

Nick Kratzer, Thomas Birken, Wolfgang Menz (ISF München)

Interaktive Arbeit zwischen Eigenlogik und Außenleitung: Zur Steuerbarkeit von Beschäftigten-Kunden-Interaktionen

Vortrag auf der wissenschaftlichen Tagung des Projekts PiA – Professionalisierung interaktiver Arbeit am 15. und 16. Juli 2010 in München - Thesenpapier

1. Die Steuerung von Arbeit ist ein komplexes Unterfangen

In der Arbeits- und Industriosozologie hat die Frage der Steuerung von Arbeit, ausgehend vom *Transformationsproblem von Arbeitskraft in Arbeitsleistung*, schon eine gewisse Tradition. Dabei hat sich nicht zuletzt herausgestellt, dass die Steuerung von Leistung ein ziemlich komplexes Unterfangen ist. Leistungssteuerung lässt sich kaum einmal auf einen einzelnen Mechanismus - Stichwort: Lohnanreiz - oder ein bestimmtes Verfahren zurückführen, sondern umfasst in aller Regel eine ganze Reihe von Einflussfaktoren. Steuerung von Arbeit vollzieht sich in der Praxis also nicht in Form der Durchsetzung einzelner Steuerungsprinzipien (Hierarchie, Kontrolle, Finalisierung), sondern als Ergebnis eines immer mehrdimensionalen *Steuerungsarrangements*, das es wissenschaftlich zu beschreiben gilt.

2. Die Steuerung interaktiver Arbeit birgt drei besondere Steuerungsprobleme

Wenn schon die Steuerung „normaler“ Arbeit eine komplexe Angelegenheit darstellt, so gilt dies für die Steuerung Interaktiver Arbeit in besonderem Maße, da in dieser Arbeitsform mindestens drei spezifische Steuerungsprobleme angelegt sind: Erstens zeichnet sich Interaktive Arbeit als Arbeitspraxis systematisch durch Unwägbarkeiten aus, die aus der „Unplanbarkeit“ der Kunden, ihres Verhaltens und ihrer Bedürfnisse resultieren, und die auch durch Standardisierung nie gänzlich getilgt werden können. Mit der Erweiterung der Unternehmens-Beschäftigten-Dyade, die den impliziten Ausgangspunkt für die Frage der Steuerung von Produktionsarbeit darstellte, zu einem Unternehmen-Beschäftigte-Kunden-Dreieck in der Interaktiven Arbeit verdoppelt sich, zweitens, das „Transformationsproblem“ für die Unternehmen: Es reicht nun nicht mehr aus, die Beschäftigten zur Leistungsverausgabung zu stimulieren, auch die Kunden müssen dazu gebracht werden, ihren Beitrag zur Interaktiven Arbeit zu leisten. Und drittens wird die Frage der Steuerung von interaktiver Dienstleistungsarbeit dadurch erschwert, dass in vielen Konstellationen Leistungsempfänger und ökonomischer Kunde auseinanderfallen. Vielfältige Abnehmer von Leistung bedeuten aber auch immer unterschiedliche und teilweise widersprüchliche Zieldefinitionen, die dann auf der Ebene der konkreten Arbeit wieder zusammengebracht werden müssen.

3. Interaktive Arbeit spielt für das Funktionieren der Dienstleistungsorganisation eine wichtige Rolle

Dienstleistungsorganisationen sind als Organisationen auf ein gewisses Maß an Eindeutigkeit und Verlässlichkeit angewiesen, um funktionieren zu können. Die Interaktive Arbeit der Beschäftigten wirkt dabei als „Schmiermittel“, das es erlaubt, nicht nur die Komplexität der Kundenbedürfnisse mit den Routinen der Organisation in Einklang zu bringen. Darüber hinaus wirkt Interaktive Arbeit auch nach „innen“, in die Organisation hinein: Als praktische Lösung systematisch angelegter Abstimmungsprobleme in komplexen Großorganisationen und sozialer Kitt in vermarktlichten betrieblichen Binnenräumen.

4. Interaktive Arbeit ist wichtig, wird aber kaum gesteuert

Obwohl die Interaktive Arbeit für die Dienstleistungsunternehmen sowohl für deren Erfolg im Kundenkontakt als auch im Hinblick auf das interne Funktionieren der Organisation von zentraler Bedeutung ist, wird sie *als praktische Arbeit* in vielen Fällen nur rudimentär gesteuert. Die Dienstleistungsunternehmen geben zwar mehr oder weniger abstrakte Zielsetzungen vor, *was zu erreichen ist*, das *wie* wird aber in vielen Fällen den Beschäftigten überlassen. Diese indirekte Steuerung von Arbeit ist im Fall der Interaktiven Arbeit allerdings besonders riskant: schließlich wird sie *am und zusammen mit dem Kunden* erbracht, was zur Folge hat, dass dessen subjektives Erleben des Prozesses der Dienstleistungserbringung keine Randgröße, sondern ein zentrales Element der erbrachten Leistung darstellt.

5. Fehlen adäquate Bedingungen, dann ist nicht interaktive Arbeit das Steuerungsproblem, sondern dann hat sie ein Steuerungsproblem

Viele Dienstleistungsunternehmen steuern Interaktive Arbeit, indem sie auf die Steuerung der praktischen Arbeit weitgehend verzichten. Möglich wird dies durch den systematischen Rückgriff auf das Selbstverständnis der Dienstleistungsbeschäftigten als engagierte und motivierte *Arbeiter am Menschen* und die damit verbundenen, primär lebensweltlich fundierten Vorstellungen eines adäquaten Umgangs mit den Empfängern personenbezogener Dienstleistungen. Allerdings ist das Funktionieren entsprechender Arrangements an das Vorhandensein von Rahmenbedingungen geknüpft, die beiden Seiten, Beschäftigten wie Kunden, ermöglichen, Vorstellungen von „guter“ Interaktiver Arbeit auch zu verwirklichen.

Diese Strategie stößt allerdings an Grenzen, wenn die Rahmenbedingungen aufgrund betrieblicher Rationalisierungsbestrebungen sukzessive verschlechtert werden. Dann fällt das Problem der Steuerung Interaktiver Arbeit irgendwann als Problem unzufriedener und erschöpfter Beschäftigter oder unzufriedener und kooperationsunwilliger Kunden auf die Organisation zurück. Anders ausgedrückt: Interaktive Arbeit braucht bestimmte Bedingungen, Spielräume und Kompetenzen - nur dann kann die Nicht-Steuerung interaktiver Arbeit eine erfolgreiche Steuerungsstrategie sein. Fehlen solche Bedingungen, dann dreht sich das Verhältnis von Steuerung und interaktiver Arbeit unter Umständen um: Dann *ist* nicht interaktive Arbeit ein Steuerungsproblem, sondern dann *hat* interaktive Arbeit ein Steuerungsproblem.