

# Interaktive Dienstleistungsarbeit – Wege zu ihrer gesundheitsförderlichen Gestaltung

Von **Wolfgang Dunkel**

(erschieden in: supervision – Mensch Arbeit Organisation. Heft 3/2005, S. 25-29)

**Psychosoziale Belastungen in der Arbeitswelt nehmen zu und sind besonders bei Dienstleistungsberufen mit Kundenkontakt hoch. Was sind die Quellen von Psychostress z.B. bei Friseuren und Zugbegleiterinnen? Wie kann man ihre Arbeit so gestalten, dass Gesundheitsrisiken minimiert werden? Das Konzept der interaktiven Arbeit erweist sich als geeignet, diesen Fragen nachzugehen. Ein erstes Ergebnis: Nötig sind ausreichende Handlungsspielräume und Chancen, die Dienstleistungssituation zu kontrollieren.<sup>i</sup>**

## Psychostress in der Arbeit

In jüngerer Zeit haben psychosoziale Belastungen am Arbeitsplatz mehr und mehr Aufmerksamkeit gefunden. Die Stressforschung hat einige Modelle entwickelt, mit deren Hilfe solche Belastungen erklärt werden können und die sich mittlerweile in der empirischen Forschung gut bewährt haben. Eines dieser grundlegenden Modelle ist das Anforderungs-Kontroll-Modell von Karasek und Theorell (1990). Nach diesem Modell hängen Stressreaktionen davon ab, inwieweit ein Missverhältnis zwischen hohen Arbeitsanforderungen und geringen Entscheidungsspielräumen und damit geringen Kontrollmöglichkeiten entsteht.

In zahlreichen Studien konnte nachgewiesen werden, dass es einen starken Zusammenhang zwischen geringen Entscheidungsspielräumen und Herz-Kreislauf-Erkrankungen gibt. Zu den Berufen, in denen die psychosozialen Belastungen besonders hoch sind, gehören die Dienstleistungsberufe und die Verkehrsberufe, Berufe also, die zu einem großen Anteil mit direkten Kundenkontakten verbunden sind (vgl. Bertelsmann Stiftung/ Hans-Böckler-Stiftung 2004). Was aber macht die besondere Belastungssituation der Arbeit mit Kundenkontakt<sup>ii</sup> aus? Im Folgenden stelle ich ein Konzept vor, das thematisch an Forschungen zu Gefühlsarbeit und Burnout anknüpft, theoretisch aber Überlegungen aus der Handlungstheorie und der Arbeits- und Organisationspsychologie in neuer Weise zusammenführt.

## Was ist interaktive Arbeit?

Immer dann, wenn sich Beschäftigte in ihrer Arbeit mit anderen Personen abstimmen müssen, leisten sie interaktive Arbeit. Diese anderen Personen können Kolleginnen und Kollegen sein, mit denen man im Arbeitsprozess kooperiert – oder Kundinnen und Kunden, für die man Dienstleistungen erbringt. Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf den Bereich der Dienstleistungsbeziehungen.<sup>iii</sup>

Das Besondere an interaktiver Arbeit ist, dass sie *nur* interaktiv erbracht werden kann: Der Arbeitserfolg hängt nie von einer Seite allein, sondern immer von beiden Seiten ab, in diesem Fall vom Dienstleistungsgeber und vom Kunden. Dabei müssen

beide Seiten einige grundsätzliche Abstimmungsprobleme lösen: das Problem des *Vertrauens* (Welches Risiko gehe ich ein, wenn ich mit der anderen Person eine Kooperation eingehe?), das Problem der *Definition* eines gemeinsamen Arbeitsgegenstandes und einer gemeinsamen Zielsetzung, schließlich das Problem der *Koordination* der Handlungen der beteiligten Personen.

Generell stellt sich bei Dienstleistungen das Problem des *Vertrauens* in zweifacher Weise: Man kann sich nicht sicher sein, ob der Dienstleistungsgeber seine Leistung zu fairen Konditionen erbringt (also zum Beispiel nicht zu viel Geld für die erbrachte Leistung einfordert oder die Leistung nur teilweise erbringt) und man kann sich nicht sicher sein, wie kompetent der Dienstleister ist. Der Grund für dieses doppelte Vertrauensproblem liegt darin, dass die Dienstleistung nicht fertig gekauft werden kann, sondern nach dem Eingehen der Dienstleistungsbeziehung erst erbracht werden muss.

Man kann sich dies idealtypisch an der Dienstleistung eines Friseurs klar machen: Die Friseurkundin kann sich nicht sicher sein, dass das Ergebnis der Arbeit des Friseurs dem entsprechen wird, was sie sich wünscht. Dieses Problem gewinnt dadurch an Gewicht, dass die Ware bei Nichtgefallen nicht ohne weiteres umgetauscht werden kann, da sie mit der Person der Kundin verbunden ist. Gelöst werden kann dieses Problem durch Stammkundschaft: Die Kundin kann nach wiederholten Dienstleistungskontakten besser einschätzen, welche Ergebnisse der Friseur erzielen wird und dass er nicht versuchen wird sie zu übervorteilen. Dadurch gewinnt auch der Friseur an Handlungssicherheit, da er über die Ansprüche der Kundin, die Besonderheiten ihres Haares etc. zunehmend besser Bescheid weiß. Genauso wird sich das Problem, das sich insbesondere beim Erstkontakt stellt – nämlich herauszufinden, was die Kundin möchte (Problem der *Definition* des Arbeitsgegenstandes und der Zielsetzung) – durch wiederholte Interaktionen reduzieren lassen. Dies ist für den Friseur von großer Bedeutung: Gelingt es nämlich nicht, die Vorstellungen des Friseurs und die Vorstellungen der Kundin in Einklang zu bringen, kann die Kundin mit Abwanderung zur Konkurrenz antworten. Die *Koordination* der Handlungen schließlich betrifft hier die Abstimmung der Bewegungen der Kundin mit den Handbewegungen des Friseurs sowie die den Prozess des Haarschneidens begleitende sprachliche Kommunikation.

### **Belastung durch begrenzte Handlungsspielräume**

Interaktive Arbeit kann also ohne das Mitwirken der Kunden (bzw. Kollegen) nicht geleistet werden. Die entstehenden Abstimmungsprobleme können durch das Medium des interaktiven Austausches gelöst werden, indem die Beteiligten schrittweise Kooperationsbereitschaft signalisieren und ausloten (Wehrich/ Dunkel 2003). Doch solche Lösungsmöglichkeiten können aus der Perspektive der Arbeitskräfte durch eine Begrenzung ihrer Handlungsspielräume erschwert werden<sup>iv</sup>:

Die erste Grenze liegt in den *beteiligten Personen* selbst. Von grundlegender Bedeutung ist dabei die Bereitschaft des Kunden, sich auf die Zielsetzungen der Arbeitskraft einzulassen. Ein Beispiel: Eine Zugbegleiterin berichtete, dass sich ein Fahrgast geweigert habe, sich von ihr seinen Fahrschein kontrollieren zu lassen. Während ihre Versuche erfolglos blieben, händigte der Fahrgast dem Zugchef die Fahrkarte ohne

weiteres aus. Die Zugbegleiterin empfand diese Behandlung als besonders kränkend („...er hat mich irgendwie beurteilt wie eine kleine Blöde...“ Poppitz 2003: 107).

Erzählungen solcher Art finden sich in empirischen Untersuchungen zur Dienstleistungsarbeit vor allem dort, wo es um Beschäftigte mit Kundenkontakt geht, deren Berufe mit einem geringen Sozialprestige versehen sind (vgl. z. B. Durst 1993, Rieder/ Poppitz/ Dunkel 2002, Dunkel/ Voß 2004, Voswinkel 2005). Hier sind es gerade die als statushöher eingestufteten Kunden (der formell gekleidete Erste-Klasse-Kunde mit Laptop und Handy), denen die Beschäftigten überhöhte Ansprüche zuschreiben und von deren Seite ihnen die Gefahr droht, herablassend behandelt zu werden. „Schwierig“ kann ein Kunde allerdings auch dadurch werden, dass er sich in der Dienstleistungsinteraktion nicht kompetent verhält und so aus Unvermögen einen reibungslosen Ablauf verhindert (vgl. Voß 2004). Andererseits wird es für die Arbeitskraft auch dann schwierig, wenn sie selbst nicht über die Kompetenzen (sozialen und fachlichen Qualifikationen) verfügt, die sie benötigt, um den geforderten Aufgaben gerecht werden zu können.

Eine zweite Grenze kann im *Gegenstand* der interaktiven Arbeit liegen. Ist bspw. die Dienstleistung direkt auf die Person des Kunden gerichtet (etwa beim Friseur), so geraten mit dem menschlichen Körper und der menschlichen Psyche zwei sehr komplexe „Arbeitsgegenstände“ in den Blick, die den Arbeitskräften einen höchst differenzierten Umgang abverlangen können. Dabei ist hier nicht nur an die geläufige Spielart sozialer Kompetenzen gedacht, etwa die Fähigkeit die Sichtweisen der Person mitzudenken oder Mitgefühl zu entwickeln. Denn bisweilen geht es für die Beschäftigten auch darum, sich abgrenzen zu können, Distanz und eben nicht Nähe zu gewinnen. Zur Belastung wird dies dann, wenn eine solche Distanzierung (z.B. räumlich) nicht möglich ist.

Handlungsspielräume sind also zunächst einmal durch die am Interaktionsprozess Beteiligten sowie durch das Problem, zu dessen Lösung die Interaktion beitragen soll, begrenzt. Darüber hinaus gibt es jedoch noch eine Reihe weiterer Restriktionen, die *durch die Dienstleistungsunternehmen* gesetzt werden:

Hierzu gehören zum ersten die Vorgaben, die der *Arbeitskraft* von Seiten der Organisation gemacht werden, in die sie eingebunden ist: zeitliche Begrenzung der Dauer der Interaktion, Begrenzung der Befugnisse (Was steht in der Entscheidungsmacht der Arbeitskraft, in welchen Fragen muss sie erst den Vorgesetzten fragen?), Vorgabe der Ziele der Interaktion (z.B. den Verkaufserfolg etwa über cross-selling zu maximieren) u.a.m. Oftmals geschieht dies unter dem Leitbild der Kundenorientierung, das in seiner Kernaussage „Der Kunde ist König“ eine maximale Einschränkung des Entscheidungsspielraumes der Beschäftigten in der Dienstleistungsinteraktion einfordert, maximale Autonomie des Kunden suggeriert – eigentlich aber maximale Kontrolle durch das Unternehmen sicherstellen soll.

Zum zweiten versucht das Dienstleistungsunternehmen nicht nur das Verhalten seiner Arbeitskräfte, sondern auch das Verhalten der *Kunden* zu steuern: Etwa durch die Einführung von Selbstbedienungsanteilen in Verkaufsinteraktionen oder durch Regelungen in (totalen) Institutionen wie etwa Altenheimen, durch die das Verhalten der Kunden positiv wie negativ sanktioniert wird.

Zum dritten versuchen Dienstleistungsunternehmen *Gegenstände und Verlauf* der Dienstleistungsinteraktion zu bestimmen, z.B. indem sie festlegen, was im Angebot ist und was nicht, um so Rationalisierungsgewinne erzielen zu können. Das Paradebeispiel hierfür sind die Prinzipien des Fast-Food-Restaurants, repräsentiert etwa durch McDonald's, durch die es möglich ist, individuelle Abweichungen bei der Zubereitung und dem Verkauf der Gerichte wie auch bei der Wahl durch die Kunden weitestgehend zu minimieren und auf diese Weise zu einer maximalen Standardisierung der Interaktionsverläufe zu kommen.

### **Anknüpfungsmöglichkeiten einer betrieblichen Gesundheitsförderung**

Werden die Handlungsmöglichkeiten von Beschäftigten mit Kundenkontakt eingeschränkt, kann ihnen dies die Lösung der unausweichlichen Abstimmungsprobleme erschweren und eine Situation des Missverhältnisses von Anforderungen und Kontrollmöglichkeiten hervorrufen, die nach dem eingangs erwähnten Anforderungs-Kontroll-Modell wiederum zu Stress führen kann. Sowohl die Kunden als auch das Unternehmen sind zwar einerseits an einer erfolgreichen Dienstleistungsbeziehung interessiert; andererseits haben sie aber auch ein Interesse daran, die Spielräume der Arbeitskräfte zu verkleinern, um selbst die Situation kontrollieren und den eigenen Interessen gemäß gestalten zu können. Aufgrund dieser Einflussmöglichkeiten sind sie beide mögliche Quellen von Frustration und in der Folge auch Quellen arbeitsbedingter Erkrankungen – zugleich aber auch mögliche Quellen „gesunder“ Arbeitsbedingungen.

Wie können solche gesunden Arbeitsbedingungen aussehen? Ein Zugbegleiter (in Dunkel/Voß 2004: 103) äußert sich dazu, wie interaktive Arbeit für ihn bestmöglich ablaufen kann. Er erzählt von einem Am-Platz-Service in der 1. Wagenklasse, in dessen Verlauf er das Ehepaar mit einem Essens- und Getränkeangebot verblüffen kann, das sie so nicht erwartet hatten. Er beendet seine Erzählung mit den Worten „Da hast Du es wieder, einwandfrei, Spitze, so muss das laufen, das baut auf, oder?“

Sein Enthusiasmus erklärt sich daraus,

- dass er stolz sein kann auf das Angebot des Dienstleistungsunternehmens (das besser ist als von den Kunden zunächst unterstellt)
- dass er zum Unternehmensziel etwas beigetragen hat („ruckzuck 30 Mark APS-Umsatz gemacht“)
- dass er aus einer einfachen Serviceinteraktion (Essensbestellung entgegennehmen und servieren) ein Beratungsgespräch gemacht hat (er überzeugt die Kundin davon, an Stelle von „fetten Nürnberger Würstchen mit Kartoffelsalat“ einen gesunden, frischen „Chefsalat“ zu bestellen)
- dass die Kunden bereitwillig auf seine Vorschläge eingegangen sind
- dass die Kunden sich am Ende der Fahrt bei ihm bedankt haben und damit seiner Arbeit explizit Anerkennung gezollt haben.

Diesem Zugbegleiter ist es mithin gelungen, seine *Handlungsspielräume auszunutzen* und hierfür *Anerkennung* zu bekommen - und dies sind wesentliche Faktoren

einer gelingenden interaktiven Arbeitssituation. Im Gegensatz dazu steht eine andere Arbeitssituation desselben Zugbegleiters, in der das Verhalten der Kunden, die Leistung der Bahn und die Handlungsmöglichkeiten des Zugbegleiters in einem sehr viel ungünstigeren Verhältnis stehen: Die „Leistung“ der Bahn besteht in einer Zugverspätung, eine Möglichkeit des Zugbegleiters, diese Verspätung wett zu machen, gibt es nicht und die beiden Kundinnen sind nicht willens, sich auf Ersatzleistungen wie Präsenz und Freundlichkeit einzulassen. Hier lautet das Fazit des Zugbegleiters nicht: „Das baut auf“ sondern „Ich hab den Kontakt nicht so richtig gefunden (...) Das hat nicht so richtig geklappt.“ (Dunkel 2004: 98).

### **Folgerungen für eine gesundheitsförderliche Gestaltung interaktiver Arbeit**

Die quantitativen Daten medizinsoziologischer Studien und die qualitativen Daten neuerer arbeitssoziologischer Untersuchungen zur interaktiven Arbeit in den personenbezogenen Dienstleistungen weisen übereinstimmend in eine Richtung: Um gesundheitsgefährdende Stresssymptome zu vermeiden, müssen Dienstleistungsinteraktionen vor allem so gestaltet werden, dass die Beteiligten über hinreichende *Handlungsspielräume* verfügen. Es genügt nicht, dass die betroffenen Beschäftigten lernen, Stress besser zu bewältigen. Und es genügt auch nicht, soziale Unterstützung im Kollegenkreis zu fördern. So hilfreich solche Maßnahmen auch sind – darüber hinaus muss es darum gehen, den Beschäftigten Möglichkeiten zu verschaffen, *die Situation zu kontrollieren*. Hier gibt es vielerlei Ansatzpunkte:

- die Entscheidungsspielräume des Beschäftigten in der Situation selbst
- die zeitlichen Spielräume
- räumliche Bewegungsmöglichkeiten (etwa Rückzugsmöglichkeiten aus dem Kundenkontakt)
- Kontrolle des Kunden (etwa dadurch, dass nur bestimmte Kunden zugelassen werden oder dadurch, dass den Kunden Verhaltensregeln vorgegeben werden).

Hieraus zu folgern, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen wären alleine darüber zu erreichen, dass den Beschäftigten mit Kundenkontakt ein Maximum an Handlungsfreiheit zugestanden wird, würde allerdings aus mindestens zwei Gründen in die Irre führen: Zum einen birgt dies die Gefahr, dass die Interessen der Kunden verletzt werden; zum anderen kann es durchaus im Interesse der Beschäftigten sein, wenn die eigenen Entscheidungsspielräume begrenzt sind – etwa dann, wenn Kundenanforderungen mit dem Argument begegnet werden kann, dass man dafür nicht zuständig sei, dass man die gewünschte Dienstleistung nicht im Angebot habe oder dass sich der Kunde doch bitte an den Vorgesetzten wenden sollte. Restriktionen können also durchaus zu Ressourcen gemacht werden – aber dies ist wieder eine andere Geschichte.

## Literatur

Bertelsmann Stiftung; Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) (2004): Expertenkommission „Betriebliche Gesundheitspolitik“. Ergebnisse der Arbeitsgruppen. Gütersloh und Düsseldorf: Verlag Bertelsmann Stiftung

Dunkel, W. (2004): Die Privatisierung der Deutschen Bahn und ihre Konsequenzen für das Personal. In: Dunkel, W.; Voß, G.G. (Hg.), S. 91-103

Dunkel, W.; Voß, G. G. (Hg.) (2004): Dienstleistung als Interaktion - Beiträge aus einem Forschungsprojekt: Altenpflege - Deutsche Bahn - Call Center. München/Mering: Hampp

Durst, A. (1993): Bedienen zwischen dienen und verdienen. Eine berufssoziologische empirische Untersuchung zur Dienstleistungsarbeit im Gastgewerbe. Bielefeld: Kleine

Karasek, R.; Theorell, T. (1990): Healthy Work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life. New York: Basic Books

Poppitz, A. (2003): Dienstleistungsarbeit im Zugbegleitedienst – ein doppelter Balanceakt. In: Arbeit. 12. Nr. 2. S. 99-111

Rieder, K. (1999): Zwischen Lohnarbeit und Liebesdienst. Belastungen in der Krankenpflege. Weinheim, München: Juventa

Rieder, K.; Poppitz, A.; Dunkel, W. (2002): Kundenorientierung und Kundenkontrolle im Zugbegleitedienst. In: WSI-Mitteilungen. 55. Nr. 9. S. 505-509

Szymenderski, P. (2004): Der Kunde als Belastungsfaktor. Personenbezogene Dienstleistungsarbeit im Call Center. In: Dunkel, W.; Voß, G.G. (Hg.), S. 161-177

Voß, G. G. (2004): Kundenarbeit und Kundenqualifikation. In: Dunkel, W.; Rieder, K. (Hg.): Interaktion im Salon - Analysen interaktiver Arbeit anhand eines Dokumentarfilms zum Friseurhandwerk. ISF München. Buch + Multimedia-CD. S.151-153

Voswinkel, S. (2005): Welche Kundenorientierung? Anerkennung in der Dienstleistungsarbeit. Berlin: edition sigma

Wehrich, M.; Dunkel, W. (2003): Abstimmungsprozesse in Dienstleistungsbeziehungen - Ein handlungstheoretischer Zugang. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. 55. Nr. 4. S. 758-781

Kurzhinweis zur Person:

Wolfgang Dunkel, geb. 1959, Dr. phil., Arbeitssoziologe am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF) München, Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München, Publikationen s. u. [www.isf-muenchen.de](http://www.isf-muenchen.de)

<sup>i</sup> Für zahl- und hilfreiche Anmerkungen zu diesem Beitrag danke ich Margit Wehrich und Frank Reiß.

<sup>ii</sup> Vgl. hierzu aktuell das Schwerpunktheft „Arbeiten im Kundenkontakt“ der Zeitschrift Mitbestimmung, Dezember 2004.

<sup>iii</sup> Inwieweit sie sich auf Kooperationsbeziehungen zwischen Kolleginnen und Kollegen übertragen lassen, wird noch zu prüfen sein. An einem dementsprechenden übergreifenden Konzept der interaktiven Arbeit wird gegenwärtig im Kooperationsnetz prospektive Arbeitsforschung (KoprA) im Rahmen der BMBF-Förderinitiative „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“ gearbeitet (vgl. <http://www.kopra-online.de>).

<sup>iv</sup> In ähnlicher Weise, aber mit Hilfe der handlungsregulationstheoretischen Begrifflichkeit der Regulationsüberforderungen und der Regulationshindernisse werden solche Erschwerungen interaktiver Arbeit bei Rieder (1999) für die Krankenpflege, bei Szymenderski (2004) für die Call-Center-Arbeit durchgespielt.