

Wolfgang Dunkel, Margit Wehrich

Professionalisierung interaktiver Arbeit (PiA) – Dienstleistungsqualität als kooperative Leistung von Kunde und Fachkraft

(zur Veröffentlichung vorgesehen für eine BMBF-Broschüre zum Förderschwerpunkt
"Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit")

1. Problemlage

Im BMBF-Förderprogramm „Innovationen mit Dienstleistungen“ werden die interaktiven Anteile von Dienstleistungsarbeit als zentrales Handlungsfeld für die Weiterentwicklung der Dienstleistungswirtschaft angesehen. Zugleich wird darauf verwiesen, dass die sozialen Phänomene, die für interaktive Dienstleistungsarbeit kennzeichnend sind, bislang noch kaum untersucht worden sind. Das Verbundprojekt PiA stellt deshalb die *interaktive Arbeit* in den Mittelpunkt seiner Forschungs- und Gestaltungstätigkeit. Dabei ist mit der interaktiven Arbeit das notwendig aufeinander bezogene Handeln von Mitarbeitenden von Dienstleistungsunternehmen und ihren Kunden gemeint.

Mit der Untersuchung interaktiver Dienstleistungsarbeit geraten vielfältige Problematiken in den Blick. Eine erste Problematik besteht in einer mangelnden Anerkennung und *Wertschätzung* personenbezogener Dienstleistungsarbeit speziell bei Tätigkeiten unterhalb der akademischen Ebene. Dies hängt zusammen mit Abwertungen, die eng mit dem *gendering* dieser Arbeit verbunden sind. Und dies hängt zusammen mit einem Verständnis von *Professionalisierung*, das im Dienstleistungsbereich meist gleichgesetzt wird mit Akademisierung. Andere dienstleistungsspezifische Ansatzpunkte für Professionalisierung fehlen. Damit ist es in vielen Feldern noch schwer zu bestimmen, was Arbeit hoher Qualität (für jeweils unterschiedliche Kundensegmente) auszeichnet. Eine Antwort auf solche Fragen könnte darin bestehen, dienstleistungsspezifische Qualitätsmaßstäbe und ein dienstleistungsspezifisches Verständnis von Professionalität gerade auf der Grundlage der interaktiven Anteile personenbezogener Dienstleistungsarbeit zu entwi-

ckeln. Da das zentrale Handlungsproblem von Dienstleistungsfachkräften und Kunden darin besteht, eine erfolgreiche Ko-Produktion zu realisieren, lassen sich Dienstleistungsqualität und Professionalität auf die erfolgreiche Interaktion und ihr Ergebnis gründen. Dienstleistungsqualität hängt von der gelingenden Zusammenarbeit von Kunde und Dienstleistungsfachkraft ab. Und Professionalität besteht darin, diese Zusammenarbeit zu realisieren. Dabei hat die Realisierung der Zusammenarbeit ihre Tücken: Dienstleistungsbeziehungen sind dadurch gekennzeichnet, dass Gegenstand und Prozedere der Dienstleistungsbeziehung ausgehandelt werden müssen, über beides nur unvollständige Verträge geschlossen werden können und immer auch gegensätzliche Interessen im Spiel sein können (Wehrich/Dunkel 2003). Kunden und Dienstleistende sind also voneinander abhängig – und müssen findig sein, um diese Probleme zu bearbeiten. Gleichzeitig sind Kundin und Kunde für die Dienstleistungsbeschäftigten eine wichtige Quelle von Wertschätzung oder auch Missachtung – und vice versa: Auch Kundinnen und Kunden erfahren in der Dienstleistungsinteraktion Wertschätzung oder Missachtung ihrer Person.

Aktuell – und dies ist eine zweite Problematik, der sich das Verbundvorhaben PiA zuwendet – gewinnt diese wechselseitige Abhängigkeit von Mitarbeitern und Kunden zusätzliche Dynamik. Zum einen beziehen Betriebe ihre *Kunden* gezielt mit ein: Aus Kunden werden Mitarbeiter („Kundenintegration“). So werden Kosten per Self Service (etwa beim Internetbanking, beim Fahrkartenkauf oder im Schnellrestaurant) auf die Kunden verlagert; gleichzeitig werden Kunden mit spezifischen Leistungsanteilen systematisch in die betrieblichen Prozesse und damit in die ökonomische Wertschöpfung eingebunden (Kunden als „Wertschöpfungspartner“, „arbeitende Kunden“ u.a.m.) (Rieder/Voß 2009). In der Folge sehen sich die Dienstleistungsbeschäftigten mit dem „Kollegen Kunde“ konfrontiert. Zum anderen sind die Kunden zu Experten in eigener Sache geworden. Hierfür liefert die Verfügbarkeit von Wissen durch das Internet eine neuartige Grundlage, aber auch ein verändertes Selbstverständnis (der Wunsch nach Partizipation und Mitsprache) spielt hierfür eine wichtige Rolle. Der Einsatz neuer Techniken – internetgestützt oder auch diesseits des Internets etwa im Bereich von Selbstbedienungsautomaten – befördert damit beides: die Kundenintegration und das zunehmende Wissen und Können auf Kundenseite.

Wenn Kunden zu Mitarbeitern werden und ihrerseits über Expertenwissen verfügen, verändert (Problematik 3) sich das Verhältnis von Dienstleistungsfachkraft und Kunde von der Asymmetrie (das Wissen ist auf der Seite der Fachkraft, der Bedarf auf Seiten des Kunden) in Richtung Symmetrie (das Wissen ist zunehmend auf beide Seiten verteilt). Damit verändern sich die Anforderungen an die *Professionalität* der Dienstleistungsfachkraft: Es geht nicht mehr nur darum, als Experte für Laien eine fachliche Leistung zu erbringen oder einen König zu bedienen, dessen Wünsche man zu erfüllen habe, sondern immer mehr auch darum, die Expertise der Kunden für eine erfolgreiche Kooperation mit einzubeziehen. Der Kunde ist nicht mehr nur Käufer – er ist zum Mitarbeiter mit fachlichen Qualifikationen geworden. Aus der Perspektive des Kunden wiederum geht es dann darum, die Expertise des Dienstleisters für eine erfolgreiche Kooperation einzubeziehen. Die Konsequenzen dafür, worin Professionalität in einer kooperativen Dienstleistungsbeziehung besteht, widersprechen den gebräuchlichen Vorstellungen von Professionalität (Überordnung des Experten über den Laien) und gutem Service (Leitbild „Der Kunde ist König“).

In der Folge dieser Entwicklungen werden sich solche überkommenen *Leitbilder* ändern müssen. Denn König Kunde steigt von seinem Thron und mischt sich in die Arbeit der Dienstleistenden ein, so dass diese weder ihre professionelle noch ihre dienende Rolle ungestört ausfüllen können. Dies wirft neue Kooperationsprobleme auf, für die es bislang keine entwickelten Leitbilder und Vorgehensweisen gibt und die in den Berufsbildern und in den entsprechenden Berufsausbildungen der Fachkräfte zu wenig berücksichtigt werden.

Nicht nur die Berufsbildungsinstitutionen, sondern auch die Unternehmen – so die vierte hier relevante Problematik – pflegen Bilder von Kunden und Dienstleistenden, welche der aktuellen Entwicklung nicht ausreichend gerecht werden. Obschon man die Kunden als Ressource entdeckt hat und zunehmend in die Wertschöpfungskette zu integrieren versucht, sieht man sie weiterhin als passive Empfänger von Dienstleistungen und dementsprechend ihre Zufriedenheit als einen hinreichenden Indikator für Dienstleistungsqualität. Ebenso wird der Beitrag der Beschäftigten übersehen, die im unmittelbaren Kundenkontakt stehen und deren Aufgabe es ist, an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden die neu entstehenden Probleme interaktiv auszutarieren. Die Tatsache, dass Kunden und Dienstleistende anspruchsvolle interaktive Arbeit unter schwie-

rigen Bedingungen leisten, wird weder hinreichend registriert oder gewürdigt, noch kompetent unterstützt und gefördert.

Dennoch wird, so die Ausgangsthese des Verbundprojektes PiA, diese Arbeit Tag für Tag kreativ, einfallreich und unter bestimmten Bedingungen auch erfolgreich geleistet. Das hierin liegende innovative Potential bildet für das Vorhaben PiA die Ausgangsbasis für die Entwicklung hoher Dienstleistungsqualität: Denn da Beschäftigte und Kunden Dienstleistungsqualität unmittelbar erleben und gestalten, verfügen gerade sie über wertvolle Kenntnisse darüber, worin Dienstleistungsqualität besteht oder bestehen könnte und welche Bedingungen qualitätsförderlich oder -hemmend sind. Auf dem Hintergrund entsprechender Beispiele für best practice lassen sich gezielte Maßnahmen der Professionalisierung und Verbesserung von Dienstleistungsqualität entwickeln – und zwar auf Seiten der Beschäftigten *und* der Kundinnen und Kunden.

2. Projektidee

Das Verbundprojekt „PiA – Professionalisierung interaktiver Arbeit“ definiert interaktive Arbeit als eine Leistung eigener Art, die sich dadurch auszeichnet, dass Kunde und Dienstleistungsfachkraft für die Erbringung einer Dienstleistung aktiv zusammenarbeiten müssen. Der aktuelle Trend zur erweiterten Integration des Kunden in die Wertschöpfungskette verstärkt die Anforderungen an diese Zusammenarbeit. Gefragt sind neue Leitbilder, die die gelingende Kooperation und die wechselseitige Wertschätzung von Kunde und Fachkraft als Qualitätskriterien in den Vordergrund stellen und damit sowohl die aktive Leistung des Kunden berücksichtigen wie auch zu einer erhöhten Wertschätzung der Arbeit von Dienstleistenden beitragen.

Ziel des Vorhabens ist es, die interaktive Arbeit, die Mitarbeitende und Kunden erbringen, als Innovationsquelle für die Entwicklung und Förderung hoher Dienstleistungsqualität nutzbar zu machen. Dabei werden die Perspektiven der Kunden und der Dienstleistungsfachkräfte gleichermaßen verfolgt. Gemeinsam mit Unternehmen, die zukunfts-trächtige Bereiche personenbezogener Dienstleistungsarbeit auf der Ebene mittlerer Qualifikationen abdecken, werden Wege zur Professionalisierung interaktiver Dienstleistungsarbeit entwickelt, erprobt und in die Breite transferiert. Dabei kann das Forschungsteam methodisch wie konzeptuell auf umfangreiche Vorarbeiten zu Dienstleis-

tung als Interaktion (Dunkel/Voß 2004), interaktiver Arbeit (Dunkel/Wehrich 2006) und zum „arbeitenden Kunden“ (Voß/Rieder 2006) zurückgreifen.

Die Arbeitsaufgaben des Verbundvorhabens bestehen entsprechend in

- der Erforschung der Bedingungen und Grundlagen von Dienstleistungsqualität in der interaktiven Arbeit
- der unternehmensspezifischen Entwicklung von Qualitätszielen und Gestaltung interaktiver Arbeit
- der Durchführung von Maßnahmen zur Professionalisierung der Dienstleistungsfachkräfte
- der Durchführung von Maßnahmen zu einem veränderten Verhältnis von Kunden und Dienstleistungsunternehmen
- dem Transfer der Projektergebnisse in die Aus-, Fort- und Weiterbildung, in die wissenschaftliche und in die allgemeine Öffentlichkeit
- der Leitbildentwicklung.

3. Erwarteter Nutzen

Auf der wissenschaftlichen Ebene sollen über eingehende Untersuchungen zur interaktiven Dienstleistungsarbeit in verschiedenen Branchen weit reichende Impulse für die Weiterentwicklung einer sozialwissenschaftlichen Dienstleistungsforschung gesetzt werden. Daneben werden Konsequenzen für die Professionalisierung interaktiver Arbeit zunächst einmal in den Bereichen der Pflegeausbildung und des Hotel- und Gaststättengewerbes (mittelfristig auch in anderen Bereichen mittelqualifizierter Dienstleistungstätigkeiten) angestrebt. Die Ausarbeitung der Kundenperspektive wird verschiedenste Anstöße geben können: Zum ersten werden die beteiligten Unternehmen selbst Gelegenheit haben, nach einer Neudefinition ihrer Kundenbeziehungen zu suchen; zum zweiten werden über geeignete Transfermaßnahmen weitere Dienstleistungsunternehmen davon profitieren; zum dritten soll versucht werden, die Kunden selbst zu unterstützen; und zum vierten wird dieser Perspektivenwechsel konstitutiv sein für die Entwicklung eines

neuen Leitbildes von Dienstleistungsqualität, das letztendlich gesamtgesellschaftlich wirksam werden soll.

4. Projektstruktur

An dem Verbundvorhaben PiA sind drei Unternehmen als Antragsteller beteiligt, die jeweils in verschiedenen Branchen große Bereiche interaktiver Dienstleistungsarbeit im nicht-akademischen Bereich abdecken: die Accor Hotellerie Deutschland GmbH, der Bezirksverband Oberbayern e.V. der Arbeiterwohlfahrt, die Deutsche Bahn AG. Über diese drei Unternehmen hat PiA Zugang zu drei Orten, die jeweils durch ein komplexes Dienstleistungsgeschehen und vielfältige Kontakte zwischen Kunden und Dienstleistungsbeschäftigten gekennzeichnet sind: dem Hotel, dem Altenheim und dem Bahnhof. Die Unternehmen haben jeweils eine Projektstelle geschaffen, die für die Kooperation mit den am Verbund beteiligten wissenschaftlichen Einrichtungen zuständig ist. Diese umfassen drei Antragsteller (Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung - ISF München, Technische Universität Chemnitz und Universität Augsburg) sowie (als Auftragnehmer) die Hochschule Aalen und das Beratungsinstitut intrestik. Das ISF München thematisiert aus der Beschäftigtenperspektive Professionalisierung, Dienstleistungsarbeit und Dienstleistungsqualität in der Hotellerie, der Altenpflege und des Kundenservice am Bahnhof. Dieselben Themen werden aus der Kundenperspektive von der TU Chemnitz mit dem Blick auf das Unternehmen-Kunden-Verhältnis und von der Universität Augsburg mit dem Blick auf die interaktive Dienstleistungsbeziehung untersucht. Die Hochschule Aalen untersucht interaktive Arbeit aus Beschäftigten- und aus Kundensicht mit einem arbeitspsychologischen Instrumentarium und führt dabei auch standardisierte Befragungen durch. Das Beratungsinstitut intrestik unterstützt die Erarbeitung von Maßnahmen bei den beteiligten Unternehmen mit dem Instrument des Planspiels. Die Forschungs-, Entwicklungs- und Gestaltungsaufgaben werden im Gesamtverbund in ungewöhnlich enger Kooperation durchgeführt. So treffen sich die beteiligten wissenschaftlichen Institute wöchentlich zu einem Jour Fixe, führen die empirischen Erhebungen in der Regel gemeinsam durch und stehen kontinuierlich mit den Unternehmenspartnern im Kontakt. Um die geförderten Verbundpartner herum ist ein Netzwerk weiterer Unter-

nehmen und verschiedener Transferpartner im Aufbau, das die Wirkungen des Verbundprojektes in vielfältigen Bereichen fördern soll.

5. Erste ausgewählte Ergebnisse

Im Folgenden berichten wir über einige ausgewählte Ergebnisse des Verbundprojekts zu den oben angeschnittenen Themenbereichen *interaktive Arbeit*, *Wertschätzung*, *Professionalisierung*, *arbeitender Kunde* und *Leitbildentwicklung*. Sie beruhen auf einer ersten Auswertung der empirischen Erhebungen in den Partnerunternehmen (Experteninterviews mit Führungskräften und Vertretern von Kundeninteressen, Leitfadeninterviews mit Beschäftigten und Kunden, Beobachtungen von Dienstleistungsinteraktionen und Begleitung von Beschäftigten und Kunden über einen bestimmten Zeitraum hinweg). Wir konzentrieren uns dabei auf Ergebnisse zur interaktiven Arbeit am Bahnhof und in der Altenpflege.

Es ließ sich gut beobachten, dass *interaktive Arbeit* in die sachliche Arbeit eingelassen ist – ohne interaktive Arbeit von Bewohnerin und Pflegekraft ließe sich die morgendliche Grundpflege im Altenheim nicht realisieren. Dies gilt aber auch dort, wo man es auf den ersten Blick nicht erwartet: Auch der Bahnsteigreiniger muss seine Bewegungen mit denen der Reisenden koordinieren. Ebenso ist die Auskunft, die der Hotelgast an der Rezeption bekommt, Ergebnis interaktiver Arbeit zwischen Kunden und Beschäftigtem.

Die interaktive Arbeit zwischen Bahnkunden und Bahnmitarbeitern, zwischen Altenheimbewohnerinnen und Pflegekräften und zwischen Gästen und Hotelangestellten ist weiter dadurch gekennzeichnet, dass sich die jeweiligen Kunden für einen bestimmten Zeitraum an einem Ort aufhalten: im Altenheim, im Bahnhof, im Hotel. Wir haben deshalb den Fokus auf die interaktive Arbeit über die Zweierbeziehung hinaus erweitert. So fällt auf, dass Altenheimbewohner, Reisende und Hotelgäste in der Regel Kontakt zu mehreren Dienstleistern haben; es sind immer auch weitere Kunden gleichzeitig anwesend; und man „bedient“ sich immer auch selbst bzw. erledigt Dinge, ohne hierfür mit einem Dienstleister im Kontakt zu sein. So haben Verlauf und Ausgang einer Dienstleistungsbeziehung Einfluss auf die nächste Dienstleistungsbeziehung; Kunden helfen sich gegenseitig weiter, behindern sich aber auch; und es fällt auf, dass Selbstbedienungsaktionen und technikvermittelte Dienstleistungen (fast) immer in personenbezogene

Dienstleistungen eingebunden sind. So lässt sich unsere These, es gehe in Dienstleistungsbeziehungen zunehmend darum, dass Dienstleistende die Expertise der Kunden für eine erfolgreiche Kooperation mit einbeziehen müssen, auch von der Seite des Kunden her betrachten: Dann geht es auch für Kunden darum, die Expertise des Dienstleisters in ihre Selbstbedienungsaktionen mit einzubeziehen – etwa, wenn ein bestimmtes Problem am Automaten auftritt, man die Schließfächer nicht findet oder sich die herausgesuchte Zugverbindung noch einmal am Service Point verifizieren lassen möchte. Raum, Zeit und die Anwesenheit anderer Akteure sind demnach wichtige Rahmenbedingungen interaktiver Arbeit – die einzelne Dienstleistungsinteraktion ist eingebettet in ein komplexes Gefüge.

Zudem ist bei Dienstleistungen im Bahnhof und im Pflegeheim nicht immer klar, wer eigentlich der Kunde ist. Wenn Beschäftigte und Führungskräfte der Bahn vom Kunden reden, meinen sie – und das ist den Vermarktlichungsprozessen im Unternehmen geschuldet – oft nicht den Endkunden und damit den Besucher des Bahnhofs oder den Reisenden, sondern den Geschäftspartner, von dem das bahninterne Unternehmen, dem sie angehören, seine Aufträge erhält. So ist der Kunde von DB Services am Bahnhof in erster Linie DB Station&Service, also das Unternehmen innerhalb der Bahn, das die Bahnhöfe bewirtschaftet. Dieses handelt mit DB Services ein Portfolio genau definierter Sauberkeitsstandards oder Wartungsintervalle aus, das die Reinigungskräfte, Fahrzeugdienste und Techniker dann ausführen. In den Pflegeeinrichtungen sind nicht nur die Bewohnerinnen und Bewohner die Kunden, sondern auch deren Angehörige und Betreuer – und auch die in die Dienstleistung involvierten Institutionen wie Heimaufsicht und Medizinischer Dienst der Krankenversicherung (MDK) spielen bei der Ausgestaltung der Pflegedienstleistung eine wichtige Rolle.

Aus solchen Konstellationen leiten sich Interessensgegensätze ab, die über die bislang im Konzept der „interaktiven Arbeit“ thematisierten Abstimmungsprobleme hinausgehen: Nicht immer sind die Interessen des Angehörigen auch im Interesse des Bewohners und vice versa; und nicht immer entsprechen die Interessen von Angehörigen und Bewohnern dem Professionalitätsverständnis der Pflegekräfte – und dieses wiederum deckt sich nicht immer mit den Vorstellungen des MDK oder der Heimaufsicht. Die Abstimmungsprobleme, die in der konkreten Dienstleistungsinteraktion zwischen Bewohner und Pflegekraft im Rahmen interaktiver Arbeit austariert werden müssen, finden deshalb in

einer größeren Konfliktarena statt. Ähnliches gilt für die Reinigungskräfte bei DB Services: Sie haben in ihrer tagtäglichen Arbeit immer mit Reisenden oder Bahnhof-Kunden zu tun, auf deren Kooperation sie angewiesen sind und die ihrerseits die Reinigungskräfte mit Wünschen und Fragen konfrontieren.

Das Unternehmen DB Services, das für die Reinigung der Bahnhöfe, die Wartung technischer Einrichtungen und die Bereitstellung von Zügen zuständig ist, genießt im Rahmen der Untersuchung interaktiver Arbeit bei der Bahn besondere Beachtung. Dabei erhält insbesondere die Arbeit der Reinigungskräfte bisweilen nicht die *Wertschätzung*, die sie verdient. Dies liegt auch an der Art der Arbeit: Aus der Perspektive der Reisenden fällt nicht der saubere Bahnhof auf und damit die erledigte Arbeit, sondern der immer wieder neu entstandene Schmutz und damit die (noch) nicht erledigte Arbeit. Ebenso nehmen die Beschäftigten die Reisenden wahr: Auch hier fällt es nicht auf, wenn der Kunde Müll entsorgt oder gar nicht erst produziert – was auffällt, ist der von Kundenseite produzierte Müll auf dem Bahnsteig. Die wechselseitige Wertschätzung von Reisendem und Reinigungskraft sollte sich steigern lassen, wenn es gelingt, ein Gestaltungsprojekt zu initiieren, das die Arbeit von Reinigern besser sichtbar macht – aber auch die entsprechende Arbeit der Bahnkunden.

Auch die Beschäftigten in den Pflegeberufen leiden unter fehlender Wertschätzung – dies zeigt die öffentliche Diskussion, in der Unterlassungen weit stärkere Beachtung finden als die tagtäglich hoch professionell geleistete Pflegearbeit. Wir haben festgestellt, dass zum einen ein gemeinsamer Maßstab von Bewohnern, Pflegekräften, Aufsichtsbehörden und Öffentlichkeit für die Qualität von Pflegedienstleistungen fehlt – die Pflege erntet auch deshalb Kritik, weil sie den zum Teil widersprüchlichen Interessen gar nicht gerecht werden kann. PiA initiiert deshalb Pflegeforen, in denen Vertreter aller beteiligten Gruppen daran arbeiten, diese Interessenskonstellation erst einmal transparent zu machen. Zum anderen nehmen gerade Pflegekräfte die interaktive Arbeit, die Tag für Tag und allerorten virtuos geleistet wird, all zu oft gar nicht als eine besondere Leistung wahr und machen ihre Professionalität vor allem an der sachlich-fachlichen Pflegetätigkeit fest. Auch gehören die sogenannten „Hoteldienstleistungen“ im Pflegeheim, die von Bewohnern und Angehörigen sehr geschätzt werden, nicht zum Professionalitätsverständnis von Pflegekräften. So gilt es zum einen die Aufmerksamkeit für die in die sachliche Pflegetätigkeit eingelassene interaktive Arbeit zu schärfen und zum anderen auch

diejenigen Leistungen als professionelle Pflegeleistungen zu betrachten, die (zusammen mit den Bemühungen von Bewohnern und Angehörigen) dabei helfen, den Aufenthalt im Pflegeheim als eine Wohn- und Lebensform unter anderen zu etablieren.

Dies führt dazu, neu über *Professionalisierung* nachzudenken. Für die Pflegeberufe ist die Akademisierung der Pflege der Professionalisierungspfad, auf den sie seit langem setzen. PiA hinterfragt die dahinterstehende Orientierung an den klassischen Professionen und deren Professionalitätsverständnis und empfiehlt demgegenüber die Professionalisierung der interaktiven Arbeit. Denn interaktive Arbeit steht im Kern der Pflegetätigkeit – zum einen kann die inhaltlich-fachliche Tätigkeit ohne interaktive Arbeit nicht ausgeführt werden, zum anderen gewinnt, wie wir an der Tätigkeit von Betreuungsassistenten zeigen konnten, interaktive Arbeit als eigenständige „Pflegeleistung“ rasant an Bedeutung. Semiprofessionen wie die Pflege sollten ihre Expertise in diesem Bereich betonen und ihre Professionalisierungsbemühungen auch darauf richten. So könnten sie zu Vorreitern der Professionalisierung interaktiver Arbeit werden – einer Arbeit, die sich auch die klassischen Professionen immer stärker aneignen müssen (Dunkel/Wehrich 2010).

Ein wichtiges Ergebnis der Arbeit von PiA ist die völlig neue Perspektive auf Dienstleistung und interaktive Arbeit, die sich durch Interviews, Beobachtungen und Begleitungen auf die *Arbeit von Kunden* eröffnet. Kunden nehmen die Dienstleistungsunternehmen, in denen sie zu tun haben, auf eine eigensinnige Weise wahr; das gleiche gilt für die entsprechenden Dienstleistungsinteraktionen. Das hat auch damit zu tun, dass Kunden vor der Herausforderung stehen, viele verschiedene Dienstleistungsbeziehungen miteinander zu koordinieren: Sie sind Reisende, Hotelgäste, Angehörige von Pflegebedürftigen und haben darüber hinaus viele weitere Dienstleistungsbeziehungen in ihren Alltag zu integrieren. Unternehmen hingegen machen sich ein Bild vom Kunden aus *ihrer* Sicht – und arbeiten deshalb systematisch an der Realität der Kunden vorbei.

Marek Korczynski (2009) hat kritisiert, dass der Kunde für die Dienstleistungssoziologie nach wie vor ein „mystery customer“ sei und daher die Beziehung zwischen Kunde und Dienstleister in unzulässiger Weise vernachlässigt werde. PiA will diese Leerstelle füllen. Dies wird auch dazu beitragen, dass sich die überkommenen Leitbilder ändern. PiA arbeitet an der Entwicklung eines *neuen Leitbildes* mit, das Dienstleistungsqualität in der

gelingenden Zusammenarbeit von Kunden und Dienstleistern sieht. Nicht Experten und Laien treffen aufeinander, aber auch nicht Könige und Bedienstete. Auf die Frage, wie denn der Arbeitsplatz eines Kunden aussehen sollte, sagt ein Interviewpartner: „Das ist ein Tresen, wo mir jemand gegenüber sitzt“ – ein Arbeitsplatz also, an dem sich Kunden und Dienstleister auf Augenhöhe begegnen.

Literatur

Dunkel, Wolfgang; Wehrich, Margit (2006): Interaktive Arbeit – ein Konzept zur Entschlüsselung personenbezogener Dienstleistungsarbeit, in: Wolfgang Dunkel; Dieter Sauer (Hrsg.): Von der Allgegenwart der verschwindenden Arbeit. Neue Herausforderungen für die Arbeitsforschung, Berlin, edition sigma, S. 67–82.

Dunkel, Wolfgang; Wehrich, Margit (2010): Interaktive Arbeit: Professionalisierungsoption semiprofessioneller Dienstleistungsberufe? Erscheint in: Unsichere Zeiten. Verhandlungen des 34. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Jena 2008.

Korczynski, Marek (2009): The Mystery Customer: Continuing Absences in the Sociology of Service Work. *Sociology*, Vol. 43, No. 5, 952-967 (online-Version: <http://soc.sagepub.com>)

Rieder, Kerstin; Voß, G. Günter (2009): Der Arbeitende Kunde – die Entwicklung eines neuen Typus des Konsumenten, in: *Wirtschaftspsychologie* 11, S. 4-10.

Voß, G. Günter; Rieder, Kerstin (2006): Der arbeitende Kunde. Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden. Korrigierte 2. Aufl., Frankfurt/Main, Campus.

Wehrich, Margit; Dunkel, Wolfgang (2003): Abstimmungsprobleme in Dienstleistungsbeziehungen. Ein handlungstheoretischer Zugang, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 55, S. 758–781.