen müssen, es aber trotzdem noch erreichen müssen, dass ihnen Respekt entgegengebracht wird. Ein Zugbegleiter beschreibt, wie er dies in die Tat umzusetzen versucht:

„Ja, ja. Ich sog immer wieder, der erste Eindruck is immer entscheidend. Und wenn ich scho mit einem freundlichen Gesicht reinkomm zur Fahrscheinkontrolle, dann merken die Leute des auch. Da sogt sich der eine oder andre schon 'Der is so gut drauf, do zieh i eher den Kürzeren, wenn i mit dem an Streit anfang'.“

Aber auch Bahnreisende sind aufgefordert, ihre Gefühle dem Zugbegleitpersonal gegenüber zu überdenken und das heißt: Auch sie müssen auf ihre Art und Weise eine der veränderten Situation angepasste Gefühlsarbeit leisten. Dies kann bei allen Beteiligten nicht von heute auf morgen realisiert sein, sondern muss als Prozess betrachtet werden.

(Originalbeitrag)





## „Der aktive Fahrgast – Not macht erfinderisch“

*Teil eines Interviews mit einem Fahrgast der Deutschen Bahn, der regelmäßig beruflich pendelt, früh morgens gegen 5.30 Uhr im Regionalexpress von Straubing nach München. Der Reisende erzählt von Dingen, die ihn beim Bahnfahren stören ...*

*Reisender:* „Früher gab’s da so ‘n Störpunkt, ja, da hatten’s bei uns einen Zug, da konntest’ das Licht einschalten und wieder ausschalten. Mittlerweile ist ja jetza so, dass das Licht da dauernd brennt, da gibt’s diese Alternative eben nimmer. Aber, stell’s sich mal vor: Du fährst jetza da in der Früh’ und jemand steigt zwei Stationen weiter ein, und zack, da schmeißt der das grelle Licht an und liest dann da seine Zeitung oder was, na.“

*Interviewerin:* „Hm“

*Reisender:* „Ja. Du hast’s da richtig schön mollig und schön und willst schlaf’n und dann kommt irgend so einer daher. Also, da sitzen 5 Leute drin im Abteil, also die immer da sind, ja, und dann kommt irgend so einer und schaltet das Licht an, Klack! Des ist scho a bissl unangenehm, ne, verstehn’s?. Des ist auch so, dass man meistens die Leut’ drauf anredet und sagt ‘muss das jetza sein’, ne. Aber das sind ja meist solche, die schalten das Licht immer ein, also, die werden sich da gar net abbring’n lassen. Also, wir ham uns in unserem Abteil zum Schluss dann, also da hab’ ich dann g’sagt, ‘ich wird mir da a Lösung erarbeiten’. Ich hab mir dann im Büro das Bahnlogo eingescannt und hab’ dazu was g’schrieb’n, also so ‘n kloanen Aufkleber g’macht, ja: „Bitte nicht schalten, Licht defekt“ und das haben wir dann in der Früh immer drauf geklebt, ne. Hat durchaus Wirkung gezeigt.“

*Interviewerin:* Und wenn Sie ausgestiegen sind, haben Sie das wieder mitgenommen?“

*Reisender:* (nickt) „Klar. Einlaminiert war des, ne, und dann immer drauf“.

*Interviewerin:* „Und die Leute haben sich wirklich dran gehalten und haben es geglaubt?“

*Reisender:* „Klar, ist normal, dass im Zug immer was kaputt ist, ne. Also, warum net das Licht?“

*Interviewerin:* „Wie sind Sie auf die Idee gekommen, dass man da einfach so .. was da herstellt?“

*Reisender:* „Gut, i würd' sag'n, ne, aus der Not raus, ne? Not macht erfinderisch, so heißt's doch da immer, ne?“

# **Dienstleistungsinteraktionen im Call Center**



## **Service included – technisch-organisatorische Rahmungen der Dienstleistungsinteraktion in Call Centern**

Einer Untersuchung des Forschungsinstituts Forssa zufolge lehnt die Mehrzahl derjenigen, die sich mit einem Anliegen telefonisch an ein Amt oder ein Dienstleistungsunternehmen wenden, den Einsatz von Sprachcomputern ab (Freie Presse 14.5.2003). Sie wollen von Mensch zu Mensch sprechen und ihre Probleme oder Wünsche individuell behandelt wissen. Ein Großteil der Call Center verspricht, genau dies zu tun.<sup>1</sup> Und in der Tat werden die Anrufenden hier – mit ein wenig Glück – direkt mit einer Call-Center-Agentin<sup>2</sup> verbunden. Damit beginnt eine Interaktion, in der die Beteiligten gemeinsam die Dienstleistung erbringen. Bei den Anrufenden stellt sich zumeist sehr schnell der Eindruck einer durch Unmittelbarkeit geprägten Gesprächssituation her. Dass die im Hintergrund eingesetzte Informations- und Kommunikationstechnologie diese Gespräche ebenso strukturiert wie die managementseitigen Vorgaben für die Beschäftigten dies tun, wird den Anrufenden nur selten bewusst.

Der vorliegende Beitrag widmet sich genau diesem Aspekt der Interaktion in Dienstleistungsgesprächen anhand einer Fallstudie aus der Finanzdienstleistungsbranche. Er knüpft damit an das im Forschungsprojekt Dienstleistung als Interaktion entwickelte handlungstheoretische Modell personenbezogener Dienstleistung an (vgl. Dunkel/Szymenderski/Voß in diesem Band, Weihrich/Dunkel 2003).

Um die Dienstleistung gemeinsam erbringen zu können, müssen die Akteure in einen sozialen Austausch treten. Sie beziehen sich dabei – und dies ist

---

1 Gegenwärtig ist dies auch bei der überwiegenden Anzahl der Call Center so, ungeachtet dessen, dass in Folge der Rationalisierungsbemühungen einfache Dienstleistungen mittlerweile von den Kunden per Interactive Voice Response (IVR) durch Bedienen ihrer Telefontastatur selbst ausgeführt und von sogenannten Sprachcomputern verwaltet werden (vgl. Körs et al. 2003).

2 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden auf die zusätzliche Nennung der männlichen Form verzichtet. Es sind aber selbstverständlich immer männliche wie weibliche Agentinnen, Kundinnen und sonstige Personen gemeint.

konstitutiv für Dienstleistungsarbeit – auf eine gemeinsame Sache, nämlich die zu erbringende Dienstleistung. Dabei können sie ihr Handeln allerdings nicht nach Gutdünken gestalten, sondern sind auf den Rahmen angewiesen, den vor allem die Dienstleistungsorganisation setzt. Ausgehend von an anderer Stelle ausgearbeiteten Überlegungen zur Ko-Produktion von Dienstleistungen werden im vorliegenden Beitrag technische und arbeitsorganisatorische Bedingungen der Ko-Produktion in den Mittelpunkt der Betrachtungen gestellt. Zunächst wird auf vorliegende Arbeiten zur Ko-Produktion eingegangen (1). Nach einer kurzen Darstellung der empirischen Grundlagen (2) werden die technisch-organisatorischen Rahmungen anhand von Gesprächsaufzeichnungen in ihrer Bedeutung für die Interaktion untersucht (3). Es zeigt sich, dass die Leistungserbringung in den technischen und organisatorischen Kontext inkludiert ist. Der Beitrag schließt mit einem Resümee zu Problemen der Ko-Produktion in dem untersuchten Call Center, die wesentlich aus den technisch-organisatorischen Rahmenbedingungen hervorgehen. Dabei wird auch auf die technisch-organisatorischen Voraussetzungen von High-Quality – Dienstleistungen eingegangen (4).

## **1 Zur (Ko-)Produktion von Dienstleistungen**

Dass Kundinnen nicht einfach Dienstleistungen entgegen nehmen, sondern aktiv an deren Erbringung beteiligt sind, wird aus unterschiedlichen Blickwinkeln seit langem thematisiert (z. B. Gartner/Riessman 1978, Gross/Badura 1977, Gross 1983). Dienstleistungsarbeit wird in dieser Perspektive als Ko-Produktion von Anbieter und Nachfrager beschrieben. Zunächst primär auf Tätigkeiten mit und an anderen Menschen (z.B. Pflege; vgl. Reibnitz et al. 2001) bezogen, wird die These einer Ko-Produktion mittlerweile auf unterschiedlichste Bereiche übertragen, etwa auf die öffentliche Verwaltung oder auf Retailbanking (Grün/Brunner 2002). Während die Dienstleistenden gewöhnlich in eine mehr oder weniger restriktive Hierarchie eingebunden sind, die ihr Arbeitshandeln rahmt (vgl. Frenkel et al. 1999, Krell 2001), sind Kundinnen auf eine andere Weise in den Prozess des Erbringens der Dienstleistung eingebunden. Ausgehend von der Ko-Produktionsthese werden sie als potenzielle Ressource für Unternehmen beschrieben (Gouthier/Schmid 2001), die nicht nur bei der Leistungserbringung mitwirken, sondern beispielsweise auch bei der Entwicklung von neuen Dienstleistungsangeboten (Meyer et al. 2000) und bei Leistungskontrolle der Angestellten (kritisch dazu Fuller/Smith 1991). Anders als bei der Arbeit in der industriellen Produktion sind somit nicht nur die Organisation und die Beschäftigten an der Leistungserbringung beteiligt, sondern zu-

sätzlich die Dienstleistungsnehmer als dritte Partei. Man spricht daher auch von der Dienstleistungstriade (vgl. Nerdinger 1994: 72). Bei dieser Konstellation kann es vor dem Hintergrund je eigener Interessen von Management, Beschäftigten und Kundinnen zu unterschiedlichen Bündnissen der Beteiligten kommen (Frenkel et al. 1999).

Generell gilt, dass ein Vertrauensverhältnis zwischen Agentin und Kundin und eine auf die persönlichen Bedürfnisse der Kundinnen zugeschnittene Leistungserbringung durch den Aufbau einer Beziehung über wiederholte Kontakte (Gutek spricht hier von *relationships*, vgl. 1995) begünstigt wird. Standardisierte Leistungserbringung ist hingegen von großer Bedeutung bei einmaligen Kontakten (nach Gutek ebd.: *encounters*) und in dem Fall, dass die Kundin zwar mehrmals Kontakt mit einer Organisation hat, dort aber mit unterschiedlichen Beschäftigten (*pseudo-relationships*, vgl. Gutek et al. 2000). Im Zuge dessen erfährt auch das Handeln der Kundinnen eine gewisse Standardisierung (Leidner 1993 und 1996, Ritzer 2000). Aus der Sicht des Unternehmens ist die damit verbundene Chance zur Rationalisierung der Arbeit von unschätzbarem Vorteil und werden zugleich die Beschäftigten tendenziell austauschbar.

### **1.1 Dienstleistungsinteraktion in Call Centern als Ko-Produktion**

Rationalisierung und Kundenkontakt sind zwei der hauptsächlichen Gründe, warum Call Center eingerichtet werden: Sie versprechen ein effizientes Management der Beziehungen zu den Kundinnen eines Unternehmens. Die damit entstehende widersprüchliche Situation zwischen Standardisierung und Kundenorientierung umschreibt Korczynski (2001) mit dem Begriff der *customer-oriented bureaucracy*: Unternehmen versuchen zwar zunehmend Kundenorientierung vorzuweisen, aber dies beinhaltet keine Abkehr von einer bürokratischen Organisation der Arbeit. Vielmehr wird beides verknüpft. Die *customer-oriented bureaucracy* rahmt dementsprechend Interaktionen, in denen die Agentinnen und Kundinnen gemeinsam die Dienstleistung erbringen. Wechselseitig wird das jeweilige kommunikative Handeln an- und abgeglichen und auf diesem Wege eine Situation gemeistert, die hoch kontingent ist. Die Dienstleistung kann nur dann erbracht werden, wenn die Beteiligten kooperieren, sich verständigen und ein entsprechendes Procedere vereinbaren. Für den Verlauf dieser Kooperation sind die Kompetenzen und die Motivation der Akteure und ihr Verhältnis zu den Vorgaben und Erwartungen der Organisation von zentraler Bedeutung (vgl. Haase et al. 2003, Kleemann/Matuschek 2002, Matuschek/Kleemann 2003, Rieder/Matuschek 2003). Kompetenz und Motivation der Be-



schäftigten sind als allgemeine Arbeitsvoraussetzungen zentraler Gegenstand arbeitswissenschaftlicher Forschung und Praxis (Kleinbeck 1997, Michelsen 1997, Ulich 2001, Volpert 1975, 1981 sowie 1994). Sie im Sinne der Unternehmensphilosophie zu verbessern bzw. zu erhalten, ist das Ziel der in Call Centern üblichen Schulungen und Trainingsmaßnahmen. Das beginnt üblicherweise bei der initialen Unterrichtung über Kommunikationsstrategien und Fachwissen. Fortgesetzt wird dies mit regelmäßigen Schulungen zu neuen Produkten, Coachings zum Gesprächsverhalten und mit der Übertragung von kleineren Entwicklungsprojekten an die Agentinnen. In diesem Sinne wird der Personalentwicklung, wenn auch nicht in allen, so doch in vielen Call Centern eine große Bedeutung beigemessen und es werden zugleich die Grenzen der angesichts der Hierarchiestrukturen gering erscheinenden Karriereoptionen ausgedehnt (vgl. Matuschek/Kleemann 2003). Die von uns durchgeführten empirischen Untersuchungen verweisen allerdings auf die Bedeutung dieser personalen Faktoren auch auf Seiten der *Dienstleistungsnehmer* (Rieder/Matuschek/Anderson 2002, Rieder/Matuschek 2003). Sie müssen über die Kompetenzen verfügen, die die Dienstleistungsorganisation voraussetzt. Und sie müssen motiviert sein, gemeinsam mit den Call-Center-Agentinnen Zielsetzungen zu verfolgen, die mit denen der Organisation vereinbar sind. Fehlt die Kompetenz oder mangelt es an gemeinsamer Zielsetzung, kann die Ko-Produktion erschwert werden oder scheitern.<sup>3</sup> Auf Seiten der Agentinnen sind die Gespräche zudem geprägt durch den personalen Arbeitsstil (Haase et al. 2003, Kleemann/Matuschek 2001, Matuschek et al. 2002) sowie

---

3 Dabei muss eine hohe Kompetenz der Akteure nicht unbedingt im Interesse des Unternehmens liegen. In einzelnen Situationen kann eine geringe Kompetenz der Kundinnen (und übrigens auch der Agentinnen) durchaus erwünscht sein, etwa wenn gegensätzliche Interessen bestehen und geringe Kompetenzen hilfreich sind für die Durchsetzung der Interessen der Organisation. Bezüglich der Motivation der Akteure ist zudem darauf zu verweisen, dass die Ko-Produktion auch dann gelingen kann, wenn beide Beteiligten gemeinsam von den Zielsetzungen der Organisation abweichen, sie sich also gewissermaßen gegen die Organisation verbünden (vgl. auch Frenkel et al. 1999). Zur Steigerung der Kompetenzen von Kunden müssen die Unternehmen in der Regel andere Wege gehen als bei ihren Beschäftigten. Während Personalauswahl und -entwicklung ein möglichst reibungsloses Arbeiten gewährleisten sollen (vgl. dazu Bittner et al. 2002), wird es sich kaum ein Unternehmen leisten können, seine Kunden auszuwählen. Auch ist eine organisierte Kompetenzvermittlung oder ein „Motivationstraining“ für die Kundinnen unüblich. Allerdings ist von einer *versteckten* und *beiläufigen Einflussnahme* auf die Kompetenzen und die Motivation der Kundinnen auszugehen, etwa über die oben genannten Vorgaben zur Strukturierung von Gesprächen (vgl. hierzu auch die Übersicht zu Prinzipien der Beeinflussung im Verkauf bei Nerdinger 2001: 173ff.)

durch individuelle Motivlagen der Arbeitenden in als routinehaft erlebten Standardsituationen (vgl. dazu Kleemann/Matuschek 2003b). Auf Seiten der Kundin sind besondere Lebensumstände oder situative Ereignisse zu berücksichtigen, die Einfluss auf das Gesprächsverhalten haben.

Typische Konstellationen unkritischer und kritischer Situationen der Interaktion im Call Center wurden von uns bereits an anderer Stelle ausgearbeitet (vgl. Rieder/Matuschek 2003, Rieder/Matuschek/Anderson 2002).<sup>4</sup>

**Tab. 1: Konstellationen unkritischer und kritischer Situationen**  
(eigene Darstellung)

	VERHÄLTNIS DER ZIELSETZUNGEN DER AKTEURE	
<i>Kompetenz der Akteure</i>	<i>Konvergent</i>	<i>Divergent</i>
<i>In Übereinstimmung mit Erwartungen</i>	Kooperative Interaktion	Potenziell konfliktträchtige Interaktion
<i>Nicht in Übereinstimmung mit Erwartungen</i>	Potenziell fehlerträchtige Interaktion	Potenziell entgleisende Interaktion

*Kooperative Interaktionen* zeichnen sich dadurch aus, dass die Beteiligten beiderseits Kompetenzen aufweisen, die in Übereinstimmung mit den Erwartungen des Managements stehen. Sie weisen außerdem konvergente

4 Im Besonderen geht es darum, inwiefern die Kompetenz der am Einzelgespräch Beteiligten mit den impliziten oder expliziten Erwartungen der Dienstleistungsorganisation zur Deckung gelangt. Dazu wird jeweils die Performanz in einer konkreten Situation in der Dienstleistungsinteraktion betrachtet (allgemeine Aussagen über die beteiligten Personen sind nicht beabsichtigt). Im Hinblick auf die in der Interaktion durch die Akteurinnen verfolgten Zielsetzungen ist zu bemerken, dass hier von einer Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Zielsetzungen und Motive auszugehen ist. Zudem können Ziele im Gespräch variieren. Sie sind auch nicht unbedingt über das Gespräch hinaus zeitstabil (ein als erfolgreich empfundenes Gespräch wird möglicherweise später als Übervorteilung angesehen) und überdies den Handelnden nicht immer bewusst. Darauf kann allerdings an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden.

Zielsetzungen auf (vgl. Tab. 1). Die Interaktion ist als unkritisch zu bezeichnen. Agieren beide Seiten kompetent, verfolgen jedoch divergierende Zielsetzungen, so kann von einer *potenziell konflikträchtigen* Interaktion gesprochen werden. Sind die Zielsetzungen konvergent, aber das Kompetenzniveau einer (oder beider) Beteiligten nicht den (impliziten oder expliziten) Erwartungen des Dienstleistungsunternehmens entsprechend, handelt es sich um eine *potenziell fehlerträchtige Interaktion*. Besondere Schwierigkeiten treten auf, wenn geringe Kompetenzen und Divergenz von Zielsetzungen gemeinsam auftreten. Entsprechende Interaktionen lassen sich als *potenziell entgleisend* beschreiben.

Kritische Situationen müssen vor dem Hintergrund der Rahmenbedingungen in der untersuchten Bank eingeordnet werden. Kritische Situationen in der Dienstleistungsinteraktion entstehen, wenn die Handlungsvoraussetzungen einer der Akteurinnen (oder beider) nicht in den arbeitsorganisatorischen und technischen Rahmen passen, den die Unternehmensleitung setzt.<sup>5</sup> Dieser Rahmen ist geprägt durch die Arbeitsorganisation (z.B. die Arbeitsteilung, die Regeln zur Bearbeitung der Anliegen von Kundinnen) und die eingesetzte Technologie (z.B. Datenbankmanagementsysteme mit den gespeicherten Wissensbestände der Organisation). Auf die Bedeutung solcher Rahmenbedingungen der Dienstleistungsinteraktion gehen wir im folgenden Abschnitt genauer ein.

## 1.2 Technologie und Arbeitsorganisation als Rahmenbedingungen der Interaktion

Aufwändige technische Lösungen wie die automatische Anrufverteilung (ACD) und die Vernetzung der Kommunikationseinrichtung mit der informationstechnologischen Infrastruktur (Computer Telephony Integration, CTI) sind kennzeichnend für die Arbeit in Call Centern (vgl. Bittner et al. 2000). Diese Architektur ermöglicht etwa eine rasche Zuordnung von Kundinnen zu gespeicherten Kundendaten sowie eine gezielte Verteilung der Anruferinnen auf Agentinnen mit den relevanten Aufgabengebieten. Sie wird außerdem genutzt, um Statistiken über die Arbeitsleistung und Effizienz zu erstellen, den Personaleinsatz zu planen und nicht zuletzt die Arbeitsleistung der Beschäftigten zu kontrollieren (d'Alessio/Oberbeck 1999). Technik ist aber auch für die Ablauforganisation bedeutsam. Diese richtet

---

5 Unter bestimmten Voraussetzungen kann allerdings die Dienstleistungserbringung auch darüber gelingen, dass Agentin und Kundin gemeinsam abweichend von den Erwartungen der Organisation agieren, sich also gegen die Organisation gewissermaßen verbünden (vgl. auch Frenkel et al. 1999).

sich nach der Branche, in der ein Call Center tätig ist – Call-Center-Agenturen, die ihre Dienstleistungen in unterschiedlichen Bereichen anbieten, müssen zum Beispiel in der Lage sein, einen jeweils adäquaten Prozess einzurichten. Ob es sich um die eindeutige Verteilung von Aufgaben etwa zwischen Back- und Frontoffice, um die Bereitstellung notwendiger Informationen für die Agentinnen oder um den Versuch handelt, den Kontakt zwischen Kundin und Agentin so weit wie möglich zu standardisieren – die Argumente für den Einsatz vernetzter Technologie erscheinen sachlogisch zwingend. Dennoch determinieren technische Lösungen niemals das Vorgehen in der Arbeit. Vielmehr ist hierfür erst das Zusammenspiel von technischem und sozialem Teilsystem in der Organisation entscheidend (Ulich 2001).

Die Arbeit im Call Center ist zudem stark bestimmt durch die Kommunikation mit den Kundinnen. Die Arbeit der Agentinnen kann daher als *informatisierte Kommunikationsarbeit* (Matuschek/Kleemann 2003) bezeichnet werden. Sie vereint zwei jeweils technisch vermittelte Dimensionen der Arbeit, nämlich Sachbearbeitung und Kommunikation.

- a) Die *Dimension der Sachbearbeitung* ist gekennzeichnet durch die Ermittlung und Bearbeitung kundenseitiger Informationen und deren Übersetzung in Systeminformationen. Dies beinhaltet in der Regel die Nutzung von Computerprogrammen wie z.B. Datenbankmanagementsystemen. Neben technischem Bedienungswissen ist hierfür in der Regel branchentypisches Grundlagenwissen, kaum aber spezialisiertes Expertenwissen nötig; letzteres ist bei Bedarf im informationstechnischen System abrufbar.
- b) Die Dimension der *Kommunikation* ist durch Sprechhandlungen bzw. schriftliche Formen der Wirtschaftskommunikation charakterisiert. Hier geht es um die Abstimmung des Handelns und Erlebens der beteiligten Akteure. Diese erfolgt jeweils in Bezug auf die Prozesse der Sachbearbeitung.<sup>6</sup> Seitens des Managements wird versucht, durch den Einsatz von Leitfäden und Gesprächsvorgaben die Interaktion mit den Kundinnen zu strukturieren. Kommunikationssituationen sind allerdings nie vollständig vorhersehbar und damit nur in Grenzen standardisierbar. Den Agentinnen ist damit ein gewisser (je nach Aufgaben des Call Centers variierender) Grad an Handlungsspielraum eröffnet.<sup>7</sup>

---

6 Vgl. hierzu auch die Überlegungen von Oesterreich und Resch (1985) zum Verhältnis von materiellen Handlungen und kommunikativen Akten.

7 Informatisierte Kommunikationsarbeit ist damit im Kern *subjektivierte Arbeit* (vgl. Kleemann et al. 2002), die die Person der Agentin in besonderem Maße fordert.

In *informatisierter Kommunikationsarbeit* bearbeiten die Agentinnen beide Dimensionen – Sachbearbeitung und Kommunikation – parallel und verbinden auf diesem Wege zwei unterschiedliche Handlungslogiken miteinander. Zum einen geht es darum, Informationen systemgerecht zu prozessieren, zum anderen soll die Abstimmung mit den Kundinnen freundlich und kompetent gestaltet werden. Für beide Dimensionen ist Technik von Bedeutung: Die Abstimmung zwischen Dienstleisterinnen und Kundinnen findet technisch vermittelt statt und die Sachbearbeitung erfolgt mittels Computer. Für die Agentinnen bedeutet dies, dass sie die Logiken der Sachbearbeitung und der Kommunikation wiederum mit der Logik der Technik verbinden müssen. Inwieweit dies gelingt, ist wesentlich davon abhängig, ob die Technik auf die Handlungslogiken abgestimmt ist oder nicht. Maaß, Theißing und Zallmann (2001, 2002) haben auf der Grundlage empirischer Untersuchungen gezeigt, dass dies oftmals nicht der Fall ist.

Eine Konsequenz der fehlenden „Passung“ von technischer Logik und den Handlungslogiken der Akteure können psychische Belastungen der Beschäftigten sein. Darüber hinaus wird u.a. auf folgende charakteristische Probleme der Arbeit im Call Center verwiesen: geringe Handlungs- und Zeitspielräume, qualitative Unterforderung, lange Bildschirmarbeitszeiten sowie ein hoher Zeitdruck (z.B. Baumgartner/Good/Udris 2002, Isic/Dorrmann/Zapf 1999, Metz et al. 2001, Richter/Schulze 2001).

Technische und arbeitsorganisatorische Bedingungen der Organisation betreffen jedoch nicht nur das Handeln der Dienstleistenden, sondern auch das der Kundinnen.<sup>8</sup> Im Folgenden wollen wir anhand der Analyse von Interaktionssequenzen auf die Bedeutung dieser Rahmungen für Probleme im Prozess der Ko-Produktion eingehen. Dabei wird es weniger darum gehen, technische Probleme beim Gespräch als Störquelle zu identifizieren.<sup>9</sup> Von Interesse ist vielmehr, wie die Dienstleistung als Prozess in die Arbeitsor-

---

8 Hierauf hat bereits Leidner (1993) in ihrer Studie zur Standardisierung von Dienstleistungsarbeit am Beispiel von McDonalds aufmerksam gemacht: So ist es schlechterdings unmöglich, ein Getränk abzurechnen, das jeweils zur Hälfte aus koffeinierendem und entkoffeiniertem Kaffee besteht – und die Kunden verzichten dann darauf. Solche Rahmensetzungen variieren mit der konkreten Dienstleistung und organisationalen Eigenheiten (vgl. Voswinkel 2000).

9 Von Befragten immer wieder thematisierte Vergleiche zwischen unterschiedlichen Head-Set-Systemen, die mehr oder weniger gut Nebengeräusche ausblenden oder eher ergonomische Betrachtungen über den Arbeitsschutzbestimmungen ent- oder widersprechende Arbeitumgebungen spielen in unserer Betrachtung allenfalls am Rande eine Rolle (siehe dazu aber bspw. Cramer et al. 2001).

ganisation und die Technik implementiert wurde, welche Probleme sich dabei ergeben und welche Folgen daraus für die Interaktion entstehen.

## 2 „Dienstleistung eingeschlossen“: Technisch-organisatorische Strukturierungen der Interaktion im Call Center

### 2.1 Daten und Methode

Die hier vorgestellten Überlegungen basieren auf den Arbeiten zweier DFG-Forschungsprojekte der Technischen Universität Chemnitz.<sup>10</sup> Gemeinsamer Fokus ist die Untersuchung der Dienstleistungsinteraktion im Call Center. Bei der folgenden Auswertung legen wir den Schwerpunkt auf die Analyse der Aufnahmen von Interaktionssequenzen natürlicher Kommunikate. Dieser Part der Datenbasis umfasst 89 Aufzeichnungen. Sie wurden seitens des Unternehmens als Fallbeispiele im Rahmen von Trainings aufgenommen. Zur Wahrung der Anonymität wurden seitens des Unternehmens datenschutzrelevante Passagen in den Tonbandaufzeichnungen unkenntlich gemacht.<sup>11</sup>

Für die Auswertung wurden linguistische (Gumperz 1982, 1992) und ethnomethodologisch-konversationsanalytische Techniken (Garfinkel 1967, Garfinkel/Sacks 1970, Sacks 1992) herangezogen, um kritische Situationen in der Interaktion zu analysieren (vgl. auch Rieder/Matuschek 2003). Dabei wurden zum Beispiel auffällige Intonierungsweisen (Lautstärke, Wortdehnungen etc.), sprachliche Besonderheiten, wie ein Wechsel der grammatischen Ausprägung (etwa in den Konjunktiv) oder die veränderte syntaktische Strukturierung einzelner Gesprächsphasen (Wechsel der Satzstrukturen) als Hinweise auf eine besondere Dynamik im Interaktionsverlauf gewertet und bezüglich ihrer Funktion interpretiert (vgl. dazu Linke et al.

---

10 Beide Projekte werden an der Professur für Industrie- und Techniksoziologie der TU Chemnitz (siehe <http://www.tu-chemnitz.de/phil/soz/voss/forschung.htm>) durchgeführt. Das Projekt *Neue Arbeits- und Alltagspraktiken in medienvermittelten autonomisierten Arbeitsformen* bzw. das Nachfolgeprojekt *Informatisierte Kommunikationsarbeit in Communication Centern* arbeitet seit 1999. Das Projekt „*Dienstleistung als Interaktion*“ (2000 bis 2003) wird derzeit abgeschlossen. Der vorliegende Band gibt einen Überblick über die Ergebnisse dieses Projektes.

11 In der Auswertung wurde darauf insoweit Rücksicht genommen, als nur solche Transkripte herangezogen wurden, deren Qualität ein sinnvolles Verständnis des Interaktionsverlaufs zulassen.

1996).<sup>12</sup> Zum kontrastiven Abgleich der Gespräche wurden außerdem Felderfahrungen aus anderen Call Centern herangezogen.

## 2.2 Finanzdienstleistung in Interaktion – eine Fallstudie

Die diesem Beitrag zu Grunde liegenden Daten wurden in einem Call Center einer reinen Direktbank erhoben.<sup>13</sup> Das technologische System entspricht neuestem Standard und erlaubt ein durchgängig vernetztes Arbeiten. Die Bank erprobte zum Zeitpunkt der Erhebungen ein Multi-Channeling-System, das neben der bis dahin üblichen Telefonie und dem E-Mail-Verkehr auch internetbasierte Kommunikationsformen erlaubt. Den Agentinnen ist der Zugriff auf das Internet gestattet. Zur technischen Ausstattung gehört eine Telefonanlage zur Verteilung der eingehenden Anrufe (ACD) sowie eine moderne CTI-Architektur sowie marktübliche Datenbankmanagementsysteme auf Basis des Betriebssystems Windows. Überlasten werden an ein so genanntes Overflow-Center umgeleitet.

Im Vergleich zu anderen Call Centern gehören solche aus der Finanzdienstleistungsbranche überwiegend zum High-Quality-Bereich: Auf Grund der Komplexität der Aufgaben, der unterschiedlichen angebotenen Produkte und der Beratungsintensität unterscheiden sie sich deutlich von den Low-Quality-Call-Centern, die ausschließlich Inbound-Telefonie ausüben und mit relativ standardisierten Annahmen von Kundenaufträgen befasst sind (vgl. Kleemann/Matuschek 2002 und 2003b). Auch branchenintern gehört das untersuchte Center zum oberen Segment. Umfangreiche Beratungsaufgaben werden von den 160 Beschäftigten ebenso getätigt wie einfache Aufträge wie Überweisungen. Zur Tätigkeit gehören sowohl die Annahme eingehender Anrufe (Inbound) zu Überweisungen, Kreditanfragen oder Kontostandsabfragen wie Anrufe nach außen (Outbound). Hier ist es das Ziel, neue Kundinnen zu gewinnen bzw. bisherige Kundinnen für neue Produkte zu interessieren.

Alle neuen Mitarbeiterinnen durchlaufen ein sechswöchiges Training (Vorkenntnisse im Bankwesen sind gern gesehen, aber nicht unbedingt erforderlich). Geschult werden allgemeine Bankkenntnisse, das Wissen um die Produkte der Bank, die Nutzung des Informations- und Kommunikations-

---

12 Im Hinblick auf eine bessere Lesbarkeit werden sämtliche nachfolgend wiedergegebenen Transkripte der Schriftsprache angepasst; zur weiteren Transkriptionsweise vgl. Fn. 14.

13 Für umfänglichere Kontextinformationen zur *X-Bank* siehe Kleemann/Matuschek (2002), Rieder/Matuschek (2003).

systems sowie Kommunikations- und Verkaufstechniken. Da der Verkauf zum Aufgabenspektrum aller Beschäftigten gehört, sind auch die Inbound-Mitarbeiterinnen gehalten, bei Gelegenheit Kundinnen auf ihr Interesse an weiteren Bankprodukten anzusprechen. Dafür sind Quoten vorgegeben.

Gespräche werden über eine grobe Vorgabe eines idealtypischen Ablaufs mit der Bezeichnung *Effekt* vorstrukturiert. Hinweise gibt es auch in Bezug auf die Verwendung bzw. das Meiden bestimmter Formulierungen. Zugleich wird dazu ermuntert, diese Vorgaben mit einem persönlichen Gesprächsstil zu verbinden, damit die Gespräche möglichst „authentisch“ wirken. In der Perspektive des Managements bietet *Effekt* die Möglichkeit für eine effiziente und zugleich der Kundin entgegenkommende Gestaltung der Kundengespräche. In möglichst kurzer Zeit sollen relevante Informationen ermittelt und ausgehend davon eine Klärung ihres Anliegens oder Problems geboten werden. Die Bank verspricht sich davon eine erhöhte Zufriedenheit der Kundinnen und eine damit einhergehend höhere Bindung an das Unternehmen.

Insgesamt hat sich diese Kombination von vorgegebener Struktur und individuellem Spielraum im untersuchten Unternehmen gut bewährt. Probleme tauchen allerdings auf, wenn die Handlungsvoraussetzungen von Agentinnen und Kundinnen nicht den Erwartungen des Unternehmens entsprechen, wie sie etwa in arbeitsorganisatorischen und technischen Strukturen vergegenständlicht sind (vgl. Abschnitt 1.1, siehe auch Rieder/Matuschek 2003, Rieder/Matuschek/Anderson 2002). Schwierigkeiten entstehen darüber hinaus, wenn Rahmenbedingungen der Organisation in sich widersprüchlich sind (mit Blick auf die Situation der Beschäftigten sind solche Probleme auch Gegenstand der arbeitswissenschaftlichen Belastungsforschung, vgl. Ulich 2001).

### **3 Interaktive Dienstleistung in technisierten Umwelten**

Wir unterscheiden vier Problembereiche, die zum Teil ineinander übergehen und strukturellen Charakter besitzen, aber auch als singuläre Ereignisse Auswirkungen auf die Interaktion zwischen Agentinnen und Kundinnen haben.

#### **3.1 Institutionelle Störgrößen in der Interaktion**

Eine vermutlich allen Personen, die Call Center kontaktieren, geläufige Erfahrung ist, dass man gelegentlich in einem virtuellen Aufenthaltsraum lan-



det: der Warteschleife. Ursprünglich war sie wohl als technisch ausgereifte Lösung von Kapazitätsproblemen gedacht, die mit entsprechenden Ansaugen ausgerüstet den Kundinnen signalisieren soll, dass dem Anliegen von Seiten des Unternehmens alsbald Berücksichtigung geschenkt wird und ein erneuter Anruf unnötig ist – mithin Kosten gespart werden. Das wiederholte Aufsuchen dieses ungastlichen Ortes führt auf Seiten der Kundinnen allerdings häufig dazu, dass die von Call Centern in Imagekampagnen und Marketingsequenzen angepriesene immerwährende Rufbereitschaft sich schnell gegen das Unternehmen kehrt: Das Surfen in Warteschleifen entspricht nicht den Erwartungen der Anrufenden. Insbesondere lange Wartezeiten sind dann dazu geeignet, Ärger anzustauen und diesen bei den Agentinnen abzuladen. Ein Beispiel für eine solche Situation stellt der folgende Gesprächsausschnitt dar. Es handelt sich um die Eröffnungssequenz eines Kunden, der unmittelbar vor Beginn einer Auslandsreise anruft und in der Warteschleife gelandet ist:<sup>14</sup>

- M: Schön' guten Tag. Hier is die Hotline der <X-Bank>, mein Name is <Vorname Nachname>
- K: Ja guten Tag (*Auslassung 1 sek*) und zwar <Vorname Nachname> erst mal 'n ganz dicker Minuspunkt, ich häng jetzt fünf Minuten in der Leitung. Wie is das zu erklär'n? (*Lachen*)
- M: Das tut mir wirklich leid; ähm (.) ich kann's nich so auf Anhieb erklär'n. Möglicherweise, dass hier mehrere Anrufer waren.
- K: Ja, (.) können sie gleich wieder zehn Mark anweisen, weil es hat geheißen, wenn 'mer länger als zwei Minuten warten muss, dann wird die Telefongebühr erstattet. (*Lachen*)
- M: Jaa?
- K: Ja. So hat's geheißen. Da besteh ich drauf. Weil ich häng hier in der Leitung und weiß nicht, was los ist. Denk ich bin bei 'ner vernünft-

---

14 Einige Hinweise zur Transkriptionsweise: Zur Wahrung des Bankgeheimnisses wurden einzelne Passagen mit kundenbezogenen Daten in den Tonbandsaufzeichnungen der Gespräche zunächst durch die Bank gelöscht – diese Passagen sind jeweils mit „(*Auslassung n sek*)“ gekennzeichnet. Von uns hinzu gefügte Anonymisierungen stehen jeweils kursiv in spitzen Klammern (z.B. „<Vorname Nachname>“). Parasprachliche Gesprächsereignisse werden kursiv in runden Klammern angezeigt (z.B. „(*Lachen*)“). Bei ordnungsgemäßigem *turn taking* beginnt der folgende Redebeitrag linksbündig; sonst wird sog. Partiturschreibweise verwendet, d.h. der folgende Redebeitrag setzt, durch einen Schrägstrich markiert (/,“), an der Stelle an, an der die Vorrednerin unterbrochen wurde. Kurze Pausen werden mit „(.)“ bzw. länger mit „(.)“ angezeigt; wird die Rede unterbrochen, so wird dies mit „(n sek.)“ angezeigt, wobei „n“ die Sekundenzahl der Pause bezeichnet.

tigen Telefonbank und man kommt nicht durch. Also (.) das ist die erste Übung, die sie machen sollten, ...

Die Eingangssequenz dieses Gespräches weicht vom Standardverlauf anderer Gespräche deutlich ab. Offensichtlich ist, dass die Ablauforganisation der Bank an Grenzen stößt, die der Kunde nicht mehr akzeptieren will. Er bringt unmittelbar seine Kritik an der langen Verfahrensdauer an und dominiert damit die Interaktion. Mit seinem Hinweis auf die Entschädigung pocht der Kunde auf seine Rechte und beweist damit seine fachliche Kompetenz in Fragen seines Vertrages mit der Bank. Der Agent ist in die Defensive gedrängt und kann nur mehr oder weniger allgemeinverbindlich reagieren, da die Beschwerde offensichtlich begründet ist (den Agentinnen wird die Dauer der Wartezeit vom Kommunikationssystem angezeigt). Angesichts der Argumentation bleibt ihm nur noch, Schadensminimierung zu betreiben, indem er den Geltungsanspruch der Kundenforderung in Frage stellt („Jaa?“) und auf die konkrete Forderung zur Gutschrift von zehn Mark nicht eingeht. Diese Strategie hat insoweit Erfolg, als der Kunde auf eine formelle Bestätigung einer Kompensation verzichtet und stattdessen mit einer Problembeschreibung den Anlass seines Anrufes benennt. Daraus entwickelt sich ein gewöhnliches Beratungsgespräch.

Das Beispiel verweist auf einen Konflikt zwischen den seitens der Bank bereitgestellten personalen Ressourcen und einem offensichtlich diese übersteigenden Anrufaufkommen. Im Hinblick auf betriebswirtschaftliche Effizienz ist der Personaleinsatz gewöhnlich eher knapp gehalten. Der Versuch, personale Engpässe technisch durch die Lösung „Warteschleife“ zu überbrücken, ist jedoch offensichtlich wenig zielführend, sondern produziert neue Probleme: Andere Kundinnen reagieren angesichts solcher Engpässe weniger gut gelaunt und können von den Agentinnen zum Teil nur mit Mühe dazu bewegt werden, auf die Sachebene zurück zu kehren. Sowohl die an der Warteschleife geäußerte Kritik als auch im Anschluss daran notwendig werdende Beschwichtigungsversuche der Agentinnen verschärfen dann das ursprüngliche Problem, da sie die Dauer der Gespräche deutlich verlängern. Bei knapper Besetzung Gespräche länger als anlassbezogen notwendig zu führen, verweist andere Kundinnen wiederum in die Warteschleife – mit der Gefahr, dass sie ihre Verärgerung nicht nur durch Unmutsäußerungen deutlich machen, sondern grundsätzliche Konsequenzen wie eine Kündigung erwägen.<sup>15</sup>

---

15 Dass solche Begleitumstände nicht nur punktuelle Ereignisse sind, sondern als andauerndes Ärgernis wahrgenommen werden, verdeutlicht der nachfolgende Ausschnitt aus einem anderen Gespräch, in dem der Kunde nachfragt: „Wie lang dauert

Im weiteren Verlauf des eben bereits angeführten Gespräches spricht der Kunde neben einer wiederholten Mahnung zur schnelleren Annahme von Anrufen noch ein aus seiner Sicht problematisches Verhalten anlässlich der Ausstellung von Scheckvordrucken an:

- K: ich wollt' nur wissen, ob's funktioniert hat,  
M: /ja,  
K: /weil sonst steh ich  
im Ausland mit leeren Hä- leeren Händen da (*Lachen*), und das wär  
'n bisschen ungünstig, und  
M: /na klar  
K: /nachdem mir ihre Kollegin  
Schecks zu (.) schicken wollte, Euroschecks, und die bis heut nicht  
angekommen sind, vor über 'ner Woche, und jetzt hab' ich er-  
fahr'n, dass die noch gar nicht gedruckt sind, is natürlich  
M: /mhm,  
K: /des  
Vertrauen e bisschen erschüttert. Gell? (.)  
M: Versteh ich. Ja.  
K: Ja ich hab am Samstag telefoniert. Sie seh'ns in der EDV, das wird  
ja immer abgespeichert, und da gab's 'n bisschen Probleme, und  
wie g'sagt, was mir auch nich so gut g'fällt, ich muss mich jetzt nur  
beeilen, weil mei Flieger gleich geht,  
M: /Achso.  
K: /is diese ja des is  
diese permanente Wartezeit, ich erwart' halt wirklich, dass mer in-  
nerhalb von zwei Minuten verbunden wird, und nicht fünf Minuten  
in der Leitung hängt,  
M: /ja,  
K: /also da müssen se wirklich dran arbei-  
ten, sonst (...) werd' ich zum Januar hin wieder alles kündigen, das  
bringt mir nix, wenn ich wegen jeder Frage da fünf Minuten in der  
Leitung häng.

Der Sequenz lässt sich ein weiterer Hinweis auf organisatorische Rahmenbedingungen entnehmen, die zu Störungen in der Beziehung zwischen

---

denn das Problem noch? Das dauert nämlich schon ein paar Monate. Das is bei 'ner Direktbank äußerst ärgerlich.“ Offensichtlich ist es über einen längeren Zeitraum nicht gelungen, Anrufaufkommen und eigene Ressourcen auszutarieren.

Kundinnen und Agentinnen bzw. der Organisation führen: der Anrufer ging davon aus, dass seine Schecks unmittelbar im Anschluss an sein damaliges Gespräch gedruckt und verschickt werden. Dem steht aber entgegen, dass die Schecks zentral in einer Druckerei bearbeitet und von dort versandt werden. Auf die Bearbeitung haben die Agentinnen keinen Einfluss. Diese formale Routine ist dem Kunden ursprünglich nicht mitgeteilt worden, was zu Erwartungen führte, die dann enttäuscht wurden. Prozeduren wie die Bereitstellung von Schecks haben in der Direktbank eine ähnlich lange Verfahrensdauer wie in Filialbanken. Dieser Umstand ist aber nicht offen kommunizierbar, weil damit ein strategischer Vorteil der Direktbank in Frage gestellt würde: die ihr zugeschriebene Schnelligkeit im Prozesshandling. Bankenübliche Prozeduren, mit denen zum Beispiel Sicherheitsstandards bei Schecks zu garantieren sind, unterlaufen diesen Vorteil. Nicht nur in diesem Falle, sondern auch in weiteren Gesprächen wird daher in der Abwägung zweier positiv konnotierter Werte in der Erwartung der Kunden – Schnelligkeit und Sicherheit – letzterer zu Gunsten des herausgestellten Wertes der schnellen Bearbeitung zurück gestellt. Dem Rausch schneller Transaktionen scheint die finanztechnisch solide Umsetzung von Aufträgen kaum etwas entgegen setzen zu können. Die Bank ist damit den selbst gesetzten Zwängen ausgesetzt und führt ihre Mitarbeiter angesichts der Erwartungshaltungen der Kunden in Erklärungsnot.

### 3.2 Parallelität von Kommunikation und Sachbearbeitung

Es sind nicht nur die angedeuteten Mängel der Personalplanung, die die Interaktion beeinflussen. Bereits die Situation als solche ist geeignet, Missverständnisse und ähnliche unerwünschte Ergebnisse hervor zu rufen. Parallel Sachbearbeitung und Kommunikation leisten zu müssen, ist für die Agentinnen eine Doppelbelastung, die schnell zu Verfahrensproblemen führen kann, wie die folgenden Beispiele verdeutlichen:

K: Ok. Und dann hätt ich gerne eine Überweisung getätigt. Und zwar fünfhundert Mark,

M: /Glatt fünfhundert?

K: /Glatt fünfhundert, mhm.

M: An welche Kontonummer darf ich die überweisen? (*Auslassung 6 sek*), also hab ich jetzt notiert  
(*Auslassung 3 sek*).

K: /Ja, ja, genau und dann (*Auslassung 4 sek*).

- M: /Und  
welche Bankleitzahl gehört dazu?
- K: /999 999 99.  
*(Tastensklappern)*
- M: /Und wer ist der glückliche Empfänger des Geldes?
- K: <Name Finanzinstitut>, die Bausparkasse. *(Tastensklappern)* (5sek)
- M: Was geben Sie im Verwendungszweck an bitte?
- K: /Vertragsnummer  
*(Auslassung 6 sek).*
- M: Kommt sonst noch was hinzu zum Verwendungszweck?
- K: Nö, das wär's.
- M: Dann gehen wir's zusammen zu Ihrer Sicherheit auch nochmal durch.
- K: /Ja,
- M: /Und zwar überweisen Sie einen Betrag von genau neunhundert Mark.
- K: Fünfhundert!
- M: Tschuldigung fünfhundert, das war bereits von meiner Seite ein Fehler, da war der Neuner von der Kontonummer.
- K: *(Lachen)* Ok.
- M: Also fünfhundert Mark auf die Kontonummer *(Auslassung 7 sek).*

Die zu überweisende Summe von 500 Mark wird von dem Agenten verbal bestätigt. Während der den Gepflogenheiten der X-Bank entsprechenden Wiederholung des gesamten Auftrages nennt er jedoch einen anderen Betrag und wird vom Kunden korrigiert. Ob hier ein Eingabe- oder ein Ablesefehler vorliegt, kann und muss an dieser Stelle nicht geklärt werden. Offensichtlich ist, dass es sich um eine Diskrepanz zwischen den Dimensionen der Kommunikation und der Sachbearbeitung handelt. Die Konzentration des Agenten gehört eher dem Austausch mit der Kundin als dem genauen Ablesen des Monitors oder dem richtigen Eingeben in das System. Seinen Fehler kann er dann allerdings mit Blick auf seinen Bildschirm sofort identifizieren und entsprechend den Wünschen der Kundin berichtigen.

Ein einfaches „Versehen“ wäre eine durchaus akzeptable Erklärung für diesen Fehler. Allerdings ist der geschilderte Verlauf durchaus kein Einzelfall, sondern tritt in relevanten Größenordnungen auf. Gerade deshalb wird ja

seitens der Bank darauf geachtet, den Auftrag den Kundinnen gegenüber zu wiederholen und dadurch kommunikativ zu validieren. Ganz offensichtlich beansprucht das parallele Bearbeiten von Kommunikations- und Sachbearbeitungsdimensionen die Agentinnen über ein für die betriebliche Effizienz tolerables Maß hinaus. Die Kundin wird damit in die Rolle der Kontrolleurin ihres eigenen Anliegens gedrängt – eine Rolle, an der sie selbst Interesse hat und die der Bank zugleich etwaige entstehende Kosten durch eine falsche Transaktion erspart.

Ein weiteres Beispiel für das zum Teil filigrane Zusammenspiel der beiden angesprochenen Ebenen ist das folgende Gespräch:

- K: Ja? Und zwar. Wir ich hab wieder ‘n Problem mit ihnen,  
M: /oh Gott.  
K: /Nicht mit ihrer Person, sondern mit ihrer Bank, (*Lachen*)  
M: /(*Lachen*)  
K: /äh und zwar die Nummer *A B C D E F*. (.) Gucken sie da mal, kann man mein Pech vielleicht sehn.  
M: /*A B C D E F*. ‘n Depot?  
K: /Äh  
ja, und zwar, je- äh nee die heißt, *A B C D X Y*.  
M: Ich such sie nur mal ganz schnell aus. ‘n kurzen Augenblick.  
K: /Mhm,  
M: Das is die Wertpapierkennnummer gewesen.  
K: /Ja,  
M: Sooo. *A B C D E F*. (.4 sek.) Die soll sich in ihrem Depot befinden?  
K: /Richtig,  
M: Schau ich noch mal alle durch, weil auf den ersten Blick hab ich nicht den- ahja. <*Name Aktiengesellschaft*>  
K: /ja, richtig. Und was ist da passiert? Könne se des nachvollziehe?

Nach der Identifikationsprozedur beklagt der Kunde ein Problem und benennt in seinem Redefluss die Kennnummer eines Wertpapiers. Der Agent registriert diese Angabe und wiederholt sie gegenüber seinem Gesprächspartner. Dieser will bereits zur Erläuterung seines Anliegens über gehen

(„Äh ja, und zwar, je-“), bemerkt dann aber, dass er die Kennnummer fehlerhaft angegeben hat und korrigiert die Angabe. Der Agent registriert den *Inhalt* dieser Korrekturmitteilung nicht, sondern reagiert nur auf der formalen Diskursebene mit dem Verweis, dass er den betreffenden Depottitel zunächst im Computersystem suchen muss, und bittet um etwas Zeit. Er ruft in der Zwischenzeit an seinem Computerbildschirm das entsprechende Programmfenster für Wertpapierdepots des Kunden auf und versichert sich beim Kunden (der dies nicht explizit angegeben hatte) zurück, dass es sich auch wirklich um ein Wertpapierdepot handelt. Dann aktualisiert er durch laute Nennung nochmals die von ihm registrierte (falsche) Kennnummer, um dem Kunden anzuzeigen, dass er jetzt die benötigte Seite am Computer geöffnet hat. Zu dieser Nummer befindet sich allerdings kein Eintrag im Depot, was den Agent nach kurzer Suche („(4 sek.)“) zu einer zweifelnden Rückfrage veranlasst. Der Kunde registriert nun seinerseits nicht, dass der Agent die Korrektur nicht wahrgenommen hat und gibt eine Bestätigung der Nachfrage auf Grundlage seiner korrigierten Angabe. Daraufhin durchsucht der Agent alle Kennnummern des Depots, findet einen weitgehend übereinstimmenden Eintrag (die korrigierte Nummer) und benennt diesen, um sich beim Kunden rückzuversichern, ob es sich um den genannten Titel handelt, was der Kunde bejaht.

Anders als im vorher gehenden Beispiel konzentriert sich der Agent in diesem Fall bereits sehr frühzeitig auf die technischen Schritte zur Bearbeitung der Kundenanfrage. Im Wechsel der Computerdateien und Bildschirmmasken ist offensichtlich so viel Aufmerksamkeit notwendig, dass das Gespräch mit dem Kunden zwar auf der Ebene der formalen Kundenerwartungen an eine professionelle Gesprächsführung fortgesetzt, aber die Mitteilung des Kunden inhaltlich nicht erfasst wird. Beim Kunden, der bereits einleitend eine Reklamation angekündigt hat, können so Eindrücke sowohl sachlicher Inkompetenz des Mitarbeiters bzw. von Mängeln in der Datenbankstruktur des Geldinstituts entstehen, die die subjektive Berechtigung seiner Reklamation bestätigen.

### **3.3 Sachbearbeitung kommunizieren**

Wie bereits das eben angeführte Beispiel zeigt, besteht eine weitere Aufgabe für die Agentin während des Gespräches mit der Kundin darin, ihre der Kundin unsichtbar bleibenden Handlungen auf der Ebene der Sachbearbeitung zu erläutern. Andernfalls ist es den Kundinnen unmöglich, wirklich an der kommunikativen Bearbeitung ihres Anliegens teil zu haben, und ihre sozialen Erwartungen an einen permanent dialogisch und unterbrechungs-

frei verlaufenden Gesprächsverlauf werden verletzt. Der folgende Textauschnitt verdeutlicht, was passiert, wenn eine Kundin außen vor bleibt und versucht, die unerwartet entstehende Stille durch eigene Äußerungen zu strukturieren:

- K: Zwei Fragen hab ich.
- M: /Ja.
- K: Und zwar hab ich einen Umsatz auf meinem Gehaltskonto,
- M: /ja?
- K: Da hab ich als Empfänger (*Auslassung 1 sek*) hier is keiner frei; (*Auslassung 1 sek*) fünfzich Mark neunundfünfzich als Lastschrift abgebucht haben könnte. (*einatmen*)
- M: Kleinen Moment, das schau ich mir mal an,
- K: /Können sie da mal was nachkucken?
- M: Ja gerne. (.) Am siebten.
- K: /Am siebten siebten;
- M: /war das  
(.8 sek.)
- K: Ich war nämlich zu diesem Zeitpunkt gar nich im Land
- M: (.1sek.) Mh. Gute Frage. Äh ich hab hier ne Kartennummer, (.) die *neun neun neun neun* und so weiter, (.)
- K: /mhm,
- M: Das scheint hier also um (.) eine Lastschrift zu gehen, ähm

Zwar wird vom Kunden die Bitte geäußert, der Agent möge sich den Sachverhalt einmal genauer ansehen und der Agent kommt diesem Wunsch auch nach. Dennoch fühlt sich der Kunde nach einem acht Sekunden dauernden Schweigen des Agenten zu weiteren Erklärungen veranlasst, ohne dass er weiß, ob dies dem Agent im Augenblick nützt, von ihm überhaupt aufgenommen wird oder nicht gerade seine Konzentration stört (siehe Beispiele 2 und 3). Der Agent reagiert zunächst mit weiterem Schweigen. Die Situation technisch vermittelter Kommunikation versetzt den Kunden in einen Zustand der Ungewissheit: er weiß nicht exakt, was in seinem Anliegen unternommen wird, sondern muss sich voll und ganz auf den Agent verlassen. Während in unseren Aufzeichnungen einige Kundinnen eine



Stille von bis zu 22 Sekunden „ertragen“, ist anderen (wie dem Kunden im obigen Beispiel) anzumerken, dass sie mit dieser Situation nicht zurecht kommen und ihrerseits versuchen, den Gesprächsfaden wieder aufzunehmen. Nur wenige Agentinnen vermögen es, die dargestellte Situation des Schweigens zu vermeiden, indem sie über den Hinweis auf globale Aktivität („das schau ich mir mal an“) hinaus qualifizierte Angaben zu ihrem Handeln machen. Es ist zu vermuten, dass die Agentinnen im Augenblick ihres Schweigens ganz auf die Arbeit am Computer konzentriert sind und, anstatt Meta-Kommunikation darüber zu betreiben, was sie gerade tun, ihren Kommunikationspartner gleichsam vergessen – ein verständliches Verhalten angesichts der strukturellen Belastung durch zwei Dimensionen der Arbeit, das sich allerdings nur schwerlich mit der von der Bank werbewirksam verkündeten besonderen Aufmerksamkeit für die Kundinnen vereinbaren lässt.

Eine weitere zu kommunizierende Situation stellen technisch bedingte Verzögerungen im gewohnten Ablauf dar:

- K: /Yo, ok. Gut, dann Sie wollten mir was zuschicken, brauchen Sie wahrscheinlich die Adresse,
- M: /Genau. Sie sind Herr (*Auslassung 3 sek*). Mit K oder mit C? (*Auslassung 2 sek*)
- K: Mit K mit K.
- M: Mit K, ok. (..) Kleinen Moment noch, die Straße ist? (*Auslassung 4 sek*)
- K: Richtig genau. (..)
- M: Kleinen Moment noch. (..) Es dauert noch n bisschen bis
- K: /Kein kein Problem. (*lacht*)
- M: (*4-5 Silben unverständlich*) grad im Moment wieder langsam; (*lacht*) so. Na. (.4 sek.) So, jetzt ähm, (*Auslassung 6 sek*) Ja, die Postleitzahl (*Auslassung 13 sek*). Darf ich auch die Telefonnummer notieren?

Die Erklärung, dass der Computer nicht in der gewohnten Geschwindigkeit, sondern langsamer als üblich arbeite, ist eine qualifizierende Erklärung im oben genannten Sinne: Der Agent erläutert Pausen und versetzt den Kunden damit in die Lage, der Interaktion in ihrer Dynamik zu folgen.

Solche Erklärungen sind bisweilen auch nötig, wenn Kundinnen sich über einen problematischen Zugang beschweren, wie dies im folgenden Beispiel geschieht, in dem ein handfestes Problem mit dem Sprachcomputer im Mittelpunkt steht:

M: Schön guten Tag, hier ist die Hotline der X-Bank, mein Name ist <Vorname Nachname>?

K: *(Räuspern) (Auslassung 2 sek)*

M: Morgen!

K: Herr A. Ähmm (...) hier hab isch das G'fühl, seit ihr den Sprachcomputer da habt, seid ihr schlechter zu erreiche, ich probier schon seit Tage irgendwie, welche Transaktionen abzukläre, und des Ding, vor allen Dingen scheints auch net g'scheit zu funktioniere, es hat mich zwischendurch dreimal rausgeworfe. Also (...) ich hab (tiefes Atmen) gibt's ä Möglichkeit dieses Sprachcomputersystem da um zu umgehe? Also (...) isch find des irgendwie net so arg (...) net so arg servicefreundlich. Isch hab doch kei Luscht mit'm Computer zu telefoniere; muss

M: /ja.

K: /isch ehrlich sage. Also (...) desch isch eigentlich net so des wie isch mir des vorstell.

M: Ja, ja,

K: *(Räuspern)*

M: Also (..) ne Möglichkeit das äh (..) zu umgehen, die ham sie ja jetzt schon grad angerufen.

K: *(tiefes Einatmen)* Ahja.

M: Also (..) ähm (..) sie könn' das hier gerne auch (..) gleich äh durchführ'n. Sie sagten, sie hätten da mehrere Sachen.

K: Mh mh ja und zwar, isch hat ähmm (..) angerufen, weil isch ne ähm (..) für mein Depotkonto Geld verkaufen wollt, da hat isch erscht Mal Probleme überhaupt durchzukomme,

M: /ja,

K: /mit der *(drei Silben unverständlich)* und gut. Isch mein am Anfang, da isch ma da no net so versiert mit dem Eintippe, halt der het misch dauernd rausgeworfe, dann hat er zwischedrin hat er die sechs net fertisch gesacht,

M: /mhm,

- K: /da war isch dann auch etwas irritiert,  
 M: /ja,  
 K: /mittlerweile  
 weiß isch, dass er dazwische dursch als mal abschaltet, irgendwie  
 also isch weiß net, ob's da Probleme gibt, also (..) es war wirklich  
 so g'wese. Gut. Dann bin isch irgendwann durschkomme,

Der eigentlich zur effizienten Bearbeitung von Routineanliegen gedachte Kommunikationsweg Sprachcomputer generiert auf Grund seiner offensichtlich wenig anwenderadäquaten Konfiguration einen erhöhten Aufwand. Kundinnen müssen die notwendigen Bedienroutinen erst einüben – und sind dabei auf sich allein gestellt, weil Erläuterungen zu fehlerhaften Eingaben systemseitig nicht bereitgestellt werden. Nach mehr oder weniger häufigen Versuchen wird dann auf andere Kontaktwege zurückgegriffen, üblicherweise dann wohl die Gesprächshotline wie im dargestellten Beispiel. Bevor die GesprächspartnerInnen auf den sachlichen Grund der Kontaktaufnahme zu sprechen kommen, muss der Agent die Verärgerung der Kundin über den seit längerem nur unzureichend funktionierenden Sprachcomputer der X-Bank auffangen. Die ursprünglich angedachte Verlagerung notwendiger Aktivitäten zum Erbringen der Dienstleistung auf die Kundin läuft Gefahr, sowohl in der initialen Phase – und diese existiert für jede Kundin – als auch bei technischen Problemen zu einer Mehrbelastung für die Agentinnen zu werden. Dies wird insbesondere dann zum Problem, wenn in Folge der Einführung von Sprachcomputern der Personaleinsatzschlüssel mit eben dieser Begründung geändert wird. Zwar sind die Agentinnen dann möglicherweise von bestimmten Routineaufgaben entlastet; es wäre aber zu prüfen, ob die damit entstehenden zusätzlichen Beratungsaufgaben diese Erleichterung konterkarieren.

### 3.4 Ablaufroutinen umgehen

Andere Probleme im Dienstleistungsprozess gründen weniger in technischen Besonderheiten als vielmehr in einer (betriebsseitig oder auch gesetzlich) vorgegebenen Ablauforganisation. Das folgende Beispiel verdeutlicht, dass diese Routinen Konflikte hervorrufen können, wenn sie dem Anliegen der Kundinnen entgegenstehen bzw. gewünschte Lösungen erschwert werden:

- M: Schön guten Tag. Hier is die Hotline der X-Bank, mein Name ist  
 <Vorname Nachname>

- K: (Auslassung 2 sek) Herr <Nachname>. Ich habe (..) ein (..) Fax für sie.
- M: Ja?
- K: Und zwar vom Finanzamt.
- M: Mhm?
- K: Da hat äh der Finanzbeamte die Pfändungs- und Einziehungsverfügung zurückgenommen.
- M: Ja
- K: Äh (..) wie schnell kriegen sie des, wenn ich des jetzt auf die neun- undneunzich schicke.
- M: (.) Also wir kriegen's, ähm (..) also es is natürlich gleich da, nur dass es gleich auf'm richt'chen Schreibtisch äh liegt, (.) des wird dann sicherlich mmh n'bisschen dauern einfach.
- K: /Ja. Weil wir nämlich ja nur mit äh äh Kreditkarte bei euch bezahl'n können, sonst komm wir ja gar net ans Geld ran. Ne?
- M: Ja,
- K: Und äh (...) wir müssen dringend was zu Essen kaufen.
- M: Versteh ich. Ich werd mal nachfragen, ob's da irgendwie ne Möglichkeit gibt das abzukürzen. Ganz klein Augenblick.
- K: Ja danke.  
(.117 sek.)
- M: So da bin ich wieder,
- K: Ja.
- M: Also. Ich sag ihnen gleich die Faxnummer. Das is (..)

In der dringlichen Angelegenheit des Kunden ist die Übermittlung des benötigten Schriftstückes über die öffentlich zugängliche Faxnummer des Unternehmens nicht zielführend. Der mit Benutzung dieses Weges ausgelöste Prozess hätte allein distributiv einige Zeit in Anspruch genommen und dem Kunden in seiner akuten Notlage nicht geholfen. Dem Kunden ist dies bewusst und er möchte eine Alternativlösung: Eine Nummer, die sein Fax an die richtige Stelle lenkt. Der Agent seinerseits benötigt einige Zeit, um diese Alternative organisatorisch abzusichern. Offensichtlich bestehen für solche Fälle unternehmensseitig keine Routinen, etwa in Form einer zentralen Notfall-Faxnummer, die den Agentinnen bekannt ist. Das weist darauf, dass die organisatorischen Rahmenseetzungen allein auf den

Normalfall zielen; Ausgangspunkt für die Prozesse ist eine fiktiv vorausgesetzte „Normalkundin“. Ein Großteil der durchaus unterschiedlichen täglichen Aufträge dürfte auf diesem Weg zu bewältigen sein. Sachprobleme außerhalb dieses Korridors erfordern allerdings das individuelle Geschick der Agentinnen, problemgerechte Alternativen erst herzustellen – was technisch wie organisatorisch kaum Probleme bereiten dürfte. Ob es sich deshalb um eine unbeabsichtigte Lücke im System des (Notfall-)Services handelt (die mit einer intern kommunizierten Notfallnummer zu schließen wäre) oder ob diese Lücke aus Effizienzgründen bewusst in Kauf genommen wird, muss an dieser Stelle offen bleiben. Festzuhalten ist zumindest, dass Fälle außerhalb der gewohnten Routinen keinerlei Berücksichtigung in der Ablauforganisation finden, und es damit dem Zusammenspiel von Agentinnen und Kundinnen überlassen bleibt, die notwendigen Prozeduren zu generieren.

#### 4 Schlussbetrachtung

Im Mittelpunkt dieses Beitrags standen die arbeitsorganisatorischen und technischen Rahmungen von Dienstleistungsinteraktionen. Diese sind der Gesprächssituation *vorgängig*; daher ist es sinnvoll, die Dienstleistungsinteraktion selbst als inkludiert zu betrachten. Ausgehend von der Studie in einem Call Center im Finanzdienstleistungsbereich wurde verdeutlicht, dass solche Rahmungen oft nicht den Handlungsvoraussetzungen der Akteure angemessen gestaltet sind. Zudem sind sie mitunter in sich widersprüchlich (vgl. hierzu auch die arbeitspsychologischen Forschungen zu bedingungsbezogenen Belastungen, z.B. Moldaschl 1991, Oesterreich et al. 2000).

Es wurden vier Problembereiche vorgestellt, die auf die technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen des Unternehmens zurückgehen:

- Institutionelle Störgrößen der Interaktion
- Parallelität von Kommunikation und Sachbearbeitung
- Sachbearbeitung kommunizieren
- Ablaufroutinen umgehen.

Die dargestellten Probleme verweisen auf die Notwendigkeit, organisatorische Rahmenbedingungen und die Handlungsvoraussetzungen der Akteure in Übereinstimmung zu bringen. Dies kann heißen, dass versucht wird, die Akteure an die Bedingungen der Organisation anzupassen. Oftmals wird ein sinnvollerer Weg jedoch sein, die Bedingungen so zu gestalten, dass sie

den Akteuren und der Logik ihres Handelns gerecht werden. Zudem sind Aspekte der Arbeitsbedingungen in sich widersprüchlich und bieten daher Anlass für Arbeitsgestaltung. Dabei ist nicht allein auf die Beschäftigten zu achten, sondern auch auf die Handlungsbedingungen von Kundinnen (vgl. Rieder/Matuschek/Anderson 2002, Rieder/Matuschek 2003). Dies gilt insbesondere für Unternehmen, die versuchen, ihren Kundinnen „high quality“ zu bieten (vgl. für die Bestimmung dieses Typus' Kleemann/Matuschek 2002 und 2003b, Matuschek/Kleemann 2003). Für eine solche Strategie steht die untersuchte Direktbank geradezu prototypisch. Sie zielt auf eine hohe Servicequalität in dem Sinne ab, dass – im spezifischen Kontext komplexer Telefondienstleistungen – die Gesprächsführung der Agentinnen vordringlich auf eine „individuelle“ und „authentische“ Betreuung der Kundinnen ausgerichtet ist. Dazu werden den Agentinnen zwar allgemeine Verhaltens- und Zielvorgaben für die Gesprächsführung mit auf den Weg gegeben; sie sollen aber auf dieser Grundlage dezidiert einen je individuellen Gesprächsstil entwickeln, um den Kundinnen eine möglichst umfassende Betreuung zu bieten.

Die vorliegende Analyse verweist gleichsam auf die Beschränkungen einer solchen Strategie, weil deutlich wird, dass zum einen die Arbeitsbedingungen für die Agentinnen den erklärten Absichten des Unternehmens deutliche Grenzen setzen, und dass zum anderen die kommunikativen Aspekte der Dienstleistungsinteraktion nicht entkoppelt von ihrem „materiellen Substrat“, nämlich den konkreten Anliegen der Kundinnen betrachtet werden können. Die Agentinnen sind bei aller „Individualität“ der kommunikativen Betreuung der Kundinnen weiterhin auf die technischen und organisatorischen Bedingungen der Organisation verwiesen, die im Kontext banküblicher Prozeduren zum Teil auch nicht ohne weiteres veränderbar sind. Insofern geraten hier umfassender Betreuungsanspruch und limitierte Handlungsmöglichkeiten der Agentinnen in Widerspruch zu einander.

Das verweist auf ein generelles Selbstwahrnehmungsproblem des Managements: Die Schwerpunktsetzung in der Dimension „Qualität der Gesprächsführung“ wird als eine „universelle“ Lösungsstrategie angesehen, auf deren Grundlage andere, „traditionelle“ Parameter der Arbeitsorganisation (im konkreten Fall: Wartezeiten, Effizienz und Individualität der Bearbeitungsprozeduren, etc.) im Effizienzsinne des Unternehmens „optimiert“, d.h. in ihrer Qualität für die Kundin eingeschränkt werden können. Letzten Endes wird also die Qualität der unmittelbaren Betreuungssituation zu einer Kompensation für in der Sache standardisierten Service. Zugleich entgeht dem Management, dass technisch-organisatorische Restriktionen der Dienstleistungserbringung für die Agentinnen dazu führen, dass auch die

Ziele eines hochwertigen Kundenservices in der Dienstleistungsinteraktion selbst durch diese Restriktionen geradezu unterlaufen werden, da die Kundinnen auch in der konkreten Interaktion immer die Gesamtgestalt von persönlicher Interaktion und sachlicher Erbringung von Dienstleistungen bewerten. Mehr noch: die konkrete Interaktionsweise der Agentinnen wird letztlich zur abhängigen Variable, der die unabhängige Bewertung der Sach-Qualität der Dienstleistungen der Organisation vorangestellt wird. Diese Sach-Qualität wird aber weitgehend *jenseits* der konkreten Interaktion determiniert, und wenn diese nicht mit den vom Marketing der Organisation geschürten Kundinnen-Erwartungen nach einem umfassend guten Service übereinstimmt, entsteht aus Sicht der Kundinnen letzten Endes ein Missverhältnis zwischen schöner Oberfläche der Dienstleistung und tristem materiellen Korrelat. Der umfassende, individuelle Service der Agentinnen verkümmert dann zu einer kompensatorischen Leistung, die Unzufriedenheit der Kundinnen abzufangen. Eine solchermaßen „halbierte“ high-quality-Strategie konterkariert also letzten Endes die vor den Kundinnen erklärte Zielsetzung eines umfassend superioren Services.

(Originalbeitrag)

## **„Plaudern – nicht so einfach im Call Center“**

*Teil eines Interviews mit einem Agenten des Call Centers der Direktbank. Er berichtet über eine Kundin, die eine Überweisung bestellt ...*

*Agent:* „Da stand im Special-Feld 'Vorsicht, Kundin redet viel'. Das war der Hammer!“

*Interviewer:* „Das hat gestimmt?“

*Agent:* „Das hat voll gestimmt! Also die wollte eine Überweisung machen, eine halbe Stunde für eine Überweisung. Normalerweise brauche ich eine Minute, vielleicht sogar 50 Sekunden – der Hammer! Dann war irgendwas und ich hab gesagt 'Sie bekommen einen Rückruf' und dann hat sie gemeint 'Aber ich bin in der Dusche und ich bin nackt, ich kann da nicht ans Telefon rennen und der Nachbar beobachtet mich'. Und da hab ich gemeint: 'Gönnen Sie doch dem Nachbarn eine Freude und ziehen sich an'. Ich weiß nicht, also es gibt schon amüsante Gespräche, doch.“

*Interviewer:* „Und da war es nicht möglich, früher aufzulegen?“

*Agent:* „Nee! Weil wir waren ja nicht mit der Überweisung fertig. Wir sind nicht zur Überweisung gekommen, und es wäre total unfreundlich gewesen zu sagen: 'Entschuldigung, können wir uns irgendwie beeilen', 'Ja, ja aber wissen Sie das Wetter bei uns in Stadt G. und ...' – ach. Nee, es ist manchmal nicht möglich, nein, nee, definitiv. Bei ihr war es nicht möglich. Also ich zumindest hab's nicht geschafft.“

*Interviewer:* „Also die ist dann immer vom Thema abgeschweift?“

*Agent:* „Immer! Dann haben wir endlich die Überweisung gemacht – und sie hat immer noch weitergeredet. Dann hab ich gesagt: 'Ahm, ich würde so gern mit Ihnen plaudern, aber sieben Kunden warten und Sie wären genau so sauer'. Also es war halt so ironisch gemeint, auch spaßmäßig und ich habe auch gemeint 'Ich hoffe, wenn Sie wieder mal anrufen, und es ist sonnig, dann kommen Sie bei mir raus, wenn niemand da ist, dann unterhalten wir uns mal ziemlich, ziemlich lange'. Dann hat sie gemeint 'Ok, nett von Ihnen' ... und dann war das Gespräch zu Ende ...“





*Peggy Szymenderski*

## **Der Kunde als Belastungsfaktor. Personenbezogene Dienstleistungsarbeit im Call Center**

Der folgende Beitrag<sup>1</sup> präsentiert die Ergebnisse einer Auswertung des empirischen Call Center – Materials aus dem Projekt „Dienstleistung als Interaktion“ zum Thema Belastungen der Mitarbeiter. Nach einer anfänglich eher zögerlichen sozialwissenschaftlichen Beschäftigung mit dem Themenfeld Call Center liegt mittlerweile eine vergleichsweise große Zahl von Studien zur Arbeit in diesem neuen Arbeitsfeld vor<sup>2</sup>. Schwerpunkt ist dabei die allgemeine Beschreibung der Merkmale dieser Tätigkeit, wobei teilweise auch auf typische Belastungserscheinungen eingegangen wird. Besonders beachtet werden dabei in der Regel die Auswirkungen der betrieblichen Arbeitsorganisation sowie der technischen Arbeitsbedingungen, oft mit dem Ziel einer Verbesserung der ergonomischen Gestaltung von Call Centern. In diesem Beitrag geht es jedoch um ein Feld ganz anderer Bedingungen für typische Belastungen im Call Center, das bisher so gut wie keine Beachtung gefunden hat: Belastungen, die aus dem direkten Umgang mit den *Kunden* entstehen.

### **1 Einleitung**

Das Thema „Dienstleistung“ und „Dienstleistungsgesellschaft“ findet nach wie vor große Aufmerksamkeit, wissenschaftlich, betriebspraktisch wie nicht zuletzt in der allgemeinen Öffentlichkeit. Meist geht es dabei um wachsende Anforderungen der Kunden an den betrieblichen Service und den komplementär steigenden Bedarf von Unternehmen an kundengerechten Dienstleistungsprodukten. Eine wichtige Methode der direkten Kundenansprache und flexiblen Kundenbetreuung stellen seit einigen Jahren Call Center dar (Bittner et al. 2000, Böse/Flieger 1999, Isic et al. 1999).

---

1 Für Kritik und Anregungen möchte ich Kerstin Rieder, Angela Poppitz, Wolfgang Dunkel, Philip Anderson und insbesondere G. Günter Voß danken.

2 Vgl. Bittner et al. (2000), Böse/Flieger (1999), Holtgrewe (2001b), Kleemann/Matuschek (2003a), Pflugk (2002).

Call Center gelten als neue organisationale Strukturen zur mediengestützten Erbringung von Dienstleistungen und verfolgen das Ziel, möglichst kostengünstig den telefonischen Kontakt zu den KundInnen zu reorganisieren und ihr Dienstleistungsangebot zu erweitern. Call Center stellen für die Unternehmen wichtige Verbindungsstellen zu den Kunden dar und haben neben Effizienzgewinnen durch eine Standardisierung der Kommunikation sowie Nutzung von Informationstechnologie die Funktion, durch kundenorientierte Kommunikation die Zufriedenheit der Kunden zu erhöhen und diese damit langfristig an das Unternehmen zu binden (Bittner et al. 2000, Isic et al. 1999, Metz et al. 2001).

Die Anzahl der Call Center hat in der vergangenen Zeit rasch zugenommen. Anfang der 2000er Jahre waren bereits mehr als 200.000 Mitarbeiter in circa 3.000 Call Centern beschäftigt (Holtgrewe/Kerst 2002, Metz et al. 2001). Der Bereich ist durch eine große Dynamik gekennzeichnet, so dass diese Zahlen keine über die Zeit stabilen Informationen darstellen. Festzuhalten ist jedoch, dass Call Center Anfang der 2000er Jahre zu den boomenden Zweigen im Dienstleistungsbereich gehörten (Bittner et al. 2000). Mittlerweile zeichnet sich eine Entwicklung der Call Center zu sogenannten Communication Centern unter verstärkter Nutzung elektronischer Medien (wie etwa das Internet) ab.

Konkret ist ein Call Center erst einmal nicht mehr als eine *organisationale Zusammenfassung von Telefonarbeitsplätzen*, für die es inzwischen jedoch hoch komplexe Organisationsformen und nicht zuletzt aufwändige computergestützte Hard- und Softwaresysteme gibt (Böse/Flieger 1999). Die Mitarbeiter werden zumeist als „Agents“ bezeichnet. Ihre Tätigkeit zeichnet sich dadurch aus, dass die Beschäftigten die meiste Zeit in direktem Kundenkontakt stehen und somit eine Vielzahl von Gesprächen führen. Dabei kann unterschieden werden, in welche Richtung die Anrufe erfolgen: Die Annahme eingehender Anrufe von Kunden werden als Inboundgespräche, die aktive Kontaktaufnahme mit Kunden durch die Agents als Outboundgespräche bezeichnet. Call Center kennzeichnet außerdem das Fehlen des face to face Kontaktes zwischen Agent und Kunde. Die persönliche Kommunikation während der Dienstleistungserbringung, wie bspw. am Schalter einer Bank, wird durch den telefonischen Kontakt ersetzt (Bittner et al. 2000). Es findet mediale Interaktion statt, in der Dienstleister und Bedienter technisch unterstützt kommunizieren. Für beide stellt sich damit das Erfordernis, das Fehlen von visuellen Informationen über zusätzliche akustische Informationen zu kompensieren (Rieder/Matuschek/Anderson 2002).

Technische Voraussetzung<sup>3</sup> für den Betrieb von Call Centern ist die Integration von Telefon- und Computertechnologie. Die Mitarbeiter telefonieren mit einem Headset, d.h. einem Kopfhörer, an dem ein Mikrofon befestigt ist. Es wird computerunterstützt gearbeitet, z.B. unter Nutzung von Datenbanken mit Produkt- und/oder Kundendaten oder des Internet. Der PC bietet die Möglichkeit, Informationen für das Gespräch bereitzustellen. Die Verteilung der Anrufe auf verfügbare Agents erfolgt über Automatic Call Distribution, kurz „ACD-Anlagen“, die neben dem Computer eine der wichtigsten Komponenten eines Call Centers darstellt (Bittner et al. 2000, Böse/Flieger 1999).

Call Center können als organisationseigenes, so genanntes Inhouse – Call Center oder als ausgelagerte Unternehmenseinheit wie auch selbstständiges externes Unternehmen Dienstleistungen anbieten. Sie stellen keine eigene Branche dar bzw. die externen Call Center können in keine spezifische Branche eingegliedert werden. Da viele Call Center unternehmensintern organisiert sind, werden sie zu den Branchen gezählt, in denen die Firmen tätig sind. Dabei lassen sich Branchenschwerpunkte erkennen: Der Finanz-, Versicherungs- und Bankenbereich stellen ein großes Feld dar, gefolgt vom Handel sowie der Informations- und Kommunikationswirtschaft (Bittner et al. 2000).

Das Dienstleistungsangebot in Call Centern reicht von einfachen Informationsauskünften über Bestellannahmen, Reklamationsbearbeitungen bis hin zu komplexen Beratungen und professionellen Informationsauskünften. Das Spektrum der Arbeit für Beschäftigte erstreckt sich also von einfachen bis hochqualifizierten Aufgaben (Bittner et al. 2000).

Die Call Center Arbeit ist seit einiger Zeit verstärkt Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen. Ein Thema dabei stellen die Belastungen in dieser Tätigkeit dar<sup>4</sup>. Behandelt werden meist psychische und physische Beanspruchungen der Beschäftigten auf Grund ungünstiger Arbeitsorganisation und mangelhafter ergonomischer Arbeitsplatzgestaltung. Wenig Beachtung finden hingegen Belastungen, die aus dem direkten Umgang mit Kunden hervorgehen. Lediglich Dormann et al. (2002) betrachteten diese im Zusammenhang mit den emotionalen Anforderungen, die mit der Call Center Arbeit einhergehen.

---

3 Mehr zu Technik in Call Centern bei Bittner et al. (2000), Böse/Flieger (1999) und Kleemann et al. in diesem Band.

4 Siehe dazu: Bittner et al. (2000), Dormann et al. (2002), Isic et al. (1999), Metz et al. (2001), Raestrup (2002), Richter/Schulze (2001), Willamowski/Richter (2002).

Der vorliegende Artikel, der auf der Grundlage einer Sonderauswertung des Call Center Materials des Dienstleistungsprojekts basiert und nur einen kleinen Ausschnitt der Befunde darstellt, beschäftigt sich mit spezifischen Belastungen unter diesem Fokus. Nach kurzen Darstellungen zur theoretischen Grundlage und zum Begriff Belastung wird auf Erschwerungen im Umgang mit Kunden im Call Center näher eingegangen. Um Besonderheiten der Belastungssituation im Call Center herausarbeiten zu können, wird abschließend ein knapper Vergleich mit der Tätigkeit der Krankenpflege vorgenommen, die von Rieder (1999) mit den hier angewandten Belastungskategorien untersucht worden ist.

## **2 Das handlungsregulationstheoretische Verständnis von Belastungen**

Die theoretische Grundlage für die folgenden Ausführungen bildet die arbeitspsychologische Handlungsregulationstheorie. Ziel dieses inzwischen breit etablierten und viel beachteten Ansatzes ist es, eine Psychologie des Handelns und seiner Regulation mit besonderem Fokus auf Arbeitsprozesse zu formulieren. Das Hauptinteresse der Handlungsregulationstheorie gilt der Analyse psychischer Prozesse, die der von außen sichtbaren Tätigkeitsabfolge ihre Form und Gestalt geben. Hinterfragt wird dabei, wie der Mensch in der Lage ist, seine Beziehungen zur Umwelt gemäß eigener Intentionen zu gestalten. Es wird davon ausgegangen, dass das psychologisch Bedeutsame beim Handeln die Regulation dieser Handlungen ist. Es interessiert also die Art und Weise, wie bestimmte Ziele gebildet werden, wie sie in Teilziele untergliedert und schließlich durch Teilhandlungen erreicht werden (Leitner et al. 1993, Oesterreich/Resch 1985, Oesterreich/Volpert 1999).

Bevor das Verständnis von Belastungen in der Handlungsregulationstheorie vorgestellt wird, soll hier zunächst auf die Frage eingegangen werden, inwiefern die Handlungsregulationstheorie eine sinnvolle Grundlage für die Untersuchung von personenbezogener Dienstleistungsarbeit ist. So bezweifelt Brucks (1998) eine Übertragbarkeit von Konzepten der Handlungsregulationstheorie auf Dienstleistungstätigkeiten. Sie formuliert die These, die Begrenzung handlungstheoretischer Forschung auf die Beschreibung des zielgerichteten Handelns eines Akteurs mache die Untersuchung personenbezogener Dienstleistungsarbeit unmöglich, da die Besonderheiten personenbezogener Dienstleistungstätigkeit, wie etwa die Nicht-Planbarkeit der Dienstleistungen, nicht deutlich werden. Volpert (1999) umgeht diesen kritischen Aspekt, indem er vorschlägt, das Modell der bewussten rationa-

len Planung durch ein Modell des intuitiv-improvisierenden Handelns zu ergänzen. Das intuitiv-improvisierende Handeln sei gekennzeichnet durch ein sich flexibel auf die Gegebenheiten der Umwelt stützendes Vorgehen. Genau diese Form von Handeln sei charakteristisch für viele Formen von Dienstleistungsarbeit, in denen typischerweise der konkrete Tätigkeitsablauf nicht planbar und in sich brüchig ist. Mit einer solchen Erweiterung ist die Handlungsregulationstheorie sehr gut auf personenbezogene Servicetätigkeiten anwendbar.

Ausgehend von der Handlungsregulationstheorie wird im Folgenden unterschieden zwischen psychischen *Anforderungen* und psychischen *Belastungen*. Beide müssen konzeptuell klar von einander getrennt werden, da sie unterschiedliche Wirkungen auf die arbeitende Person haben. Während Anforderungen als positive und wünschenswerte Merkmale der Arbeitsbedingungen gelten (z.B. Entscheidungsspielraum oder Kommunikationserfordernisse), werden mit Belastungen Störungen oder Hindernisse in der Arbeit beschrieben (Leitner et al. 1993, Rieder 1999). Belastungen sind äußere Bedingungen, die auf die arbeitenden Subjekte einwirken und ihren physischen und psychischen Zustand gefährden.

In der Handlungsregulationstheorie werden zwei Arten von Belastungen unterschieden. Zum einen *Regulationsüberforderungen*, die Zustände markieren, bei denen die menschliche Handlungsregulation auf Dauer überfordert wird (z.B. Zeitdruck), zum anderen *Regulationshindernisse*, die Zustände kennzeichnen, die das Arbeitshandeln stören bzw. beeinträchtigen (z.B. Erschwerungen im Umgang mit Kunden). Diese zweite Form von Belastung ist Schwerpunkt der folgenden Ausführungen. Ausgehend vom handlungsregulationstheoretischen Konzept werden Belastungen als Widersprüche zwischen dem betrieblicherseits angezielten Arbeitsergebnis und den Durchführungsbedingungen in der Arbeit definiert (Leitner et al. 1993). Belastung bedeutet demnach den Zwang, ein bestimmtes Ziel auch unter erschwerten oder divergierenden Rahmenbedingungen erreichen zu müssen.

Die für die Arbeit in der industriellen Produktion und Verwaltung entwickelten Belastungskategorien wurden bereits von Rieder (1999) auf die Tätigkeit der Krankenpflege und damit in einem ersten Schritt auf personenbezogene Dienstleistungstätigkeiten übertragen. Untersucht wurde dabei, inwieweit Erschwerungen im Umgang mit Patienten zu einer bedingungsbezogenen Belastung für die Beschäftigten werden können. Es werden folgende drei Belastungskategorien unterschieden:

- Erschwerungen durch *geringe Kompetenz von Bedienten*,

- Erschwerungen durch *divergierende Zielstellungen zwischen Dienstleister und Bedienten*
- und Erschwerungen durch die betriebliche Vorgabe von *Zielen*, die angesichts der Situation des Bedienten *nicht (oder nur erschwert) realisiert* werden können (Rieder 1999 und 2000).

Anspruch des Beitrages ist es, die genannten Kategorien auch auf die Call Center Arbeit zu übertragen und damit zu fragen, welche spezifischen Belastungen in dieser Tätigkeit auftreten, die einerseits Ähnlichkeiten zur Pflegetätigkeit, andererseits aber auch Besonderheiten gegenüber der Tätigkeit der Krankenpflege aufweisen.

### **3 Erschwerungen im Umgang mit Kunden: Drei Belastungskategorien**

Direkt und indirekt personenbezogene Dienstleistungen fasst Rieder (1999) unter der Kategorie der *dialogischen Dienstleistungsarbeit* zusammen, zu der auch die Tätigkeiten im Call Center gezählt werden können. Das Charakteristikum dialogischer Dienstleistungsarbeit gegenüber Tätigkeiten der industriellen Produktion ist die Notwendigkeit, irgendeine Form von *aktiver Abstimmung mit den Bedienten* vorzunehmen. Die persönlichen Daten des Kunden, die Auswahl des Kontos, das Vorgehen, die Höhe der Zinsen, die Einrichtung eines Dispokredit, die Kreditkarten; all das müssen Dienstleister und Kunde beispielsweise im untersuchten Bank Call Center klären und abstimmen, bevor ein Konto eröffnet werden kann. Gleichwohl setzt dialogische Dienstleistungsarbeit nicht zwingend einen direkten persönlichen Kontakt zwischen Dienstleister und Bedientem voraus – die Kommunikation kann (wie im Call Center) etwa auch telefonisch stattfinden oder sich anderer Medien bedienen (etwa eines Internetportals oder der E-Mail).

Bezüglich der Abstimmung zwischen Dienstleister und Bedientem können unter bestimmten Bedingungen spezifische Belastungen auftreten. Das ist immer dann der Fall, wenn die Bedienten besondere Forderungen an die Dienstleister stellen. Dabei kann es zu Situationen kommen, in denen der immer erforderliche Abstimmungsprozess in besonderer Weise erschwert und dadurch besonders aufwändig wird. Solche Abstimmungsprobleme kosten den Dienstleister zusätzlichen Aufwand, bspw. zusätzliche Zeit, ohne dass dafür betrieblicherseits Ressourcen bereitgestellt sind. Je mehr zusätzlichen Aufwand der Dienstleister erbringen muss, desto gravierender ist die Belastung (Oesterreich/Volpert 1999, Rieder 1999).

Aufgabe ist es nun, die drei genannten Belastungskategorien auf die Call Center Arbeit zu übertragen und aufzuzeigen, welche spezifischen Belastungen und vor allem welche Besonderheiten dabei dort gegenüber der Pflegetätigkeit auftreten.

### 3.1 Erschwerungen durch geringe Kompetenz des Bedienten

Erschwerungen durch geringe Kompetenzen der Bedienten liegen vor, wenn der Kunde die für die Erbringung der Dienstleistung erforderliche instrumentelle Kompetenz nicht aufbringt. Durch fehlendes Wissen bzw. fehlende praktische Fähigkeiten und Fertigkeiten der Kunden wird die Abstimmung mit dem Dienstleister erschwert. Das Material des Projekts zeigt deutlich, dass dies keineswegs so selten ist, wie man meinen könnte. Kompetenzen sind dabei als spezifische Ressourcen der Akteure zu verstehen, die eingesetzt werden, um ein Ziel in der Dienstleistungsinteraktion zu erreichen.

Ein Beispiel für einen gegenüber der (betrieblich erwünschten) Normalsituation erheblich aufwändigeren Abstimmungsprozess zwischen Dienstleister und Kunde auf Grund geringer Nutzerkompetenz zeigt folgender Ausschnitt aus einem Kundengespräch:<sup>5</sup>

DLG: (...) „Kleinen Augenblick, dann brauche ich von Ihrer Geheimzahl noch die erste.“

DLN: „Ach du Schande, jesses Maria, die Geheimzahl wollen sie jetzt, da muss ich selbst mein Ding da raussuchen, wo ich das notiert habe.“

DLG: „Ja.“

DLN: „Meine Geheimnummer? Scheibenkleister! Sehen sie, man soll – jetzt macht sie bei mir das andere Konto und jetzt ist die Geheimnummer weg.“ (...)

DLG: „Oh, das war nicht die richtige. Sie müssen (Unterbrechung).“

DLN: „Ach, Kruzifix noch mal. Personenummer alles ist da, aber diese blöde Geheimnummer. Ahhhmmmm. (5 Sekunden).“ (...)

DLN: „Ahm, jetzt hab ich so viel Ordner hier wieder auf dem Tisch liegen. (Unterbrechung). Die Anschrift, die Privatanschrift.“ (...)

---

5 DLG = Dienstleistungsgeber, hier also der/die Agent/in im Call Center; DLN = Dienstleistungsnehmer, hier also der/die jeweilige Bankkunde/in; Int = Interviewer/in.



Die für die Dienstleistungserbringung notwendige Abstimmung wird erschwert, da der Kunde unvorbereitet im Call Center anruft und dadurch dem Agent nur unklare, fehlende bzw. vage Informationen liefern kann. Die mitunter komplizierten Abläufe in der Bank, die Regeln und Vorgaben erfordern jedoch auch vom Kunden differenziertes Wissen, kognitive Fähigkeiten und ein gewisses Maß an Kompetenz. Um sein Arbeitsziel (den Kunden zügig und klar informieren) zu erreichen, muss der Agent den Kunden bei der komplexen Entwirrung seiner Informationen unterstützen. Das kostet zusätzliche Zeit, ohne dass dafür betrieblicherseits Ressourcen bereit gestellt sind, denn für die Dauer von Kundengesprächen gelten bestimmte zeitliche Restriktionen. Zeitdruck ist ein dauerhaftes Problem für die Agenten, weil sie die Vorgaben immer vor Augen haben müssen. Das wissen die Kunden in der Regel nicht. Die zeitlichen Vorgaben, in Kombination mit der bewussten Strukturierung des Gesprächsablaufs, verstärken für den Agent die Zweckorientiertheit des Gesprächs. Dagegen ist für die Kunden nur ihr Anliegen von Bedeutung.

Zusammenfassend ist vor dem Hintergrund dieses Beispiels festzustellen, dass die Durchführungsbedingungen dieser Arbeitsaufgabe auf Grund ungenügender Kompetenz des Kunden in Widerspruch zur vorgesehenen Zielerreichung stehen. Um diesen Widerspruch zu kompensieren, leistet der Agent erheblichen Zusatzaufwand. In diesem Sinne kommt es zu einer Belastung entsprechend des handlungsregulationstheoretischen Verständnisses von Belastungen.

Generell lässt sich festhalten, dass in vielen hochwertigeren Call Centern (wie in der hier untersuchten Bank) die Kunden in erheblichem Umfang ein durchaus spezialisiertes Wissen über Bankprozesse und Bankprodukte, eine hinreichende Vertrautheit mit den Abläufen des Call Center Service sowie die Bereitschaft und Fähigkeit dies situativ anzuwenden, in die Dienstleistungsinteraktion einbringen müssen. Sind diese Voraussetzungen nicht gegeben, stellt sich der Abstimmungsprozess für den betroffenen Beschäftigten als besonders aufwändig dar.

### **3.2 Erschwerungen durch divergierende Zielstellungen zwischen Dienstleister und Bedienten**

Abstimmungsprobleme können sich ferner ergeben, wenn Dienstleister und Kunde verschiedene Ziele in der Dienstleistungsinteraktion verfolgen. Zu Konflikten zwischen arbeitender und nutzender Person kann es kommen, wenn die Wünsche der Kunden in Widerspruch zu den Zielen der Dienst-

leister stehen. In Anlehnung an Rieder (1999) wurden darüber hinaus Hintergründe für das Zustandekommen divergierender Ziele näher beleuchtet. Dies führt zu einer entsprechenden Erweiterung der Belastungskategorie um drei Unterkategorien: Erstens können inhaltliche Aspekte der Dienstleistungsinteraktion, wie bspw. Uneinigkeit über das Ergebnis der Dienstleistung, zu Abstimmungsproblemen führen. Zweitens können Kundenerwartungen, die in Widerspruch zu den Vorgaben der Organisation oder Kundenerwartungen, die nichts mit der Dienstleistung an sich zu tun haben, zu Problemen bei der Abstimmung zwischen Kunde und Dienstleister führen. Drittens können die Emotionen der Kunden, die sich zumeist in Verärgerung und Aggressivität äußern, zu Belastungen für die Dienstleister werden. Beispielsweise ließ ein Kunde in Folge einer fehlerhaften Überweisung seinen Frust am Dienstleister aus und beschimpfte ihn.

Als Beispiel dient folgender Ausschnitt aus einem Interview mit einem Dienstleister.<sup>6</sup> Er berichtet von einer Kundin, die mehr als die Durchführung einer Überweisung möchte. Es bezieht sich auf die zweite Unterkategorie (nicht passende Erwartungen des Kunden):

DLG: „Ich hatte eine, da stand im Special-Feld "Vorsicht, Kundin redet viel". Das war der Hammer!“

Int1: „Das hat gestimmt?“

DLG: „Das hat gestimmt! Also die wollte eine Überweisung machen, halbe Stunde für eine Überweisung. Normalerweise brauche ich eine Minute, vielleicht sogar 50 Sekunden – der Hammer!“ (...)

Int1: „Und da war es nicht möglich, früher aufzulegen?“

DLG: „Nee! Weil wir waren ja nicht mit der Überweisung fertig. Wir sind nicht zur Überweisung gekommen, und es wäre total unfreundlich gewesen "Entschuldigung, können wir uns irgendwie beeilen"(...)

Int2: „Also die ist dann immer vom Thema abgeschweift?“

DLG: „Immer! Und dann haben wir die Überweisung gemacht, dann hat sie immer noch weitergeredet, dann hab ich gesagt: "Ahm, ich würde so gern mit ihnen plaudern, aber sieben Kunden warten und sie wären genauso sauer". Also es war halt so ironisch gemeint, auch spaßmäßig und ich habe auch gemeint "Ich hoffe, wenn sie wieder mal anrufen, es ist sonnig, dann kommen sie bei mir raus, wenn niemand da ist, dann unterhalten wir uns doch mal ziemlich, ziem-

---

6 Derselbe Interviewauszug diente als Grundlage für die Geschichte „Plaudern – nicht so einfach im Call Center“.

lich lange". Dann hat sie gemeint "Ok, nett von ihnen". Ok, und dann war das Gespräch zu Ende.“

Auf Grund unangemessener Erwartungen der Kundin (sie geht davon aus, der Dienstleister sei ein netter Gesprächspartner, um über alltägliche Dinge zu plaudern) kann der Agent sein Arbeitsergebnis (Überweisung) nicht mehr auf dem vorgeschriebenen Handlungsweg erreichen. Er muss Zusatzaufwand leisten, der jedoch in der Arbeitsorganisation nicht berücksichtigt ist. Daneben trifft das Bemühen um Kundenorientierung, das von den Agenten gefordert wird, auf Rahmenbedingungen in der Bank, die zu deren Realisierung in Widerspruch stehen. Dies resultiert aus widersprüchlichen Zielen der Organisation: Kundenorientierung und Effizienz bzw. Produktivität. Ein Beispiel hierfür sind die fehlenden zeitlichen Ressourcen für Kundengespräche. Der Agent ist angehalten, so lange mit der Kundin zu plaudern, bis ihr eigentliches Anliegen (Überweisung) durchgeführt ist. Die Aufgabenerfüllung ließ also auch ein Abbrechen des Gespräches nicht zu. Hält der Agent trotz ungünstiger Rahmenbedingungen an der Erfüllung der Arbeitsaufgabe und seiner Vorstellung von Kundenorientierung fest, so kann es zu Belastungen in Form von Mehrarbeit zur Umsetzung seiner Ziele kommen.

Generell ist zu beobachten, dass die eindimensionale (sprachliche) Kontaktform den Kunden einen Einblick in die Abläufe der Bank erschwert. Eine stärkere Transparenz für Kunden hinsichtlich der Vorgaben und Regeln in der Bank könnte zu einer Reduktion derartiger Abstimmungsprobleme zwischen den Akteuren beitragen. Gleichwohl müssen sich die Kunden abstrakt in die Logik der Bank eindenken können. Verstehen sie nicht, wie eine Bank bzw. ein Call Center funktioniert, entstehen bspw. unangemessene Erwartungen der Kunden, die die Abstimmung erschweren können. Der fehlende face to face Kontakt führt aber auch dazu, dass es manchen Kunden offensichtlich leichter fällt, abfällige Bemerkungen (bspw. weil sie durch die mitunter schlechte Erreichbarkeit verärgert sind) gegenüber den Beschäftigten zu äußern, als dies vermutlich in einer direkten Kommunikation der Fall wäre (vgl. Dormann et al. 2002).

### **3.3 Erschwerungen durch Vorgabe von Zielen, die angesichts der Situation des Bedienten unrealistisch werden**

Zu Erschwerungen im Umgang mit Kunden kann es außerdem kommen, wenn angesichts der persönlichen Situation des Kunden die Ziele, die durch die Vorgesetzten vorgegeben sind, für den Agent nicht erreichbar sind. Im Unterschied zu den vorgenannten Belastungskategorien kann die Dienst-

leistung hier nicht erbracht werden, da keine Abstimmung erfolgt. Dies geschieht bspw. dann, wenn der Kunde sich weigert, einen koproduktiven Beitrag zur Erbringung der Dienstleistung zu leisten oder Erwartungen in die Dienstleistungsinteraktion einbringt, die den Rahmen sprengen. Folgende Schilderung eines Call Center – Agenten verdeutlicht diese Problematik:

„Es gab auch Frauen, wo ich mir gedacht habe – zum Beispiel einmal, wo eine Frau total ruhig war, ich hab sie was gefragt, es gab eine Reklamation, weil ihr Konto wurde gesperrt, weil ein Schufa-Antrag vorlag, damit automatisch gesperrt, (...) die Kundin, hat mich gefragt, wieso die Sperre erfolgt ist, dann hab ich gesagt wegen dem Schufa-Antrag. Dann hat sie gemeint "Ja, ist doch meine Sache. Es war ein Mobilfunkantrag, wenn ich nicht zahl, das hat mit dem Konto nichts zu tun". Dann hab ich gesagt "Wir sind angewiesen, tut mir leid, wir müssen sperren". Ja, dann hat die nicht mehr geredet, die war am Telefon und hat nicht geredet. Dann habe ich gesagt "Entschuldigung, hören sie mich, hören sie mich", dann hat sie mich nachgemacht "Hören sie mich, hören sie mich". Dann hab ich gesagt "Entschuldigung, ich versuch' wirklich ihnen zu helfen". "Entschuldigung, ich versuch' ihnen wirklich zu helfen". Dann hat sie mich wieder nachgemacht. Dann habe ich gedacht "Na gut, sie müssen mir nicht glauben". Dann kam wieder die Antwort "sie müssen mir nicht glauben". Dann hab ich gesagt "Ok, ich möchte sie auch nicht an Customer-Care verbinden, weil da wird dasselbe laufen, ich wünsch ihnen auf jeden Fall einen schönen Tag, ich hoffe auf Klärung" und hab aufgelegt. (6 Sek.). Ich meine ich denke noch manchmal, ich bin nicht unbedingt immer der Psychologe für jeden. Ich bin da nicht geschult dafür.“

Hier zeigt sich, wie nach anfänglichem Gelingen der Problemdefinition die Abstimmung zwischen Agent und Kundin auf Grund der persönlichen Situation letzterer nicht erfolgen kann. Sie verweigert die Kooperation mit dem Agent, in dem sie nicht mehr mit ihm redet, weil sie mit der Lösung des Problems, die der Agent ihr anbietet, nicht einverstanden ist. Dem Agenten stehen jedoch keine weiteren Handlungsmöglichkeiten offen, da ein Schufa-Antrag immer eine Kontosperrung nach sich zieht. Die vergeblichen Versuche, die Kundin zur Kooperation zu bewegen, um sein Arbeitsziel zu erreichen (Klärung Kontosperrung), stellen für den Agent Zusatzaufwand dar. Dieser ist gekennzeichnet durch einen stärkeren zeitlichen Aufwand, der in der Arbeitsorganisation nicht berücksichtigt ist.

Es kann also konstatiert werden, dass es sich hier um eine Belastung in Form von Mehrarbeit handelt. Dem Agenten bleibt letztendlich nur die Option das Gespräch abzubrechen, die greift, wenn die Abstimmung mit dem Kunden aussichtslos erscheint. Dieses Beispiel zeigt außerdem, dass die Belastungsfaktoren nicht nur instrumentell, sondern auch affektiv aufge-

fasst werden. Der Dienstleister erlebt hier eine Geringschätzung seiner Person. Die Aussage „...nicht unbedingt der Psychologe für jeden...“ ist ein diskreter Hinweis darauf. Es ist also auch auf die emotionalen Belastungen der Agents hinzuweisen.

Generell lässt sich vor diesem Hintergrund sagen, dass in der Dienstleistungsinteraktion im Call Center, die sich als punktuelle Situation darstellt, in der den Akteuren nur wenig Zeit für die Abstimmung zur Verfügung steht, es dem Dienstleister nicht immer gelingt, Probleme, die in der Interaktion auftreten können, zu bearbeiten. Deshalb ist es wichtig, dass nicht nur die Beschäftigten, sondern auch die Kunden ein gewisses Maß an Empathie aufbringen, um sich allein mit Hilfe der sprachlichen Schnittstelle in die Situation des Dienstleisters einfühlen zu können. Misslingt bzw. verweigern die Kunden das, ist die Dienstleistungserbringung gefährdet.

Dass der Umgang mit Kunden, die besondere Erfordernisse an die Agents stellen, nicht zwingend mit Mehrarbeit und daraus resultierenden Belastungen verbunden ist, zeigt ein viertes kontrastierendes Fallbeispiel. Der Agent, um den es unter anderem in dieser Interaktionssequenz geht, arbeitet in der Abteilung Customer Care, die für das Beschwerdemanagement in der Bank verantwortlich ist. Zu den Aufgaben des Beschäftigten gehört hier vor allem die Bearbeitung von Reklamationen. Ein großer Stellenwert ist dabei dem kulantem Umgang mit Beschwerden beizumessen, da eine Wiederherstellung der Zufriedenheit des Kunden durch eine unbürokratische Erledigung (und nicht durch ein strenges Einhalten der internen Richtlinien) wichtiges Organisationsziel ist, um Kunden nicht zu verlieren oder wieder neu zu binden (Friedrich 1999). Dieser Aspekt führt dazu, dass Agenten aus der Abteilung Customer Care über vergleichsweise wesentlich höhere Zeit- und Handlungsspielräume verfügen als ihre Kollegen aus der Kundenberatung, um die es in den vorgenannten Beispielen ging. Das bedeutet, dass es zu den Aufgaben in diesem Bereich gehört, dem Kunden entgegen zu kommen und ihm beispielsweise Kompensationen anzubieten. Die zeitlichen Ressourcen und Spielräume, die der jeweilige Agent dafür benötigt, sind in der Arbeitsorganisation berücksichtigt, so dass der aufwändigere Abstimmungsprozess keinen ihm negativ angerechneten Zusatzaufwand darstellt:

DLG: „Guten Tag, mein Name ist A, sprech` ich mit Herrn B? Ich ruf von der Bank aus an. Ich ruf an in ihrer Sache mit der Faxorder.“

DLN: „Ja, vom vierzehnten.“

DLG: „Genau. Also wir haben die Empfangsprotokolle durchgesehen.“

- DLN: „Mhm.“
- DLG: „... und dieses Fax is also mit der Absendernummer nicht eingetroffen bei uns.“
- DLN: „Mhm.“ (...)
- DLG: „Also es ...“
- DLN: „Ja; was mach` mer jetzt?“
- DLG: (2Sek.) „... Also was natürlich möglich ist, dass sie die Order jetzt durchgeben. Das kann ich gern machen.“ (...)
- DLN: „So. Dann würde ich da vorschlagen, dann lassen sie uns doch diese Woche Montag den Kurs nehmen. (4Sek.) Denn wir ham ja jetzt mittlerweile zwei Wochen vertan.“ (...)
- DLG: „Mein Angebot sieht wie folgt aus. Also das is `ne Sache die kann ich ohne mit der Wimper zu zucken sofort machen. Ähm ich kann sie verbinden für die Order, für die nachträgliche Order, und ähm (2Sek.) also als Zeichen eben des Entgegenkommens, äh schreib ich ihnen hundert Mark gut.“
- DLN: „(3Sek.) Na ja da müsste man jetzt die ...“
- DLG: „ja.“
- DLN: „... die Orderpreise kennen, beziehungsweise äh den Betrag, ne?“ Das weiß ich nicht. Ich kann`s ihnen nicht sagen. Hundert Mark. Mhm.“ (...)
- DLG: „Für die verspätete Kauforder würd` ich ihnen die Kursdifferenz gutschreiben.“
- DLN: „Ja okay.“
- DLG: „Ist das in Ordnung?“
- DLN: „Ja.“

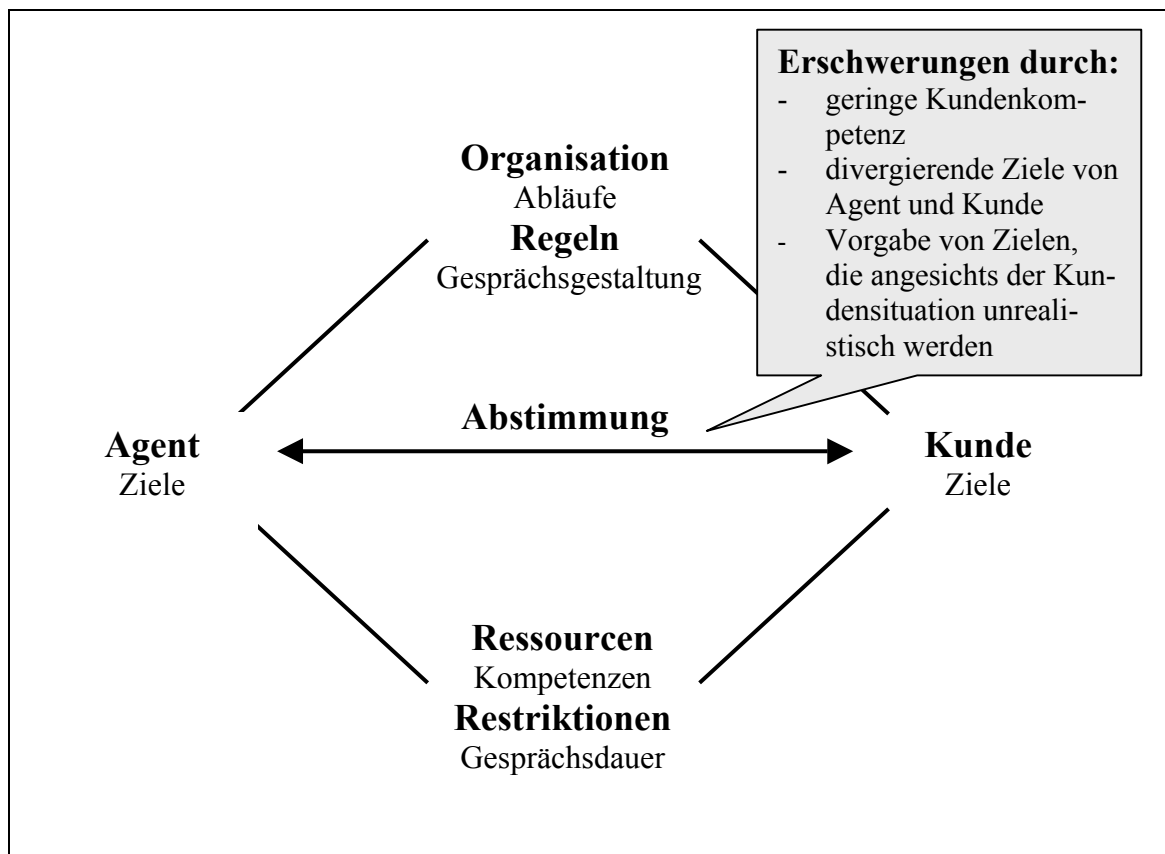
#### **4 Zusammenfassung**

Dargestellt wurden Belastungen, die aus dem direkten Umgang mit Kunden resultieren. Unter Bezugnahme auf den handlungstheoretischen Bezugsrahmen des Projektes „Dienstleistung als Interaktion“ (siehe Dunkel/Szymenderski/Voß in diesem Band) kann das zentrale Ergebnis dieser Teiluntersuchung verdeutlicht werden (siehe Abbildung 1, Seite 174).

Der Kunde ist ein Belastungsfaktor, der jedoch unter Einbeziehung der Rahmenbedingungen im Call Center betrachtet werden muss. Diese umfas-

sen die Regeln und Vorgaben in der Bank (bspw. die Gestaltung der Gespräche oder die Abläufe in der Bank) sowie die Ressourcen (bspw. die Kompetenzen der Dienstleister) und Restriktionen (bspw. die Vorgaben für die Dauer von Kundengesprächen). Bei der Abstimmung zwischen Dienstleister und Kunde können sich Probleme ergeben; nämlich dann, wenn Kunden besondere Forderungen an die Agenten stellen. Schwierige Kunden und die sich daraus ergebenden Probleme stehen einem Gelingen der Dienstleistungsinteraktion entgegen, wenn für den Umgang mit Abstimmungsschwierigkeiten nicht genügend Ressourcen zur Verfügung stehen. Das führt zu Mehrarbeit für die Beschäftigten, woraus sich Belastungen ergeben. Stehen den Beschäftigten Bewältigungsmöglichkeiten zur Verfügung (z.B. in Form zusätzlicher zeitlicher Ressourcen), so führen Abstimmungsprobleme in der Dienstleistungsinteraktion nicht zu Belastungen.

**Abb. 1: Der Kunde als Belastungsfaktor** (eigene Darstellung)



## 5 Schluss

Die Übertragung der Belastungskategorien der Handlungsregulationstheorie von der Krankenpflege auf die Tätigkeit im Call Center hat sich als fruchtbar erwiesen. Die beiden Bereiche unterscheiden sich einerseits zwar erheblich, andererseits ähneln sie sich aber darin, dass beide Tätigkeiten dialogische Dienstleistungsarbeiten darstellen, die eine kontinuierliche aktive Abstimmung der Beschäftigten mit den Bedienten im Verlauf der Dienstleistung erfordern. Durch eine Analyse des vorhandenen empirischen Materials anhand der drei Kategorien konnten Belastungen der Beschäftigten herausgearbeitet werden, die als typisch für die Arbeit im Call Center gelten können.

Trotz der gemeinsamen Bestimmung der beiden Arbeitsformen als dialogbasierte Tätigkeiten gibt es markante *Unterschiede*. Diese Unterschiede lassen sich an einer *hohen Restriktivität* bei der Call Center Arbeit entlang von vier Dimensionen (kommunikative, zeitliche und organisatorische Restriktionen sowie hohe Handlungsanforderungen – verbunden mit hohen qualifikatorischen *Anforderungen*, auch an die Kunden) festmachen:

- *Kommunikative Restriktionen*: Die Krankenpflege ist als direkt personenbezogene Dienstleistung<sup>7</sup> durch face to face Kontakt gekennzeichnet, während bei der Call Center Arbeit die Abstimmung mit den Bedienten nur eindimensional (sprachlich) und damit unter höchst eingeschränkten Bedingungen erfolgt.
- *Zeitliche Restriktionen*: Es zeigen sich Unterschiede in der Intensität der Dienstleistungsbeziehung. So kann zwischen Krankenschwester und Patient eine längere Dienstleistungsbeziehung („relationship“ – Gutek 1995) entstehen, die durch wiederholte Interaktionen gekennzeichnet ist. Damit ist die Möglichkeit gegeben, in der Dienstleistungsinteraktion gemeinsam Erfahrungen zu erwerben und Vertrauen aufzubauen. Die Dienstleistungsbeziehung von Kunde und Agent im Call Center ist hin-

---

7 Nerdinger (1994) unterscheidet direkt und indirekt personenbezogene Dienstleistungen. Erstere wirken „direkt auf das intellektuelle oder emotionale Befinden des ‚Bedienten‘ oder auf seine Physis ein“ (Nerdinger 1994: 49). Das setzt den unmittelbaren Kontakt zwischen Dienstleister und Bedienten voraus (wie etwa bei der Krankenpflege). Von den direkt personenbezogenen grenzt Nerdinger die indirekt personenbezogenen Dienstleistungen ab. Hier „besteht die Aufgabe der Dienstleister darin, bereits produzierte Leistungen/Güter zu verkaufen, die Nutzung solcher Leistungen/Güter zu vermitteln oder selbst Leistungen an einem Objekt zu erbringen, das den Bedienten gehört“ (Nerdinger 1994: 50). Das erfordert keinen direkten Kontakt, sondern kann, wie bei der Arbeit im Call Center, auch telefonisch stattfinden.



gegen als „encounter“ (Gutek 1995) zu verstehen, d.h. als kurze, punktuelle und in der Regel einmalige Begegnung.

- *Organisatorische Restriktionen:* Dienstleistungsinteraktionen im Call Center sind vor allem durch enge Handlungsvorschriften gekennzeichnet. So gelten für die Dauer der Gespräche verbindliche Vorgaben und das Gespräch wird entlang standardisierter Gestaltungsvorgaben geführt. Den Akteuren stehen damit nur sehr begrenzt Möglichkeiten zur frei gestaltbaren Abstimmung zu Verfügung.
- *Hohe Handlungsanforderungen:* In der Krankenpflege wie auch im Call Center müssen die Bedienten einen nicht unerheblichen Beitrag zum Gelingen der Dienstleistungserbringung leisten. In der Krankenpflege ist es erforderlich, dass der Patient die ihm verschriebenen Medikamente auch einnimmt, bei (auch unangenehmen) Untersuchungen seinen Körper ruhig hält, bei Pfl egetätigkeiten (z.B. beim Waschen) aktiv die Arbeit der Pflegekräfte unterstützt usw. (Rieder 1999). Bei den Tätigkeiten im Bank Call Center sind die Leistungen der Kunden von einer ganz anderen Qualität: Hier geht es um Daten und Informationen (die ggf. vor dem Gespräch bereitgehalten werden müssen), um das Mitdenken bei komplexen Entscheidungen, um flexibles Eingehen auf Vorschläge der Agents usw. Damit sind nicht nur vergleichsweise hohe qualifikatorische Anforderungen an die Beschäftigten, sondern auch an die Bankkunden gegeben. Es liegt vor allem in der Natur der jeweiligen „Sache“, dass die Kundenleistungen in der Pflege vorwiegend körperbezogener und im engeren Sinne „sensibler“ Natur sind. Auch im Call Center geht es zwar um persönlich „sensible“ Dinge (nämlich um Geld), aber es geht dabei eher um abstrakte Größen, um kognitives Wissen, um komplexe Entscheidungen auf Basis von Berechnungen usw. – und dies unter abstrakten, nämlich unter eindimensionalen (rein sprachlichen) medialen Bedingungen.

Die kommunikativen, zeitlichen und organisatorischen Restriktionen sowie die hohen Handlungsanforderungen erschweren hochgradig die Abstimmung zwischen Call Center Agent und Bankkunde. Treten dann noch divergierende Ziele oder unangemessene Erwartungen der Kunden hinzu oder genügt der Kunde den hohen qualifikatorischen Anforderungen nicht, dann ist der Beschäftigte im hohen Maße Belastungen ausgesetzt.

Eine Einschätzung, welche Tätigkeit belastender ist, geht jedoch am Gegenstand vorbei. Gleichwohl ist festzuhalten, dass die Art der Belastung sich unterscheidet und die Beanspruchungen, die daraus resultieren, wesentlich von den organisatorischen Rahmenbedingungen abhängen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass der Kunde ein maßgeblicher Belastungsfaktor ist, der bisher im Bereich Call Center nur unzureichend (wenn überhaupt) berücksichtigt wurde. Die Anpassung von Bedienten an die Regeln und Rahmenbedingungen in der Organisation spielt dabei eine besondere Rolle. Eine Standardisierung der Arbeit hat zur Folge, dass die Rahmenbedingungen in der Organisation differenziertes Wissen, kognitive Fähigkeiten und ein hohes Maß an Kompetenz von den Bedienten einfordern, um ein Gelingen der Dienstleistungsinteraktion zu gewährleisten (Rieder 2003). Der Bediente ist also, wie der Beschäftigte, aktiv an der Dienstleistungserbringung beteiligt. Zwar wird er je nach Art des Call Centers, dessen Funktionen von einfachen Bestellannahmen bis hin zu technischen Hotlines und Call Centern von Banken reichen können, in unterschiedlichem Maße als Belastungsfaktor relevant sein. Auf jeden Fall jedoch muss bei der Arbeitsgestaltung der Kunde als Belastungsfaktor systematischer und umfassender berücksichtigt werden als bisher.

(Originalbeitrag)



## „3 Jahre Kunde – und keine Ahnung“

*Teil eines Interviews mit einem Agenten des Call Centers der Direktbank (Aufgaben: Kundenberatung, Überweisungen, Kontostandsabfragen usw.). Er berichtet über einen verärgerten Kunden ...*

*Agent:* „Da ruft ein Kunde an und brüllt mich an: ‘Ich hab zwei Überweisungen, die sind nicht angekommen!’ Ich hab dann gefragt: ‘Oh, das ist jetzt die Frage, wie das sein kann. Wann haben Sie denn überwiesen?’ – ‘Vor einer Woche.’ – ‘Aha, auf welches Konto?’ – ‘Ja, auf welches Konto? Das bei ihrer Bank.’ – ‘Haben Sie vielleicht die Überweisungen irgendwie vorliegen?’ – ‘Ja, die hab ich vorliegen.’ ‘Ja gut, wie waren die Überweisungen?’

Dabei stellte sich dann heraus, dass der Kunde die Personnummer anstatt der Kontonummer angegeben hat. Da hab ich gesagt: ‘Lieber Herr Mayer, jetzt weiß ich, warum die Überweisungen nicht angekommen sind. Sie haben als Kontonummer die Personnummer angegeben’.

Auf dem Bildschirm seh’ ich, dass er seit drei Jahren Kunde ist, ernsthaft: seit drei Jahren Kunde. Da denke ich mir, wenn du drei Jahre Kunde bist und dann deine Kontonummer nicht weißt und mit der Personnummer verwechselst ... Wissen Sie, da amüsiere ich mich und denk mir: ‘Du bist doch a Depp!’ – ruft an, brüllt mich erst mal an und sagt ‘Wie kann es sein, dass zwei Überweisungen auf Ihrem Scheiß-Konto nicht ankommen, von zwei verschiedenen Banken’ ... und er ist schuld, hat keine Ahnung ...

Dann kam natürlich die Reklamation vom Kunden: ‘Wieso werde ich da nicht benachrichtigt?’ Da habe ich ihm gesagt, ‘Ja, wieso nicht? Sie bekommen natürlich keine Benachrichtigung, weil der Betrag ihrem Konto gar nicht gutgeschrieben wurde. Das geht zurück auf die Bank, von der Sie es überwiesen haben. Die bekommen die Nachricht, dass die Überweisung nicht ausgeführt werden konnte, d i e müssen Sie informieren.’

Klar, da muss ich halt mal wieder eine Reklamation einstecken, mit dem ganzen Ärger: wieso er nicht informiert wurde usw. Ich meine, wie kann man informiert werden, wenn keine Kontobewegung stattgefunden hat, oder?“



Wolfgang G. Weber und Kerstin Rieder

## **Dienstleistungsarbeit und soziale Entfremdung – theoretische Konzeptualisierung und empirische Hinweise aus einer Studie im Call Center einer Direktbank**

Im Forschungsprojekt *Dienstleistung als Interaktion* war Entfremdung zunächst nicht Gegenstand der Untersuchungen. Die Erfahrungen während der Durchführung der Erhebungen im Call Center einer Direktbank ließen bei der Zweitautorin jedoch die Frage nach der Relevanz dieses Konstrukts für das Verständnis von Problemen solcher Dienstleistungen aufkommen. Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, zu explorieren, inwiefern in der interaktiven Arbeit im Finanzdienstleistungsbereich Aspekte sozialer Entfremdung auftreten. Im *ersten Abschnitt* wird auf Veränderungen der Arbeitswelt und die aktuelle Relevanz des Konstruktes Entfremdung und insbesondere soziale Entfremdung eingegangen. Im *zweiten Abschnitt* wird zunächst Kritik am Entfremdungsbegriff diskutiert. Ausgehend hiervon wird ein Konzeptrahmen sozialer Entfremdung skizziert und bezogen auf die interaktive Arbeit im Finanzdienstleistungsbereich entfaltet. Im *dritten Abschnitt* wird auf die empirischen Untersuchungen des Projektes Dienstleistung als Interaktion im Call Center eingegangen. Es werden Bezüge zwischen dem Konzeptrahmen sozialer Entfremdung und Ergebnissen der Fallstudie hergestellt. Der Beitrag schließt mit einem *Ausblick*, in dem die Relevanz dieser ersten Befunde diskutiert wird und Möglichkeiten weiterer Untersuchungen skizziert werden.

### **1 Zur Aktualität einer kriteriengeleiteten arbeits- und organisationswissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Entfremdungsphänomenen**

Ausgangspunkt für die im Folgenden vorgestellten Überlegungen zu sozialer Entfremdung sind gegenwärtige Veränderungen des Wirtschafts- und Sozialsystems. Diese Veränderungen sind für westeuropäische Ökonomien gut dokumentiert (z.B. Afheld 1997, Altvater/Mahnkopf 1996, Hickel/Strickstroock 2001), hierzu gehören:

- Rückgang gewerblich-industrieller Tätigkeiten und Anwachsen der (stark heterogenen) *Dienstleistungsarbeit*,
- *Ökonomisierung* bis hin zur *radikalen Vermarktlichung* von Dienstleistungstätigkeiten aller Art in Verbindung mit elaborierten *Sozialtechnologien* (z.B. organisationsinterne Simulierung von Marktbedingungen, Ziel- und Leistungsvereinbarungen) sowie eine Ausweitung *technisch gestützter Überwachung und Kontrolle* (z.B. Informations- und Kommunikationstechniken mit differenzierten Monitoring- und Controllingfunktionen),
- *Teilprivatisierung* bislang öffentlich oder kommunal getragener Dienste mit entsprechender Transformation des Beschäftigungsverhältnisses und der Organisationskultur,
- genereller *Rückgang von unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen* mit sozialem Sicherungsstandard,
- Zunahme des ambivalenten „*Arbeitskraftunternehmertums*“ (Voß/Pongratz 1998) und der *Subjektivierung von Arbeit* (Kleemann/Matuschek/Voß 2002, Moldaschl 2002a), die gekennzeichnet sind durch das Spannungsverhältnis zwischen Autonomie, (marktgesteuerter bzw. erzwungener Selbst-) Kontrolle und Selbstverwirklichungspotential auf der einen Seite und einem hohen Potential an psychosozialen Beeinträchtigungen auf der anderen Seite.

Im Zusammenhang mit diesen Veränderungen wird angenommen, dass klassische Themen der Arbeitsforschung – wie Ausbeutung, Herrschaft und Entfremdung – in neuer Weise relevant werden (Voß/Pongratz 1998). Auf eines dieser Themen, *Entfremdung*, konzentrieren sich die folgenden Überlegungen. Dabei geht es speziell um Aspekte von Entfremdung, die im Rahmen *interaktiver Dienstleistungsarbeit* auftreten (vgl. auch die frühen Überlegungen zum Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft und Entfremdung von Hochschild 1990, Original: 1983).

Der Begriff der Entfremdung steht für Versuche, Konsequenzen aus den ökonomischen Verhältnissen in kapitalistischen Marktwirtschaften für die Beschäftigten zu beschreiben. Entfremdung entsteht, so die klassischen Annahmen aufgrund der Fremdkontrolle der Produktionsmittel, der daraus folgenden Tatsache, dass die Arbeitskraft des Beschäftigten zur Ware auf dem Arbeitsmarkt wird und sein Produkt zur Ware auf dem Gütermarkt; wesentlich ist außerdem die durch die Unternehmen kontrollierte Arbeitsteilung (z.B. Israel 1972: 59f. und 74ff.). Aus dieser Konstellation resultieren spezifische Produktions- und Arbeitsbedingungen, die mit Bezug auf

den frühen Marx in Form von vier eng miteinander zusammenhängenden Merkmalen der Entfremdung beschrieben werden können (Marx 1844/1974: 151ff., ausführlicher dazu: Weber in Druck):

- Entfremdung im Produkt
- Entfremdung in der Arbeitstätigkeit (Selbstentfremdung)
- Entfremdung vom menschlichen Gattungswesen
- Entfremdung des Menschen vom Menschen (soziale Entfremdung).

In der arbeitspsychologischen Forschung wurden bislang vor allem die Selbstentfremdung in der eigenen, zum Instrument gewordenen Tätigkeit sowie die damit verbundene Entfremdung vom menschlichen Potential (Gattungswesen) thematisiert (Weber 2002). Mit der Verschiebung von der Industriegesellschaft zu einer durch „neoliberale“<sup>1</sup> Prinzipien geprägten kapitalistischen Dienstleistungsgesellschaft gewinnt, so unsere These, das Problem der *sozialen Entfremdung* zunehmend an Bedeutung. Im Folgenden wird der Begriff der sozialen Entfremdung mit Blick auf interaktive Arbeit im Finanzdienstleistungsbereich entfaltet.

## **2 Entfremdungskonzepte im Phänomenbereich der sozialen Entfremdung**

### **2.1 Kritik am Begriff Entfremdung**

Beim Versuch, ein Rahmenkonzept sozialer Entfremdung für Vorhaben im Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie sowie der Arbeitssoziologie zu aktualisieren und zu operationalisieren, kann der Kritik am Entfremdungsbegriff bedingt zugestimmt werden. Beispielsweise von Israel (1972) und neuerdings wieder von Moldaschl (2002a) wird ein konzeptueller Wirrwarr kritisiert. So werden mit demselben Begriff Bedingungen, Interaktionsprozesse, Erlebensphänomene und Einstellungen belegt. Wir plädieren im Folgenden dafür, zwischen diesen verschiedenen Aspekten von Entfremdung zu trennen.

Gegen humanistische Interpretationen des Entfremdungskonzeptes wird mitunter auch angeführt, dass Entfremdung untrennbar mit dem Kapitalis-

---

1 Zur Begründung der Anführungszeichen für diese Spielart des Liberalismus siehe z.B. Moldaschl (2002a), Ulrich (1997) oder auch kontrastiv – als Mitbegründer des (sozialen) Liberalismus – John Stuart Mill (1997, Original: 1871).



mus verbunden sei. Wenn Entfremdung per se als Definitionselement von Kapitalismus verstanden wird, kann dies unseres Erachtens jedoch praktisch leicht dazu führen, dass psychopathogene und gesellschaftlich destabilisierende Wirkungen von Entfremdung als Untersuchungsgegenstand ignoriert werden. Qualitative und quantitative Unterschiede hinsichtlich Bedingungen, Prozessen und Folgen sozialer Entfremdung brauchen dann nicht mehr zu interessieren. Fruchtbarer scheint uns, zu versuchen, konkrete Bedingungen zu beschreiben, die innerhalb kapitalistischer Produktionsverhältnisse zu mehr oder weniger ausgeprägten Prozessen von Entfremdung beitragen.

Ein dritter Kritikpunkt betrifft das Postulieren von biologisch-anthropologischen Konstanten. Diese bilden oftmals die Basis für Annahmen zu nicht-entfremdenden Bedingungen in Arbeit und Gesellschaft. Nicht-entfremdende (oder allgemeiner: humane) Bedingungen wären dann solche, die dem angenommenen Wesen des Menschen gerecht werden, die es also beispielsweise erlauben, im Menschen angelegte Entwicklungspotentiale zu entfalten. Wir meinen, dass anthropologische Annahmen zu menschlichen Entwicklungspotentialen sinnvoll sind (vgl. die klassische Forschung zur Humanisierung der Arbeit, z.B. Volpert 1975, 1994). Sie stecken gewissermaßen den Möglichkeitsraum menschlicher Entwicklung ab. Im Kontext von sozialer Entfremdung ist hier etwa zu verweisen auf dem Menschen prinzipiell gegebene Potentiale zur Entwicklung von sozialen und sozio-moralischen Kompetenzen im Sinne von Kohlberg (z.B. 1996), Geulen (1977) sowie Habermas (1983). Die Forderung nach „humanen“ bzw. nicht-entfremdenden Bedingungen in Arbeit und Gesellschaft erfordert aber aus unserer Sicht noch eine weitere Grundlage. Wesentlich ist auch die Vorstellung, dass die Entfaltung *bestimmter* Entwicklungspotentiale tatsächlich wünschenswert ist. Dies ist keineswegs selbstverständlich, sind doch auch im Menschen angelegte Entwicklungspotentiale denkbar, deren Entfaltung *keineswegs wünschenswert* ist. Argumentative Basis für die Forderung nach bestimmten (humanen bzw. nicht-entfremdenden) Bedingungen sind deshalb zusätzlich *ethische Leitlinien*.<sup>2</sup> Erst diese erlauben es, zu entscheiden, für welche Entwicklungspotentiale eine Entfaltung wünschenswert ist. Unsere Überlegungen zur sozialen Entfremdung basieren etwa auf der Anerkennung friedlicher, sozialer, gerechter und demokratischer Strukturen als Werte. Deren Betonung scheint uns wichtig angesichts der Ausbreitung von gesellschaftlichen Diskursen, in denen Effizienz und

---

2 Vgl. auch das Plädoyer für die Offenlegung der Wertegrundlage von Forschung für die Industriesoziologie bei Voß (2000).

Profit die zentralen Werte zu sein scheinen (siehe hierzu Ulrich 1997 sowie Weber in Druck).

Ein beliebter Vorwurf gegenüber der Konzeptualisierung menschlicher Entwicklungspotentiale und der beispielsweise von ihnen abgeleiteten Kriterien menschengerechter Arbeit (siehe ausführlich z.B. Ulich 2001, Volpert 2003) besteht darin, dass die *Normativität* solcher Kriterien kritisiert wird. Sieht man einmal davon ab, dass die Verwirklichbarkeit rein deskriptiver Konzeptbildung nicht nur im Bereich der Sozialwissenschaften äußerst zweifelhaft ist (z.B. Fleck 1990, Erstausgabe: 1935), so lässt sich arbeitswissenschaftliche Forschung wohl kaum ohne jegliche normative Leitbilder realisieren, wenn sie nicht richtungslos und beliebig verlaufen soll. Beispielsweise ist Arbeitsanalyse, -bewertung und -gestaltung ohne normative Kriterien unmöglich. Wichtig scheint uns allerdings, sich der potentiellen historischen und gesellschaftlichen Relativität normativer Konzepte bewusst (mithin reflexiv) zu sein (vgl. Habermas 1968).

## 2.2 Ein Konzeptrahmen Sozialer Entfremdung

Grundlage für den von uns vorgeschlagenen Konzeptrahmen *Soziale Entfremdung* bilden Konzepte, welche durch Repräsentanten des kritisch-theoretischen und humanistischen Zweigs der Marx'schen Konzeptualisierung<sup>3</sup> von Entfremdung wie Erich Fromm, Joachim Israel, Alfred Sohn-Rethel, Herbert Marcuse, Jürgen Habermas, Klaus Ottomeyer und Rainer Funk weiterentwickelt wurden (siehe ausführlicher Weber 2002). Soziale Entfremdung bezeichnet dabei eine Reihe heterogener psychischer und sozialer Prozesse, die in Zusammenhang mit spezifischen politisch-ökonomischen Rahmenbedingungen (Handlungsforderungen, -möglichkeiten, Regeln, Restriktionen, Ressourcen etc.) stehen. Diese Rahmenbedingungen wirken vermittelt über aktuelle kapitalistische Marktregeln, Organisationsstrukturen und -prinzipien, Arbeitsanforderungen, Arbeitsbedingungen, Arbeitsaufgabenmerkmale etc. auf das psychische Befinden, die sozialen und moralischen Kompetenzen und Handlungsweisen sowie die gemeinwesen-

---

3 Wir sind uns dessen bewusst, dass zwischen den genannten Repräsentanten der Kritischen Theorie und ihres Umfelds durchaus auch Unterschiede in verschiedenen Aspekten ihres Werks existieren. Diese hat beispielsweise Wiggershaus (1988) detailliert konzeptgeschichtlich aufgezeigt. Trotzdem wird hier versucht, einige für soziale Entfremdung zentrale Gedanken der genannten Vertreter der Frankfurter Schule und ihres Umfelds zusammenzuführen und empirisch überprüfbar zu machen.

bezogenen Orientierungen der Handelnden im Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftskontext ein.<sup>4</sup>

Entfremdung gilt den Repräsentanten der Kritischen Theorie, auf die wir uns beziehen, somit in Anlehnung an die ökonomisch-philosophischen Manuskripte des frühen, humanistisch orientierten Marx (1974, Original: 1844) als *strukturell*, d.h. politisch-ökonomisch verankerter, *gesellschaftlicher* Prozess. Operationalisierungsversuche für *Folgen* von Entfremdung in Form von Fragebögen, wie sie einige SoziologInnen und PsychologInnen vorlegten, werden dem Marx'schen Konstrukt der Entfremdung nicht gerecht (siehe hierzu kritisch: Zurek 1998). Sie heben lediglich auf die Erfassung von mehr oder weniger negativen Empfindungen, Einstellungen und ähnlichen subjektiven Phänomenen ab, *ohne* diese Empfindungen etc. auf die soziale Situation und das *gesellschaftliche Umfeld* des betreffenden Akteurs zu beziehen. Bei der Konzeptualisierung von (sozialer) Entfremdung scheint uns wichtig, Bedingungen für Entfremdung, Prozesse der Entfremdung und deren Folgen zu berücksichtigen. Wir schlagen daher die Unterscheidung folgender *Komponenten sozialer Entfremdung* vor (siehe ausführlich hierzu Israel 1972: 324ff. sowie, ihm folgend, Weber 2002, siehe auch Zurek 1998):

- gesellschaftliche, wirtschaftliche und arbeitsorganisatorische Bedingungen von Entfremdung;
- Prozesse der direkten Interaktion;
- Folgen solcher Interaktionen im Erleben und Verhalten;
- Konsequenzen des Handelns auf einer höheren Systemebene, nämlich mögliche Folgen für die gesellschaftliche Integration und deren Subsysteme, die Gemeinwesen.

Die kritisch-theoretisch fundierten Beiträge oben genannter Autoren zum Rahmenkonstrukt „soziale Entfremdung“ enthalten eine Vielfalt von konzeptuellen Ideen zur Verbindung von sozioökonomischen, industrie- und organisationssoziologischen und arbeits-, organisations- und sozialpsychologischen Fragestellungen, die bislang im Kontext von Arbeit und Organisation wenig aufgegriffen worden sind. Ein sehr aktueller Fokus einer solchen Verbindung könnte beispielsweise darin bestehen, theoretisch und empirisch zu bestimmen, inwiefern die in Abschnitt 1 skizzierten Tendenzen der *radikalen Ökonomisierung und der Subjektivierung von Dienstlei-*

---

4 Dabei ist natürlich davon auszugehen, dass dieser Vermittlungsprozess durch weitere sozialisatorische Prozesse, auch außerhalb der Arbeitssphäre, beeinflusst wird.

stungsarbeit zu problematischen Auswirkungen auf *psychische Phänomene und sozio-moralische Kompetenzen der Akteure* (Dienstleistungsgeber und Dienstleistungsnehmer) führen werden. Weiterhin kann der Rückgriff auf Entfremdungstheorien dazu beitragen, zu erforschen, inwieweit die von uns hypostasierte Veränderung arbeitsbezogener sozialer Handlungsbereitschaften und -kompetenzen ihrerseits die *soziale Integrationskraft des politisch-ökonomischen Makrosystems* schwächen wird (siehe hierzu z.B. Cranach in Druck, Hickel/Strickstock 2001).

Unsere These ist, dass interaktive Dienstleistungsarbeit im Finanzdienstleistungsbereich unter den aktuellen Rahmenbedingungen einer radikalen Vermarktlichung der betroffenen Banken- und Versicherungsbranche in hohem Maße von Prozessen sozialer Entfremdung betroffen ist. Folgende drei Phänomene der sozialen Entfremdung scheinen für die Analyse dieser Arbeit besonders relevant zu sein und werden im Folgenden näher erläutert:<sup>5</sup>

- a) Ökonomistische Denkformen und Verdinglichung von Menschen
- b) Marketingorientierter Sozialcharakter und Instrumentalisierung von Subjektivität
- c) Fehlen einer gemeinwesenorientierten Perspektivenübernahme höheren Niveaus.

Die Anforderungen an Beschäftigte im Finanzdienstleistungsbereich vereinen die nachfolgend behandelten Phänomene der ökonomistischen Denkform, der Marketingorientierung und der Ausblendung einer gemeinwesenorientierten Perspektivenübernahme. Im Gegensatz zu anderen Tätigkeiten im Dienstleistungsbereich ergibt sich ein hoher sozialisierender Druck nicht nur zur Erbringung von „Emotionsarbeit“ (wie dies beispielsweise für den Flugbegleitdienst dargestellt wurde, vgl. Hochschild 1990) oder zur Mehrarbeit für DienstleistungsnehmerInnen zur Kompensation ungünstiger Bedingungen der Organisation (wie dies für die Pflege diskutiert wird, vgl. Rieder 1999). Es wird auch nahe gelegt, zugunsten des Geschäftsinteresses die Interaktionspartner vorrangig nach dem Aufwand-Ertrags-Kalkül zu behandeln. Formen der Perspektivenübernahme werden daher überwiegend instrumentell zur Realisierung ökonomischer Zielsetzungen vorgenommen.

---

5 Weitere Aspekte der sozialen Entfremdung können im Rahmen dieses Beitrags nicht thematisiert werden, insbesondere der Warenfetischismus, die Vermenschlichung von Objekten oder die Verdinglichung von gesellschaftlichen Verhältnissen im Alltagsdenken sowie in wissenschaftlichen Theorien (Überblicke: Funk 2001, Funk in Druck, Weber 2002).

Die Analyse von Finanzdienstleistungen in einem Call Center ist für eine empirische Erkundung von sozialer Entfremdung aufgrund dieser Kombination von Anforderungen besonders interessant.

Keines der drei angeführten Phänomene ist dabei neu, es muss jedoch davon ausgegangen werden, dass sie an Bedeutung zunehmen. Wir sehen darin Gefahren für den gesellschaftlichen Zusammenhalt und für das Engagement der Betroffenen für – nahe und ferne – Gemeinwesen.

### 2.2.1 Ökonomistische Denkform und Verdinglichung von Menschen

Alfred Sohn-Rethel (1972) nimmt eine Analyse der historischen Entwicklung von Interdependenzen zwischen den ökonomischen Sphären und der Wissenschaft vor. Er konzeptualisiert in diesem Zusammenhang eine *Denkform*, welche durch die Struktur des kapitalistischen Warentauschs dem Bewusstsein der Wirtschaftssubjekte nahe gelegt wird. Ins Zentrum rückt bei ihm der Gedanke, dass in einer hoch entwickelten Marktwirtschaft, sofern diese radikal kapitalistisch ausgeformt ist, die Akteure aufgrund der organisatorischen Trennung zwischen Produktion, Zirkulation, Warentausch und privater Konsumtion und aufgrund ihrer Handlungen gegeneinander<sup>6</sup> Gefahr laufen, den gesellschaftlichen Zusammenhang zwischen den genannten Sphären zu ignorieren. Hieraus resultieren erhebliche Gefahren für den sozialen Zusammenhalt.

Bei einer ökonomistischen Denkform handelt es sich um Komplemente von wirtschaftstheoretischen Konstrukten, die im Alltagsdenken von Akteuren aufscheinen. Denkformen sind *kollektive*, d.h. von mehr oder weniger großen Teilen einer Gesellschaft gemeinsam nachvollzogene kognitive Schemata, welche die möglichen Inhalte des Denkens in Bezug auf einen bestimmten Gegenstand kanalisieren. Eine ökonomistische Denkform kann beispielsweise darin bestehen, viele Phänomene des Alltagslebens einseitig unter dem egoistischen Kosten-Nutzen-Kalkül zu betrachten. Die Entwicklung solcher Schemata wird einem Akteur durch ein Geflecht aus Spielräumen, Anforderungen und Begrenzungen durch die prinzipielle *Logik eines Wirtschaftssystems* (z.B. die kapitalistischen „Marktgesetze“), durch die spezielle berufliche und soziale *Position* innerhalb dieses Systems sowie durch die aus seiner Position resultierenden Handlungen (z.B. Naturwissenschaftler, Marketingfachfrau oder Handwerker) nahe gelegt. Denkformen beeinflussen soziale Einstellungen und manifestieren sich in *gesell-*

---

6 Volpert (1975) spricht hier von der *prinzipiellen Partialisierung* des Handelns.

*schaftsweit auffindbaren* Wertorientierungen, Bedeutungen, Regeln und kulturellen Artefakten.

Der Sozialpsychologe und Soziologe Joachim Israel präzisiert die ökonomistische Denkform als Tendenz einer wirtschaftsstrukturbedingten Überformung der zwischenmenschlichen Beziehungen durch kalkulative und sozial gleichgültige Grundhaltungen und entsprechende Interaktionsstrategien. Er betont, dass

„die Individuen ihre Fähigkeit zu spontanem Kontakt [verlieren]. Ihre Beziehungen nehmen berechnenden Charakter an. Menschen bewerten sich gegenseitig wie Objekte, genauso wie sie Waren bewerten. Menschen werden füreinander Mittel, die um der Erreichung eines bestimmten Ziels willen ausgebeutet werden können. Dieses Phänomen jedoch [...] erscheint dem Individuum weder als anormal noch als etwas, was ‚seiner Natur fremd‘ ist. Statt dessen erhält der Prozess der Verdinglichung den Charakter einer ‚natürlichen‘ Beziehung“ (Israel 1972: 81f.).

Angesprochen ist hier die Tendenz von Akteuren, andere Menschen stark selektiv wahrzunehmen und ihre vielfältigen Eigenschaften auf den jeweiligen „Tauschwert“ für die eigenen egoistischen Bedürfnisse zu reduzieren. Dies geht einher mit einer berechnenden, individual-utilitaristischen Handlungsorientierung. Interaktionen mit anderen werden daran ausgerichtet, das Gegenüber jeweils dazu zu bringen, die eigenen Bedürfnisse zu erfüllen, wobei aus egoistischer Perspektive auf ein möglichst günstiges Verhältnis von Handlungsaufwand und Ertrag geachtet wird (siehe hierzu Weber 1998). InteraktionspartnerInnen werden dem entsprechend nicht in ihrer realen Vielfalt, Widersprüchlichkeit und in ihrer Eigenberechtigung wahrgenommen, sondern als „Verdinglichungen“, analog zu einer Ware, deren Nutzen man begehrt und deshalb ein Tauschgeschäft eingeht, um diesen Nutzen zu erlangen. Dabei besteht die Gefahr, dass Akteure sich gegenseitig nicht so sehr als Menschen, deren Existenzberechtigung, Menschenwürde und soziale Rechte in demokratischen Gesellschaften unabhängig von ihrem „Tauschwert“ gelten, achten und behandeln, sondern vielmehr als Verdinglichung von „Humankapital“<sup>7</sup> bzw. von Finanzkapital.

Wenn hier argumentiert wird, dass eine solche Verdinglichung von Menschen eine Gefahr in kapitalistischen Dienstleistungsgesellschaften ist, so

---

7 Dieser unsägliche (sic!) Begriff, der menschliches Leben als totes Kapital behandelt, wurde in Deutschland immerhin zu einem der Unwörter des Jahres 1998 erklärt (siehe [www.unwortdesjahres.org](http://www.unwortdesjahres.org)) – ein symbolischer Beitrag einer dafür (mit) zuständigen Berufsgruppe (SprachwissenschaftlerInnen und JournalistInnen) zur Verteidigung menschlicher Würde durch gesellschaftliche Aufklärung.

soll damit nicht ausgedrückt werden, dass „früher“ (also zu Zeiten agrarisch geprägter Feudalgesellschaften oder kapitalistischer Industriegesellschaften) individual-utilitaristisches Denken und Handeln keine Rolle spielte. Wir versuchen vielmehr, eine spezielle Form der Beeinträchtigung des sozialen Verhältnisses von Menschen zueinander zu beschreiben, die charakteristisch ist für kapitalistische Dienstleistungsgesellschaften. Diese Beeinträchtigung geht darauf zurück, dass Interaktionen zwischen DienstleistungsgeberInnen und DienstleistungsnehmerInnen wesentlich sind für die Arbeit und dass diese Interaktionen und die mit ihnen verbundenen, betrieblicherseits „in Dienst genommenen“ Emotionen stark bestimmt werden durch Strukturen und Regeln in Unternehmen, die ihrerseits unter Einfluss der Profitinteressen von Kapitalgebern stehen.

### **2.2.2 Marketingorientierter Sozialcharakter und Instrumentalisierung von Subjektivität**

Israel und Sohn-Rethel rücken die durch das politisch-ökonomische System des Warentauschs geprägte egoistische und gleichgültige soziale Interaktion in den Vordergrund. Erich Fromm akzentuiert zusätzlich in seinem analytisch-sozialpsychologischen Konstrukt des *marketing-orientierten Charakters* potentielle *psychische Folgen* sozialer Entfremdungsprozesse. Dies wird in dem folgenden Zitat deutlich:

„Da der moderne Mensch sich gleichzeitig als Ware und als Verkäufer dieser Ware empfindet, ist sein Selbstbewusstsein von Voraussetzungen abhängig, die sich seiner Kontrolle entziehen. Hat er Erfolg, dann ist er wertvoll, wenn nicht, ist er wertlos. Das hieraus entstehende Gefühl der Unsicherheit kann kaum überschätzt werden. Wenn man glaubt, der eigene Wert sei nicht von eigenen menschlichen Qualitäten abhängig, sondern von dem Erfolg bei ständig wechselnden Marktbedingungen, dann muss das Selbstbewusstsein unsicher werden und ein ständiges Bedürfnis nach Bestätigung durch andere entwickeln. [...] Misst man den eigenen Wert an den Wechselfällen des Marktes, so geht jegliches Empfinden für Würde und Stolz verloren.“ (Fromm 1978: 87).

Unter *Marketingorientierung* verstehen RepräsentantInnen der analytischen Sozialpsychologie in Anlehnung an Fromm (1963 und 1978, Erstausgabe: 1947) den zur Verdinglichung anderer Menschen komplementären Prozess einer *Selbstverdinglichung*: Sie gehen davon aus, dass die jeweilige Austauschlogik eines Wirtschaftssystems, je nach beruflicher Stellung eines Beschäftigten, dessen faktisch gelebte Wertorientierungen, d.h. sein soziales Handeln stark beeinflusst – mithin, ihm einen „Gesellschaftscharakter“

(Synonym: „Sozialcharakter“) auferlegt (z.B. Funk 2001, Funk in Druck). Dabei wird angenommen, dass Individuen aufgrund einer ähnlichen sozialen, ökonomischen und kulturellen Lebenssituation – trotz individueller Differenzen – ein gewisses Ausmaß an entsprechenden Charakterzügen und -orientierungen entwickeln. Die Marketingorientierung wird beschrieben als eine von Personen verkörperte Handlungsbereitschaft, die den „neo-liberalen“, deregulierten Spielregeln der in der heutigen Arbeits-, Finanz- und Handelswelt vorherrschenden Wirtschaftskräfte gut entspricht. Funk sieht die zunehmende Tendenz, dass die Marketingorientierung die individuelle Persönlichkeit überformt, „eng verknüpft mit der Entwicklung eines Wirtschaftssystems, bei dem der Mensch nur noch als ökonomischer Faktor gesehen wird und bei dem der Markt und das Tauschen auf dem Markt zum alles bestimmenden Moment geworden ist“ (Funk 1993: 103). Gemäß Funk (2001) erfordert eine in zunehmendem Ausmaß deregulierte Marktwirtschaft zumindest von ihren nicht kapitalkräftigen Akteuren eine hohe Bereitschaft zur Anpassung an unterschiedliche Situationen, Personen und einzunehmende Rollen, eine ausgeprägte Mobilität und eine hohe Kompetenz zur Selbstinszenierung.

Die Kritik an der Marketingorientierung provoziert die Frage nach Alternativen. Sollten wir stets authentisch handeln? Sind berufliche Rollen generell abzulehnen? Reden wir der „Tyrannei der Intimität“ (Sennett 1983) das Wort, also der Norm der authentischen Selbstenthüllung, die sich mit der bürgerlichen Gesellschaft entwickelt hat? Wir meinen nicht, dass jeder Austausch zwischen Personen authentisch gestaltet werden sollte. Dem stehen etwa die Regeln der Höflichkeit und des Taktes entgegen. Uns geht es vielmehr um die Kritik an einer systematischen Vernutzung authentischer und nicht-authentischer Darstellungen von DienstleistungsgeberInnen, die stark durch ökonomische und organisationale Zwänge bestimmt ist.

Noch eine andere Ergänzung scheint uns wichtig: Das relativ allgemeine Fromm'sche Konzept einiger weniger, sozio-ökonomisch geprägter, gesellschaftstypischer Charaktere ist hinsichtlich Sozialisationsinstanzen, Bedingungsfaktoren, subjektiven Widerstandspotentialen und Person-Umwelt-Wechselwirkungen aus heutiger Sicht zu differenzieren. Eine der elaboriertesten Ausarbeitungen, die zumindest implizit dem Gesellschaftscharakterkonstrukt folgt, stellt unseres Erachtens das Konzept des *Habitus* von Pierre Bourdieu (1987) dar. Die Ergebnisse seiner aufwändigen Studie über Zusammenhänge zwischen Klassen- bzw. Schichtzugehörigkeit und politischen, kulturellen und alltäglichen Präferenzen können als Hinweise auf die Gültigkeit des Gesellschaftscharakterkonstruktes gewertet werden, auch wenn sie sich sicherlich nicht darauf reduzieren lassen.



Einen wichtigen Beitrag im Kontext der Marketingorientierung leistet auch Moldaschls (2002a) Analyse zur *Ökonomisierung des Selbst* (siehe auch die von ihm einbezogenen Beiträge von Sennett 1998, Volpert 2002, Voß/Pongratz 1998). Es ist davon auszugehen, dass *Selbstökonomisierung* und – durch politisch-ökonomische Radikalisierung der Marktwirtschaft erzwungene – *Selbstherrschaft*, beispielsweise die umfassende Indienstnahme der eigenen Subjektivität und die permanente Ausrichtung lebensweltlicher Bedürfnisse gemäß den Erfordernissen des Unternehmens bzw. des Marktes, nicht nur eine massive *Wirkung nach innen* hat. Vielmehr wird die Selbstunterwerfung unter die ökonomische Denkform – über die *Interaktion*, insbesondere Kommunikation vermittelt – sich auch auf die Interaktionspartner und – als Rückwirkung – auf das *soziale System* auswirken. Insofern bestehen Bezüge zur ökonomistischen Denkform und der Verdinglichung von Menschen (vgl. Abschnitt 2.2.1).

Hier wird deutlich, dass aktuelle Konzepte der „Emotionsarbeit“ (Emotional Labor, siehe Hochschild 1990 sowie Morris/Feldman 1996 bzw. Emotion Work, siehe Zapf et al. 1999) Bezüge zum Konstrukt der Marketingorientierung aufweisen, dessen Kern von Erich Fromm vor über 50 Jahren entworfen wurde. Fromm bezog sich damals, auch im Rahmen seiner gerade angedeuteten Vorschläge einer gesellschaftstheoretischen Fundierung der sozialen Motivation und Interaktion, noch vorwiegend auf Prozesse des Oberflächenhandelns (im Sinne Hochschilds). Ihm geht es in erster Linie um aus taktischen Motiven und gemäß unausgesprochenen Regeln des Geschäftsalltags präsentierte Darstellungen von Gefühlen und Persönlichkeitszügen. Ausgehend von seinem Sozialisationskonzept wurden auf Basis von klinischen Fallstudien sowie einer inhaltsanalytischen Untersuchung auch mögliche Auswirkungen des marketingorientierten Arbeits- und Alltagshandelns exploriert (Funk 2001, Internationale Erich-Fromm-Gesellschaft 1995). Im Unterschied zu Fromm, zu weiteren Repräsentanten der Kritischen Theorie und zu Hochschild (1990) werden in aktuellen – insbesondere organisationspsychologischen – Beiträgen über Emotional Labor – fatalerweise auch in Fachjournals mit hohem „Impact Factor“ – gesellschaftstheoretische Erklärungen und ethische Problematisierungen dieser neuen Form der Arbeitsintensivierung durch Subjektivierung in der Regel ausgespart.

### 2.2.3 Verlust bzw. Nichtentwicklung einer gemeinwesenorientierten Perspektivenübernahme höheren Niveaus

Das dritte Phänomen, welches einen Beitrag zum Verständnis der hier behandelten Dienstleistungsinteraktionen leisten kann, ist durch das „Fehlen“ bestimmter psychosozialer Kompetenzen gekennzeichnet. Für dieses Phänomen sozialer Entfremdung ist nämlich kennzeichnend, dass Dienstleistungsgebern und –empfängern durch sozioökonomische oder organisationale Arrangements nahe gelegt wird, weiterreichende soziale Bezüge ihres Handelns nicht einzubeziehen bzw. zu „vergessen“. Eine gemeinwesenorientierte Perspektivenübernahme höheren Niveaus findet in diesem Falle nicht statt.

Das Konstrukt der gemeinwesenorientierten *Perspektivenübernahme höheren Niveaus* (Weber et al. 2003) greift zurück auf psychologische und soziologische Sozialisationskonzepte, wie sie beispielsweise von Autoren wie Geulen (1977), Habermas (1983), Kohlberg (1996) und Volpert (aktualisiert: 2003) konzipiert wurden. Den gerade genannten Sozialisationskonzepten ist gemeinsam, dass sie eine spezifisch-menschliche Fähigkeit postulieren, Perspektiven auch zeitlich und räumlich weit jenseits der aktuellen Interaktionssituation und des individuellen Wahrnehmungsfelds einnehmen zu können, unter Einschluss ethischer Handlungsmaximen (z.B. Menschen- und Bürgerrechte, Schutz der Umwelt). Gemeint ist die Kompetenz von Menschen, bei ihrem Handeln auch die legitimen Belange von Menschen außerhalb des jeweiligen Unternehmens – und damit gesellschaftliche Produktions- und Reproduktionszusammenhänge (z.B. Versorgung Bedürftiger mit sozialen Dienstleistungen) – bzw. außerhalb der eigenen Gesellschaft zu berücksichtigen. Unter der Perspektivenübernahme höheren Niveaus ist die Kompetenz und Bereitschaft von Akteuren zu verstehen, Handlungsmöglichkeiten und Ereignisse aus einer Perspektive des Wohlergehens anderer „Betroffener“ zu betrachten. Dabei haben diese Betroffenen typischerweise andere, mitunter sogar konträre Interessen als die Akteure. An der aktuellen Interaktion sind sie nicht beteiligt, sie können sich weit davon entfernt befinden. Von den Folgen der Interaktion sind sie tangiert, wenn auch nicht immer sofort, sondern möglicherweise erst weit in der Zukunft.

Von den Akteuren können unterschiedlich breite *systembezogene* Perspektiven eingenommen werden, z.B. die Perspektive eines Unternehmens und seiner Stakeholder, eines interorganisationalen Netzwerks, eines Gemeinwesens (z.B. eine Region), einer Volkswirtschaft oder diejenige weltweiter Belange (z.B. ökologisch und sozial verträglicher Welthandel). Die Arbei-

ten der Forschungsgruppen um Wolfgang Lempert am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung sowie um Ernst Hoff an der Freien Universität Berlin zum beruflichen (Hoff et al. 1991) bzw. zum ökologischen Verantwortungsbewusstsein (Hoff et al. 1999) belegen empirisch, dass Arbeitende unter bestimmten Bedingungen durchaus zu Erkenntnisleistungen, die als Indikatoren einer Perspektivenübernahme höheren Niveaus gelten können, befähigt sind. Bei der Reflexion moralischer Dilemmata im Arbeitsalltag berücksichtigen sie universelle Prinzipien wie Freiheit, Gleichheit, Gerechtigkeit und Menschenwürde und reflektieren langfristige Folgen möglicher Entscheidungen.

### **3 Empirische Hinweise zur sozialen Entfremdung aus einer Fallstudie im Call Center einer Direktbank**

Ein umfassendes Instrument zur Erhebung der drei dargestellten Komponenten sozialer Entfremdung liegt unseres Wissens noch nicht vor. Allerdings wurden im Rahmen von zwei Vorhaben zur Analyse von Interaktionsarbeit sowie „Emotionsarbeit“ im Dienstleistungsbereich relativ detaillierte Fragebögen zur Erhebung von wichtigen Teilaspekten des sozialen Entfremdungspotentials entwickelt, die auch die Arbeitsbedingungen in Organisationen berücksichtigen (siehe hierzu Büssing/Glaser 1999 sowie Zapf et al. 1999).

Wir beziehen uns im Folgenden auf die Untersuchung des Projektes „*Dienstleistung als Interaktion*“ im Call Center einer Direktbank (vgl. hierzu die Darstellung der empirischen Untersuchungen des Projektes bei Dunkel/Szymenderski/Voß in diesem Band, siehe zur Untersuchung des Projektes im Call Center auch Rieder/Matuschek/Anderson 2002, Rieder/Matuschek 2003 sowie Rieder/Voß in Druck).<sup>8</sup> Wenngleich die Erhebung zunächst ohne expliziten Bezug zum hier vorgeschlagenen Konzeptrahmen durchgeführt wurde, zeigte sich doch im Laufe der Erhebungen und Auswertungen die Relevanz des Konstrukts Entfremdung für diesen Tätigkeitsbereich. So ist die Arbeit in der untersuchten Bank aufgrund der für viele privatwirtschaftliche Banken charakteristischen Geschäftsprinzipien deutlich geprägt von einer den Umgang mit NormalkundInnen durchdringenden Ökonomisierung unter erheblichem Einsatz von „Emotionsar-

---

8 Die Untersuchungen und Auswertungen im Call Center fanden teilweise in Kooperation mit dem Forschungsprojekt *Neue Arbeits- und Alltagspraktiken in medienvermittelten autonomisierten Arbeitsformen* (Matuschek/Kleemann/Voß – TU Chemnitz) statt, u.a. wurden uns von diesem Projekt Mitschnitte von Call Center Gesprächen zur Verfügung gestellt (vgl. auch Kleemann et al. in diesem Band).

beit“ (Emotionsregulierung und –darstellung). Die im Folgenden vorgestellten empirischen Ergebnisse können als erste Anhaltspunkte für die Bedeutung des Konzeptrahmens soziale Entfremdung in der interaktiven Arbeit im Finanzdienstleistungsbereich gesehen werden. Wir hoffen, damit einen Anstoß für eine intensivere Beschäftigung mit sozialer Entfremdung geben zu können.

### **3.1 Wirtschaftliche und arbeitsorganisatorische Bedingungen von sozialer Entfremdung**

Die Situation in dem untersuchten Unternehmen ist sehr ambivalent. Grund hierfür ist u.a., dass das untersuchte Unternehmen ein „high quality“ Call Center hat (vgl. Kleemann/Matuschek 2002), zugleich aber unter erheblichem Druck steht, kostengünstiger zu arbeiten. Auf der einen Seite fördert das Zusammenwirken von organisationalen *Bedingungen* soziale Entfremdung, auf der anderen Seite konnte eine Reihe von Beispielen identifiziert werden, die für eine offene und anteilnehmende Haltung der Akteure zueinander sprechen. So fanden sich auch einzelne Belege dafür, dass Vorgesetzte, DienstleistungsgeberInnen und DienstleistungsnehmerInnen Anstrengungen unternahmen, Prozesse sozialer Entfremdung zu vermeiden oder zu durchbrechen.

Entfremdungsförderliche *Bedingungen* wurzeln in der Tatsache, dass das deutsche Stammhaus, zu welchem die untersuchte Direktbank als Tochterunternehmen gehört, mit großem Nachdruck eine Strategie der Kostenkontrolle und -verringerung verfolgt. Das lokale Management versucht die entsprechenden Vorgaben durch zwei Strategien zu realisieren, deren Umsetzung in der täglichen Arbeit mitunter zu unüberwindlichen Widersprüchen führt. Zum einen wird versucht, den DienstleistungsnehmerInnen attraktive Finanzdienstleistungen mit hohem Qualitätsstandard zu bieten, zum anderen werden den Mitarbeitenden verschiedene quantitative Zielvorgaben gemacht. Die Zielerreichung wird regelmäßig überprüft. Entsprechend konnten folgende organisationale Merkmale identifiziert werden, von denen anzunehmen ist, dass sie bedeutsam sind als Rahmenbedingungen für Prozesse der Verdinglichung, der Selbstverdinglichung sowie der Ausblendung einer Perspektivübernahme höheren Niveaus (vgl. zu den Merkmalen der Organisation auch Kleemann/Matuschek/Rieder in diesem Band, Matuschek/Kleemann 2003, Rieder/Matuschek/Anderson 2002 sowie Rieder/Matuschek 2003):

- Detaillierte *Ziel- und Leistungsvereinbarungen* bezüglich der Gesprächszeiten und der Verkaufserfolge: Im größten für Inboundgespräche zuständigen Bereich soll beispielsweise eine durchschnittliche Gesprächszeit von 4 Minuten und 30 Sekunden nicht überschritten werden. Dem entspricht eine extrem hohe Anzahl von Gesprächen mit wechselnden Gesprächspartnern in den Inbound-Bereichen.
- Umfassende *technisch vermittelte Kontrolle*: Gesprächszeiten und Verkaufserfolg werden laufend überwacht und gehen in die Entlohnung der Call-Center-Mitarbeitenden ein.
- Kanalisierung der Interaktion mit DienstleistungsnehmerInnen durch eine *vorgegebene Sequenz von Gesprächsphasen*, an welcher die Agents ihren Umgang mit den DienstleistungsnehmerInnen ausrichten müssen.
- „Emotionsarbeit“, d.h. die Produktion bzw. Darstellung geschäftserfolgsförderlicher Emotionen gegenüber DienstleistungsnehmerInnen ist *explizit* Teil der *Anforderungen* an die Beschäftigten.
- *Trainings und Coachings*: Diese werden eingesetzt für die Vermittlung und die Sicherung der Umsetzung der Leistungsziele.

### 3.2 Prozesse sozialer Entfremdung in der interaktiven Arbeit

Die folgenden Erlebens- und Verhaltensphänomene konnten unter den Mitarbeitenden des Call Centers identifiziert werden, wobei nicht alle UntersuchungsteilnehmerInnen gleichermaßen hiervon betroffen sind. Interpretiert man diese Phänomene auf Grundlage des vorgeschlagenen Konzeptrahmens, so handelt es sich um eine Konstellation, die auf *Prozesse* sozialer Entfremdung verweist. Von zentraler Bedeutung sind hierbei die Beeinflussung bis hin zu Manipulation (zur Unterscheidung vgl. Nerdinger 2001: 171ff.) der DienstleistungsnehmerInnen im Hinblick auf die Wahrung der Geschäftsinteressen der Unternehmenseigner. Hierzu gehören:

- Geschultes Herstellen einer scheinbar natürlichen und heiteren Gesprächsatmosphäre gegenüber den DienstleistungsnehmerInnen (z.B. durch small talk, Scherze);
- Darstellung von Freundlichkeit (Surface Acting sensu Hochschild 1990), auch gegenüber DienstleistungsnehmerInnen, die sich den gängigen Höflichkeitsregeln nicht verpflichtet fühlen;<sup>9</sup>

---

9 Allerdings ist es im Fall von extrem unhöflichen Kunden, die die Beschäftigten persönlich angreifen, in dem von uns untersuchten Call Center erlaubt, das Gespräch zu

- Herstellung authentischer positiver Gefühle gegenüber den Dienstleistungsnehmern, d.h. Angleichung eigener Gefühle an die betrieblich geforderten Gefühle, um diese überzeugend darstellen zu können (Deep Acting sensu Hochschild 1990);
- Gezielte Dokumentation und instrumentelle Nutzung von Kontextinformationen über KundInnen zur Darstellung von Anteilnahme und Sympathie (beispielsweise werden beim „Nachfassen“ von Verkaufsgesprächen im Outbound Informationen aus dem letzten gezielt für die Gesprächsgestaltung im neuen Gespräch genutzt – etwa dass der Kunde im Urlaub war).<sup>10</sup>

Wesentlich ist hier u.E., dass das geforderte Gefühlsmanagement über das hinausgeht, was im Alltagshandeln auf Basis von allgemeinen Höflichkeitsregeln üblich ist. Gefordert wird die Zurichtung von Subjektivität der Arbeitenden zum Zweck der Erreichung ökonomischer Ziele (vgl. auch Hochschild 1990).

Einige der hier beschriebenen Handlungsweisen, die im Zusammenhang mit dem in Abschnitt 2.2.2 beschriebenen Phänomen des *marketingorientierten Sozialcharakters* stehen, insbesondere die Instrumentalisierung der eigenen Gefühle für die Erhöhung der Verkaufsrates, finden sich in ausgeprägter Form im folgenden Ausschnitt aus dem Interview mit einer Mitarbeiterin des untersuchten Call Centers wieder:<sup>11</sup>

„Also das ist schwierig, weil viele ja wirklich ein wahnsinniges Mitteilungsbedürfnis haben, ist egal, ob sie Weltmeister im Tanzen sind oder viele wollen dir unbedingt mitteilen, welche Jobs sie haben, was sie arbeiten, das finden sie ganz toll natürlich. In diesem Fall müssen wir sagen 'Hey toll'. Wichtig hierbei ist einfach, dass das Interesse auch wirklich ist. Weil wenn er mir jetzt erzählt, was weiß ich, er ist

---

beenden (vgl. das Fallbeispiel in Weihrich/Dunkel 2003 und die Geschichte „Cholesteriker – im Call Center“).

10 Dies kann sicher auch eingeordnet werden als Versuch, eine Schwierigkeit der Arbeit von Direktbanken zu kompensieren, nämlich dass Kunden dort in der Regel keinen persönlichen Ansprechpartner haben, der für *sie* zuständig ist. Oder mit den Begriffen von Gutek et al. (2000): Es handelt sich hier nicht um eine *Relationship* zwischen Dienstleister und Kunde, wo die Gelegenheit besteht, durch wiederholte Interaktionen eine gemeinsame Geschichte und Vertrauen aufzubauen, sondern um eine *Pseudo-Relationship*, im Rahmen derer Kunde zwar das Unternehmen über wiederholte Dienstleistungen kennenlernt, aber im Unternehmen stets mit unterschiedlichen Dienstleistern zu tun hat.

11 Im Hinblick auf eine bessere Lesbarkeit werden sämtliche hier wiedergegebenen Transkripte der Schriftsprache angenähert.

Manager von der und der Firma und ich sage einfach 'Ja toll' und frag ihn aus und mich interessiert es eigentlich gar nicht, dann kommt es unecht rüber, dann fühlt er sich verarscht, und das kann ganz böse nach hinten losgehen. Also wenn es mich wirklich interessiert, nachfragen, ein bisschen bauchpinseln, 'Ist doch schön' – wenn es mich nicht interessiert, einfach kurz anmerken, dass man es registriert hat und das war es dann. Also da muss man doch bei der Sache ehrlich bleiben. Aber an und für sich hören es die Leute gerne, wenn man sie auch lobt, wenn sie irgendwas toll machen oder einen tollen Job haben, dass man auch ein bisschen Interesse zeigt, und das ist auch wichtig, um eine Bauebene aufzubauen, wir versuchen ja Kunden irgendwie, ja, dass man sich mit ihnen ein bisschen unterhält, sofern es zeitlich möglich ist, dass man einfach was zu den Kindern fragt und einfach so ein bisschen persönlicher Kontakt, das ist unheimlich wichtig. Das ist irgendwie auch oft so ein Verkaufszünder, das ist Wahnsinn, weil sie einfach das Gefühl haben, sie werden da als Person geachtet und nicht als Nummer 1300 oder so, das ist komischerweise für Leute ganz wichtig.“

Die hier berichtende Call-Center-Mitarbeiterin bemüht sich ehrlich darum, authentische Gefühle zu erleben, welche sie mit dem Dienstleistungsnehmer teilen kann (Deep Acting im Sinne Hochschilds). Diese sind allerdings nur insoweit gewünscht, als sie verkaufsförderlich sind.

Das Handeln der Beschäftigten ist daher typischerweise angesiedelt am Kippunkt zwischen *Kalkül und Authentizität*. Subjektivität wird gezielt für den ökonomischen Nutzen des Unternehmens eingesetzt. Dies lässt sich auch verdeutlichen am Beispiel eines so genannten Rückholgespräches. Dabei versucht der Mitarbeiter einen Kunden, der sein Konto kündigen möchte, zurück zu gewinnen. Anlass für die Kündigung ist u.a. die vom Kunden erlebte schlechte Erreichbarkeit der Bank. Im Verlauf des Gesprächs äußert der Mitarbeiter auf sehr persönliche Weise sein Bedauern gegenüber dem ihm bislang unbekanntem Kunden. Das Gespräch hat daher eine gewisse Ähnlichkeit mit einer Aussprache unter Freunden.<sup>12</sup>

M: „Ich find das auch immer sehr schade wenn wir einen Kunden verlieren. Auch dann wegen so einem Punkt, der eigentlich vermeidbar wäre.“

K: „Ahja. Mein ich auch.“

M: „Und da bin ich auch immer selber sehr traurig. Und deswegen fand ich es auch sehr schade, als mir dann Ihre Kontolöschung noch auf

---

12 M steht hier für Mitarbeiter und K für Kunde.

den Tisch gekommen ist, da hab ich mir dann auch gedacht, das kann nicht wahr sein, also es muss sich was tun.“

Allerdings sind Prozesse der Entfremdung nicht auf das Handeln der Mitarbeiter beschränkt. Beispiele für kalkulative Strategien finden sich auch auf Seiten der Kunden. Hierauf geht ein Mitarbeiter im Interview ein:

„Wenn die Kunden am Anfang ganz freundlich sind, dann kann ich mir ausmalen, die wollen Dispo (lacht). Wir haben ja dann auch immer neue Kollegen zum Zuhören, und [...] der [Kunde] war überfreundlich gewesen und 'Wie geht's heute' und und und, und ich hab dann nur so notiert 'Dispo', der [Kollege] fing dann zum Lachen an, dann hat er [der Kunde] gesagt 'Ja, und was ich überhaupt fragen wollte, wie schaut's jetzt eigentlich aus'?“

Das Beispiel zeigt auch, dass KundInnen mitunter durchaus ähnliche Strategien einsetzen wie DienstleisterInnen, etwa „Emotionsarbeit“ (vgl. auch Dunkel/Rieder in diesem Band).

Die vorgestellten Beispiele verdeutlichen die Gestaltung und Nutzung von Subjektivität für ökonomische Zwecke – und damit die Selbstverdinglichung (vgl. Abschnitt 2.2.2). Sie verweisen zugleich auch auf die Verdinglichung anderer Menschen und damit auf den in Abschnitt 2.2.1 beschriebenen Aspekt der *ökonomistischen Denkform*. Der folgende Auszug aus einem Gesprächstranskript lässt sich als besonders extremes Beispiel für eine solche ökonomistische Denkform interpretieren:

- M: „(Anonym) Ich bin Mitarbeiter der (Anonym)-Bank, (Anonym) ihr Passwort lautet (Anonym).“
- K: „Ja.“
- M: „Ist das richtig?“
- K: „Ja.“
- M: „Okay. Ich habe eine wichtige Information für Sie, wenn Sie Ihre sechsstellige Geheimzahl zur Hand haben, dann können wir das Thema besprechen.“
- K: „Ach bitte jetzt nicht, mein Mann ist verstorben.“
- M: „Aha, ihr Mann ist verstorben? Aha.“
- K: „Ja.“
- M: „Und wann können wir Sie denn wieder erreichen?“
- K: „Ach, nächste Woche.“
- M: „Ja, was heißt nächste Woche? Wann konkret? Dass wir da einen Termin abmachen? Ist nämlich eine wichtige Sache. Oder Sie rufen



selbst an, wenn es ... wenn es ihnen wieder besser geht, Frau (Anonym).“

K: „Na gut wenn es so wichtig ist, dann muss ich schon suchen.“

M: „Hm.“

K: „Nach der Nummer.“

M: „Das ist schon ... schon wichtig, ja? Weil es geht um Ihr Geld.“

K: „Ja.“

Solche Verdinglichungen anderer Menschen liegen in der Logik der entsprechenden Geschäftsbeziehung. Der Dienstleistungsgeber unterliegt, insbesondere unter hohem Leistungsdruck und entsprechender Überwachung, einer speziellen Denkform, welche sich am Vorrang betriebswirtschaftlicher Nutzeneffekte in unterschiedlichsten Lebenssituationen und gegenüber anderen potentiell geltungswürdigen Bedürfnissen orientiert. Hier hat die berechnende Haltung, die Identifikation mit dem reinen Geschäftsinteresse ganz die Oberhand gegenüber einer der Situation zivilisatorisch angemessenen Haltung gewonnen: Es kann scheinbar nichts Wichtigeres geben als Geldangelegenheiten.

Schließlich finden sich auch Hinweise für das dritte Phänomen sozialer Entfremdung, nämlich die weitgehende *Ausblendung einer Perspektivenübernahme höheren Niveaus* (siehe Abschnitt 2.2.3). Im Folgenden einige Ausschnitte aus einem Gespräch zum Thema Geldanlage:

M: „Jetzt muss ich kurz nachfragen: Wie sind Sie jetzt in dem Zusammenhang, als ich von Anlagen gesprochen habe, auf das Thema ökologisch und Greenpeace gekommen?“

K: „Deshalb, weil ja im Zusammenhang mit den Anlagen auch immer wieder in der Literatur oder Zeitung, Tageszeitung auch, überall, immer wieder gesprochen wird [...] dass man dann sagt, ja, also gut, wo lege ich das Geld an, lege ich das irgendwo in kanadische oder nordamerikanische Papierfabriken oder so was, die in Kanada alles mögliche abholzen [...] unser Globalklima wird aufgrund von übermäßigem Hang zu irgendeinem kurzfristigen Profit [...] und da hatte ich auch Bedenken [...]“

M: „Ja. Das bedeutet für uns eigentlich, dass wir Sie da weiter auch auf dem Laufenden halten Herr (Anonym). Da würde ich mich natürlich freuen, wenn Sie dann das Gefühl haben, da ist jetzt mal was, wir prüfen natürlich – ganz klar, wir sind eine Bank, wir prüfen nicht immer, wie ist es ökologisch, sondern auch springt für den Kunden und für uns als Bank was dabei raus.“

Obwohl der Kunde in einem relativ langen Telefonat die ökologische Verträglichkeit von Investments wiederholt ins Gespräch bringt, geht die Call Center Agentin nur am Rande – unter Verwendung der aus der Gesprächstherapie stammenden Spiegelungstechnik – darauf ein. Sie macht deutlich, dass für sie die Geschäftsinteressen von Kunde und Bank im Vordergrund stehen. Es ist allerdings nicht auszuschließen, dass Anstöße von KundInnen wie der geschilderte auf lange Sicht bei Beschäftigten der Bank ein Umdenken ermöglichen.

### **3.3 Folgen sozialer Entfremdung**

Weiter oben wurde die Notwendigkeit betont, das Zusammenspiel von gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen, Entfremdungsprozessen und Entfremdungsfolgen in den Blick zu nehmen. Dementsprechend sollen abschließend mögliche Folgen von entfremdenden Rahmenbedingungen und Prozessen diskutiert werden. Hierzu zunächst ein Beispiel aus dem Interview mit einem Mitarbeiter:

„Also ich hab auch vorher gedacht Mensch, acht Stunden am Telefon, das machst du so mit links, so ungefähr. Aber es ist tatsächlich so, dass man hinterher, weil man sich eben immer wieder ganz anders auf die Leute einstellen muss und vielleicht, weil man auch einfach nur in dem Moment das Gehör hat und nicht den gegenüber sieht. Und dadurch vielleicht auch im Kopf so die ganze Vorstellung noch mitarbeitet, wie mag der jetzt wohl aussehen und dies und jenes, und man muss halt auch sehr sehr schnell reagieren, auch auf Kommentare vom Kunden, die richtigen Fragen dann stellen usw., alles irgendwo parat haben, teilweise soll man ja auch auf bestimmte Verkaufsansätze vielleicht noch achten und solche Sachen. Also ich kann es sehr gut nachvollziehen, wenn einer sagt 'Ich hab jetzt drei, vier Jahre acht Stunden am Tag telefoniert, mir reicht's, ich muss was ganz anderes machen'.“

Sowohl Agents als auch Führungskräfte formulierten uns gegenüber die Einschätzung, dass die Tätigkeit im Call Center, insbesondere im Inbound, als Vollzeittätigkeit nur wenige Jahre zu ertragen sei. Auch finden sich in den Daten Hinweise auf eine Reihe von Problemen der Beschäftigten, für die ein komplexes Verursachungsgefüge vermutet werden kann (vgl. auch Anderson/Heinlein 2003, Kleemann/Matuschek 2002):

- eine für Call Center übliche und beträchtliche Fluktuationsrate (schätzungsweise 30 Prozent);
- Burnoutsymptome, insbesondere emotionale Erschöpfung;

- Übertragung von betrieblichen Sozialtechniken auf private Beziehungen;
- Befindensbeeinträchtigungen / Verunsicherung durch Konfrontation mit Abwertungen der Person des Dienstleistungsgebers durch Dienstleistungsnehmer;
- soziale Abwertung von unerwünschten Kundengruppen (z.B. Kunden aus den neuen Bundesländern).

U.E. wäre genauer zu prüfen, welche Rolle die oben beschriebenen Rahmenbedingungen und die sozialen Entfremdungsprozesse für die genannten Probleme spielen. So sind teilweise für die beschriebenen Phänomene sicher „klassische“ Belastungsfaktoren von großer Bedeutung (z.B. Zeitdruck), andere wiederum weisen Bezüge zum Phänomen der sozialen Entfremdung auf. Allerdings würde eine deterministische Sichtweise des Zusammenhangs zwischen entfremdenden organisationalen Strukturmerkmalen, Entfremdungsprozessen und Entfremdungsfolgen den empirisch aufgefundenen Hinweisen nicht gerecht. Denn es konnte auch eine ganze Reihe von Beispielen identifiziert werden, die für Bemühungen um eine offene und Anteil nehmende Haltung der Akteure zueinander sprechen. In Interviews betonen sowohl DienstleistungsgeberInnen als auch DienstleistungsnehmerInnen, dass sie solche Gespräche sehr positiv erleben, in denen sie jeweils – auch – das Wohl des anderen im Sinn hatten. DienstleistungsgeberInnen orientieren sich zum Beispiel an einer BeraterInnen- statt VerkäuferInnen-Rolle. Dazu ein Beispiel:

„Ja, also für mich ist es eigentlich das Wichtigste, ich sehe mich eher als Berater denn als Verkäufer, so in dieser Bank. Und das entspricht nicht immer unbedingt den Vorgaben, auch den zeitlichen Vorgaben, weil Beratung durchaus auch mal sehr zeitintensiv sein kann, und mir ist es eigentlich, also die Gespräche sind mir am liebsten, wo ich also merke, dass ich jemanden praktisch vom Stand der Unwissenheit (lacht) hinüberführen kann und auch wenn es eine halbe oder eine Dreiviertelstunde dauert, bis zu dem Punkt, wo die Person wirklich verstanden hat, worum es eigentlich geht, ja? Und dadurch natürlich auch Vertrauen gewinne, also von der Person das Vertrauen gewinne. Und ich hatte zum Beispiel mal ein Gespräch mit einer Dame, die was über Vorsorge und Fonds wissen wollte und wirklich total unbefleckt war, also keine Ahnung hatte und ja, da hab ich bei Null angefangen, und dann waren wir irgendwann fertig, und dann hat man ja die Möglichkeit, das auch nachzuvollziehen, indem man später reinschaut, was ist denn draus geworden, da sieht man halt tatsächlich auch, die hat das auch gemacht, abgeschlossen. Und da mischt sich dann, wie soll ich

sagen, die Fachkenntnis, die Fachberatung auch dann immer mit persönlichen Sequenzen.“

Die Beschäftigten haben ausreichend Spielräume, um zumindest hin und wieder einen solch intensiven Austausch zu realisieren. Dies ist ein Beispiel dafür, dass das Management des Call Centers trotz hoher Leistungsvorgaben durchaus organisationale Ressourcen für die Unterstützung der Mitarbeitenden bereitstellt (hierzu zählen u.a. auch ein kooperativer Führungsstil sowie umfangreiche Fortbildungsmöglichkeiten).

Der Mitarbeiter nutzt die verfügbaren Spielräume, um ein für beide Seiten (Agent und Kundin) offenbar sehr zufrieden stellendes Gespräch zu führen (Matuschek/Kleemann 2003 sprechen in diesem Zusammenhang auch von einer partikular-intrinsischen Arbeitsmotivation). Das Engagement von Beschäftigten, die trotz quantitativer Vorgaben versuchen, eine hohe Dienstleistungsqualität zu erreichen, wird von Kunden durchaus auch anerkannt. So finden sich in den Daten auch Hinweise darauf, dass diese den Agents entgegenkommen, etwa indem Sie auf (finanzielle) Kompensationen für Versäumnisse der Bank verzichten.

Wir interpretieren diese Beispiele als Hinweise auf Chancen, in einem spannungsgeladenen und widersprüchlichen Feld Prozesse sozialer Entfremdung zu verringern.

#### **4      **Ausblick****

Das untersuchte Call Center weist geradezu prototypisch Merkmale auf, die wir als wesentlich für das Phänomen der sozialen Entfremdung einschätzen. Die Arbeit im Call Center ist in hohem Maße interaktive Arbeit (vgl. zu diesem Konzept Dunkel 2002). Die Interaktion mit Dienstleistungsnehmern ist stark geprägt durch die Regeln und Ressourcen des Unternehmens (vgl. auch Kleemann/Matuschek/Rieder in diesem Band). So sind die von uns untersuchten Tätigkeiten – verglichen etwa mit der Arbeit in anderen Call Centern – durch eine Reihe von Spielräumen der Beschäftigten gekennzeichnet. Zugleich besteht ein erheblicher Druck, diese Spielräume so auszufüllen, dass die ökonomischen Ziele der Unternehmenseigner erreicht werden. Dieser Druck manifestiert sich etwa in einer anteilig leistungsgebundenen Entlohnung. Nahe gelegt wird somit eine „Internalisierung des Marktes“ seitens der Beschäftigten (vgl. Moldaschl 1998). Erfolg versprechend sind die Zurichtung und der instrumentelle Einsatz der Subjektivität der Beschäftigten für die ökonomischen Zwecke der Unternehmenseigner. Dies ist nicht allein für die Beschäftigten problematisch, die unter einer

solchen Situation leiden, sondern es betrifft auch die KundInnen, die mit einem instrumentellen Einsatz der Subjektivität ihrer Gesprächspartner zunehmend rechnen müssen. Zudem setzen DienstleistungsnehmerInnen (möglicherweise auf der Basis vorangegangener Erfahrungen im Dienstleistungsbereich) zur Realisierung ihrer Zielsetzungen mitunter ähnliche Strategien ein wie DienstleistungsgeberInnen. Das Call Center ist jedoch nicht allein durch Tendenzen der sozialen Entfremdung bestimmt. Die Situation ist ambivalent und stark durch die unterschiedlichen Interessen verschiedener Akteure in Vorstand und Management geprägt. So sind auch Ansätze zu Alternativen zur Entfremdung festzustellen, etwa Spielräume für die Berücksichtigung von Kundenwünschen auch jenseits dessen, was unmittelbaren ökonomischen Gewinn erbringt.

Der auf Ausarbeitungen von humanistisch orientierten Vertretern der Kritischen Theorie beruhende Konzeptrahmen zur sozialen Entfremdung scheint vor dem Hintergrund der vorgestellten empirischen Ergebnisse ein gewisses Erklärungspotential für empirisch untersuchbare Wechselwirkungen zwischen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, organisationalen Strukturen sowie Prozessen in der interaktiven Arbeit und ihren Folgen zu haben.<sup>13</sup> Damit bietet der Konzeptrahmen unserer Auffassung nach auch die Chance zum besseren Verständnis aktueller Forschungsgegenstände auch der Arbeits- und Organisationspsychologie, wie z.B. „Emotionsarbeit“, Burnout, quantitative und qualitative Überforderung (durch „Selbstaussbeutung“ z.B. in sog. „Ich-AGs“), soziale Stressoren oder Selbstwertprobleme. Sein Nutzen soll langfristig in einer besseren Konzeptualisierung psychischer Prozesse und Interaktionen in der Dienstleistungsarbeit bestehen, in der gegenwärtigen Form soll er insbesondere einer besseren Konzeptualisierung des vielschichtigen umgebenden Systems, in welchem diese Prozesse stattfinden, dienen. Eine Vielzahl von Faktoren auf mehreren Ebenen (insbesondere politische, ökonomische, organisationale) beeinflusst diese psychischen Prozesse und Interaktionen – und wird durch sie wiederum verändert. Psychisches und Gesellschaftliches stehen in ständiger Wechselwirkung, sind ineinander verschränkt.

Auf dem Weg zur operationalen Umsetzung des Rahmenkonzepts soziale Entfremdung für empirische Forschungen im Bereich der Arbeits- und Organisationssoziologie/-psychologie sind viele konzeptuelle und methodolo-

---

13 Dabei wird keinerlei Anspruch erhoben, „der“ Kritischen Theorie, die nach Auskunft ihrer Begründer sowieso ein sehr heterogenes Gefüge darstellt (siehe Wigger-shaus, 1988 sowie <http://www127.pair.com/critical/>), insgesamt gerecht zu werden. Die in diesem Beitrag verfolgte Herangehensweise kann als in begrenztem Umfang theoretisch eklektizistisch bezeichnet werden.

gische Probleme zu lösen. Einige davon behandeln Israel (1972), Weber (2002) und Zurek (1998).

Ausgehend von den hier vorgestellten ersten empirischen Ergebnissen wäre u.E. genauer zu untersuchen, welche Konstellationen der hier skizzierten Prozesse von Entfremdung unter welchen jeweiligen Bedingungen auftreten. Zu klären wäre etwa, ob unterschiedliche Typen von Prozessen sozialer Entfremdung (mit je unterschiedlichen Folgen) beschreibbar sind – in Abhängigkeit von organisationalen Bedingungen, spezifischen Bedürfnissen und Strategien der DienstleistungsnehmerInnen sowie individuellen Copingstrategien der Beschäftigten. In diesem Sinne möchten wir einladen zu einer Diskussion und Weiterentwicklung des vorgestellten Konzeptvorschlags.

(Originalbeitrag)



## „Choleriker – im Call Center“

*Teil eines Interviews mit einer Agentin des Call Centers der Direktbank, Abteilung Outbound (Aufgaben: Kunden und Interessenten aktiv anzurufen). Die Agentin beschreibt einen schwierigen Kunden ...*

*Agentin:* „Ich erinnere mich an ein Gespräch, wo ich das Gebäude verlassen musste, weil ich mich so aufgeregt habe und dachte, ich kann nie wieder telefonieren (lacht). ... mit einem echten Choleriker. Es gibt ja wirklich Kunden, die suchen Gründe, einen runterzuputzen. Wir dürfen zwar aus solchen Gesprächen aussteigen, tun wir auch – trotzdem ...

Ich erinnere mich genau. Es war furchtbar. Es hatte eine Filiale angerufen und für einen Kunden Infomaterial angefordert: 'Sie möchten bitte anrufen'. Ich hab also da zu Hause angerufen und es fing normal an. Also gut, er war ein bisschen aggressiv und laut. Er hatte auch so Redewendungen: 'Ich hab meine Frau grad zur Bank geschickt', was ich immer sehr gerne hab ... Ich hab ihm dann erklärt, wie das alles bei uns funktioniert und dass er sich identifizieren muss, und dass er dazu zur Post gehen muss. Das war's dann ... Er hat geschrien wie ein Verrückter. Ich würde wohl spinnen, so was würde er gar nicht machen; was uns einfiel, er will den Vorstand sprechen. Er war völlig ..., wie soll ich sagen ..., also es war überhaupt kein Dialog mehr möglich und ich konnte auch keinen Ausstieg finden. Ich hab also dann versucht zu erklären, weshalb das so ist. Er meinte, das hätte nicht in den Bedingungen gestanden, er würde die Presse informieren ... Also der war wirklich ... der hatte einen echten Knall. Ich kann das nicht anders sagen. Er wollte sofort einen Rückruf vom Vorstand. Also, wenn ich mit einem noch nicht mal reden kann; wenn ich merke, der sucht jemand, den er zusammenpfeifen kann, und dazu eignet sich eine Frau sehr gut (lacht), die auch noch freundlich ist, weil wir ein Dienstleistungsunternehmen sind ... Ich hab dann gesagt 'Sie bekommen den Rückruf'. Ich wusste natürlich, dass der Vorstand niemals da anruft.

Mir war ganz übel hinterher, ganz schlecht; ich hab echt gezittert. Ich bin dann zu Customer-Care übergegangen und hab gesagt: 'Da muss jetzt einer von Euch ran'. Ein Kollege hat sich mit dem noch mal auseinandergesetzt und ihn dann gesperrt. Der wäre sowieso nicht Kunde geworden, ohne Identifikation. Aber er kriegt jetzt auch keine Mailings mehr, weil so einen können wir nicht ändern.“





## **Dienstleistung als Interaktion – übergreifende Aspekte**



## **Interaktionsarbeit zwischen Konflikt und Kooperation**

### **1 Einleitung**

In dem Beitrag wird zur Analyse von Interaktionsarbeit im Rahmen personenbezogener Dienstleistungen eine handlungstheoretische Perspektive vorgeschlagen. Als Ausgangspunkt der Argumentation wird auf die Forschungstradition der Gefühlsarbeit Bezug genommen, da diese Tradition für die neuere Diskussion zur Interaktionsarbeit eine zentrale Rolle spielt. Der Ansatz der Gefühlsarbeit lässt jedoch wichtige Fragen hinsichtlich der Kennzeichnung von Interaktionsarbeit offen. Wir schlagen deshalb vor, Interaktionsarbeit handlungstheoretisch zu fassen.<sup>1</sup> Zu den wichtigsten Charakteristika einer solchen Herangehensweise gehört die gleichgewichtige Berücksichtigung beider Seiten des Interaktionsprozesses, der damit sowohl aus der Perspektive des Dienstleistungsgebers wie des Dienstleistungsnehmers (des Kunden oder Klienten) betrachtet wird. Anhand der Analyse eines empirischen Fallbeispiels aus der Altenpflege wird in den zentralen Abschnitten dieses Beitrages versucht, die Fruchtbarkeit eines solchen handlungstheoretischen Ansatzes aufzuzeigen. Abschließend werden einige Folgerungen für Forschung und Praxis im Gesundheitsbereich gezogen.

### **2 Der Gegenstandsbereich: Personenbezogene Dienstleistungsarbeit**

Gegenstand der folgenden Ausführungen ist die personenbezogene Dienstleistungsarbeit. In einem Überblickstext zur Dienstleistungsarbeit definiert Nerdinger (1994: 49) solche Dienstleistungen als *direkt personenbezogen*, die „direkt auf das intellektuelle oder emotionale Befinden des Bedienten oder auf seine Physis“ einwirken. Sie setzen, so Nerdinger (ebd.) weiter, den „unmittelbare[n] Kontakt zwischen Dienstleistern und Bedienten“ vor-

---

1 Dieser Vorschlag wird aufgenommen und systematisch ausgeführt in Wehrich/Dunkel (2003).

aus. Beispielhaft wird auf Tätigkeiten wie Haarschneiden, Massieren, die Pflege von Kranken sowie die Beratung von Klienten verwiesen.<sup>2</sup>

Von den direkt personenbezogenen Tätigkeiten grenzt Nerdinger die *indirekt personenbezogenen* ab. Hier „besteht die Aufgabe der Dienstleister darin, bereits produzierte Leistungen/Güter zu verkaufen, die Nutzung solcher Leistungen/Güter zu vermitteln oder selbst Leistungen an einem Objekt zu erbringen, das den Bedienten gehört“ (Nerdinger 1994: 50) Die Arbeit in der Gastronomie sowie in Banken und Versicherungen werden hier als Beispiele angeführt.

Die Interaktion zwischen Dienstleistungsgeber und Dienstleistungsnehmer bei personenbezogener Dienstleistungsarbeit steht im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen. Exemplarisch wird dazu auf die Beschreibung einer Dienstleistungsinteraktion in der Altenpflege (also einer direkt personenbezogenen Dienstleistungstätigkeit) Bezug genommen. Die vorgestellten Überlegungen sind darüber hinaus jedoch auch für die Untersuchung indirekt personenbezogener Dienstleistungsarbeit bedeutsam. Beide Formen personenbezogener Dienstleistungsarbeit haben gemeinsam, dass eine Abstimmung zwischen dem Arbeitenden und dem Nutzer der Arbeit notwendig ist (vgl. Rieder 1999: 74ff., Rieder 2003). An der Erstellung der Dienstleistung ist also neben dem Dienstleistungsgeber auch der Dienstleistungsnehmer beteiligt (*Ko-Produktion* von Dienstleistungsgeber und -nehmer, vgl. Gross/Badura 1977). Im Rahmen des üblichen Dienstleistungsmodells ergibt sich, nahegelegt schon durch die Bezeichnungen „Dienstleistungsgeber“ und „Dienstleistungsnehmer“, eine scheinbar konfliktlose Kooperation der Akteure aus der Komplementarität ihrer Zielsetzungen. Wir werden unten für eine Sichtweise plädieren, die im Gegenteil von divergierenden Zielsetzungen der Akteure ausgeht und dabei auch den Begriff der *Interaktionsarbeit* aufnehmen, da dieser den Kern personenbezogener Dienstleistungsarbeit – die Interaktion zwischen Dienstleistungsgeber und -nehmer – in den Vordergrund rückt.

Von zentraler Bedeutung in der Diskussion um Interaktionsarbeit, die von Büssing und Glaser (1999, 2003), Nerdinger (2003) sowie anderen geführt wird, ist die Rolle der Emotionen. Wir wollen deshalb im Folgenden zu-

---

2 Solche personenbezogenen Tätigkeiten im engeren Sinne werden aus der Perspektive der arbeitspsychologischen Handlungsregulationstheorie etwa bei Resch (1991) auch als dialogisch-erzeugende Arbeit bezeichnet. Für den Bereich der Soziologie sind die Schriften von Badura und Gross zu den Spezifika personenbezogener Dienstleistungen immer noch maßgeblich; vgl. zum Beispiel Gross/Badura (1977) oder Gross (1983).

nächst die Forschungstradition der Gefühlsarbeit aufnehmen und deutlich machen, welche Aspekte von Interaktionsarbeit diese Tradition beleuchten kann und wo Fragen offen bleiben. Daran anknüpfend wird dann ein handlungstheoretischer Ansatz für den Bereich der Interaktionsarbeit vorgeschlagen.

### **3 Die Perspektive der Gefühlsarbeit**

Ein zentrales Thema in der US-amerikanischen Soziologie in Bezug auf die Dienstleistungsgesellschaft ist seit den 80er Jahren die Rolle, die Gefühle bei der Dienstleistungsarbeit spielen. Angestoßen vor allem von Arlie Hochschilds an den Arbeiten von Goffman orientiertem Konzept der emotion work (Hochschild 1979) und ihrer Studie über FlugbegleiterInnen (Hochschild 1983) wurde eine Reihe von Untersuchungen zur Gefühlsarbeit<sup>3</sup> in unterschiedlichen Dienstleistungsberufen durchgeführt (ein Überblick findet sich bei Rastetter 1999, vgl. zur Gefühlsarbeit in der Krankenpflege Overlander 1994, Paseka 1991 und Strauss/Fagerhaugh/Suczek/Wiener 1980, in der Altenpflege Dunkel 1988 sowie James 1989 und 1992, in der Psychotherapie Thoits 1996, als Überblick Wharton 1993). In Deutschland wurde die Kontrolle von Gefühlsäußerungen sowie des Gefühlserlebens in der Arbeit erst ab Ende der 80er Jahre untersucht. Ein zentrales Thema der Forschung ist die Frage, inwieweit Gefühlsarbeit mit Belastungen für die Arbeitenden einher geht (Büssing/Glaser 1999). So entwickelte Badura (1990) das Konzept des Interaktionsstress, welches davon ausgeht, dass Belastungen aus dem Widerspruch zwischen tatsächlich empfundenen negativen Gefühlen gegenüber einem anderen und der beruflich geforderten Darstellung positiver Gefühle resultieren können. Es liegt zudem eine Reihe von empirischen Studien zum Zusammenhang von Gefühlsarbeit und Burnout vor (z. B. Büssing/Glaser 1999, Nerdinger/Röper 1999).

Neben den Belastungen, die mit der Gefühlsarbeit einhergehen, bezieht sich die Forschung auch auf die funktionale Rolle der Gefühle in der Arbeit. Es wird hervorgehoben, dass Gefühlsarbeit, verstanden als Einflussnahme auf die Gefühle oder die Gefühlsdarstellung, die Voraussetzung für das Gelingen vieler Tätigkeiten im Dienstleistungsbereich ist. Dabei kann es sich um die Einflussnahme auf eigene Gefühle oder die Gefühle eines

---

3 Gefühlsarbeit wird in diesem Beitrag synonym mit Emotionsarbeit verwendet. Vgl. zur Gefühlsarbeit auch den Beitrag von Angela Poppitz und Eva Brückner in diesem Band.

anderen handeln. In den USA wurde diese Überlegung etwa bei Strauss et al. (1980) formuliert. In Deutschland hat Brucks (1999) hieran angeknüpft und die These vorgestellt, nur die Beeinflussung der Gefühle anderer sei sinnvollerweise als Gefühlsarbeit zu bezeichnen. Auf die funktionale Rolle der Gefühle bezieht sich in anderer Weise auch der Ansatz des subjektivierenden Arbeitshandelns (Böhle 1999). Gefühle werden hier als „Medium des Erkennens und Beurteilens“ (Böhle 1999: 178) gekennzeichnet.

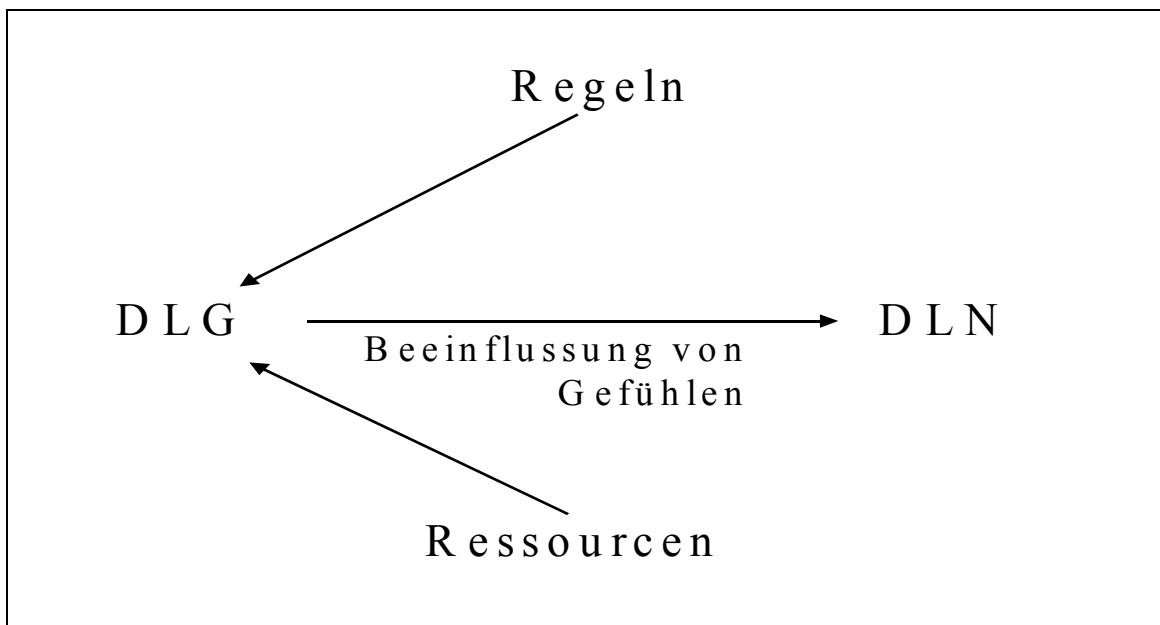
Die Rolle der Gefühle in der Arbeit wird in den genannten Konzepten also je unterschiedlich gesehen. Zur Einordnung verschiedener Ansätze zur Gefühlsarbeit hat Dunkel (1988) folgende Kategorien vorgeschlagen:

- Gefühlsarbeit bedeutet, dass Gefühle zum *Arbeitsgegenstand* gemacht werden. So werden etwa in den klassischen Untersuchungen zur Arbeit im Krankenhaus, die Strauss et al. (1980) durchgeführt haben, unterschiedliche Formen von Gefühlsarbeit danach unterschieden, welcher Gefühlszustand bei der zu bearbeitenden Person erreicht werden soll: Ängste sollen abgebaut, Zuversicht soll geweckt, Trauer soll getröstet werden. Aus der Perspektive von Strauss et al. (1980) erscheint Gefühlsarbeit gerade nicht als Luxus, der zusätzlich zur „eigentlichen“ Arbeit (hier im medizinischen oder pflegerischen Bereich) geleistet wird, sondern als notwendiger Bestandteil medizinischer oder pflegerischer Arbeit am Menschen, der im Dienste der „Hauptarbeitslinie“ steht. Die Gefühle sollen beeinflusst werden, damit die ärztliche oder pflegerische Behandlung besser gelingen oder überhaupt durchgeführt werden kann. Dies bedeutet anders gefasst: Gefühlsarbeit dient der Erreichung von Handlungszielen.
- Gefühle sind nicht nur Gegenstand von Arbeit, sie werden auch als *Mittel* eingesetzt: Bei der Wahrnehmung und bei der Beeinflussung der Gefühle einer anderen Person können die eigenen Gefühle steuernd wirksam werden. Ein Konzept, das diesen Aspekt von Gefühlsarbeit systematisch entfaltet, ist das Konzept des subjektivierenden Arbeitshandelns (Böhle 1999).
- Während Strauss et al. (1980) ihr Hauptaugenmerk auf die Arbeit an den Gefühlen des Gegenübers gerichtet haben, steht im Mittelpunkt der Tradition der Gefühlsarbeitsforschung, die auf die Arbeiten von Arlie Hochschild zurückgeht, die Arbeit an den eigenen Gefühlen. Hochschild hat die These entwickelt, dass die Arbeit an den Gefühlen anderer um so besser gelingen kann, je angemessener, das heißt je besser den je geltenden Gefühlsregeln entsprechend die Gefühle des Gefühlsarbeiters selbst sind. Insofern kann die emotionale Verfassung des Gefühlsarbei-

ters als *Bedingung* für Gefühlsarbeit aufgefasst werden. Hier bestehen auch Bezüge zu der Forschungstradition, die sich mit Gefühlsarbeit als Quelle von Belastungen beschäftigt. Insbesondere die Burnoutforschung, die ein Syndrom zunehmender geistiger, körperlicher und emotionaler Erschöpfung in einen engen Zusammenhang mit engagierter Gefühlsarbeit bringt (vgl. als Überblick Burisch 1989, speziell zu Burnout in helfenden Berufen Enzmann/Kleiber 1989 oder Farber 1983), thematisiert Gefühle als eine endliche Ressource, die erschöpft werden kann.

Integriert man diese drei Kategorien in ein Bild, das die Beziehung zwischen Dienstleistungsgeber (DLG) und Dienstleistungsnehmer (DLN) im Rahmen einer Dienstleistungsbeziehung darstellen soll, zeigt sich, dass die Perspektive der Gefühlsarbeit ganz bestimmte Aspekte dieser Beziehung in den Vordergrund rückt (vgl. Abb. 1).

**Abb. 1:** Die Perspektive der Gefühlsarbeit (*eigene Darstellung*)



Der Fokus der Forschungstradition, die sich unter dem Begriff der Gefühlsarbeit fassen lässt, ist auf die Person gerichtet, zu deren Erwerbsarbeit es gehört, Gefühlsarbeit zu leisten (DLG). Diese Arbeit wird unter dieser Perspektive primär gesteuert durch Gefühlsregeln, Erwartungen also, die von Seiten des Unternehmens an die Emotionalität und die Darstellung der Gefühle des DLG gerichtet werden. Das Gefühlsarbeitsvermögen des DLG



speist sich wiederum aus endlichen emotionalen Ressourcen. Die Interaktion zwischen DLG und DLN wird ausschließlich aus der Perspektive des DLG verstanden als mühevoll und tendenziell belastende Arbeit an einem mehr oder weniger problematischen Arbeitsgegenstand, dem sogenannten Dienstleistungsnehmer.

#### 4 Ein Fallbeispiel: „Waschen von Frau M.“

In Dunkel (1988) wird anhand einer Interaktionssequenz aus dem Bereich der Altenpflege die spezifische Problematik aufgezeigt, die Gefühlsarbeit für die professionelle Gefühlsarbeiterin aufweist. Diese Interaktionssequenz wird hier noch einmal wiedergegeben, um anhand eines solchen Beispiels verschiedene Analyseperspektiven aufzuzeigen. Es wird zunächst die Analyseperspektive der Gefühlsarbeit und dann eine handlungstheoretisch ausgerichtete Analyseperspektive eingenommen.

##### *Interaktionssequenz „Waschen von Frau M.“*

Wir befinden uns auf einer Pflegestation in einem Münchner Altenheim. Die Altenpflegerin C. schiebt einen Wagen, auf dem sich diverse Pflegemittel befinden, in das Zimmer von Frau M. Frau M. ist bettlägerig und weitgehend desorientiert; man weiß nicht genau, was sie noch versteht und was nicht. Ihre verbalen Äußerungen beschränken sich auf „ja“ und „nein“. Jeden Morgen wird Frau M. im Bett gewaschen.

Die Pflegerin tritt an ihr Bett: „Frau M., ich tu sie jetzt waschen!“ Sie streichelt die Frau. Frau M. wacht dabei langsam auf und ist offensichtlich ungehalten über die Störung; sie schlägt um sich. „Ich mag koa Schlägerei am Morgen, ich mag sie bloß a bisserl frisch machen!“ Frau M. bekommt einen Kuss und wird ausgezogen. Die Altenpflegerin kündigt jede ihrer Tätigkeiten an und betont ihr Mitgefühl: „Ich weiß, das ist nicht schön.“ Frau M. krallt sich wiederholt fest und versucht sich zu wehren – sie muss immer wieder beruhigt werden. C. wäscht Frau M. das Gesicht, den Rücken, die Arme. Körperteile, die gerade nicht gewaschen werden, werden zugedeckt. Frau M. wird eingecremt: „Die is ein bisschen kühl, tuns nicht erschrecken!“ Das Nachthemd wird wieder angezogen. Aber das ist nicht so einfach: „Frau M., wenn sie mich boxen, tu ich sie kitzeln!“ C. wird etwas ungehalten, als Frau M. sie am Finger zieht: „Des hat ganz schön wehgetan!“

C. zieht Frau M. die Windel aus und reinigt Genitalbereich und After mit Pflegeschäum. Sie wäscht die Beine, die Füße. Lautstarke Proteste versucht

sie mit Zärtlichkeiten zu kontern. Frau M. wird weiter eingecremt, sie bekommt eine frische Windel – die Pflegerin bekommt als Gegenleistung einen Schlag ins Gesicht: „Aua, jetzt reichs mir aber!“ C. bleibt trotzdem weiterhin freundlich zu Frau M., sie spricht im Flüsterton auf sie ein, Frau M. wird ruhiger. C. schüttelt das Kissen auf und lagert Frau M. um. Dabei muntert C. Frau M. zur Mithilfe auf: Hält diese sich an den Schultern von C. fest, ist es für die Altenpflegerin einfacher, sie in die richtige Lage – näher am Kopfende des Bettes – zu bringen.

C. fragt Frau M., ob sie ihr die Bettjacke anziehen soll. Sie bekommt keine Antwort. Schließlich gibt sie sich selbst eine positive Antwort und zieht Frau M. eine Bettjacke an. Auffallend ist, dass C. vollkommen vernünftig mit Frau M. redet, obwohl sie glaubt, dass Frau M. kaum etwas verstehe. Sicher ist sie sich mit dieser Einschätzung allerdings nicht. C. versucht Frau M. Kaffee einzuflößen. Auf ihre Frage, ob sie, Frau M., noch einen Schluck Kaffee möchte, bekommt sie zum ersten Mal eine klare Antwort: „Ja!“ Dabei bleibt es allerdings. Auf die Frage, ob es denn nun genug sei mit dem Kaffee, bekommt C. keine Antwort. „Sie müssen ‚Nein‘ sagen, wenn sie nix mehr wollen, sonst weiß ich des ja nicht – oder muss ich mir des denken?“ Sie muss.

Nach ein paar Aufräumarbeiten verabschiedet sich C. mit einem „Auf Wiedersehen“ von Frau M.

Die Pflege eines alten Menschen gehört ohne Zweifel zu dem Gegenstandsbereich „direkt personenbezogene Dienstleistungsarbeit“ – der „unmittelbare Kontakt zwischen Dienstleister und Bedienten“ (Nerdinger 1994: 49) wird hier mehr als deutlich. Ebenso mehr als deutlich wird aber auch, dass dieser Kontakt keineswegs problemlos ist. Frau M. erweist sich als schwierige Interaktionspartnerin, weil sie sich nicht bedienen lassen will. Sie ist gewissermaßen ein schwieriger, da widerständiger Arbeitsgegenstand – sie widersetzt sich mit körperlicher Gewalt. Um sie waschen zu können, ist aber eine gewisse Mitwirkung von ihrer Seite notwendig. Über argumentative Aushandlung ist bei Frau M. eine solche Mitwirkung nicht zu erreichen. Deshalb versucht die Pflegekraft auf der emotionalen Ebene Einfluss auf sie zu nehmen. Dabei setzt sie verschiedene Methoden der Gefühlsarbeit ein: Sie verwendet in einem beruhigenden Tonfall beruhigende Worte, versucht ihr Mitgefühl zum Ausdruck zu bringen, sie streichelt Frau M. und es ist zu vermuten, dass sie sich darum bemühen muss, eigene Aggressionen zu beherrschen, die aufgrund der körperlichen Gewalt, die Frau M. ausübt, entstehen könnten (ausführlicher in Dunkel 1988).

Die Intention dieses Fallbeispiels lag damals darin, Gefühlsarbeit als notwendigen Bestandteil personenbezogener Dienstleistungsarbeit überhaupt sichtbar zu machen und einige Spezifika dieser besonderen Form von Arbeit heraus zu arbeiten. Diese Intention teilten auch andere Beiträge zur Gefühlsarbeit wie auch – allgemeiner – die Versuche der siebziger und achtziger Jahre, eine Soziologie der Gefühle zu begründen (vgl. hierzu zum Beispiel Gerhards 1988a, Gordon 1981 und 1985, Harré 1986 und Kemper 1981). Zumindest in der deutschsprachigen Soziologie konnte sich das Feld der Emotionen als Forschungsgegenstand bislang allerdings immer noch nicht etablieren (Flam 1999).

Dies mag in einem verbreiteten Desinteresse des mainstreams der Soziologie an der sozialen Dimension von Gefühlen liegen. Naheliegender als Ursache für die Randständigkeit der Emotionssoziologie in Deutschland erscheint uns jedoch ein Manko der bisherigen Beiträge dieses Bereiches selbst, nämlich deren fehlende Anschlussfähigkeit an die allgemeine soziologische Theoriebildung. Unseres Erachtens sollte es deshalb in Zukunft weniger darum gehen, Gefühle als einen speziellen Gegenstand von Soziologie zu etablieren, sondern die emotionale Ebene in die soziologische Theoriebildung zu integrieren. Die im Folgenden vorzustellende handlungstheoretische Analyseperspektive auf Interaktionsarbeit will als ein Versuch in diese Richtung verstanden werden.

## 5 Interaktionsarbeit – handlungstheoretisch gefasst

Interaktionsarbeit als wechselseitig aufeinander bezogenes Handeln<sup>4</sup> von Personen, die in einer Dienstleistungsbeziehung stehen, lässt sich in einfacher Form mit Abbildung 2 (Seite 219) darstellen.<sup>5</sup>

Dienstleistungsgeber (DLG) und Dienstleistungsnehmer (DLN) interagieren (direkt oder indirekt) miteinander. Als Akteure, die in einen sozialen

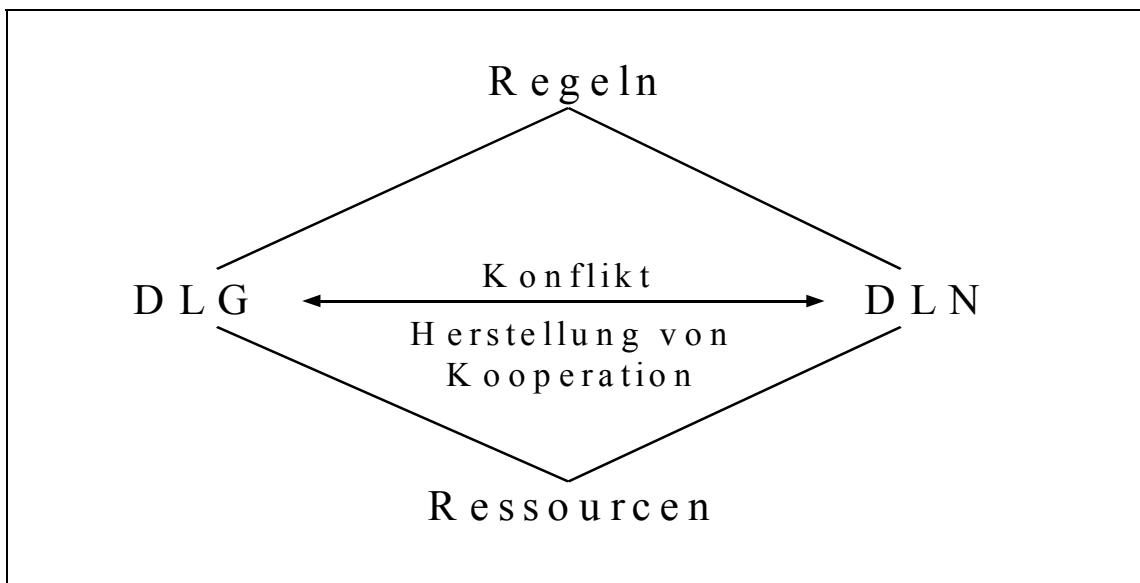
---

4 Hier wird ein weiter Handlungsbegriff zugrunde gelegt, der sowohl gegenständliches Handeln als auch kommunikative Anteile umfasst. Für wichtige Anregungen zur Handlungstheorie sowie zur handlungstheoretischen Re-Interpretation des Fallbeispiels danken wir Margit Wehrich.

5 Diese Darstellung erinnert in der Form an die Abbildung 2 der Einleitung (Dunkel/Szymenderski/Voß in diesem Band), in der der allgemeine Bezugsrahmen des Projektes „Dienstleistung als Interaktion“ ebenfalls in Form einer Raute dargestellt wird. In der hier vorliegenden Abbildung geht es hingegen darum, mit den Regeln und den Ressourcen die Dimensionen, die in die handlungstheoretische Interpretation der Interaktionssequenz „Waschen von Frau M.“ eingehen, in die Darstellung mit einzubeziehen.

Austausch treten, verfolgen sie über ihr Handeln Ziele und unterliegen dabei bestimmten Bedingungen: den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen, den bei ihnen zur Geltung kommenden Regeln sowie den Handlungen des jeweils anderen Akteurs. Wichtig ist es festzuhalten, dass das Gelingen der Dienstleistungsinteraktion bei diesem Handlungsmodell von *beiden* Akteuren, von Dienstleistungsgeber und -nehmer abhängt. Bei anderen handlungstheoretisch fundierten, arbeitsanalytischen Ansätzen wird Interaktionsarbeit (Büssing/Glaser 1999) oder Emotionsarbeit (Zapf/Vogt/Seifert/Mertini/Isic 1999) als Auseinandersetzung *eines* Akteurs mit Regulationserfordernissen, -möglichkeiten und -behinderungen gefasst. Hier geht es hingegen um das *Zusammenspiel* zweier (oder mehrerer) Akteure. Entsprechend muss in der empirischen Untersuchung einer solchermaßen verstandenen Interaktionsarbeit nicht nur die Seite des Dienstleistungsgebers, sondern auch die Seite des Dienstleistungsnehmers beleuchtet werden.

**Abb. 2:** Die Perspektive der Interaktionsarbeit – handlungstheoretisch gefasst (*eigene Darstellung*)



Im Dienstleistungsmodell (vgl. Goffman 1973a) wird für Dienstleistungsbeziehungen hinsichtlich der Ziele der Akteure Komplementarität angenommen: Der Dienstleistungsnehmer bezahlt den Dienstleistungsgeber dafür, dass dieser für ihn eine Dienstleistung erbringt. Geben und Nehmen bedingen und ergänzen einander, beide Seiten bekommen das, was sie wollen. Unberücksichtigt bleibt dabei, dass bei Interaktionsarbeit oftmals

*divergierende Zielsetzungen* bei den Akteuren auftreten. Dies ist z. B. der Fall, wenn von beiden Seiten unterschiedliche Vorstellungen über die zu erbringende Dienstleistung in die Interaktion eingebracht werden (vgl. Rieder 1999: 83ff.) – so wie sich dies bei dem Beispiel „Waschen von Frau M.“ in besonders drastischer Weise zeigt.

Wenn nicht von vorne herein Komplementarität der Ziele von DLG und DLN unterstellt wird, eröffnet sich die Möglichkeit, die *Herstellung komplementärer Ziele* selbst als im Rahmen einer Dienstleistungsinteraktion zu lösendes Problem zu begreifen. Die oben zitierte Ko-Produktionsthese legt nahe, dass dieses Abstimmungsproblem gelöst werden *muss*, wenn die Dienstleistungsinteraktion zu einem erfolgreichen Abschluss gebracht werden soll. Daraus folgt, dass die Dienstleistungsbeziehung *potentiell konfliktträchtig* ist, beide Akteure ihre Ziele aber nur dann erreichen können, wenn sie kooperieren.<sup>6</sup> Zu wessen Gunsten (den Zielen des DLG oder den Zielen des DLN entsprechend), auf welche Weise (über Macht, Aushandlung, Routinen, usw.) und unter welchen Bedingungen eine solche Abstimmung erreicht wird, ist eine empirisch zu untersuchende Frage.

Im Gegensatz zum Erkenntnisinteresse der Forschungstradition „Gefühlsarbeit“ werden hier beide Akteure in gleicher Weise betrachtet: Sowohl DLG als auch DLN verfolgen im Rahmen der Dienstleistungsinteraktion je eigene Ziele, sowohl DLG als auch DLN können dabei bestimmten Regeln folgen (die sich zum Teil decken, zum Teil aber auch widersprechen können) und verfügen über bestimmte Ressourcen; schließlich gibt es kein Argument dafür, dass nicht auch der DLN (wenn auch nicht im Hochschild’schen Sinne der emotional labour) Gefühle bzw. bestimmte Gefühlsdarstellungen einsetzen kann, um seine Ziele zu erreichen (vgl. auch Strauss et al. 1980). Auch er oder sie kann versuchen, über Freundlichkeit oder auch Aggression Einfluss auf die Gefühle seines oder ihres Gegenübers auszuüben und auch er oder sie kann dabei gezwungen sein, die eigene emotionale Befindlichkeit zu maskieren. Weitet man auf diese Weise das Hochschild’sche Konzept der Gefühlsarbeit auf die Seite der Kunden aus, wird man die Frage behandeln müssen, in welcher Weise diese sich an Gefühlsregeln orientieren.

Allerdings ist die Ebene der *Regeln* in dem hier vertretenen handlungstheoretischen Modell sehr viel weiter gefasst als dies bei Hochschild der Fall ist: Der Geltungsbereich der Kategorie der Regel geht hier über die

---

6 Unter Kooperation wird hier sehr allgemein verstanden, dass das Handeln der beteiligten Akteure so aufeinander abgestimmt wird, dass die Dienstleistung erbracht werden kann.

oben erwähnten Gefühlsregeln hinaus und erfasst all die Erwartungen, die an die Akteure gerichtet und von diesen ggf. auch entsprechend wahrgenommen werden. Die allgemeine Kategorie der Regel lässt sich wiederum unterteilen in Normen (also das, was ein Akteur tun *soll*) und Rechte (also das, was ein Akteur tun *darf*). Neben normativen unternehmerischen Handlungsvorgaben, die – wie das „Keep Smiling“ der von Hochschild untersuchten Fluggesellschaft – an die Adresse der DLG gerichtet sind, spielen z. B. auch kulturelle Regeln etwa hinsichtlich des Zurückhaltens von Aggressionen eine Rolle, die sowohl für DLG wie auch für DLN gelten können. Des Weiteren werden insbesondere in direkten personenbezogenen Dienstleistungen Handlungsrechte in erheblichem Umfang auf die Dienstleistungsgeber übertragen, etwa im Hinblick auf den Eingriff in die körperliche Intimsphäre (weiterführend zum Thema „Handlungsrechte“ Coleman 1991 und 1992).

Die Interaktion zwischen DLG und DLN ist schließlich bestimmt durch die *Ressourcen*, über die die beiden Akteure verfügen können. Diese Ressourcen können personaler (wie z.B. Gefühle oder kognitive Kompetenzen) oder situationaler (z.B. Zeit oder Raum) Art sein.

Wenn wir diese handlungstheoretische Perspektive auf unser *Fallbeispiel* anwenden, ergibt sich folgende, neue Lesart dieser Interaktion:

*Beide* Akteurinnen verfolgen Ziele. Das Ziel der Altenpflegerin C. besteht darin, Frau M. zu waschen. Das Ziel der Bewohnerin – und damit fangen die Probleme an – ist hierzu *nicht* komplementär: Sie möchte in Ruhe gelassen werden, sie möchte unangenehme Empfindungen vermeiden. Das bedeutet: die Vorstellungen von DLG und DLN darüber, worin die zu erbringende Dienstleistung bestehen soll, divergieren über weite Strecken des Interaktionsverlaufs und kommen nur in einem Punkt zusammen: Die Bewohnerin möchte Kaffee trinken und sie benötigt die Pflegekraft dazu, um diesen Kaffee trinken zu können. In diesem Zusammenhang artikuliert sich Frau M. das einzige Mal sprachlich in unmissverständlicher Weise. Hier verhält sie sich also als Kundin, d. h. sie fragt gezielt eine Dienstleistung nach, die die Pflegekraft dann auch für sie erbringt. Damit trifft das Dienstleistungsmodell des komplementären Gebens und Nehmens im Grunde nur für diesen Abschnitt der gesamten Interaktion zu. Die – wie Anselm Strauss es bezeichnet hätte – Hauptarbeitslinie selbst ist hingegen dadurch gekennzeichnet, dass Frau M. versucht, sich gegen die ihr angesonnene Dienstleistung *zur Wehr zu setzen*. Dabei setzt sie massive, nichtsprachliche Mittel ein (Festkrallen, Schlagen, am Finger ziehen). Frau M. überträgt also nicht, wie dies für eine reibungslose Dienstleistungsinteraktion Bedin-

gung wäre, Handlungsrechte an die Pflegerin, sondern erlebt das Waschen als illegitimen Übergriff und verhält sich entsprechend.

Frau M. kann nur auf ein beschränktes Handlungsrepertoire zurückgreifen: Sie ist nicht in der Lage, in einen verbalen Aushandlungsprozess zu treten und eine Neudefinition der zu erbringenden Dienstleistung einzufordern, die etwa heißen könnte: „Heute nur Katzenwäsche“ oder „Noch eine Stunde schlafen und dann erst aufstehen“. Frau M. bleibt damit nur die Strategie, ihre Verweigerungshaltung möglichst konsequent aufrecht zu erhalten und körperlich nachdrücklich zum Ausdruck zu bringen.

Im Gegensatz zu Frau M. kann die Altenpflegerin auf eine sehr viel *bessere Ressourcenausstattung* zurückgreifen: Sie kann sich artikulieren, sie kann sich bewegen (während Frau M. im Bett liegt und sich dem Zugriff der Pflegerin nicht räumlich entziehen kann), sie kann flexibler ihre Ziele ansteuern. Die Mittel, die sie einsetzt, lassen sich zu einem guten Teil als Gefühlsarbeit begreifen: Wir sehen Techniken der Besänftigung und der Aufmunterung, aber auch – wenn auch in milder Form – Drohungen. All diese Techniken verfolgen das Ziel, Frau M. zur Kooperation zu bewegen. Denn je besser Frau M. „mithilft“, desto besser kann die Arbeitsaufgabe, die Ganzkörperwäsche, erfüllt werden. Der Altenpflegerin gelingt es auf diese Weise, die Verweigerungshaltung der Bewohnerin phasenweise zu überwinden: Gegen Ende der Sequenz arbeitet Frau M. insofern mit, als sie sich an den Schultern der Altenpflegerin festhält, um auf diese Weise in eine aufrechtere Position im Bett zu gelangen. Darüber hinaus wird Kooperation von Seiten der Pflegerin simuliert: Sie artikuliert wiederholt stellvertretend für Frau M., was deren (wohlverstandene) Wünsche seien (Anziehen der Bettjacke, kein Kaffee mehr).

In dem Fallbeispiel erfolgt die Abstimmung darüber, worin die Dienstleistung bestehen soll, im Wesentlichen über einen Machtkampf, der mit unterschiedlichen Mitteln geführt wird und in dem die Pflegerin letztlich ihre Definition dessen, was das gemeinsam erstellte Dienstleistungsprodukt sein soll, durchsetzt. Während die klassische Perspektive der Gefühlsarbeit die Mühen der professionellen Gefühlsarbeiterin in ihrer Auseinandersetzung mit den eigenen Gefühlen und den Gefühlen der Dienstleistungsnehmerin in den Mittelpunkt rückt, erfasst ein handlungstheoretischer Blick auf den Interaktionsverlauf zwei Akteurinnen, die Unterschiedliches wollen. Dabei besteht das Problem der DLN gerade darin, dass sie in ihren Versuchen, den Interaktionsprozess zu steuern (indem sie die DLG an ihrem Tun hindert), weitgehend auf die emotionale Ebene angewiesen ist. Die DLG versucht entsprechend, Frau M. auf der emotionalen Ebene zu erreichen – ihre

Versuche sich kognitiv mit Frau M. über gemeinsam zu verfolgende Handlungsziele zu verständigen, schlagen weitgehend fehl.

Jenseits des Fallbeispiels und des dort stattfindenden offenen Machtkampfes lassen sich im Bereich der Interaktionsarbeit natürlich eine Vielzahl von ganz anders gelagerten Strategien der Herstellung von Kooperation finden. Beispiele hierfür sind die Herstellung eines Vertrauensverhältnisses zwischen Verkäufern und Kunden, die explizite Aushandlung zwischen DLG und DLN oder Handlungsrouninen (scripts), die etwa im Falle hoch standardisierter Schaltersituationen den Austausch zwischen DLG und DLN festlegen.

Das hier vorgeschlagene handlungstheoretische Modell versteht Dienstleistungsarbeit als Interaktion eigensinnig handelnder Akteure. Damit öffnen wir den Weg dahin, Dienstleistung als Prozess zu begreifen, der von *beiden* Akteuren in Szene gesetzt und dabei von allen hier angeführten Bestimmungsfaktoren beeinflusst wird. Dies impliziert, dass auch die DLN-Seite im Zuge der Dienstleistungsinteraktion in dem Sinne Gefühlsarbeit leistet, dass sie die Gefühle des DLG oder auch die eigenen Gefühle zu beeinflussen versucht. Das hier diskutierte Fallbeispiel steht damit unter anderem auch dafür, dass die Seite des DLN Gefühle in den Prozess der Auseinandersetzung mit dem Interaktionspartner wirft. Zu diskutieren wäre allerdings, inwieweit bei Frau M. sinnvollerweise von *Gefühlsarbeit* gesprochen werden kann, wenn für diese als konstitutiv angenommen wird, dass sie an Gefühlsregeln orientiert werden muss. Denn zum Konzept der Gefühlsarbeit Hochschild'scher Prägung gehört, dass diese auf die Erfüllung der von seiten der Organisation an den Dienstleistungsgeber übertragenen Arbeitsaufgabe gerichtet ist und sich an den Vorgaben der Organisation orientiert. Solche Vorgaben können mehr oder weniger restriktiv sein, insgesamt sorgen sie dafür, dass der Dienstleistungsgeber gewissermaßen „nicht aus der Rolle fällt“.

Frau M. hingegen scheint sich in ihrem Gefühlsausdruck an keinen Normen zu orientieren. Sie hat – trotz ihrer insgesamt sehr abhängigen Position – zumindest die Freiheit, sich „daneben zu benehmen“. Ihr Gefühlsausdruck orientiert sich demnach vermutlich in erster Linie an ihren körperlichen Bedürfnissen und ihren damit zusammenhängenden Handlungszielen. Verschlössen bleiben muss uns, in welcher Weise Frau M. mit den Gefühlen zurechtzukommen versucht, die sie im Laufe der Interaktion erleidet, inwieweit sie also Gefühlsarbeit im Sinne einer Arbeit an den eigenen Gefühlen leistet.



Für einen solchen erst neu zu begründenden Untersuchungsbereich „Gefühlsarbeit des Kunden“ bleiben damit zunächst viele Fragen offen: Welche Rolle spielen Einsatz von Gefühlen auf der Seite der DLN? Welche Regeln sind hier von Bedeutung? In welchen Fällen werden sie übertreten? Kann hier sinnvollerweise von *Gefühlsarbeit* gesprochen werden oder wäre ein anderer Begriff passender?

## 6 Diskussion

Welche Folgerungen können aus den vorgestellten Überlegungen für Forschung und Praxis abgeleitet werden?

Die *Forschung* zur personenbezogenen Dienstleistungsarbeit hat sich bisher überwiegend auf die Tätigkeit des Dienstleisters bezogen. Mit Blick auf die Notwendigkeit der Abstimmung zwischen Dienstleistungsgeber und Dienstleistungsnehmer sollte diese einseitige Sicht durch Untersuchungen zur *Rolle des Dienstleistungsnehmers* ergänzt werden (vgl. auch Czepiel 1990). Erst die Betrachtung der Perspektiven und der Handlungen beider beteiligten Akteure ermöglicht die Beschreibung von Inter-Aktion. Es gilt zu klären, wie es beiden Akteuren gelingt, Kooperation herzustellen und aufrecht zu erhalten.

Die hier an einem Beispiel aus der Altenpflege vorgestellten explorativen Überlegungen verweisen darauf, dass für das Gelingen der Dienstleistungsinteraktion die *Ressourcen* der Akteure eine wichtige Rolle spielen. So können die Dienstleistungsnehmer in ihren Möglichkeiten, aktiv das Vorgehen auszuhandeln, oft stark beeinträchtigt sein. Dies kann – wie am Beispiel von Frau M. zu sehen – dazu führen, dass der Anspruch an Handlungsrechten, die die Dienstleisterin erhebt, mit der Bereitschaft der Dienstleistungsnehmerin, ihr diese Handlungsrechte einzuräumen, nicht über Aushandlungsprozesse zur Deckung gebracht werden kann. Falls die Situation nicht verändert werden kann (etwa indem die Interaktion abgebrochen wird), muss es so zu einem Konflikt (oder auch dem Ertragen einer so nicht gewollten Interaktion) kommen. Damit stellt sich die Frage, ob und wie solche Beeinträchtigungen in der Ressourcenausstattung von an der Dienstleistungsinteraktion Beteiligten ggf. kompensiert und damit Konflikte oder Leid verhindert oder gemildert werden können.

Jenseits von direkt personenbezogenen Dienstleistungsarbeiten stehen eher andere Probleme im Vordergrund. So sind Interaktionen dort häufig dadurch gekennzeichnet, dass Dienstleistungsgeber und -nehmer sich nur einmalig und oft auch nur für kurze Zeit begegnen (vgl. hierzu auch die

Unterscheidung zwischen encounters und relationships bei Gutek 1995). Dies gilt z. B. in der Personenbeförderung, im Call Center, in Teilen des Einzelhandels und der Gastronomie. Für die Akteure ergibt sich damit die Schwierigkeit, sich auf der Basis nur weniger Informationen aufeinander einstellen zu müssen. Sie müssen also mit dem Problem sehr begrenzter *informativischer* Ressourcen umgehen.

Die Berücksichtigung der Beiträge beider Akteure bei der Erbringung einer Dienstleistung ist jedoch nicht nur bedeutsam für die Untersuchung der Voraussetzungen gelingender Dienstleistungen. Sie wirft auch ein kritisches Licht auf das verbreitete Leitbild der *Kundenorientierung* und die Auffassung, der Kunde sei „König“. Kundenorientierung ist ein Begriff, der eng zusammenhängt mit der Betrachtung von Dienstleistungsarbeit aus einer unternehmerischen Perspektive, der es um eine Optimierung der Dienstleistungsarbeit von MitarbeiterInnen gemäß den Wünschen und Erwartungen der KundInnen geht. Dies muss deshalb zu kurz greifen, weil das Bild des passiv sich bedienen lassenden Kundenkönigs die aktiven Leistungen des DLN verdeckt. Nähme man diese ernst, ginge es nicht mehr um Bedienen und Sich-Bedienen-Lassen sondern um die interaktive Auseinandersetzung handelnder Akteure.

Die hier vorgestellten Überlegungen können unseres Erachtens nicht nur für die Forschung Anregungen bieten, sondern sind auch relevant für unterschiedliche Felder der Praxis.

Ein erstes Beispiel hierfür ist auf dem Feld der Arzt-Patient-Beziehung die Debatte darüber, in welcher Weise der Patient in Entscheidungsfindungsprozesse (etwa bezüglich der Durchführung einer Operation) einbezogen werden kann (vgl. Büchi et al. 2000). Hier ist die Rede von „informed decision making“ (der Patient als souverän entscheidender, da bestens informierter Kunde) oder „shared decision making“ (gemeinsame Entscheidung beider Akteure), Modellen also, die die paternalistische, „einsame“ Entscheidung des „Halbgottes in Weiß“ als Normalmodell ärztlichen Handelns ablösen sollen. Büchi et al. (2000) weisen allerdings darauf hin, dass dieselben Informationen unterschiedlich verpackt zu unterschiedlichem Entscheidungsverhalten von Patienten führen. Eine weitere Einschränkung dieser Modelle bestehe darin, dass gar nicht alle Patienten das Interesse hätten, selbst an Entscheidungen aktiv mitzuwirken. Daraus wird ersichtlich, dass zum Gelingen der Arzt-Patient-Interaktion nicht nur das Verhalten des Arztes (der dem Patienten mehr oder weniger Entscheidungsspielraum einzuräumen bereit ist), sondern auch das des Patienten sowie des

Weiteren die Angemessenheit geltender Regeln und die Verteilung vorhandener Ressourcen beitragen (vgl. auch Ernst et al. 2004).

Ein zweites Beispiel sind die vielfältigen Versuche, im Bereich der Altenpflege für die immer größer werdende Gruppe dementiell Erkrankter neue Formen der Versorgung zu finden (vgl. als Überblick z. B. Deutsche Alzheimer Gesellschaft 2001 oder Sozialministerium Baden-Württemberg 2000). Diese zielen im Bereich der stationären Versorgung zum Teil darauf ab, Demenzerkrankten größere Handlungsfreiräume zu verschaffen – etwa durch das Zusammenleben in weitgehend homogenen Dementengruppen, die von Verhaltenserwartungen, die an gesunde Menschen gemeinhin gerichtet werden, befreit sind. Daneben wird versucht, an noch vorhandenen personalen Ressourcen der alten Menschen gezielt anzusetzen und diese zu fördern. In der allgemeinen Praxis der stationären Altenhilfe sind solche Versuche jedoch nur vereinzelt anzutreffen. Hier dominieren weiterhin die Restriktionen des Lebens und Arbeitens in der Institution „Altenheim“ (vgl. am anschaulichsten Koch-Straube 1997), die nicht nur den BewohnerInnen, sondern auch den Pflegekräften Handlungsmöglichkeiten verschließen (vgl. auch Anderson/Heinlein, „Ein Blick in die Alltagspraxis...“ in diesem Band).

Sowohl für die Forschung zur wie auch für die Praxis der personenbezogenen Dienstleistungsarbeit im Gesundheitsbereich aber auch darüber hinaus wird es, so das Fazit dieses Beitrages, von zentraler Bedeutung sein, in welcher Weise der Tatsache Rechnung getragen wird, dass Dienstleistungsqualität vom *Prozess der Interaktion* zwischen Dienstleistungsgeber und –nehmer abhängt und hier wiederum *beide* Seiten zum Gelingen der Dienstleistung beitragen.

(Zuerst erschienen in: André Büssing/ Jürgen Glaser (Hrsg.) (2003), Qualität des Arbeitslebens und Dienstleistungsqualität im Krankenhaus. Schriftenreihe „Organisation und Medizin“ (S. 163-180), Göttingen: Hogrefe, leicht überarbeitete und aktualisierte Fassung)

*Wolfgang Dunkel, Kerstin Rieder, Michael Heinlein, Angela Poppitz, Eva Brückner, Peggy Szymenderski, Philip Anderson und G. Günter Voß*

## **Kundenorientierung und Kundenkontrolle**

Das Konzept der Kundenorientierung hat in den letzten Jahren weit über die Marketing-Literatur hinaus an Bedeutung gewonnen und wird zunehmend auch auf Dienstleistungsbeziehungen ausgeweitet, die nicht im engeren Sinne marktförmig sind. Ziel dieses Beitrages ist es, anhand empirischer Befunde zu verschiedenen kontrastierenden Bereichen personenbezogener Dienstleistungsarbeit aufzuzeigen, mit welchen Problemen eine solche Ausweitung verbunden ist und ob sich dabei Aspekte der Arbeitskraftnutzung zeigen, die man als Subjektivierung verstehen kann.

Die Argumentation des Beitrages<sup>1</sup> beruht auf Erhebungen in drei Bereichen personenbezogener Dienstleistungsarbeit, die in unterschiedlichem Maße marktförmig organisiert sind: Call Center, Bahn und Altenpflege. Nach kurzen Darstellungen zum Begriff der Kundenorientierung wird auf diese Bereiche jeweils für sich näher eingegangen. Dabei behandeln wir folgende Fragen:

- Welche Vorgaben werden von Seiten der Dienstleistungsunternehmen im Sinne von Kundenorientierung gemacht?
- Innerhalb welcher Bedingungen sollen diese Vorgaben umgesetzt werden?
- Wie sieht die praktische Umsetzung von Kundenorientierung aus der Perspektive der Dienstleistungsgeber aus?

Bei der Behandlung dieser Fragen wird sich zeigen, dass zentrale Annahmen des Leitbildes der Kundenorientierung wie die aktive Rolle des Kunden auf dem Markt und die passive Rolle des Kunden bei der Erstellung der Dienstleistung nicht nur bei vergleichsweise marktfernen Dienstleistungen im sozialen Bereich, sondern auch bei Finanzdienstleistungen, wie sie in dem untersuchten Call Center vermittelt werden, erheblich zu revidieren

---

<sup>1</sup> Für Anmerkungen zu einer früheren Fassung des Artikels danken wir Margit Weirich und Manfred Moldaschl.

sind. Von zentraler Bedeutung erscheint uns dabei, dass Kundenorientierung keineswegs in der Orientierung an den Wünschen des Kunden aufgeht, sondern notwendig immer auch verbunden ist mit dem Versuch, über den Kunden Kontrolle auszuüben. Gemeint ist damit das Bestreben des Dienstleisters, die Aktivitäten des Kunden so zu beeinflussen, dass dieser im Sinne des Dienstleisters zu einem reibungslosen Ablauf der Dienstleistungsinteraktion beiträgt.

Die Analyse von Dienstleistungsinteraktionen zeigt, dass die Verbindung von Kundenorientierung und Kundenkontrolle die Arbeitskräfte vor Anforderungen stellt, deren Bearbeitung in hohem Maße den Einsatz der Arbeitskraft als Subjekt erforderlich macht. Auf diesen Punkt wird im abschließenden Kapitel 5 eingegangen. Zunächst werden wir den Begriff der Kundenorientierung auf seine impliziten Annahmen hin überprüfen (Kap. 1) und dann die oben angeführten Fragen in den drei von uns untersuchten Bereichen der Altenpflege (Kap. 2), der Bahn (Kap. 3) und des Call Centers einer Bank (Kap. 4) behandeln.

## **1 Der Begriff der Kundenorientierung**

Auch wenn der Begriff der Kundenorientierung bereits in den 50er Jahren geprägt worden ist (Kühn 1991), wurden damit zusammenhängende Prinzipien der Unternehmensorganisation erst mit dem Bestseller „In Search of Excellence“ von Peters und Waterman (1982, deutsch 1990) zum Königsweg für erfolgreiche Unternehmen ausgerufen. Seitdem ist eine Vielzahl durchaus unterschiedlicher Vorstellungen darüber entwickelt worden, was unter Kundenorientierung zu verstehen sei.<sup>2</sup> Diese Vielfalt baut jedoch auf einigen gemeinsamen Prämissen auf, die hier in aller Kürze dargestellt werden sollen.

So besteht Konsens darüber, dass Kundenorientierung „durch eine dyadische Beziehung – Kunde und Unternehmen – gekennzeichnet“ sei (Bruhn 1999: 7). In der neueren Literatur wird der Begriff wie folgt definiert: „Kundenorientierung ist die umfassende, kontinuierliche Ermittlung und Analyse der Kundenerwartungen sowie deren interne und externe Umsetzung in unternehmerische Leistungen sowie Interaktionen mit dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren“ (ebd.: 10). In einem kundenorientierten Unternehmen hätten alle Schlüsselentscheidungen darauf gerichtet zu sein, dem Kunden besser zu

---

2 Vgl. hierzu vor allem Haubrock/Öhlschlegel-Haubrock (1998), Homburg/Werner (1998), Kühn (1991), Staminski (1995).

dienen, alle Mitarbeiter hätten sich entsprechend an den Wünschen der Kunden auszurichten (Quinn 1990). Bedürfnisse und Wünsche der Kunden sollten so befriedigt werden, dass sie dem Unternehmen die Treue halten und gerne wiederkommen (Koschnick 1997). Kundenorientierung sollte damit zur „Geisteshaltung“, zum „Denkstil“ eines Unternehmens werden (Kühn 1991: 98). Zum Bestandteil von Unternehmenskultur<sup>3</sup> werde sie aber erst dann, wenn die Mitarbeiter in die Lage versetzt würden, variabel und situativ kundenorientiert zu handeln (Kühn 1991). Dem Mitarbeiter als Ansprechpartner<sup>4</sup> des Kunden kommt damit eine zentrale Rolle zu, da über sein Verhalten das Bild des Unternehmens vermittelt und der Gedanke der Kundenorientierung realisiert werde. Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterzufriedenheit wie auch ausreichende Qualifikation und Entscheidungskompetenzen spielten in diesem Rahmen eine zentrale Rolle (Bruhn 1999, Homburg/Werner 1998, Richter-Mundani 1999). Es gehöre allerdings auch dazu, dass die Führungskräfte dieses Konzept vorleben und es nicht nur über Hausmitteilungen übermitteln lassen (Herrmann u.a. 1999, Murphy 1994).

Eine der Marketing-Literatur zugrunde liegende Überzeugung besteht also darin, dass Dienstleistungsunternehmen umso erfolgreicher sein werden, je genauer sie sich auf die Bedürfnisse ihrer Kunden einstellen können. Dieser Überzeugung liegt wiederum eine Basisannahme zugrunde, nach der sich Kundenorientierung auf Akteure richtet, die im Rahmen eines Marktes agieren und deswegen als Kunden bezeichnet werden können. Um als Kunde agieren zu können, müssen allerdings Voraussetzungen erfüllt sein. Hierzu zählen etwa:

- *Präferenzen*: Manches gefällt dem Kunden besser, manches schlechter und er wird diesen Präferenzen entsprechend wählen.
- *Wahlmöglichkeiten*: Diese können gegeben sein etwa zwischen verschiedenen Anbietern einer Dienstleistung, zwischen verschiedenen Dienstleistungen, zwischen verschiedenen Zeitpunkten der Erbringung der Dienstleistungen, etc.
- *Nachfragesteuerung*: Der Kunde entscheidet darüber, ob er eine Dienstleistung nachfragen möchte oder nicht.

---

3 Vgl. zur Kundenorientierung als Unternehmenskultur detaillierter Bleicher (1991).

4 Murphy (1994: 39f.) spricht in diesem Zusammenhang vom „Augenblick der Wahrheit“ in der Kundenorientierung, wenn Mitarbeiter und Kunde aufeinander treffen.

- *Exit-Optionen*: Der Kunde hat die Möglichkeit, Dienstleistungen nicht mehr nachzufragen oder den Anbieter zu wechseln – wenn es ihm nicht mehr gefällt, geht er.
- *Tausch von Leistung gegen Geld*: Der Kunde erhält Leistung gegen Geld – der Dienstleistungsgeber (DLG) verfügt über die Leistung, der Dienstleistungsnehmer (DLN) über das Geld.

Eine grundlegende Prämisse von Kundenorientierung ist also die Marktförmigkeit der Dienstleistungsbeziehung. Zu fragen ist nun, welche Konsequenzen sich daraus ergeben, wenn die Dienstleistungsbeziehung die angeführten Aspekte von Marktförmigkeit nicht oder nur zum Teil aufweist. Die empirische Analyse von Dienstleistungsinteraktionen, die im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen stehen wird, wird dieser Frage nachgehen, indem sie den Beitrag der Dienstleistungsgeber bei der Realisierung von Kundenorientierung in den Mittelpunkt stellt.

## 2 Kundenorientierung im Altenheim

In der Unternehmensphilosophie des Trägers des von uns untersuchten Altenheims ist zu lesen: „Nicht der Verband und nicht die Einrichtungen, sondern die Bedürfnisse, Ansprüche und Aufgabenstellungen unserer Klienten sind der Maßstab für unser Denken und Handeln“. Zwar wird an dieser Stelle nicht vom Kunden sondern vom Klienten gesprochen – die Ausrichtung der Dienstleistungsangebote auf dessen Bedürfnisse und damit ein zentraler Aspekt von Kundenorientierung wird gleichwohl stark betont. Spricht man die Leitungsebene des von uns untersuchten Altenheims auf den Kundenbegriff an, stößt man allerdings auf gehörige Skepsis:

„Kunde, ja, also das ist ja ein ganz neues Wort im sozialen Bereich, ja, also wir sind ein Dienstleistungsbetrieb, und wir verkaufen unsere Dienstleistung Pflege, aber das ist ganz schwer. Also wir sind auch geschult worden in diesem Bereich vom [Träger der Einrichtung], aber das ist ganz schwer für die Mitarbeiter zu sehen und auch für die Heimbewohner auch, dass sie der Kunde sind.“

Des Weiteren wird die mangelnde Identifikation des Bewohners mit der Kundenrolle nicht auf fehlende Lernfähigkeit, sondern darauf zurückgeführt, dass die Bewohner nicht über die Wahlmöglichkeiten und die Exit-Optionen verfügen, wie sie einem Kunden zustünden:

„Also wenn ich Kunde wäre, also, als Kunde hab ich, viele haben keine Ansprüche mehr, viele Heimbewohner. Ja, als Kunde habe ich eine bestimmte Vorstellung und einen bestimmten Anspruch, und ich hab viel mehr Mög-

lichkeiten, ja. Wenn ich als Kunde heute ins Geschäft gehe und ich werde unfreundlich bedient, ja, dann gehe ich da vielleicht nicht mehr hin. Die Möglichkeit hab ich gar nicht als Heimbewohner, ja, viele sind froh, einen Pflegeplatz zu bekommen (...).“

Auf der Leitungsebene des Altenheims wird also die Möglichkeit der Heimbewohner, als Kunden zu agieren, in starkem Maße relativiert. Sieht man sich die allgemeinen Rahmenbedingungen, die für den Bereich der stationären Altenhilfe gelten, etwas genauer an, wird diese Relativierung noch weiter gestützt. Denn es erweist sich, dass die implizite Basisannahme des Leitbilds der Kundenorientierung – der souveräne Kunde – hier nicht trägt. Hinsichtlich der Bezahlung der Dienstleistung etwa herrscht „in der Regel das ‚sozialrechtliche Dreiecksverhältnis‘ zwischen Leistungszahler, Leistungsempfänger und Leistungserbringer“ (Kunstmann 2001: 138f.). Der Bewohner nimmt zwar die Rolle des Leistungsempfängers ein, übernimmt aber im Regelfall nur einen Teil der Kosten, die des Weiteren durch die Pflegeversicherung und im Bedarfsfall die Sozialhilfe beglichen werden (vgl. auch Voges 2002: 89). Da die Bezahlung der Leistungen über monatliche Pauschalbeträge (Pflegesätze) geregelt ist, werden auch nicht Dienstleistungen im Einzelnen, sondern die Gesamtheit der Kosten für Pflege, Unterkunft, Verpflegung (sowie Investitionskosten) abgegolten. Der Bewohner nimmt also den Gebrauchswert einer Gesamtheit unterschiedlicher Dienstleistungen in Anspruch, ohne dabei für einzelne Leistungen direkt und in voller Höhe aufzukommen.<sup>5</sup>

Innerhalb der Gesamtheit dieser Leistungen wiederum ist eine uneingeschränkte Wählbarkeit einzelner Dienstleistungen nicht gegeben. Zwar kann der Bewohner vor dem Einzug in ein Heim zwischen verschiedenen Heimen (zumindest soweit es die regionale Versorgungslage mit Heimplätzen zulässt) und auch nach dem Einzug innerhalb des Heims zwischen verschiedenen Angeboten wählen. Solche frei wählbaren Angebote beschränken sich jedoch im Wesentlichen auf die Wahl zwischen verschiedenen Essensangeboten sowie auf Leistungen im Freizeitbereich (z.B. Malen, Basteln, Bewegungsübungen). Wann und wo gegessen und gebastelt wird, ist dann jedoch wiederum eng mit den arbeitsorganisatorischen Strukturen des Altenheims verkoppelt.

---

5 Walter-Hamann (2000: 10) formuliert dieses Problem folgendermaßen: „Der Status des Kunden setzt als zentrales Element der Steuerung von Marktprozessen die Kundensouveränität im Sinne der freien Wahl zwischen verschiedenen Leistungen voraus ebenso wie finanzielle Ressourcen, um die in Anspruch genommenen Leistungen und Produkte zu bezahlen.“



Von freien Wahl- und Entscheidungsmöglichkeiten im Sinne des privatwirtschaftlichen Kundenbegriffs kann also – trotz der Vermarktlichungsrhetorik im Pflegebereich und trotz zunehmender Konkurrenz zwischen Einrichtungsträgern – nur in begrenztem Maße gesprochen werden. Dies wird noch weiter eingeschränkt, wenn wir uns dem Kernbereich der Dienstleistungen im Altenheim, der körperbezogenen Pflege des Bewohners, zuwenden: Hier können die Interessen des Bewohners dem widersprechen, was die Pflegekräfte als fachlich notwendig erachten und entsprechend durchzusetzen versuchen. Damit entsteht eine Situation, in der eine Dienstleistung dem Empfänger der Dienstleistung aufgenötigt wird, ohne dass dieser die Leistung nachgefragt hätte.<sup>6</sup> Bedeutet dies nun aber, dass die Pflegekräfte im Bereich der stationären Altenhilfe nicht vor das Problem gestellt werden, sich an den BewohnerInnen zu orientieren?

„Es gibt Bewohner, die sind sehr umgänglich, sind an sich halt schon recht positiv. Und dann gibt es natürlich auch Bewohner, die halt von Haus aus, ja, sehr dominant waren, sehr bestimmend, da hat man natürlich gewisse Annäherungsschwierigkeiten, da hat man dann auch nicht so den Bezug, weil dann auch nicht diese Herzlichkeit irgendwie da ist, weil da ist immer so ein gewisser Konkurrenzkampf auch da.“

Eine positive, herzliche Beziehung ist für diese Pflegekraft wichtig im Umgang mit Bewohnern, nicht zuletzt, weil eine solche Beziehung einen reibungslosen Interaktionsverlauf ermöglicht. Erschwert wird der Aufbau einer solchen Beziehung aus der Sicht der Altenpflegerin dann, wenn Bewohner zu dominant auftreten und an die Stelle von Reibungslosigkeit „Konkurrenzkampf“ tritt. Dominantes Auftreten von Bewohnern erklärt sich die Pflegekraft nicht aus den Ansprüchen, die ein souveräner Kunde legitimerweise stellen könnte, sondern anhand ihres biographischen Hintergrundes. Die tatsächliche oder unterstellte Biographie der Bewohner wird ergänzt durch die je individuelle Geschichte, die die Beziehung zwischen Pflegekraft und BewohnerIn hat – die Geschichte der Beziehung ist permanent als Folie präsent, vor der sich die Interaktionen zwischen beiden Seiten abspielen.<sup>7</sup> Pflegekraft und Bewohner lernen sich mit der Zeit durch regelmäßige Kontakte kennen und können sich aufeinander einstellen. Die hohe Bedeutung eines individuellen Bezugs zwischen Dienstleistungsgebern und -nehmern wird gestützt durch das in der Fachwelt der Pflege weithin favo-

---

6 Auf diese Problematik weist bereits Goffman (1973a) mit Blick auf Dienstleistungen in totalen Institutionen hin. Vgl. auch den Bereich der öffentlichen Verwaltung (Bogumil/Kißler 1995) oder die breite Diskussion im Bereich der sozialen Dienstleistungen (ein Überblick findet sich bei Otto/Schaarschuch 1999).

7 Vgl. auch Heinlein und Anderson in diesem Band.

risierte und in dem untersuchten Altenheim praktizierte Modell der Bezugspersonenpflege, bei dem eine Pflegekraft dauerhaft verantwortlich für die fachliche Steuerung des Pflegeprozesses (z.B. Dokumentation) einer Gruppe von Bewohnern ist. Die Pflegekraft akkumuliert so mit der Zeit in Bezug auf die BewohnerInnen ein Erfahrungswissen, das den Umgang mit ihnen in dem Sinne erleichtert, dass „Umgänglichkeit“ gefördert wird. Dies wird in folgendem Ausschnitt aus einem Interview mit einer Pflegekraft deutlich:

„Die lässt sich dann aber auch nix sag‘n. Wenn ich sag “Des stimmt net” oder so – da spielt man halt dann mit, wenn‘s dann sagt “Rufn‘s mei Tochter an” und dann tut sie eine Telefonnummer raussuchen, des ist aber net die, und dann sag ich “Ja, ich ruf die Frau E. an” oder so. Und weil sonst, wenn ich‘s dann net, wenn ich sag “Ich ruf‘s net an”, dann fängt die, wird laut und wird böse und so, also dann sag i “Jetzt ruf ich‘s an” und dann sag ich halt “Sie is‘ net daheim” und “Ich ruf heut‘ abend nochmal an”, da spielt man halt so mit. Bei ihr jetzt so. Ich kenn, ich weiß, dass ich sie nur so beruhigen kann.“

Hier wird eine kritische Situation von der Pflegekraft durch Rückgriff auf erworbenes Erfahrungswissen und die Anwendung einer Strategie gelöst, die sie selbst als „Mitspielen“ bezeichnet und die im Kern darin besteht, Kooperation vorzutäuschen.<sup>8</sup> Legitimiert wird dies durch den damit zu erzielenden Erfolg: Nur so lasse sich die Bewohnerin beruhigen. Rationale Argumente hingegen lösten bei der Bewohnerin nur Aggressionen aus und führten aus der Sicht der Pflegekraft nicht zum gewünschten Ziel, die Bewohnerin zufrieden zu stellen und so zum Pflegealltag übergehen zu können.

Neben dem Rekurs auf Erfahrungen, die mit individuellen Bewohnern gemacht worden sind, lassen sich noch weitere Vorgehensweisen identifizieren, mit Hilfe derer Pflegekräfte ihre Beziehung zu den Bewohnern regulieren. Eine dieser Vorgehensweisen ist die der Infantilisierung der Bewohner: Der zu betreuende Bewohner „spielt“ die Rolle des Kindes (in sehr unterschiedlichem Maße bewusst), die Pflegekraft übernimmt die dazu komplementäre Rolle des Erwachsenen. Dadurch wird die Illusion des Bewohners als eines schutzbedürftigen Kindes geschaffen. Beide inszenieren durch die Verschiebung des Rahmens der oftmals schamvollen Pflegesituation hin zum Deutungsmuster einer vertrauten Eltern-Kind-Beziehung eine Art getarnte Entmündigung, die nicht zuletzt auf das Altern bezogene Ver-

---

<sup>8</sup> Vgl. zu kritischen Situationen in der Dienstleistungserbringung auch Rieder/Matuschek (2003) sowie Rieder/Matuschek/Anderson (2002).

lustängste der Pflegekraft zu verdecken hilft. Die Benutzung von „Babysprache“ (vgl. Sachweh 2000, 2002) stellt aber auch eine Möglichkeit dar, vor allem im Umgang mit Dementen bestehende Unsicherheiten und Ängste zu kompensieren (vgl. Gröning 1998, Overlander 2000, Tackenberg/Abt-Zegelin 2000).

Eine weitere Vorgehensweise der Steuerung der Dienstleistungsbeziehung besteht in dem legitimatorischen Rückgriff auf den Expertenstatus der professionellen Pflegekraft, nach dem die Expertin besser weiß, was für den Laien gut ist, als dieser es wissen kann. Damit tritt an die Stelle einer durch die Kundin kontrollierten Nachfragesteuerung eine von der Expertin kontrollierte Angebotssteuerung. Dementsprechend lässt sich bspw. beobachten, dass subjektive Empfindungen des Bewohners bei der Entscheidung, ob bestimmte, aus fachlicher Sicht als notwendig definierte Dienstleistungen erbracht werden oder nicht, eine untergeordnete Rolle spielen. Bemühungen der Bewohner, unangenehmen Situationen (z.B. schmerzvolles Lagern bei Dekubituspatienten) zu entkommen, werden mit dem fürsorglichen Verweis auf sachliche Notwendigkeiten (wie etwa die Behandlung des Dekubitus) beantwortet. Alles, was der Bewohner erreichen kann, ist im besten Fall ein Zeitaufschub – der Pflegeleistung selbst kann er sich nicht entziehen:

„Aber meistens is‘ dann so, dass man wirklich rausgeht, dass man in der Zeit einfach jemand ändern macht und dann reinschaut und sagt “So geht’s jetzt, oder?”“

Der eingeschränkte Spielraum der Bewohner wird allerdings auch bei Situationen im Heimalltag deutlich, in denen fachliche Argumente keine Rolle spielen. Hierzu ein Beispiel aus einem Beobachtungsprotokoll<sup>9</sup>:

Eine Bewohnerin alleine an einem Tisch vor dem Fenster wird von einer eher robust auftretenden Pflegerin dazu überredet, sich an einen Nebentisch mit anderen Bewohnerinnen zu setzen, d.h. als sie dagegen protestiert, dass sie ihre Ruhe haben möchte, schiebt die durchsetzungsfähige Kraft sie einfach an den anderen Tisch heran.

Die Pflegekraft spielt hier ihren körperlichen Machtvorteil aus und bewegt den Rollstuhl der Bewohnerin ohne deren Zustimmung. Ein solches Übergehen von Bewohnerinteressen stellt eine der Möglichkeiten dar, einen „Konkurrenzkampf“ für sich zu entscheiden: Über die Ausübung von Macht. Für die Bewohnerin wiederum steht die Exit-Option, in Zukunft einfach nicht mehr in diesem “Lokal” zu speisen, nicht ohne weiteres offen.

9 ...das in einem etwas anderen Kontext auch in Anderson/Heinlein, „Ein Blick in die Alltagspraxis...“ in diesem Band diskutiert wird...

Betrachtet man die hier versammelten Beispiele dafür, wie Ko-Produktion zwischen Pflegekräften und BewohnerInnen aus der Sicht der Pflegekräfte hergestellt wird, ist ersichtlich, dass dies gerade nicht über eine Stärkung der Kundenposition der BewohnerInnen geschieht. Wesentlich ist vielmehr die Ausübung von Expertenherrschaft sowie die Einbindung in eine *relationship*.<sup>10</sup> Die Kontrolle über die Erbringung der Dienstleistung liegt nicht beim Kunden, sondern beim Dienstleistungsgeber. Auf diese Weise entsteht im Bereich der Altenpflege ein *komplexes Muster von Kundenorientierung und -kontrolle*: Kundenorientierung bedeutet hier intime Kenntnis individueller Merkmale der BewohnerInnen und Aufbau einer persönlichen Beziehung. Dies ermöglicht zum einen Dienstleistungsinteraktionen, die auf die individuellen Besonderheiten der Bewohnerin zugeschnitten sind. Insofern kann Kundenorientierung Voraussetzung für Kundenkontrolle sein. Den BewohnerInnen fehlen wiederum gerade die Handlungsmöglichkeiten eines anonymen Kunden, der sich selbstbestimmt auf einem Markt bewegt und sich aussucht, welche Dienstleistungen er zu welchen Bedingungen in Anspruch nehmen möchte. Dies ist in strukturellen Bedingungen wie dem sozialrechtlichen Dreiecksverhältnis (s.o.), aber auch im Interesse der Pflegekräfte an einem möglichst reibungslosen Ablauf der Arbeitsverläufe begründet. Aber auch die Pflegekräfte können nicht von den individuellen Merkmalen ihrer Klientel abstrahieren: Beide Seiten, DLG und DLN, bewegen sich damit im Rahmen einer *relationship*.

### 3 Kundenorientierung bei der Bahn

Das Kundenorientierungskonzept der Deutschen Bahn AG umfasst die Komponenten Sauberkeit, Sicherheit des Kunden auf dem Bahnhof und im Zug, Pünktlichkeit und Service. Für den Zugbegleitdienst im Besonderen steht im Vordergrund, eine „perfekte positive Beziehung“<sup>11</sup> zwischen Kunde und Zugbegleiter herzustellen. Denn nachdem das Image des Dienstleisters Bahn in der Öffentlichkeit lange Zeit vom Bild des „Schaffners“ geprägt war, der den Fahrgästen gegenüber in erster Linie eine disziplinarische Funktion wahrnahm, bemüht sich die Deutsche Bahn im Zuge der

---

10 Gutek (1995) spricht von einer *relationship*, wenn DienstleistungsgeberIn und DienstleistungsnehmerIn mehrfach interagieren und so die Möglichkeit haben, in der Dienstleistungsinteraktion gemeinsam Erfahrungen zu erwerben und Vertrauen aufzubauen. Sie grenzt dies ab von Dienstleistungsinteraktionen in Form von *encounters* (einmalige Begegnung von DienstleistungsgeberIn und DienstleistungsnehmerIn).

11 Dokument der Deutschen Bahn AG.

Bahnreform<sup>12</sup> seit einigen Jahren verstärkt und gezielt darum, sich als kundenorientiertes Unternehmen zu präsentieren. Der Zugbegleiter als Repräsentant des Unternehmens soll nicht mehr nur als „Amtsautorität“ mit disziplinarischer Funktion wahrgenommen werden, sondern auch und in erster Linie als „Dienstleister“ (Renner 1992: 348). Dies soll dadurch erreicht werden, dass sich die MitarbeiterInnen um ihre Bahnkunden kümmern, als wären es ihre privaten Gäste. Äußern soll sich dies etwa in einem freundlichen Empfang, einer angemessenen „Unterhaltung“ oder in der Verfügbarkeit als Ansprechpartner.

Für das Verhalten der ZugbegleiterInnen im Kontakt mit den KundInnen werden entsprechende Anforderungen formuliert: Bereits beim Einstieg soll der Reisende einer freundlichen ZugbegleiterIn begegnen, die ihm später während der Fahrt gefällig einen Kaffee bringt und ihm beim Aussteigen ein nettes „Auf Wiedersehen“ hinterher ruft. Während der Fahrt sollen die ZugbegleiterInnen sich aktiv darum bemühen, die Bedürfnisse ihrer Kunden zu erkennen und etwa beim Ein- und Ausstieg Hilfe anbieten oder aktiv Informationen bereit stellen. Falls – etwa bei Verspätungen – auf Seiten der KundInnen Verärgerungen zu erwarten sind, sollen aktiv Kundenbindungsmaßnahmen (Gutschein, Freigetränk etc.) ergriffen werden.

Ein guter Zugbegleiter ist aus der Sicht des Bahnmanagements in allen Situationen selbstbewusst, freundlich und anderen Meinungen gegenüber tolerant, zugleich aber auch glaubwürdig und authentisch und vergisst dabei nie die Interessen des Unternehmens. In entsprechenden Aus- und Bildungsmaßnahmen wird versucht, die Beschäftigten zu einem solchen Verhalten zu befähigen. Individuelle Kontrolle und Weiterentwicklung der Arbeit der ZugbegleiterInnen wiederum ist Aufgabe der sogenannten Teamleiter<sup>13</sup>, die in gewissen Abständen alle ZugbegleiterInnen bei ihrer Arbeit begleiten und kritisch beobachten.<sup>14</sup>

Mit der Forderung nach einer positiven Beziehung wird den Mitarbeitern der Bahn nahe gelegt, subjektive Aspekte ihrer Persönlichkeit (Emotionen, Einstellungen) in bestimmter Weise in die Interaktionen mit ihren Kunden einzubringen. Andererseits obliegt es ihnen auch, als würdige Vertreter des Dienstleistungsunternehmens zu fungieren und dessen finanzielle Interes-

---

12 Vgl. zu den Auswirkungen der Bahnreform auf den Zugbegleitdienst ausführlicher Rieder u.a. und Dunkel in diesem Band.

13 Teamleiter sind die direkten Vorgesetzten und Ansprechpartner der Zugbegleiter. Sie fahren selbst nicht mehr als Zugbegleiter, haben dies in der Regel aber vor ihrer Beförderung zum Teamleiter getan.

14 Vgl. zur Kontrolle von Arbeit und Persönlichkeit mit dem Ziel, Dienstleistungsqualität zu erhöhen, Macdonald/Sirianni (1996).

sen zu vertreten. Fahrgeldsicherung und Kundenservice sollen also in Einklang gebracht werden. Eine der von uns befragten Führungskräfte bei der Deutschen Bahn spricht in diesem Zusammenhang von „kundenorientierter Fahrscheinprüfung“:

„...und die Geschicklichkeit muss sein, dem Kunden diesen für uns intern so wichtigen Akt der Fahrgeldsicherung, wirklich den Kunden so erleben zu lassen, dass es bei ihm positiv belegt ist, dass er sagt: Ok, ich werde jetzt begrüßt von dem Mitarbeiter und der ist jetzt hier, um etwas für mich zu tun, um eine Dienstleistung anzubieten, und gut, nebenbei entwertet er halt noch meinen Fahrschein... Kundenorientierte Fahrscheinprüfung, das ist das, was wir wollen...“.

In welcher Weise wird nun das, was die Organisation will, von den Zugbegleitern umgesetzt? Wie stellt sich Kundenorientierung aus der Sicht der Zugbegleiter dar?

Die Arbeit des Zugbegleiters ist durch vielfältige unterschiedliche Erwartungen geprägt. Neben der Aufgabe, Anforderungen des Arbeitgebers und Ansprüche des Kunden in Einklang zu bringen („*einen Mittelweg zu finden, dass der Kunde zufrieden ist und der Arbeitgeber auch*“), gehört hierzu die Spannung zwischen einer gemeinschaftlichen Orientierung, die die Gesamtheit der Fahrgäste, und einer individuellen Orientierung, die das Wohl des einzelnen Fahrgastes im Auge hat.<sup>15</sup> Zugbegleiter betreuen in Teams von zwei bis drei Personen oftmals mehrere hundert Reisende zugleich. Fahrkartenkontrolle, das Vermeiden von Störungen und das Sicherstellen einer angenehmen Atmosphäre, Information über Durchsagen – all dies sind Aufgaben, deren Erfüllung alle Reisenden in gleicher Weise betreffen. Dabei steht nicht die Herstellung einer „perfekten Beziehung“ im Vordergrund, sondern ein ausgeglichenes zwischenmenschliches Klima zwischen Reisenden und Personal im gesamten Zug:

„Aber gut, man macht das beste draus, weil es ist ja so, wenn einer schreit, laut schreit, das hören ja auch andere, ne, das ist ja so wie eine Kettenreaktion: „Ach das stimmt tatsächlich“, dann ist die Meute voll hier und (...) du musst schau'n, dass du natürlich diesen Menschen irgendwie zu Boden bringst, und dass du sagst „Mach ma des Beste draus“, gell, also diese Möglichkeiten ham wir auf jeden Fall.“

Auch wenn offene Konfliktsituationen eher die Ausnahme im Alltag der Zugbegleiter darstellen, ist die Gefahr, dass es zu solchen Konflikten kommt, immer gegeben. Dementsprechend wird von den befragten Zugbe-

---

15 In diesem Kontext kann es zu widersprüchlichen Anforderungen kommen (vgl. hierzu Moldaschl 1991).

gleitern immer wieder betont, dass es darauf ankomme, Konflikte gar nicht erst entstehen zu lassen, die Leute also „auf‘m Boden (zu) halten“. Die Kontrollfunktion des Zugbegleitpersonals umfasst also nicht nur die Fahrgeldsicherung, sondern auch die Sicherung des inneren Friedens im Zug über eine gewisse Kontrolle des Verhaltens der Fahrgäste.

Mit dem Konzept der Kundenorientierung wird auf der anderen Seite gefordert, auf die einzelnen Kunden individuell einzugehen. Notwendig hierfür sind Offenheit, Flexibilität und zeitliche Spielräume. Hierzu gehört etwa, den Reisenden bei Problemen in Ruhe zuzuhören oder ihnen einen Kaffee an den Platz zu bringen. Es gehört ebenfalls dazu, einmal Vorschrift Vorschrift sein zu lassen und bei „ein paar Mark“ Kulanz bei der so genannten Einnahmensicherung walten zu lassen. Allerdings ist dieser Anspruch, für alle Bahnreisenden je individuell da zu sein, unter schwierigen Bedingungen, wie bspw. überbelegten Zügen, nur begrenzt realisierbar. Denn volle Züge bedeuten für den Begleiter weitgehende Konzentration auf Kontrolltätigkeiten und möglichst kurz gehaltene Auskünfte.

Die Arbeit bei der Bahn ist außerdem derzeit geprägt von den Versuchen, Kundenorientierung über den Ausbau von Serviceleistungen zu erreichen, ohne damit die Kontrollaufgaben der Zugbegleiter zu reduzieren. Diese müssen deshalb sowohl die Rolle des kontrollierenden Schaffners als auch die neu hinzugekommene Rolle des freundlichen Servicepersonals ausfüllen. Damit wird nicht nur ein praktisches Problem der Koordination unterschiedlicher Aufgaben aufgeworfen, sondern es ist für manche der von uns befragten ZugbegleiterInnen ein großes Problem, solche serviceorientierte Verhaltensanforderungen mit dem beruflichen Selbstbild in Einklang zu bringen:

„...ich bin mal durch den Zug gegangen, da schreit mir da ein junger Mann hinterher ‘Ich krieg‘ ein Kaffee wenn‘s geht’, der hätt‘ keinen Pfefferminztee gekriegt von mir. Nach einer Viertelstunde sagt er ‘Ich hab‘ einen Kaffee bei Ihnen bestellt’, da hab ich gesagt ‘Sie? Sie haben bei mir nichts bestellt!’ Ich sag ‘Ach’, hab ich gesagt, ‘Es könnte möglich sein, dass Ihnen ein kleines Wort gefehlt hat, ja.’ ‘Wieso?’ Ich sag ‘immer noch heißt es bitte und nicht ich krieg, und wenn Sie zehnmal en Fahrschein 1. Klasse gekauft ham, dann heißt das noch lange nicht, so zu tun als ob ich hier der Laufbursche bin’. Der hat dann den Kaffee gekriegt, nachdem er es höflich gesagt hat. Aber erst mal nicht.“

Mit dem Kauf eines Fahrscheins der ersten Klasse ist für den Kunden durchaus der Anspruch auf einen „Am-Platz-Service“ (APS) durch den Zugbegleiter verbunden. In der zitierten Erzählung wird dieser Anspruch durch die Zugbegleiterin allerdings nicht akzeptiert, da dies aus ihrer Sicht

mit ihrer Abwertung zum „Laufburschen“ einhergegangen wäre. Sie wahrt ihre Autorität zum ersten dadurch, dass sie die Dienstleistung zunächst verweigert, zum zweiten dadurch, dass sie den Kunden zum angemessenen Verhalten erzieht: Er muss „Bitte“ sagen. Der Widerspruch zwischen der Rolle der kontrollierenden Respektsperson und der Rolle des dienenden Servicepersonals wird von dieser Befragten dadurch gelöst, dass sie klare Prioritäten setzt – Prioritäten, die den Zielen der Kundenorientierung des Unternehmens klar entgegenstehen. Andere Befragte bewerten die Anteile des Service an ihrer Arbeit sehr viel positiver. Mitunter gelingt es ihnen auch, berufliche Identität gerade durch einen besonders guten Service zu gewinnen. So versuchen manche Zugbegleiter, ihren Auftritt im Zugabteil im Rahmen der Fahrscheinkontrolle oder in kniffligen Situationen wie bspw. beim Ausfall der Kaffeemaschine in humorvoller Weise zu inszenieren. Solche „Künstler“<sup>16</sup> versuchen, die Reisenden auf amüsante Art und Weise von trüben Gedanken abzulenken, die Fahrt kurzweilig zu gestalten und deren Annahmen über die Servicequalität bei der Bahn in positiver Richtung zu korrigieren.

Aus der Sicht der Fahrgäste bedeutet dies allerdings eine Irritation der Erwartungssicherheit hinsichtlich des Verhaltens der Zugbegleiter in mehrfacher Hinsicht: Dieses changiert zum einen je nach Arbeitsaufgabe zwischen Kontrolle und Service, zum anderen je nach Selbstverständnis des Zugbegleiters hinsichtlich dessen, was er an Service zu leisten bereit ist und wie er dies mit seinen Kontrollaufgaben verbindet. Eine weitere Komplizierung für die Zugbegleiter entsteht wiederum dadurch, dass die Verhaltenserwartungen der Reisenden in hohem Maße variieren. Während der von der Zugbegleiterin im Interview erwähnte Reisende erster Klasse der Zugbegleiterin die Rolle der Dienenden zuschrieb, sind andere Fahrgäste, in der Erwartung kontrolliert zu werden, mitunter irritiert, wenn der Zugbegleiter plötzlich als Dienstleister auftritt und ihnen damit unerwartet eine Position als „König Kunde“ zuspiziert (Poppitz 2003).

#### **4 Kundenorientierung im Call Center**

Kundenorientierung ist ein zentrales Thema des Management sowie der Beschäftigten des von uns untersuchten Call Centers einer Direktbank. Von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird erwartet, dass sie sich in jedem Gespräch bemühen, den Dienstleistungnehmern ein „positives Serviceer-

---

16 So bezeichnen Zugbegleiter in Renner (1992) die Kollegen, die es schaffen, die Fahrkartenkontrolle zum Vergnügen werden zu lassen.



lebnis“<sup>17</sup> zu vermitteln. Die Mitarbeiter sollen „die Kunden beim Wort nehmen und sich um ihre Anliegen kümmern“.<sup>18</sup> Umfassende Leitlinien zur Gestaltung der Gespräche sollen die Erfüllung dieser Erwartungen ermöglichen. Sie umfassen Anhaltspunkte zur Gesprächsstrukturierung und eine Reihe von Vorgaben zu den verwendeten Formulierungen. Die Gesprächsstruktur sieht beispielsweise vor, im Anschluss an die Kontaktaufnahme gleich zu Beginn des Gesprächs eine Reihe von offenen Fragen zu stellen, die dazu dienen sollen, Vorstellungen der KundInnen in Erfahrung zu bringen und dann ein jeweils auf sie zugeschnittenes Angebot zu formulieren. Dieses Vorgehen entspricht in hohem Maß dem Konzept der Kundenorientierung: Der Kunde hat die Wahl zwischen verschiedenen Angeboten, die auf dem Markt sind. Die Aufgabe des Unternehmens ist es, ihm einen individuell passenden Vorschlag zu machen.

Von den MitarbeiterInnen wird zudem erwartet, dass sie bereit sind, auch auf besondere Wünsche einzugehen. Ein Teamleiter drückt dies so aus:

„Es ist grundsätzlich erst mal alles zu prüfen, ob es möglich ist oder nicht, das heißt erst mal zu versuchen, kann ich das für sie leisten oder kann ich es nicht für sie leisten. Die Möglichkeit einfach zu sagen ich mache mich schlau, ich lasse zurückrufen, Sie bekommen die Infos, Sie kriegen dies, Sie kriegen jenes, einfach diese Einstellung und die Bereitschaft, alles möglich zu machen, damit der Kunde zufrieden ist, das finde ich sehr, sehr wichtig.“

Die Vorgaben des Managements betreffen allerdings nicht nur die sachliche Ebene sondern auch das Eingehen auf emotionale Erwartungen von KundInnen. Beispielsweise wird von den MitarbeiterInnen erwartet, dass sie eine scheinbar natürlich heitere Gesprächsatmosphäre herstellen. Zudem werden sie aufgefordert, in die Gespräche mit den Dienstleistungsnehmern eine „persönliche Note“ hineinzubringen, z.B. durch einen Scherz oder eine persönliche Bemerkung im Verlauf des Gespräches. Die Dienstleistungsnehmer sollen sich, obwohl sie stets mit unterschiedlichen Beschäftigten der Organisation zu tun haben, als Individuen angesprochen fühlen.

Die Möglichkeit, auf die DienstleistungsnehmerInnen individuell einzugehen, wird allerdings durch eine Reihe von Standards eingeschränkt. Diese betreffen etwa die Gesprächszeiten. So dürfen beispielsweise Gespräche im größten Inbound-Bereich durchschnittlich maximal 4 Minuten und 30 Sekunden dauern. Auch die Nachbearbeitungszeiten sind festgelegt. Zur Nachbearbeitung zählt beispielsweise der Eintrag über den Inhalt des Ge-

---

17 Dokument der Bank.

18 Dokument der Bank.

sprächs mit dem Kunden in die firmeninterne Datenbank (auf diese Informationen wird beim nächsten Kundenkontakt zurückgegriffen) oder die Veranlassung eines Rückrufes durch Spezialisten für die Vermögensberatung. Im Bereich „Outbound“ (Anrufe bei den Kunden) sind die Vorgaben zu den Gesprächszeiten weniger strikt.

Zur Durchsetzung der Vorgaben werden bei der untersuchten Bank eine Reihe von Kontrollmaßnahmen durchgeführt. Diese beinhalten beispielsweise eine detaillierte Erfassung der Gesprächs- und Nachbearbeitungszeiten sowie der Anzahl verkaufter Bankprodukte. In Coachings durch die Vorgesetzten wird außerdem die Gestaltung der Gespräche mit den DienstleistungsnehmerInnen geübt und zugleich auch kontrolliert.

Kennzeichnend für die Tätigkeit der Agents sind somit widersprüchliche Ziele (z.B. persönliche Beratung und die Einhaltung knapp kalkulierter Telefonzeiten), die sich in konkreten Situationen immer wieder als unvereinbar erweisen (vgl. Moldaschl 1991). Schaut man sich an, wie diese Ziele umgesetzt werden, so fällt zunächst auf, dass, anders als bei der Bahn, die Einstellung und das Handeln der MitarbeiterInnen weitgehend homogen sind. So wird die Orientierung an KundInnen und die auf diese zugeschnittene Beratung als positiver Aspekt der Arbeit wahrgenommen, der auch eine identitätsstiftende Funktion erfüllt (vgl. hierzu auch Holtgrewe 2001a). Dazu ein Beispiel aus einem Interview:

„Ja, also für mich ist es eigentlich das Wichtigste, ich sehe mich eher als Berater denn als Verkäufer, so in dieser Bank. Das entspricht nicht immer unbedingt den Vorgaben, auch den zeitlichen Vorgaben, weil Beratung durchaus auch mal sehr zeitintensiv sein kann. Mir ist es eigentlich, also die Gespräche sind mir am liebsten, wo ich also merke, dass ich jemanden praktisch vom Stand der Unwissenheit (lacht) hinüberführen kann und auch wenn es eine halbe oder eine Dreiviertelstunde dauert.“

Inwieweit eher Kundenorientierung realisiert oder beispielsweise gegen den Wunsch des Kunden quantitative Vorgaben umgesetzt werden, hängt im Call Center weniger von der Person des Beschäftigten ab als von der aktuellen Situation. Die Agents sehen beispielsweise, wie viele Kunden aktuell in der Warteschleife „hängen“, und gestalten dementsprechend auch die Gesprächsdauer.

Ein weiterer Aspekt, der für die Strategie der Dienstleistungsgeber bedeutsam ist, ist das Verhalten der Dienstleistungsnehmer. Beispielsweise kann es bei einem für beide Seiten befriedigenden Beratungsgespräch zu einer Art „Bündnis“ zwischen Dienstleistungsnehmer und Dienstleistungsgeber

kommen.<sup>19</sup> Die Mitarbeiter können, wie im Interviewausschnitt oben beschrieben, die Gesprächsdauer verlängern, auch wenn dies aus Sicht des Managements bei dem entsprechenden Kunden nicht „lohnend“ ist. Auf der anderen Seite können unhöflich auftretende Dienstleistungsnehmer die Mitarbeiter dazu veranlassen, sich gewissermaßen hinter Vorgaben oder Regelungen der Organisation zu „verschanzen“. So verweigerte eine Mitarbeiterin einem besonders unfreundlichen Gesprächspartner die Zusendung eines Antrages für ein Internet-Konto. Den Vorgaben entsprechend hat der Dienstleistungsnehmer Anträge für solche Konten selbst aus dem Internet herunterzuladen. Entscheidend dafür, dass sich die Mitarbeiterin hier strikt an die Vorgaben hielt, war allerdings, dass der Dienstleistungsnehmer seinen „Sonderwunsch“ so unfreundlich vorbrachte.

Die Beschäftigten im Call Center orientieren sich somit nicht nur an den Wünschen der KundInnen, sie haben ihrerseits auch Erwartungen an diese. Erwartet werden nicht nur ein Mindestmaß an Freundlichkeit, sondern beispielsweise auch der kompetente Umgang mit den (sicherheits-)technischen Vorkehrungen der Bank und eine klare Formulierung individueller Vorstellungen. Diese Erwartungen an die Dienstleistungsnehmer bringen es mit sich, dass die Dienstleistungsgeber bestimmten Personen explizit von der Eröffnung eines Kontos abraten. Dies gilt beispielsweise für InteressentInnen, deren Kenntnisse der deutschen Sprache als nicht ausreichend angesehen werden, oder die Mühe mit der technischen Vermittlung der Kommunikation haben. Die untersuchte Bank trifft also durchaus eine Auswahl des von ihr gewünschten Kundenkreises im Hinblick auf dessen interaktive Kompetenzen. Unter Mitarbeitern wird hier von der „Direktbankfähigkeit“ von Kunden gesprochen (vgl. hierzu Anderson/Heinlein 2003).

Zudem setzen die Dienstleistungsgeber in den Gesprächen verschiedene Strategien ein, um dafür zu sorgen, dass Erwartungen an die Dienstleistungsnehmer erfüllt werden. So hat die Kanalisierung der Gespräche über die vorgegebenen Gesprächsphasen auch die Funktion, die Gespräche möglichst effizient zu steuern und damit zu verkürzen. Darüber hinaus wird eine Reihe rhetorischer Mittel mit dem Ziel eingesetzt, zu gewährleisten, dass die KundInnen entsprechend den expliziten oder impliziten Erwartungen der Dienstleistungsorganisation an der Leistungserbringung mitwirken (vgl. Rieder/Voß 2004). Die Gesprächsstruktur und die gezielte Berücksichtigung von Emotionen in der Interaktion können zwar als Maßnahmen der Kundenorientierung gesehen werden. Sie sind jedoch zugleich auch

---

19 Zu unterschiedlichen möglichen Bündnissen zwischen Management, Mitarbeitern und Kunden vgl. auch Frenkel u.a. (1999) sowie Leidner (1993).

Mittel zur *Kundenkontrolle* (vgl. Rieder/Voß 2003). Als solche tragen sie dazu bei, die Dienstleistungsnehmer in die Abläufe der Organisation einzupassen. Im Call Center der untersuchten Bank wird somit zwar Kundenorientierung realisiert. Aber auch hier spielt die Kontrolle der Dienstleistungsnehmer eine wichtige Rolle. Strategien der Kundenorientierung und der Kundenkontrolle sind eng verknüpft.

Welche Rolle spielt die Subjektivität der Beschäftigten bei diesen Strategien? Weder zur Realisierung von Kundenorientierung noch zur Umsetzung von Kundenkontrolle ist der Rückgriff auf vorgegebene Standards des Unternehmens ausreichend. Vielmehr ist die Arbeit in dem von uns untersuchten Call Center in hohem Maße dadurch charakterisiert, dass die Beschäftigten Subjektives in die Arbeit hineinbringen. Dies gilt etwa im Hinblick auf die Realisierung einer guten (emotionalen) Gesprächsatmosphäre. Zu den Gesprächspartnern soll, wie es im Unternehmensjargon heißt, eine „Bauebene“ aufgebaut werden. Dies wird in Trainings und Coachings systematisch geübt. So versuchen beispielsweise Agents, einen „Draht“ zu Kunden herzustellen, indem sie etwas Persönliches von sich mit Bezug auf die Situation des Kunden erzählen. Die Idealvorstellung des Managements ist dabei, dass die Mitarbeiter authentisch agieren aber zugleich die ökonomischen Ziele der Unternehmenseigner stets im Blick haben (vgl. hierzu auch Weber/ Rieder in diesem Band). Die Arbeit im Call Center der von uns untersuchten Direktbank beinhaltet demnach einen weitreichenden Zugriff auf die Subjektivität der Mitarbeiter. Die Ausweitung von Kontrolle auf die Subjektivität der Beschäftigten soll sicherstellen, dass diese die Spielräume, die in der Arbeit vorhanden sind (und die nicht abzuschaffen sind, ohne einen erheblichen Qualitätsverlust in Kauf zu nehmen) entsprechend den Vorstellungen des Managements nutzen. In diesem Sinne ist die Arbeit in dem untersuchten Call Center *subjektivierte Arbeit*.

## **5 Kundenorientierung und Kundenkontrolle: Aspekte der Subjektivierung von Arbeit?**

Ausgangspunkt der Überlegungen in diesem Beitrag war die Feststellung, dass „Kundenorientierung“ als Leitlinie für die Gestaltung von Dienstleistungen mittlerweile im Bereich direkt und indirekt personenbezogener Dienstleistungen und dort auch in den marktfernen Bereichen mehr und mehr Verwendung findet. Stationäre Altenpflege, der Zugbegleitedienst der Deutschen Bahn und das Call Center einer Direktbank wurden darauf hin untersucht, in welcher Weise Kundenorientierung dort realisiert wird.

## **5.1 Reglementierung der Dienstleistungsinteraktion durch die Organisation**

Vergleicht man diese drei Bereiche, zeigt sich zunächst, dass die Kundenorientierung unterschiedlich stark durch die Unternehmen reglementiert wird: Im Call Center wird versucht in die Dienstleistungsinteraktion regulierend einzugreifen, indem umfassende Leitlinien zur Gestaltung der Gespräche und zur Vermittlung einer positiven Grundstimmung, die sich in authentischer Freundlichkeit am Telefon niederschlagen soll, vorgegeben werden. Die Deutsche Bahn formuliert zwar ebenfalls Leitlinien für den Service an Bord. Wie diese Leitlinien umgesetzt werden, ist jedoch sehr viel weitgehender, als dies im Call Center der Fall ist, den DienstleistungsgeberInnen überlassen. Der Träger der stationären Altenhilfeeinrichtung schließlich nimmt zwar für sich und seine Einrichtungen Kundenorientierung in Anspruch – für den Alltag sowohl der BewohnerInnen wie auch der Pflegekräfte hat diese Begrifflichkeit allerdings eine außerordentlich geringe Relevanz. Zudem verzichtet der Träger – im Unterschied zum Call Center und auch zur Deutschen Bahn – auf ernsthafte Versuche, eine bestimmte Linie von Kundenorientierung in seinen stationären Einrichtungen der Altenhilfe durchzusetzen. Stärker noch als in den beiden anderen untersuchten Bereichen ist es hier Sache der Dienstleistungsgeber, den Ablauf der Interaktionen mit den Dienstleistungsnehmern eigenständig zu regulieren; dies heißt aber wiederum, dass Kundenorientierung und –kontrolle in den alltäglichen Interaktionen zwischen Pflegekräften und BewohnerInnen sehr wohl eine wichtige Rolle spielt.

## **5.2 Marktförmigkeit der Leistungserbringung**

Neben den unterschiedlich ausgeprägten Interessen der Dienstleistungsunternehmen wirken sich branchenspezifische Bedingungen auf die Realisierung von Kundenorientierung aus. Wesentlich ist hier, inwieweit die Dienstleistungserbringung marktförmig organisiert ist.

Altenheimbewohner und Pflegekräfte begegnen sich in ihrem gemeinsamen Lebens- und Arbeitsalltag typischerweise nicht in Marktsituationen, in denen Leistungen angeboten und gegen Geld verkauft werden. Zutreffender erscheint vielmehr (immer noch) die Charakterisierung des settings „Altenheim“ als totale Institution, innerhalb derer Wahlmöglichkeiten und Exit-Optionen keinen Platz haben, und in der an den „Insassen“ mitunter Dienstleistungen erbracht werden, die sich nicht aus einem Kundenwunsch ergeben, sondern deren Notwendigkeit fachlich begründet wird. Gleichwohl

müssen sich die Träger der Einrichtungen in der Altenhilfe spätestens seit dem Inkrafttreten des Pflegeversicherungsgesetzes in der Mitte der 90er Jahre und der damit verbundenen wachsenden Bedeutung privater Träger<sup>20</sup> mit Marktkonkurrenz auseinandersetzen. Auch wenn also die Dienstleistungsinteraktionen innerhalb des Altenheims in der Regel nicht marktförmig organisiert sind, gewinnt der Markt als Steuerungsmechanismus auch im Bereich der Altenhilfe mehr und mehr an Bedeutung. Die – wenn auch noch zaghafte – Implementation des Konzepts der Kundenorientierung kann als eine Dimension dieser Entwicklung interpretiert werden.

Eine ähnliche Lesart bietet sich für die Deutsche Bahn an: Zwar hat es die Bahn bislang verstanden, konkurrierende Anbieter im Bereich des Schienenverkehrs nur in kleinem Umfang zuzulassen. Sobald es aber den Kunden möglich ist, auf andere Verkehrsmittel auszuweichen – sei es das Auto oder das Flugzeug – gerät auch die Bahn in eine Konkurrenzsituation. Der Einbruch der Fahrgastzahlen im ersten Quartal 2003, der auf das Ende 2002 eingeführte Preissystem und den Boom auf dem Billigflugsektor zurückgeführt wurde, mag hierfür als Beleg gelten. Auf der Ebene der Interaktion zwischen ZugbegleiterInnen und Reisenden fehlen zwar Aspekte dessen, was eine marktförmige Beziehung zwischen Dienstleistungsgeber und –nehmer ausmacht: es fehlt die Exit-Option – der fahrende Zug kann nicht ohne Umstände verlassen werden – und es fehlt hier oftmals der Tausch Leistung gegen Geld, der in der Regel bereits vor Antritt der Fahrt (beim Kauf der Fahrkarte) erfolgt ist. Gleichwohl versucht die Bahn mit der Ausweitung des Serviceangebotes den Markt in die Dienstleistungsinteraktion einzubringen. Dies hat zu einem Nebeneinander von Service- und Kontrollaufgaben geführt, die durch ein und dieselben Personen wahrzunehmen sind.

Im Gegensatz zu den beiden angesprochenen Bereichen weist das Call Center Charakteristika auf, die weitestgehend einer Marktsituation entsprechen: Der Anlass für die Dienstleistungsinteraktion ist in der Regel nachfragegesteuert, die Kunden sind diejenigen, die auch für erbrachte Leistungen bezahlen, eine Exit-Option (z.B. Wechsel zu einem anderen Anbieter) und andere Wahlmöglichkeiten sind gegeben.

---

20 Dies gilt für den ambulanten stärker noch als für den stationären Bereich der Altenhilfe.

### 5.3 Ressourcen des Dienstleistungsnehmers

Ein dritter Einflussfaktor auf die Realisierung von Kundenorientierung besteht in den Möglichkeiten des Dienstleistungsnehmers, als Kunde zu agieren. Auch hier zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den drei Bereichen: So kann im Altenheim auf Seiten der BewohnerInnen nur selten ein Verhalten beobachtet werden, das dem eines anspruchsvollen Kunden entspricht. Häufiger zu beobachten ist ein resignatives Sich-Einfügen in eine Lebenssituation, die man sich so nicht gewünscht hat. Um eigene Interessen aktiv verfolgen zu können, ist in dieser Situation mehr als das Treffen einer Wahlentscheidung vonnöten: die Bewohner sind darauf angewiesen, ihre Wünsche im Rahmen der *relationships*, die sie mit den Pflegekräften in je unterschiedlicher Weise entwickelt haben, zu realisieren. Dabei agieren sie eher vorsichtig – sie wissen, dass sie sich mit den Personen, die für sie Dienstleistungen erbringen, für längere Zeiträume arrangieren müssen.

Die beiden anderen Bereiche sind dadurch geprägt, dass wir es hier nicht mit *relationships*, sondern mit *encounters* bzw. *pseudo-relationships* zu tun haben. Bei letzteren interagieren die Dienstleistungsnehmer mit derselben Organisation aber mit wechselnden Beschäftigten (Gutek et al. 2000). Dabei entstehen für die Kunden Probleme anderer Art. So trifft bei der Bahn die Doppelrolle des Zugbegleitpersonals auf eine äußerst heterogene Erwartungshaltung der Fahrgäste: Während die einen von den Zugbegleitern ein (aus deren Sicht) Zuviel an Service einfordern, trauen andere den Zugbegleitern Serviceleistungen nicht zu, während wieder andere solche Leistungen als unnötig empfinden. Das Ausmaß dessen, was Bahnreisende an Kundenorientierung erwarten können, ist also in hohem Maße unklar – dies gilt aus der Perspektive der Dienstleistungsnehmer genauso wie aus der Perspektive der Dienstleistungsgeber.

Im Falle des Call Centers wiederum könnte man vermuten, dass hier günstige Bedingungen dafür herrschen, als Kunde zu agieren. Bei genauerem Hinsehen wird allerdings deutlich, dass dies nur dann gilt, wenn der Kunde ein ganz bestimmter Kunde ist, d.h. den Erwartungen entspricht, die die Bank an den Kunden nicht nur hinsichtlich finanzieller Liquidität richtet, sondern gerade auch hinsichtlich seiner kommunikativen Kompetenzen, seiner Bereitschaft, sich auf dieselbe Wellenlänge zu begeben, auf der sich die Call Center Agenten befinden – kurz, seiner „Direktbankfähigkeit“. Nicht nur für den Dienstleistungsgeber, sondern auch für den Dienstleistungsnehmer existieren also bestimmte Korridore, innerhalb derer er sein Verhalten variieren kann. Und dabei orientiert sich nicht nur der Dienstleister am Kunden, sondern auch der Kunde am Dienstleister.

## 5.4 Fazit

Trotz all dieser Unterschiede zeigt sich bei den Dienstleistungsgebern eine frappierende *Gemeinsamkeit*: Ob Pflegekraft, Zugbegleiter oder Call Center Agent – ihnen allen geht es darum, im Vollzug der Dienstleistungsinteraktion *Kundenorientierung und Kundenkontrolle miteinander zu vereinbaren*. Am deutlichsten ist dies bei den Zugbegleitern, die sich mit den klar formulierten, aber sich widersprechenden Erwartungen der Kontrolle und des Service arrangieren müssen – und dabei unterschiedliche Strategien verfolgen, die zum Teil auf eine Höherstufung der Relevanz der Kontrolle und einer entsprechenden Nachordnung des Service hinauslaufen.

Aber auch dann, wenn sich Kundenorientierung und Kundenkontrolle nicht in Gestalt widersprüchlicher Erwartungen finden lassen, spielen immer beide Aspekte für den Ablauf von Dienstleistungsinteraktionen eine Rolle. Dies liegt darin begründet, dass ausschließliche Kundenorientierung in dem Sinne, dass allein der Kunde bestimmt, wie die Dienstleistungsinteraktion verläuft, nur als Extremfall denkbar ist, der so in der Praxis kaum auftreten wird. Dabei kann die Beeinflussung der Aktivitäten des Kunden unterschiedlich weit gehen: Sie mag darin bestehen, dass der Kunde dazu angehalten wird, freundlich um Kaffee zu bitten, wenn er einen solchen bestellt (wie in dem Fallbeispiel dargestellt, s.o.), oder darin, dass die Dauer eines Telefonats kürzer gehalten wird, als dies dem Kunden lieb wäre, oder darin, dass die Pflegekraft die ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen dazu nutzt, um eine Situation nach ihren Vorstellungen zu definieren und dadurch das Verhalten der Bewohner zu steuern. Die Kunst des „guten“ Dienstleistungsgebers (im Sinne des Unternehmens) mag dann darin bestehen, den Kunden in einer Weise zu kontrollieren, die diesem angenehm ist.

Für die weitere Diskussion von Kundenorientierung erscheint uns diese Erkenntnis von zentraler Bedeutung zu sein: In der Interaktion mit dem Kunden sieht sich der Dienstleistungsgeber generell vor die Aufgabe gestellt, die Orientierung an den Wünschen und dem Verhalten des Kunden zu verbinden mit dessen Steuerung und damit dessen Kontrolle, um auf diese Weise eine Form der interaktiven Ko-Produktion der Dienstleistung zu erreichen, die in seinem Sinne ist. Sieht er sich nun von Seiten des Dienstleistungsunternehmens mit Verhaltensanforderungen konfrontiert, die unter dem Leitbegriff der Kundenorientierung gefasst werden, wird die Vereinbarung dieser zwei Seiten tendenziell erschwert: Der Kunde wird nicht mehr nur zu steuern versucht, sondern soll selbst den Eindruck bekommen, dass er es eigentlich ist, der den Prozess der Dienstleistungserbringung in



der Hand hat.<sup>21</sup> Für die weitere Debatte zu den Auswirkungen der Nutzung von Arbeitskraft unter dem Banner der Kundenorientierung auf die Arbeitskraft ist deshalb festzuhalten: Es geht nicht nur um Arbeitsanforderungen, die aus der Unterwerfung der Beschäftigten unter die Kontrolle des Kunden, dem man zu Diensten sein muss, resultieren, sondern es geht immer auch um die Anforderungen, die durch die notwendige Verbindung von Serviceorientierung (Unterwerfung) und Kundenkontrolle entstehen.

Inwiefern aber haben wir es nun hier mit einem Phänomen zu tun, das der *Subjektivierung von Arbeit* zuzurechnen wäre? Zweifelsohne spielt zunächst einmal die Subjektivität der Dienstleistungsgeber eine große Rolle für die Bewältigung von Aufgaben, die die Interaktion mit dem Dienstleistungsnehmer aufwirft. Dies liegt darin begründet, dass personenbezogene Dienstleistungsarbeit immer auch, aber nie nur auf (im)materielle Objekte bezogen ist. Sie setzt dementsprechend Auseinandersetzungen zwischen lebendigen Subjekten voraus, innerhalb derer es für diese Subjekte (für Dienstleistungsgeber aber auch Dienstleistungsnehmer) unumgänglich sein kann, Anteile ihrer Subjektivität in den Arbeitsprozess zu investieren. Dies hat jedoch noch nicht notwendig etwas zu tun mit der „Logik“ der Arbeitskraftnutzung“, die nach Moldaschl (2002b: 28) ausschlaggebend dafür ist, ob von Subjektivierung von Arbeit sinnvoll gesprochen werden kann. Sieht man sich die drei untersuchten Bereiche unter der Perspektive an, ob eine „Intensivierung von ‚individuellen‘, d.h. Subjektivität involvierenden Wechselverhältnissen zwischen Person und Betrieb bzw. betrieblich organisierten Arbeitsprozessen“ (Kleemann et al. 2002: 57f.) zu beobachten ist, bleiben die Ergebnisse uneindeutig. Im Bereich des Call Centers können Aspekte identifiziert werden, die für Subjektivierung sprechen (gezielte Nutzung subjektiver Potentiale der MitarbeiterInnen, Eröffnen von Gestaltungsspielräumen bei der Gesprächsführung), aber auch solche, in denen das Unternehmen auf Standardisierung und damit auf den Abbau des Einflusses von Subjektivität setzt. Bei der Bahn und stärker noch im Bereich der Altenpflege wird es den Dienstleistungsgebern überlassen, in welcher Weise sie Kundenorientierung und –kontrolle miteinander verbinden. Nicht frei gestellt ist ihnen jedoch, *ob* sie Kundenorientierung und –kontrolle miteinander verbinden. Die ambivalente Botschaft der Organisation, kundenorientiert zu handeln, zugleich aber effizient zu agieren und das heißt den Kunden in einer Weise zu kontrollieren, dass dieser zu einem reibungslosen Ablauf der Dienstleistungsinteraktion beiträgt, muss von den Arbeitskräften in eine konsistente Form der Dienstleistungserbringung ge-

---

21 Korczynski (2002: 202) spricht in diesem Zusammenhang vom „enchanting myth of customer sovereignty“.

bracht werden. Andernfalls wäre die Dienstleistungserbringung selbst gefährdet. Wir vermuten, dass diese Leistung bei einer weiteren Verschärfung der Konkurrenzsituation, die für Betriebe wie die Deutsche Bahn oder den von uns untersuchten Träger von Einrichtungen der Altenhilfe zu erwarten ist, den Arbeitskräften in zunehmendem Maße abgefordert wird. Insofern werden Prozesse der Subjektivierung mehr und mehr auch in bislang noch eher marktfern organisierten Bereichen personenbezogener Dienstleistungen zu beobachten sein.

(Originalbeitrag. Eine veränderte Fassung erscheint auch in: Manfred Moldaschl (Hrsg.), *Kundenorientierung und Dienstleistungsmentalität. Subjektivierung von Arbeit 3*. München & Mering: Hampp)



*Michael Heinlein*

## **Pflege und Materialität: Die Geschichte des Herrn Imker**

In den bisherigen Artikeln dieses Buches wurde, wenn es um Pflege ging, diese weitgehend als Interaktionsprozess zwischen menschlichen Akteuren, d.h. zwischen Heimbewohnern und Pflegekräften thematisiert und beschrieben. Kommunikative und soziale Aspekte von Pflege standen dabei im Vordergrund. Dieser Essay setzt sich demgegenüber, aber auch in Ergänzung zu dieser Perspektive, mit Pflege als *sozio-materiale* Prozess auseinander. Die grundlegende These dieses Artikels lautet, dass im Alltag eines Pflegeheims nicht nur Soziales, sondern auch *Materialität* eine Rolle spielt. Der Begriff der Materialität soll dabei auf konkret-materielle Aspekte technischer Artefakte, die sich in Pflegeheimen zahlreich finden lassen, verweisen. Technik und Menschen bzw. Materielles und Soziales zeigen sich in der Praxis der Pflege auf spezifische Art und Weise miteinander verwoben. In diesem Beitrag soll versucht werden, das sozio-materiale Gewebe der Pflegepraxis an einem konkreten Fall, der Geschichte des Herrn Imker, nachzuzeichnen und Argumente zu Pflege und Materialität zu entwickeln.<sup>1</sup>

### **1 Einleitung**

Einleitend möchte ich zunächst die grundlegende Motivation dieses Artikels klären, bevor daran anschließend der Begriff der Materialität an soziologische Argumentationsfiguren und ein praxisorientiertes Verständnis von Pflege angebunden werden soll.

---

<sup>1</sup> Der Artikel stellt einen zugespitzten Ausschnitt aus meiner techniksoziologischen Diplomarbeit „Jenseits von Kunde und Bewohner im Pflegeheim: Über Inszenierungen von Autonomie und Bedürftigkeit in der stationären Altenpflege“ (in leicht veränderter Form auch Heinlein 2003) dar. Für Kritik und Anregungen möchte ich Wolfgang Dunkel, Philip Anderson und Angela Poppitz danken. Besonderer Dank gilt Michael Schillmeier, der die Diplomarbeit am Lehrstuhl Prof. Dr. Ulrich Beck des Instituts für Soziologie der Ludwig-Maximilians-Universität München betreut hat.

### *Grundgedanken*

Über Pflege bzw. Altenpflege zu sprechen, bedeutet, über verschiedenste Dinge zu sprechen: Über Menschen und ihr Alter(n), über Institutionen und Organisationen, über Körper und Krankheiten, über Gesetzestexte und Vorschriften, über Verträge und Pflegedokumente, über Ethik, Normen und Professionalität, über Kommunikation und Identitäten, nicht zuletzt auch über Technik und noch vieles Andere mehr. Pflege verweist somit auf ein komplexes Feld heterogener Größen und Zusammenhänge.

Diese Komplexität scheint thematische und perspektivische Eingrenzungen notwendig zu machen, wenn es darum geht, Pflege analytisch-theoretisch beschreiben zu wollen. Für gewöhnlich werden einzelne Aspekte der Pflegepraxis isoliert und unter einem bestimmten Blickwinkel betrachtet. Die Komplexität pflegerischer Praxis lässt sich auf diese Weise „disziplinieren“ bzw. eingrenzen und überschaubar machen. Ein genuin soziologischer Blick in die Pflegepraxis, wie er im Rahmen unserer Projektarbeit ange stellt wird, tut nichts anderes und schafft sich auf genau diese Weise seine eigenen Möglichkeiten und, damit verbunden, seine eigenen Grenzen: Das Nicht-Soziale und Materielle wird aus dem Argument ausgeschlossen, um Komplexität einschränken, gleichzeitig aber auch wieder aufbauen zu können. Pflege wird, zugespitzt formuliert, allein durch Soziales erklärt. Dass damit wertvolle und vielschichtige Einsichten verbunden sind, bleibt unbestritten und haben die vorhergehenden Artikel dieses Buches über Pflege zeigen können. Dennoch will ich in diesem Beitrag die Grenzen des soziologischen Blicks auflockern und um den Begriff der *Materialität* erweitern bzw., wie es genauer lauten müsste, „entgrenzen“.

Was heißt das? Auf einen Nenner gebracht lässt sich sagen, dass ich eine Beschreibung bzw. Erklärung der Pflegepraxis nicht nur entlang spezifisch soziologischer Kategorien wie Kommunikation und sozialem Handeln betreiben, sondern auch nicht-menschliche Akteure, d.h. technische Artefakte in die Analyse miteinbeziehen will. Dies hat zur Folge, dass Materialität neben Sozialität gleichberechtigt die komplexen Abläufe in einem Pflegeheim beschreiben und erklären kann.

### *Warum Materialität?*

Warum aber Materialität? Und warum den soziologischen Blick entgrenzen? Eine Antwort auf diese Fragen setzt sich sowohl mit der Soziologie als wissenschaftlicher Disziplin, als auch mit der Komplexität pflegerischer Praxis auseinander. Dazu einige Kommentare:

In der Soziologie von Materialität zu sprechen, verwundert dann, wenn nicht von sozialen Konstruktionen, Symbolen und „material cultures“ (Miller 1998) die Rede sein soll, sondern wie hier von konkret-materiellen Aspekten technischer Artefakte (vgl. Bloor 1998 und Collins/Yearley 1992 für eine entsprechende Kritik). Dies hat Gründe. Um vom Sozialen und von Gesellschaft sprechen und sich als dafür zuständige Wissenschaft etablieren zu können, betreibt die Soziologie seit ihren Anfangstagen eine aufwendige „labour of division“ (Munro 1997): Naturwissenschaftliche Erklärungsmuster müssen als Bedingung der eigenen Möglichkeit ausgeschlossen werden.<sup>2</sup> Erst dann lässt sich, konstitutionsanalytisch gesehen, eine rein soziale Sphäre postulieren, die die wissenschaftliche Identität der Soziologie anzeigen und bis zu einem gewissen Grad auch sichern kann (vgl. Latour 1998, Lee/Brown 1994). Materialität, d.h. Dinge und Artefakte spielen in der Konsequenz als *eigenständiges* und *konstitutives* Element des Sozialen keine Rolle.<sup>3</sup> Sie verschwinden fachintern hinter dem Begriff der „sozialen Konstruktion“ (Hacking 1999, Michael 1996). Das Soziale wird, so kann man auch in dieser Allgemeinheit formulieren, *immateriell* gedacht.

Diese strikte Trennung von Sozialem und Nicht-Sozialem bzw. von Kultur und Natur innerhalb der Soziologie wird mittlerweile aus recht unterschiedlichen Richtungen in Frage gestellt.<sup>4</sup> Ein zentrales Argument, mit dem vor allem die sogenannte *Actor-Network Theory* (Law 1992, Law/Hassard 1999) auf sich aufmerksam macht, hebt dabei auf den komplexen Charakter des Sozialen ab. Wenn Menschen handeln und interagieren, dann handeln und interagieren sie nicht nur mit anderen Menschen in einer gleichsam isolierten sozialen Sphäre, sondern auch, so die These, mit *materiellen Dingen* (Latour 1998, Law 1992). Dieses Handeln, das gleichermaßen auf Menschen und Dinge bzw. Subjekte und Objekte verweist, liegt *jenseits* einer präexistenten und -stabilen Differenz von Sozialem und Nicht-Sozialem, lässt sich also nicht in den üblichen Routinen klassischer

---

2 Vgl. Durkheim (1961). Dass dessen theoretische und methodische Engführung der Soziologie auf die „faits sociaux“ historisch keineswegs zwingend war (wie der *common sense* der Selbstbeschreibung der Soziologie gerne anzunehmen scheint), zeigen die Arbeiten seines Zeitgenossen Gabriel de Tarde, der versuchte, „die Sozialtheorie mit starken Annahmen über das Inventar der Welt zu verknüpfen“ (Latour 2001: 362f.).

3 Das soll nicht heißen, dass Technik und Artefakte soziologisch nicht thematisiert wurden bzw. werden (vgl. etwa Degele 2002). Die Frage ist vielmehr, *wie* diese Thematisierung dann aussieht.

4 Für eine Diskussion verschiedener Ansätze siehe z.B. Michael (2000), dort vor allem Kapitel 2.

Soziologie fassen und klein arbeiten. Anstatt einen strengen und diszipliniert notwendigen Dualismus von Kultur und Natur zu verfolgen, werden Dinge und Artefakte vielmehr in einer monistischen bzw. (im Sinne Michel Serres) chaotisch-komplexen Weltansicht mit zum tragenden Element des Sozialen.

Bruno Latour verweist auf einen zentralen Punkt dieses Arguments: „Aus den traditionellen Gegenständen der Gesellschaftstheorie – Imperien, Klassen, Berufe, Organisationen, Staaten – werden Mirakel, wenn man die unzähligen Objekte beiseite lässt, die ihre Dauer und Festigkeit sichern.“ (Latour 1998: 161). Nur von sozialen Konstruktionen, Sinn, Kommunikation, sozialen Handlungen und Kultur zu sprechen, hieße, gewissermaßen nur eine „Hälfte“ des Sozialen sehen zu können. Das Soziale, wie es hier verstanden wird, lässt sich dann auch nicht mehr innerhalb klassisch-tradierter und zum soziologischen *common sense* gewordener Grenzen denken, sondern verweist vielmehr auf ein Denken jenseits etablierter Gegenstandsabgrenzungen. Für eine Soziologie, wie sie hier verfolgt wird, stellt sich von daher die Aufgabe bzw. das Problem, die Komplexität des Sozialen nicht nur in im soziologischen Sinne sozialen Zusammenhängen zu suchen, sondern „die Komplexität der Gleichzeitigkeit von sozialen und nicht-sozialen Zusammenhängen“ (Schillmeier 2003) in den Blick zu nehmen.

Eine Lösung für dieses Problem liefert die Actor-Network Theory, deren Grundgedanken sich in diesem Essay wiederfinden lassen. Im Gegensatz zu konventionellen Soziologien zeichnet sich die Actor-Network Theory durch einen radikalen *ontologischen Relativismus* (Lee/Hassard 1999) aus, der Subjekte und Objekte auf *analytischer* (!) Ebene gleich, d.h. *symmetrisch* behandelt (vgl. Callon 1986).<sup>5</sup> Was heißt das? Dinge und Menschen gehen, so die Hauptthese, in der konkreten Praxis spezifische *Relationen* ein und erzeugen auf diese Weise *Netzwerke*, in denen schließlich Bedeutungen und Ontologien als Verteilungs- und Netzwerkeffekt heterogener Materialien (d.h. Artefakte, Menschen, Körper, Texte etc.) *kontingent vermittelt* werden. Materialität kann in dieser Lesart Soziales, Identitäten und soziale Ordnung bedingen. Die Ordnung, die auf diese Weise entsteht, liegt jedoch, und dies ist eines der Hauptargumente gegen eine fixe Subjekt/Objekt-Dichotomie, *nicht* in der Natur der Sache, sondern stellt einen kontingenten Effekt dar: Ob Dinge und Menschen eine Rolle spielen, die man als sozial oder nicht-sozial bezeichnen kann, entscheidet sich erst im konkreten

---

5 Zum verallgemeinerten Symmetrieprinzip der Actor-Network Theory siehe auch Law (1994), Lee/Brown (1994), Schillmeier (2002).

Aufeinandertreffen von Mensch und Nicht-Mensch, also in der konkreten (Vermittlungs-)Praxis. Eine apriorische Zuschreibung eindeutiger Differenzen zwischen Subjekt und Objekt kann auf diese Weise analytisch vermieden und die Frage einer ontologischen Differenz und ihre Lösung stattdessen in die konkrete Empirie verlagert werden. Es gilt, wie man sagen könnte, die Komplexität des Sozialen nicht von vornherein durch disziplinär vorgezeichnete Annahmen zu reduzieren, sondern die Möglichkeit eines unverstellten Blicks in soziale Abläufe so weit wie möglich zu wahren.<sup>6</sup> Die Folge ist eine Soziologie, die (ganz im Sinne der Ethnomethodologie) soziale Realität unter dem mikroskopischen Brennglas betrachten und dabei „soziale und materiale Ereignis- und Verweisungszusammenhänge *in actu*“ (Michael Schillmeier), d.h. als Vollzugswirklichkeit, herauspräparieren kann.<sup>7</sup>

Diese sozialen und materialen Ereignis- und Verweisungszusammenhänge lassen sich, so meine These, in der Alltagspraxis von Pflegeheimen in geradezu exemplarischer Weise ausmachen und (das entsprechende empirische Material vorausgesetzt) nachvollziehen. Ein kurzer Blick in ein Pflegeheim mag dabei bereits die Bedeutung und Prominenz technischer Artefakte zeigen: Dort finden sich zum Beispiel höhenverstellbare Betten, Rampen, Fahrstühle, Rollstühle und Gehwägen; Mikrowellen stehen in den Teeküchen auf den Stationen; an den Wänden der Gänge sind Geländer befestigt; in Bewohnerzimmern sind elektronische Klingeln und Sprechanlagen angebracht, stehen Radios und Fernsehgeräte; über jedem Bewohnerzimmer befinden sich Signallichter; in der Pflege werden Blutdruckmessgeräte, elektronische Fieberthermometer, Hebe- und Tragehilfen und Zuckermessgeräte verwendet. All diese Dinge spielen, wie man auch ohne große theoretische Vorüberlegungen vermuten kann, eine Rolle, wenn es darum geht, in ein Pflegeheim zu ziehen, dort zu wohnen und zu arbeiten, zu

---

6 Michael Schillmeier (2002: 5) bringt dies folgendermaßen auf den Punkt: „Symmetrical or semiotic approaches do not question the social construction of our world but interrogate its original and self-authorising character. They address the problem of subjective expression as a process of subjectivation and do not stop or start at the resting site of standpoints from within self-contained entities (subjects vs. subjects, subjects vs. objects).“

7 Bruno Latour (1999: 19, Herv. i. Orig.) formuliert das grundlegende forschungspraktische Motiv dieses symmetrischen Ansatzes dann auch in direkter Anlehnung an die Ethnomethodologie: „(A)ctors know what they do and we have to learn from them not only what they do, but how and why they do it. It is *us*, the social scientists, who lack knowledge of what they do, and not *they* who are missing the explanation of why they are unwittingly manipulated by forces exterior to themselves and known to the social scientist’s powerful gaze and methods.“



pflügen und gepflegt zu werden. Anders formuliert: Wären Dinge und technische Artefakte *nicht* anwesend, wären Dinge und technische Artefakte *nicht* in die Praxis der Pflege eingebunden, würden sich die Pflege und der Alltag in Pflegeheimen radikal verändern. Materialität macht, so viel lässt sich vorab sagen, neben und mit sozialen Ereignissen einen Unterschied für das Leben und Arbeiten im Heim.

Diese großen und kleinen Unterschiede, die sich im Zusammenspiel von Menschen und Dingen an verschiedensten Stellen der Pflegepraxis zeigen, sollen im Folgenden in der Geschichte des Herrn Imker (siehe dazu auch Anderson/Heinlein, „Ein Blick in die Alltagspraxis...“, in diesem Band) sichtbar gemacht und diskutiert werden. Ziel ist es, die Komplexität pflegerischer Praxis aufzuzeigen und gleichzeitig Möglichkeiten eines „praktischen“ Nutzens der hier betriebenen Soziologie abzuschätzen.

### *Empirische Grundlagen*

Um diesen Problemstellungen nachzugehen, greife ich in diesem Beitrag auf zwei Interviews und eine Beobachtung zurück, die im Rahmen unserer Projektarbeit entstanden sind. Das erste Interview wurde von Philip Anderson und mir mit einem Heimbewohner, Herrn Imker, in seinem Zimmer geführt. Das zweite Interview, auf das ich mich im Folgenden beziehe, habe ich ergänzend zu der von Philip Anderson beobachteten und verschriftlichten morgendlichen Pflege des Herrn Imker mit der damaligen Pflegedienstleitung des Heims zum Thema Pflege und Technik geführt. Alle Informationen, die in diesem Artikel verarbeitet wurden, stammen aus diesem Material.

## **2 Die Geschichte des Herrn Imker: Über das Aufstehen am Morgen**

Die Geschichte des Herrn Imker wird im Folgenden anhand einer Geschichte einer konkreten Situation, dem morgendlichen Aufstehen, erzählt. Dabei will ich den oben beschriebenen „entgrenzten“ techniksoziologischen Blick auf einige zentrale Aspekte, die das Leben im Pflegeheim für Herrn Imker mit sich bringt, lenken.

Das Aufstehen am Morgen spielt für Herrn Imker insofern eine entscheidende Rolle, als dass es sowohl zu Hause als auch im Pflegeheim mit der Zeit zu einem zentralen und nur schwer in den Griff zu bekommenden Problem wird. Herr Imker leidet, nachdem er im Alter von 80 Jahren innerhalb von zehn Jahren zwei Schlaganfälle erlitten hat, an einer Lähmung seiner

rechten Körperhälfte. Diese Lähmung hinterlässt ihre Spuren. Unter anderem benötigt Herr Imker Hilfe, wenn er morgens aus seinem Bett aufstehen will. Wie wir sehen werden, stellt das Aufstehen am Morgen eine hochgradig technisch wie sozial vermittelte Situation dar, an deren Beschreibung und Erklärung sich ein „soziologisch unterbestimmtes Verständnis des Sozialen“ (Michael Schillmeier) bewähren kann.

### *Aufstehen am Morgen, zu Hause*

Was passiert, wenn Herr Imker morgens aufstehen will? Allein schafft er es nicht. Er kann seinen gelähmten Körper nicht aus dem Bett bewegen, kann sich nicht am Bettrand aufsetzen und aufstehen. Sein rechter Arm und sein rechtes Bein sind gelähmt und können nicht die nötige Kraft und Stützfunktion entwickeln. Herr Imker braucht Hilfe. Also versucht seine Frau ihn aus dem Bett zu holen, ihn beim Aufstehen zu unterstützen. Das gelingt nur mühsam. Beide müssen heben und zerren, müssen sich verrenken und körperlich sehr anstrengen, bis Herr Imker am Bettrand sitzt. Mit 80 Jahren fällt dies nicht allzu leicht. Und auf Dauer stellt dies dann auch keine vernünftige und praktikable Lösung dar. Man beschließt, einen ambulanten Pflegedienst zu nutzen. Dieser Pflegedienst besteht aber aufgrund des regionalen Mangels an Pflegekräften aus nur einer Pflegekraft, der es trotz ihrer Ausbildung und ihres pflegerischen Know-hows auch nicht möglich ist, Herrn Imker allein aus dem Bett zu helfen und auf einen Stuhl zu setzen. Herr Imker ist zu schwer für sie. Frau Imker muss wieder mitarbeiten, muss gemeinsam mit der Pflegekraft Herrn Imkers Körper drehen und heben. Er selbst kann dabei nichts bzw. nur wenig tun. Herr Imker fühlt sich hilflos und als Last für seine Frau und die Pflegekraft. Nach acht Wochen gemeinsamen Hebens und Zerrens erleidet Frau Imker einen Bandscheibenvorfall. An diesem Punkt entscheidet Herr Imker, in ein Pflegeheim zu gehen. Ihm ist es lieber, erzählt er uns, seine Frau gesund zu Hause zu wissen und von ihr zwei-, dreimal in der Woche besucht zu werden, als selbst zu Hause zu bleiben und für den schlechten Zustand seiner Frau mit verantwortlich zu sein. Seine körperliche Bedürftigkeit, die sich jeden Morgen und mit der Zeit dann auch auf immer drastischere Art und Weise zeigt, macht den Einzug in ein Pflegeheim unumgänglich.

### *Aufstehen am Morgen, im Pflegeheim*

Nach dem Einzug in das Pflegeheim ändert sich Einiges im Leben des Herrn Imker. Auch das morgendliche Aufstehen ändert sich: Während der Grundpflege zeigt es sich weit weniger problematisch, als es noch zu Hau-

se war. Wie läuft diese Pflege am Morgen ab? Gegen acht Uhr morgens betreten zwei Pflegekräfte das Zimmer des noch schlafenden Herrn Imker. Die Vorhänge werden geöffnet, Licht fällt in den Raum. Herr Imker wird geweckt und nach seinem Befinden gefragt. Er hat schlecht geträumt und ist noch etwas verwirrt. Eine Schwester fragt ihn, ob seine Frau ihn heute besuchen komme. Er lächelt. Ja, sie kommt heute. Ohne größere Umschweife wird daraufhin mit den Pflegehandlungen begonnen. Herr Imker wird gewaschen und eingecremt, seine Verbände, die einen juckenden und nässenden Hautausschlag bedecken, werden gewechselt und Salben auf bestimmte Körperstellen aufgetragen. Schließlich helfen ihm die Pflegekräfte beim Anziehen. Routine. Während der morgendlichen Pflege muss Herr Imker dann auch einige Anstrengungen bewältigen und über sich ergehen lassen. Er muss sich zum Beispiel im Bett drehen, muss sich am Bettrand aufsetzen und zum Teil auch einige Zeit stehend verbringen. Zu Hause wurde genau das zum Problem, wurde genau das zu einer entscheidenden Situation, die ihn das gewohnte Leben in seiner Wohnung schließlich aufgeben ließ. Er konnte sich weder im Bett drehen, noch am Bettrand aufsetzen, geschweige denn vernünftig aufstehen. Im Pflegeheim aber, in seinem Zimmer mit den beiden Pflegekräften, dem höhenverstellbaren Bett und dem Griff darüber, der an einem sogenannten Bettgalgen hängt, zeigt sich das Aufsetzen und Aufstehen weit weniger problematisch. Herr Imker kann sich zum Beispiel an dem Griff festhalten und daran hochziehen. Zu Hause war kein Griff über seinem Bett, konnte er sich nirgends festhalten. Dieses Festhalten ist zwar anstrengend für ihn, aber er kann mithelfen, kann sich aus seiner Sicht nützlich machen und aktiv an der Pflege beteiligen. Und es gibt auch eine Alternative zu dieser für Herrn Imker körperlich dann doch sehr anstrengenden Methode: Eine Pflegekraft muss sich, wenn das Festhalten am Griff nicht möglich ist, nur über den liegenden Herrn Imker beugen und ihn seine Hände hinter ihrem Hals verschränken lassen. Dann kann sie ihn mit einer langsamen, aber kraftvollen Rückwärtsbewegung nach oben, in eine sitzende Position ziehen, während die zweite Pflegekraft seinen Rücken wäscht und eincremt. Dass das Kopfteil des Bettes (ganz im Gegensatz zu Herrn Imkers Bett zu Hause) dabei aufgerichtet und angewinkelt werden kann, erleichtert diese Methode erheblich. Und muss Herr Imker während der Pflege aufstehen, kann das Bett jederzeit hydraulisch abgesenkt werden, damit er sich besser mit seinen Füßen am Boden abstützen kann. Auch das war zu Hause nicht möglich. Auf diese Weise zeigt sich dann die Bedürftigkeit bzw. Behinderung des Herrn Imker, wie er sie zu Hause noch jeden Morgen erlebte, anders. Er kann wieder mithelfen und

sich als aktive Person beweisen. Seine Behinderung stellt im Pflegeheim zunächst kein großes Problem mehr dar.

### *Technik, Körper, Identitäten*

Was sagt uns diese Geschichte über das spezifische Zusammenspiel von Menschen und Dingen am Morgen in der Wohnung des Herrn Imker und im Pflegeheim? Welche materialen und sozialen Ereignis- und Verweisungszusammenhänge zeigen sich dort? Und welche Effekte werden dadurch produziert? Dazu einige Kommentare zu körperlicher Bedürftigkeit, Technik und Identitäten:

In der Geschichte des Herrn Imker kann zunächst deutlich werden, dass es sich bei *Bedürftigkeit* weniger um eine individualisierte Bedürfnislage handelt, als vielmehr um eine *komplexe Situation*, die Bedürftigkeit produziert. Wenn wir die oben beschriebene Situation in der Wohnung des Herrn Imker näher in den Blick nehmen, dann zeigt sich, dass Bedürftigkeit nicht nur den Körper des Herrn Imker betrifft und dort ihren Ursprung hat. Wir finden nicht nur Herrn Imker und seinen Körper, sondern auch: Frau Imker und ihren Körper; eine Pflegekraft und ihren Körper; ein Bett und einen Stuhl; einen Pflegedienst, der nur eine Pflegekraft schicken kann; etc. Das entscheidende Argument an dieser Stelle lautet, dass all diese Menschen, Dinge und Körper eine Verbindung eingehen, all diese Elemente *situativ* eine *spezifische* Form der Bedürftigkeit herstellen, wenn es darum geht, Herrn Imker aus dem Bett zu helfen. Über Bedürftigkeit zu sprechen bedeutet dann, nicht nur über eine bedürftige Person oder einen bedürftigen Körper zu sprechen, sondern auch über andere Menschen, Dinge und Körper und die spezifischen Relationen zwischen diesen Elementen, die diese Bedürftigkeit hervorbringen. Und diese Relationen können sich ändern. Das zeigt sich, nachdem Herr Imker in das Pflegeheim gezogen ist: Der Griff über seinem Bett, die Möglichkeit, die Höhe des Bettes hydraulisch zu regeln und auch die Anwesenheit zweier Pflegekräfte *übersetzen* eine zunächst problematische Form körperlicher Bedürftigkeit in eine weniger problematische Form, in ein Mehr an aktiver Teilnahme und Autonomie. Das lokale und kontingente Zusammenspiel materiell heterogener Elemente ermöglicht diese Veränderung, diese Produktion einer unproblematischen Behinderung im Vergleich zu Herrn Imkers Leben zu Hause. Körperlich bedürftig oder autonom zu sein heißt also, *in eine konkrete sozio-materiale Praxis eingebunden zu sein und dort auf spezifische Art und Weise bedürftig oder autonom zu werden*. Und dieses *Werden* lässt sich als situierter Verteilungseffekt kontingent miteinander vernetzter Elemente verstehen.

Dieser „performative turn“ (Law/Singleton 2000) in der Frage der Bedürftigkeit, wie man diese Idee des Werdens theoretisch umschreiben kann, bringt auch einige Konsequenzen mit sich, wenn es darum geht, über *Körper* nachzudenken. Die körperliche Schädigung bzw. Lähmung des Herrn Imker kann, so das Argument, ebenfalls nicht unabhängig von spezifischen Situationen und komplexen sozio-materialen Praktiken gedacht werden. Die Geschichte des Herrn Imker legt nahe, dass wir es nicht mit einem gegebenen, individualisierten und von einer Praxis unabhängigen Körper zu tun haben. Körperlichkeit und eine daraus abgeleitete Bedürftigkeit bzw. Behinderung verweisen vielmehr auf komplexe sozio-materiale Praktiken und spezifische Situationen, in denen Bedürftigkeit und Körper *koproduziert* werden (vgl. Mol 2002, Mol/Law 1999, Moser/Law 2001, Schillmeier 2000, 2002). Der Körper geht nicht als von vornherein geschädigter Körper in die Praxis ein, sondern wird dort zum geschädigten Körper (oder auch nicht), der dann in der Tat auf Bedürftigkeit (oder Autonomie) verweisen kann. Dieses Verweisen Können wird aber, wie eben gezeigt, in konkreten Situationen selbst wieder dezentriert und in Frage gestellt. Der Körper als „Container“, d.h. als eng umgrenzter und klar definierter Raum für Autonomie bzw. Bedürftigkeit entgrenzt sich somit in einem gewissen Sinne. Wie sich der Körper in der konkreten Situation zeigt, ist abhängig von den praktischen sozio-materialen Relationen, in die er verwoben ist. In diesem Sinne spricht Annemarie Mol (2002) dann auch von multiplen Ontologien des Körpers, von „*the body multiple*“.

Es gäbe noch andere, ähnlich komplexe Geschichten über Zusammenhänge von Bedürftigkeit und Körpern aus dem Leben des Herrn Imker zu Hause im Vergleich zu seinem Leben im Pflegeheim zu erzählen: Zum Beispiel über das Auto der Familie Imker, das keiner mehr fahren kann und den daraus resultierenden Einschränkungen; oder darüber, dass Herr Imker im Laufe der Zeit nicht mehr in der Lage ist, Treppen zu steigen und das Mietshaus, in dem Herr und Frau Imker in ihrer kleinen Wohnung leben, keinen Fahrstuhl hat. In all diesen Geschichten inszenieren und verteilen heterogene Materialien Autonomie, Bedürftigkeit, Körperlichkeit und, so können wir hinzufügen, *Identitäten* situativ auf spezifische Art und Weise. Die Situation am Morgen in der Wohnung des Herrn Imker produziert nicht nur einen bedürftigen Körper, sondern Herr Imker *fühlt* sich auch hilflos und auf fremde Hilfe angewiesen. Und dieses Angewiesen Sein stellt ein Problem für ihn dar. Damals, vor seinen beiden Schlaganfällen, als er noch Abteilungsleiter in einer größeren Firma war und seinem Hobby, besser ge-

sagt: seiner Leidenschaft, der Imkerei nachging,<sup>8</sup> war er es, auf den andere Menschen (sowohl im positiven wie auch im negativen Sinne) angewiesen waren. Er war es, der half, der Entscheidungen traf und der sein Wissen zeigen konnte. Nun haben die Dinge sich geändert: In seiner Wohnung, während des morgendlichen Aufstehens, fühlt sich Herr Imker abhängig und für die Erkrankung seiner Frau verantwortlich. Herr Imker wird zum abhängigen, bedürftigen Subjekt. Identität und Subjektivität ereignen sich also genauso wie Körperlichkeit in sozio-materialen Relationen und lassen sich entsprechend im Sinne einer Koproduktion verstehen. Identität ist nicht nur ein soziales und/oder kommunikatives Ereignis, sondern findet im Rahmen praktischer Inszenierungen statt, die auch materielle Dinge, d.h. technische Artefakte und Körper umfassen und produzieren. Im Pflegeheim erlebt sich Herr Imker dann jedoch wieder als zentriertes und, zumindest in Grenzen, autonomes Subjekt. Zwar müssen ihm die beiden Pflegekräfte beim Aufstehen und Waschen helfen. Aber er kann sich mit seiner eigenen Kraft an dem Griff über seinem Bett oder am Hals einer Pflegekraft festhalten und sich auf diese Weise an der morgendlichen Pflege beteiligen. Herr Imker kann dieses Privileg situativ nutzen; die Situation erlaubt es ihm. Und das bedeutet viel für ihn: Herr Imker ist mit dem Leben im Heim zufrieden.

### *Probleme und technische Lösungen*

Aber auch in der Praxis des Pflegeheims, die den Körper und die Behinderung des Herrn Imker nach seinem Einzug zunächst in ein Weniger Behindert Sein und ein Mehr an Autonomie übersetzen konnte, zeigt sich schließlich, dass solch ein Gewinn an Autonomie ein fragiles und voraussetzungsvolles Ereignis darstellt, das in der Tat scheitern kann. Herr Imker muss dieses Scheitern im wahrsten Sinne des Wortes am eigenen Körper „erspüren“: Denn auch die morgendliche Pflege des Herrn Imker produziert mit der Zeit einen gelähmten und behinderten Körper, der, wie damals in der Wohnung des Herrn Imker, zum entscheidenden Problem wird, wenn es darum geht, aus dem Bett aufzustehen. Herr Imker wird in diesem Sinne wieder bedürftig und das morgendliche Aufstehen wieder zu einer problematischen, nur schwer in den Griff zu bekommenden Situation. Die routinierte Pflege am Morgen, in der Herr Imker, die beiden Pflegekräfte, das höhenverstellbare Bett und der darüber hängende Griff bisher für einen reibungslosen Ablauf sorgen konnten, kann daran nichts (mehr) ändern. Einen

---

8 Aus diesem Grunde erhielt Herr Imker seinen von uns anonymisierten Namen im Rahmen unserer Projektarbeit.

unproblematischen Körper und eine unproblematische Behinderung herzustellen, stellt, nicht zuletzt nachdem auch alle Alternativen, Herrn Imker aus dem Bett zu helfen scheitern, ein zu anspruchsvolles Ereignis dar. Solche Grenzen zeigten sich auch schon im Leben des Herrn Imker zu Hause.

Aber, und das verweist auch auf die Professionalität einer stationären Pflege im Pflegeheim, es gibt Lösungen, genauer: technische Lösungen für dieses Problem. Um Heimbewohnern das Aufsetzen am Bettrand und das Aufstehen aus dem Bett zu erleichtern bzw. zu ermöglichen, um eine Situation am Morgen, in der es um genau diese Probleme geht, weniger problematisch zu gestalten, werden in der Regel Hebeegeräte, sogenannte „Lifter“, eingesetzt. So ist es dann auch im Falle des Herrn Imker. In der morgendlichen Pflege kommen dabei zwei verschiedene Geräte zum Einsatz. Blicken wir näher auf die Funktionsweise dieser Lifter:

Die Lähmungen des Herrn Imker werden, so viel ist klar, nicht von einem Tag auf den anderen zu dem großen Problem, als das sie sich schließlich in der Pflege am Morgen zeigen. Sein Körper durchläuft einen Prozess, die Lähmungen entwickeln sich mit der Zeit. Also wird zunächst eine sogenannte Aufstehhilfe benutzt, die die Mitarbeit des Herrn Imker (noch) notwendig macht. Wie funktioniert diese Aufstehhilfe? Herr Imker sitzt am Bettrand, die Aufstehhilfe, etwa so groß wie er, steht in knappem Abstand vor ihm. Sie besteht im Wesentlichen aus einer hohen, schlanken Metallkonstruktion, die im oberen Drittel an einem Gelenk abgeknickt ist und in zwei Metallarme ausläuft. Ein Gurt, der am oberen Ende des Geräts an den zwei Metallarmen befestigt ist und eine Schlinge bildet, wird am Oberkörper des Herrn Imker festgezurr. Herr Imker ist auf diese Weise mit dem Gerät verbunden. Seine Füße stehen am Boden in einer schalenförmigen Vorrichtung am anderen Ende des Geräts, so dass er nicht nach vorne wegrutschen kann. Eine Pflegekraft drückt einen Knopf. Die Aufstehhilfe beginnt, Herr Imker automatisch und langsam mit den Armen und dem daran befestigten Gurt nach oben, in eine stehende Position zu ziehen. Die Aufstehhilfe richtet sich an dem Gelenk auf und zieht Herrn Imker mit sich. Dabei muss Herr Imker mithelfen: Er muss eine Hebelwirkung erzeugen, indem er sich am Gerät festhält, sich mit seinen Füßen am Boden abstützt und entsprechend Körperspannung erzeugt. Auf diese Weise kann das Hochziehen überhaupt erst gelingen. Diese Prozedur dauert dann zwar relativ lang, hat jedoch den Vorteil, dass sowohl Herr Imker als auch die Pflegekräfte nicht so belastet werden, wie es ohne den Einsatz des Gerätes der Fall wäre. Mit der Aufstehhilfe hat Herr Imker zunächst auch keine Probleme. Jedoch kann er mit der Zeit nur noch auf einem Bein stehen, kann er nur noch ein Bein belasten, wodurch das Prinzip der Aufstehhilfe

aufgehoben wird: Die nötige Hebelwirkung kann nur durch den Gegen-  
druck beider Füße erzeugt werden. Also wird ein anderer Lifter verwendet.

Dieser zweite Lifter arbeitet auf andere Art und Weise. Der Körper des  
Herrn Imker wird dabei nicht in dem Ausmaß beansprucht, wie es noch  
beim ersten Lifter der Fall war. Wie funktioniert dieser Lifter? Herr Imker  
liegt im Bett und muss sich zunächst leicht auf die Seite drehen. Dann le-  
gen die Pflegekräfte ein engmaschiges, aber luftdurchlässiges Netz unter  
seinen Rücken. Herr Imker rollt sich zurück auf seinen Rücken und damit  
auch auf dieses Netz. An dem quadratischen Netz sind vier Ringe ange-  
bracht, an jeder Ecke einer. Diese Ringe müssen nun in eine Stangenkon-  
struktion, die aus dem unteren Teil des Lifters, der neben dem Bett des  
Herrn Imker steht, herausragt, eingehängt werden, genauer: an Haken an  
den Enden von Hebearmen, die diese Stangenkonstruktion verlängern. Da-  
bei befindet sich Herr Imker mit seinem Netz in der Mitte der vier Hebear-  
me. Anschließend muss er seine Arme und Schultern in Stützvorrichtun-  
gen, in Gurte aus Kunststoff bringen. Diese Gurte sorgen dafür, dass Herr  
Imker nicht aus dem Netz fallen kann. Nun können die Pflegekräfte die  
Hebearme samt dem Netz hydraulisch mit einer Fußpumpe nach oben  
pumpen. Herr Imker befindet sich somit in der Luft und kann auf diese  
Weise gelagert oder transportiert werden. Er selbst muss dabei nichts tun.  
Er kann auch nicht viel tun. Dieser Lifter wird zum dauerhaften Bestandteil  
der morgendlichen Pflege.

### *Delegationen*

Warum werden diese Lifter verwendet? Folgende Antwort erscheint zu-  
nächst am naheliegendsten: Die problematische Situation am Morgen, die  
einen körperlich bedürftigen Herrn Imker produziert, soll mit Hilfe der bei-  
den Lifter wieder in eine unproblematische Situation übersetzt werden. Es  
gilt, eine vormals stabile Ordnung, die Herrn Imker einen gewissen Grad an  
Mitwirkung und Autonomie erlaubte, wieder herzustellen und erneut zu  
stabilisieren, um das Aufsetzen am Bettrand und das Aufstehen am Morgen  
wieder unproblematischer zu machen. Eine professionelle Pflege kann in  
diesem Sinne als spezifisches „*program of action*“ (Latour 1991: 107)  
bzw. als spezifischer „*mode of ordering*“ (Law 1994) verstanden werden,  
der materiell heterogene Elemente zielgerichtet miteinander vernetzt und in  
Verbindung bringt. Mit anderen Worten: Pflege gestaltet und formt sozio-  
materiale Relationen, um spezifische Effekte zu generieren. Dieses Pro-  
gramm bzw. dieser Ordnungsmodus umfasst, wie der Einsatz der beiden  
Lifter zeigt, dann auch die *Delegation* (vgl. Latour 1991, Law 2001), d.h.



die planvolle und zielgerichtete Einbindung technischer Artefakte in soziale Abläufe. Es sind nicht nur die beiden Pflegekräfte, die Herrn Imker versorgen, sondern auch die beiden Lifter, die während der Pflege konkrete Aufgaben erfüllen sollen.

Welche Aufgaben sind dies? Ein näherer Blick auf die morgendliche Pflege zeigt, dass es bei dem Einsatz der Lifter nicht nur um den Körper des Herrn Imker geht. Der Einsatz der beiden Lifter verweist vielmehr auf ein komplexes Arrangement technischer, sozialer und körperlicher Akteure und Ziele:

Der Körper des Herrn Imker wird zunächst in den Mittelpunkt einer Form der Delegation der beiden Lifter gerückt, die als *Normalisierung* bezeichnet werden kann. Der *individualisierte* und *geschädigte Körper* des Herrn Imker ist es, der in der morgendlichen Pflege zum Problem wird. Und dieses Problem gilt es mit Hilfe der Lifter zu lösen. Entsprechend verweist diese Logik auf eine normalisierende Funktion der Lifter. Was durch die Lifter normalisiert werden soll, ist der Körper, genauer: die Behinderung des Herrn Imker, die seinem Körper zugeschrieben wird. Der jeweilige Lifter ist in der konkreten Situation dazu da, Herrn Imker das Aufsetzen und Aufstehen wieder zu ermöglichen und zu erleichtern. Vorausgesetzt wird dabei eine Situation, in der sich der Körper des Herrn Imker als bedürftig, als behindert zeigt. Das ist zweifelsohne der Fall. Dieses Sich Zeigen Können wird zugleich durch ein Sichtbar Machen in der Pflegepraxis unterstützt und verstärkt. Der behinderte Körper, besser gesagt: allein der behinderte Körper wird als zentraler Ansatzpunkt der pflegerischen Maßnahme inszeniert und das Ziel der Normalisierung entsprechend an eben diesem Körper festgemacht: Es gilt, den behinderten Körper zu einem Weniger Behindert Sein zu führen und diese Form der Bedürftigkeit wenn nicht in Autonomie, dann zumindest mit Hilfe technischer Mittel in eine praktikable Behinderung zu übersetzen.<sup>9</sup> Die Funktionsweise der Lifter verweist dann auf eine Praxis des „normalen“ Körpers und der Nicht-Behinderung, die dann auch als unproblematisch und prinzipiell umsetzbar gilt. Und die Lifter zeigen sich in der Tat dann auch relativ flexibel: Ihre „*scripts*“ (Akrich 1992), d.h. ihre materialisierten Vorschriften an bereits antizipierte und von daher „eingebaute Benutzer“ (Latour 1996: 73), scheinen so auf die Möglichkei-

9 Wie Michael Schillmeier (2002: 2) ausführt, entspricht diese Erwartung einer normalisierenden Funktion von Technik einer biologisch-medizinischen Konstruktion von Behinderung: „The medical construction of disability welcomes technological innovation as a means of completion, rehabilitation and correction of a ‘non-normal’ personal condition. [...] Technological innovation acts upon the already fixed psychophysically impaired subject.“

ten des Körpers des Herrn Imker abgestimmt zu sein, dass dessen fortschreitende Schwäche und Lähmung in der Praxis kein großes Problem darstellt. Auch an dem Punkt, als er nur noch einen Fuß belasten kann und die Verwendung der Aufstehhilfe somit zu einer Unmöglichkeit, zu einer weiteren unüberwindbaren Grenze wird, findet sich ein anderer Lifter, der auf genau dieses körperliche Problem, das sich im Umgang mit der Aufstehhilfe zeigt, reagieren kann: Das „script“ des zweiten Lifters verlangt, zumindest im Wesentlichen, gar nichts mehr an körperlicher Anstrengung des Herrn Imker. Liegt Herr Imker erst einmal auf dem Netz, gibt es für ihn nichts mehr zu tun.

Mit dem Einsatz der Lifter ist aber auch die Erwartung verbunden, die Pflegesituation insgesamt zu *rationalisieren*. Was heißt das? Wird ein Lifter eingesetzt, dann sind es, so die implizite Logik dieser zweiten Delegationsform, nicht mehr die Pflegekräfte, die Herrn Imker halten, stützen und bewegen, sondern der jeweilige Lifter hält, stützt und bewegt Herrn Imker an ihrer Stelle. Die so gewonnene Praktikabilität der Behinderung und des behinderten Körpers des Herrn Imker verweist in dieser Inszenierung dann zunächst auf eine Entlastung der Pflegekräfte: Ihre Körper, die ja auch in die morgendliche Pflege des Herrn Imker verwoben sind und dort auch in einem gewissen Sinne behindert werden, sollen durch den Einsatz eines Lifters ebenfalls wieder normalisiert werden. In der Konsequenz erhalten die Pflegekräfte wieder, und dieser Punkt stellt den Kern dieser Delegation dar, alle Möglichkeiten, Pflege professionell durchzuführen. Etwas zugespitzter lässt sich sagen, dass die Lifter eine an professionellen Standards gemessen dann ineffiziente und zum Teil auch weniger gründliche Pflege voraussetzen, um wieder die unproblematische Situation, die eine professionelle Pflege als Bedingung ihrer eigenen Möglichkeit verlangt, zu produzieren. Die Pflegekräfte hätten dann mit Hilfe der Lifter im Rahmen ihrer Vorgaben bessere Arbeitsbedingungen, d.h.: mehr Zeit, weniger Belastungen und ein breiteres Spektrum an Handlungsmöglichkeiten. Herr Imker könnte, um nur einige Beispiele zu nennen, mit Hilfe der Lifter länger stehen und müsste nicht durch ein für alle Beteiligten anstrengendes Heben und Zerren aufgesetzt und gehalten werden. Entsprechend könnte sein Rücken gründlicher gewaschen und eingecremt werden. Oder man müsste nicht angesichts eines vor Anstrengung zitternden Herrn Imker in Hektik verfallen, wenn Hautpartien auf seinem Rücken inspiziert und untersucht werden. Die *Gesamtsituation* ist es, die durch die Delegation der Lifter im Vergleich zum Status quo verbessert werden soll, und zwar im Sinne einer (Re-)Rationalisierung des Arbeits- bzw. Pflegeprozesses. Der Körper des Herrn Imker wird dabei im Gegensatz zur Delegationsform der Normalisie-

rung *nicht* als zentraler Ansatzpunkt bzw. als zentrale Voraussetzung der Delegation der Lifter vorausgesetzt. Vielmehr geht es um die prinzipiellen Möglichkeiten einer professionellen Pflege, die durch den Einsatz eines Lifters in der morgendlichen Pflege des Herrn Imker wieder voll erschlossen werden sollen.

Die dritte und letzte Delegation der beiden Lifter, die sich an dieser Stelle in der morgendlichen Pflege des Herrn Imker zeigt, lässt sich als *Moralisierung* bezeichnen. Die moralische Funktion der Lifter hat damit zu tun, der relevanten *Außenwelt* bzw. einer näher zu spezifizierenden *Öffentlichkeit* zu zeigen, dass in der Pflege geltende Qualitätsstandards eingehalten werden und Pflegekräfte adäquate Pflegehilfsmittel (wie eben Trage- und Hebehilfen, d.h. Lifter) erhalten. Man muss sich, so die Aussage der Lifter, keine Sorgen um die Arbeitsverhältnisse und damit auch die Bewohner im Heim machen. Auf diese Weise wird die Delegation des Lifters in einen Zusammenhang mit der „Umwelt“ des Heims eingebunden, die zum Beispiel in Form der „Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege“ oder des „Medizinischen Dienstes der Krankenkassen“ auch relativ genau auf diese Delegation von Aufgaben an technische Artefakte schaut. In dieser Wirklichkeit gilt es, die problematische morgendliche Pflege des Herrn Imker nicht zu einem generalisierten Problem des Pflegeheims und womöglich einer ganzen Profession Altenpflege werden zu lassen. Es gilt, genau diese prinzipielle Möglichkeit (z.B. von sogenannten Pflegeskandalen) auszuschließen.

### *Dilemmata*

Um die von ihnen erwarteten Übersetzungsleistungen zu erfüllen und zu unterstützen, müssen die Lifter ihren jeweiligen Aufträgen bzw. Delegationen folgen können. Das bedeutet aber auch, dass die beteiligten Akteure, d.h. Herr Imker, die Pflegekräfte und die Lifter den ihnen im Rahmen dieses normativ-strategischen „*enrolment*“ (Callon 1986)<sup>10</sup> zugeschriebenen Rollen folgen (können) müssen. Dies stellt in der Tat eine voraussetzungsvolle Bedingung an den Erfolg der angestrebten Übersetzungen dar, denn: „The technical object only becomes operative in an activity if all the connections are made to ensure its integration into a network.“ (Dodier 1998: 53). Mit anderen Worten: Jede der drei Erwartungen bzw. Delegationen an

---

10 Michel Callon (1986: 196) versteht unter „*enrolment*“ ein „set of strategies in which the researchers [in unserem Falle: eine professionelle Pflege; Anm. d. Verf.] sought to define and interrelate the various roles they had allocated to others“. Diese „*Andere*“ können dabei sowohl Menschen als auch Dinge sein.

den Lifter setzt voraus, dass sich die sozio-materialen Relationen in der durch den Einsatz des Lifters veränderten und neu vernetzten Situation auch entsprechend einstellen und auf diese Weise die jeweilige geplante Neuordnung der Situation hervorbringen. Im Falle des Herrn Imker stellt sich jedoch genau diese Integration der Lifter als problematisch heraus. Wenn wir vom Normativen zum Situierten, oder, wie Madeleine Akrich (1992: 207) es formuliert, „*from script to de-script*“ blicken, dann zeigen sich mit dem Einsatz der Lifter nicht die erwarteten Effekte der Normalisierung, Rationalisierung und Moralisierung, sondern drei *Dilemmata*, die auf spezifische, zum Teil nur schwer zu überwindende Grenzen in der morgendlichen Pflege verweisen:

Die normalisierende Funktion der beiden Lifter rückt körperliche Defizite in den Vordergrund. Der Körper soll normalisiert werden. Aber, und dieses Argument wurde weiter oben entwickelt, wenn wir von körperlicher Bedürftigkeit sprechen, sprechen wir gleichzeitig auch von Identität, von Subjektivität und Selbstbewusstsein. Diese Zusammenhänge werden in der normalisierenden Praxis der Lifter jedoch ausgeblendet. Und gerade deshalb werden sie in der Pflege des Herrn Imker, so meine These, auch zum Problem. Was heißt das? Herr Imker liegt viel daran, sich als autonome Person zeigen zu können. Das ist auch mit ein Grund für seine Bemühungen, in der Pflege mitzuhelfen, dort einen Beitrag zu leisten. Entsprechend wirkt sich sein Bedürftig Werden in der morgendlichen Pflege, diese zunehmende Einschränkung seiner körperlichen Möglichkeiten, dann auch auf sein Selbstbewusstsein und seine subjektiv empfundene Autonomie aus. Das war zu Hause zunächst genauso. Seine körperlichen Defizite beeinflussten seine Identität. Aber im Pflegeheim auf diese Weise und in dieser Situation bedürftig zu werden, stellt in der Tat ein schwer zu verkraftendes Ereignis für Herrn Imker dar. Und als Konsequenz dieses Bedürftig Werdens dann auch noch einen Lifter einzusetzen, macht alles nur noch schlimmer. Für Herrn Imker heißt dies zunächst, sich von einem weiteren technischen Gerät abhängig zu machen, seine Autonomie an ein Gerät ab- und damit aufzugeben. In der Praxis stellt sich der Einsatz des ersten Lifters, der Aufstehhilfe, dann jedoch als nicht allzu schlimm heraus. Die Aufstehhilfe lässt ihm Freiräume und macht seine Mitarbeit in der Tat sogar notwendig. Auch in einer Situation, die auf den ersten Blick auf eine aufwändige Pflege eines hochgradig bedürftigen Bewohners verweist, fühlt er sich dann zumindest so autonom, um mit der Situation zurecht zu kommen. Der Einsatz des zweiten Lifters aber bedeutet ein Problem. Der Lifter ersetzt mit seinem „script“ alle ehemals vorhandenen Fähigkeiten des Herrn Imker und lässt ihm keinen Raum, einen eigenständigen Beitrag mit seinem

Körper zu leisten. Denn er muss wirklich nur liegen. Sonst nichts. Und sich an das Schaukeln in der Luft gewöhnen. Aber Herr Imker gewöhnt sich weder an das Schaukeln in der Luft, noch an die völlige Passivität, die der Lifter von ihm verlangt. Er hat Angst vor dem Schaukeln und fühlt sich inmitten der Stangen ohne menschlichen Halt unsicher. Zudem bedeutet der Lifter für ihn einen völligen Verlust seiner Autonomie. Er ist jetzt wirklich der absolut eingeschränkte und behinderte Mensch, der er nie sein wollte und als den er sich bisher auch nicht gesehen hat. Er versucht, sich gegen den Einsatz des Lifters zu wehren. Er schreit und weint. Er argumentiert. Er behauptet, vom Netz Ausschlag zu bekommen. Und er macht sich an manchen Tagen steif mit seinem Körper, versucht alles, es den Pflegekräften so schwer wie möglich zu machen, ihn in das Netz und in die Luft zu bekommen. Doch es nützt nichts. Der Lifter bleibt und Herr Imker wird mit der Zeit ruhiger. Besser gesagt: Er wird depressiv.

Was also lässt sich über den Versuch, eine Praxis der Nicht-Behinderung mit Hilfe der normalisierenden Funktion des zweiten Lifters zu erreichen, sagen? Die normalisierende Praxis des zweiten Lifters bezieht sich zunächst und auch erfolgreich auf den Körper. In dieser Hinsicht funktioniert der Lifter, stellen sich die erwünschten Effekte ein. Der Körper des Herrn Imker wird auf spezifische Art und Weise entproblematisiert. Aber, und hier liegt das eigentliche Problem, diese Form der Normalisierung hat nicht damit gerechnet, dass Bedürftigkeit nicht nur auf Körperlichkeit verweist, sondern als sozio-materiales Ereignis auch *Identitäten* produziert. Das Ausgeschlossene wird zum Problem. Was als Inszenierung eines unproblematischen Körpers gedacht war, so lässt sich dieses Dilemma formulieren, stellt sich in der Praxis als Problem von Identität und Subjektivität heraus.

Der Einsatz des zweiten Lifters führt jedoch nicht nur dazu, dass Herr Imker depressiv wird. Die Art und Weise, wie die Pflege am Morgen mit diesem Lifter abläuft, d.h. der Effekt, dass Herrn Imker mit diesem Lifter keine Möglichkeiten der körperlichen Beteiligung mehr offen stehen, produziert auch eine neue Form der Bedürftigkeit seines Körpers. Er verzweifelt nicht nur und verliert ein Gefühl von Autonomie, sondern auch sein *Körper* ist in diese Situation verwoben und zeigt sich entsprechend anders. Diese neue, andere Bedürftigkeit erweist sich dann auch als recht drastisch: Herr Imker wird mit der Zeit inkontinent. Er muss Windeln tragen. Wie uns die Pflegedienstleitung erklärt, hat dies nichts mit seinem Schlaganfall zu tun und ist auch keine Erscheinung seines hohen Alters. Herr Imker verkraftet den Einsatz des zweiten Lifters mit seinem schaukelnden Netz einfach nicht und baut körperlich ab. Und er hat auch keinen Appetit mehr, will

nicht mehr in dem Maße essen, wie es früher der Fall war. Der Körper des Herrn Imker zeigt sich in der Tat und, gemessen an den Absichten einer professionellen Pflege, *paradoxe* mehr und mehr bedürftig.

Herrn Imkers Leben im Heim, das sich in manchen Situationen, die ihn und seine Frau zu Hause noch verzweifeln ließen, als Gewinn an Autonomie und Eigenständigkeit zeigen konnte, hat sich geändert. Die Zwänge und Verluste, die sich im Leben manch anderer Bewohner im Heim zeigen und das Pflegeheim dann auch zu der „totalen Institution“ werden lassen, wie sie Erving Goffman (1973b) beschreibt, treten nun auch im Leben des Herrn Imker in Erscheinung und hinterlassen Spuren. Ohne den zweiten Lifter und dem in der Luft schaukelnden Netz kann bzw. darf die Pflege am Morgen nicht durchgeführt werden. Der dauerhafte Einsatz dieses Lifters etabliert entsprechend auch eine neue Form der Routine und der sozio-materialen Relationen. Eine neue Ordnung der morgendlichen Pflege wird mit der Delegation des Lifters wiederholbar gemacht, was dann aber auch zu einem spezifischen Dilemma führt: Eine auf die Erhaltung von körperlichen Kompetenzen und Fähigkeiten ausgerichtete Pflege zeitigt plötzlich radikal konträre Effekte. Die körperliche Bedürftigkeit des Herrn Imker weitet sich mit dem Einsatz des Lifters noch weiter aus. Soviel steht fest: Die vorherige Situation ändert sich. Aber nicht zum Positiven.

Der zweite Lifter kann auch seine rationalisierende und moralische Funktion in der morgendlichen Pflege nur schwer erfüllen. Auch hier zeigt sich ein spezifisches Dilemma, das zunächst relativ simpel beginnt: Der Lifter steht nicht in dem Zimmer des Herrn Imker. Das Zimmer ist zu klein, um den Lifter dort stehen zu lassen. Darüber hinaus benötigen auch andere Bewohner die Hilfe eines Lifters. Und Lifter sind im allgemeinen teuer, weshalb es auch nur einige wenige Lifter pro Stockwerk gibt. Daher müssen die Pflegekräfte den Lifter erst aus einem speziellen Geräteraum holen. Der Lifter muss in das Zimmer des Herrn Imker gebracht und dort aufgebaut werden. Das kostet *Zeit*, genauer: Zeit, die in einem Pflegeheim knapp ist. Und mit einem Herrn Imker, der sich am Anfang dann auch mit allen ihm zur Verfügung stehenden Mitteln gegen den Einsatz des Lifters wehrt, wird die Sache nicht leichter. Also greifen die Pflegekräfte an manchen Tagen zu „alten“ Strategien: Sie versuchen, Herrn Imker mit ihren Körpern, mit Hilfe ihrer Körperkraft aufzusetzen und in einer stehenden, aufrechten Position zu halten. Die Pflegekräfte und Herr Imker heben und zerrren gemeinsam, um den Einsatz des Lifters, der auch dann immer noch mehr Zeitaufwand bedeuten würde, zu umgehen. Auf diese Weise umgehen die Pflegekräfte aber auch Anweisungen. Sie handeln gegen das rationalisierende, aber auch das moralische „script“ des Lifters, entwickeln ihr ei-

genes „*anti-program*“ (Latour 1991) zu diesen Delegationen. Dass die Pflegekräfte den Lifter nicht verwenden, führt zunächst zu den Problemen in der morgendlichen Pflege, die auch vorher schon ohne den Lifter Bestand hatten: Herrn Imkers Rücken kann nicht optimal gewaschen und eingecremt werden, Hautpartien bleiben unbeobachtet. Und auch die Möglichkeit einer Moralisierung stößt an ihre Grenzen. Eine Kontrolle des „Medizinischen Dienstes der Krankenkassen“ kann jederzeit den Verstoß gegen bestehende Regeln sichtbar machen und entsprechend sanktionieren.

Der Versuch, eine Moralisierung und Rationalisierung mit Hilfe des zweiten Lifters zu erreichen, hat nicht damit gerechnet, dass die Wege im Pflegeheim und das Aufbauen des Lifters in der Praxis zu viel Zeit beanspruchen, um den Lifter auch wirklich vernünftig im Pflegealltag einsetzen zu können. Und dass Herr Imker sich zumindest am Anfang so vehement gegen den Lifter wehren würde, konnte auch nicht eingeplant werden. Entsprechend produzieren auch diese Versuche einer Übersetzung des problematischen Aufstehens des Herrn Imker am Morgen ein Dilemma: Die Pflegekräfte stehen vor der Wahl, den Lifter einzusetzen und Arbeitsanweisungen Genüge zu tun, dadurch aber Zeit zu verlieren und einen allmorgendlichen Kampf mit Herrn Imker auszutragen. Oder sie lassen den Lifter in seinem Geräteraum stehen und setzen sich somit einem möglichen Vorwurf „schlechter“ Pflege aus, der dann auch für den Träger der Einrichtung problematisch werden kann. Von der Gesundheit ihrer Rücken und der Gesundheit des Herrn Imker, die unter der alternativen Mobilisierungsmethode nach wie vor leiden, ganz abgesehen.

### *Komplexitäten*

Was lernen wir aus diesen Dilemmata? Oder anders formuliert: Wie lässt sich dieses dreifache Scheitern des Lifters und seiner Delegationen produktiv verstehen?

Zum einen machen diese Dilemmata klar, dass auch eine zielgerichtete und professionelle Pflegepraxis Grenzen kennt. Nicht jede Form normalisierender, rationaler und moralischer Pflege lässt sich herstellen. Die Grenzen dieser Möglichkeiten liegen dabei aber nicht in der Natur der Sache, sondern werden selbst auf spezifische Art und Weise produziert und hergestellt. In all den Delegationen, die die Lifter erfüllen sollen, geht es um Differenzen von Situationen, um „gute“ und um „schlechte“ Situationen.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Die Unterscheidung „guter“ und „schlechter“ Situationen gebrauche ich hier in Anlehnung an die Unterscheidung von „good passages“ und „bad passages“ in Moser/Law (1999).

Besser gesagt: Eine Praxis der Pflege schafft sich selbst Handlungs- und Anschlussmöglichkeiten, indem sie in der Pflege des Herrn Imker am Morgen drei spezifische „schlechte“ Situationen sichtbar macht, trennt und bewertet. Auf diese Weise kann sie die verschiedenen „guten“ Situationen *theoretisch* (implizit oder explizit) als Zielvorgabe setzen. Die *Praxis* des Lifters liegt jedoch quer zu dieser Trennung, macht diese Trennung praktisch unmöglich: All das, was vorher getrennt gedacht wurde (d.h.: der Körper, der normalisiert werden soll; die Gesamtsituation, die rationalisiert werden soll; die Pflege, die moralischen Verpflichtungen nachkommen soll) ereignet sich in der Praxis in komplexen Zusammenhängen und trägt zu einem (partiellen) Scheitern der erwarteten Situationen bei. Eine Praxis der Pflege, wie sie sich am Morgen im Zimmer des Herrn Imker zeigt, hat damit nicht gerechnet und, so muss man wohl hinzufügen, kann damit auch nicht rechnen. Komplexitäten und Überschneidungen ereignen sich: Der Körper, der sich einer Normalisierung widersetzt, verweist genauso auf die irrationalen und unmoralischen Effekte, die der Einsatz des Lifters mit sich bringt, wie auf das Depressiv Werden des Herrn Imker. Die Akteure erfüllen, um im Bild des oben angesprochenen „enrolment“ (Callon 1986) zu bleiben, die ihnen zugeschriebenen Rollen nicht. Die angepeilten sozio-materialen Relationen und Differenzen spielen sich nicht ein. Vielmehr werden mit dem Einsatz des Lifters spezifische und spannungsvolle Grenzen der angestrebten Zustände inszeniert, was dann auch zur Folge hat, dass sich neue „schlechte“ Situationen und Dilemmata in der Pflege des Herrn Imker zeigen.

Es hätte aber auch anders kommen können. Die Dilemmata und die damit verbundenen „schlechten“ Situationen stellen Ereignisse dar, deren Kontingenz man sich zunutze machen kann. Was heißt das? Ich denke, dass man mit einem Blick auf die Grenzen, auf die der Einsatz des zweiten Lifters verweist, durchaus von „harten“, sprich: praktisch nur schwer änderbaren Grenzen und „weichen“, weniger änderungsresistenten Grenzen sprechen kann. In der Situation, wie sie sich am Morgen im Zimmer des Herrn Imker zeigt, dürfte es schwer sein, bestehende Regeln und Vorschriften zu ändern. Es dürfte auch schwer sein, die Architektur des Pflegeheims zu ändern. Aber es gibt auch andere, leichter zu beeinflussende Grenzen. Die Pflegedienstleitung des Heims spricht es selbst an. Sie erzählt uns, dass nicht nur Herr Imker, sondern auch viele andere Bewohner Angst vor dem Lifter mit dem Netz und dem Schaukeln in der Luft hätten. Sie erzählt uns aber auch, dass man mit Bewohnern sprechen und ihnen die Funktionsweise dieses Lifters im Vorfeld erklären könnte; sie darüber hinaus den Lifter am Nachmittag, unabhängig von den Zwängen in der Pflegesituation am



Morgen ausprobieren lassen könnte. Damit hätten Bewohner auch das Gefühl, über ihre Pflege mitentscheiden zu können. All das ist in der Pflege des Herrn Imker nicht geschehen. Und all das verweist auf Möglichkeiten, mit Grenzen von Situationen produktiv umzugehen. Vielleicht, so kann man zumindest vorsichtig formulieren, hätte sich dann auch Herr Imker seine Autonomie und sein Selbstbild bewahren können.

### 3 Pflege und Materialität: Einige Argumente

Wie lassen sich die bisherigen Ausführungen abschließend zuspitzen? Welche Argumente lassen sich zu Pflege und Materialität entwickeln? Dazu einige Kommentare:

- Die Praxis der Pflege ist zunächst eine *materiell heterogene Praxis*: Wirft man einen näheren Blick in ein Pflegeheim, dann zeigt sich, dass dort verschiedenste Akteure bzw. „Elemente“ im Pflegealltag miteinander verknüpft werden. In der Geschichte des Herrn Imker treffen wir allein beim morgendlichen Aufstehen auf die unterschiedlichsten Akteure und „Materialien“: Pflegekräfte und ihr professionelles Geschick, bewegliche und unbewegliche Körper, Subjekte und ihre fragilen Identitäten, höhenverstellbare Betten, verschiedene Lifter, offizielle Vorschriften und Standards, die festlegen, was als professionelles Pflegen gelten darf etc. All diese Elemente machen ein Gewebe aus, das sich nicht anders als ein *materiell heterogenes* Gewebe beschreiben lässt. In der Pflege geht es nicht nur um Soziales, sondern eben auch um Materialität, um Nicht-Soziales. Ein „entgrenzter“ (technik-)soziologischer Blick kann diese Komplexität sozialer und nicht-sozialer Zusammenhänge in der Praxis der Pflege sichtbar machen und gerade auf die Alltäglichkeit dieser Komplexitäten verweisen.
- Die Praxis der Pflege ist darüber hinaus eine *Herstellungspraxis*: Wie die Geschichte des Herrn Imker zeigt, werden in der Pflege spezifische Situationen, in denen sich Akteure autonom und/oder bedürftig zeigen (können), erzeugt. Die Autonomie bzw. Bedürftigkeit des Herrn Imker wird sowohl über technische, als auch soziale Vermittlungspraktiken situativ, d.h. in und mit konkreten Situationen hergestellt, ist also nicht von vornherein und unabhängig von einer konkreten Pflegepraxis vorhanden. Dies zeigt sich nicht nur an den Effekten, die Herrn Imkers Einzug in das Pflegeheim produziert, sondern auch an den Delegationen der beiden Lifter, die ja geradezu mit einem „Herstellungsauftrag“ versehen zweckorientiert in die morgendliche Pflege eingebunden werden

sollen und dort (partiell) scheitern. Herstellung meint in diesem Sinne stetige *Produktion* von Akteuren, Körpern, Identitäten und „guten“ bzw. „schlechten“ Situationen im Alltag des Pflegeheims, der sich damit auch explizit als *Pflegeprozess* thematisieren lässt. Den hergestellten Charakter aller miteinander verknüpfter Elemente zu übersehen, hieße, die Rekursivität und Spontaneität (Kontingenz) des Pflegeprozesses zu übersehen.

- Die Praxis der Pflege ist aber auch eine *Übersetzungspraxis*: Die situative Eigenlogik der Pflegepraxis, die sich aus der Verknüpfung materiell heterogener Elemente herausbildet, verweist auf eine Übersetzungsleistung, die sich innerhalb dieser Praxis vollzieht. An manchen Stellen gelingt es, die Bedürftigkeit des Herrn Imker in ein Weniger an Bedürftigkeit und ein Mehr an Mitwirkung und an Autonomie zu übersetzen. Dass es dazu kommen kann, liegt an dem reibungslosen Zusammenspiel von Technik, Körpern und Identitäten. Erst dieses Zusammenspiel vermag diese in der Tat dann auch erwünschten Effekte hervorzubringen; Bedürftigkeit wird, auf der Ebene der Effekte betrachtet, in Autonomie übersetzt. Die Delegationen der Lifter lassen sich entsprechend auch als „Übersetzungsaufträge“ lesen. Dass diese Delegationen scheitern und, ganz im Gegensatz zu den eigentlichen Intentionen, Dilemmata produzieren, macht deutlich, dass geplante und ansonsten reibungsfreie Übersetzungen in der Tat voraussetzungsvolle Ereignisse darstellen, deren Erfolg ganz maßgeblich an die Eigenlogik spezifischer Situationen gebunden ist. Diese Eigenlogik analytisch und empirisch zu fassen, kann als eine maßgebliche Stärke der hier betriebenen Soziologie verstanden werden.

Diese drei Punkte mögen abschließend verdeutlichen, welche Rolle Materialität neben Sozialität in der Pflege spielt und welchen Beitrag ein „entgrenzter“ (technik-)soziologischer Blick leisten kann, wenn es darum geht, Pflege aus der Praxis heraus analytisch-theoretisch zu verstehen. Dass dies darüber hinaus Möglichkeiten inter- und transdisziplinären Arbeitens eröffnen kann, wollen die obigen Ausführungen zumindest andeuten.

(Originalbeitrag)



## Literaturverzeichnis

- Afheldt, Horst (1997). Wohlstand für Niemand? Reinbek: Rowohlt.
- Akrich, Madeleine (1992). The De-Description of Technical Objects. In: W. E. Bijker/ J. Law (Hrsg.), Shaping Technology – Building Society: Studies in Sociotechnical Change (pp. 205-224). Cambridge: MIT Press.
- Altwater, Elmar/ Mahnkopf, Birgit (1996). Grenzen der Globalisierung. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Anderson, Philip (2004). Sterbekultur in der stationären Altenhilfe: Eine Untersuchung im Auftrag der Arbeiterwohlfahrt als Grundlage für die Entwicklung von Standards zur Sterbebegleitung. München.
- Anderson, Philip/ Heinlein, Michael (2002a). „Hat bestens geklappt heute, oder?“ – Miteinander reden und miteinander auskommen im Altenheim. Pflegemagazin, 2, 24-29.
- Anderson, Philip/ Heinlein, Michael (2002b). „Nun hat er es endlich hinter sich“ – Über den Umgang mit dem Sterben im Altenheim. Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit, 3, 184-189.
- Anderson, Philip/ Heinlein, Michael (2003). Man spricht Deutsch (West): Interkulturelle Aspekte der Kommunikation im Call Center einer Direktbank. Arbeit, 12 (4), 295-306
- Ashforth, Blake E./ Humphrey, Ronald H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. The Academy of Management Review, 18 (1), 88-115.
- Axelrod, Robert (1988). Die Evolution der Kooperation. München, Wien: Oldenbourg.
- Badura, Bernhard (1990). Interaktionsstress. Zum Problem der Gefühlsregulierung in der modernen Gesellschaft. Zeitschrift für Soziologie, 19 (5), 317-328.
- Bagger, Ulrike (2001). Dienstleistungsarbeit und Dienstleistungsverständnis in der DB AG – eine erste Erkundung. In: Zentrum für interdisziplinäre Frauenforschung: Erwerbsintegration und Geschlechterpolitik (S. 116-132). Bulletin – Texte 22, Berlin.
- Baumgartner, Mark/ Good, Katrin/ Udrys, Ivars (2002). Call Centers in der Schweiz. Psychologische Untersuchungen in 14 Organisationen. Zürich: ETH, Institut für Arbeitspsychologie.
- Berger, Gerhard/ Gerngroß-Haas, Gabriele (1999). Vom Schlagwort zum Praxiskonzept. SIESTA: Für mehr Kundenorientierung im Pflegeheim. Altenheim, 10, 14-20.
- Bittner, Susanne/ Schietinger, Marc/ Schroth, Jochen/ Weinkopf, Claudia (2000). Call Center – Entwicklungsstand und Perspektiven: Eine Literaturanalyse. Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik 2000-01. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik.
- Bittner, Susanne/ Schietinger, Mark/ Weinkopf, Claudia (2002). Zwischen Kosteneffizienz und Servicequalität – Personalmanagement in Call Centern und im Handel. München, Mering: Hampp.
- Bleicher, Knut (1991). Organisation: Kundenorientierte Strukturen verstärken. IBM Nachrichten, 304 (41), 15-23.

- Bloor, David (1998). Anti-Latour. *Studies in History and Philosophy of Science*, 30 (1), 81-112.
- Bogumil, Jörg/ Kißler, Leo (1995). Vom Untertan zum Kunden? Möglichkeiten und Grenzen von Kundenorientierung in der Kommunalverwaltung (Modernisierung des öffentlichen Sektors Band 8). Berlin: edition sigma.
- Böhle, Fritz (1999). Nicht nur mehr Qualität, sondern auch höhere Effizienz – Subjektivierendes Arbeitshandeln in der Altenpflege. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 53 (3), 174-181.
- Böse, Bodo/ Flieger, Erhard (1999). Call Center – Mittelpunkt der Kundenkommunikation. Planungsschritte und Entscheidungshilfen für das erfolgreiche Zusammenwirken von Mensch, Organisation und Technik. Braunschweig, Wiesbaden: Vieweg.
- Bourdieu, Pierre (1987). Die feinen Unterschiede. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Brehm, Marion (2001). Emotionen in der Arbeitswelt. Theoretische Hintergründe und praktische Einflussnahme. *Arbeit*, 10 (3), 205-218.
- Brucks, Ursula (1998). Arbeitspsychologie personenbezogener Dienstleistungen. Bern: Huber.
- Brucks, Ursula (1999). Gefühlsarbeit – Versuch einer Begriffsklärung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 53 (3), 182-186.
- Bruhn, Manfred (1999). Kundenorientierung. Bausteine eines exzellenten Unternehmens. München: C.H. Beck.
- Büchi, M./ Bachmann, L.M./ Fischer, J.E./ Peltenburg, M./ Steurer, J. (2000). Alle Macht den Patienten? Vom ärztlichen Paternalismus zum Shared Decision Making. *Schweizerische Ärztezeitung*, 49, 2776-2780.
- Burisch, Matthias (1989). Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. Berlin: Springer.
- Büssing, André/ Glaser, Jürgen (1999). Interaktionsarbeit. Konzept und Methode der Erfassung im Krankenhaus. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 53 (3), 164-173.
- Büssing, André/ Glaser, Jürgen (2003). Interaktionsarbeit in der personenbezogenen Dienstleistung. In: A. Büssing/ J. Glaser (Hrsg.), *Dienstleistungsqualität und Qualität des Arbeitslebens im Krankenhaus*, Schriftenreihe "Organisation und Medizin" (S. 131-148). Göttingen: Hogrefe.
- Callon, Michel (1986). Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Briec Bay. In: J. Law (Hrsg.), *Power, Action and Belief: A new Sociology of Knowledge* (S. 196-233)? London: Routledge and Kegan Paul.
- Canzler, Weert/ Knie, Andreas (2000). „New Mobility“? Mobilität und Verkehr als soziale Praxis. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, B45-46, 29-39.
- Clark, Colin (1940). *Conditions of Economic Progress*. London: MacMillan.
- Coleman, James (1991). *Grundlagen der Sozialtheorie. Band 1: Handlungen und Handlungssysteme*. München: Oldenbourg.
- Coleman, James (1992). *Grundlagen der Sozialtheorie. Band 2: Körperschaften und die moderne Gesellschaft*. München: Oldenbourg.
- Collins, Harry M./ Yearley, Steven (1992). Epistemological Chicken. In: A. Pickering (Hrsg.), *Science as Practice and Culture* (S. 301-326). Chicago, London: The University of Chicago Press.

- Cramer, Jutta/ Ellegast, Rolf/ von der Heyden, Thomas/ Liedtke, Martin/ Pfeiffer, Wolfgang (2001). *Arbeitsumgebung und Ergonomie*. Hamburg: Berufsgenossenschaftliches Institut für Arbeitssicherheit (= CCall Report 4, hg. von der Verwaltungsberufsgenossenschaft).
- Cranach, Mario von (in Druck). Die soziale Verantwortung im Zeitalter der Globalisierung. In: W. G. Weber/ P.-P. Pasqualoni/ C. Burtscher (Hrsg.), *Wirtschaft, Demokratie und Soziale Verantwortung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Czepiel, John A. (1990). Service Encounters and Service Relationships: Implications for Research. *Journal of Business Research*, 20, 13-21.
- D'Alessio, Nestor/ Oberbeck, Herbert (1999). „Call-Center“ als organisatorischer Kristallisationspunkt von neuen Arbeitsbeziehungen, Beschäftigungsverhältnissen und einer neuen Dienstleistungskultur. In: IAB, ISF, INIFES, IfS und SOFI (Hrsg.), *Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung* (S. 157-180). Berlin: edition sigma.
- Degele, Nina (2002). *Einführung in die Techniksoziologie*. München: Fink.
- Deutsche Alzheimer Gesellschaft e.V. (Hrsg.) (2001). *Brücken in die Zukunft. Bridges into the future*. Referate auf der 10. Jahrestagung von Alzheimer Europe. Berlin: Tagungsreihe der Deutschen Alzheimergesellschaft e.V., Band 2.
- Deutsche Bahn AG (1994). *Im Zug der Zeit. Mit Beweglichkeit zu neuen Zielen*. Berlin.
- Deutsche Bahn AG (2001). *Personal- und Sozialbericht 2000/2001*. Berlin.
- Deutsche Bahn AG (2002). *Personal- und Sozialbericht 2001*. Berlin.
- Deutsche Bahn AG (2003a). *Geschäftsbericht 2002*. Berlin.
- Deutsche Bahn AG (2003b). *Daten und Fakten 2002*. Berlin.
- Deutsche Bahn AG, Kommunikation (Hrsg.) (2001). *Menschen bei der Bahn*. Eppelheim: VOD GmbH.
- Dodier, Nicolas (1998). Clinical Practice and Procedures in Occupational Medicine: A Study of the Framing of Individuals. In: M. Berg/ A. Mol (Hrsg.), *Differences in Medicine. Unraveling Practices, Techniques, and Bodies* (S. 53-85). Durham, London: Duke University Press.
- Dormann, Christian/ Zapf, Dieter/ Isic, Amela (2002). Emotionale Arbeitsanforderungen und ihre Konsequenzen bei Call Center – Arbeitsplätzen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 46 (4), 201-215.
- Douma, Eva (2000). Auf die Bindung kommt es an. Kundenorientierung in der Pflege. *Forum Sozialstation*, 107, 22-25.
- Dunkel, Wolfgang (1988). Wenn Gefühle zum Arbeitsgegenstand werden: Gefühlsarbeit im Rahmen personenbezogener Dienstleistungstätigkeiten. *Soziale Welt*, 39 (1), 66-85.
- Dunkel, Wolfgang (2002). *Interaktive Arbeit und personenbezogene Dienstleistungen. Thesen zu konzeptionellen und empirischen Defiziten der Arbeitsforschung* [Online]. Verfügbar unter: <http://www.kopra-online.de/> [28. 11. 2003].
- Dunkel, Wolfgang (2003). Vom Schaffner zum Zugbegleiter – die Privatisierung der Deutschen Bahn und ihre Konsequenzen für das Personal. In: J. Allmendinger (Hrsg.), *Entstaatlichung und soziale Sicherheit. Verhandlungen des 31. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Leipzig 2002*. Opladen: Leske + Budrich, CD-Rom.
- Dunkel, Wolfgang/ Rieder, Kerstin (2003). Interaktionsarbeit zwischen Konflikt und Kooperation. In: A. Büssing/ J. Glaser (Hrsg.), *Dienstleistungsqualität und Quali-*

- tät des Arbeitslebens im Krankenhaus, Schriftenreihe "Organisation und Medizin" (S. 163-180). Göttingen: Hogrefe.
- Dunkel, Wolfgang/ Rieder, Kerstin (Hrsg.) (2004). Interaktion im Salon. Analysen interaktiver Arbeit anhand eines Dokumentarfilms zum Friseurhandwerk. München: ISF München.
- Dunkel, Wolfgang/ Rieder, Kerstin (2004a). „Working Gender“ – Doing Gender als Dimension interaktiver Arbeit. In: Tagungsband zur Tagung „1. Marburger Arbeitsgespräche: Hauptsache Arbeit? Feministische Perspektiven auf den Wandel von Arbeit“. GendA Netzwerk feministische Arbeitsforschung, Marburg, Februar 2003 (erscheint im Verlag Westfälisches Dampfboot)
- Durkheim, Emile (1961). Die Regeln der soziologischen Methode. Neuwied, Berlin: Luchterhand.
- Dürr, Heinz (1994). Bahnreform: Chancen für mehr Schienenverkehr und Beispiel für die Modernisierung des Staates. Schriftenreihe Juristische Studiengesellschaft Karlsruhe, 209, Heidelberg: C.F. Müller Juristischer Verlag.
- Edding, Cornelia (1988). Verkaufte Gefühle – Balanceakte in der Trainerrolle. Gruppendynamik, 19 (3), 339-349.
- Elias, Norbert (1983). Über die Einsamkeit der Sterbenden. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Entzian, Hildegard (2001). Small talk – von wegen simpel. Warum es gerade in der Pflege so wichtig ist, kurz und zwanglos ins Gespräch zu kommen. Forum Sozialstation, 109, 14-18.
- Enzmann, Dirk/ Kleiber, Dieter (1989). Helfer-Leiden. Stress und Burnout in psychosozialen Berufen. Heidelberg: Asanger.
- Ernst, Jochen/ Schwarz, Reinhold/ Wiemers, Carsta (2004). Die Arzt-Patient-Beziehung im Wandel – Empirische Befunde zur Entscheidungsteilnahme von Tumorpatienten. WSI Mitteilungen, 57 (1), 19-27.
- Evers, Adalbert (1997). Neue Leitbilder für Dienste im Gesundheits- und Sozialbereich. In: H.-J. Bullinger (Hrsg.), Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert. Gestaltung des Wandels und Aufbruch in die Zukunft (S. 461-476). Stuttgart: Schäffer + Poeschel.
- Farber, Barry A. (Ed.) (1983). Stress and Burnout in the Human Service Professions. New York: Pergamon Press.
- Flam, Helena (1999). Soziologie der Emotionen heute. In: A. Klein/ F. Nullmeier (Hrsg.), Masse – Macht – Emotionen. Zu einer politischen Soziologie der Emotionen (S. 179-199). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Fleck, Ludwik (1999). Entstehung und Entwicklung einer wissenschaftlichen Tatsache. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Fourastié, Jean (1954). Die große Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts. Köln: Bund (zuerst franz. 1949).
- Frenkel, Stephen J./ Korczynski, Marek/ Shire, Karen A./ Tam, May (1999). On the front line. Organization of work in the information economy. New York: Cornell University Press.
- Frey, Michael/ Hüning, Hasko/ Nickel, Hildegard Maria (2001). Unternehmen Zukunft – Börsenbahn? Beschleunigte Vermarktlichung, regulierte Desintegration und betriebliche Geschlechterpolitik. In: T. Edeling/ W. Jann/ D. Wagner/ C. Reichard (Hrsg.), Öffentliche Unternehmen. Entstaatlichung und Privatisierung? Schriften-

- reihe Interdisziplinäre Organisations- und Verwaltungsforschung, 6, (125-155). Opladen: Leske + Budrich.
- Friedrich, Oliver (1999). Customer Care – Beschwerdemanagement im Call Center. In: K. Schrick/ A. Dollinger (Hrsg.), Das innovative Call Center. Erfolgsstrategien für serviceorientiertes Call Center-Management (S. 240-246). München, Düsseldorf: Econ.
- Fromm, Erich (1963). Das Menschenbild bei Marx. Frankfurt a.M.: Europäische Verlagsanstalt.
- Fromm, Erich (1978). Psychoanalyse und neue Ethik. Berlin: Ullstein.
- Fuller, Linda/ Smith, Vicki (1991). Consumers Reports: Management by Customers in a changing Economy. *Work, Employment and Society*, 5, 1-16.
- Funk, Rainer (2001). Leitwerte des Wirtschaftens und Charakterzüge der Marketing-Orientierung. *Fromm Forum – Publikationsorgan der Internationalen Erich-Fromm-Gesellschaft e.V.*, 5, 17-23.
- Funk, Rainer (in Druck). Leitwerte marktwirtschaftlicher Praxis und ihre psychischen Folgen. In W. G. Weber/ P.-P. Pasqualoni/ C. Burtscher (Hrsg.), *Wirtschaft, Demokratie und Soziale Verantwortung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Garfinkel, Harold (1967). *Studies in Ethnomethodology*. New York: Englewood Cliffs.
- Garfinkel, Harold/ Sacks, Harvey (1970). On Formal Structures of Practical Action. In: J. C. McKinney/ E. A. Tiryakian (Hrsg.), *Theoretical Sociology* (S. 337-366). New York.
- Gartner, Alan/ Riessman, Frank (1978). Der aktive Konsument in der Dienstleistungsgesellschaft. Zur politischen Ökonomie des tertiären Sektors. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Gerhards, Jürgen (1988). Emotionsarbeit: Zur Kommerzialisierung von Gefühlen. *Soziale Welt*, 39 (1), 47-65.
- Gerhards, Jürgen (1988a). *Soziologie der Emotionen*. Weinheim: Juventa.
- Geulen, Dieter (1977). *Das vergesellschaftete Subjekt*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Goffman, Erving (1973a). Asyle. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Goffman, Erving (1973b). Über die Merkmale totaler Institutionen. In: Ders., *Asyle. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen* (S. 13-123). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Goffman, Erving (1977). The Arrangement between the Sexes. *Theory and Society*, 4, 301-331.
- Goffman, Erving (2001). *Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag* (9. Aufl.). München: Piper
- Gordon, Steven (1981). The sociology of sentiments and emotion. In: M. Rosenberg/ R. H. Turner (Hrsg.), *Social Psychology: Sociological Perspectives* (S. 562-592). New York: Basic Books.
- Gordon, Steven (1985). Micro-sociological theories of emotion. In: H. J. Helle/ S. N. Eisenstadt (Hrsg.), *Micro-Sociological Theory* (S. 133-147). Berkeley: Sage.
- Gouthier, Matthias/ Schmid, Stefan (2001). Kunden und Kundenbeziehungen als Ressourcen von Dienstleistungsunternehmen. *DBW – Die Betriebswirtschaft*, 61 (2), 223-239.
- Gröning, Katherina (1997). Pflege in Zeiten der Fortschritts- und Konsumphilosophie. Qualitätssicherung in der Pflege. *Dr. med. Mabuse*, 108, 29-36.



- Gröning, Katherina (1998). Entweihung und Scham. Grenzsituationen in der Pflege alter Menschen. Frankfurt a.M.: Mabuse.
- Gröning, Katherina (2001). Qualität in der Pflege als Problem der Organisationskulturen. *Pflegemagazin*, 1, 38-47.
- Gross, Peter (1983). Die Verheißungen der Dienstleistungsgesellschaft. Soziale Befreiung oder Sozialherrschaft? Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Gross, Peter/ Badura, Bernhard (1977). Sozialpolitik und soziale Dienste: Entwurf einer Theorie personenbezogener Dienstleistungen. In: C. v. Ferber/ F.-X. Kaufmann (Hrsg.), *Soziologie und Sozialpolitik (Sonderheft 19 der KZfSS)* (S. 361-385). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Grün, Oskar/ Brunner, Jean-Claude (2002). Der Kunde als Dienstleister. Von der Selbstbedienung zur Co-Produktion. Wiesbaden: Gabler.
- Gumperz, John J. (1982). *Discourse Strategies*. Cambridge: University Press.
- Gumperz, John J. (1992). Contextualisation Revisited. In: P. Auer/ A. Di Luzio (Hrsg.), *The Contextualisation of Language* (S. 39-53). Amsterdam: Benjamins.
- Gutek, Barbara (1995). The Dynamics of Service. Reflections on the Changing Nature of Customer/Provider Interactions. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Gutek, Barbara A./ Cherry, Bennett/ Bhappu, Anita D./ Schneider, Sherry/ Woolf, Loren (2000). Features of Service Relationships and Encounters. *Work & Occupations*, 27 (3), 319-352.
- Haase, Jana/ Kleemann, Frank/ Matuschek, Ingo/ Schulz-Nötzold, Carsten (2003). Arbeit in Call Centern. Soziologische und linguistische Stil-Analysen als konvergente Perspektiven auf neue Arbeitsformen. *Kommunikation@gesellschaft*, 4 (2), [http://www.uni-frankfurt.de/fb03/K.G/B2\\_2003\\_Haase\\_Kleemann\\_Matuschek\\_Schulz-Nötzold.pdf](http://www.uni-frankfurt.de/fb03/K.G/B2_2003_Haase_Kleemann_Matuschek_Schulz-Nötzold.pdf)
- Habermas, Jürgen (1968). Technik und Wissenschaft als ‚Ideologie‘. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Habermas, Jürgen (1983). *Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Hacking, Ian (1999). *The Social Construction of What?* Cambridge: Harvard University Press.
- Harré, Rom (Hrsg.) (1986). *The Social Construction of Emotions*. Oxford: Blackwell.
- Harris, Roland/ Klie, Thomas/ Ramin, Egbert (1995). *Heime zum Leben. Wege zur bewohner-orientierten Qualitätssicherung*. Hannover: Vincentz.
- Haubrock, Alexander/ Öhlschlegel-Haubrock, Sonja (1998). Der Mythos vom König Kunde. Wie Kundenorientierung tatsächlich gelingt. *Die lernende Organisation*, Band 13. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.
- Häußermann, Hartmut/ Siebel, Walter (1995). *Dienstleistungsgesellschaften*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Heinlein, Michael (2003). *Pflege in Aktion: Zur Materialität alltäglicher Pflegepraxis*. München, Mering: Hampp.
- Heinlein, Michael/ Anderson, Philip (2003). Der Bewohner als Kunde? Wie Pflegekräfte den Kundenbegriff deuten und was man daraus lernen kann. *Pflegemagazin*, 2, 16-21.
- Helfert, Mario/ Trautwein-Kalms, Gudrun (2000). Arbeitspolitik unter Bedingungen der Flexibilisierung und "Globalisierung". Vom Gestaltungsanspruch zur arbeitspolitischen Abstinenz – Neue Perspektiven? *WSI-Mitteilungen*, 53 (1), 1-5.

- Herrmann, Andreas/ Jasny, Ralf/ Vetter, Ingrid (1999). Zur Relevanz einer Kundenorientierung von Banken. In: A. Herrmann/ R. Jasny/ I. Vetter (Hrsg.), Kundenorientierung von Banken. Strategien für Kundennähe und effektives Beziehungsmanagement (S. 11-22). Frankfurt a.M.: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verl.-Bereich Buch.
- Hickel, Rudolf/ Strickstock, Frank (Hrsg.) (2001). Brauchen wir eine andere Wirtschaft? Reinbeck: Rowohlt Taschenbuch.
- Hirschauer, Stefan (1993). Die soziale Konstruktion der Geschlechtszugehörigkeit. In: Die soziale Konstruktion der Transsexualität. Über die Medizin und den Geschlechtswechsel (21-65). Frankfurt: Suhrkamp.
- Hochschild, Arlie R. (1979). Emotion work, feeling rules and social structure. *American Journal of Sociology*, 85, 551-575.
- Hochschild, Arlie R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: The University of California Press.
- Hochschild, Arlie R. (1990). Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle. *Theorie und Gesellschaft* 13. Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Hoff, Ernst/ Lempert, Wolfgang/ Lappe, Lothar (1991). Persönlichkeitsentwicklung in Facharbeiterbiographien. Bern: Huber.
- Hoff, Ernst-H./ Walter, Jens/ Meynen, Clara/ Ewers, Eyko (1999). Kontrollvorstellungen und Handlungstypen angesichts komplexer Umweltprobleme. *Umweltpsychologie*, 3 (2), 72-89.
- Hofmaier, Markus (2000). Von der Behörde zum eudämonistischen Dienstleister – Perspektiven für die Unternehmenskultur – Entwicklung der Deutschen Bahn AG. *Europäische Hochschulschriften: Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft*. Frankfurt a.M.: Lang.
- Holtgrewe, Ursula (2001a). Labour Conflicts in Call Centres. *Industrielle Beziehungen* 8 (1), 37-54.
- Holtgrewe, Ursula (2001b). Organisationsdilemmata und Kommunikationsarbeit. Call-Center als informatisierte Grenzstellen. In: I. Matuschek/ A. Henninger/ F. Kleemann (Hrsg.), *Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde – Gestaltungskonzepte – theoretische Perspektiven* (S. 55-70). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Holtgrewe, Ursula (2003). Call-Center-Forschung: Ergebnisse und Theorien. In: F. Kleemann/ I. Matuschek (Hrsg.), *Immer Anschluss unter dieser Nummer. Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierete Arbeit in Call Centern* (S.49-61). Berlin: edition sigma.
- Holtgrewe, Ursula/ Kerst, Christian (2002). Call Center: Die Institutionalisierung von Flexibilität. *Industrielle Beziehungen*, 9 (2), 186-208.
- Holtgrewe, Ursula/ Kerst, Christian/ Shire Karen (2002). *Re-organizing service work. Call Centres in Germany and Britain*. Aldershot, Hampshire: Ashgate.
- Homburg, Christian/ Werner, Harald (1998). Kundenorientierung – Mit System. Mit Customer Orientation Management zu Profitablem Wachstum. Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Hüning, Hasko/ Stodt, Ulrike (1999). Regulierte Desintegration. Aspekte des internen Arbeitsmarktes in der Deutschen Bahn AG. In: H.M. Nickel/ S. Völker/ H. Hüning (Hrsg.), *Transformation – Unternehmensreorganisation – Geschlechter-*

- forschung, Reihe Geschlecht und Gesellschaft, Bd. 22 (S. 175-204). Opladen: Leske + Budrich.
- Internationale Erich-Fromm-Gesellschaft (Hrsg.) (1995). Die Charaktermauer. Zur Psychoanalyse des Gesellschaftscharakters in Ost- und Westdeutschland. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Isic, Amela/ Dormann, Christian/ Zapf, Dieter (1999): Belastungen und Ressourcen an Call Center – Arbeitsplätzen. Zeitschrift für Arbeitswissenschaften, 3, 202-208.
- Israel, Joachim (1972). Der Begriff Entfremdung. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch.
- James, Nicki (1989). Emotional labour: skill and work in the social regulation of feelings. *The Sociological Review*, 37, 15-42.
- James, Nicki (1992). Care = organisation + physical labour + emotional labour. *Sociology of Health and Illness*, 14, 488-509.
- Junker, Peter (1996). Soziale Unternehmen auf dem Weg ins Zeitalter mündiger Verbraucher – Perspektiven und Visionen. In: Paul-Lempp-Stiftung (Hrsg.), Kundenorientierung in sozialen Unternehmen: Perspektiven und Visionen (S. 71-77). Stuttgart, Berlin, Bonn, Budapest, Düsseldorf, Heidelberg, Prag, Wien: Raabe.
- Kemper, Theodore (1981). Social constructionist and positivist approaches to the sociology of emotions. *American Journal of Sociology*, 87, 336-362.
- Kirchner, Helga/ Kirchner, Wilhelm (1999). Erfolgreich am Markt. Betriebswirtschaftliche Lösungsansätze für Einrichtungen der Altenhilfe. *Altenheim*, 9, 24-26.
- Kleemann, Frank/ Matuschek, Ingo (2001). Zur Erfassung subjektiver Leistungen in informatisierter Arbeit. In: I. Matuschek/ A. Henninger/ F. Kleemann (Hrsg.), Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde – Gestaltungskonzepte – Theoretische Perspektiven (S. 257-279). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Kleemann, Frank/ Matuschek, Ingo (2002). Between Job and Satisfaction: Motivations and Career Orientations of German “High Quality” Call Center Employees. *Electronic Journal of Sociology*: 6 (2), [http://www.sociology.org/content/vol-006.002/kleemann\\_matuschek.html](http://www.sociology.org/content/vol-006.002/kleemann_matuschek.html)].
- Kleemann, Frank/ Matuschek, Ingo (Hrsg.) (2003a). Immer Anschluss unter dieser Nummer. Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierete Arbeit im Call Center. Berlin: edition sigma.
- Kleemann, Frank/ Matuschek, Ingo (2003b). Subjektivierung in Informatisierter Kommunikationsarbeit: Manufacturing Consent in High Quality Call Centern. In: K. Schönberger/ S. Springer (Hrsg.), Subjektivierete Arbeit, Mensch, Organisation und Technik in einer entgrenzten Arbeitswelt (S.117-142). Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Kleemann, Frank/ Matuschek, Ingo/ Voß, G. Günter (2002). Subjektivierung von Arbeit. Ein Überblick zum Stand der Diskussion. In: M. Moldaschl/ G. G. Voß (Hrsg.), Subjektivierung von Arbeit (S. 53-100). München, Mering: Hampp.
- Kleinbeck, Uwe (1997). Motivation. In: H. Luczak/ W. Volpert (Hrsg.), Handbuch Arbeitswissenschaft (S. 261-266). Stuttgart: Schäffer + Poeschel.
- Kneer, Georg/ Nassehi, Armin/ Schroer, Markus (Hrsg.) (2000). Soziologische Gesellschaftsbegriffe. Konzepte moderner Zeitdiagnose (2. Aufl.). München: Fink.
- Kneer, Georg/ Nassehi, Armin/ Schroer, Markus (Hrsg.) (2001). Klassische Gesellschaftsbegriffe der Soziologie. München: Fink.
- Koch-Straube, Ursula (1997). Fremde Welt Pflegeheim. Eine ethnologische Studie. Bern: Hans Huber.

- Kohlberg, Lawrence (1996). Die Psychologie der Moralentwicklung. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- König, Klaus/ Benz, Angelika (1997). Privatisierung und staatliche Regulierung: Bahn, Post und Telekommunikation, Rundfunk. Baden-Baden: Nomos.
- Korczynski, Marek (2001). The Contradictions of Service Work: Call Centre as Customer-Oriented Bureaucracy. In: A. Sturdy/ I. Grugulis/ H. Willmott (Hrsg.), Customer Service. Empowerment and Entrapment (S. 79-101). Houndsmill, Basingstoke, Hampshire: Macmillan.
- Korczynski, Marek (2002). Human Resource Management in Service Work. Houndmills: Palgrave.
- Körs, Anna/ von Lüde, Rolf/ Nerlich, Mark R. (2003). Zwischen Computer Telephony und Voice Recognition – Zur Zukunft des Human Aspect in der Teledienstleistungsarbeit. In: F. Kleemann/ I. Matuschek (Hrsg.), Immer Anschluss unter dieser Nummer. Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Call Centern (S. 141-162). Berlin: edition sigma.
- Koschnick, Wolfgang J. (1997). Lexikon Marketing. Enzyklopädie des Marketing, Band 1. Stuttgart: Schäfer + Pöschel.
- Krell, Gertraude (2001). Zur Analyse und Bewertung von Dienstleistungsarbeit. Industrielle Beziehungen, 8, 9-36.
- Kühn, Richard (1991). Methodische Überlegungen zum Umgang mit der Kundenorientierung im Marketing-Management. Marketing ZFP, 2, 97-108.
- Kunstmann, Wilfried (2001). Kunde, Käufer, Patient, Klient – Die Rolle des Hilfebefürchtigen in der sozialen Arbeit. Theorie und Praxis der sozialen Arbeit, 4, 138-142.
- Latour, Bruno (1991). Technology is society made durable. In: J. Law (Hrsg.), A Sociology of Monsters: Essays on Power, Technology and Domination (S. 103-131). London, New York: Routledge.
- Latour, Bruno (1996). Ein Türschließer streikt. In: Ders., Der Berliner Schlüssel. Erkundungen eines Liebhabers der Wissenschaften (S. 62-83). Berlin: Akademie Verlag.
- Latour, Bruno (1998). Wir sind nie modern gewesen. Versuch einer symmetrischen Anthropologie. Frankfurt a.M.: Fischer.
- Latour, Bruno (1999). On Recalling ANT. In: J. Law/ J. Hassard (Hrsg.), Actor Network Theory and After (S. 15-25). Oxford: Blackwell.
- Latour, Bruno (2001). Gabriel Tarde und das Ende des Sozialen. Soziale Welt, 3, 361-375.
- Law, John (1992). Notes on the Theory of the Actor-Network: Ordering, Strategy, and Heterogeneity. Systems Practice, 5 (4), 379-393.
- Law, John (1994). Organizing Modernity. Oxford: Blackwell.
- Law, John (2001). Ordering and Obduracy. Lancaster University: Centre for Science Studies and the Department of Sociology. Veröffentlicht unter <http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/soc068jl.html>. Sichtungdatum: Oktober 2002.
- Law, John/ Hassard, John (Hrsg.) (1999). Actor Network Theory and After. Oxford: Blackwell.
- Law, John/ Singleton, Vicky (2000). This is Not an Object. Lancaster University: Centre for Science Studies, the Department of Sociology and the Institute for

- Women's Studies. Veröffentlicht unter <http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/soc032jl.html>. Sichtungsdatum: Oktober 2002.
- Lee, Nick/ Brown, Steve (1994). Otherness and the Actor Network. *The Undiscovered Continent. American Behavioral Scientist*, 37 (6), 772-790.
- Lee, Nick/ Hassard, John (1999). Organization Unbound: Actor-Network Theory, Research Strategy and Institutional Flexibility. *Organization*, 3 (6), 391-404.
- Leidner, Robin (1993). *Fast Food, fast Talk. Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Leidner, Robin (1996). Rethinking Questions of Control – Lessons from McDonalds. In: C. L. Macdonald/ C. J. Sirianni (Hrsg.), *Working in the Service Society* (S. 29-49). Philadelphia: Temple University Press.
- Leitner, Konrad/ Lüders, Elke/ Greiner, Birgit/ Ducki, Antje/ Niedermeier, Renate/ Volpert, Walter (1993). Analyse psychischer Anforderungen und Belastungen in der Büroarbeit. *Das RHIA/VERA-Büro-Verfahren. Handbuch*. Göttingen: Hogrefe.
- Linke, Angelika/ Nussbaumer, Markus/ Portmann, Paul R. (1996). *Studienbuch Linguistik*. Tübingen: Niemeyer.
- Loesch, Achim von (1987). Privatisierung öffentlicher Unternehmen: Ein Überblick über die Argumente, *Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft und Gemeinwirtschaft*, 23. Baden-Baden: Nomos.
- Loseke, Donileen R./ Cahill, Spencer E. (1986). Actors in search of a character: Student social workers' quest for professional identity. *Symbolic Interaction*, 9, 245-258.
- Maaß, Susanne/ Theißing, Florian/ Zallmann, Margitta (2001). Computereinsatz und Arbeitsgestaltung in Call-Centern. In: H. Oberquelle/ R. Oppermann/ J. Krause (Hrsg.), *Mensch & Computer 2001. Gemeinsame Fachtagung der German Chapter of the ACM und der Gesellschaft für Informatik (GI), Fachausschuss Mensch-Computer-Interaktion* (S. 61-69). Stuttgart: Teubner.
- Maaß, Susanne/ Theißing, Florian/ Zallmann, Margitta (2002). Unterstützung von Interaktionsarbeit im Call Center. *Neue Fragen für die arbeitsorientierte Softwareentwicklung. I-com – Zeitschrift für interaktive und kooperative Medien*, 3, 4-11.
- Macdonald, Cameron L./ Sirianni, Carmen (1996). The Service Society and the Changing Experience of Work. In: C.L. Macdonald/ C. Sirianni (Hrsg.), *Working in the Service Society, Labor and Social Change* (S. 1-28). Philadelphia: Temple University Press.
- Marx, Karl (1974). *Ökonomisch-Philosophische Manuskripte*. Leipzig: Phillip Reclam Jr.
- Matuschek, Ingo/ Kleemann, Frank (2003). Jobben als Berufung? Zur partikular-intrinsischen Arbeitsmotivation von Beschäftigten in High-Quality-Call-Centern. In F. Kleemann/ I. Matuschek (Hrsg.), „Immer Anschluss unter dieser Nummer“ – rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Call Centern (S. 183-204). Berlin: edition sigma.
- Matuschek, Ingo/ Kleemann, Frank/ Voß, G. Günter (2002). Personaler Arbeitsstil – ein Konzept zur Untersuchung „subjektivierter“ Arbeit. In: M. Moldaschl/ G. G. Voß (Hrsg.), *Subjektivierung von Arbeit* (S. 219-238). München, Mering: Hampp.
- Meffert, Heribert/ Perrey, Jesko/ Schneider, Helmut (2000). Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung im Verkehrsdienstleistungsbereich. In: H. Meffert (Hrsg.), *Verkehrsdienstleistungsmarketing. Marktorientierte Unternehmensführung bei der Deutschen Bahn AG* (S. 1-56). Wiesbaden: Gabler.

- Metz, Anna-Marie/ Rothe, Heinz-Jürgen/ Degener, Mirko (2001). Belastungsprofile von Beschäftigten in Call Centers. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 45 (3), 124-135.
- Meyer, Anton/ Blümelhuber, Christian/ Ertl, Robert (2000). Der Kunde als Co-Produzent und Co-Designer – oder: die Bedeutung der Kundenintegration für die Qualitätspolitik von Dienstleistungsanbietern. In: M. Bruhn/ B. Stauss (Hrsg.), *Dienstleistungsqualität. Konzepte – Methoden – Erfahrungen* (S. 50-70). Wiesbaden: Gabler.
- Michael, Mike (1996). *Constructing Identities. The Social, the Nonhuman and Change*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Michael, Mike (2000). *Reconnecting Culture, Technology and Nature. From society to heterogeneity*. London, New York: Routledge.
- Michelsen, Uwe A. (1997). Qualifikation. In: H. Luczak/ W. Volpert (Hrsg.), *Handbuch Arbeitswissenschaft* (S. 245-248). Stuttgart: Schäffer + Poeschel.
- Mill, John Stuart (1997). *Der Utilitarismus*. Stuttgart: Reclam.
- Miller, Daniel (Hrsg.) (1998). *Material Cultures: Why Some Things Matter*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mol, Annemarie (2002). *The Body Multiple: Ontology in Medical Practice*. Durham, London: Duke University Press.
- Mol, Annemarie/ Law, John (1999). *Situated Bodies and Distributed Selves: Enacting Hypoglycaemia*. Lancaster University: Department of Sociology. Veröffentlicht unter <http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/stslaw5.html>. Sichtungsdatum: Oktober 2002.
- Moldaschl, Manfred (1991). *Frauenarbeit oder Facharbeit?* Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Moldaschl, Manfred (1998). Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In SOFI, IfS, ISF, INIFES (Hrsg.), *Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997 Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten* (S.197-250). Berlin: Edition Sigma.
- Moldaschl, Manfred (2001). Herrschaft durch Autonomie – Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen. In: B. Lutz (Hrsg.), *Entwicklungsperspektiven von Arbeit. Ergebnisse aus dem Sonderforschungsbereich 333 der Universität München*, Deutsche Forschungsgemeinschaft. Berlin: Akademie-Verlag.
- Moldaschl, Manfred (2002a). Ökonomien des Selbst – Subjektivität in der Unternehmungsgesellschaft. In: J. Klages/ S. Timpf (Hrsg.), *Facetten der Cyberwelt* (S.29-62). Hamburg: VSA.
- Moldaschl, Manfred (2002b). Subjektivierung – Eine neue Stufe in der Entwicklung der Arbeitswissenschaften? In: M. Moldaschl/ G.G. Voß (Hrsg.), *Subjektivierung von Arbeit* (S. 23-52). München, Mering: Hampp.
- Moser, Ingunn/ Law, John (2001). 'Making Voices': New Media Technologies, Disabilities, and Articulation. Lancaster University: Centre for Science Studies and the Department of Sociology. Veröffentlicht unter <http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/soc060jl.html>. Sichtungsdatum: Oktober 2002.
- Müller, C. Wolfgang (1997). Der Klient als Kunde. Von der Marktförmigkeit helfender Beziehungen. In: U. Braun/ R. Schmidt (Hrsg.), *Entwicklung einer lebensweltlichen Pflegekultur* (S. 53-63). Regensburg: Transfer.

- Munro, Rolland (1997). Ideas of difference: stability, social spaces and the labour of division. In: K. Hetherington/ R. Munro (Hrsg.), *Ideas of Difference: Social Spaces and the Labour of Division* (S. 3-24). Oxford: Blackwell.
- Murphy, John A. (1994). *Dienstleistungsqualität in der Praxis: Ein Handbuch für den praktischen Gebrauch*. München: Hanser Verlag.
- Nerdinger, Friedemann W. (1994). *Zur Psychologie der Dienstleistung: Theoretische und empirische Studien zu einem wirtschaftspsychologischen Forschungsgebiet*. Stuttgart: Schaeffer + Poeschel.
- Nerdinger, Friedemann W. (2001). *Psychologie des persönlichen Verkaufs*. München: Oldenbourg.
- Nerdinger, Friedemann W. (2003). Emotionsarbeit und Burnout in der gesundheitsbezogenen Dienstleistung. In: A. Büssing/ J. Glaser (Hrsg.), *Dienstleistungsqualität und Qualität des Arbeitslebens im Krankenhaus*, Schriftenreihe "Organisation und Medizin" (S. 181-197). Göttingen: Hogrefe.
- Nerdinger, Friedemann W./ Röper, Matthias (1999). Emotionale Dissonanz und Burnout. Eine empirische Untersuchung im Pflegebereich eines Universitätskrankenhauses. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 53 (3), 187-193.
- o.V. (1997). "Langer Atem". *Bahn-Chef Heinz Dürr über den schwierigen Weg zum Unternehmen*. *Managermagazin*, 2, 44.
- Oesterreich, Rainer/ Leitner, Konrad/ Resch, Marianne (2000). *Analyse psychischer Anforderungen und Belastungen in der Produktionsarbeit. Das Verfahren RHIA/VERA-Produktion*. Göttingen: Hogrefe.
- Oesterreich, Rainer/ Resch, Marianne (1985). Zur Analyse arbeitsbezogener Kommunikation. *Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie*, 5, 87-106.
- Oesterreich, Rainer/ Volpert, Walter (1999). *Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung*. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Hans Huber Verlag.
- Otto, Hans-Uwe/ Schaarschuch, Andreas (1999). A new social service professionalism? The development of social work theory in Germany. *International Journal of Social Welfare*, 8, 38-46.
- Overlander, Gabriele (2000). *Die Last des Mitfühlens. Aspekte der Gefühlsregulierung in sozialen Berufen am Beispiel der Krankenpflege*. Frankfurt a.M.: Mabuse.
- Parkinson, Brian (1991). Emotional Stylists: Strategies of Expressive Management among Trainee Hairdressers. *Cognition & Emotion*, 5 (1), 419-434.
- Paseka, Angelika (1991). Gefühlsarbeit – eine neue Dimension für die Krankenpflegeforschung. *Pflege*, 4, 188-194.
- Paul-Lempp-Stiftung (Hrsg.) (2000). *Kundenorientierung in sozialen Unternehmen: Perspektiven und Visionen*. Stuttgart, Berlin, Bonn: Raabe.
- Peper, Magret (2000). Pflege als Beziehungsprozess oder das Leiden am Leiden Anderer. *Pflegemagazin*, 3, 35-38.
- Peretti, Peter O./ O'Connor, Patrick (1989). Effects of Incongruence Between the Perceived Self and the Ideal Self on Emotional Stability of Stripteasers. *Social Behaviour and Personality*, 17, 81-92.
- Peters, Thomas J./ Waterman, Robert H. (1990). *Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann*. München: MVG-Verlag.

- Pflugk, Beate (2002). Arbeitsbedingungen in Call Centern. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Sonderausgabe: Ergonomie im Büro, 288-294.
- Pongs, Armin (Hrsg.) (1999). In welcher Gesellschaft leben wir eigentlich? Gesellschaftskonzepte im Vergleich, Band 1. München: Dilemma.
- Pongs, Armin (Hrsg.) (2000). In welcher Gesellschaft leben wir eigentlich? Gesellschaftskonzepte im Vergleich, Band 2. München: Dilemma.
- Poppitz, Angela (2003). Dienstleistungsarbeit im Zugbegleitdienst – ein doppelter Balanceakt. Arbeit, 12 (2), 99-111.
- Preuß, Erich (2000). Eisenbahner. Ein Traumberuf im Wandel der Zeiten. München: Gera Mond Verlag.
- Prinz, Gerhard (1990). Eisenbahner im Königreich Württemberg. Der Arbeitsalltag des württembergischen Eisenbahnpersonals um 1900. In: Hauptvorstand des Bundesbahn-Sozialwerkes (Hrsg.), Der Eisenbahner-Genealoge. Archiv-Mitteilungen, Sammlung von Forschungshilfen und Forschungsergebnissen, 3, Frankfurt a. M.
- Quinn, Feargal (1990). *Crowning the Customer*. Dublin: The O'Brians Press.
- Rademacher, Jörg (2000). Transparenz schafft Erfolg. Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit als entscheidende Schlüsselgröße. *Altenheim*, 10, 24-29.
- Raestrup, Bernhard (2002). Call-Center – Die lächelnde Stimme im Stress. *Die Mitbestimmung*, 6, 42-44.
- Rafaeli, Anat/ Sutton, Robert I. (1987). Expression of Emotion as Part of the Work Role. *Academy of Management Review*, 12 (1), 23-37.
- Rafaeli, Anat/ Sutton, Robert I. (1990). Busy Stores and Demanding Customers: How do They Affect the Display of Positive Emotion? *Academy of Management Journal*, 33 (3), 623-637.
- Rafaeli, Anat/ Sutton, Robert I. (1991). Emotional Contrast Strategies as Means of Social Influence: Lessons from Criminal Interrogators and Bill Collectors. *Academy of Management Journal*, 34 (4), 749-775.
- Rastetter, Daniela (1999). Emotionsarbeit. Stand der Forschung und offene Fragen. *Arbeit*, 8 (4), 374-388.
- Red. BahnZeit (2003a). Servicetraining hilft Umsatz steigern. *BahnZeit*, 2, 10.
- Red. BahnZeit (2003b). Mitarbeiter vermissen Lob und Anerkennung. Stichprobenbefragung im Personenverkehr – Bahner zeigen Handlungsbedarf auf. *BahnZeit*, 5, 11.
- Red. derFahrgast (2002). Reform überfällig: Fahrgäste ohne Rechte. Nirgends ist der Verbraucherschutz so mangelhaft. *derFahrgast*, 1, 4-7.
- Reibnitz, Christine von/ Schnabel, Peter-Ernst/ Hurrelmann, Klaus (Hrsg.) (2001). *Der mündige Patient*. Weinheim: Juventa.
- Reitz, Rüdiger (2001). Im Pflegeheim: Rituale am Ende des Lebens – eine Handreichung für Angehörige. *Theorie und Praxis*, 3, 111-116.
- Renner, Andreas (1992). Dienstleistungsarbeit bei der Bundesbahn – Am Beispiel der ZugbegleiterInnen im IC-/EC-Dienst. *Arbeit*, 4 (1), 331-351.
- Resch, Marianne G. (1991). *Haushalt und Familie: Der zweite Arbeitsplatz*. Bern: Huber.
- Richter, Peter/ Schulze, Frank (2001): Arbeitsorganisation als Möglichkeit der Beanspruchungsoptimierung an Call – Center – Arbeitsplätzen. In: I. Matuschek/ A. Henninger/ F. Kleemann (Hrsg.), *Neue Medien im Arbeitsalltag*. Empirische Be-



- funde – Gestaltungskonzepte – theoretische Perspektiven (S. 131-146). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Richter-Mundani, Stefan (1999). Kundenbindungssysteme für Kreditinstitute. Der Zusammenhang von Kundenorientierung, Dienstleistungsqualität und Beschwerdemanagement. Gabler Edition Wissenschaft, Bank- und Finanzwirtschaft (herausgegeben von Hermann Meyer zu Selhausen). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Rieder, Kerstin (1999). Zwischen Lohnarbeit und Liebesdienst. Belastungen in der Krankenpflege. Weinheim, München: Juventa.
- Rieder, Kerstin (2000). „Irgendwie ist man erpressbar“. Spezifische Belastungen in der Krankenpflege. *Organisationsberatung – Supervision – Clinical Management*, 2, 135-144.
- Rieder, Kerstin (2003). Dialogische Dienstleistungsarbeit in der Krankenpflege. Konzepte für die Analyse von Belastungen und Anforderungen. In: E. Ulich (Hrsg.), *Arbeitspsychologie in Krankenhaus und Arztpraxis* (S.151-167). Bern: Huber.
- Rieder, Kerstin/ Matuschek, Ingo (2003). Kritische Situationen in Dienstleistungsinteraktionen. In: F. Kleemann/ I. Matuschek (Hrsg.), *Immer Anschluss unter dieser Nummer. Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierter Arbeit in Call Centern* (S. 205-221). Berlin: edition sigma.
- Rieder, Kerstin/ Matuschek, Ingo/ Anderson, Philip (2002). Co-Production in Call Centers: The Workers' and Customers' Contribution. In: U. Holtgrewe/ C. Kerst/ K. Shire (eds.), *Re-organising Service Work: Call Centers in Germany and Britain* (S. 204-227). Aldershot, Hampshire: Ashgate.
- Rieder, Kerstin/ Poppitz, Angela/ Dunkel, Wolfgang (2002). Kundenorientierung und Kundenkontrolle im Zugbegleitedienst. *WSI-Mitteilungen*, 55 (9), 505-509.
- Rieder, Kerstin/ Voß G. Günter (2003). Interaktive Kontrolle und Interaktionskultur im Call-Center: Zur sozialen Einbindung von Kunden in ein Dienstleistungsunternehmen. In: H. Jacobsen/ S. Voswinkel (Hrsg.), *Dienstleistungsarbeit – Dienstleistungskultur* (S. 54-63). Dortmund: Arbeitspapier 2003-1 der SAMF.
- Rieder, Kerstin/ Voß, G. Günter (2004). Interaktive Kontrolle im Call Center. In: F. Böhle/ J. Glaser (Hrsg.), *Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Gestaltung von Interaktionsarbeit in der Dienstleistung*. Göttingen: Hogrefe (in Vorbereitung).
- Ritzer, George (2000). *The McDonaldization of Society* (New Century Edition). Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Saatkamp, Paul/ Knebel, Erwin (2000). Rundum Betreuung für den Todesfall – Die AWO-Hospizgenossenschaft. *Theorie und Praxis*, 11, 422-427.
- Sachweh, Svenja (2000). Babysprache in der Altenpflege: Hallo, Mäuschen! Kuckuck! *Pflegezeitschrift*, 9, 601-604.
- Sachweh, Svenja (2002). Ist Babysprache bäh? *Altenpflege*, 4, 38-46.
- Sacks, Harvey (1992). *Lectures on conversation*. Oxford: Blackwell.
- Sauer, Dieter (Hrsg.) (2002). *Dienst-Leistung(s)-Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen*. Forschungsberichte aus dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München.
- Schillmeier, Michael (2000). Dis/ability and Technology – A relational account. In: D. Caballero/ M. T. Méndez/ J. Pastor (Hrsg.), *La mirada psicosociológica: grupos, procesos, lenguajes y culturas* (S. 91-95). Madrid: Biblioteca Nueva.

- Schillmeier, Michael (2002). *Dispersion of the Other: Dis/ability, Technology and the Blank*. Manuskript. München: Institut für Soziologie der Ludwig-Maximilians-Universität München.
- Schillmeier, Michael (2003). Die Zeit der Behinderung und die Tücken soziologischer Beschreibung. In: J. Allmendinger (Hrsg.), *Entstaatlichung und soziale Sicherheit. Verhandlungen des 31. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Leipzig 2002*. 2 Bände. Opladen: Leske + Budrich.
- Schimank, Uwe (2000). Gesellschaftliche Integrationsprobleme im Spiegel soziologischer Gegenwartsdiagnosen. *Berliner Journal für Soziologie*, 4, 448-469.
- Schimank, Uwe (2000a). *Theorien gesellschaftlicher Differenzierung* (2. Aufl.). Opladen: Leske + Budrich.
- Schimank, Uwe/ Volkmann, Ute (Hrsg.) (2000). *Soziologische Gegenwartsdiagnosen I. Eine Bestandsaufnahme*. Opladen: Leske + Budrich.
- Schimank, Uwe/ Volkmann, Ute (Hrsg.) (2002). *Soziologische Gegenwartsdiagnosen II. Vergleichende Sekundäranalysen*. Opladen: Leske + Budrich.
- Schivelbusch, Wolfgang (1977). *Geschichte der Eisenbahnreise. Zur Industrialisierung von Raum und Zeit im 19. Jahrhundert*. Hanser Anthropologie, herausgegeben von Wolf Lepenies und Henning Ritter, München-Wien: Carl Hanser Verlag.
- Schneekloth, Ulrich/ Müller, Udo (1999). *Wirkungen der Pflegeversicherung*. Schriftenreihe des Bundesministeriums für Gesundheit, Band 127. Baden-Baden: Nomos.
- Schneider, Gerhard (1983). Der Medizinstudent im Sezierraum. In: R. Lockot/ H. P. Rosemeier (Hrsg.), *Ärztliches Handeln und Intimität. Eine medizin-psychologische Perspektive* (202-222). Stuttgart: Enke.
- Sennett, Richard (1983). *Verfall und Ende des öffentlichen Lebens. Die Tyrannei der Intimität*. Frankfurt a.M.: Fischer.
- Sennett, Richard (1998). *Der flexible Mensch*. Berlin: Berlin-Verlag.
- Sichler, Ralph (in Druck). Autonomie – Ihre Konstitution und Ambivalenz im Kontext von Arbeit und Lebensführung. In W. G. Weber, P.-P. Pasqualoni/ C. Burtscher (Hrsg.), *Wirtschaft, Demokratie und Soziale Verantwortung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Smith, Allen C./ Kleinman, Sherryl (1989). Managing Emotions in Medical School: Students' Contacts with the Living and the Dead. *Social Psychology Quarterly*, 52, 56-69.
- Sohn-Rethel, Alfred (1972). *Geistige und körperliche Arbeit*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Sozialministerium Baden-Württemberg (Hrsg.) (2000). *Weiterentwicklung der Versorgungskonzepte für Demenzerkrankte in (teil-)stationären Altenhilfeeinrichtungen*. Stuttgart.
- Staminski, Wolfgang (1995). *Mythos Kundenorientierung. Was Kunden wirklich wollen*. Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Strauss, Anselm L./ Fagerhaugh, Shizuko/ Suczek, Barbara/ Winter, Carolyn (1980). Gefühlsarbeit. Ein Beitrag zur Arbeits- und Berufssoziologie. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 32 (4), 629-651.
- Sutton, Robert I. (1991). Maintaining Norms about Expressed Emotions: The Case of Bill Collectors. *Administrative Science Quarterly*, June, 36, 245-268.
- Tackenberg, Peter/ Abt-Zegelin, Angelika (Hrsg.) (2000). *Demenz und Pflege. Eine interdisziplinäre Betrachtung*. Frankfurt a.M.: Mabuse.

- Tausch-Flammer, Daniela (1996). Das Hospiz – ein anderer Umgang mit Sterben und Tod. In: Paul Leupp Stiftung (Hrsg.), Kundenorientierung im sozialen Unternehmen (S. 245-254). Stuttgart: Schäffer + Poeschel.
- Thoits, Peggy (1996). Managing the emotions of others. *Symbolic Interaction*, 19, 85-109.
- Ulich, Eberhard (2001). *Arbeitspsychologie*. Stuttgart: Schäffer + Poeschel, Zürich: vdf.
- Ulrich, Peter (1997). *Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie* (2.Aufl.). Bern: Paul Haupt.
- Voges, Wolfgang (2002). *Pflege alter Menschen als Beruf. Studienbuch zur Berufssoziologie eines Tätigkeitsfeldes*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Volpert, Walter (1975). Die Lohnarbeitswissenschaft und die Psychologie der Arbeitstätigkeit. In: P. Groskurth/ W. Volpert (Hrsg.), *Lohnarbeitspsychologie. Berufliche Sozialisation: Emanzipation zur Anpassung* (S. 11-196). Frankfurt a. M.: New York: Campus.
- Volpert, Walter (1981). Der Zusammenhang von Arbeit und Persönlichkeit aus handlungspsychologischer Sicht (Republikation des Textes von 1979). In: H. Tietgens (Hrsg.), *Sozialpolitische Aspekte der Weiterbildung* (S. 100-131). Braunschweig: Westermann.
- Volpert, Walter (1994). Welche Arbeit ist gut für den Menschen? Entwicklungsförderliche Aspekte von Arbeits- und Lernbedingungen. In: Ders. (Hrsg.), *Wider die Maschinenmodelle des Handelns. Aufsätze zur Handlungsregulationstheorie* (S. 91-108). Lengerich: Pabst.
- Volpert, Walter (1999). *Wie wir handeln – was wir können. Ein Disput als Einführung in die Handlungspsychologie*. Sottrum: artefact.
- Volpert, Walter (2002). Psychologie der frei flottierenden Arbeitskraft. In M. Moldaschl/ G. G. Voß (Hrsg.), *Subjektivierung von Arbeit* (S.261-279). München: Hampp.
- Volpert, Walter (2003). *Wie wir handeln – was wir können* (3. überarb. u. aktualis. Aufl.). Sottrum: Artefact.
- Voß, G. Günter (2000). Paradoxien guter Arbeit. Zu einigen Ambivalenzen industriesoziologischer Ideale. Vortrag auf dem Kongress für Soziologie, Köln, 26.-29. 9. 2000 [on-line]. Verfügbar unter: <http://www.tu-chemnitz.de/phil/soziologie/voss/down2.htm> [6. 8. 2003]
- Voß, G. Günter/ Pongratz, Hans (1998). Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50, 131-158.
- Voß, G. Günter/ Rieder, Kerstin (2004). Der Arbeitende Konsument. Auf dem Wege zu einer neuen gesellschaftlichen Grundform individueller Reproduktion? (Veröff. i.V.)
- Voswinkel, Stephan (2000). Das mcdonaldistische Produktionsmodell. In: H. Minssen (Hrsg.), *Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit* (S. 177-201). Berlin: edition sigma.
- Walter-Hamann, Renate (2000). Kunde oder nicht? Das ist hier die Frage. *Neue Caritas*, 6, 8-13.
- Weber, Wolfgang G. (1998). Kooperation in Organisationen unter arbeits- und sozialpsychologischen Gesichtspunkten – vom individual-utilitaristischen zum prosozialen Handeln? In E. Spieß/ F. W. Nerdinger (Hrsg.), *Kooperation in Unterneh-*

- men (Sonderband 1998 der Zeitschrift für Personalforschung) (S.33-60). München: Hampp.
- Weber, Wolfgang G. (2002). Partialisierung der Handlungsregulation – Zur Aktualität der Entfremdung als Gegenstand der Arbeitspsychologie. In M. Moldaschl (Hrsg.), *Neue Arbeit – Neue Wissenschaft der Arbeit? Festschrift zum 60. Geburtstag von Walter Volpert* (S.171-218). Heidelberg: Asanger.
- Weber, Wolfgang G. (in Druck). Added Value statt Werten? – Zur Genese von Entfremdung in Arbeit und sozialer Interaktion. In C. Posch/ S. Schuierer/ A. J. Schuierer (Hrsg.), *Arbeit zwischen Befriedigung und Entfremdung*. Innsbruck: Studienverlag.
- Weber, Wolfgang G./ Ostendorp, Carsten/ Wehner, Theo (2003). Soziale Handlungsorientierungen und soziale Kompetenzen in inter-organisationalen Netzwerken. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 57 (5), 198-213.
- Weihrich, Margit/ Dunkel, Wolfgang (2003). Abstimmungsprobleme in Dienstleistungsbeziehungen. Ein handlungstheoretischer Zugang. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 55 (4), 738-761.
- Wharton, Amy S. (1993). The Affective Consequences of Service Work. *Managing Emotions on the Job. Work and Occupations*, 20 (2), 205-232.
- Wiggershaus, Rolf (1988). *Die Frankfurter Schule – Geschichte, theoretische Entwicklung, Politische Bedeutung*. München: dtv.
- Wilkening, Karin (2001). Organisation der Sterbebegleitung – eine Zwischenbilanz. *Theorie und Praxis*, 6, 221-225.
- Willamowski, Annett/ Richter, Peter (2002). Arbeitsorganisation im Call Center: Strategien gegen Stress durch Unterforderung – Ein ostdeutsches Call Center „unter der Lupe“. *Call Center Konkret*, 4, 32-33.
- Wolf, Winfrid (1986). *Eisenbahn und Autowahn. Personen- und Gütertransport auf Schiene und Straße. Geschichte, Bilanz, Perspektiven*. Hamburg, Zürich: Rasch und Röhrig.
- Zapf, Dieter/ Vogt, Christoph/ Seifert, Claudia/ Mertini, Heidrun/ Isic, Amela (1999). Emotion work as a source of stress. The concept and development of an instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 371-400.
- Zurek, Adam (1998). Zum Stand der Entfremdungsdebatte für die Psychologie. *Journal für Psychologie*, 6 (1), 6-23.



## **Autorinnen und Autoren**

*Philip Anderson* (Dr. phil.), geb. 1957. Zeithistoriker und Sozialwissenschaftler (Schwerpunkt Migrationsforschung). Studium der Neueren Geschichte an der Universität von York, England, mit Abschluß BA Modern History. Danach Studium der Neueren Geschichte an der LMU, München. 1990 Promotion mit Unterstützung eines Stipendiums der Hans-Böckler-Stiftung (Dissertationsthema „Die Nahostpolitik der Briten 1957-1960“). 1995 Untersuchung für die Stadt München zur sozialen Situation von Muslimen. 1996 bis 1998 Untersuchung der sozialen und ökonomischen Situation von irregulären Migranten in Großbritannien im Auftrag des Jesuit Refugee Service (JRS). 1998 bis 1999 Untersuchung für die Stadt München über die Öffnung der sozialen Dienste für ausländische Bewerber/innen. 1998 bis 1999 Untersuchung zur Situation von Flüchtlingskindern (Projekt Multikulturelles Kinderleben in Deutschland). 2000 bis 2003 wiss. Mitarbeiter im DFG-Forschungsprojekt „Dienstleistung als Interaktion“ (Schwerpunkt Altenhilfe). Mai 2001 bis Sommer 2002 Untersuchung im Auftrag der LHS München zur sozialen Situation von Migranten ohne Papiere. Februar bis Oktober 2003 Projekt der Arbeiterwohlfahrt (Oberbayern) zum Thema Sterbebegleitung in der stationären Altenhilfe.

Dr. Philip Anderson, Anglerstr. 28, D-80339 München.  
Email: philip.anderson@gmx.de

*Eva Brückner* (Diplom-Soziologin), geb. 1977. 1997 bis 2003 Studium der Soziologie in München. Juni 2000 bis Januar 2003 studentische Hilfskraft im DFG-Forschungsprojekt der TU-Chemnitz „Dienstleistung als Interaktion“. Seit Herbst 2003: Vorbereitung einer Promotion zum Themenkomplex Dienstleistungsarbeit, Körper und Gender.

Adresse: Dipl.-Soz. Eva Brückner, Dreimühlenstr. 24, D-80469 München.  
Email: eva-brueckner@web.de

*Wolfgang Dunkel* (Dr. phil.), geb. 1959. Studium der Soziologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Projekt „Alltägliche Lebensführung“ am Sonderforschungsbereich 333 der LMU München (1987-1993) und am Münchner Forschungsverbund Public Health (1994-1996). Qualitätsmanagement bei der Arbeiterwohlfahrt, Bezirksverband Oberbayern e.V. (1998-2001), seit 2001 zuständig für den Bereich der Dienstleistungsarbeit am Institut für Sozialwissen-

schaftliche Forschung e.V. (ISF München). Forschungsgebiete: Interaktive Arbeit, personenbezogene Dienstleistungen, Pflegeforschung, Soziologie der Emotionen, qualitative Methoden.

Dr. Wolfgang Dunkel, ISF München, Jakob-Klar-Str. 9, D-80796 München.  
Email: wolfgang.dunkel@isf-muenchen.de

*Frank Kleemann* (Diplom-Soziologe, Master of Arts), Geb. 1967. Studium der Soziologie an der Universität München und der University of Pennsylvania in Philadelphia, Zusatzstudium „Qualitative Methoden in den Sozialwissenschaften“ an der FU Berlin. Seit 1998 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Soziologie der TU Chemnitz im Arbeitsbereich Industrie- und Techniksoziologie. Arbeitsgebiete: Arbeits- und Techniksoziologie, qualitative Sozialforschung, Arbeit und Subjektivität, Alltag und Alltägliche Lebensführung, Handlungs- und Praxistheorie.

Dipl.-Soz. M.A. Frank Kleemann, Technische Universität Chemnitz, Institut für Soziologie – Industrie- und Techniksoziologie, Reichenhainerstr. 41, D-09107 Chemnitz.  
Email: frank.kleemann@phil.tu-chemnitz.de

*Michael Heinlein* (Diplomsoziologe), geb. 1977. Studium der Soziologie in München. Von 2000 bis 2003 studentische Hilfskraft im DFG-Projekt „Dienstleistung als Interaktion“. Von 2003 bis 2004 studentische Hilfskraft am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF München). Seit Januar 2004 wissenschaftlicher Angestellter am Sonderforschungsbereich 536 „Reflexive Modernisierung“ im Teilprojekt C7 „Transnationale Erinnerung: Vergebung und Wiedergutmachung im globalen Zeitalter“.

Dipl.-Soz. Michael Heinlein, SFB 536 der Universität München – Teilprojekt C7, Theresienstr. 37-39, D-80333 München.  
Email: Michael.Heinlein@soziologie.uni-muenchen.de

*Ingo Matuschek* (Dr. rer. soc, Diplom-Sozialwirt), geb. 1961. Studium der Sozialwissenschaften an der Universität Osnabrück, Promotion an der Humboldt-Universität zu Berlin. 1992/93 Wissenschaftliche Tätigkeit im Bereich der Jugendsoziologie an der FU Berlin, 1993 bis 1997 Mitarbeiter an der Humboldt-Universität zu Berlin (im Rahmen eines Kooperationsprojektes des SFB 227 der Universität Bielefeld). Seit 1998 Forschungsmitarbeiter an der Professur Industrie- und Techniksoziologie der TU Chemnitz. Arbeitsschwerpunkte: Informatisierte Arbeit, Subjektivierung von Arbeit, Kommunikationsarbeit.

Dr. Ingo Matuschek, Technische Universität Chemnitz, Institut für Soziologie – Industrie- und Techniksoziologie, Reichenhainerstr. 41, D-09107 Chemnitz.  
Email: ingo.matuschek@phil.tu-chemnitz.de

*Angela Poppitz* (Diplom-Soziologin), geb. 1975. Studium der Soziologie an der Universität Leipzig, Technischen Universität Chemnitz sowie University of Herfordshire, Hatfield. Von 2000 bis 2003 wissenschaftliche Mitarbeiterin im DFG-Projekt „Dienstleistung als Interaktion“, von 2000 bis 2002 Quartiermanagerin im Rahmen des Bund-Länder-Programms „Die soziale Stadt. Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf“ in Chemnitz. Seit 2003 Promotionsstipendiatin der Hans-Böckler-Stiftung und Doktorandin an der Professur Industrie- und Techniksoziologie der Technischen Universität Chemnitz.

Dipl.-Soz. Angela Poppitz, Garchinger Straße 28, D-80805 München.  
Email: angela.poppitz@phil.tu-chemnitz.de

*Kerstin Rieder* (Dr. phil., Diplompsychologin), geb. 1965. Studium der Psychologie in Berlin. Von 1992 bis 1993 freie Mitarbeiterin bei einem privaten Institut im Bereich der gesundheitlichen Prävention. Von 1992 bis 1995 wiss. Mitarbeiterin am Institut für Humanwissenschaft in Arbeit und Ausbildung der TU Berlin (Forschungsprojekt zum handlungsorientierten Lernen). Von 1995 bis 1999 wiss. Mitarbeiterin am Fachgebiet Arbeitspsychologie und Arbeitspädagogik der TU Berlin, Promotion zu Belastungen bei dialogischer Dienstleistungsarbeit am Beispiel Krankenpflege. Von 2000 bis 2001 wiss. Mitarbeiterin an der TU Chemnitz (DFG-Forschungsprojekt „Dienstleistung als Interaktion“). Seit 2001 Universitätsassistentin am Institut für Psychologie der Universität Innsbruck, Arbeitsschwerpunkte: Interaktive Dienstleistungsarbeit, Frauen- und Geschlechterforschung sowie Handlungsorientiertes Lernen.

Dr. Kerstin Rieder, Universität Innsbruck, Institut für Psychologie, Innrain 52, A-6020 Innsbruck.  
Email: kerstin.rieder@uibk.ac.at

*Peggy Szymenderski* (Diplomsoziologin), geb. 1978. Studium der Soziologie in Chemnitz. Von 2000 bis 2003 studentische Hilfskraft an der Technischen Universität Chemnitz (DFG-Forschungsprojekt „Dienstleistung als Interaktion“). Seit 2003 wissenschaftliche Hilfskraft am Deutschen Jugendinstitut in München („Zukunftsfähigkeit von Familie“).

Dipl.-Soz. Peggy Szymenderski, Deutsches Jugendinstitut e.V. München, Abteilung Familie und Familienpolitik, Nockherstraße 2, D-81541 München.  
Email: szymenderski@dji.de



*G. Günter Voß* (Prof. Dr. rer.pol.), geb. 1950. Tätigkeit als Berufsoffizier, danach Studium der Soziologie, Psychologie und Politikwissenschaft in München. Mitarbeiter an den Sonderforschungsbereichen 101 („Theoretische Grundlagen sozialwissenschaftlicher Berufs- und Arbeitskräfteforschung“) und 333 („Entwicklungsperspektiven von Arbeit“) sowie Assistent am Institut für Soziologie der Universität München. Seit 1994 Professor für Industrie- und Techniksoziologie an der Technischen Universität Chemnitz.

Prof. Dr. G. Günter Voß, Technische Universität Chemnitz, Institut für Soziologie – Industrie- und Techniksoziologie, Reichenhainerstr. 41, D-09107 Chemnitz.  
Email: [guenter.voss@phil.tu-chemnitz.de](mailto:guenter.voss@phil.tu-chemnitz.de)

*Wolfgang G. Weber* (Univ.-Prof. Dr. phil.), geb. 1957. Studium der Psychologie an der Universität Tübingen und der TU Berlin, Studium der Soziologie an der FU Berlin. Wissenschaftlicher Mitarbeiter in mehreren Forschungsvorhaben zur Humanisierung des Arbeitslebens am Institut für Humanwissenschaft in Arbeit und Ausbildung der TU Berlin und in mehreren Projekten zu intra- und interorganisationaler Kooperation am Zentrum für Integrierte Produktionssysteme sowie Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich. Mehrere Gast- bzw. Vertretungsprofessuren an der Universität Innsbruck und der Universität Konstanz. Seit 2000 Univ.-Professor für Angewandte Psychologie an der Universität Innsbruck. Gegenwärtige Forschungsschwerpunkte: Organisationale Demokratie, soziale Entfremdung in der Arbeit, Psychologische Arbeitsanalyse und –bewertung.

Univ.-Prof. Dr. Wolfgang G. Weber, Leopold-Franzens-Universität Innsbruck, Institut für Psychologie, FG Angewandte Psychologie, Bruno-Sander-Haus, Innrain 52, A-6020 Innsbruck.  
Email: [wolfgang.weber@uibk.ac.at](mailto:wolfgang.weber@uibk.ac.at)

## **Anhang**



# Veröffentlichungen des Projektes „Dienstleistung als Interaktion“

(Stand: März 2004)

## *Erschienen*

- Anderson, Philip/ Heinlein, Michael (2002a). "Hat doch bestens geklappt heute, oder?" – Miteinander reden und miteinander auskommen im Altenheim. *Pflegemagazin*, 2, 24-29.
- Anderson, Philip/ Heinlein, Michael (2002b). "Nun hat er es endlich hinter sich" – über den Umgang mit dem Sterben im Altenheim. *Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit*, 3, 184-189.
- Anderson, Philip/ Heinlein, Michael (2003a). Ein Blick in die Alltagspraxis im Pflegeheim: Über Möglichkeiten einer praxisnahen Form der Kundenorientierung. In: D. Sing/ E. Kistler (Hrsg.), *Lernfeld Altenpflege: Praxisprojekte zur Verbesserung der Dienstleistung an und mit alten Menschen* (S. 81-97). München, Mering: Hampp.
- Anderson, Philip/ Heinlein, Michael (2003b). Man spricht Deutsch (West). Interkulturelle Aspekte der Kommunikation im Call Center einer Direktbank. *Arbeit*, 12 (4), 295-306.
- Dunkel, Wolfgang (2003). Vom Schaffner zum Zugbegleiter – die Privatisierung der Deutschen Bahn und ihre Konsequenzen für das Personal. In: J. Allmendinger (Hrsg.), *Entstaatlichung und soziale Sicherheit. Verhandlungen des 31. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Leipzig 2002*. Opladen: Leske + Budrich, CD-Rom.
- Dunkel, Wolfgang/ Rieder, Kerstin (2003). Interaktionsarbeit zwischen Konflikt und Kooperation. In: A. Büssing/ J. Glaser (Hrsg.), *Qualität des Arbeitslebens und Dienstleistungsqualität im Krankenhaus. Schriftenreihe "Organisation und Medizin"* (S.163-180). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Dunkel, Wolfgang/ Voß, Günter G. (Hrsg.) (2004). *Dienstleistung als Interaktion. Beiträge aus einem Forschungsprojekt*. München: Hampp.
- Heinlein, Michael (2003). *Pflege in Aktion. Zur Materialität alltäglicher Pflegepraxis*. München, Mering: Hampp.
- Heinlein, Michael/ Anderson, Philip (2003): Der Bewohner als Kunde? Wie Pflegekräfte den Kundenbegriff deuten. *Pflegemagazin*, 2, 16-21.
- Poppitz, Angela (2003). Dienstleistungsarbeit im Zugbegleitdienst – ein doppelter Balanceakt. *Arbeit*, 12 (2), 99-111.
- Rieder, Kerstin (2002). „Seiner eigenen Identität verhaftet sein“ – zum Machttypus der Subjektivierung in der Krankenpflege. In: M. Moldaschl/ G.G. Voß (Hrsg.), *Subjektivierung von Arbeit* (S. 177-194). München: Hampp.
- Rieder, Kerstin (2003). Dialogische Dienstleistungsarbeit in der Krankenpflege. Konzepte für die Analyse von Belastungen und Anforderungen. In: E. Ulich (Hrsg.), *Arbeitspsychologie in Krankenhaus und Arztpraxis* (S. 151-167). Bern: Huber.

- Rieder, Kerstin/ Matuschek, Ingo (2003): Kritische Situationen in der Dienstleistungsarbeit. In: F. Kleemann / I. Matuschek (Hrsg.), „Immer Anschluss unter dieser Nummer“ – rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Call Centern (S. 205-221). Berlin: edition sigma.
- Rieder, Kerstin/ Matuschek, Ingo/ Anderson, Philip (2002). Co-Production in Call Centres: The Workers' and Customers' Contribution. In: U. Holtgrewe/ C. Kerst/ K. Shire (Hrsg.), Re-organising Service Work: Call Centres in Germany and Britain (S. 204-227). Aldershot, Hampshire: Ashgate.
- Rieder, Kerstin/ Poppitz, Angela/ Dunkel, Wolfgang (2002). Kundenorientierung und Kundenkontrolle im Zugbegleitedienst. WSI-Mitteilungen, 55 (9), 505-509.
- Rieder, Kerstin/ Voß G. Günter (2003). Interaktive Kontrolle und Interaktionskultur im Call-Center: Zur sozialen Einbindung von Kunden in ein Dienstleistungsunternehmen. In: H. Jacobsen/ S. Voswinkel (Hrsg.), Dienstleistungsarbeit – Dienstleistungskultur (S. 54-63). Dortmund: Arbeitspapier 2003-1 der SAMF.
- Rieder, Kerstin/ Weber, Wolfgang G. (2003). Interactive Service Work and Social Alienation. In: H. Strasser/ K. Klutz/ H. Rausch/ H. Bubb (Hrsg.), Quality of Work and Products in Enterprises of the Future (S. 903-906). Stuttgart: Ergonomia.
- Wehrich, Margit/ Dunkel, Wolfgang (2003). Abstimmungsprobleme in Dienstleistungsbeziehungen. Ein handlungstheoretischer Zugang. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 55 (4), 758-781.

### *Im Erscheinen*

- Anderson, Philip (2004). Sterbekultur in der stationären Altenhilfe: Eine Untersuchung im Auftrag der Arbeiterwohlfahrt als Grundlage für die Entwicklung von Standards zur Sterbebegleitung. München: AWO.
- Dunkel, Wolfgang/ Rieder, Kerstin (Hrsg.) (2004). Interaktion im Salon. Analysen interaktiver Arbeit anhand eines Dokumentarfilms zum Friseurhandwerk. München: ISF München.
- Dunkel, Wolfgang/ Rieder, Kerstin (2004). „Working Gender“ – Doing Gender als Dimension interaktiver Arbeit. In: Tagungsband zur Tagung „1. Marburger Arbeitsgespräche: Hauptsache Arbeit? Feministische Perspektiven auf den Wandel von Arbeit“. GendA Netzwerk feministische Arbeitsforschung, Februar 2003, Marburg: Westfälisches Dampfboot.
- Dunkel, Wolfgang/ Rieder, Kerstin/ Heinlein, Michael/ Poppitz, Angela/ Brückner, Eva/ Szymenderski, Peggy/ Anderson, Philip/ Voß, Günter G. (2004). Kundenorientierung und Kundenkontrolle. Dienstleistungsarbeit im Altenheim, bei der Bahn und im Call Center. In: M. Moldaschl (Hrsg.), Kundenorientierung und Dienstleistungsmentalität. Subjektivierung von Arbeit III, München/ Mering: Hampp.
- Poppitz, Angela (2004). „Man kann ja nie wissen...“ – Unsicherheiten bei Dienstleistungsinteraktionen im Zugabteil. In: F. Böhle/ J. Glaser (Hrsg.), Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Gestaltung von Interaktionsarbeit in der Dienstleistung. Göttingen: Hogrefe.
- Rieder, Kerstin/ Voß, Günter G. (2004). Interaktive Kontrolle im Call Center. In: F. Böhle/ J. Glaser (Hrsg.), Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Gestaltung von Interaktionsarbeit in der Dienstleistung. Göttingen: Hogrefe.

### *In Vorbereitung*

Dunkel, Wolfgang/ Rieder, Kerstin/ Voß, Günter G. Dienstleistung als Interaktion. (Aufsatz).

Voß, Günter G./ Rieder, Kerstin. Der arbeitende Konsument. Eine neue Grundform des Verhältnisses von Produktion und Konsumtion?

### *Qualifizierungsarbeiten*

Brückner, Eva (2002). „Was weh tut, darf man immer sagen“. Gefühlsarbeit in der Kindergruppe – Eine qualitative Studie der Kindheitsforschung. Diplomarbeit Institut für Soziologie, LMU München.

Buchwald, Kristin (2002). Kundenzufriedenheit als Repräsentation der Dienstleistungsqualität. Eine empirische Untersuchung zu Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit nach der Eröffnung des "T-Punkt Business" der Deutschen Telekom AG in Zwickau. Diplomarbeit Institut für Soziologie, TU Chemnitz.

Heinlein, Michael (2003). Jenseits von Kunde und Bewohner im Pflegeheim: Über Inszenierungen von Autonomie und Bedürftigkeit in der stationären Altenpflege. Diplomarbeit Institut für Soziologie, LMU München.

Schreiter, Nicole (2003). Die Entdeckung des aktiven Kunden im Dienstleistungsprozess. Diplomarbeit Institut für Soziologie, TU Chemnitz.

Szymenderski, Peggy (2002). Belastungen im Call Center unter besonderer Berücksichtigung des Kunden als Belastungsfaktor. Diplomarbeit Institut für Soziologie, TU Chemnitz.

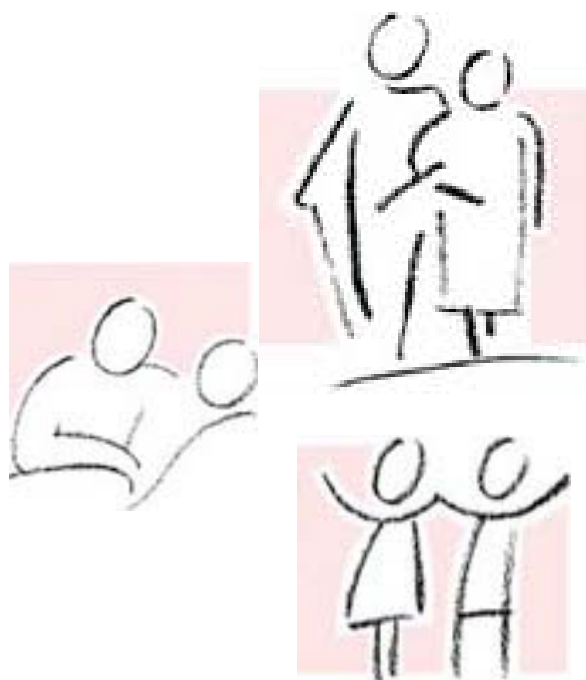




# Qualitätspolitik

der AWO

**Bezirksverband Oberbayern e.V.**





## PRÄAMBEL

Die AWO, Bezirksverband Oberbayern, ist eine soziale Non-Profit-Organisation.

Ziel des als eingetragener Verein organisierten Verbandes ist es, Mitglieder zu werben, bürgerschaftliches Engagement anzuregen und zu fördern, in Politik und Gesellschaft die Interessen seiner Klientel zu vertreten und notwendige soziale Einrichtungen, Dienste und Leistungen anzubieten.

Demnach gliedert sich die AWO, Bezirksverband Oberbayern, in drei voneinander zu unterscheidende Bereiche:

- die Mitgliederorganisation,
- der sozialpolitische Interessenverband und
- das Dienstleistungsunternehmen.

Die nachfolgenden Aussagen zur Qualitätspolitik umfassen den Bereich des Dienstleistungsunternehmens.

**„Wir bieten soziale Dienstleistungen mit hoher Qualität für alle an.“**

Mit diesem Leitsatz aus dem Grundsatzprogramm der AWO verpflichtet sich die AWO, Bezirksverband Oberbayern, in allen Leistungsbereichen und in allen Einrichtungen – im Rahmen der strukturellen Gegebenheiten – ein

höchstmögliches Maß an Qualität zu erbringen.

Neueste wissenschaftliche Erkenntnisse und gesetzliche Änderungen fordern uns heraus, unser Profil und unsere Angebote ständig weiterzuentwickeln. Mit dieser Qualitätspolitik versprechen wir, das Streben nach einem Höchstmaß von Qualität kontinuierlich weiterzuverfolgen und uns an unseren Leistungen messen zu lassen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der AWO, Bezirksverband Oberbayern, richten ihr Denken und Handeln nach dem humanistischen Menschenbild aus. Wertschätzung, Selbstbestimmung und die persönlichen Fähigkeiten eines jeden Menschen stellen wir in den Vordergrund allen Handelns. In der täglichen Arbeit konkretisieren sich diese Grundhaltungen, indem wir den Menschen gemäß den Werten des Grundsatzprogramms der AWO in den Mittelpunkt stellen.

Die Qualitätspolitik und das Dienstleistungsverständnis richten wir am Grundsatzprogramm der AWO aus. Bürgerschaftliches Engagement wird durch uns gefördert.

## BETEILIGUNG UND TRANSPARENZ

Wir beteiligen unsere Kundinnen und Kunden an der Planung und Erbringung unserer Dienstleistungen. Dafür machen wir Abläufe, Konzepte, Organisationsstrukturen

und unser wirtschaftliches Handeln transparent.

Unsere Dienstleistungsverträge sind anwenderfreundlich gestaltet. Mit einem übersichtlichen Aufbau und einer verständlichen Wortwahl sorgen wir für Klarheit.

Unserer gesellschaftlichen Verantwortung wollen wir mit einer bedarfsorientierten Ausrichtung der Dienstleistungsangebote gerecht werden.

Unter der Beteiligung von Bezugspersonen und Angehörigen – auch aus anderen Kulturen – und mittels eines zur Rückmeldung anregenden Beschwerdemanagements wollen wir eine partnerschaftliche und gleichberechtigte Kommunikation herstellen.

Die AWO, Bezirksverband Oberbayern, sieht sich auch als Interessenvertretung der Nutzer ihrer Angebote. Im Dialog mit der Gesellschaft schützen und machen wir besonders die Interessen derjenigen öffentlich, die ihre eigenen nicht oder nur bedingt äußern können.

## **PROFESSIONALITÄT UND SACHVERSTAND**

Die fachliche, methodische und persönliche Kompetenz unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist entscheidend für die Qualität unserer Dienstleistungen. Mit der Umsetzung der Führungsgrundsätze der AWO, Bezirksverband Ober-

bayern, werden diese Kompetenzen gestärkt und weiterentwickelt.

Berufliches Lernen und persönliche Entwicklung unterstützen wir mit Personalentwicklungskonzepten und Fortbildungsplanung.

Die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fordern und fördern wir, indem wir Anforderungsprofile und Aufgabenbeschreibungen entwickeln und anwenden, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter systematisch einarbeiten und fachliche Standards für die zu erbringenden Dienstleistungen bereitstellen und fortschreiben. Die eigene Rolle und Verantwortung im Bezirksverband wird transparent.

Die Sichtweisen, Argumente und Kompetenzen unterschiedlicher Professionen stärken die Qualität der Leistungen des Verbandes und aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Interne Arbeitszusammenhänge wie Fachtage, Arbeitskreise oder Qualitätszirkel sichern ein hohes Maß an Professionalität.

Diese Prozesse geschehen unter ständiger Einbeziehung aktueller fachpolitischer und wissenschaftlicher Erkenntnisse bei der Entwicklung und Überprüfung von Dienstleistungen.

Wir pflegen gegenüber unseren Einrichtungen und Gliederungen und untereinander ein Dienstleistungsverständnis, das von Nachhaltigkeit, Verlässlichkeit und Innovation geprägt ist: Unterstützung im operativen Tagesgeschäft, fach-

liche Orientierung und Begleitung, Wertschätzung, wirtschaftliches und fachliches Controlling sind die Eckpunkte in unseren Binnenbeziehungen.

## **WIRTSCHAFTLICHE FÜHRUNG**

Wirtschaftliches Handeln ist eine Grundlage für die Qualität unseres Dienstleistungsangebotes. Dessen Fortbestand und Weiterentwicklung sowie die Entwicklung neuer Angebote sichern wir durch die Verpflichtung zu Effektivität und Effizienz.

Wir sehen hier eine hohe Verantwortung gegenüber unseren Kundinnen und Kunden, unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der Gesellschaft. Dieser werden wir durch den sorgsamsten Umgang mit finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen gerecht.

Unsere wirtschaftlichen Prozesse steuern wir auf der Basis einer ordnungsgemäßen Buchführung mit geeigneten Budgetierungs-, Finanzplanungs- und Controllingssystemen und einer Kosten- und Leistungsrechnung.

Mit der Konzipierung und Umsetzung neuer, innovativer Dienstleistungsangebote, auf der Basis einer mittel- und langfristigen Marketingstrategie, wollen wir das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit unseres Verbandes in der Öffentlichkeit kontinuierlich steigern.

## **INTERNE UND EXTERNE BEWERTUNG UND KONTROLLE**

Bewertung und Kontrolle helfen uns, unsere Dienstleistungen und unser Qualitätsmanagementsystem fortlaufend zu verbessern.

Kritische Rückmeldungen werden von uns als ein Hinweis auf Verbesserungspotenzial gesehen.

Mit Instrumenten wie z.B. Innenrevision, Personalcontrolling und Jahresabschlussgesprächen mit Zielvereinbarungen schaffen wir verbandsinterne Rückkoppelungsprozesse.

Externe Kontrollorgane betrachten wir als Partner im QM-Prozess. Dabei streben wir eine vertrauensvolle Kooperation mit Ämtern, Aufsichtsbehörden und Kostenträgern an.

## **INNOVATION IN DER SOZIALEN LANDSCHAFT**

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der AWO, Bezirksverband Oberbayern, tragen durch ihre täglichen Erfahrungen und ihre Bereitschaft zu Fort- und Weiterbildung zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität bei. Ihr kreatives Potenzial in der Bewältigung von Alltagsaufgaben und die Visionen von zukünftigen tragfähigen Konzepten und Modellen zu nutzen und zu fördern, ist unser Anspruch.

Unsere Konzepte sind in eine ganzheitliche Sichtweise des Menschen eingebettet, wir möchten zu Versorgungsketten und Netzwerken anregen, um dem Menschen auch nach der Nutzung einer unserer Dienstleistungen eine individuell passende Perspektive anzubieten.

Weiterhin suchen wir den Dialog mit Partnern und Wettbewerbern, mit Forschung und Lehre, um neue Lösungen und Konzepte praxisbezogen umzusetzen. Die Teilnahme an Modellprojekten und Förderprogrammen belegt unsere Innovationsbereitschaft.

## **SCHONUNG NATÜRLICHER RESSOURCEN**

In allen Prozessen suchen wir nach ökologisch verträglichen Lösungen, um für uns und die zukünftigen Generationen eine gesunde Lebenswelt zu erhalten.

In unseren fachlichen Konzepten und im täglichen Handeln wird der schonende Umgang mit Ressourcen angestrebt, praktiziert und vermittelt.

Bei Baumaßnahmen und im Einkauf werden Aspekte der Nachhaltigkeit berücksichtigt.

## **FAZIT**

Die Qualitätspolitik der AWO, Bezirksverband Oberbayern, ist die Umsetzung des Grundsatzprogramms der AWO. Sie verpflichtet

zum prozesshaften Denken und zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Sie bildet den derzeitigen Stand der Qualitätsdiskussion im Verband und wird fortgeschrieben.

Alle Führungsverantwortlichen sind zur Umsetzung der Qualitätspolitik verpflichtet und tragen Sorge dafür, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der AWO, Bezirksverband Oberbayern, nach diesem Verständnis handeln.





# **ARBEIT UND LEBEN IM UMBRUCH**

## **Schriftenreihe zur subjektorientierten Soziologie der Arbeit und der Arbeitsgesellschaft**

Rainer Hampp Verlag, München und Mering  
Herausgegeben von G. Günter Voß

Technische Universität Chemnitz - Industrie- und Techniksoziologie  
09127 Chemnitz, 0371-531/4388 - [guenter.voss@phil.tu-chemnitz.de](mailto:guenter.voss@phil.tu-chemnitz.de)  
<http://www.tu-chemnitz.de/phil/soziologie/voss/> <http://www.lebensfuehrung-im-wandel.de>  
Gefördert vom Institut für sozialwissenschaftliche Information und Forschung e.V., München (*ISFIO*).

Themenfeld der Schriftenreihe ist die gesellschaftliche Arbeit und der Wandel der nach wie vor durch sie geprägten modernen Sozialverhältnisse. Gemeint ist damit nicht nur die Erwerbsarbeit; Thema sind vielmehr auch alle anderen im weiteren Sinne als Arbeit zu verstehenden Tätigkeiten (Haus-, Familien-, Eigen- und Bürgerarbeit, Alltagsorganisation usw.) und deren technisch-organisatorische Rahmenbedingungen.

Gemeinsame Perspektive der Beiträge ist eine an der tätigen Person theoretisch und/oder empirisch ansetzende, dabei aber soziale Strukturen berücksichtigende und auf deren Analyse abzielende Subjektorientierte Soziologie. Konzeptioneller Fluchtpunkt ist ein soziologisches Verständnis von Subjektivität und dabei insbesondere von Arbeitskraft bzw. der Arbeitsperson.

Wichtiges Spezialthema (das der Reihe den Namen gibt) ist der soziale und individuelle Zusammenhang von erwerbsförmiger Arbeit und privatem Leben. Historischer Hintergrund dafür ist eine Entwicklung, mit der sich die bisher für moderne Gesellschaften typische strikte Trennung dieser beiden Sphären aufzulösen beginnt.

Das Theoriekonzept der Alltäglichen Lebensführung nimmt derartige Fragen in den Blick und ist damit für manche Beiträge der Reihe eine orientierende Perspektive, sie deckt aber keineswegs den potentiellen Themenrahmen ab. Die Reihe ist vielmehr offen für vielfältige Einzelfragen, so z.B. für den gesellschaftlichen Wandel von Arbeitskraft und Beruflichkeit. Möglich sind auch Themen, die Umbrüche in Erwerbsarbeit und Betrieb betreffen (sofern dies weiterreichende gesellschaftliche Aspekte berührt) oder auf den Wandel privaten Lebens abzielen (sofern dies die erwerbsgerichtete bzw. betriebliche Arbeit tangiert).

Band 1

**G. Günter Voß, Margit Wehrich (Hg.)**

## **tagaus - tagein**

### **Neue Beiträge zur Soziologie Alltäglicher Lebensführung**

2001, ISBN 3-87988-538-9, 268 S., EURO 24.80

Tag für Tag sehen sich Personen ganz unterschiedlichen und zum Teil widersprüchlichen Anforderungen ausgesetzt: Arbeit und Alltag wollen organisiert, eigene Wünsche und Erwartungen anderer aufeinander abgestimmt werden; man muß mit unerwarteten Lebenssituationen und neuen Aufgaben zurechtkommen und will am Ende noch der eigenen Biographie einen Sinn verleihen. All dieses „auf die Reihe zu kriegen“, geschieht keineswegs von selbst. Das Leben zu führen ist vielmehr eine aktive Leistung der Person und scheint in der modernen Welt immer mehr zu einer „Arbeit“ eigener Art zu werden.

Das soziologische Konzept der Alltäglichen Lebensführung hat diese Leistung theoretisch gefaßt und empirische Untersuchungen darüber angeleitet, auf welche Weise Personen heute ihr Leben führen, welche Verfahren sie hierfür wählen, wie es ihnen gelingt, die Verfahrensweisen mit all den verschiedenen Anforderungen und Chancen zu einem Arrangement zu binden und welche Folgen dies hat.

Der Band versammelt vor allem Analysen von Forscherinnen und Forschern, die nicht unmittelbar aus der Forschungstradition der Alltäglichen Lebensführung kommen, sondern das Konzept für sich entdeckt haben und es für sehr verschiedene Themenfelder haben nutzen können – dabei aber auch Desiderate und Schwachstellen thematisiert haben. Neben empirisch ausgerichteten Beiträgen zu Problembereichen wie Arbeitslosigkeit, Familie und Alltag von Kindern finden sich konzeptionelle Annäherungen an das Thema Lebensführung aus Sicht der Psychologie, der Sozialisationsforschung, der Jugendsoziologie, der Sozialpolitikforschung und aus wissenschaftstheoretischer Sicht sowie kritische Auseinandersetzungen und konzeptuelle Weiterentwicklungen von VertreterInnen des Konzepts selber.

(vergriffen, - als *E-Book* auf der Webseite des Verlags erhältlich)

Band 2

**Margit Wehrich, G. Günter Voß (Hg.)**

## **tag für tag**

### **Alltag als Problem – Lebensführung als Lösung?**

### **Neue Beiträge zur Soziologie Alltäglicher Lebensführung 2**

2002, 3-87988-678-4, 276 Seiten, EURO 24,80

Tag für Tag stellt sich für jeden Menschen das Problem, all das zu koordinieren und zu organisieren, was man in verschiedenen Lebensbereichen zu tun hat. Das Konzept der Alltäglichen Lebensführung hat dieses Problem aufgegriffen und damit ein wichtiges Forschungsfeld für die Sozialwissenschaften begründet. Der vorliegende Band fragt aus der Perspektive unterschiedlicher Disziplinen (Soziologie, Psychologie, Pädagogik, Philosophie), inwieweit Lebensführung zur Lösung dieses Grundproblems des Alltagslebens beiträgt.

Die Beiträge verfolgen dieses Thema in verschiedenen Problemkontexten (Erwerbsarbeit, soziale Ungleichheit, Gender, Alters- und Generationenlage), diskutieren handlungstheoretische Grundfragen und erörtern das aktuelle Thema der „Lebenskunst“. Abschließend rekonstruieren die Herausgeber die Lebensführung berühmter Figuren der Kriminalliteratur (Guido Brunetti, Kurt Wallander, Kay Skarpetta und V.I. Warshawski).

Band 3

**Hans J. Pongratz**

## **Subordination**

### **Inszenierungsformen von Personalführung in Deutschland seit 1933**

2002, ISBN: 3-87988-702-0, 174 S., Euro 19,80

Die Umgangsformen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, die symbolischen Darstellungsweisen der bürokratischen Subordination haben sich im Verlauf des 20. Jahrhunderts grundlegend gewandelt. Der militärisch geprägte Ton der Kaiserzeit ist Stilmustern von partnerschaftlichen Beziehungen gewichen, Personalführung wird zunehmend als verständnisvolle Kommunikation in Szene gesetzt.

In diesem Buch werden Erscheinungsweisen und Ursachen dieses Formenwandels rekonstruiert und drei Entwicklungsstadien seit 1933 identifiziert: die Remilitarisierung im Nationalsozialismus, die Versachlichung in der frühen Bundesrepublik und die Psychologisierung der Führungskommunikation nach 1970. Die Inszenierung hierarchischer Über- und Unterordnung hat sich entsprechend verfeinert: von demonstrativem über ostentatives hin zu informalisiertem Subordinationsgebaren.

Die Analyse macht darauf aufmerksam, daß das Passungsverhältnis zwischen hierarchischer Struktur und Führungskommunikation eine offene und bisher unterschätzte Problematik von Personalführung darstellt. Die mit Reorganisation und Hierarchieabbau verbundenen Unsicherheiten sind nicht zuletzt auf Unklarheiten der Handhabung von Subordinationsbeziehungen zurückzuführen.

Band 4

**Michael Heinlein**

## **Pflege in Aktion**

### **Zur Materialität alltäglicher Pflegepraxis**

2003, ISBN-3-87988-796-9, 166 S., Euro 19,80

Pflege stellt ein komplexes Geschehen dar. Diesem Geschehen widmet sich das vorliegende Buch. Dabei werden zwei Anliegen verfolgt:

Zum einen thematisiert diese Arbeit die Komplexität des Sozialen auch im Nicht-Sozialen, das heißt im Technischen und Materiellen. Spricht die Soziologie vom Sozialen, dann schließt sie, so die These des Autors, das Technische und Materielle als Bedingung der eigenen Möglichkeit aus. Mit dieser Einschränkung können soziale Abläufe jedoch nur zum Teil beschrieben werden. In empirischen Fallanalysen aus der stationären Altenpflege wird minutiös das Materielle und Technische wieder in die soziologische Argumentation eingeschlossen. Auf diese Weise öffnet sich der Raum für überraschende Einblicke in das „Soziale“. Gleichzeitig versteht sich dieses Buch als Einführung in die Actor-Network Theory bzw. Symmetrische Anthropologie.

Zum anderen kommt dieses Buch einem aktuellen Problemzusammenhang der stationären Altenpflege auf die Spur: Es geht um den Kundenbegriff und die ihn begleitenden Diskurse in der Fachliteratur der Altenpflege. Ausgehend von der These, dass die Autonomie und die Bedürftigkeit von Heimbewohnern die Leitkategorien dieser Diskurse darstellen, verortet der Autor diese Phänomene in der komplexen Praxis der Pflege. Jenseits der zum Teil stark verkürzenden Argumentation in der Fachliteratur entsteht eine dichte Beschreibung des Alltags in einem Pflegeheim, die den Leser an jeder Stelle hautnah die Praxis der Pflege miterleben lässt. Dass in dieser Praxis Autonomie und Bedürftigkeit technisch-materiell wie sozial vermittelt, hergestellt und übersetzt werden, stellt ein zentrales Ergebnis dieser Arbeit dar.

Dieses Buch wendet sich sowohl an soziologisch interessierte Leser (v.a. Arbeits- und Organisationssoziologie, Dienstleistungsforschung, Techniksoziologie), als auch an Praktiker der (Alten-)Pflege.



Band 5

**Karin Gottschall, G. Günter Voß (Hg.)**

## **Entgrenzung von Arbeit und Leben**

Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und  
Privatsphäre im Alltag

2003, ISBN 3-87988-798-5, 368 S., Euro 29,80

Die „Entgrenzung von Arbeit“ ist ein wichtiges Stichwort der aktuellen soziologischen Beschäftigung mit dem Wandel der Erwerbstätigkeit. Eine besonders tiefgreifende „Entgrenzung“ vollzieht sich infolge neuer betrieblicher Strategien im Verhältnis von Erwerbssphäre und privatem Leben.

Telearbeit, hoch flexible Arbeitszeiten, Projektorganisation, Outsourcing der betrieblichen Nutzung von Arbeitskraft und Scheinselbständigkeit, neue Formen freiberuflicher Tätigkeit und Selbständigkeit, eine zunehmende Mobilität im beruflichen Alltag u.a.m. – all dies stellt zunehmend das gewohnte Verhältnis von „Arbeit“ und „Leben“ in Frage. Die mit der Industrialisierung entstandene klare räumliche, zeitliche, soziale und sachliche Trennung der beiden Bereiche gerät in Bewegung. Damit deutet sich ein tiefgreifender Wandel dieser für moderne Gesellschaften bisher charakteristischen Struktur an, der langfristig erhebliche Folgen haben wird.

Der vorliegende Band versammelt Beiträge soziologischer und psychologischer ExpertInnen, die sich aus unterschiedlicher Perspektive mit der Entgrenzung von Arbeit und Leben befasst haben.

Wichtige Themen:

- *Auswirkungen entgrenzter Betriebsstrategien* auf das Verhältnis von „Arbeit und Leben“
- *Einpersonen-Selbständige als Pioniergruppe* einer neuen Beziehung von Erwerbstätigkeit und privatem Leben
- Auswirkungen der Entgrenzung von „Arbeit und Leben“ auf die *Geschlechterbeziehungen*

Schon vor Beginn der Reihe erschienen:

**Werner Kudera, G. Günter Voß (Hg.)**

## **Penneralltag**

Ein soziologische Studie von Georg Jochum zur Lebensführung  
von „Stadtstreichern“ in München.

Mit einem Beitrag von Y. Koller-Tejeiro und fotografischen Portraits von E. Echnigk

1996, ISBN 3-87988-159-6, Euro 20,35