

## **Tagungsbericht**

Helga Dill<sup>1</sup>

### **"Interaktive Arbeit erfolgreich gestalten" – Tagung des Verbundprojektes PiA am 14. und 15. Juli 2011 in München**

#### **Ein Tagungskommentar**

„Denn wenn wir Dinge, die wir einst mit mühsam erlernter Kunstfertigkeit und Hingabe verrichtet haben, an Geräte ‚outsourcen‘, die uns lediglich einen Schubs am Kreditkartenschlitten oder einen Knopfdruck abverlangen, geht noch etwas verloren, das früher viele Menschen beglückte und womöglich auch heute noch für unser Glück unverzichtbar wäre: der Stolz auf eine gut gemachte Arbeit, auf unsere Klugheit und Gewandtheit, auf die Bewältigung einer Aufgabe, die Überwindung eines scheinbar unüberwindlichen Hindernisses.“ (Zygmunt Baumann: Wir Lebenskünstler, Frankfurt 2009. Suhrkamp. S. 17)<sup>2</sup>

Wenn Zygmunt Baumann davon ausgeht, dass Stolz in der Arbeit eine Quelle des Glücks ist, drängt sich sogleich die Frage auf, wie es zu diesem Stolz kommen kann. Was sind die Grundlagen von Stolz in der Arbeit? Im produzierenden Gewerbe geht es um den Produzentenstolz. Es wird etwas geschaffen, das begreifbar und vorzeigbar ist. Stolz in der Arbeit, auf die Arbeit hat immer auch etwas mit Anerkennung und Wertschätzung durch andere zu tun. Je höher die Stellung in der beruflichen Hierarchie, desto größer die Anerkennung durch Andere, desto größer der Stolz.

Dienstleistungsarbeit hat in diesem Punkt eher noch ein Defizit vorzuweisen. Viele Dienstleistungsjobs – gerade im mittleren Qualifikationsbereich – genießen wenig Anerkennung, und die Dienstleistenden haben das Problem, ihre Tag für Tag geleistete Arbeit nach außen zu kommunizieren, haben ein Prestigeproblem.

PiA – Professionalisierung interaktiver Arbeit, ein Verbundprojekt, gefördert durch das BMBF und den ESF im Rahmen des Förderschwerpunktes "Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit", beschäftigt sich mit personenbezogener Dienstleistungsarbeit, genauer: mit interaktiver Dienstleistungsarbeit. Das Verbundprojekt präsentierte die Ergebnisse der dreijährigen Arbeit bei einer großen Abschlusstagung in München.<sup>3</sup> Untersucht wurde interaktive Arbeit an drei Orten der Dienstleistungsarbeit: dem Hotel, dem Altenheim und dem Bahnhof. Die Forschungspartner (ISF München, TU Chemnitz, Universität Augsburg, Hochschule Aachen und Intrestik) haben am Beispiel von drei Unternehmen (ACCOR, AWO Bezirksverband Oberbayern und

---

<sup>1</sup> Helga Dill, wissenschaftliche Mitarbeiterin im IPP - Institut für Praxisforschung und Projektberatung München, [www.ipp-muenchen.de](http://www.ipp-muenchen.de).

<sup>2</sup> Zygmunt Baumann wurde bei der PiA Tagung von Klaus Zühlke-Robinet, dem Vertreter des Projektträgers DLR/Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen zitiert. Zühlke-Robinet verwies dabei auf die Relevanz der Dienstleistungsforschung, insbesondere der interaktiven Arbeit.

<sup>3</sup> Die einzelnen Präsentationen finden sich auf der Homepage des Projekts unter [www.interaktive-arbeit.de](http://www.interaktive-arbeit.de).

DB Mobility Networks Logistics) interaktive Arbeit untersucht und Vorschläge zur Ausgestaltung und Optimierung der interaktiven Arbeit gemacht.

Interaktive Arbeit ist eine neue Perspektive auf Dienstleistungsarbeit, bezieht das Gegenüber, also den Kunden mit ein. In einer Interaktionsbeziehung zwischen Dienstleister und Kunden wird zum einen der Arbeitsgegenstand ausgehandelt, das „Produkt“ der Dienstleistung erarbeitet, zum anderen entsteht aber auch eine Beziehung zwischen den Akteuren.

Interaktive Arbeit ist – so das PiA-Team – gekennzeichnet durch die Zusammenarbeit von Dienstleistenden und Kunden. Der Kunde, die Kundin wird so zum Kooperationspartner. Die Interaktion in dieser Kooperationsbeziehung ist Gegenstand von PiA.

In der IT-dominierten Wissensgesellschaft versteht man unter interaktiver Arbeit vor allem die Interaktion zwischen Mensch und Maschine. Wenn ich ein Formular im Internet ausfüllen muss, wenn mir der Computer also Fragen stellt, gilt dies als Interaktion. PiA richtet den Blick auf interaktive Arbeit zwischen Personen und begreift interaktive Arbeit als notwendigen Bestandteil der Arbeit in der personenbezogenen Dienstleistung. Interaktion und Arbeit werden so in Menschenhand zurückgegeben.

Die Unternehmen reagieren ambivalent auf diese Entwicklung. Die Interaktion zwischen Personen entzieht sich einer vollständigen Standardisierung und ist nicht immer steuerbar. Thomas Birken, Nick Kratzer und Wolfgang Menz sprechen in ihrem Vortrag von einer Steuerungslücke. Gelungene Interaktion ist aber auch förderlich, führt zu gelungenen Dienstleistungen, zu Kundenzufriedenheit. Diese Ambivalenz wird in allen drei Bereichen, die PiA untersucht – und mit denen PiA interaktive Arbeitsbeziehungen pflegt – deutlich:

### **PiA auf dem Bahnhof**

Kooperationspartner von PiA war hier DB Services, ein Tochterunternehmen der Deutschen Bahn, zuständig u.a. für Reinigung und Technik in den Bahnhöfen. Interaktive Arbeit ist hier eigentlich nicht vorgesehen. Der Bahnsteigreiniger kehrt den Perron und leert die Abfalleimer. Die wartenden Reisenden sind auch gar nicht seine direkten Kunden. Zwar wird der Bahnhof auch für sie gereinigt, aber Kunde der DB Services ist DB Station & Service, ein anderes Tochterunternehmen der DB. Die Auftraggeberin ist damit auch die Kontrollinstanz für die erbrachten Dienstleistungen. Kontakt zwischen Bahnsteigreiniger und Wartenden ist dennoch oft unvermeidlich, passiert manchmal wortlos, nebenbei, ist dennoch Interaktion, wie das Beispiel aus dem Vortrag von Wolfgang Dunkel und Margit Wehrich zeigt.<sup>4</sup> Der Professionalisierungsweg, den PiA hier vorschlägt, ist das Sichtbarmachen von interaktiver Arbeit,

---

<sup>4</sup> „Herr A. kehrt die Bahnsteige an mehreren S-Bahnhöfen (...) Wenn er unter den Sitzbänken auf dem Bahnsteig kehrt, heben viele der Fahrgäste, die auf den Bänken sitzen, die Beine hoch oder rücken sie zur Seite. Das geht alles nonverbal. Ein Kind findet es lustig und nimmt die Beine extra weit hoch. Einige Fahrgäste heben auch ihre Taschen hoch, die auf dem Boden stehen – in einem Fall aber nur deshalb, weil Herr A. versucht, ein Band wegzukehren, das zu der Tasche gehört. Herr A. bedankt sich immer wieder, die meisten Fahrgäste bleiben stumm. (...)“ Dunkel/Wehrich: Interaktive Arbeit: eine neue Perspektive der Dienstleistungsforschung. Vortrag auf der PiA-Abschlussstagung, München, 14.7.2011.

um damit die Wertschätzung der Arbeit an sich zu erhöhen. Dies führte zu Imagekampagnen und verschiedenen Projekten bei DB Services mit dem Ziel, als Unternehmen aus der Unsichtbarkeit hervorzutreten, die Dienstleistungsqualität zu erhöhen und gesellschaftliches Engagement durch Qualifizierungsoffensiven zu erreichen, wie Viola Ritschel von DB Services in ihrer Präsentation zeigte. Diese Unternehmensstrategie fand in den PiA-Ergebnissen offensichtlich ein zusätzliches Argument, auch wenn die Bahnsteigreiniger oder die Haustechniker nicht in allen der vorgestellten Imagekampagnen im Mittelpunkt stehen.

### **PiA im Hotel**

Kooperationspartner von PiA war hier die Hotelkette Accor. Accor betreibt Hotels von 13 verschiedenen Marken in unterschiedlichen Segmenten (Luxus bis Budget). Weltweit beschäftigt Accor 145.000 Menschen in 90 Ländern. Die ursprünglich französische Hotelkette war mit der Maxime angetreten: „Wir sind die Industrialisierung von Hotel“. Kontrolle erfolgt durch die „Marke“ und über die Festlegung der Standards – sowohl der Produktstandards als auch der Prozessstandards – durch den Konzern. Für interaktive Arbeit, die im Hotel an vielen Stellen geleistet wird, bedeutet dies Standardisierung, bis hin zur Frage, ob interaktive Arbeit durch Standardisierung ersetzt werden kann. Als Professionalisierungsweg hat PiA ermittelt, die Interaktionspielräume und Ressourcen für Beschäftigte und Kunden zu erweitern, die „Multi-kompetenz“ deutlich zu machen. Für das Management brachte die Zusammenarbeit mit den PiA-ForscherInnen Verständnis für die interaktive Arbeit mit sich.

Grundfunktionen interaktiver Arbeit in der Hotellerie sind Serviceorientierung, Vertriebsorientierung, Kontrollorientierung und Steuerungsorientierung. Die Interaktionsleistung der Mitarbeiter/innen, so Agostino Cisco und Mark Alisch von der Accor Hospitality Germany GmbH, besteht in der „simultanen Verkörperung aller vier Funktionen im Interaktionsprozess mit dem Gast“. Für die Mitarbeitenden in der Rezeption wurde ein Kartenspiel entwickelt, das diese Multikompetenz verdeutlichen soll. Diese „Service Storys“ sind de facto ein spielerisches Instrument für eine kollegiale Intervention. Die Interaktionen mit dem Gast werden reflektiert, die eigenen Reaktionen überprüft.

Für die Antwort auf die Frage des Managements, was ein Dienstleistungstalent sei, müsste allerdings auch früher angesetzt werden. Interessant wäre hierzu die Einschätzung der Experten aus dem Personalmanagement bzw. die sozialwissenschaftliche Rekonstruktion der Einstellungsprozesse. Welche Schlüsselqualifikationen aus Schule, Ausbildung und familialer Sozialisation werden mitgebracht, werden wahrgenommen, werden „eingekauft“? Diese Auswahlprozesse zeigen Parallelen zu dem, was in den 1980er Jahren als „weibliches Arbeitsvermögen“<sup>5</sup> von der Arbeitsforschung identifiziert wurde. Auf die Frage, inwieweit Multikompetenz auch ein Genderphänomen ist, wurde im Rahmen der Abschlusstagung aber nicht eingegangen (obwohl die Rezeptionen überwiegend von Frauen besetzt sind).

---

<sup>5</sup> Beck-Gernsheim, E./Ostner I. (1977): Der Gegensatz von Beruf und Hausarbeit als Konstitutionsbedingung weiblichen Arbeitsvermögens. In: Ulrich Beck/Michael Brater (Hg.): Die soziale Konstitution der Berufe, Band 2. Campus: Frankfurt, S. 25-54.

## PiA im Altenheim

Kooperationspartner von PiA war hier der Bezirksverband Oberbayern der Arbeiterwohlfahrt. Pflege kann als Feld bezeichnet werden, in dem interaktive Arbeit nicht nur Begleitmusik ist, sondern zentraler Arbeitsinhalt. Pflege- bzw. Betreuungskräfte tun ihre Arbeit unvermeidbar in Interaktion mit den zu Pflegenden. Im Altenheim tritt allerdings oft ein Stellvertreter-Kunde auf. Die Angehörigen<sup>6</sup> vertreten die Interessen der BewohnerInnen, sind in administrativen, rechtlichen und finanziellen Fragen Ansprechpartner für das Heim, vor allem dann, wenn die eigentlichen Kunden, die alten Menschen selbst, dementiell erkrankt sind.

Kontrollinstanzen sind für den Altenpflegemarkt gesetzliche Regelungen und die amtlichen Stellen, die deren Einhaltung überwachen. Die Folge sind immer engmaschigere Anforderungen an die (Pflege)Dokumentation. Aber, wie Dunkel und Wehrich betonen: dokumentiert und damit kontrolliert wird, *was* gemacht wurde, nicht *wie* es gemacht wurde. Die interaktive Arbeit entzieht sich somit (noch) der Kontrolle und der Standardisierung. Es gilt die Meinung, für interaktive Arbeit brauche es ein Talent, ein Persönlichkeitsmerkmal, sie sei kaum erlernbar. Als Professionalisierungsweg schlägt PiA vor, den Kompetenzen interaktiver Arbeit einen professionellen Stellenwert zu geben, also eine Professionalisierungsstrategie. Zur Umsetzung dieser Strategie wurden zwei reflexive Instrumente entwickelt: Emofit und das Reflexionstagebuch, vorgestellt von Wolfgang Schindele. Beide Instrumente eignen sich gut für Selbstreflexion bzw. Reflexion im Kollegenkreis.

Allerdings gibt es bereits zahlreiche Reflexionsangebote für Pflegekräfte. Am weitreichendsten (aber für die Arbeitgeber auch am teuersten) ist fall- und/oder teambezogene Supervision. Emofit und die Reflexionstagebücher sind dagegen zunächst ausschließlich auf die Ausbildung bezogen. In den Unterricht integriert bieten diese Instrumente sicher Ansätze für Reflexion. Wie geht es aber dann weiter? Wie kann die notwendige Reflexionszeit in den Arbeitsalltag integriert werden? Oder bleibt Reflexion über die geleistete Arbeit sozusagen Privatvergnügen?

Auf der Kundenseite wurde das AWO-Angehörigenforum ins Leben gerufen. Dieses zielt darauf ab, Wissen über pflegerelevante Themen für Angehörige in allgemeinverständlicher Form aufzubereiten und leicht zugänglich im Internet bereitzustellen. Dies stärkt den Stellvertreter-Kunden in seiner Kompetenz und erleichtert die Interaktion auf Augenhöhe.<sup>7</sup> Kaum thematisiert wurde hingegen die Interaktion Dienstleister – Kunde, also Pflegekraft – BewohnerIn im Altenheim. Liegt das daran, dass das Altenheim ein Dienstleistungsbereich ist, in dem das Prinzip der Augenhöhe noch nicht angekommen ist? In der Altenpflege bleibt die Pflegekraft der kompetente Part, die Bewohnerin der defizitäre Part. Zumindest in der Abschlusstagung von PiA wurde hauptsächlich auf den Stellvertreter-Kunden Bezug genommen (vgl. die Präsentation von Rieder et.al.).

---

<sup>6</sup> oder die rechtlichen Betreuer/innen

<sup>7</sup> [www.awo-angehoerigenforum.de](http://www.awo-angehoerigenforum.de)

## Perspektivenwechsel: Der arbeitende Kunde

Eine neue und originelle Perspektive auf interaktive Arbeit eröffnet PiA durch die Erforschung der Kundenseite. Wenn es in der interaktiven Arbeit um die Zusammenarbeit von Kunden und Dienstleistern geht, wenn die Koproduktion in der gemeinsamen Interaktion geleistet wird, ist es konsequent und folgerichtig, den Beitrag der Kunden zu dieser Dienstleistung gleichberechtigt zu erforschen. Denn: auch die Kunden arbeiten wie Anna Hoffmann und Margit Wehrich zeigen.

PiA hat diese Kundenarbeit mit den gleichen Methoden untersucht, wie die Arbeit der Dienstleistenden. Kunden wurden interviewt, begleitet und beobachtet. Zusätzlich wurden Kunden gebeten, Tagebuch über Dienstleistungs-Situationen zu führen. Das Ergebnis dieser Erhebungsschritte leuchtet unmittelbar ein. Kunden arbeiten mit und das mit allen Implikationen, die auch bei der anderen Seite, den Dienstleistenden, zu beobachten sind: Kunden leisten interaktive Arbeit, aber auch nicht interaktive Arbeit. Sie können Spaß bei der Arbeit haben, die Arbeit kann aber auch belastend sein. Manchmal arbeiten sie unter förderlichen, manchmal unter hinderlichen Arbeitsbedingungen. Und: Kunden qualifizieren sich weiter, werden zu Experten. Sie sind mit ihrer Arbeit oft zufrieden, manchmal erhalten sie auch Anerkennung. Ihre Kundenarbeit muss in den Alltag integriert werden. Auch in der Kundenrolle hat also die Work-Life-Balance eine Bedeutung. Entsprechend können Kunden auch erschöpft sein, ausgebrannt, arbeitssüchtig.

Die Kundenarbeit – so die Annahme von PiA – ist notwendig, um die Dienstleistung zu bekommen, die die Kunden wirklich brauchen. Dies entspricht einer radikalen Demokratisierung der Dienstleistungsarbeit: Keiner ist (mehr) König oder herrscht durch Expertenwissen. Beide erarbeiten gemeinsam die Leistung.

Inwieweit dies ein idealtypischer oder ein idealisierter Blick auf interaktive Arbeit ist, kann noch nicht entschieden werden. Es bleiben noch viele Fragen offen:

- Wird die ideale Dienstleistungsbeziehung nicht permanent gestört durch Vorgaben der Unternehmen an ihre Beschäftigten, z.B. die Vorgabe, an einen Bankmitarbeiter bestimmte Geldanlagen zu verkaufen?
- Ist die Dienstleistungsbeziehung tatsächlich immer eine Beziehung auf Augenhöhe oder gibt es nicht doch mitunter ein hierarchisches Gefälle Dienstleistender – Kunde durch Herrschaftswissen oder durch ungleichen rechtlichen Status (z.B. im Altenheim oder im Gesundheitswesen)?
- Und umgekehrt, ist der Kunde nicht doch manchmal noch König, kapriziöser König noch dazu, wenn er zwar in Interaktion geht, die Dienstleistung dann aber doch nicht zum Abschluss bringt (z.B. weil es das Produkt im Internet billiger gibt, oder weil er sich nicht entschließen kann)?
- Ist der Dienstleistende nicht doppelt abhängig, zum einen von den Vorgaben des Arbeitgebers, zum anderen vom Kunden und dessen Willen zum Eingehen eines Vertrages?
- Und, weiter gedacht: Ist dieses Modell der Zusammenarbeit von Kunde und Dienstleister unabhängig von Kultur und Geschlecht? Oder haben andere Kul-

turen eigene Traditionen und Formen der Dienstleistungsbeziehung (was z.B. im Altenheim oder auch im Hotel eine Rolle spielt)?

- Gibt es Dienstleistungstalente auch auf der Kundenseite? Und wenn ja, sind diese Kompetenzen dann in berufliche Ausbildungsgänge integrierbar oder werden sie schon in der kindlichen Sozialisation erworben?
- Ist der gefährdete Part in der interaktiven Arbeit nicht vor allem der Dienstleistende? Denn der Kunde verliert seinen Job nie, im Gegenteil durch die Übernahme von immer mehr Aufgaben des Dienstleisters rationalisiert er die Servicekraft weg, wird vom Unternehmen direkt in Arbeitszusammenhänge eingeplant (z.B. am Fahrkartenautomaten) und allein gelassen.
- Wird der Kunde nicht nur in seinem Arbeitsleben, sondern auch in seinem Kundenleben zum Arbeitskraftunternehmer, zum unternehmerischen Selbst?

Auch die Fragen und Gedankenmodelle, die Günter Voß zum Abschluss der Tagung aufgeworfen hat, wären zu vertiefen. Voß sieht neue Gefährdungen der Professionalität, neben den bekannten wie Dequalifizierung und Deprofessionalisierung. Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit lassen Tendenzen erkennen, dass Mitarbeitern zunehmend die Bewältigung widersprüchlicher Anforderungen und Interessen zugemutet wird. Gleichzeitig werden die Ressourcen beschnitten. Mehr Arbeit soll in kürzerer Zeit und mit weniger Sach- und Personalausstattung erledigt werden. Dies geht auf Kosten der professionellen Standards, ja, es wird sogar signalisiert, dass diese nicht unbedingt eingehalten werden müssen.

Mögliche Entwicklungen könnten nach Voß sein:

- das Ende der Professionalität,
- eine Neoprofessionalität oder
- eine subjektivierte Professionalität.

Dieses Modell der subjektivierten Professionalität beruht auf dem Weiterdenken des Arbeitskraftunternehmers<sup>8</sup> zum professionellen Arbeitskraftunternehmer. Dieser ist ambivalenten Anforderungen unterworfen: Er betreibt Selbstkontrolle, Selbstökonomisierung und Selbstrationalisierung, aber zugleich eine systematische Selbstzivilisierung. Dies meint letztlich die Selbstverantwortung für die professionellen Standards, für individuelle Fachlichkeit, für Selbst- und Fremdsorge. Zu Ende gedacht wäre der professionelle Arbeitskraftunternehmer auch zuständig für Selbstanerkennung und Selbstwertschätzung.

Allein die Abschlussfrage von G. Günter Voß ist eine vertiefte weitere Arbeit an der Thematik wert: All dies kann den Individuen nicht zugemutet werden, auch wenn „erweiterte Zumutungen an die Subjekte eine gesellschaftliche Zentraltendenz ist. Eine soziale Flankierung und Gestaltung ist erforderlich. Aber: Wie kann das aussehen und wer setzt es um?“

Hoffen wir also auf weitere intensive Dienstleistungsforschung.

---

<sup>8</sup> vgl. Pongratz, H./Voß, G.G. (2003): Arbeitskraftunternehmer - Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin, edition sigma