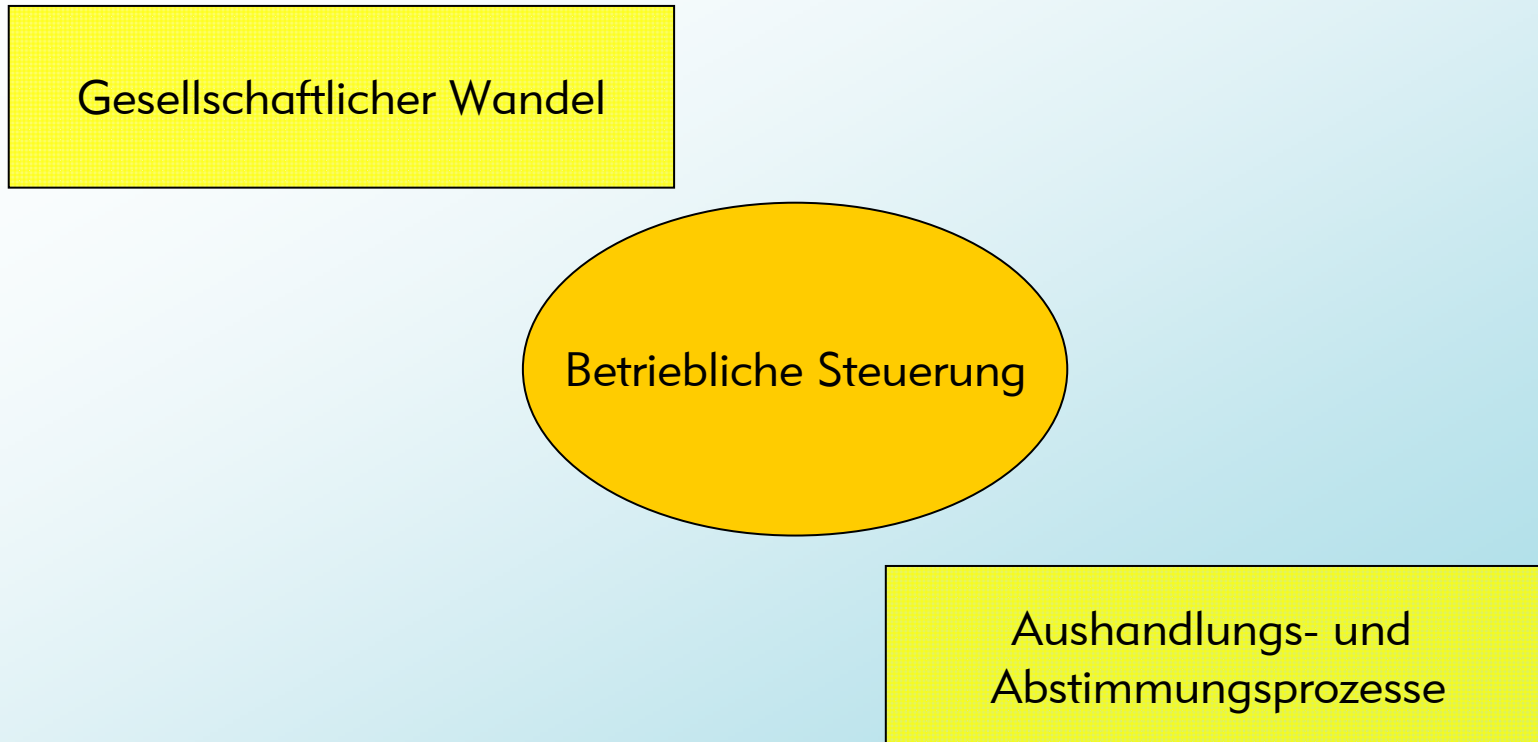


Thomas Birken, Nick Kratzer, Wolfgang Menz  
ISF München

# Betrieb, Steuerung und interaktive Arbeit

PiA-Abschlussstagung, 14. und 15. Juli 2011, Kardinal Wendel Haus München



- Steuerungsansatz: ‚Warum arbeiten die Arbeiter?‘
- (Grenzen der) Steuerung interaktiver Arbeit
- Besondere Zeit- und Raumstruktur interaktiver Arbeit als Herausforderung und Element von Steuerung
- Konsequenzen für den Professionalisierungsbegriff

## *„Transformationsproblem“:*

Leistungsvermögen ▶ ▶ Leistungsverausgabung

- Leistungsdefinition: Was ist eine gute Leistung?
- Instrumente: Aktivierung hinsichtlich des Leistungsziels

- ***Markt- und Ertragssteuerung***
  - ▶ Interne Steuerung über marktliche Kennziffern
  - ▶ Von der ‚Leistung‘ (Aufwand) zum ‚Erfolg‘
  - ▶ Subjektivierung: autonome Reaktion auf Marktreize
- ***Standardisierung***
  - ▶ Plan- und Kontrollierbarkeit durch Vorab-Definition von Produkten und Prozessen
  - ▶ Re-Taylorisierung der Produktion, aber auch Standardisierung qualifizierter Dienstleistungen

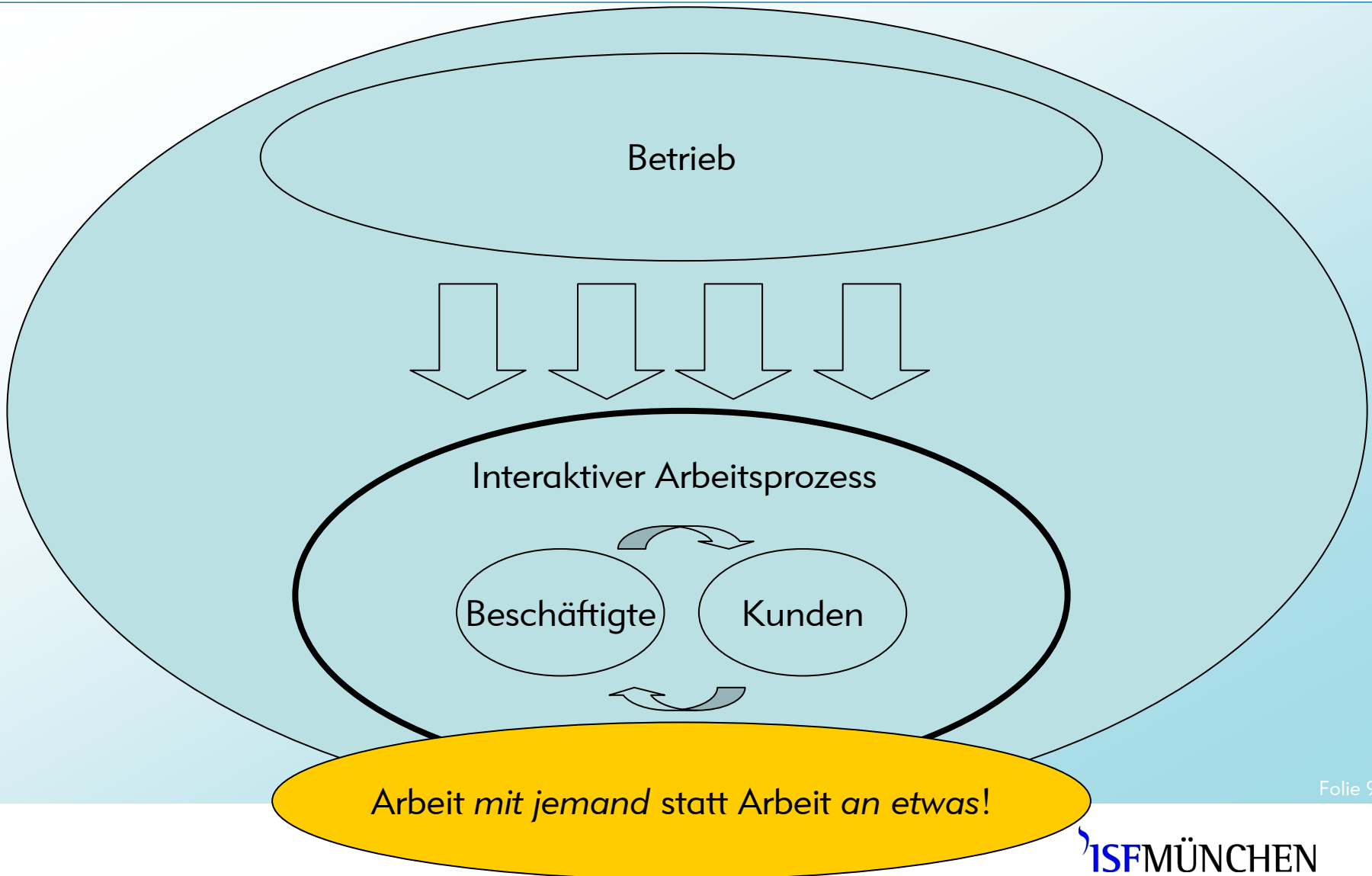
- **Hotellerie**
  - ▶ *Vermarktlichung*
    - Franchise- und Managementverträge, ertragsgebundene Pachtraten
    - Ökonomische Verantwortlichkeit der einzelnen Häuser
  - ▶ *Standardisierung* – „Industrialisierung der Hotellerie“
    - Produktstandardisierung: Größe und Raumausstattung, Verpflegung usw.
    - Prozessstandardisierung: Vertriebswege, Controlling
- **Altenpflege**
  - ▶ *Vermarktlichung*
    - Privatisierung, Entstehung von Pflegemärkten
    - Konkurrenz um Kosten und Bewohner/innen
  - ▶ *Standardisierung*
    - Pflegestandards
    - Kontrollinstitutionen (z.B. MdK, Heimaufsicht)

- Die neuen Steuerungsformen enden entweder oberhalb der ausführenden Ebene oder berühren die interaktiven Anteile der Arbeit kaum
  - ▶ ‚Der Heimleiter hat *Kunden*, ich habe *Bewohner*.‘
- Aber: Die Steuerungsformen sind keinesfalls folgenlos, sie bestimmen wesentlich die „äußeren“ Arbeitsbedingungen: die *Rahmenbedingungen interaktiver Arbeit*

- „Steuerungslücke interaktiver Arbeit“
- Bekannt: Potenzielle Widerspenstigkeit der Träger der Ware  
Arbeitskraft
- Interaktive Arbeit: „Arbeitsgegenstand“ ist ein Subjekt
- Verdopplung des Transformationsproblems: Warum arbeiten die  
Kunden? (Und: warum arbeiten beide *zusammen*?)
- *Leistungsdefinition* kann nicht einseitig erfolgen, sondern wird  
ausgehandelt
- Interaktive Arbeit als Bearbeitung der Widersprüche zwischen  
organisationalen Zielen und Standards / Ansprüchen und  
Erwartungen der Kunden – notwendige Offenheit



# Steuerungslücke interaktiver Arbeit



Drei Eigenschaften...

- Interaktive Arbeit ist eine *soziale Praxis*.
- Sie ist soziale Praxis *im Angesicht des Anderen*.
- Sie ist soziale Praxis *in Echtzeit*.

Ein Beispiel



- Soziale Praxis
- im Angesicht des Anderen
- in Echtzeit

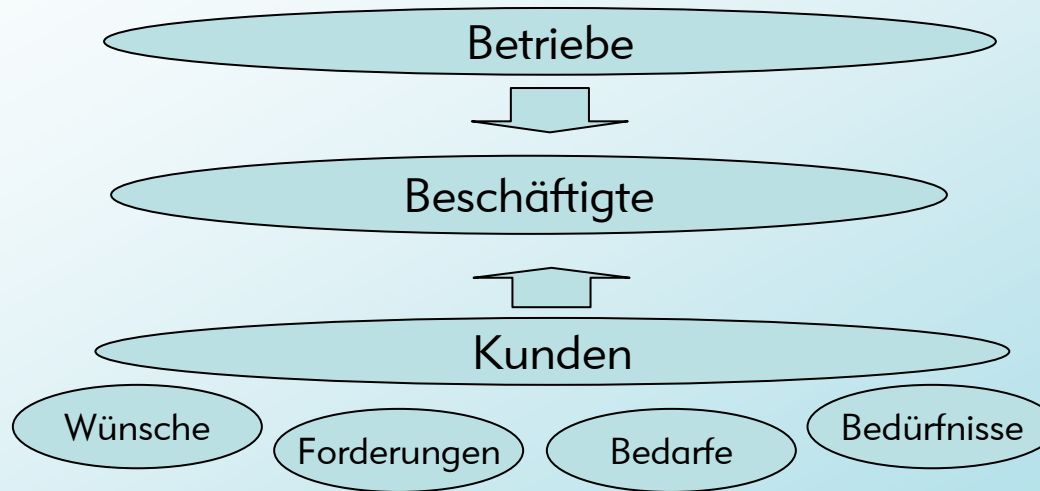


Interaktive Arbeit



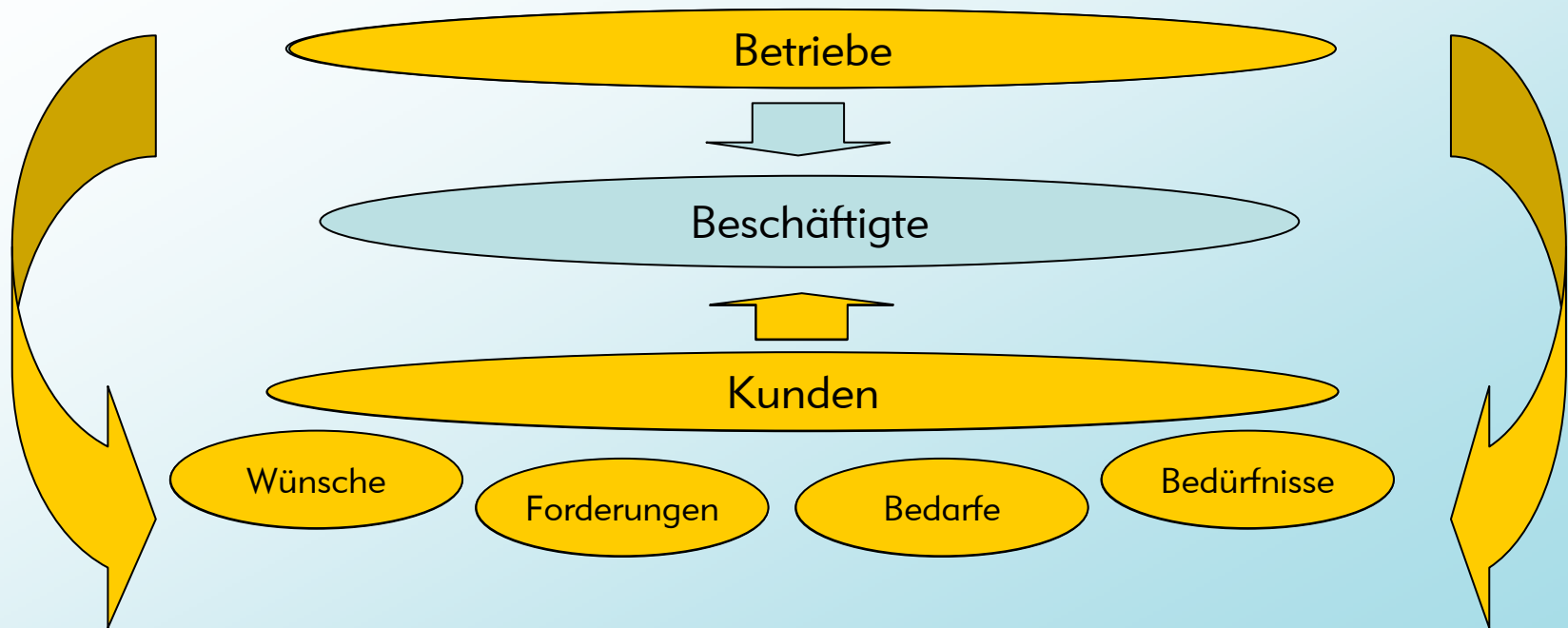
Quelle: [www.fem.com](http://www.fem.com)

- Interaktive Arbeit ist Arbeit *und* Interaktion



„Dem Schalterbeschäftigten sitzt sozusagen die Organisation im Nacken,  
der Kunde steht fordernd vor ihm,  
und er selber muß schauen, daß er sich dabei nicht kaputtmacht“ (Voß 1988: 77)

# Rolle des Kunden in der Steuerung



„Das sind Menschen, die kann man nicht einfach so stehen und liegen lassen. Du schraubst das Klo dann, entweder du schraubst es noch an oder du schraubst es nicht mehr an, aber bei mir ist das was anderes, ich kann den Menschen da nicht einfach in die Ecke stellen und sagen ‚So, morgen bin ich jetzt wieder da!‘“.

„Das sind Menschen, die *darf* man nicht einfach so stehen und liegen lassen.“

- Import lebensweltlich fundierter Normen und Werte in die Sphäre der interaktiven Arbeit
- Bedürfnisse der Kundenseite entfalten auf dieser Basis eine unmittelbar imperative Wirkung

## Drei Thesen...

- Die betriebliche Rahmung der Arbeit über Vorgaben, Ressourcen, Zieldefinitionen usw. hat einen hohen Stellenwert für den Handlungsspielraum der Beschäftigten in der interaktiven Arbeit, reicht aber nicht aus, um die Leistungsverausgabung der Beschäftigten befriedigend zu erklären.
- Die Steuerung interaktiver Arbeit vollzieht sich immer (auch) über die konkreten Wünsche und Bedürfnisse des „Arbeitsobjekts“, denen sich die Beschäftigten in der interaktiven Arbeit immer unmittelbar, von Angesicht zu Angesicht und unter echtzeitlichem Handlungsdruck ausgesetzt sehen.
- Dieses Steuerungsarrangement lebt von Voraussetzungen, die es selbst nicht garantieren kann. Die besondere Empfänglichkeit für die Bedürfnisse des Gegenübers, die konstitutiv zumindest für gute Dienstleistungsarbeit ist, basiert immer auch auf lebensweltlichen Prägungen und kann nicht einfach „angeordnet“ werden.

- Professionalität interaktiver Arbeit ist mehr als Professionalität auf der Ebene der konkreten Arbeit.
- Professionalität in einem umfassenden Sinn setzt Engagement jenseits des konkreten Arbeitsprozesses voraus.
- Hier ist noch einiges zu tun!



# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dipl.-Soz. Thomas Birken, Dr. Nick Kratzer, Dr. Wolfgang Menz

Institut für Sozialwissenschaftliche  
Forschung – ISF München e.V.  
Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München

thomas.birken@isf-muenchen.de  
nick.kratzer@isf-muenchen.de  
wolfgang.menz@isf-muenchen.de

[www.interaktive-arbeit.de](http://www.interaktive-arbeit.de)