

### Wie lässt sich Interaktionsarbeit menschengerecht gestalten? Zur Notwendigkeit einer Neubestimmung

Böhle, Fritz; Stöger, Ursula; Wehrich, Margit

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Böhle, F., Stöger, U., & Wehrich, M. (2015). Wie lässt sich Interaktionsarbeit menschengerecht gestalten? Zur Notwendigkeit einer Neubestimmung. *AIS-Studien*, 8(1), 37-54. <https://doi.org/10.21241/ssoar.64813>

#### 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.

Fritz Böhle, Ursula Stöger, Margit Wehrich<sup>1</sup>

## **Wie lässt sich Interaktionsarbeit menschengerecht gestalten? Zur Notwendigkeit einer Neubestimmung**

**Abstract:** Dienstleistungsarbeit stellt besondere Anforderungen an die Beschäftigten: Ihre ‚Arbeitsgegenstände‘ sind Menschen, die eigene Bedürfnisse und Interessen haben, aber auch eigene Vorstellungen davon, wie eine Dienstleistung aussehen soll. Dienstleistungsarbeit ist daher immer auch Interaktionsarbeit – eine Arbeit, die eine besondere Gestaltung braucht. Da die herkömmlichen Gestaltungsgrundsätze für ‚gute Arbeit‘ auf die Industrie- und Verwaltungsarbeit ausgerichtet sind und die Arbeit mit Menschen ausblenden, müssen sie modifiziert und erweitert werden.

Vor dem Hintergrund empirischer Fallstudien in verschiedenen Branchen zeigt der Beitrag an einem Beispiel, wie eine solche Erweiterung aussehen kann und welche konkreten Vorschläge sich für die Gestaltung von Interaktionsarbeit entwickeln lassen. Auch die gesellschaftlichen Entwicklungstrends der Technisierung und Rationalisierung von Dienstleistungsarbeit zeigen sich in einem neuen Licht, wenn man sie aus der Perspektive der Interaktionsarbeit betrachtet. Es lassen sich typische Problemkonstellationen herausarbeiten, die die humane Gestaltung von Interaktionsarbeit hemmen. Doch es können auch Ansatzpunkte für eine Gestaltung einer Dienstleistungsgesellschaft benannt werden, in der ‚gute Dienstleistungsarbeit‘ gefördert wird.

### **1 Einleitung**

Was kann sozialwissenschaftliche Dienstleistungsforschung zur Analyse gesellschaftlicher Entwicklung beitragen? In diesem Artikel<sup>2</sup> wird eine Antwort versucht, indem die Perspektive auf die Arbeit mit und an Menschen in personenbezogenen Dienstleistungen gerichtet wird – also in all den Dienstleistungen, in denen Beschäftigte mit Kunden, Patienten oder Klienten zu tun haben. Diese Arbeit ist eine besondere Arbeit, die – so unser erstes Argument – eine besondere Arbeitsgestaltung braucht. Aus der Perspektive der Arbeit an und mit Menschen lassen sich aber auch – so unser zweites Argument – gesellschaftliche Entwicklungstrends von Dienstleistungsarbeit bestimmen und in ihren Auswirkungen auf die Arbeit mit und an Menschen analysieren. Beides zusammen eröffnet die Chance, die Dienstleistungsgesellschaft ein Stück weit so gestalten, dass ‚gute Dienstleistungsarbeit‘ gefördert wird.

Unser Ansatzpunkt ist die Interaktionsarbeit, die den Kern personenbezogener Dienstleistungsarbeit ausmacht. Hier ist der ‚Arbeitsgegenstand‘ weder ein materielles Objekt noch eine immaterielle Information, sondern ein Mensch mit eigenen Interessen und Bedürfnissen, der diese Interessen und Bedürfnisse auch erfüllt sehen möchte und dafür eintritt. Deshalb nimmt die aktive Auseinandersetzung der Beschäftigten mit Kunden, Patienten oder Klienten einen zentralen Stellenwert ein –

---

<sup>1</sup> Prof. Dr. Fritz Böhle, Email: [fritz.boehle@phil.uni-augsburg.de](mailto:fritz.boehle@phil.uni-augsburg.de). Dr. Ursula Stöger, Email: [ursula.stoeger@phil.uni-augsburg.de](mailto:ursula.stoeger@phil.uni-augsburg.de). Dr. Margit Wehrich, Email: [margit.wehrich@phil.uni-augsburg.de](mailto:margit.wehrich@phil.uni-augsburg.de); alle Universität Augsburg, Forschungseinheit Sozioökonomie der Arbeits- und Berufswelt.

<sup>2</sup> Der Artikel bezieht sich auf die Ergebnisse des von der Hans Böckler Stiftung geförderten Projekts „Arbeitsgestaltung bei Interaktionsarbeit“, das an der Universität Augsburg durchgeführt worden ist (Böhle/Stöger/Wehrich 2015).

eine instrumentelle Interaktion, die notwendig ist, um ein Dienstleistungsergebnis zu erzielen. Denn Dienstleistung ist immer eine Ko-Produktion von Dienstleistern und Kunden: Das Dienstleistungsergebnis kann nur gemeinsam erstellt werden (Gross/Badura 1977; Dunkel/Wehrich 2012). Diese Ko-Produktion ergibt sich nicht von selbst: Für ihre Herstellung ist Interaktionsarbeit notwendig. Interaktionsarbeit ist daher kein Sahnehäubchen, sondern konstitutiv für die Leistungserbringung selbst. Sie ist in hohem Maße anspruchsvoll und erfordert ein breites Repertoire sozialen Handelns: Man erklärt und argumentiert, folgt vorhandenen Routinen und schafft neue, gibt Informationen über sich preis, spendet Lob und erweist Anerkennung, weist an, fügt sich, widerspricht, macht Kompromisse, stellt sich dumm, streitet, droht, kommt einander entgegen, bildet Koalitionen gegen Dritte und erfüllt oder bricht allgemeine Verhaltenserwartungen, was den gesellschaftlichen Umgang miteinander betrifft. Hierfür agiert man taktisch und empathisch, arbeitet an den eigenen Gefühlen und an denen der Interaktionspartner, setzt neben Worten auch Gesten ein, arbeitet mit Leib und Seele und entwickelt ein Gespür für die Situation.

Wer Interaktionsarbeit menschengerecht gestalten will, steht indes vor einem Problem. Denn die Planung, die Organisation und die Beurteilung von Dienstleistungsarbeit erfolgen bislang weitgehend mit Konzepten, die für Industrie- oder Verwaltungsarbeit entwickelt worden sind; dies gilt auch für die Grundsätze einer menschengerechten Arbeitsgestaltung. Die entsprechenden Gestaltungsmaßnahmen lassen sich deshalb nicht ohne weiteres auf die Arbeit mit und an Menschen übertragen. So geht es etwa beim Arbeits- und Gesundheitsschutz bislang vordringlich darum, Quellen der Belastung (etwa Lärm oder Geruch) auszuschalten oder, falls dies nicht möglich ist, die Beschäftigten abzuschirmen (durch Hörschutz oder Atemmasken). Würde man solche Gestaltungsgrundsätze etwa auf die Arbeit von Pflegekräften übertragen, könnte deren Arbeit erleichtert werden, wenn Patientinnen in Krankenhäusern oder Bewohnerinnen von Altenheimen mit Medikamenten ruhig gestellt würden. Es ist jedoch unmittelbar einsichtig, dass auf diese Weise weder den Bedürfnissen der Patienten noch den professionellen Ansprüchen der Beschäftigten an ihre Arbeit Rechnung getragen werden kann. Das Gleiche gilt z.B. auch für die Gastronomie: In Gasthäusern ist es oft ziemlich laut, und der Lärm belastet Kellnerinnen und Kellner. Auch hier lässt sich die Belastungsquelle nicht einfach abstellen. Man kann und möchte den Gästen nicht vorschreiben, sich leise zu unterhalten – und trügen Kellnerinnen Hörschutz, könnten sie ihre Arbeit gar nicht ausführen.

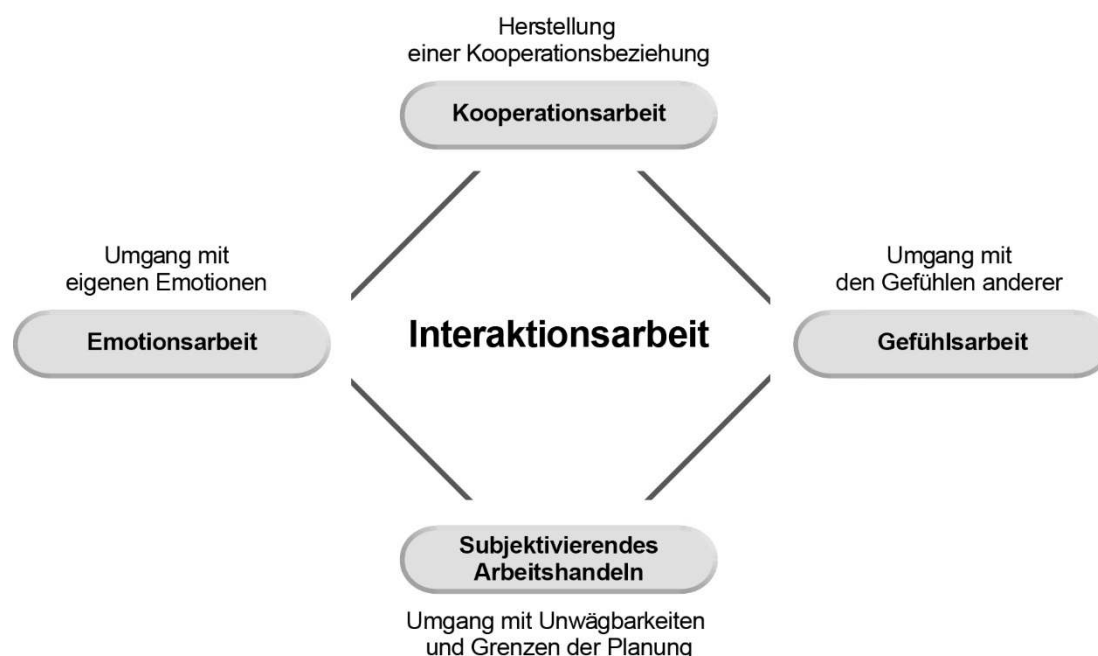
Kunden sind keine ‚Störquellen‘, die sich ausschalten oder abschirmen lassen – sie sind auch keine Werkstücke, mit denen man verfahren kann, wie man es möchte. In der Dienstleistungsarbeit geht es daher zum einen darum, das Gegenüber als ein Subjekt anzuerkennen – und damit auch dessen Interessen und Bedürfnisse. Zum anderen geht es aber auch darum, das Gegenüber zur Kooperation zu bringen. Der Kunde ist immer auch ein aktiver Akteur, der zur Erstellung der Dienstleistung beiträgt. Dienstleistungen sind daher eine soziale Angelegenheit.

Wir stellen im folgenden Abschnitt (2) das Konzept der Interaktionsarbeit vor. In Abschnitt (3) skizzieren wir die besonderen Anforderungen an Interaktionsarbeit in verschiedenen Branchen: im Einzelhandel, in der Arbeitsverwaltung und in der Kran-

kenpflege. In Abschnitt (4) legen wir eine Zusammenstellung der herkömmlichen Ziele und Maßnahmen der Arbeitsgestaltung vor und zeigen an einem Grundsatz beispielhaft auf, dass man neuralgische Punkte berührt, wenn man die entsprechenden Maßnahmen auf Interaktionsarbeit anwendet und wie konkrete Gestaltungsvorschläge für Interaktionsarbeit aussehen können. In Abschnitt (5) beschreiben wir drei aktuelle Entwicklungstrends von Dienstleistungsarbeit in ihren Auswirkungen auf Interaktionsarbeit.

## 2 Interaktionsarbeit – das theoretische Konzept

Leitend für unsere Fragestellung ist das Konzept der Interaktionsarbeit (Böhle/Stöger/Wehrich 2015: 17ff.). Es ist ein integratives Konzept und führt die besonderen Anforderungen zusammen, die mit der Arbeit in der Dienstleistungsbeziehung verbunden sind – Besonderheiten, die in der konkreten Organisation und Durchführung dieser Arbeit zu berücksichtigen sind.



**Abbildung 1: Konzept der Interaktionsarbeit**

Quelle: Böhle/Stöger/Wehrich 2015: 19

*Kooperationsarbeit* dient der Herstellung einer Kooperationsbeziehung zwischen Dienstleistern und Kunden (Dunkel/Wehrich 2012). Dienstleister und Kunden müssen zusammenarbeiten, um das Ergebnis der Dienstleistung erstellen zu können. Denn Dienstleistungen sind zum Ersten dadurch gekennzeichnet, dass Gegenstand und Procedere nicht von vornherein feststehen. Was erwartet wird, was erfüllt werden kann und was hierfür zu tun ist, muss in der Dienstleistungsbeziehung immer erst ausgehandelt werden. Zum Zweiten lässt sich das Ergebnis von Dienstleistungen nicht vorab begutachten; Dienstleistungen sind immer nur Dienstleistungsversprechen, über die nur unvollständige Verträge abgeschlossen werden können. Ob

das Ergebnis zufriedenstellend ist, lässt sich erst im Nachhinein feststellen, so dass Vertrauen in der Dienstleistungsbeziehung eine wichtige Rolle spielt. Zum Dritten muss immer damit gerechnet werden, dass Kunden und Dienstleister unterschiedliche Interessen verfolgen, so dass auch Konflikte nicht auszuschließen sind. Dies kann sich auf den Gegenstand der Dienstleistung beziehen, auf die Beiträge, die man etwa als „arbeitender Kunde“ (Voß/Rieder 2005) zu leisten hat, und auf den Austausch von Geld gegen Leistung, der nicht immer als eine faire Angelegenheit empfunden werden muss.

*Emotionsarbeit* bezeichnet die Arbeit an den eigenen Gefühlen, die darin besteht, dass Dienstleister die Diskrepanz zwischen ihren tatsächlichen Gefühlen und den Gefühlen, die aufgrund der herrschenden Gefühlsregeln für eine bestimmte Situation erwartet werden, aktiv bearbeiten (Hochschild 1983). So sind Dienstleisterinnen in vielen Branchen „zum Lächeln verpflichtet“ (Rastetter 2008); Emotionsarbeit hilft dabei, dieser Verpflichtung nachzukommen, indem man z.B. die eigenen Gefühle an das erwartete emotionale Verhalten anpasst – eine Strategie, die die Gefahr birgt, sich von seinen eigenen Gefühlen zu entfremden. Die Verpflichtung zum Lächeln und zur Freundlichkeit gegenüber den Kunden ist indes nicht die einzige Anforderung an Emotionsarbeit. Man bearbeitet seinen Ärger über schwierige Kunden, versucht, sein Mitleid mit Patienten oder Klienten zu begrenzen oder entstehende Ekelgefühle zu überwinden. Emotionsarbeit gilt aus mehreren Gründen als eine besondere Anforderung in der Dienstleistungsarbeit: als Bedingung, um Dienstleistungsarbeit überhaupt ausführen zu können; zur Bewältigung von Stress; um sich selbst (und auch die Kundinnen und Kunden) zu schützen; als eine von der Organisation an die Beschäftigten herangetragene Aufgabe; aber auch als eine selbstentwickelte Strategie zur Erzielung des Dienstleistungsergebnisses (Dunkel 1988).

*Gefühlsarbeit* bezeichnet die Arbeit der Beschäftigten an den Gefühlen ihrer Kunden. Hierbei geht es um die Herstellung einer für die Erbringung der Dienstleistung förderlichen emotionalen Verfassung von Kunden und Klienten, die die sachliche Arbeit in vielen Fällen erst möglich macht (Strauss et al. 1980, 1985). Auch die Gefühlsarbeit kann unterschiedlichen Zwecken dienen: der Förderung der Kaufmotivation von Kundinnen und Kunden, der Herstellung einer angenehmen Atmosphäre, der Beruhigung von Patientinnen und Patienten im Vorfeld einer Operation oder dem Trost bei Schmerzen und existenziellen Ängsten. Besteht bei der Emotionsarbeit die Gefahr darin, dass die eigenen Gefühle manipuliert werden, so liegt bei der Gefühlsarbeit die Gefahr demgegenüber darin, dass die Gefühle der Kundinnen und Kunden manipuliert werden – etwa dann, wenn eine Pflegekraft eine Patientin dazu bringen möchte, die Mahlzeit aus der Großküche zu essen, indem sie sagt: „Ich habe mit Liebe gekocht, nur für Sie extra!“ (Giesenbauer/Glaser 2006: 75)

*Subjektivierendes Arbeitshandeln* (Böhle 2009) ist ein Arbeitsvermögen, das auf subjektiven Faktoren wie Gespür, Erleben und Empfinden beruht und der Bewältigung des Unwägbaren und Unplanbaren dient. Auch Dienstleistungsbeziehungen sind durch Unbestimmtheit gekennzeichnet: Die Dienstleisterin weiß nicht, was genau der Kunde im nächsten Augenblick tun wird, so dass sie ihre Reaktion darauf auch nicht vorausplanen kann. Es lassen sich vier Merkmale subjektivierenden Han-

delns benennen: eine dialogisch-explorative Vorgehensweise, die dadurch gekennzeichnet ist, dass im Prozess des Ausführens Lösungswege eruiert und Ziele modifiziert oder überhaupt erst konkret festgelegt werden; eine sinnliche Wahrnehmung, die auch diffuse Informationsquellen interpretieren kann, wie etwa einen Gesichtsausdruck oder eine bestimmte Atmosphäre; ein assoziatives und bildhaftes Denken; sowie eine Beziehung zum Arbeitsgegenstand, die nicht auf einer analytischen Distanz, sondern auf Nähe und Verbundenheit beruht.

### 3 Anforderungen an Interaktionsarbeit in einzelnen Branchen

Wie Kooperationsarbeit, Emotionsarbeit, Gefühlsarbeit und subjektivierendes Arbeitshandeln im Einzelnen aussehen, hängt von der Art der Dienstleistung, ihren Zielen und ihren Rahmenbedingungen ab. Wir haben daher eine empirische Untersuchung von Interaktionsarbeit in verschiedenen Branchen durchgeführt: im Einzelhandel (und zwar sowohl im beratenden als auch im selbstbedienten Einzelhandel), in der Gastronomie, in der Arbeitsverwaltung und in der stationären Krankenpflege.<sup>3</sup>

Im Folgenden skizzieren wir die Besonderheiten von Interaktionsarbeit im Einzelhandel, in der Arbeitsagentur und in der Krankenpflege.<sup>4</sup> Für die Arbeit im Einzelhandel stehen ein klassisches Fachgeschäft mit Beratung („Samt&Seide“) sowie ein Unternehmen, das auf Selbstbedienung setzt („Haus&Garten“) und auf das wir später eingehen werden, für die Arbeitsverwaltung eine Arbeitsagentur und ein Jobcenter, für die Krankenpflege ein großes Allgemeinkrankenhaus („Stadtklinik“).

#### 3.1 „Es ist mir wichtig, dass die Leute gut gelaunt das Geschäft verlassen.“ – Interaktionsarbeit im personenbedienten Einzelhandel

Das Zitat stammt von Frau Hechter, die bei Samt&Seide an der Kasse und am Packtisch tätig ist. Das Unternehmen vertreibt qualitativ hochwertige Ware und legt großen Wert auf individuelle Betreuung und Beratung. Jede Kundin wird angesprochen, wenn sie den Laden betritt; die Beschäftigte bleibt sodann bis zum Abschluss der Dienstleistung bei der Kundin. Nicht die Kundin, sondern die Verkäuferin bringt die Ware zur Kasse, meist zusammen mit der Kundin, was nicht nur eine Serviceleistung, sondern auch eine Kontrollleistung ist, aber auf den ersten Blick nicht als eine solche zu erkennen ist. Das liegt auch daran, dass die Beschäftigten virtuos an den Gefühlen der Kunden arbeiten, um „gute Laune“ zu produzieren. Was bei Samt&Seide geschieht, geht über eine ökonomische *Tauschbeziehung*<sup>5</sup> weit hinaus. Wir finden hier alle Dimensionen von Interaktionsarbeit.

Im Rahmen ihrer Gefühlsarbeit setzt Frau Hechter auch die Ware strategisch ein, etwa dann, wenn sie das eben Gekaufte in eine Tüte packt:

---

<sup>3</sup> Für die verwendeten Methoden siehe Böhle/Stöger/Wehrich 2015

<sup>4</sup> Zu den Besonderheiten von Interaktionsarbeit beim Bedienen in der Gastronomie siehe Böhle/Stöger/Wehrich 2015: 49ff.)

<sup>5</sup> Dienstleistungsbeziehungen unterliegen unterschiedlichen institutionellen Rahmungen: Im Einzelhandel haben wir es mit einer Tauschbeziehung, in der Arbeitsagentur mit einer Dispositionsbeziehung und in der Krankenpflege mit einer Bearbeitungsbeziehung zu tun. Dienstleistung gelingt paradoxerweise aber nur dann, wenn sich die Dienstleister nicht so verhalten, wie es die jeweilige Rahmung nahelegt (Böhle 2006; Böhle/Stöger/Wehrich 2012: 25f): Für die Herstellung einer Kooperationsbeziehung schwächen sie Herrschaftsverhältnisse ab oder machen den zu bearbeitenden ‚Gegenstand‘ zum Subjekt.

„Man kann den Leuten auch oft eine Freude machen, wenn man sagt, meine Güte, ist das ein schöner Stoff. Und ruhig auch noch mal drüberstreichen und ah, ist der toll. Und auf der anderen Seite geht den Leuten das Gesicht auseinander, das ist echt nett.“

Wenn sich Frau Hechter von einem Kunden „schikaniert“ fühlt, geht das an ihre Würde, und sie muss ihre eigenen Gefühle im Zaum halten. In solchen Fällen sieht auch ihre Arbeit an den Gefühlen des Kunden anders aus: Ein solcher Kunde

„bekommt kein Lächeln mit auf den Heimweg geschickt.“

Was die Kooperationsarbeit betrifft, so verfügen die Beschäftigten über ein breites Bündel an Strategien, die sie in der Kundenberatung situativ einsetzen: sich raushalten, wenn sich ein Paar uneins ist; nicht zu viele Alternativen gleichzeitig anbieten; Kunden unauffällig in Richtung Ausgang geleiten, wenn deren Gesprächsbedarf zu hoch ist; versuchen, die Perspektive des Kunden zu übernehmen:

„Wie geht's einem denn selber, wenn man irgendwo reingeht?“;

den Kunden zur Mitarbeit bei der Beratung bringen:

„Bestimmte Dinge muss man wissen, sonst kann man gar kein Verkaufsgespräch führen“;

Kunden zurechtweisen, wenn sie sich unbeeindruckt von der Professionalität der Mitarbeiterinnen zeigen:

„Ich habe dann auch schon mal gesagt zu einem Herrn, ich denke, Sie sind hier, um die Fachmeinung zu hören“.

Und auch „Fingerspitzengefühl“ kommt zum Einsatz. Die Beschäftigten beherzigen die Regel, dass Kundinnen anzusprechen sind, wenn sie das Ladenlokal betreten – aber sie tun das nicht sofort:

„Das kommt irgendwie drauf an, ob der Kunde signalisiert, ob er das will“,

sagt eine Mitarbeiterin. Allzulange wartet sie freilich auch nicht mit der Ansprache – denn sonst spricht eine andere Mitarbeiterin die Kundin an. Das wäre der Mitarbeiterin nicht recht, denn man bekommt eine – zwar nicht sehr hohe, aber prestigeträchtige – Umsatzbeteiligung. Kommt dann auch noch der Filialleiter vorbei und fragt nach, ob eine bestimmte Kundin schon angesprochen worden ist, kommt noch ein weiterer Faktor in das ohnehin schon hochkomplexe Spiel, für das man subjektivierendes Arbeitshandeln braucht.

### **3.2 „Das ist nun mal so formuliert. Nehmens das nicht so ernst, wie das hier drinsteht.“ – Interaktionsarbeit in der Arbeitsagentur und im Jobcenter**

Die Vermittlungsarbeit in der Arbeitsagentur und im Jobcenter ist durch eine *Dispositionsbeziehung* bestimmt: Hier ist der ‚Kunde‘ ein Klient, der sich in der untergeordneten Position befindet. Kooperationsbereitschaft lässt sich jedoch nicht anweisen. Sie ist aber notwendig – zum einen für eine erfolgreiche Beratung, zum anderen, weil der Kunde sich entsprechend der seit den Hartz-Reformen geltenden Leitlinie des „Förderns und Forderns“ aktiv einbringen muss. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Arbeitsverwaltung stehen deshalb vor der selbstgestellten Aufgabe, das ‚gesetzte‘ Herrschaftsverhältnis ein Stück weit einzuebnen und setzen hierfür verschiedene Strategien ein. Eine solche Strategie besteht, wie das Titelzitat zeigt, darin, ge-

setzliche Vorschriften den Kunden gegenüber abzuschwächen, umzuinterpretieren oder auch einfach nicht anzuwenden, so es der eigene Verantwortungsbereich zulässt:

„Es geht ja kaum von uns ein Schreiben raus, an dem keine Rechtsfolgenbelehrung hängt. Mit solchen Dingen arbeite ich nicht gerne. Ich versuche, das ohne diese Rechtsfolgenbelehrung, ist ja auch ein schreckliches Wort, zu machen.“

Auch die räumliche Gestaltung des Arbeitsplatzes bemisst sich an den Erfordernissen der Kooperationsarbeit. Die Mitarbeiterin, die eben zu Wort kam, sitzt mit ihrem Kunden an einer Seite des Schreibtischs. Man kann die Stühle so drehen, dass man sich direkt anblickt, aber auch so, dass

„wir gemeinsam auf den Bildschirm schauen können. Ich möchte alles transparent machen, das seh ich überhaupt nicht ein, dass ich irgendetwas vor dem Kunden verheimlichen sollte.“

Es gibt aber auch noch einen weiteren Gesichtspunkt für die räumliche Gestaltung:

„Der Tisch [an dem der Kunde sitzt, Anm. d. V.] steht auch ein Stück weiter zurück aus Sicherheitsgründen“, erzählt ein Arbeitsvermittler. „Wenn der Tisch jetzt weiter hier stehen würde, hätte ich ja meinen eigenen Fluchtweg schon versperrt. Für eine eventuelle gefährliche Situation“.

In der Arbeitsverwaltung hat man es immer wieder mit bedrohlichen Kunden zu tun, so dass die Mitarbeiterinnen mit ihrer Angst umgehen müssen. Als schwierig gelten aber insbesondere die hilfebedürftigen Kunden.

„Das ist so ein bisschen wie Telefonseelsorge“, beschreibt eine Mitarbeiterin die Arbeit an den Gefühlen der Kunden. „Sind ja manchmal auch Leute, die nach 20 Jahren gekündigt werden und dann in so einem Alter sind, wo sie dann gar keine Hoffnung mehr haben, und das sind sehr, sehr sensible Gespräche, also da versuch ich ... dass ich ihnen die Angst nehme, denn viele kommen ja hierher und haben schon Schweißperlen auf der Stirn.“

Die Arbeit mit den Kunden ist eine offene Angelegenheit, die sich – aller Kennzahlensteuerung zum Trotz – nicht durchsteuern lässt.

„Das war jetzt schön zu beobachten, dass man nicht weiß, was passiert“, sagt die Interviewerin am Ende einer Hospitation. „Eben. Und das weiß man nie“, bekräftigt der Mitarbeiter. „Das weiß man bei keinem Gespräch. Kurz vor Ende, selbst wenn man schon alles fast fertig hat, kann da ein Punkt kommen, der alles über den Haufen wirft.“

Mit dieser Offenheit umgehen zu können ist eine wichtige Fähigkeit, die man für die Vermittlungsarbeit braucht.

Zum Schluss noch ein Befund, dem wir im Krankenhaus noch einmal begegnen werden: Arbeitsvermittlerinnen haben zum einen ein massives Ressourcenproblem: Bei einem viel zu hohen Betreuungsschlüssel haben sie einen immensen Aufwand an Dokumentationsarbeit zu leisten, der die Zeit für die Kundenbetreuung zusätzlich verknappt. Das zweite Problem liegt in der Dokumentation selbst: Die Interaktionsarbeit fällt durch das Raster.

„Das sind halt messbare Sachen, das ist ja das Problem. Dokumentation ist eine messbare Sache. Was ich mit dem Kunden mache, da kann ich ja nur das Ergebnis am Ende messen. All die Schritte dazwischen sind ja nicht messbar.“



### **3.3 „Die sagen immer, der Mensch steht im Mittelpunkt. Die müssten sagen, die Dokumentation steht im Mittelpunkt.“ – Interaktionsarbeit in der Krankenpflege**

In der Krankenpflege haben wir es mit einer *Bearbeitungsbeziehung* zu tun, in der unmittelbar am Körper des Patienten gearbeitet wird. In der Interaktionsarbeit erscheint der Körper jedoch nicht als ein materialer ‚Arbeitsgegenstand‘, sondern als Ausdruck menschlicher Subjektivität. Die Orientierung an den Bedürfnissen der Patienten hat für die Pflegekräfte daher eine enorme Bedeutung.

Im Zuge der aktuellen Ökonomisierung der Krankenhäuser gerät genau dieser Aspekt der Pfl egetätigkeit unter Druck – unter anderem aufgrund der ausufernden Dokumentationsanforderungen:

„Also Dokumentation heißt“, so eine Pflegekraft, „je mehr wir dokumentieren, je besser wir dokumentieren, umso besser ... können wir uns rechtfertigen gegenüber den Krankenkassen, ja, es geht ja nur ums Geld ... Das ist wirklich nur für die Wirtschaft.“

Das Zitat, das wir diesem Abschnitt vorangestellt haben, bringt den Konflikt zwischen der Orientierung an der Wirtschaftlichkeit und dem Wohl des Patienten auf den Punkt. Wenn sich nicht mehr garantieren lässt, dass die Bedürfnisse der Patienten an oberster Stelle stehen, entsteht eine extreme psychische Belastung für die Pflegekräfte.

Im Zuge der Ökonomisierung erfährt auch der Arbeitsalltag eine enorme Beschleunigung:

„Es wird immer noch mehr, immer noch schneller, immer noch zügiger, noch mehr OPs an einem Tag, noch mehr Patienten, das geht irgendwann nicht mehr ... Das Hamsterrad dreht sich immer noch schneller, und wer da nicht mitmachen kann, der muss gehen. Der geht.“

Pflegekräfte geben ihre Tätigkeit auch auf, weil die Pflegesituation nicht mehr mit persönlichen und professionellen Standards vereinbar ist.

Die aufgrund der Fallpauschalen verkürzten Liegezeiten verändern die Beziehung zum Patienten:

„Ich habe“, so berichtet eine Pflegekraft, „Sterbebildchen unserer verstorbenen Patienten aufgehoben und ein Album angelegt. Wir haben dann immer auch noch was über die Patientin dazugeschrieben. Aber das mache ich jetzt nicht mehr. Die Beziehung ist nicht mehr so da.“

Dennoch wird weiterhin und mit großem Engagement Gefühlsarbeit geleistet:

„Ich genieß mich auch nicht, einen Patienten in den Arm zu nehmen. Bin auch so frei und sag, jetzt lassen S' einfach die Tränen raus.“ „Was machen Sie dann mit den Tränen?“ „Manchmal schaff ich's gut, und manchmal nehm ich's auch mit heim.“

Die Beziehung zum Patienten ist indes nicht nur eine Frage der Sinnhaftigkeit, sondern unabdingbar für die Ausübung der Tätigkeit. Denn nur im engen Kontakt mit Patienten lässt sich subjektivierend handeln und ein Gespür für den Zustand der Patienten entwickeln und einsetzen:

„Ich hab schon so einen Blick für meine Patienten, wer etwas braucht“.

Man stimmt sich durch Berührungen ab, aktiviert die Patienten durch bestimmte Bewegungen, diagnostiziert tastend den Zustand einer Patientin und erspürt, was die

Patientin möchte und braucht. Es ist zu befürchten, dass im Zuge der Rationalisierung der Pflegearbeit solche Gelegenheiten verlorengehen. In der „Stadtklinik“ wurde das Waschen an Auszubildende delegiert:

„Was die dann einfach von Patienten oft wissen, also jetzt nicht im Bezug allein auf Krankheit, sondern was ihnen gut tut, was ja uns oft entgeht. Weil wir sind bei der Visite.“

#### **4 Arbeitsgestaltung bei Interaktionsarbeit**

Wie nun lässt sich Interaktionsarbeit menschengerecht gestalten? Wer sich mit Arbeitsgestaltung befassen möchte, findet eine ganze Reihe explizit ausgearbeiteter Arbeitsbeurteilungs- und Gestaltungskonzepte vor. Doch diese Konzepte wurden überwiegend unter Bezug auf industrielle Produktions- und Verwaltungsarbeit entwickelt und konzentrieren sich daher auf die Vermeidung unmittelbarer körperlicher Beanspruchung durch Heben und Tragen, auf negative Umgebungseinflüsse, auf die Ausweitung von Qualifikationsanforderungen (insbesondere bei planend-dispositiven Tätigkeiten), aber auch auf die Erweiterung von Handlungsspielräumen, die Selbstregulation (Autonomie) und die Lernförderlichkeit der Arbeit. Wir haben nun danach gefragt, inwieweit sich diese Konzepte auf Interaktionsarbeit anwenden lassen und sie vor dem Hintergrund unserer empirischen Ergebnisse auf den Prüfstand gestellt.

Hierfür haben wir die vorliegenden Konzepte in einer neuen Systematik zusammengestellt und einen Kriterienkatalog humaner Arbeit entwickelt. Unterschieden wurde dabei zum einen nach Zielen der Arbeitsgestaltung und den Grundsätzen zur Erreichung dieser Ziele; zum anderen wurde zwischen unterschiedlichen Dimensionen erwerbsförmig verfasster Arbeit differenziert: Tätigkeit und Arbeitsplatz, Beschäftigungsverhältnis, Gratifikation sowie Herrschaft und Kontrolle.

| Gestaltung humaner Arbeit  |   |
|--|---|
| Ziele  | Grundsätze  |
| <b>Tätigkeit und Arbeitsplatz</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesundheitsförderlichkeit</li> <li>• Qualifikations- und Lernförderlichkeit</li> <li>• Autonomie</li> <li>• Soziale Einbindung und Unterstützung</li> <li>• Sinnhaftigkeit</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeits- und Gesundheitsschutz</li> <li>• Vielseitigkeit – breites Aufgabenspektrum</li> <li>• Vollständige Tätigkeit – von der Planung bis zur Kontrolle</li> <li>• Handlungsspielräume – Selbstorganisation, -gestaltung</li> <li>• Vermeidung widersprüchlicher Arbeitsanforderungen</li> <li>• Kooperation – Selbstabstimmung und soziale Unterstützung</li> <li>• Verortung der Tätigkeit im Gesamtsystem – Transparenz, Informationsfluss</li> <li>• Herstellung gesellschaftlich nützlicher Produkte</li> </ul> |
| <b>Beschäftigungsverhältnis</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigungssicherheit, Beschäftigungsfähigkeit</li> <li>• Work-Life-Balance</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kündigungsschutz, Weiterbildung</li> <li>• Arbeitszeitregelungen – Vereinbarkeit von ‚Arbeit und Leben‘</li> </ul>   |
| <b>Gratifikation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerechte Lohn-Leistungs-Relation, existenzsicherndes Einkommen</li> <li>• Würde, Anerkennung</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entlohnungsgrundsätze</li> <li>• Leistungs- und Personalbeurteilung</li> </ul>   |
| <b>Herrschaft und Kontrolle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interessenvertretung/-durchsetzung, Partizipation, Selbstbestimmung</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitbestimmung – auf unterschiedlichen Ebenen</li> </ul>  |

**Abbildung 2: Gestaltung humaner Arbeit**

Quelle: Böhle/Stöger/Wehrich 2015: 95

Wir sind davon ausgegangen, dass die Ziele der Arbeitsgestaltung generell für menschengerechte Arbeit und deshalb auch für Dienstleistungsarbeit Geltung besitzen. Doch die Grundsätze, mit denen diese Ziele realisiert werden sollen, haben wir auf den Prüfstand gestellt und danach gefragt, ob und inwiefern ihre Umsetzung in Tä-

tigkeitsbereichen der Interaktionsarbeit Schwierigkeiten bereitet bzw. neue oder bislang nicht bekannte Probleme aufwirft. Um das Ergebnis gleich vorwegzunehmen: Die hier zusammengestellten herkömmlichen Maßnahmen der Arbeitsgestaltung berühren neuralgische Punkte, wenn man sie auf Interaktionsarbeit anwendet. Wir haben sie daher modifiziert und erweitert. So lässt sich z.B. für den Arbeits- und Gesundheitsschutz zeigen, dass bei Dienstleistungsarbeit neben den Belangen der Beschäftigten auch die Belange der Kunden zu beachten sind; so gilt für den Gestaltungsgrundsatz der Vielseitigkeit, dass Vielseitigkeit auch belastend sein kann, weil Kunden entgrenzte Anforderungen stellen; so gilt für den Grundsatz der vollständigen Tätigkeit, dass Interaktionsarbeit nur bedingt planbar und kontrollierbar ist und es daher darauf ankommt, situatives und informelles Handeln zu ermöglichen.

Im Folgenden greifen wir einen weiteren Gestaltungsgrundsatz heraus und zeigen hieran unser Vorgehen exemplarisch auf: den Grundsatz der „Herstellung gesellschaftlich nützlicher Produkte“. Mit diesem Grundsatz soll erreicht werden, dass Beschäftigte ihre Tätigkeit als sinnvoll empfinden. Wir arbeiten die neuralgischen Punkte heraus, die bei der Anwendung dieses Grundsatzes auf Interaktionsarbeit berührt werden, modifizieren und erweitern den Grundsatz um die „Ausrichtung am Gebrauchswert der Dienstleistung“ und nennen konkrete Gestaltungsvorschläge.<sup>6</sup>

#### **4.1 Ausrichtung am Gebrauchswert der Dienstleistung – ein Beispiel für die Arbeitsgestaltung bei Interaktionsarbeit**

In der Arbeitsforschung besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass die empfundene Sinnhaftigkeit einer Tätigkeit eine wesentliche Anforderung an humane Arbeit darstellt. Bislang geht man davon aus, dass Beschäftigte eine Tätigkeit dann als sinnvoll empfinden, wenn sie diese im Gesamtsystem verorten können. Erreicht werden soll dies z.B. durch die Herstellung von Transparenz im Arbeitsprozess (Dunckel 1996), wie das im Grundsatz „Verortung der Tätigkeiten im Gesamtsystem – Transparenz, Informationsfluss“ verankert ist. Der DGB-Index Gute Arbeit fasst das „Gesamtsystem“ noch weiter. Dort wird konstatiert, dass Beschäftigte ihre Arbeit dann als sinnvoll empfinden, „wenn sie das Gefühl haben, an der Erstellung gesellschaftlich nützlicher Produkte und Dienstleistungen beteiligt zu sein“ (DGB-Index Gute Arbeit o.J.).

Wendet man diesen Grundsatz auf Dienstleistungsarbeit an, kommt ein bislang unbeachteter Faktor ins Spiel: der Kunde. Der Sinn, den Dienstleisterinnen ihrer Arbeit zumessen, hängt immer auch vom „value in use“ (Vargo/Lusch 2004) ab, den die Dienstleistung für den Kunden hat – und damit vom ‚Sinn‘, den der Kunde in der Dienstleistung sieht. Wird dieser „value in use“ von der Kundin in Frage gestellt, hat auch die Beschäftigte Probleme mit der Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit. Denn Kunden sind an der Herstellung des Dienstleistungsergebnisses beteiligt und bewerten es auch. Die Sinnhaftigkeit des Produkts der Dienstleistung und der geleisteten Interaktionsarbeit ist daher mit der Nützlichkeit der Dienstleistung für den Kunden aufs Engste verwoben. Der Gestaltungsgrundsatz muss deshalb erweitert werden und auch den Gebrauchswert der Dienstleistung für den Kunden einbeziehen.

---

<sup>6</sup> Für die Modifizierung und Erweiterung anderer Grundsätze der Arbeitsgestaltung und für weitere konkrete Gestaltungsmaßnahmen für Interaktionsarbeit siehe Böhle/Stöger/Wehrich 2015.

In der von uns untersuchten Klinik stellen die ausufernde Dokumentation und das dahinterstehende Primat der Wirtschaftlichkeit die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit in Frage, weil beides im Verdacht steht, nicht dem Wohl der Patientinnen zu dienen. In der Arbeitsverwaltung ist es ähnlich: Auch hier verknappt der Dokumentationsaufwand die Zeit für die Vermittlungsarbeit, und die Steuerung mithilfe eines Management by Objectives durch Zielvereinbarungen und Controlling geht aus der Sicht der Beschäftigten an den Bedürfnissen der Kunden vorbei. Wenn erfasst wird, wie viele Kunden in welchem Zeitraum die Eingliederungsvereinbarung unterschrieben haben oder welche Maßnahmen in welchem Zeitraum vermittelt worden sind, erscheint die Erreichung von Kennzahlen wichtiger als die individuellen Schicksale. Die Tatsache, dass im Rahmen von Interaktionsarbeit Vertrauensbeziehungen aufgebaut werden, die man dann enttäuschen muss, verschärft das Problem.

So geraten in der Pflege, aber auch in der Arbeitsverwaltung vor allem diejenigen Beschäftigten unter Druck, die eine starke Orientierung am Wohle der Patientinnen oder Klientinnen haben. Weil der Kern ihres Arbeitsverständnisses in Gefahr gerät, wandern Pflegekräfte in die Verwaltung ab oder beuten sich selbst aus. Unsere Interviewpartner im Jobcenter telefonieren außerhalb der Arbeitszeit mit ihren Klienten oder suchen sich alternative und als sinnvoll empfundene Betätigungsfelder: Sie engagieren sich im Ehrenamt. Letzteres haben wir in unseren Interviews immer wieder gefunden, auch im Einzelhandel: Ein Mitarbeiter bei Haus&Garten, dem von uns untersuchten Selbstbedienungsunternehmen, beschreibt den Kontrast zwischen seiner ehrenamtlichen Arbeit und seiner Erwerbsarbeit folgendermaßen:

„Vielleicht ist das eine das Soziale und das andere ist eher Kapitalismus in seiner puren Form.“

Die folgende Sequenz zeigt umgekehrt, wie sich Sinnhaftigkeit in der Dienstleistungsarbeit realisieren lässt – und ist schon fast ein Lösungsvorschlag: Auf die Frage, was ausschlaggebend dafür sei, dass die Arbeit Spaß mache, antwortet eine Verkäuferin von Samt&Seide:

„Nette Kunden, schöne Ware, nette Kolleginnen.“

Hier werden nicht Kennzahlen für bestimmte Produkte angeführt, sondern u.a. die Tatsache, dass qualitativ hochwertige Artikel verkauft werden: Die Arbeit hat Sinn. Das bestätigt sich auch in der Dienstleistungsbeziehung selbst. Wenn Frau Hechter am Paktisch noch einmal über den Stoff streicht, den die Kundin erworben hat, und dazu sagt, was für ein schöner Stoff das sei, wird die Sinnhaftigkeit der Arbeit sinnlich erfahrbar – für die Beschäftigte und auch für die Kundin, der ein Lächeln aufgeht, weil sie sich noch einmal in ihrer Wahl bestätigt sieht. Frau Hechter freut dieses Lächeln auch deshalb, weil sie sich so sicher sein kann, dass sie die „schöne Ware“ an eine Kundin verkauft hat, die damit auch etwas anzufangen weiß.

#### **4.2 Folgende Gestaltungsvorschläge lassen sich ableiten**

Zum Ersten gilt es, Dienstleistungsprodukte auf ihren Gebrauchswert hin zu hinterfragen – für Beschäftigte und Kunden. Wenn Beschäftigte nicht hinter dem Dienstleistungsergebnis stehen können, das sie – in Kooperation mit dem Kunden und un-

ter Einsatz eines Arbeitsvermögens, das die ganze Person fordert – erstellen, werden sie die Arbeit nicht mehr als sinnvoll empfinden. Die Richtschnur für die Güte des Dienstleistungsprodukts ist der eingeschätzte Nutzen für den Kunden. In den Sinnkonstruktionen der Arbeitsvermittler taucht mitunter „die Gesellschaft“ als Kunde auf. Es ist eine offene Frage, wie weit solche Konstruktionen angesichts der tagtäglichen Kontakte mit den leibhaftigen Kunden des SGB II tragen. Eine Diskussion über den nachhaltigen Gebrauchswert von Dienstleistungsprodukten für die Gesellschaft, wie sie der DGB-Index Gute Arbeit fordert, ist damit natürlich nicht ausgeschlossen.

Zum Zweiten ist dafür zu sorgen, dass Arbeitsmittel so beschaffen sind, dass sie der Interaktionsarbeit dienen und sie erleichtern. So ist das ‚papierlose Büro‘ der Interaktionsarbeit nicht unbedingt förderlich. Bei unseren Hospitationen in der Arbeitsagentur konnten wir beobachten, wie die gemeinsame Beschäftigung mit einem sinnhaft erfahrbaren Gegenstand – etwa einem Blatt Papier, auf dem die Kundin ihren Lebenslauf notiert hat und in dem dann Beschäftigte und Kundin gemeinsam Ergänzungen vornehmen – eine kooperative Arbeitsatmosphäre in die Dispositionsbeziehung bringt.

Zum Dritten ist die Leistungssteuerung durch Kennzahlen, die sich einzig am messbaren Erfolg orientieren, grundsätzlich zu überdenken. Arbeitsvermittler machen die Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit nicht an den von der Behörde definierten und gemessenen Ergebnissen fest, sondern an dem, was sie für die Kunden getan haben – ein Grund, warum ihnen die Anerkennung von Seiten der Kunden wichtiger ist als die Anerkennung durch die Vorgesetzten.

„Wenn der Kunde hier rausgeht und der sagt: Mensch, danke schön. Jetzt haben Sie mir wirklich wieder Mut gemacht“

– dann macht die Arbeit Sinn. Deshalb müssen die Handlungsspielräume der Beschäftigten erweitert werden.

Zum Vierten hat sich gezeigt, dass die Identifikation mit dem Unternehmen ein entscheidender Faktor für empfundene Sinnhaftigkeit von Arbeit sein kann. Ein Unternehmen, das unbefristete Arbeitsverträge und viele Sozialleistungen anbietet, kann eine solche Identifikation fördern. Das gilt ebenso, wenn das Unternehmen und seine Produkte hohes Ansehen in der Öffentlichkeit genießen. Gleichwohl gibt es auch den umgekehrten Effekt. Ein eindringliches Beispiel hierfür ist die Pflege. Während die Tätigkeit selbst als hoch sinnhaft anerkannt wird, werden die Bedingungen, unter denen gearbeitet wird, kritisiert – ein Faktor, der die empfundene Sinnhaftigkeit dieser Arbeit bedroht. Insbesondere in der Altenpflege wird auch die mediale Skandalisierung als eine Belastung empfunden. Hier muss die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit gegen das ‚öffentliche‘ Bild der Altenpflege verteidigt werden.

Zum Fünften möchten wir darauf aufmerksam machen, dass ‚gute Interaktionsarbeit‘ nicht nur den Beschäftigten, den Kunden und den Unternehmen nützt, sondern auch einen nachhaltigen Wert für die ganze Gesellschaft birgt: In Dienstleistungsbeziehungen wird Kooperationsfähigkeit trainiert, und es wird Vertrauen aufgebaut – Fähigkeiten, die sich auch in anderen sozialen Kontexten einsetzen lassen. Dass solche Fähigkeiten ausgebildet werden, ist allerdings nicht selbstverständlich.

Wir alle kennen Dienstleistungsbeziehungen, die durch Misstrauen geprägt sind. In diesem Sinne sind Dienstleistungsbeziehungen „Labore des Sozialen“ (Dunkel/Weihrich 2014), in denen Gesellschaft gemacht wird – im Guten wie im Schlechten. Eine humane Gestaltung von Interaktionsarbeit fördert den Aufbau von Kooperation und Vertrauen. Auf diesem Wege lassen sich vielleicht auch die aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungstrends, die Interaktionsarbeit unter Druck setzen, etwas abfedern.

## **5 Entwicklungstendenzen von Dienstleistungsarbeit**

Die Besonderheiten von Interaktionsarbeit reiben sich nicht nur an den herkömmlichen Maßnahmen der Arbeitsgestaltung, sondern auch an bestimmten gesellschaftlichen Entwicklungstrends. Fragt man nach förderlichen und hemmenden Rahmenbedingungen für gute Interaktionsarbeit, so geraten bislang übersehene Spezifika aktuell diskutierter Entwicklungstendenzen von (Dienstleistungs-)Arbeit in den Blick: die Negation und Transformation von Interaktionsarbeit, die Formalisierung und Objektivierung von Interaktionsarbeit sowie die Entgrenzung von Interaktionsarbeit und die Beschränkung von Ressourcen.

### **Negation und Transformation von Interaktionsarbeit**

Bei der Organisation von Dienstleistungsarbeit wird die Arbeit mit Kunden explizit und gezielt an die Arbeit mit materiellen Gegenständen angeglichen; dabei werden ihre besonderen Merkmale negiert. Zwei Rationalisierungsstrategien lassen sich unterscheiden: zum einen die Standardisierung nach dem Muster tayloristischer Arbeitsorganisation und zum anderen die Entpersonalisierung von Dienstleistungsarbeit und ihre Verlagerung auf gegenstandsbezogene bzw. Back-Office-Arbeit. Bei der Standardisierung geht es im Kern darum, die Arbeit mit Kunden und Klienten den für die industrielle Produktionsarbeit entwickelten Methoden der Arbeitsteilung und Standardisierung sowie den damit verbundenen Prinzipien weitest möglicher betrieblicher Steuerung und Kontrolle zu unterwerfen – ein prominentes Beispiel hierfür ist die McDonaldisierung im Bereich der Gastronomie (Ritzer 1993). Dabei gerät die für die Erstellung der Dienstleistung notwendige Interaktionsarbeit in die Mühlen der Rationalisierung, so dass jenseits der gut dokumentierten Belastungen für die Beschäftigten auch der Vollzug der Dienstleistung und ihr Ergebnis beeinträchtigt werden. Ganz wegrationalisieren lässt sich die Interaktionsarbeit natürlich nicht. Die Beschäftigten leisten sie unter restriktiven Bedingungen weiter, so dass die durch die Standardisierung auftretenden Probleme paradoxerweise verdeckt, anstatt aufgedeckt und als ein strukturelles Problem thematisiert werden. Das gilt auch für die Versuche, Interaktionsarbeit zu entpersonalisieren. Dass Interaktionsarbeit nicht nur standardisiert, sondern nach Möglichkeiten gesucht wird, sie zu ersetzen, ist eine seit Langem beobachtete Entwicklung. Wo dies durch Technik allein nicht möglich ist, wird die notwendige menschliche Arbeit auf Kunden verlagert. Bei Haus&Garten ist die von jeder Interaktionsarbeit bereinigte sachliche Arbeit – die Bestückung und Wartung der Selbstbedienungshalle – die ‚Kernaufgabe‘ der Beschäftigten. Doch der Arbeitsalltag zeigt, dass sich Interaktionsarbeit nicht zum Verschwinden bringen lässt. Die Mitarbeiter sind den ganzen Tag über den immer gleichen Fragen der Kunden

ausgesetzt: Wo finde ich das? Was kostet das? Wie komme ich hier raus? Hier entsteht durch fehlende Preisauszeichnungen, eine unlogische, aber verkaufsförderliche Anordnung der Waren und ein People Processing, das Abweichungen vom vorgeschriebenen Kurs kaum möglich macht, sogar noch ein zusätzlicher Bedarf an interaktiver Kompensationsarbeit. Paradoxerweise besteht Interaktionsarbeit in solchen Situationen auch in der Vermeidung von Kontakten:

„Ich versuch natürlich, das ist so ein bisschen ein Trick, gerade wenn man mit einer Sache zu tun hat, wo man jetzt nicht unbedingt Zeit für nen Kunden hat ... einfach Augenkontakt zu vermeiden, dass der Kunde erst mal versucht, sich selbst zu helfen, dass der merkt, ich bin jetzt grad beschäftigt“.

### **Formalisierung und Objektivierung von Interaktionsarbeit**

Im Unterschied zur tayloristischen Rationalisierung von Arbeit erfolgt im Zuge von Prozessen der Vermarktlichung (Sauer 2005) und der Subjektivierung von Arbeit (Moldaschl/Voß 2003) keine direkte Steuerung des Arbeitshandelns; gleichwohl wird durch bestimmte Prinzipien und Verfahrensweisen festgelegt, wie jeweils vorzugehen ist. Die entsprechenden Prozesse der Formalisierung und Objektivierung sollen den Beschäftigten ermöglichen, selbstverantwortlich zu arbeiten – zugleich soll aber das selbstverantwortliche Handeln von ‚außen‘ transparent und nachvollziehbar sein. Eine wichtige Rolle spielen hier Kennzahlen und Dokumentation. Für ein Verständnis von Arbeit als ein planmäßig-rationales, objektivierendes Handeln (Böhle 2010) mögen solche Festlegungen als notwendige Voraussetzungen für die Organisation und Koordinierung von Arbeitsaufgaben und Prozessen gelten. Informelle Praktiken wie subjektivierendes Arbeitshandeln, Emotionsarbeit und Gefühlsarbeit aber lassen sich weder durch formal festgelegte Verfahrensweisen regeln noch mit Hilfe allgemeiner formaler Kategorien und Kriterien angemessen dokumentieren. In der Folge werden sie zum einen gar nicht wahrgenommen.

„Ist es dokumentiert, ist es gemacht. Das gilt auch umgekehrt“,

so eine Interviewpartnerin aus der Stadtklinik. Zum anderen schafft die Festlegung von Abläufen neue Probleme, die wiederum Interaktionsarbeit notwendig machen. So zwingt z.B. die (digital zu erstellende) Eingliederungsvereinbarung in der Arbeitsagentur die Vermittlerinnen und Vermittler dazu, die Eigenbemühungen von Kunden schon beim Erstkontakt festzuschreiben; die Mitarbeiterinnen müssen dann das auf diese Weise signalisierte (und institutionalisierte) Misstrauen im Rahmen ihrer Interaktionsarbeit wieder abbauen, damit eine Kooperationsbeziehung entstehen kann – und damit Konflikte vermieden werden, die den Vollzug der Dienstleistung insgesamt gefährden. Damit rückt aus der Perspektive der Interaktionsarbeit die eigenständige Qualität des Informellen in den Blick – und die Notwendigkeit einer Arbeitsgestaltung, die diese Besonderheit berücksichtigt.

### **Entgrenzung von Interaktionsarbeit und Beschränkung von Ressourcen**

Nach wie vor gibt es aber auch Dienstleistungsarbeit, die nach den Prinzipien qualifizierter und selbstverantwortlicher Arbeit organisiert wird. Exemplarisch hierfür sind beratungsintensive Tätigkeiten im Handel, wie wir sie am Beispiel von Samt&Seide untersucht haben. Solche Tätigkeiten sind keineswegs Restbestände oder soge-



nannte Rationalisierungsnischen, sondern sie entstehen auch in neuer Form im Zusammenhang mit der Veredelung des Verkaufs von Sachgütern (vgl. Geiger 2014). Leitend ist dabei das Prinzip der professionellen Autonomie, das für die Beschäftigten nicht nur Selbstverantwortung, sondern auch Möglichkeiten für informelle Arbeitspraktiken beinhaltet. Anstelle von Transparenz und Kontrolle ist Vertrauen seitens des Managements maßgeblich. Doch auch hier verbergen sich Fallstricke. Wenn Unternehmen explizit eine Kundenorientierung anstreben und damit – zumeist implizit – auch Interaktionsarbeit von den Beschäftigten fordern, besteht zum einen die Gefahr einer Entgrenzung der Anforderungen an Interaktionsarbeit. Die Wünsche und Anforderungen von Seiten der Kunden kennen keine natürliche Grenze, und die ohnehin schon schwierige Begrenzung dieser Anforderungen durch die Beschäftigten könnte als eine ‚Verweigerung‘ der Kundenorientierung interpretiert werden. Zum anderen ist zu beachten, dass sich Maßnahmen der Kosteneinsparung nachteilig auf Interaktionsarbeit auswirken, auch wenn sie sich gar nicht direkt auf den Arbeitsprozess richten. Im Einzelhandel verschwinden im Zuge der Einschränkung der Lagerhaltung und der Ausweitung der Verkaufsräume die Rückzugsmöglichkeiten für die Beschäftigten. Pausen ohne Kundenkontakt und Gelegenheiten zum informellen Austausch mit Kolleginnen und Kollegen sind indes wichtige Rahmenbedingungen für gute Dienstleistungsarbeit. Ohne solche Rahmenbedingungen wird Interaktionsarbeit zur massiven Belastung – und das gerade dann, wenn Kundenorientierung groß geschrieben wird.

Wir haben gezeigt, dass die Arbeit mit und an Menschen besondere Anforderungen stellt: Beschäftigte müssen eine Kooperationsbeziehung zu ihren Kunden herstellen; sie müssen ihre eigenen Gefühle und die Gefühle der Kunden bearbeiten; sie müssen zur Bewältigung der systematisch angelegten Unwägbarkeiten ein spezifisches Arbeitsvermögen einsetzen: das subjektivierende Arbeitshandeln. Wir haben aber auch gezeigt, dass die herkömmliche Arbeitsgestaltung die Besonderheiten von Interaktionsarbeit nicht wahrnimmt; in der Folge werden Arbeit an Menschen und Arbeit an Gegenständen mit denselben Konzepten gestaltet. Doch damit wird man den besonderen Anforderungen der Arbeit mit und an Menschen nicht gerecht. Im Gegenteil: Interaktionsarbeit wird erschwert, und es kommen nicht nur besondere Belastungen auf die Beschäftigten (und die Kunden) zu, sondern es leidet auch die Qualität der Dienstleistungsarbeit darunter.

Doch Interaktionsarbeit lässt sich menschengerecht gestalten. Hierfür müssen die herkömmlichen Konzepte menschengerechter Arbeitsgestaltung so modifiziert und erweitert werden, dass sie den Besonderheiten von Interaktionsarbeit gerecht werden und konkrete Gestaltungsvorschläge entwickelt werden. Gleichzeitig ist dies die Ausgangsbasis für eine Gestaltung einer interaktionsarbeitsfreundlichen Dienstleistungsgesellschaft. Die beschriebenen gesellschaftlichen Entwicklungstrends sind keine Naturgesetze, sondern Menschenwerk – auch sie sollten sich deshalb so verändern lassen, dass gute Dienstleistungsarbeit gefördert wird.

## Literatur

- Böhle, F. 2010: Arbeit als Handeln. In: Böhle, F./Voß, G. G./Wachtler, G. (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden.
- Böhle, F. 2009: Weder rationale Reflexion noch präreflexive Praxis – erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Handeln. In: Böhle, F./Wehrich, M. (Hg.): Handeln unter Unsicherheit. Wiesbaden, S. 203-228.
- Böhle, F. 2006: Typologie und strukturelle Probleme von Interaktionsarbeit. In: Böhle, F./Glaser, J. (Hg.): Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung. Wiesbaden, S. 325-347.
- Böhle, F./Stöger, U./Wehrich, M. 2015: Interaktionsarbeit gestalten. Vorschläge und Perspektiven für humane Dienstleistungsarbeit. Berlin: edition sigma.
- Dunkel, W. 1988: Wenn Gefühle zum Arbeitsgegenstand werden – Gefühlsarbeit im Rahmen personenbezogener Dienstleistungstätigkeiten. In: Soziale Welt, Jg. 39, H. 1, S. 66-85.
- Dunkel, W./Wehrich, M. 2012: Interaktive Arbeit – das soziologische Konzept. In: Dunkel, W./Wehrich, M. (Hg.): Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen. Wiesbaden, S. 29-59.
- Dunkel, W./Wehrich, M. 2014: Interaktive Arbeit: Die soziale Dimension von Dienstleistungsarbeit. In: Sydow, J./Sadowski, D./Conrad, P. (Hrsg.): Arbeit – eine Neubestimmung. Managementforschung 24. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 245-289.
- Dunckel, H. 1996: Psychologisch orientierte Systemanalyse im Büro. Bern.
- DGB-Index Gute Arbeit (o.J.): Internet: [dgb-index-gute-arbeit.de](http://dgb-index-gute-arbeit.de) [zuletzt aufgesucht am 10.9.2014].
- Geiger, M. 2014: Die wachsende Bedeutung von personenbezogenen Dienstleistungen im Kontext komplexer Wertschöpfung. In: Bieber, D./Geiger, M. (Hg.): Personenbezogene Dienstleistungen im Kontext komplexer Wertschöpfung. Anwendungsfeld „Seltene Krankheiten“. Wiesbaden, S. 52-84.
- Giesenbauer, B./Glaser, J. 2006: Emotionsarbeit und Gefühlsarbeit in der Pflege – Beeinflussung fremder und eigener Gefühle. In: Böhle, F./Glaser, J. (Hg.): Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung. Wiesbaden, S. 59-83.
- Gross, P./Badura, B. 1977: Sozialpolitik und soziale Dienste. Entwurf einer Theorie personenbezogener Dienstleistungen. In: Ferber, C. v./Kaufmann, F.-X. (Hg.): Soziologie und Sozialpolitik. Sonderheft 19 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Opladen.
- Hochschild, A. R. 1983: The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling. Berkeley.
- Moldaschl, M./Voß, G. G. (Hg.) 2003: Subjektivierung von Arbeit. München/Mering.
- Rastetter, D. 2008: Zum Lächeln verpflichtet. Emotionsarbeit im Dienstleistungsbereich. Frankfurt/M./New York.
- Ritzer, G. 1997: Die McDonaldisierung der Gesellschaft. Frankfurt/M.
- Sauer, D. 2005: Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen. Hamburg.

- Strauss, A./Fagerhaugh, S./Suczek, B./Wiener, C. 1980: Gefühlsarbeit. Ein Beitrag zur Arbeits- und Berufssoziologie. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 32, H. 4, S. 629-651.
- Strauss, A./Fagerhaugh, S./Suczek, B./Wiener, C. 1985: Social Organization of Medical Work. Chicago.
- Voß, G. G./Rieder, K. 2005: Der arbeitende Kunde. Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden. Frankfurt/M./New York.
- Vargo, S. L./Lusch, R. F. 2004: Evolving to a new dominant logic for marketing, Journal of Marketing, Jg. 68, H. 1, S. 1-17.



## **AIS-Studien**

Das Online-Journal der Sektion Arbeits- und Industriosozologie  
in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS).

[www.arbsoz.de/ais-studien](http://www.arbsoz.de/ais-studien)