

Die Einbettung interaktiver Arbeit

Margit Wehrich¹, Anna Hoffmann²

¹Universität Augsburg, ²Technische Universität Chemnitz

Kunden und Dienstleister müssen zusammenarbeiten, um ein Dienstleistungsergebnis zu erzielen. In diesem Beitrag wird der Kontext beleuchtet, in den diese interaktive Arbeit eingebettet ist: zum einen die Einbettung in das Dienstleistungsunternehmen, zum anderen die Einbettung in die Lebenswelt der Kunden. Es wird gezeigt, dass die Auswirkungen dieser Rahmenbedingungen „auf dem Tresen aufschlagen“ und ebenfalls interaktiv bearbeitet werden müssen. Zum Schluss werden Thesen zu einer dritten Art von Einbettung formuliert: zum Verhältnis von interaktiver Arbeit und Gesellschaft.

1. Einleitung

Dieser Beitrag stellt den zweiten Teil eines „Doppelbeitrags“ von Thomas Birken und den Autorinnen dar und baut unmittelbar auf den Ausführungen von Thomas Birken zum Thema „Interaktive Arbeit: Arbeit im Angesicht des Anderen und in Echtzeit“ (auf dieser CD) auf.¹ Dort wurde gezeigt, dass Beschäftigte und Kunden in Dienstleistungsbeziehungen notwendigerweise zusammenarbeiten müssen; für die nähere Bestimmung dieser Zusammenarbeit steht das Konzept der interaktiven Arbeit (siehe z.B. Dunkel/Wehrich 2006). Unser Beitrag stellt die Kamera auf Weitwinkel und beschäftigt sich mit der Einbettung interaktiver Arbeit, behält aber weiterhin auch die interaktive Arbeit selbst im Blick. Der Begriff der Einbettung steht in der Sozialtheorie für die Erkenntnis, dass wirtschaftliche Transaktionen in einen sozialen Kontext eingebettet sind (vgl. z.B. Granovetter 1985). Auch in diesem Sinne sind Dienstleistungsbeziehungen nicht nur ökonomische, sondern soziale Angelegenheiten. Dass das so ist, begründet die Notwendigkeit einer sozialwissenschaftlichen Dienstleistungsforschung, an deren Profilierung die Initiative Sozialwissenschaftliche Dienstleistungsforschung – 3sR arbeitet.

Im ersten Teil des Beitrags geht es um die Einbettung interaktiver Arbeit in das Dienstleistungsunternehmen. Untersucht man die betriebliche Steuerung interaktiver Arbeit, so zeigt sich, dass sich die interaktive Arbeit den betrieblichen Steuerungsversuchen in systematischer Weise entzieht; gleichwohl haben diese Steuerungsversuche Auswirkungen auf die interaktive Arbeit.

¹ Beide Beiträge beziehen sich auf Ergebnisse des Forschungs- und Gestaltungsprojekts „PiA – Professionalisierung interaktiver Arbeit“. PiA wird im Rahmen des Förderschwerpunktes „Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit“ aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert (Förderkennzeichen: 01FB08005-11). Für nähere Informationen zum Verbundvorhaben siehe www.interaktive-arbeit.de.

Während Thomas Birken interaktive Arbeit aus der Perspektive der Beschäftigten untersucht hat, betrachten wir im zweiten Teil unseres Beitrags interaktive Arbeit aus der Perspektive der Kunden. Aus einer solchen Outside-in-Perspektive wird aus dem gemeinhin eher als passiv wahrgenommenen Verbraucher und Dienstleistungsempfänger der aktive Ko-Produzent von Dienstleistung. Untersucht man das breite Spektrum der Kundenleistungen, so zeigt sich, dass interaktive Arbeit nicht nur in das Unternehmen, sondern auch in die Lebenswelt der Kunden eingebettet ist.

Im dritten Teil fragen wir nach dem Verhältnis von interaktiver Arbeit und Gesellschaft. Unsere These hierzu lautet, dass personenbezogene Dienstleistungsbeziehungen Labore des Sozialen sind. Wenn man Glück hat, wird in ihnen nachhaltiges interaktives Kapital produziert, das über die Dienstleistungsbeziehung und das jeweilige Unternehmen hinaus wirksam ist – und sich vermehren, aber auch vernutzen lässt.

2. Die Einbettung der interaktiven Arbeit in das Dienstleistungsunternehmen²

Im Rahmen von PiA wurde interaktive Arbeit bei solchen Dienstleistungen untersucht, die innerhalb von Unternehmen angeboten werden: von einem Wohlfahrtsverband, einer Hotelkette und von der Deutschen Bahn (vgl. hierzu Dunkel/Wehrich 2012). Damit ist Dienstleistungsarbeit immer auch Lohnarbeit und damit eingebettet in den Einflussbereich von Dienstleistungsunternehmen, die das, was in den Interaktionen zwischen Kunden und Beschäftigten passiert, in ihrem Interesse zu steuern versuchen. Unternehmen möchten bestimmte „Produkte“ im Rahmen bestimmter Verfahren erstellt sehen und müssen ökonomisch wirtschaften – der Weg dorthin führt gemeinhin über die Steuerung der Leistungen der Beschäftigten. Das ist nun grundsätzlich keine einfache Sache. Wie die Steuerungsdebatte in der Arbeits- und Industriosozilogie behauptet, bleibt das Arbeitssubjekt (theoretisch) widerspenstig, hat sich doch das Unternehmen lediglich das Recht auf die Nutzung der Arbeitskraft gekauft, aber nicht die Arbeitskraft selbst (vgl. Braverman 1977: 45ff; Coleman 1995, Kap. 4 und 7).

Wenn es um die Steuerung interaktiver Arbeit geht, wird das noch schwieriger. Interaktive Arbeit entzieht sich der betrieblichen Steuerung aus systematischen Gründen: Hier ist es die Arbeit selbst, die sich entzieht. Denn interaktive Arbeit ist per definitionem eine offene Angelegenheit. Zum einen lässt sich das Unmittelbare und Echtzeitliche eben gerade nicht vorab durchplanen; zum anderen gibt es für die in Dienstleistungsbeziehungen systematisch angelegten Abstimmungsprobleme bzw. Aufgabenstellungen keine Lösungen, die sich vorab festschreiben lassen; und zum Dritten spielt der Kunde eine tragende Rolle – und dieser gehört (zumindest arbeitsrechtlich) nicht zum Betrieb. Seine Arbeitskraft hat das Unternehmen nicht gekauft. Und wenn es um Dienstleistungen geht, bestimmen auch die Kunden darüber, was Leistung heißt.

² Siehe hierfür ausführlicher: Birken/Kratzer/Menz 2012.

Nun versuchen Unternehmen natürlich trotzdem, das zu steuern, was in der Dienstleistungsarbeit passiert. Hierfür setzen sie neue und indirekte Steuerungsformen ein. Die Arbeits- und Industriosozilogie identifiziert schon seit längerem eine Abkehr von direkter Steuerung durch Kontrolle hin zu neuen und eher indirekten Steuerungsformen (vgl. Kratzer et al. 2008; Huchler et al. 2007). Im Prozess der *Vermarktlichung* wird die Leistung der Beschäftigten am Erfolg und abstrakten Kennzahlen bemessen; durch die *Übertragung von Standardisierung aus der Produktion auf Dienstleistungsarbeit* werden Produkte und Prozesse vorab definiert (vgl. hierzu Ritzer 2006); und schließlich ist die in der Arbeitssoziologie viel diskutierte *Subjektivierung von Arbeit* zu nennen: der Versuch, auf die intrinsische Motivation der Beschäftigten zurückzugreifen (Kratzer 2003).

Untersucht man die Steuerungsbemühungen von Dienstleistungsarbeit in der Empirie, so fällt auf, dass eine systematische Steuerungslücke bleibt. Die interaktive Arbeit selbst entzieht sich nicht nur der direkten Kontrolle, sondern auch den neuen Formen betrieblicher Steuerung. Jenseits aller Steuerungsversuche von Seiten der Unternehmen bleibt das „doing interactive service work“ (Birken auf dieser CD) immer die Angelegenheit der direkt in die Dienstleistungsbeziehung involvierten Akteure. Denn in Dienstleistungsbeziehungen fallen systematisch Abstimmungsprobleme an: Gegenstand und Procedere einer Dienstleistung stehen nicht von vornherein fest und müssen erst definiert werden; Dienstleistungen sind immer nur Dienstleistungsversprechen und werfen daher Beitragsprobleme auf; und hinter der Tatsache, dass Leistung gegen Geld getauscht wird, steht ein Verteilungsproblem, an dem Dienstleistungen scheitern können (siehe hierzu Wehrich/Dunkel 2003). Kunden und Dienstleister müssen diese Probleme gemeinsam bearbeiten – und zwar in der Dienstleistungsbeziehung selbst. Die hierfür notwendige interaktive Arbeit weist eine Eigenlogik auf, die sich von betrieblicher Seite aus nicht durchsteuern lässt – vielmehr noch: Betriebliche Steuerung kann die Abstimmungsproblematik noch verschärfen.

Wir greifen hier das erste Problem heraus: das Problem der Definition des Gegenstands und des Procedere. Die Unternehmen versuchen, die Produkte und Lösungswege vorab zu standardisieren. Doch genau diese Standardisierungen werden in der Dienstleistungssituation immer wieder selbst zur Verhandlungsmasse. Der Kunde muss ja mit der Vorabdefinition von Produkt und Prozess nicht einverstanden sein – und so liegt oft genug ein neues Problem auf den Tresen, mit dem Dienstleister und Kunden zurechtkommen müssen.

Pikanterweise gibt es sogar dann ein Problem, wenn die Kunden sich den vorgegebenen Standards fügen. Wenn Dienstleistungsgegenstand und –procedere auf diese Weise erfolgreich der Verhandlung entzogen werden, wird die Gelegenheit, Vertrauen aufzubauen, erschwert. Denn wenn über Gegenstand und Procedere verhandelt werden muss, können die (potentiellen) Kooperationspartner in diesem ersten Schritt bereits Informationen über die Vertrauenswürdigkeit ihres Gegenübers erwerben – Informationen, die sie brauchen, wenn sie das Problem des unvollständigen Vertrags meistern wollen, das darin liegt, dass Dienstleistungen erst einmal nur Dienstleistungsversprechen sein können und vorab nicht begutachtet werden können (Wehrich/Dunkel 2003: 770).

Im Ergebnis wird die systematische Steuerungslücke interaktiver Arbeit auf eine indirekte Weise wieder gefüllt: Die betrieblichen Steuerungsversuche werfen neue Prob-

leme auf, die auf dem Tresen aufschlagen – und von Beschäftigten und Kunden wiederum interaktiv bearbeitet werden müssen.

Dabei müssen Beschäftigte ohnehin widersprüchliche Anforderungen im Rahmen interaktiver Arbeit bewältigen: Von Seiten des Betriebs wird die Sicherstellung verschiedener Grundfunktionen von Dienstleistung erwartet (vgl. hierzu Menz 2012). Diese Grundfunktionen sind oft in ein und derselben Situation zu erfüllen. Aber sie beißen sich wechselseitig, können den Interessen der Kunden entgegenstehen und auch die Professionalität der Beschäftigten untergraben.

Im Einzelnen geht es um

- die Realisierung einer Vertriebsorientierung (den Verkauf von Produkten zur Gewinnerzielung für das Unternehmen)
- die Realisierung einer Service-Orientierung (die Zufriedenstellung von Wünschen und Zielvorstellungen der Kunden)
- die Realisierung von Kontrolle (die Sicherstellung von Handlungskonformität der Kunden gemäß den Unternehmensregeln)
- die Steuerung der Kunden (die Ermächtigung und Befähigung der Kunden, zu „funktionalen Kunden“ des Unternehmens zu werden)
- und die Einhaltung professioneller Standards, die oftmals (wie in der Pflege) von Dritten kontrolliert werden, über die unterschiedliche Vorstellungen herrschen können und deren Einhaltung (und Definition!) immer öfter auch zur Aufgabe der Beschäftigten selbst wird.³

Auch das ist also eine Aufgabe, die in der interaktiven Arbeit bewältigt werden muss: diese widersprüchlichen Anforderungen zusammenzubringen. Die neuen betrieblichen Steuerungsformen verstärken nun auch diese Widersprüche: Wenn etwa die Beschäftigten entweder via Vermarktlichung oder standardisierter Prozeduren dazu angehalten werden, in der Dienstleistungsbeziehung den Vertrieb anzukurbeln, ohne Rücksicht auf die spezifische Situation nehmen zu können, wird die ebenso geforderte Serviceorientierung weiter untergraben und Vertrauen verspielt.

Ein Beispiel hierfür:

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Reisezentrum der Deutschen Bahn (also im Fahrkartenverkauf) sind angehalten, den Reisenden Extraleistungen anzubieten (eine Vorgabe, die durch mystery customers kontrolliert wird). Hier unterläuft die geforderte Vertriebsorientierung die Serviceorientierung. Was dann passiert, beschreibt eine Führungskraft aus dem Vertrieb so:

„Es gibt Kunden, die kommen an den Schalter und sagen, ich möchte keine Bahn-card, ich möchte keine Fahrkarte in der ersten Klasse und ich möchte auch keine Platzreservierung.“

³ G. Günter Voß spricht in diesem Zusammenhang von einer „subjektivierten Professionalisierung“ von Beschäftigten und Kunden (vgl. Voß 2012).

So werden schwierige Kunden gemacht – Kunden, die von Beschäftigten als renitent wahrgenommen werden und doch nur den Finger auf die Wunde legen. Dass sich der Widerspruch zwischen Vertriebs- und Serviceorientierung (und den eigenen Professionalitätsstandards!) noch steigern lässt, zeigt die in der letzten Zeit viel diskutierte (und inzwischen auch soziologisch gut untersuchte) Beratungspraxis für Finanzprodukte in den Banken (vgl. hierzu Kratzer/Dunkel/Becker/Hinrichs 2011).

Dennoch funktioniert interaktive Arbeit, und das ist Zweierlei geschuldet:

Zum einen zwingt die Tatsache, dass Dienstleistungsarbeit im Angesicht des Anderen und in Echtzeit ausgeübt wird, zum situativen Eingehen auf das Gegenüber – man kann sich dem nicht entziehen und vollends hinter den betrieblichen Anforderungen und Vorgaben verstecken.

Zum anderen funktioniert interaktive Arbeit deswegen, weil sich die Beschäftigten von lebensweltlich erworbenen Orientierungen tragen lassen, die die Arbeit mit Menschen kennzeichnen (sollen). Unternehmen können sich diese Orientierungen im Hinblick auf ihre Ziele zunutze machen, aber nicht (oder nur in Grenzen) selbst produzieren. Sie können diese Orientierungen fördern und pflegen, aber sie können sie auch vernutzen: durch engmaschige Standards, exzessiven Marktdruck oder eine schlichte Überflutung von Ansprüchen (siehe auch hierzu Birken, Kratzer, Menz 2012).

Das Letztgesagte gilt nun nicht nur für die Leistungen der Beschäftigten, sondern auch für die Leistungen der Kunden. Auch deren intrinsische Motivation kann durch engmaschige Standards, durch exzessiven Marktdruck oder durch eine Überflutung von Ansprüchen ausgehöhlt werden. Denn die Unternehmen steuern auch die Kunden – oder versuchen es zumindest: zum einen (wie gezeigt) über die Beschäftigten, zum anderen aber auch im Rahmen einer direkten Beziehung zum Kunden an den Beschäftigten vorbei. So wissen Kunden schon im Vorfeld einer Dienstleistungsbeziehung, wen sie wofür und über welches Medium zu kontaktieren haben, und sie kennen die technischen Prozeduren, die anfallen, wenn es etwa darum geht, im Hotel übernachten zu wollen oder eine Bahnreise zu tätigen. Sie haben sich schon längst angepasst an das, was Dienstleistungsunternehmen von ihnen erwarten und sich hierfür auch qualifiziert. Und so kennen auch Kunden die negativen Auswirkungen extensiver betrieblicher Steuerung: Sie fühlen sich oft genug überfordert von all dem, was sie zu leisten haben.

3. Die Einbettung der interaktiven Arbeit in die Lebenswelt der Kunden⁴

Wir haben zur Erforschung der interaktiven Arbeit einen radikalen Perspektivenwechsel unternommen und betrachten Dienstleistungen auch von der anderen Seite des Tresens aus: mit den Augen der Kunden. Das hat zur Folge, dass Kunden nicht mehr nur als Konsumenten oder Dienstleistungsempfänger, sondern als Ko-Produzenten begriffen werden. Sie sind Kooperationspartner, die umfangreiche eigene

⁴ Siehe hierzu ausführlicher Hoffmann/Wehrich 2012.

Leistungen erbringen und deshalb als gleichberechtigte Partner in der Dienstleistungsbeziehung konzipiert werden. Und das heißt weiter: Nicht nur die Beschäftigten arbeiten, sondern auch die Kunden.

Und sie arbeiten eine ganze Menge – und zwar auf zwei Ebenen: Zum einen werden Kunden – wie es die Untersuchungen zum Arbeitenden Kunden (Voß/Rieder 2005) gezeigt haben – systematisch als Mitarbeiter in die Betriebe integriert. Sie übernehmen Aufgaben, die vormals Beschäftigte ausgeführt haben und qualifizieren sich hierfür auf eigene Kosten. Zum anderen – und das ist es, was uns hier interessiert – müssen Kunden interaktive Arbeit leisten. Ohne die Mitarbeit der Kunden in der interaktiven Arbeit lässt sich das Dienstleistungsergebnis nicht realisieren – arbeiten sie nicht mit, gehen sie zwar nicht ökonomisch unter, erhalten aber auch nicht die Dienstleistung, die sie möchten. Damit das klappt, sind vielfältige weitere Kundenleistungen um die interaktive Arbeit herum zu erbringen. So mobilisieren Kunden beträchtliche lebensweltliche Ressourcen: etwa die Einbeziehung privater Netzwerke (vgl. Gummesson 2010), die Nutzung eigener materieller Ressourcen (z.B. den eigenen Computer zur Buchung von Hotels und Fahrkarten) sowie Wissen und Können, das in anderen Zusammenhängen erworben worden ist.

Interaktive Arbeit ist deshalb auch eingebettet in die Lebenswelt der Kunden. So wie das Handeln von Beschäftigten von betrieblichen Vorgaben abhängt, so ist das Handeln von Kunden von den Anforderungen ihres Alltags bestimmt. Dabei importieren Kunden beträchtliche lebensweltliche Ressourcen in ihre Dienstleistungsarbeit.

Die Leistungen, die Kunden erbringen, um das Ergebnis einer Dienstleistung zu realisieren, lassen sich folgendermaßen systematisieren:

- Die bereits erwähnten interaktiven Leistungen bestehen darin, dass Kunden – wie die Beschäftigten auch – die in der Dienstleistungsbeziehung anfallenden Abstimmungsprobleme bearbeiten. Dabei sind sie – wie die Beschäftigten auch – mit all ihren personalen Ressourcen gefordert. Thomas Birken hat diese Ressourcen in seinem Beitrag beschrieben: Auch bei den Kunden geht es um den Einsatz von fachlich und lebensweltlich fundierten Wissensbeständen, um den Einsatz von kommunikativen und argumentativen Kompetenzen und um die Regulierung ihrer eigenen Gefühle und die strategische Bearbeitung der Gefühle ihrer Interaktionspartner. So arbeiten z.B. auch Altenheimbewohnerinnen an den Gefühlen der Pflegekräfte, um eine kooperationsfördernde Atmosphäre herzustellen – nicht nur umgekehrt (siehe hierzu Weihrich 2011a). Dabei beziehen sich die interaktiven Leistungen von Kunden nicht nur auf Beschäftigte eines Unternehmens, sondern auch auf Kunden sowie auf Beschäftigte dritter am Dienstleistungsprozess beteiligter Unternehmen.
- Orientierungsleistungen bestehen darin, dass Kunden im Vor- und Umfeld der eigentlichen Dienstleistung aktiv werden müssen (etwa wenn es um die Suche eines geeigneten Altenheims für den Angehörigen, das Finden eines geeigneten Hotels oder die Akquirierung von Wissen geht, das man für den Erwerb eines technischen Gerätes vorab braucht) – sie müssen sich aber auch im Unternehmen orientieren. „Da muss man sich dann schon einarbeiten“, erzählt ein Angehöriger über seine erste Zeit im Altenheim.
- Integrationsleistungen bestehen zum einen darin, all die anfallenden Tätigkeiten in die eigene alltägliche Lebensführung zu integrieren. Das ist keine leichte Aufgabe, sind Kunden doch nicht nur in eine, sondern in viele Dienstleistungen bei verschiedenen Unternehmen verstrickt – all diese Anforderungen gilt es auf die Reihe

zu bekommen.⁵ Zum anderen bringen Kunden auch die zersplitterten Leistungsspektren vermarktlicher Unternehmen zusammen – als ein Beispiel nehme man die Deutsche Bahn, deren zahlreiche Tochterunternehmen jeweils spezifische Kundenbedürfnisse befriedigen. Kunden, die am Bahnhof Auskünfte einholen, Fahrkarten erwerben und in einen Zug steigen, setzen sich die gewünschte Bahndienstleistung aus den Angeboten mehrerer Unternehmen zusammen. Zu den Integrationsleistungen zählen auch direkte Rückmeldungen zur Dienstleistungsqualität an das Unternehmen im Rahmen interaktiver Arbeit, auch in Form von Beschwerden.⁶

- Professionalisierungsleistungen schließlich bestehen darin, dass sich Kunden zu Experten in eigener Sache entwickeln – zum einen, was die fachliche Expertise betrifft, zum anderen, was die interaktive Arbeit betrifft. So werden im ersten Fall aus Laien Experten – und im zweiten Fall aus Kundenkönigen Kollegen, die gemeinsam mit den Beschäftigten kompetent an der Erstellung des Dienstleistungsgegenstands arbeiten.

Das heißt: Nicht nur die Unternehmen, sondern auch die Kunden gestalten die Bedingungen mit, unter denen interaktive Arbeit geleistet wird. Sie tun das, indem sie umfassende Leistungen erbringen, für die sie kaum betrieblich unterstützt werden, sondern ihre lebensweltlichen Ressourcen mobilisieren müssen. Dadurch wird die interaktive Arbeit nicht unbedingt einfacher. Aber ohne die oben beschriebenen Leistungen erhalten Kunden nicht das Dienstleistungsergebnis, das sie möchten. Doch die Leistungen der Kunden werden in der in der Regel gar nicht wahrgenommen – oder gar anerkannt oder gewürdigt: Die Kunden erhalten in der Regel keinerlei Wertschätzung für das, was sie tun (vgl. hierzu Hoffmann, Kratzer, Wehrich 2012).

4. Die doppelte Einbettung interaktiver Arbeit: ein Fazit

Wir fassen die Konsequenzen der doppelten Einbettung interaktiver Arbeit (in die betrieblichen Rahmenbedingungen und die Lebenswelt der Kunden) noch einmal zusammen:

Dienstleister und Kunden sind eingespannt in ein Geflecht von Vorgaben, widersprüchlichen Anforderungen, Alltagsdruck und Handlungszumutungen. Das sind die Rahmenbedingungen, unter denen sie (face-to-face und in Echtzeit) eine Kooperationsbeziehung herstellen müssen.

Interaktive Arbeit wird damit noch voraussetzungsvoller:

- Man muss das, was man möchte, an das anpassen, was möglich ist.

⁵ Siehe hierzu das Konzept der Alltäglichen Lebensführung, das die Art und Weise fokussiert, wie Personen all die unterschiedlichen und zum Teil widersprüchlichen Handlungsanforderungen in den verschiedenen Sphären des Alltags auf die Reihe bringen (vgl. Projektgruppe Alltägliche Lebensführung 1995; Voß/Wehrich 2001). Vor diesem Hintergrund lässt sich eine spezifische „Kundenlebensführung“ konzipieren (siehe hierzu Hoffmann/Wehrich 2012).

⁶ Beschwerden von Kunden werden nach wie vor eher als unerwünschte Kritik denn als wichtiges Medium der Verbesserung von Dienstleistungsqualität wahrgenommen.

- Man muss herausfinden, was man sich unter den gegebenen Bedingungen wechselseitig noch alles zumuten kann.
- Man muss damit rechnen, dass sich die ohnehin vorhandenen Interessensgegensätze weiter verschärfen können.
- Und jederzeit können die Rahmenbedingungen zur Verhandlungsmasse gemacht werden.

Das zeigt noch einmal, dass interaktive Arbeit eine offene und unberechenbare Sache ist. Die beschriebenen Probleme hängen wie ein Damoklesschwert über der Dienstleistungsbeziehung – man kann es entschärfen und den Faden verstärken, an dem es hängt, aber man kann es nicht zum Verschwinden bringen. Und man weiß nicht im Voraus, wie der Interaktionspartner agiert – gleichzeitig kann man sich dem Handlungsdruck aber auch nicht entziehen. So überrascht es nicht, dass Beschäftigte ihre Kunden nicht nur als Quelle von Freude, sondern auch als Quelle von Leid wahrnehmen (vgl. Voswinkel 2005 sowie den Beitrag von Marek Korczynski auf dieser CD). Man geht sicher nicht fehl, wenn man behauptet, dass dasselbe auch für die Kunden gilt.

Aus den Eigenarten interaktiver Arbeit und deren Einbettung lässt sich Einiges ableiten zum Verhältnis von interaktiver Arbeit und Gesellschaft. Darauf gehen wir jetzt am Ende noch kurz ein.

5. Interaktive Arbeit und Gesellschaft

Wir formulieren hierzu einen Befund, leiten daraus eine These ab, stellen eine Frage und geben eine vorsichtige Antwort.

- Der Befund: Interaktive Arbeit ist eine soziale Angelegenheit im klassischen soziologischen Sinn. Obschon ökonomische Veranstaltungen, findet in Dienstleistungsbeziehungen weit mehr statt als nur Markttausch. Die dort anfallenden Abstimmungsprobleme werden mithilfe aller sozialen Abstimmungsmechanismen bearbeitet, die die Soziologin so kennt: Tausch, Herrschaft, Moral, aber auch der Aufbau von Vertrauen, das Schließen impliziter Verträge, der Aufbau von Routinen, oder anders: man weist an, fügt sich, widerspricht, macht Kompromisse, stellt sich dumm, streitet, droht, kommt einander entgegen, spendet Lob und erweist Anerkennung und bildet Koalitionen gegen Dritte. Hierfür setzt man soziale Medien ein: Gefühle, Sprache, Körper, Geschlecht – und erfüllt oder bricht allgemeine Verhaltenserwartungen, was den gesellschaftlichen Umgang miteinander betrifft.⁷

- Die These: Dienstleistungsbeziehungen sind Labore des Sozialen. In der interaktiven Arbeit etabliert man bestimmte Abstimmungsmechanismen und Problemlösungsprozeduren – und produziert damit Gesellschaft. Es sind die alltäglichen Dienstleistungsbeziehungen, in denen Standards für einen adäquaten sozialen Umgang miteinander herausgebildet und eingeübt werden. Dieses dort produzierte in-

⁷ Zu den sozialen Abstimmungsmechanismen siehe u. a. Dunkel/Wehrich 2007; Huchler et al. 2007; Wehrich 2002; Wehrich/Dunkel 2003; Böhle/Wehrich 2010.

teraktive Kapital⁸ lässt sich auch außerhalb von Dienstleistungsbeziehungen einsetzen. Dabei ist es aber nun offen, welche Regeln bzw. welche Problemlösungsprozeduren bzw. welche sozialen Abstimmungsmechanismen (re)produziert werden. Man sollte darauf achten, dass das Maß wechselseitiger Anerkennung und Wertschätzung nicht weiter absinkt, als es der Gesellschaft gut tut. So lässt sich in der interaktiven Arbeit z.B. Vertrauen produzieren (als ein Abstimmungsmechanismus zur Bearbeitung des Problems des unvollständigen Vertrags) – eine soziale Kapitalie, die letztendlich imstande ist, das Vertrauensniveau in der Gesellschaft zu heben. Leider kann auch das Gegenteil der Fall sein: Die Produktion von Vertrauen gelingt nicht, Misstrauen ist die Folge. Was dann passiert, lässt sich an Gesellschaften studieren, in denen kein Vertrauen herrscht – Hochrisikozonen, in denen etwa das private Anbieten von Schutz durch Dritte beste Einsatzbedingungen findet (vgl. hierzu Wehrich 2011b).

- Die Frage: Wenn Dienstleistungsbeziehungen Labore des Sozialen sind, könnten sie einen Gegentrend zur Kommodifizierung des Sozialen – zur ökonomischen Landnahme – begründen? Darin muss nun nicht unbedingt die „große Hoffnung des 21. Jahrhunderts“ liegen, wie man in Anschluss an Fourastiés Optimismus formulieren könnte (Fourastié 1954) – denn es ist ja offen, welche Umgangsweisen miteinander in der interaktiven Arbeit produziert werden. Aber ganz unabhängig davon sollte gelten, dass in Dienstleistungsbeziehungen die Interaktion auf den Markt übergreift – und eben nicht (nur), wie aktuell diagnostiziert wird, der Markt auf die Interaktion (vgl. Hochschild 2003). Gleichzeitig ist es natürlich richtig, dass Dienstleistungsbeziehungen in die vielfach diagnostizierten gesellschaftlichen Vermarktlichungs-, Entgrenzungs- und Subjektivierungsprozesse eingebunden sind, so dass man sich fragen muss, ob durch die interaktive Arbeit in Dienstleistungsbeziehungen letztendlich nicht doch nur die ökonomische Logik reproduziert wird. Auch das wäre eine plausible Diagnose.

- Die Antwort: Weiterführend erscheint uns hier ein empirisches Ergebnis unserer Forschungen: Beschäftigte und Kunden rahmen Dienstleistungsbeziehungen so, als ginge es immer auch noch um etwas anderes als um eine ökonomische Veranstaltung: nämlich um die wechselseitige Anerkennung als ganze Personen mit eigenen Interessen, bestimmten Fähigkeiten und bestimmten Belastungsgrenzen. Das zeigt sich auch darin, dass großer Wert auf die Einhaltung von Reziprozitätsregeln gelegt wird. Auf entsprechende Verletzungen reagieren Kunden und Beschäftigte mit moralischer Empörung – weshalb Dienstleistungsbeziehungen hoch emotionale Veranstaltungen sind. Wenn es denn – in Anlehnung an Karl Marx – so sein sollte, dass Beschäftigte und Kunden Charaktermasken tragen, dann sind es eher solche, die ihre ökonomischen Interessen maskieren. Und wenn der Trend stimmt, dass Dienstleistungsbeziehungen immer mehr zu einer Veranstaltung auf Augenhöhe werden (wenn der mitarbeitende Kunde kein König, aber auch kein sich unterordnender Laie mehr ist), dann könnte genau diese Entwicklung wechselseitige Anerkennung fördern – bis hin zu Bündnissen von Kunden und Beschäftigten gegen eine betriebliche Organisation von Arbeit, die den Ansprüchen der Beteiligten an eine gute Dienstleistung keinen Raum zur Entfaltung lässt.

⁸ Interaktives Kapital ist soziales Kapital in dem Sinne, in dem es James S. Coleman fasst: Es wird „durch die Beziehungen zwischen Personen verkörpert“ (Coleman 1995: 394), in unserem Fall durch die Art und Weise, wie Kunden und Dienstleister interaktive Arbeit leisten.

6. Literatur

- Birken, Thomas; Kratzer, Nick; Menz, Wolfgang (2012): Die Steuerungslücke interaktiver Arbeit. In: Dunkel, Wolfgang; Wehrich, Margit (Hrsg.): Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen. Wiesbaden: VS-Verlag (erscheint demnächst).
- Böhle, Fritz; Wehrich, Margit (Hrsg.) (2010): Die Körperlichkeit sozialen Handelns. Soziale Ordnung jenseits von Normen und Institutionen. Bielefeld: transcript.
- Braverman, Harry (1985, zuerst 1977): Die Arbeit im modernen Produktionsprozess. Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Coleman, James S. (1995): Grundlagen der Sozialtheorie. Band 1: Handlungen und Handlungssysteme. München, Wien: Oldenbourg.
- Dunkel, Wolfgang; Wehrich, Margit (Hrsg.) (2012): Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen. Wiesbaden: VS-Verlag (erscheint demnächst).
- Dunkel, Wolfgang; Wehrich, Margit (2007): Doing Gender in der Interaktiven Arbeit – ein handlungstheoretischer Vorschlag zur Verbindung der Geschlechter- und Arbeitssoziologie. In: Aulenbacher, Brigitte; Funder, Maria; Jacobsen, Heike; Völker, Susanne (Hrsg.) (2007): Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft. Forschung. Wiesbaden: VS Verlag, S. 61-77.
- Dunkel, Wolfgang; Wehrich, Margit (2006): Interaktive Arbeit. Ein Konzept zur Entschlüsselung personenbezogener Dienstleistungsarbeit. In: Dunkel, Wolfgang; Sauer, Dieter (Hrsg.): Von der Allgegenwart der verschwindenden Arbeit. Berlin: sigma, S. 67-82.
- Fourastié, Jean (1954): Die große Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts. Köln: Bund-Verlag.
- Granovetter, Mark (2000) (zuerst 1985): Ökonomisches Handeln und soziale Struktur: Das Problem der Einbettung. In: Müller, Hans-Peter; Sigmund, Steffen (Hrsg.): Zeitgenössische amerikanische Soziologie. Opladen: Leske & Budrich, S. 175-207.
- Gummesson, Evert (2010): The Future of Service is long overdue. In: Maglio, Paul P.; Kieliszewski, Cheryl A.; Spohrer, James C. (Hrsg.) (2010): Handbook of Service Science, New York: Springer, S. 625-642.
- Hochschild, Arlie (2003): The Commercialization of Intimate Life: Notes from Home and Work. Berkeley, San Francisco, Los Angeles: University of California Press.
- Hoffmann, Anna; Kratzer, Nick; Wehrich, Margit (2012): Die unsichtbaren Leistungen von Beschäftigten und Kunden. In: Reichwald, Ralf; Frenz, Martin; Hermann, Sybille; Schipanski, Agnes (Hrsg.): Zukunftsfeld Dienstleistungsarbeit: Professionalisierung - Wertschätzung - Interaktion, Wiesbaden: Gabler Verlag (im Erscheinen).

- Hoffmann, Anna; Wehrich, Margit (2012): Dienstleistungsarbeit von der Seite der Kunden her denken! In: Dunkel, Wolfgang; Wehrich, Margit (Hrsg.): Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen. Wiesbaden: VS-Verlag (erscheint demnächst).
- Huchler, Norbert; Voß, G. Günter; Wehrich, Margit (2007): Soziale Mechanismen im Betrieb. Theoretische und empirische Analysen zur Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Kratzer, Nick (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin: edition sigma.
- Kratzer, Nick; Dunkel, Wolfgang; Becker, Karina; Hinrichs, Stephan (Hrsg.) (2011): Arbeit und Gesundheit im Konflikt - Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin: edition sigma.
- Kratzer, Nick; Menz, Wolfgang; Nies, Sarah; Sauer, Dieter (2008): Leistungspolitik als Feld "umkämpfter Arbeit", in: Prokla, Jg. 38, Heft 1, S. 11-26.
- Projektgruppe „Alltägliche Lebensführung“ (Hrsg.) (1995): Alltägliche Lebensführung. Arrangements zwischen Traditionalität und Modernisierung. Opladen: Leske & Budrich.
- Voß, G. Günter (2012): Subjektivierte Professionalität. Zur Selbstprofessionalisierung von Arbeitskraftunternehmern und Arbeitenden Kunden. In: Dunkel, Wolfgang; Wehrich, Margit (Hrsg.): Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen. Wiesbaden: VS-Verlag (erscheint demnächst).
- Voß, G. Günter; Rieder, Kerstin (2005): Der arbeitende Kunde. Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden. Frankfurt, New York: Campus.
- Voß, G. Günter; Wehrich, Margit (Hrsg.) (2001): tagaus – tagein. Neue Beiträge zur Soziologie Alltäglicher Lebensführung. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Voswinkel, Stephan (2005): Welche Kundenorientierung? Anerkennung in der Dienstleistungsarbeit. Berlin: Edition sigma.
- Wehrich, Margit (2011a): Interaktive Arbeit - Zur Soziologie der Dienstleistungsbeziehung. In: Jeschke, Sabina (Hrsg.): Innovation im Dienste der Gesellschaft. Beiträge des 3. Zukunftsforums Innovationsfähigkeit des BMBF. Frankfurt, New York: Campus, S. 475 - 484.
- Wehrich, Margit (2011b): Don Corleone in Gomorrha: Entstehung, Stabilität und Veränderung mafioser Unternehmen. In: Priddat, Birger P.; Schmid, Michael (Hrsg.) (2011): Korruption als Ordnung zweiter Art. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 139-161.
- Wehrich, Margit (2002): Die Rationalität von Gefühlen, Routinen und Moral. Berliner Journal für Soziologie, 12. Jg., Heft 2, S. 189-209.
- Wehrich, Margit; Dunkel, Wolfgang (2003): Abstimmungsprobleme in Dienstleistungsbeziehungen. Ein handlungstheoretischer Zugang. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 55, S. 758–781.

Autorinnen:

Wehrich, Margit, Dr. phil.
Universität Augsburg
Philosophisch-Sozialwissenschaftliche Fakultät
Sozioökonomie der Arbeits- und Berufswelt
Eichleitnerstraße 30
86159 Augsburg

Hoffmann, Anna, MA
Technische Universität Chemnitz
Professur für Industrie- und Techniksoziologie
Thüringer Weg 9
09107 Chemnitz