

Wie lässt sich Interaktionsarbeit menschengerecht gestalten? Zur Notwendigkeit einer Neuorientierung

Im CfP werden die „die Beziehungen zwischen der Organisation und Gestaltung bestimmter Dienstleistungen ... und bestimmten gesellschaftlichen Entwicklungen“ zum Thema gemacht. Wir greifen dieses Spannungsfeld auf, indem wir die für Dienstleistungsarbeit notwendige Interaktionsarbeit in den Mittelpunkt stellen. Zum einen zeichnen wir nach, wie sich der aktuelle gesellschaftliche Rationalisierungs- und Ökonomisierungsdruck auf Interaktionsarbeit auswirkt; zum anderen fragen wir danach, inwieweit und unter welchen Bedingungen eine menschengerechte Arbeitsgestaltung von Interaktionsarbeit solchen gesellschaftlichen Entwicklungsprozessen etwas entgegensetzen kann.

In der Dienstleistungsarbeit nimmt die Interaktionsarbeit einen zentralen Stellenwert ein. Denn im Gegensatz zur Arbeit an Objekten wird hier mit und an Menschen gearbeitet, die eigene Interessen und Bedürfnisse haben. In einem aktuellen von der Hans Böckler Stiftung geförderten Forschungsprojekt zeigen wir auf, dass Interaktionsarbeit besondere Maßnahmen der Arbeitsgestaltung braucht. Hierfür haben wir Interaktionsarbeit im Einzelhandel, in der Gastronomie, in der Arbeitsvermittlung und in der Krankenpflege untersucht und vor diesem Hintergrund die herkömmlichen Maßnahmen zur Gestaltung menschengerechter Arbeit auf den Prüfstand gestellt. Diese Maßnahmen sind allesamt aus der Industriearbeit und in Reaktion auf die negativen Auswirkungen der Taylorisierung entwickelt worden. Wendet man sie auf Interaktionsarbeit an, werden die spezifischen Anforderungen zu wenig berücksichtigt und sogar konterkariert, die mit dieser Arbeit verbunden sind: Kooperationsarbeit, Gefühlsarbeit, Emotionsarbeit und subjektivierendes Arbeitshandeln.

„Kooperationsarbeit“ ist erforderlich, weil Beschäftigte darauf angewiesen sind, dass ihre Kunden mitarbeiten. So müssen etwa Patienten die Anordnungen von Ärzten und Pflegepersonal befolgen, um gesund zu werden; ohne die Auskünfte der „Kunden“ lässt sich kein Arbeitsvermittlungsgespräch führen. „Emotionsarbeit“ bezeichnet die Anforderung, die eigenen Emotionen zu bearbeiten, damit die Arbeitsaufgabe erfüllt werden kann: Verkäuferinnen müssen auch zu schwierigen (oder schwierig gemachten) Kunden freundlich sein, Pflegekräfte müssen etwaige Ekelgefühle unterdrücken. „Gefühlsarbeit“ meint die Arbeit an den Gefühlen des Gegenüber, etwa die Beruhigung einer Patientin vor einer medizinischen Behandlung. Das „subjektivierende Arbeitshandeln“ beruht auf einer dialogisch-interaktiven Vorgehensweise, einer Wahrnehmung mit allen Sinnen, einem bildhaft-assoziativem Denken und einer empathischen Beziehung zum Gegenüber und zur Umwelt. Beschäftigte sprechen z.B. davon, dass sie es „spüren“, wenn Kunden ungeduldig werden oder davon, dass sie einen Patienten anfassen müssen, um seinen Zustand beurteilen zu können.

Bezieht man die herkömmlichen Arbeitsgestaltungsmaßnahmen auf Interaktionsarbeit, stößt man auf neuralgische Punkte. Hier drei Beispiele:

- *Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes* setzen herkömmlicherweise auf den Einsatz von technischen Hilfsmitteln zur Beseitigung der Belastungsquelle. Bei Interaktionsarbeit stößt dieser Weg der Problemlösung an Grenzen: Technische Hilfsmittel zum Schutze der Beschäftigten vor Gesundheitsbelastungen lassen sich häufig nicht ohne Folgen für die Tätigkeit einsetzen. Sie behindern die Interaktionsarbeit oder kollidieren mit den Interessen und Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden.

- Der Gestaltungsgrundsatz der *Vollständigkeit der Tätigkeit* soll den Beschäftigten ermöglichen, ihren jeweiligen Arbeitsanteil am Gesamtprodukt zu erkennen. Hierfür soll eine Arbeitshandlung eigenständig zu planen, auszuführen und zu kontrollieren sein. Doch bei Interaktionsarbeit sind Planung und Kontrolle einer Arbeitshandlung nur begrenzt möglich. Wie eine Dienstleistungsbeziehung abläuft, ist grundsätzlich offen. Kundenverhalten lässt sich nicht umfassend steuern; der Gegenstand der Dienstleistung ist ein flüchtiges Produkt; zudem hängt es immer auch von den Handlungen des Kunden ab, wie das Ergebnis einer Dienstleistung aussieht.
- Der Grundsatz der *Vermeidung widersprüchlicher Arbeitsanforderungen* stößt auf ähnliche Probleme: Widersprüche sind ein konstitutives Element von Dienstleistungen und lassen sich nicht einfach vermeiden. Zum einen resultieren Widersprüche aus dem Zusammentreffen der Regeln der Organisation und der Lebenswelt der Kundinnen und Kunden; zum anderen richten die Unternehmen selbst widersprüchliche Anforderungen an ihre Beschäftigten: Vertriebsorientierung, Serviceorientierung und Kundenkontrolle gehen nicht von selbst zusammen.

In unserem Vortrag vertreten wir die These, dass die herkömmlichen Gestaltungsgrundsätze menschengerechter Arbeit an einem Arbeitsbegriff orientiert sind, der auf die rationale Planbarkeit von Arbeitsprozessen setzt und autonomes Handeln mit der Kontrolle dieser Prozesse gleichsetzt. Interaktionsarbeit indes gehorcht einer anderen Logik: Dort geht es um die Herstellung von Kooperation mit grundsätzlich unsicherem Ausgang. Wenn man das bei der menschengerechten Gestaltung von Interaktionsarbeit nicht berücksichtigt, lässt sich der Rationalisierungs- und Ökonomisierungsdruck nicht abschwächen, dem Dienstleistungsarbeit insbesondere in den von uns untersuchten Branchen ausgesetzt ist („arbeitende Kunden“ im Einzelhandel und in der Gastronomie, Leistungssteuerung in der Arbeitsagentur, neue Arbeitsteilung im Krankenhaus).

Wie unsere empirischen Untersuchungen zeigen, lässt sich Interaktionsarbeit nicht wegrationalisieren oder einsparen. Beschäftigte (und Kunden) leisten Interaktionsarbeit, weil sie für die Dienstleistungserbringung notwendig ist. Die genannten Entwicklungstrends untergraben indes die nötigen Rahmenbedingungen. Die Überforderung der Beschäftigten (und der Kunden) nimmt weiter zu und die Dienstleistungsqualität sinkt. Interaktionsarbeit braucht deshalb eine ihr angemessene Arbeitsgestaltung, wenn gute Dienstleistung produziert werden soll. Es ist sicherlich ein Schritt in die richtige Richtung, die herkömmlichen Maßnahmen der Gestaltung menschengerechter Arbeit zu modifizieren und weiterzuentwickeln. Aber letztendlich wird es darauf ankommen, ein Arbeitsvermögen zu würdigen und zu fördern, das der Offenheit und Unvorhersehbarkeit von Dienstleistungsarbeit gerecht wird und die Herstellung und Aufrechterhaltung von Kooperationsbeziehungen möglich macht. Vielleicht ist nicht Planbarkeit, sondern Kooperationsfähigkeit das neue knappe Gut in einer globalisierten Welt.

Prof. Dr. Fritz Böhle (fritz.boehle@phil.uni-augsburg.de)

Dr. Ursula Stöger (ursula.stoeger@phil.uni-augsburg.de)

Dr. Margit Wehrich (margit.wehrich@phil.uni-augsburg.de)

Forschungseinheit Sozioökonomie der Arbeits- und Berufswelt
 Universität Augsburg
 Eichleitnerstraße 30, 86159 Augsburg