

Wie lässt sich Interaktionsarbeit menschengerecht gestalten? Zur Notwendigkeit einer Neuorientierung

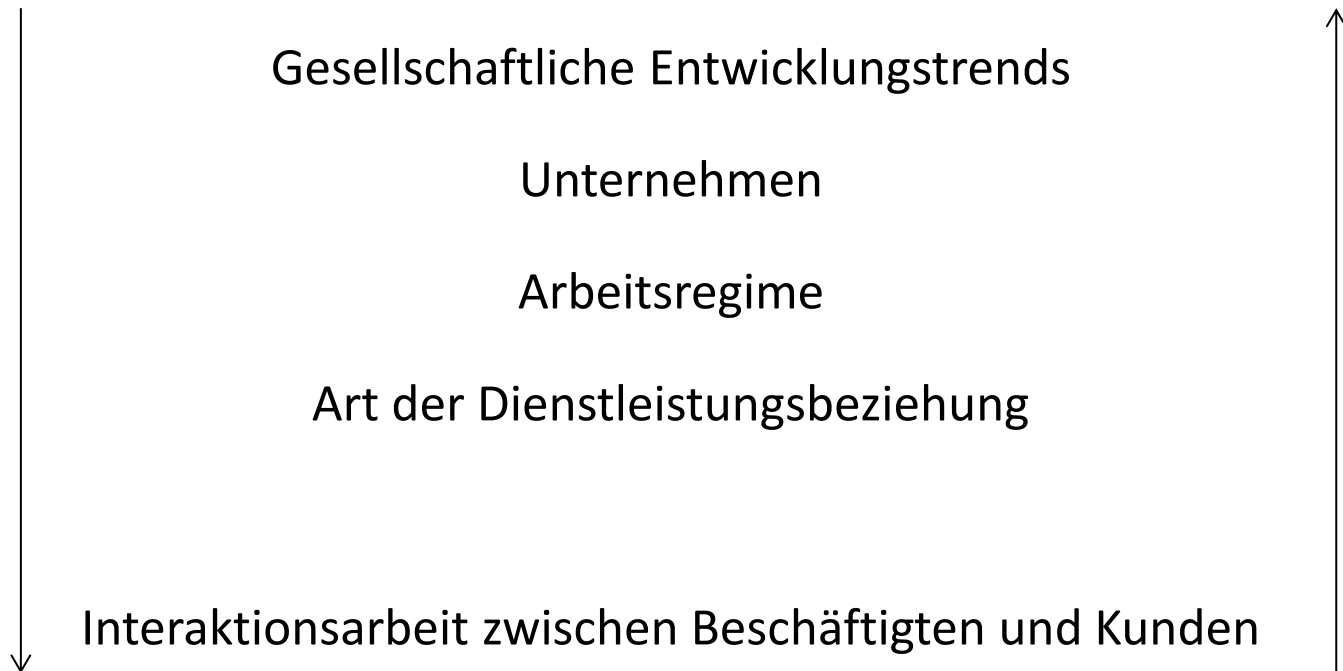
Vortrag auf der Zweiten Tagung der
Initiative Sozialwissenschaftliche
Dienstleistungsforschung
am 27. und 28. März 2014 in München

Prof. Dr. Fritz Böhle
Dr. Ursula Stöger
Dr. Margit Wehrich

Tertiariesierung der Gesellschaft?

- Auslotung der Potentiale der sozialwissenschaftlichen Dienstleistungsforschung zum besseren Verständnis des gesellschaftlichen Wandels
- Fokussierung der Wechselwirkungen zwischen gesellschaftlichen Wandlungsprozessen und der Verfasstheit von Dienstleistungen
- Fokussierung der Beziehungen zwischen der Organisation und Gestaltung bestimmter Dienstleistungen einerseits und bestimmten gesellschaftlichen Entwicklungen andererseits

Mikrofundierung der Tertiarisierung



Das Forschungsprojekt

- Titel:** Arbeitsgestaltung bei Interaktionsarbeit. Neue arbeitspolitische Herausforderungen und Perspektiven bei Dienstleistungsarbeit
- Finanzierung:** Hans Böckler Stiftung, Forschungsförderschwerpunkt 1: „Erwerbsarbeit im Wandel“
- Laufzeit:** Januar 2012 bis November 2014
- Projektteam:** Prof. Dr. Fritz Böhle, Dr. Ursula Stöger, Dr. Margit Wehrich, Universität Augsburg, Sozioökonomie der Arbeits- und Berufswelt

Arbeitsgestaltung bei Interaktionsarbeit

- Arbeit mit Kunden (Klienten/Patienten) ist eine besondere – und eine besonders anspruchsvolle – Art von Arbeit: Man hat nicht nur mit Dingen, sondern vor allem mit Menschen zu tun.
- Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht die Interaktion mit den Kunden. Wir sprechen deshalb von Interaktionsarbeit.
- Was muss man berücksichtigen, wenn man diese Arbeit menschengerecht gestalten will?
- Die herkömmlichen Maßnahmen der Gestaltung humaner Arbeit wurden für die Industrie- und Verwaltungsarbeit entwickelt und passen nicht so recht, wenn man sie auf Interaktionsarbeit anwendet.
- Arbeit mit Kunden braucht eine besondere Gestaltung: Die herkömmlichen Gestaltungsmaßnahmen müssen modifiziert und weiterentwickelt werden.

Unsere Themen für heute

1. Konzept und empirisches Design der Studie
2. Anforderungen an Interaktionsarbeit in verschiedenen Branchen
3. Arbeitsgestaltungsgrundsätze auf dem Prüfstand: neuralgische Punkte und neue Vorschläge (ein Beispiel)
4. Gestaltung von Interaktionsarbeit – Gestaltung von Gesellschaft?

Integratives Konzept der Interaktionsarbeit

Herstellung einer Kooperation zwischen
Beschäftigten und KundInnen
„Kooperationsarbeit“

Umgang mit eigenen
Emotionen
„Emotionsarbeit“



Umgang mit den Gefühlen
der Anderen
„Gefühlsarbeit“

Umgang mit Unwägbarkeiten und
Grenzen der Planung
„Subjektivierendes Arbeitshandeln“

Unsere empirische Forschung

- Sampling: Tausch-, Dispositions- und Bearbeitungsbeziehung
- Branchen: Einzelhandel, Gastronomie/ Sozialverwaltung, Pflege
- Methode: Betriebsfallstudien mit Interviews und Begleitungen
- Ziel: Folgerungen für die Arbeitsgestaltung bei Interaktionsarbeit

Interaktionsarbeit im beratungsintensiven Einzelhandel

„Samt&Seide“: ein traditionelles Fachgeschäft mit Beratung

Frau Hechter, Angestellte am Packtisch:

„Es ist mir wichtig, dass die Leute gut gelaunt das Geschäft verlassen.“

Interaktionsarbeit im beratungsintensiven Einzelhandel

Besonderheiten:

- Umfassende Beratung und Herstellen von Atmosphäre
- Fingerspitzengefühl für Kunden und Waren
- Situative Koordination von Front- und Backoffice

Interaktionsarbeit im selbstbedienten Einzelhandel

„Heim&Handwerk“: Filiale einer Selbstbedienungskette

Herr Schäfer, Mitarbeiter in einer Abteilung für Kleinteile:

„Ich versuch natürlich, das ist so ein bisschen ein Trick ... einfach Augenkontakt zu vermeiden, dass der Kunde erst mal versucht, sich selbst zu helfen.“

Interaktionsarbeit im selbstbedienten Einzelhandel

Besonderheiten:

- Kunden und Beschäftigte gehen – im Idealfall – unabhängig voneinander ihren jeweiligen Tätigkeiten nach
- Interaktionsarbeit findet dennoch permanent statt
- Beschäftigte treffen auf systemisch produzierte schwierige Kunden

Interaktionsarbeit beim Kellnern in der Gastronomie

„Silberner Schwan“: klassisches Gasthaus mit regionaler Küche

Frau Sacher, Kellnerin:

*„Du darfst Dich nicht so schnell aufregen, weil es immer
Stresssituationen oder Nerviges gibt.“*

Interaktionsarbeit beim Kellnern in der Gastronomie

Besonderheiten:

- Austarieren von Dienen und Bedienen
- Tanzen mit den Dingen, Jonglieren mit den Gästen
- Abstimmung mit der Küche und den KollegInnen im Service

Interaktionsarbeit in der Sozialverwaltung

„Beratungsamt“: Arbeitsagentur Berlin Mitte/Jobcenter Berlin Friedrichshain-Kreuzberg

Herr Konrad, Arbeitsvermittler:

„Das ist nun mal so formuliert. Nehmens das nicht so ernst, wie das hier drinsteht.“

Interaktionsarbeit in der Sozialverwaltung

Besonderheiten:

- Herstellung einer kooperativen Arbeitsatmosphäre durch Abschwächung des Herrschaftsverhältnisses
- Umgang mit bedrohlichen und hilfebedürftigen Kunden
- Kontrolle von Kunden und Beschäftigten durch (zeitlich umfangreiche) Dokumentation

Interaktionsarbeit in der Krankenpflege

„Stadtklinik“: Großes Allgemeinkrankenhaus

Schwester Theres, Krankenpflegerin:

„Die schreiben ja immer, der Mensch steht im Mittelpunkt. Die müssten sagen, die Dokumentation steht im Mittelpunkt.“

Interaktionsarbeit in der Krankenpflege

Besonderheiten:

- Starke Orientierung an den Bedürfnissen der PatientInnen
- Hohe Konzentration im Chaos
- Verteidigung der Interaktionsarbeit gegenüber der Verwaltungsarbeit

Dienstleistungsarbeit gerät unter Druck ...

- Selbstbedienter Einzelhandel:
 - Rationalisierung und Ökonomisierung
- Arbeitsagentur/Jobcenter:
 - Vermarktlichung und Kennzahlensteuerung
- Krankenhaus:
 - Re-Taylorisierung und Ökonomisierung
- Beratender Einzelhandel und Gastronomie:
 - Prekarisierung und demografischer Wandel

... und behält dennoch ihr Eigenleben

- Arbeit mit Kunden ist eine hoch anspruchsvolle soziale Angelegenheit – ob sie gelingt, hängt immer auch von den Kunden ab.
- Gefühle sind immer im Spiel – man arbeitet mit und an ihnen, und man nimmt sie mit nach Hause.
- Was genau passiert, ist offen – für den Umgang mit unplanbaren Situationen braucht man besondere Kompetenzen.
- Interaktionsarbeit wird nicht entsprechend gewürdigt – auch nicht von den Beschäftigten selbst.

Grundsätze der Arbeitsgestaltung

humane Arbeit

Ziele der Arbeitsgestaltung

Tätigkeit und Arbeitsplatz

- Gesundheitsförderlichkeit (physisch und psychisch)
- Qualifikations- und Lernförderlichkeit (anspruchsvoll, interessant, sinnlich anregend)
- Autonomie
- Sinnhaftigkeit, Gebrauchswertorientierung
- Soziale Einbindung und Unterstützung

Gestaltungsgrundsätze

- Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Vielseitigkeit, breites Aufgabenspektrum
- Vollständige Tätigkeit (sequenzielle Vollständigkeit, von der Planung bis zur Kontrolle)
- Handlungsspielräume, Selbstorganisation, -gestaltung
- Durchschaubarkeit, guter Informationsfluss
- Kooperationsmöglichkeit (formell und informell)
- Vermeidung widersprüchlicher Arbeitsanforderungen

Grundsätze der Arbeitsgestaltung

humane Arbeit

Ziele der Arbeitsgestaltung

Beschäftigungsverhältnis

- Beschäftigungssicherheit, Beschäftigungsfähigkeit
- Work-Life-Balance

Gratifikation

- Gerechte Lohn-Leistungs-Relation, existenzsicherndes Einkommen
- Würde, Anerkennung

Herrschaft und Kontrolle

- Interessenvertretung/-durchsetzung, Partizipation, Selbstbestimmung

Gestaltungsgrundsätze

- Kündigungsschutz, Weiterbildung
- Arbeitszeitregelungen, Maßnahmen zur Vereinbarkeit

- Entlohnungsgrundsätze
- Leistungsbeurteilung

- Mitbestimmung (auf unterschiedlichen Ebenen)

Gestaltungsgrundsätze auf dem Prüfstand – ein Beispiel

Vollständige Tätigkeit (von der Planung bis zur Kontrolle):

- Der Gestaltungsgrundsatz wurde aus der Kritik an der tayloristischen Arbeitszergliederung entwickelt.
- Eine vollständige (ganzheitliche) Tätigkeit umfasst planende, ausführende und kontrollierende Elemente:
 - Arbeitspläne werden selbst erstellt
 - Ziele werden selbst gesetzt
 - Ergebnisse werden selbst kontrolliert.
- Autonomes Handeln: verstandesmäßig-rationales Erkennen und Reflektieren; Kontrolle über Handlungsbedingungen und Mittel

Gestaltungsgrundsätze auf dem Prüfstand – ein Beispiel

Vollständige Tätigkeit (von der Planung bis zur Kontrolle)

Grundproblem:

Planung und Kontrolle sind bei Interaktionsarbeit nur begrenzt möglich, da der Kunde „mitspielt“ und das Ergebnis der Dienstleistung ein flüchtiges Produkt ist.

Lösungsweg:

Autonomes Handeln auch bei Unplanbarkeit und begrenzten Möglichkeiten der Kontrolle ermöglichen

Gestaltungsgrundsätze auf dem Prüfstand – ein Beispiel

Vollständige Tätigkeit: Modifikationen und Vorschläge

- Neues Verständnis von Autonomie
- Spielräume bei der Ausführung (jenseits von Standardisierung und formalisierten Verfahrensweisen)
- Integration von Unterbrechungen

Gestaltung von Interaktionsarbeit – Gestaltung von Gesellschaft?

- Herstellung von Kooperation innerhalb von Tausch-, Dispositions- und Bearbeitungsbeziehungen
- Unterstützung des entsprechenden Arbeitsvermögens durch eine menschengerechte Arbeitsgestaltung von Interaktionsarbeit
- Förderung von Kooperationsfähigkeit als einem neuen knappen Gut in einer komplexen und kontingenten globalisierten Welt
- Etablierung eines Gegentrends in Richtung einer humanen Tertiarisierung der Gesellschaft?