

Wolfgang Dunkel (ISF München)

### **Interaktive Dienstleistungen: Entwicklungspotenziale und Arbeitsanforderungen**

Eröffnungsvortrag auf dem Symposium „Soziale Gestaltung der Arbeit in Call Centern“.  
Veranstalter: SoCa (ein Verbundprojekt der Arbeitnehmerkammer Bremen und des ver.di Bundesvorstandes). Bremen, 1.10.2003

Der Dienstleistungsbereich ist, versteht man ihn - wie seit den Arbeiten von Jean Fourastié üblich – als tertiären Sektor, der all dies beinhaltet, was in den primären Sektor der Produktgewinnung und den sekundären Sektor der Produktbearbeitung nicht passen mag, in sich äußerst heterogen: Er beinhaltet verschiedenste Branchen, verschiedenste Tätigkeiten, verschiedenste Qualifikationsstufen, verschiedenste Arbeitsbedingungen. Er ist also so etwas wie ein Sammelbecken für all die Arbeitsformen, die weder in der Arbeit des Landwirts noch in der klassischen industriellen Produktionsarbeit aufgehen – und das sind, nicht ganz überraschend, die meisten der Arbeitsformen, die in unserer gegenwärtigen Arbeitsgesellschaft zu finden sind. So sind gegenwärtig gut 2/3 der Erwerbstätigen im Dienstleistungssektor, knapp 30 % in der Produktion, knapp 3 % im primären Sektor beschäftigt. Wie aber einen Vortrag halten über die Arbeit der Mehrzahl der Beschäftigten, die wir in der Bundesrepublik haben? Über die Arbeit der Kassiererin im Einzelhandel, der Wissenschaftlerin im soCa-Projekt, des Kundenberaters bei der Bank?

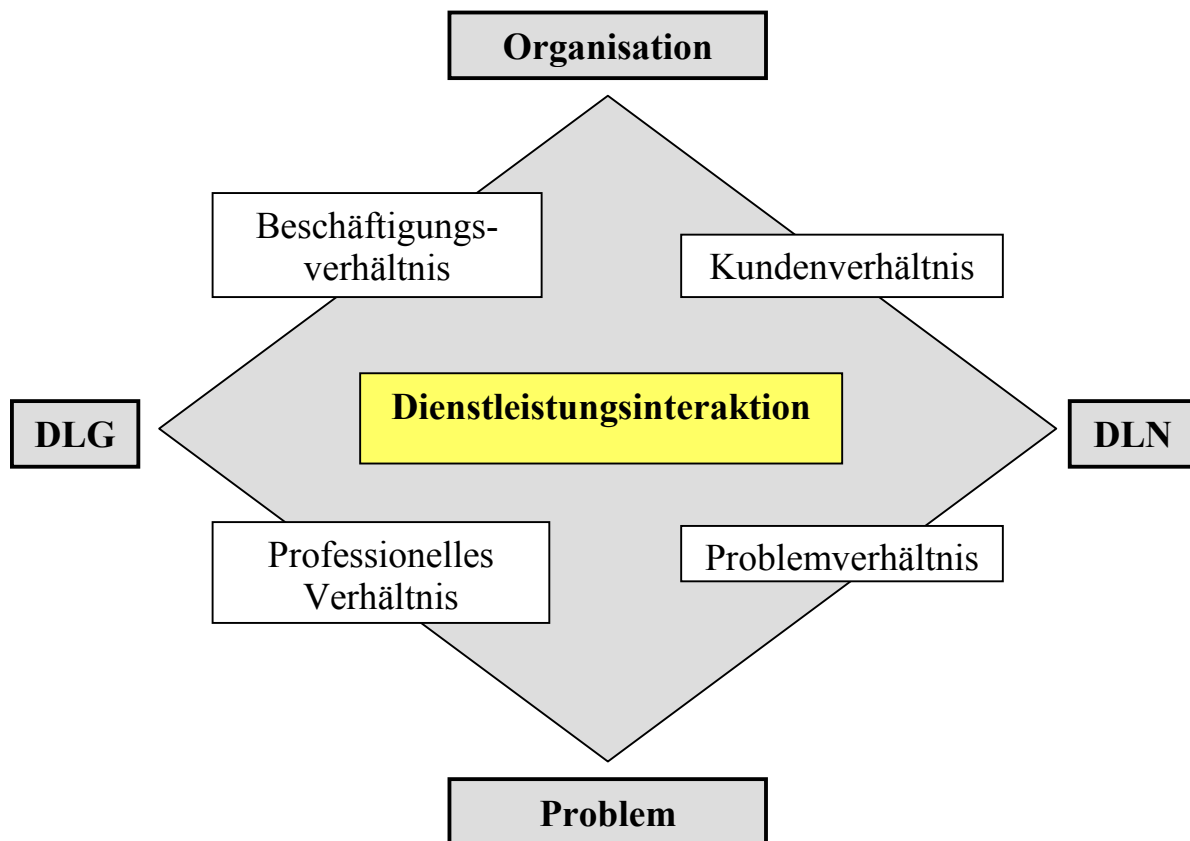
Ich kann Ihnen leider – auch wenn es einem Eröffnungsvortrag wie diesem durchaus gut anstünde – keinen erschöpfenden Überblick geben über all die Entwicklungen, die sich gegenwärtig in dem weiten Feld der Dienstleistungsarbeit abspielen. Deshalb wähle ich einen anderen Weg: Ich möchte Ihnen einen Aspekt nahe bringen, der auf der Ebene der Arbeitstätigkeiten angesiedelt ist, zwar nur für einen Teil der Dienstleistungstätigkeiten zutrifft, dabei aber ein trennscharfes Unterscheidungsmerkmal zur Produktionsarbeit darstellt, in gewisser Weise den Kern dessen repräsentiert, was Dienstleistungsarbeit ausmacht und nach meinem Dafürhalten in Zukunft noch stärker als bislang schon für die Entwicklung der Erwerbsarbeit einen zentralen Stellenwert haben wird: Es wird mir um den *Aspekt der Interaktion zwischen Dienstleistungsbeschäftigten und Kunden* gehen. Mit anderen Worten: Es wird um die Arbeit an und mit Menschen gehen, um eine Arbeit also, die immer dann anfällt, wenn Dienstleistungsgeber und Dienstleistungsnehmer miteinander in Kontakt treten. Die Arbeit von Dienstleistungsbeschäftigten im Kundenkontakt (so der Titel eines von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojektes, das Stephan Voswinkel und Anna Korzekwa zur Zeit durchführen) ist mit bestimmten Anforderungen verbunden, und zwar mit Anforderungen, die sich genau daraus ergeben, dass die Arbeit interaktiv erbracht wird.

Um Ihnen diesen Aspekt näher zu bringen, werde ich in vier Schritten vorgehen: In einem ersten Schritt möchte ich Ihnen ein allgemeines Modell von Dienstleistungsarbeit vorschlagen, das der Interaktivität einer solchen Arbeit Rechnung trägt. Dieses allgemeine Modell möchte ich dann an einem Beispiel, bei dem es um die Arbeit des Zugbegleitpersonals bei der

Deutschen Bahn geht, konkretisieren. Im dritten Abschnitt meines Vortrages werde ich dann versuchen, aus den spezifischen Bedingungen, die interaktive Dienstleistungen aufweisen, spezifische Arbeitsanforderungen abzuleiten, mit denen sich Dienstleistungsbeschäftigte im Kundenkontakt konfrontiert sehen. Abschließend werde ich dann einige Vermutungen über die zukünftigen Entwicklungen in diesem Bereich der Arbeit anstellen.

### 1. Was ist das Besondere an interaktiver Dienstleistungsarbeit? Ein Modell.

Ich möchte Ihnen ein Modell der interaktiven Dienstleistungsarbeit vorschlagen, das in einem Projekt zur Dienstleistungsarbeit, das ich gemeinsam mit Günter Voß durchgeführt habe, entwickelt worden ist (vgl. zu den Ergebnissen dieses Projektes Dunkel/Voß 2004).



Dieses Modell repräsentiert die wichtigsten Faktoren, die bei der interaktiven Dienstleistungsarbeit eine Rolle spielen, und die Beziehungen zwischen diesen Faktoren. Im Zentrum steht dabei die Interaktion zwischen Dienstleistungsgeber (DLG) und Dienstleistungsnehmer (DLN). Diese Dienstleistungsinteraktion ist dadurch charakterisiert, dass in ihr Leistung gegen Geld getauscht wird und dass sie sich auf ein Problem bezieht, dessen Eigentümer der DLN ist und das durch den DLG bearbeitet werden soll. Allerdings ist das Verhältnis von DLG und DLN nicht allein als Tauschverhältnis und auch nicht allein als sachlich bestimmtes Verhältnis, in dem ein Problem bearbeitet wird, zu fassen. Dies liegt daran, dass Dienstleistungsgeber und Dienstleistungsnehmer grundsätzlich – in welcher Weise auch immer – mit-

einander kooperieren müssen, damit das Problem bearbeitet und damit die Dienstleistung erbracht werden kann. Dies bezieht sich auf die Definition dessen, was überhaupt das Problem ist: Friseurin und Kundin müssen sich darüber einigen, welcher Haarschnitt angestrebt werden soll, Arzt und Patient werden im Rahmen eines Anamnesegesprächs zu bestimmen versuchen, was dem Patienten "fehlt", usw. Dies bezieht sich aber auch auf den Verlauf der Dienstleistungsinteraktion: Die Friseurkundin muss zumindest stillhalten, damit der Haarschnitt gelingen kann, der Patient muss die Tabletten auch nehmen, die ihm der Arzt verschrieben hat, usw. Wenn man einmal die übliche Perspektive des Arbeitswissenschaftlers und auch der Gewerkschafterin wechselt und das Dienstleistungsgeschehen aus der Sicht des Kunden und nicht des Dienstleistungsbeschäftigten betrachtet, wird man sehen, wie vielfältig die Beiträge sind, die Kunden – und zwar nicht nur im Falle von Selbstbedienung – zum Gelingen von Dienstleistungen erbringen. Ich kann im Rahmen dieses Vortrages diesen Perspektivenwechsel nicht vollziehen, weil es primär um die Arbeitsanforderungen gehen soll, die sich den Dienstleistungsbeschäftigten stellen. Wichtig ist aber festzuhalten, dass die Möglichkeit des Kunden, auf den Interaktionsprozess Einfluss zu nehmen, vom Dienstleistungsgeber immer berücksichtigt werden muss. Für ihn stellt sich die aktive Rolle des Kunden so dar, dass er sie nicht ohne weiteres umgehen kann und deshalb versuchen muss, diese in seinem Sinne zu fördern.

Kompliziert wird diese notwendige Ko-Produktion bei der Bearbeitung des Problems für den DLG dadurch, dass er in vielfältige Beziehungen eingespannt ist, die Auswirkungen auf die Dienstleistungsinteraktion haben: Dies ist (bei abhängig beschäftigten Dienstleistungsgebern, auf die wir uns hier konzentrieren wollen) zunächst die Beziehung zum Dienstleistungsunternehmen: Dieses tritt im Rahmen der Dienstleistungsinteraktion nicht direkt, sondern vermittelt über den DLG mit dem Kunden in Kontakt. Dementsprechend wird das Unternehmen versuchen, das Verhalten des DLG vor allem im Sinne von Effizienzkriterien zu steuern. Der DLG wiederum befindet sich gegenüber dem Unternehmen in einem Beschäftigungsverhältnis und kann deshalb diese Steuerungsversuche nicht ohne weiteres umgehen. Das in der Dienstleistungsinteraktion zu bearbeitende Problem weist selbst gewisse Anforderungen auf (es kann schwierig oder einfach sein, häufig oder selten auftreten, es kann mehr oder weniger Zeit erfordern usw.), die den DLG vor fachliche Probleme stellen kann. Diesen begegnet er mit der Professionalität, die ihm zu Gebote steht.

Wenn wir noch einmal die Kundenperspektive einnehmen, stellen wir fest, dass wir hier ebenfalls nicht nur die Beziehung zum Dienstleister finden, sondern dass auch die Kunden in einem Verhältnis zum Dienstleistungsunternehmen sowie in einem Verhältnis zum Problem stehen. Dabei ist die Unterscheidung von Nerdinger zwischen direkt personenbezogenen und indirekt personenbezogenen Dienstleistungen wichtig. Während direkt personenbezogene Dienstleistungen „direkt auf das intellektuelle oder emotionale Befinden des Bedienten oder auf seine Physis“ (Nerdinger 1994, S. 49) einwirken, besteht bei indirekt personenbezogenen Dienstleistungen „die Aufgabe der Dienstleister darin, bereits produzierte Leistungen/Güter zu verkaufen, die Nutzung solcher Leistungen/Güter zu vermitteln oder selbst Leistungen an

einem Objekt zu erbringen, das den Bedienten gehört“ (Nerdinger 1994, S. 50). Direkt personenbezogene Dienstleistungen sind zum Beispiel Tätigkeiten wie Haare schneiden, Massieren, die Pflege von Kranken oder die Beratung von Klienten, indirekt personenbezogene Dienstleistungen zum Beispiel die Arbeit in der Gastronomie sowie in Banken und Versicherungen. Aus der Sicht des Kunden kann man sagen, dass das zu bearbeitende Problem bei direkt personenbezogenen Dienstleistungen mit der eigenen Person untrennbar verbunden ist, d.h. die Person selbst weist ein Problem auf, das es zu bearbeiten gilt. Bei indirekt personenbezogenen Dienstleistungen gehört das Problem – etwa ein Kreditbedarf – zwar zum Kunden, ist aber kein Bestandteil der Person des Kunden.

## **2. Ein Beispiel: Interaktive Dienstleistungsarbeit bei Zugbegleitpersonal**

Ich möchte Ihnen nun noch einmal auf eine andere Weise, nämlich anhand eines etwas ausführlicheren Beispiels, deutlich machen, was das Besondere interaktiver Dienstleistungsarbeit ist. Das Beispiel ist dem empirischen Material besagten Projektes von Günter Voß und mir entnommen. Dort haben wir Untersuchungen in den Bereichen Altenpflege, Deutsche Bahn und Call Center – Arbeit angestellt und uns dabei insbesondere mit den Interaktionen zwischen DLG und DLN beschäftigt. Das folgende Beispiel stammt aus dem Untersuchungsfeld der Deutschen Bahn. Dort haben wir ZugbegleiterInnen bei ihrer Arbeit begleitet, sie beobachtet und Interviews mit ihnen und Zugreisenden durchgeführt.

### **Beobachtungsprotokoll “Keine Chance”**

Die Interaktion spielt sich in einem aufgrund von Unwettern und eines medizinischen Notfalls an Bord um eine Stunde verspäteten Intercity in einem Abteil eines Waggons 2. Klasse ab. Beteiligt sind ein Zugbegleiter, der kurz vorher zugestiegen ist und zwei etwa siebzigjährige Damen, die bereits länger im Zug gewesen sind.

Der Zugbegleiter fragt, ob alles in Ordnung sei und ob er irgendwie helfen könne. Damit erntet er allerdings nur Hohn und Spott: “Hat dieser Zug eigentlich immer Verspätung?” sagt zum Beispiel eine von beiden. Der Zugbegleiter verneint dies und verweist auf die Unwetter in Nordostdeutschland, die bundesweit zu Verspätungen geführt hätten. Die beiden Damen lassen dies nicht gelten, sie hätten kein schlechtes Wetter gesehen, obgleich sie doch schon den ganzen Tag im Zug säßen. Des weiteren beklagen sie, dass sie nun natürlich ihren Anschlusszug verpassen würden. Hier verweist der Zugbegleiter darauf, dass dieser im Stundentakt verkehre und sie jetzt eben eine Stunde später weiterfahren könnten. Die beiden Damen kontern nun damit, dass sie aber ein Taxi hätten bestellen lassen und dieses sei dann aber nicht da. Jetzt bietet der Zugbegleiter an, wegen des Taxis zu telefonieren – allerdings bräuchte er hierfür die Nummer des Taxis. Diese können die Damen ihm nicht geben, also kann er auch nicht die entsprechenden Telefonate führen.

Während des Gesprächs verweisen die beiden wiederholt darauf, dass man in letzter Zeit ja sowieso lauter schlechte Erfahrungen gemacht hätte mit der Bahn. Dem Zugbegleiter fällt letztlich keine Hilfestellung mehr ein, die er den beiden Damen anbieten könnte – er schließt die Abteiltüre und stößt ein leises, resigniert klingendes “Tja” aus.

*In den sich anschließenden Interviews kommentieren zunächst die beiden Damen (DLN = Dienstleistungsnehmerin), dann der Zugbegleiter (DLG = Dienstleistungsgeber) dieses Geschehen:*

DLN2: Ja, der war natürlich hyperfreundlich.

DLN1: Er wollte gerne zuhören, er wollte unsere Sorgen anhören, aber versprochen oder irgendwas, Hilfe konnte er uns nicht.

DLN2: Nein, er suchte ja noch was, er wollte ja durchaus hören, meinetwegen mit welcher Telefonnummer wir das Taxiunternehmen beauftragt hätten, dann hätte er gegebenenfalls da, das war ja auch seine einzige Chance, was er noch hätte tun können. Er kann keinen Zug festhalten, dann hätte er gegebenenfalls die noch benachrichtigen können. Also er wollte sehr hilfsbereit sein, sagen wir mal so (lacht).

DLN1: Ja, sicher. Er wollte uns nicht verärgert zurücklassen.

DLN2: Ja, ja, genau, das würde ich also so sagen. Er war wirklich sehr bemüht, obwohl da nix mehr zu Bemühen war, der Zug hat halt Verspätung.

*Der Zugbegleiter wiederum resümiert diesen Kundenkontakt in folgender Weise:*

DLG: Aber ich hab den Kontakt nicht so richtig gefunden. Die haben sich auch irgendwie gesperrt dagegen. Die haben einfach nicht, sagen wir mal so, nicht mitgearbeitet will ich ja nicht sagen, das ist ja nicht denen ihre Aufgabe. Ich wollte eigentlich nichts weiter erreichen, wie ihnen das zu vermitteln, dass sie nicht alleine sind in dem Zug, wenn irgendwelche Fragen noch bestehen sollten, wir als Ansprechpartner zur Verfügung stehen, das ist eigentlich die Aufgabe gewesen, die ich mir dann dort zum Ziel gesetzt hab. Das hat nicht so richtig geklappt. Na gut, vielleicht hätte man es auch anders machen können. Das ist dann so meine Reaktion.

Wir haben hier einen Zugbegleiter vor Augen, der mit seinem Serviceangebot scheitert. Der Grund hierfür liegt nicht in mangelnder Qualifikation und mangelndem Engagement des Zugbegleiters. Es sind vielmehr zwei grundlegende Grenzen, an die die Realisierung des Servicekonzeptes in diesem Fall stößt.

Die *erste Grenze* besteht darin, dass das Gelingen von Dienstleistungsinteraktionen prinzipiell vom Verhalten aller beteiligten Personen abhängt. Dies kann, wie in dem hier vorgestellten Beispiel, in dem die beiden Reisenden den Zugbegleiter immer wieder ins Leere laufen lassen, bedeuten, dass eine Dienstleistung deswegen nicht erbracht werden kann, weil die Kundin nicht bereit ist, ihren hierzu notwendigen Beitrag zu leisten. Die hohe Bedeutung der Kunden zeigt sich auch darin, dass die Arbeitsleistung der Zugbegleiter vor allem durch sie

kontrolliert wird. Zwar fahren die unmittelbaren Vorgesetzten der Zugbegleiter, die TeamleiterInnen, hin und wieder mit, um die ZugbegleiterInnen hinsichtlich Kontrolle und Service zu überprüfen und ggf. zu korrigieren. Im Wesentlichen aber sind die Teams von zwei bis drei ZugbegleiterInnen, die über längere Zeiträume eine feste personelle Zusammensetzung aufweisen, sich selbst, aber eben auch den Kunden überlassen.

Eine *zweite Grenze* besteht darin, dass der Zugbegleiter Ansprechpartner auch für Probleme sein muss, die er nicht selbst verursacht hat und die er u. U. auch nicht lösen kann. In dem Fallbeispiel war der Unwille der beiden Reisenden, bei der Dienstleistungsinteraktion mit zu spielen, nicht nur in der Verspätung des Zuges, für die von den beiden das Unternehmen Bahn verantwortlich gemacht wurde, begründet, sondern auch in dem Versagen eines Zugbegleiters, der zu einem früheren Zeitpunkt der Reise nicht in der Lage gewesen sei, die beiden Damen über Anschlusszüge zu informieren. Der von uns beobachtete Zugbegleiter war also in der schwierigen Situation, dass er weder die Verspätung beseitigen noch die Fehler seiner Kollegen ausbügeln konnte. Letzteres lag auch daran, dass er davon nichts wusste – die Versäumnisse seines Kollegen hatten die beiden Reisenden erst in dem sich anschließenden Interview geäußert.

Zugbegleiter müssen sich nicht nur an Problemen abarbeiten, die an anderer Stelle entstanden sind oder durch das Verhalten der Kunden entstehen – sie müssen auch, und dies ist eine *dritte Grenze*, widersprüchliche Arbeitsanforderungen vereinbaren. Mit diesem Thema gehen wir über das Fallbeispiel hinaus, bleiben aber zunächst noch bei der Bahn. Diese versucht sich ja im Zuge ihrer Privatisierung zu einem serviceorientierten Dienstleister zu entwickeln. Für die Zugbegleiter wirkt sich dies so aus, dass sie zwar nicht mehr als Schaffner, als Vertreter einer staatlichen Behörde und damit auch als Autoritätsperson auftreten sollen, sondern als kundenorientierte Dienstleister, gleichzeitig aber weiterhin die kontrollierenden und disziplinierenden Funktionen erfüllen müssen, die vormals die Hauptaufgaben des Schaffners waren (vgl. hierzu Rieder / Poppitz / Dunkel 2002). Zentral hierfür ist die Kontrolle des Kunden im Hinblick auf die Erfüllung der Voraussetzungen für seine Beförderung (Fahrkartenkontrolle). Konflikte mit Reisenden treten häufig im Kontext solcher Kontrolltätigkeiten auf, etwa wenn die Zahlung eines Zuschlages eingefordert wird. Freundlichkeit und Entgegenkommen der ZugbegleiterInnen sind in solchen Konfliktsituationen oftmals nicht erfolgversprechend, wesentlich ist, dass es den Beschäftigten gelingt, sich Respekt zu verschaffen. Des weiteren kommen dem Zugbegleitpersonal disziplinarische Aufgaben zur Wahrung der Ordnung und Sicherheit im Zug zu. Beispielsweise hat es dafür zu sorgen, dass einzelne Fahrgäste nicht das Wohlbefinden anderer KundInnen beeinträchtigen, etwa wenn Betrunkene andere Fahrgäste belästigen. Angesichts dessen erleben die Kundinnen und Kunden das Zugbegleitpersonal oftmals in erster Linie in Zusammenhang mit Kontrolltätigkeiten, zuweilen auch mit der Aufrechterhaltung der Ordnung im Zug. Wie vertragen sich aber Servicetätigkeiten, die am Leitbild der Kundenorientierung ausgerichtet sind, mit diesen Aufgaben?

Aus der Sicht des Unternehmens scheint dies kein Problem zu sein: Service und Kontrolle seien mit ein wenig Geschick in Form einer sogenannten "kundenorientierten Fahrscheinprü-

fung” durchaus zu vereinbaren. Der Ergänzung von Kontrolle durch kundenorientierten Service stößt allerdings zum einen unter schwierigen Bedingungen, wie bspw. überbelegten Zügen oder Verspätungen (mit den resultierenden Folgetätigkeiten, etwa Klären von Anschlüssen, Information der Reisenden) an eine zeitliche Grenze. Zum anderen erweist sich die Widersprüchlichkeit der Ziele in der Arbeit selbst als ein strukturell mit der Ausweitung und Intensivierung dienstleistungsorientierter Aufgaben verbundenes Problem. Von den Beschäftigten wird einerseits Konfliktbereitschaft und Autorität bei der Fahrgeldsicherung erwartet, andererseits sollen sie als entgegenkommende DienstleisterInnen auftreten. Die damit verbundenen unterschiedlichen Haltungen und Handlungsweisen lassen sich nur schwer innerhalb eines Interaktionsverlaufes miteinander verbinden. Darüber hinaus ist es für manche ZugbegleiterInnen ein großes Problem, serviceorientierte Verhaltensanforderungen mit dem beruflichen Selbstbild in Einklang zu bringen. Insbesondere ältere Zugbegleiter mit Beamtenstatus fühlten sich nach Darstellung einer Teamleiterin in ihrer Berufsehre gekränkt: “Ich bin Schaffner und kein Kellner.” Jüngere KollegInnen, unter denen sich auch mehr und mehr Frauen befinden und die auffallend oft aus dem Bereich der Gastronomie zur Bahn gekommen seien, hätten nach Darstellung dieser Teamleiterin hingegen eher Probleme mit dem sicheren Auftreten gegenüber schwierigen Kunden. Allerdings gelingt es diesen ZugbegleiterInnen mitunter dann auch, berufliche Identität gerade durch einen besonders guten Service zu gewinnen. Das Problem der Vereinbarung unterschiedlicher Haltungen und Handlungsweisen gegenüber dem Fahrgast bleibt allerdings auch bei diesen Beschäftigten bestehen.

Die angesprochenen Probleme haben zwar strukturelle Ursachen, sollen jedoch nicht strukturell, sondern auf der Ebene der MitarbeiterInnen gelöst werden, indem diese beispielsweise Service und Kontrolle in einer “kundenorientierten Fahrscheinprüfung” zu integrieren hätten. Insofern zeigt sich die Privatisierung der Bahn auch darin, dass die Lösung neu entstehender Probleme im Bereich des Kundenkontaktes insoweit “privatisiert” wird, als sie durch die MitarbeiterInnen selbst zu leisten ist – ein Aspekt der Verlagerung von Verantwortlichkeit auf die Mitarbeiterebene, wie sie in den letzten Jahren unter dem Schlagwort der Subjektivierung breit diskutiert worden ist (vgl. Moldaschl / Voß 2002).

Nach den empirischen Befunden der Studie suchen die ZugbegleiterInnen nach unterschiedlichen Wegen, diese Probleme zu bearbeiten. So werden Probleme der Ko-Produktion und der Diskrepanz zwischen Ansprechbarkeit und Handlungsmöglichkeiten über unterschiedliche Handlungsstrategien (Verweis auf Vorschriften, kulant sein, Verweis auf Sachzwänge, “Erziehung” des Kunden, individuell auf den Kunden eingehen u.v.a.m.) zu lösen versucht. Den Widerspruch von Kontroll- und Serviceanforderungen versuchen ZugbegleiterInnen aufzulösen, indem sie diese zeitlich trennen (zuerst Kontrolle, dann Service), indem sie Prioritäten setzen, wobei Kontrolle in der Regel wichtiger ist als der Service, oder indem sie Service als freiwillige Zusatzleistung definieren, auf die der Kunde nicht unbedingt Anspruch hat. Die Rolle der ZugbegleiterIn ist damit also nicht nur widersprüchlich definiert, sondern wird auch in unterschiedlicher Weise ausgefüllt. Diese unterschiedlichen Arbeitspraktiken treffen wiederum auf ein breites Spektrum unterschiedlicher Erwartungen, die von den Reisenden an die

ZugbegleiterInnen gestellt werden. Dieses Spektrum reicht nach den im Projekt “Dienstleistung als Interaktion” durchgeführten Kundeninterviews von der Erwartung, dass von der Bahn sowieso kein Service zu erwarten sei über den Wunsch, einen respektablen Schaffner vor sich zu haben bis hin zu Ansprüchen an perfekten Service. Eine Konsequenz dieser doppelten Unbestimmtheit auf Seiten der Zugbegleiter und der Kunden besteht für das Unternehmen Deutsche Bahn AG darin, dass die zusätzlichen Serviceleistungen, durch die sich die Bahn als Dienstleister profilieren möchte, weder von den ZugbegleiterInnen in vollem Umfang erbracht, noch von den Reisenden entsprechend nachgefragt werden.

Das Verhältnis zwischen der Bahn und ihren KundInnen ist demnach nicht mehr nur als Verhältnis von Behörde und Beförderungsfall, aber auch nicht zur Gänze als Verhältnis von Dienstleister und Kunde zu beschreiben. Diese Unbestimmtheit geht im Prinzip in jede Interaktion zwischen Zugbegleiter und Fahrgast ein, die damit ihr Verhältnis immer erst interaktiv näher zu bestimmen haben. Dabei kann sich der Zugbegleiter seine Autorität nicht mehr selbstverständlich von der Behörde Bahn entleihen – vielmehr ist es er selbst, der der Bahn durch einen gelingenden Umgang mit den Fahrgästen positives Ansehen verleihen soll.

### **3. Interaktive Dienstleistungsarbeit und ihre Anforderungen für die Beschäftigten**

Ich möchte nun den speziellen Bereich der interaktiven Dienstleistungen bei der Bahn verlassen und einen allgemeineren Blick darauf werfen, *mit welchen besonderen Arbeitsanforderungen interaktive Dienstleistungsarbeit verbunden ist*. Dabei geht es mir um prinzipielle Probleme – in den einzelnen Branchen interaktiver Dienstleistungsarbeit lassen sich mit Sicherheit noch viele weitere Anforderungen feststellen.

- Wenn wir uns noch einmal die eingangs dargestellte Dienstleistungsraute vergegenwärtigen, können wir uns die drei Verhältnisse, in denen Dienstleistungsgeber stehen (Beschäftigungsverhältnis zur Dienstleistungsorganisation, professionelles Verhältnis zur Sache und Dienstleistungsbeziehung zum Kunden) unter dieser Perspektive ansehen: Dienstleistungsgeber müssen nicht nur im Sinne der Organisation und das heißt effizienzorientiert, nicht nur im Sinne der Sache und das heißt professionell, sondern auch im Sinne der Kundenbedürfnisse, also kundenorientiert agieren. Dies bedeutet, dass die eigenen Interessen, die der DLG nämlich auch noch hat (etwa an dem Erhalt der Arbeitskraft, an Erfolgserlebnissen, an Arbeitsplatzsicherung und Karriere etc.), dass *diese eigenen Interessen mit dreierlei zu einem guten Teil widersprüchlichen Anforderungen vermittelt werden müssen – und zwar von dem Dienstleistungsbeschäftigten selbst*.
- Diese Vermittlung als Bestandteil interaktiver Dienstleistungsarbeit gewinnt gegenüber anderen Formen von Arbeit, die nicht interaktiv erbracht werden, ihren besonderen Charakter nicht nur dadurch, dass hier die Seite der Dienstleistungsnehmer mit einbezogen ist, sondern auch dadurch, *dass die Vermittlung im Prozess der Dienstleistungsinteraktion selbst geleistet werden muss*: Beispielsweise sind die in dem von

uns untersuchten Call Center-AgentInnen bei Inboundgesprächen gehalten, eine durchschnittliche Gesprächszeit von 4 Minuten und 30 Sekunden nicht zu überschreiten – zugleich sollen sie sich kundenorientiert verhalten und deshalb auch dem Gesprächsbedarf der KundInnen nachkommen. Die Verbindung widersprüchlicher arbeitszeitlicher und –inhaltlicher Anforderungen ist damit eine Aufgabe, die der Agent in der Gestaltung der Interaktion selbst (freundlich schnell zu einem Ende kommen...) lösen muss.

- Da also diese unterschiedlichen Anforderungen in der Interaktion mit dem Kunden vermittelt werden müssen und damit das Verhalten des Kunden fortwährend beachtet werden muss, *ist die sachliche Seite der Dienstleistungserbringung – die Arbeit an der Sache – immer verbunden mit einer sozialen Seite der Dienstleistungserbringung – der sozialen Abstimmung mit dem Kunden.* (Nicht zu verwechseln ist dies mit den sogenannten sozialen Dienstleistungen: Hier ist die Sache selbst etwas „Soziales“, nämlich der Hilfebedarf der Person des Kunden. Die hier gemeinte soziale Seite trifft hingegen auf alle personenbezogenen Dienstleistungen zu.)
- Um eine soziale Abstimmung mit dem Kunden zu erreichen, setzen Dienstleistungsgeber eine *Vielzahl unterschiedlicher Strategien* ein: Diese reichen von der Arbeit an den eigenen Gefühlen (ruhig und freundlich bleiben, um aufgebracht Kunden zu besänftigen) über Aushandlungsprozesse „auf gleicher Augenhöhe“ (etwa dann, wenn noch keine Einigkeit darüber herrscht, worin die Dienstleistung bestehen soll und zu welchen Konditionen sie erbracht werden soll) bis hin zur Manipulation oder Erziehung des Kunden (insbesondere dann, wenn dieser – wie etwa im Gesundheitsbereich – sich in einer abhängigen Situation befindet). Auf jeden Fall besteht eine wichtige Qualifikation von Dienstleistungsgebern darin, den richtigen Weg zu finden, um den Kunden zu einem Verhalten zu bewegen, die der Dienstleistungsinteraktion im Sinne des Dienstleistungsgebers nützt. Solange dies auch für die Interessen des Unternehmens von offenkundiger Bedeutung ist, ist dies auch Bestandteil der formalen Qualifikation der Dienstleistungsgeber (etwa Verkaufstrainings bei Versicherungsagenten). Die Handlungsstrategien etwa in Bezug auf den Umgang mit schwierigen Kunden, die uns ZugbegleiterInnen oder AltenpflegerInnen erzählt haben, werden hingegen überwiegend in der Praxis gewonnen und unter dem Begriff der „Erfahrung“ versammelt.
- Der Kunde ist nicht nur jemand, den der DLG zur Kooperation zu bewegen versucht, damit die Dienstleistung erstellt werden kann – *der Kunde ist* (neben der Organisation und den Kollegen, die wir allerdings aus unserer Betrachtung ausklammern) auch eine zusätzliche *Quelle von Anerkennung bzw. der Verweigerung von Anerkennung*, die sich beispielsweise in der Gastronomie und einigen anderen Dienstleistungsbereichen in der Höhe des Trinkgeldes ausdrückt. Von besonderer Bedeutung ist dies bei Dienstleistungstätigkeiten, die über ein geringes Prestige verfügen. Bei Ärzten, Rechtsanwälten oder dergleichen ist die entscheidende Quelle der Anerkennung die Profession selbst. In diesem Bereich kümmert sich die öffentliche Debatte eher um die

Anerkennungsprobleme, die die Kunden haben (der mündige Patient) und weniger um die Probleme, die die Dienstleistungsgeber haben. In den weniger prestigeträchtigen Bereichen interaktiver Dienstleistungsarbeit stellt sich dieses Problem den Dienstleistungsgebern allerdings massiv. Dies zeigt sich in unseren Untersuchungen nicht nur zur Bahn, bei der Zugbegleiter vor allem über solche Kunden klagen, die – oftmals in der I. Klasse sitzend – sich ihnen gegenüber arrogant verhalten, sondern auch bei den Call Center Agenten, die solche Situationen als besonders belastend beschreiben, in denen sie von Kunden beschimpft werden. Dies zeigt sich aber auch in den Untersuchungen, die Voswinkel und Korzekwa etwa in der Gastronomie oder dem Einzelhandel durchgeführt haben (Voswinkel / Korzekwa 2003): Überall ist es das Interesse der Dienstleistungsgeber mit den Kunden auf gleicher Augenhöhe zu bleiben – ein Interesse, das dem traditionellen Bild von König Kunde entgegensteht und dessen Realisierung noch bei weitem nicht so weit gediehen ist, wie man sich das wünschen würde.

#### **4. Interaktive Dienstleistungsarbeit und ihr Entwicklungspotenzial**

Die Frage nach der Zukunft von Dienstleistungsarbeit ist in der Vergangenheit immer wieder gerne gestellt worden. Dabei galt lange Zeit Dienstleistungsarbeit als *die* Zukunft. Den Anfang machte hier der bereits erwähnte Jean Fourastié, der bereits kurz nach dem II. Weltkrieg die Ausweitung des tertiären Sektors und die damit sich entwickelnde Dienstleistungsgesellschaft als „Die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts“ (Fourastié 1954) bezeichnete. Ähnlich wie Daniel Bell, der in den siebziger Jahren den Begriff der postindustriellen Gesellschaft prägte (Bell 1975), bezog sich zwar die Prognose von Fourastié auf ein enormes Wachstumspotential des tertiären Sektors, die große Hoffnung bestand aber nicht in der quantitativen Ausdehnung des Dienstleistungssektors per se, sondern in den qualitativen Verbesserungen von Arbeits- und auch Lebensbedingungen. Diese sollten, so Fourastié und Bell, sich dadurch ergeben, dass mehr und mehr Arbeit am Menschen und weniger Arbeit an der Maschine geleistet würden und damit Menschlichkeit in der Arbeitswelt und der Gesellschaft überhaupt mehr und mehr Platz greife. Denn dies führe zu einer tertiären Zivilisation, in der es weniger um materielle Güter und stärker um Bildung und Kommunikation gehe.

Diese schöne Utopie hat sich, wie bspw. Peter Gross (1983) gezeigt hat, nicht bewahrheitet. Personenbezogene Dienstleistungsarbeit ist nicht allein dadurch, dass sie an und mit Menschen erbracht wird, in ihren Arbeitsbedingungen humaner – oftmals haben wir es gerade in diesem Bereich mit schlechten Arbeitsplätzen zu tun. Genauso ist das Prestige und die Bezahlung einer Vielzahl der Berufe, die interaktive Dienstleistungsarbeit beinhaltet, ausgesprochen gering ausgeprägt.

Hinsichtlich der Arbeitsbedingungen und der spezifischen Belastungen, die mit interaktiver Dienstleistungsarbeit zusammenhängen, gab es dann auch vielfältige wissenschaftliche Beiträge, die die Utopie der „großen Hoffnung“ relativierten. Ich möchte hier nur zwei herausgreifen.

Angestoßen durch die Untersuchung der amerikanischen Soziologin Arlie Hochschild (1983) zur Gefühlsarbeit von FlugbegleiterInnen wandten sich vor allem US-amerikanische ForscherInnen der Bedeutung von Gefühlen in der Dienstleistungsinteraktion zu sowie den Belastungen, die für die DienstleistungsgeberInnen dadurch entstehen können, dass sie ihre Gefühle so zu beeinflussen versuchen, wie dies ihr Arbeitgeber von ihnen fordert (Dunkel 1988). Im Falle der von Hochschild untersuchten FlugbegleiterInnen bestand eine zentrale Anforderung des Dienstleistungsunternehmens darin, dass das Bordpersonal gegenüber den Passagieren eine tiefempfundene, authentische Freundlichkeit zu entwickeln habe, die auch dann aufrechterhalten sei, wenn die Passagiere selbst sich alles andere als liebenswürdig verhalten. Dies wiederum könne bei den FlugbegleiterInnen, so Hochschilds These, zu einer Entfremdung von den eigenen Gefühlen führen.

In eine ähnliche Richtung weisen die Forschungen zum Burnout, die seit den siebziger Jahren zunächst in den USA, später auch in Deutschland durchgeführt wurden: Hier wird ein Syndrom zunehmender geistiger, körperlicher und emotionaler Erschöpfung in einen engen Zusammenhang gebracht mit engagierter Gefühlsarbeit insbesondere in helfenden Berufen (vgl. als Überblick Burisch 1989).

*Eine* Relativierung der Utopie der Humanisierung von Arbeit durch interaktive Dienstleistungsarbeit besteht also darin, dass die Gefühle der Arbeitskräfte in besonderer Weise gefordert werden. Eine *andere* Richtung der Relativierung ist darauf gerichtet, dass die Dienstleistungsinteraktionen selbst in gewisser Weise dehumanisiert werden, indem sie von Seiten der Unternehmen standardisiert werden. Der entschiedenste Kritiker solcher Entwicklungen ist George Ritzer (1995), der mit seiner Zeitdiagnose der McDonaldisierung der Gesellschaft bekannt geworden ist. Danach ist die McDonaldisierung Ausdruck eines unablässig weiter voranschreitenden gesellschaftlichen Rationalisierungsprozesses. Dabei geht es generell um die Erhöhung von Effizienz, Kalkulierbarkeit, Vorhersagbarkeit, Kontrolle. Zu den Zeiten, als Max Weber seine berühmten Schriften zur Rationalisierung der Gesellschaft verfasste, fand dies seinen perfekten Ausdruck in der Bürokratie, heutzutage hingegen in den Organisationsprinzipien des Fast Food Restaurants. Dies zeigt Ritzer an seinem Paradebeispiel McDonald's: Dort werden unter dem Diktat der Rationalisierung die Wahl- und Handlungsmöglichkeiten sowohl der Beschäftigten wie auch der Kunden systematisch eingeschränkt und gesteuert. Die These Ritzers ist nun, dass McDonaldisierung ein Prozess der Rationalisierung ist, der tendenziell alle gesellschaftlichen Bereiche erfasst. Sein Anliegen ist es, auf die dehumanisierenden Wirkungen McDonaldisierter Systeme aufmerksam zu machen und für die Selbstbestimmung und Selbstentfaltung und gegen die Fremdbestimmung des Menschen einzutreten.

Beide Relativierungen der Utopie der Humanisierung durch interaktive Dienstleistungsarbeit, die Belastungen durch Gefühlsarbeit und die Fremdbestimmung durch Standardisierung der Dienstleistungsinteraktion, verweisen darauf, dass die Art und Weise, wie von Unternehmensseite auf Dienstleistungsinteraktionen Einfluss genommen wird, Anforderungen und Belastungen solcher Formen von Arbeit erheblich prägen können.

Ich werde darauf gleich noch einmal zurückkommen, möchte aber vorher noch ein paar Worte zu aktuellen Zukunftsszenarien in Bezug auf interaktive Dienstleistungen sagen. Den Begriff der Utopie vermeide ich, da Wunschbilder eines zukünftigen Zeitalters gegenwärtig kaum Konjunktur haben. Wir haben es eher mit Szenarien zu tun, die betont nüchtern gegenwärtige Entwicklungen fortschreiben. Und hier gelten Dienstleistungen weiterhin als Hoffnungsträger, allerdings nicht mehr in dem Sinne einer Humanisierung der Arbeitswelt sondern der Schaffung von Arbeitsplätzen. Ganz in diesem Sinne ist zum Beispiel das Grußwort der Ministerin Edelgard Bulmahn zur 5. Dienstleistungstagung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung am 10. und 11. Dezember 2003 in Berlin gehalten:

„Ich möchte Sie herzlich zur 5. Dienstleistungstagung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung einladen. Die wirtschaftliche Zukunft unseres Landes und vor allem die Chancen auf gute Beschäftigungsmöglichkeiten liegen bei den Dienstleistungen. Aus der Zusammenarbeit von Forschung, Wissenschaft und Praxis entstehen zukunftsweisende Konzepte für neue Produkte und Dienstleistungen. Nur wenn wir entschlossen diese Ideen nutzen und mutig neue Wege hin zur Dienstleistungswirtschaft beschreiten, können wir unsere Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sichern. Die Dienstleistungsorientierung von Unternehmen und Verwaltung zu stärken, ist daher ein wesentlicher Bestandteil der Strategie zur nachhaltigen Sicherung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands.“

Was spricht nun dafür und was spricht dagegen, dass es insbesondere interaktive Dienstleistungen sein könnten, die für solche guten Beschäftigungsmöglichkeiten und anderes mehr sorgen sollen?

Für eine steigende Relevanz interaktiver Dienstleistungen spricht bspw. das zu erwartende Wachstum des Sozial- und Gesundheitssektors, der sich durch einen besonders hohen Anteil an interaktiv erbrachten Dienstleistungen auszeichnet. Hier sind jetzt schon rund 3 Millionen Menschen beschäftigt und für die Zukunft wird vor allem aufgrund der demographischen Entwicklung einer alternden Gesellschaft, aber auch aufgrund der Erschließung neuartiger Kundenbedürfnisse (z.B. Wellness- und Fitness-Bereich) noch mit einer erheblichen Zunahme gerechnet.

Für eine steigende Relevanz spricht des Weiteren, dass quer durch unterschiedliche Branchen immer seltener nur deshalb kommuniziert und interagiert wird, um Produkte zu erstellen, sondern die Kommunikation an sich zur eigentlichen Arbeitstätigkeit wird (Schlagworte hier: Informationsgesellschaft, Wissensgesellschaft). Inwieweit dabei allerdings der Umgang mit Zeichen und Symbolen, also etwa die Interaktion mit dem Computer, zur interaktiven Dienstleistungsarbeit zählen kann, wäre noch zu klären. Im Falle der Call Center-Arbeit, die im Mittelpunkt unserer Tagung stehen wird und die zu den großen Hoffnungsträgern hinsichtlich der Beschäftigungsentwicklung gehörte, vielleicht auch immer noch gehört, muss ja in vielen Fällen beides parallel geleistet werden: Die telephonische Kommunikation mit den Kunden und der Umgang mit Zeichen und Symbolen am Computerbildschirm.

Entwicklungspotenziale könnten aber auch darin liegen, dass Unternehmen Interesse daran entwickeln, ihre Kundenkontakte zu intensivieren. So behauptet etwa Herbert Oberbeck (2001), dass Kostenreduzierung alleine keine erfolgversprechende Unternehmensstrategie darstelle, man stattdessen mehr in Kundenbindung investieren müsse und diese eher über qualifiziertes Personal als über Technik zu erreichen wäre. Qualifiziertes Personal sei notwendig, um komplexe Interaktionsprozesse mit den Kunden so zu gestalten, dass deren Bedürfnisse auch umfassend ausgeschöpft werden können. Stattdessen aber setzten viele Unternehmen zu stark auf Standardisierung und Technisierung der Kundenkontakte, wodurch nicht alle Kundenwünsche befriedigt werden könnten und dadurch eine Dienstleistungslücke entstünde, die es nun zu schließen gelte. Ich teile mit Oberbeck die Auffassung, dass die Komplexität von Interaktionsprozessen im Dienstleistungsbereich oftmals unterschätzt wird (Das in Abschnitt II angeführte Beobachtungsprotokoll „Keine Chance“ war ein Beispiel für diese Komplexität). Auf der anderen Seite kann auch Standardisierung eine erfolgreiche Unternehmensstrategie sein, um Interaktionsprobleme zu lösen.

Und damit kommen wir zu den Entwicklungen, die einer Zunahme interaktiver Anteile an der Erwerbsarbeit entgegenstehen. Hierzu gehört zum einen die angesprochene Tendenz zur Standardisierung von Interaktionsprozessen, die sowohl Dienstleistungsgebern wie auch Dienstleistungsnehmern Möglichkeiten verbaut, ihre Interaktionen selbstbestimmt zu gestalten. Hierzu gehört aber auch die schon seit vielen Jahren anhaltende Entwicklung hin zur Selbstbedienung, die mittlerweile in vielen Bereichen große Bedeutung erlangt hat. Denken Sie an den Einzelhandel, an die Fast Food Gastronomie, denken Sie an die Banken mit ihren Geldautomaten oder dem Kontoauszugsdrucker, denken Sie an automatisierte Informationssysteme, an IKEA (wo nicht nur distributive, sondern auch produktive Arbeitsanteile von den Kunden übernommen werden) oder denken Sie an die vielfältigen Möglichkeiten, die sich mit der Nutzung des Internet erschlossen haben.

Die Zukunft ist also ungewiss, gegenwärtige Trends weisen in unterschiedliche Richtungen und müssen – wie wir am Schicksal der New Economy gesehen haben – nicht von Dauer sein. Immerhin verweist dies aber auch darauf, dass Zukunft gestaltbar ist. Und dabei sollte uns nicht nur interessieren, wo und wie viele neue Arbeitsplätze entstehen können, sondern vor allem auch, wie diese (und natürlich auch die bereits bestehenden) human gestaltet werden können. In diesem Sinne wünsche ich uns zwei spannende und produktive Tage.

## Literatur:

- Bell, D. (1975). Die nachindustrielle Gesellschaft. Frankfurt a. M.: Campus.
- Burisch, M. (1989). Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. Berlin: Springer.
- Dunkel, W. (1988). Wenn Gefühle zum Arbeitsgegenstand werden. Gefühlsarbeit im Rahmen personenbezogener Dienstleistungstätigkeiten. Soziale Welt, 39, 66-85.
- Dunkel, W. / Voß, G. G. (Hrsg.): Dienstleistung als Interaktion. München/Mering: Hampp Verlag (erscheint Anfang 2004)
- Fourastié, J. (1954). Die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts. Köln: Dietz.
- Gross, P. (1983). Die Verheißungen der Dienstleistungsgesellschaft. Opladen: Westdt. Verlag.
- Moldaschl, M. / Voß, G. G. (Hrsg.), Subjektivierung von Arbeit. München/Mering: Hampp.
- Nerdinger, F. W. (1994). Zur Psychologie der Dienstleistung. Theoretische und empirische Studien zu einem wirtschaftspsychologischen Forschungsgebiet. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Oberbeck, H. (2001). Zum Verhältnis von Dienstleistungsqualität und Dienstleistungsbeschäftigung. In: M. Baethge / I. Wilkens (Hrsg.): Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung (S. 71 – 83). Opladen: Leske + Budrich.
- Rieder, K. / Poppitz, A. / Dunkel, W. (2002). Kundenorientierung und Kundenkontrolle im Zugbegleitedienst. WSI-Mitteilungen, 55 (9), 505-509.
- Ritzer, G. (1995). Die McDonaldisierung der Gesellschaft. Frankfurt a.M.: Fischer.
- Voswinkel, S. / Korzewka A. (2003). Bürokratische Kundenorientierung und die Motivation der Mitarbeiter. Mitteilungen des Instituts für Sozialforschung, Heft 14/2003, 147-163.