

## **Interaktionsarbeit – neue Herausforderungen an eine humane Arbeitsgestaltung**

Fritz BÖHLE

*ISF München, Jakob-Klar-Straße 9, D-80796 München*

**Kurzfassung:** In diesem Beitrag wird argumentiert, dass Interaktionsarbeit bei allen Dienstleistungen an der Schnittstelle zu Kunden vorkommt (1) und durch vier Merkmale gekennzeichnet ist: Die Herstellung einer Kooperation zwischen Dienstleistenden und Dienstleistungsempfänger, die Emotions- und Gefühlsarbeit sowie das subjektivierende Handeln (2). Hieraus ergeben sich im Unterschied zur Arbeit in Produktion und Verwaltung besondere Anforderungen an die Arbeitsgestaltung (3).

**Schlüsselwörter:** Interaktionsarbeit, Dienstleistungen, subjektivierendes Handeln, Unwägbarkeiten, Gefühlsarbeit

### **1. Interaktionsarbeit bei Dienstleistungen**

Bei der Klassifizierung von Dienstleistungen wird zumeist zwischen personenbezogenen Dienstleistungen, wie Gesundheitsversorgung oder Erziehung und sachbezogenen Dienstleistungen, wie Handel oder Versicherungen unterschieden. Bei personenbezogenen Dienstleistungen ist der Arbeitsgegenstand kein materielles oder immaterielles Objekt, sondern ein Subjekt. Diese Arbeit mit und am Menschen beschränkt sich jedoch nicht nur auf soziale Dienste u.Ä. Sie ist ein Merkmal in nahezu jeder Dienstleistung. Sie findet an der Schnittstelle zu Kunden und Klienten statt – in der Pflege und Erziehung ebenso wie im Banken- und Versicherungsgeschäft, im Handel, im Call-Center oder bei der Softwareentwicklung. Dementsprechend kann bei Dienstleistungen unterschieden werden zwischen dem Backoffice und dem Front-office (Frenkel et al. 1989). Beim Frontoffice erfolgt ein Kontakt zu Kunden und Klienten und damit verbunden Interaktionsarbeit. Diese kann den Kern der Tätigkeit ausmachen, wie bspw. bei der Beratung und Pflege oder ergänzend zu sachbezogenen Aufgaben auftreten, wie bspw. im technischen Service. Damit geraten Ähnlichkeiten zwischen Arbeitstätigkeiten und Berufen in den Blick, die bei herkömmlichen Klassifikationen kaum aufscheinen. So bspw. Ähnlichkeiten bei der Arbeit bei kundenorientierter Softwareentwicklung, der Beratung im Versicherungsgeschäft, dem Verkauf im Handel und der Pflege oder Erziehung. Mit dem Konzept der Interaktionsarbeit wird dabei vor allem das „Wie“ des Arbeitens erfasst.

### **2. Merkmale der Interaktionsarbeit**

Auch bei der Arbeit mit und am Menschen finden gegenstands- bzw. objektbezogene Tätigkeiten statt. So zum Beispiel die Bedienung eines PCs, das Ausfüllen eines Formulars oder die Handhabung eines technischen Instruments. Demgegenüber findet Interaktionsarbeit grundsätzlich immer dann statt, wenn sich die Arbeit unmittelbar auf Menschen richtet, wobei dies allerdings auch vermittelt oder mit Hilfe

technischer Geräte erfolgen kann. Interaktionsarbeit beschränkt sich dabei nicht nur auf sogenannte Soft Skills, die ergänzend zur „eigentlichen“ Arbeit erforderlich sind, sondern sie bezieht sich auf die inhaltlich-sachliche Arbeitsaufgabe, wie bspw. die Durchführung einer Beratung oder Verkaufs, bestimmte Pflegeverrichtungen usw.

Interaktionsarbeit weist vier besondere Merkmale auf (vgl. Böhle et al. 2015, S. 17ff.; Böhle & Glaser 2006): Die Herstellung einer Kooperationsbeziehung, der Umgang mit eigenen Emotionen, der Umgang mit den Gefühlen anderer sowie das subjektivierende Arbeitshandeln zur Bewältigung von Unwägbarkeiten und Grenzen der Planung.

### *2.1 Herstellung einer Kooperationsbeziehung*

Damit eine Dienstleistung stattfinden kann, müssen die Dienstleistenden und diejenigen, die die Dienstleistung in Anspruch nehmen, zusammenarbeiten (vgl. Dunkel & Wehrich 2012). Was erwartet wird, was erfüllt werden kann und was hierfür zu tun ist steht nicht vorab endgültig fest, sondern muss in der Dienstleistungsbeziehung geklärt und ausgehandelt werden. So sind sich Kunden und Klienten oft nicht im Klaren darüber, was sie brauchen oder/und können dies schwer beschreiben und definieren. Des Weiteren ist es erforderlich, dass Kunden und Klienten aktiv „mitarbeiten“ und damit direkt oder indirekt die Erbringung der Dienstleistung unterstützen. Diese notwendige Kooperation ist jedoch keineswegs grundsätzlich vorhanden, sondern eher im Gegenteil: Die institutionellen Rahmenbedingungen unter denen Dienstleistungen stattfinden beziehen sich nicht auf Kooperation, sondern auf andere soziale Beziehungen, wie Tausch bzw. Verkauf, Hierarchie oder einseitige Bearbeitung (vgl. Böhle & Glaser 2006 S.325 ff.).

### *2.2 Umgang mit eigenen Gefühlen*

Auch bei der Arbeit mit materiellen und immateriellen Objekten haben die Arbeitenden Gefühle. Solange jedoch keine Fehler passieren, hat die emotionale Verfassung der Arbeitenden keine nennenswerten Auswirkungen auf die technischen Geräte, die Formulare usw. und das Arbeitsergebnis. Bei der Arbeit mit und am Menschen ist dies jedoch grundsätzlich anders. Die emotionale Verfassung der Dienstleistenden beeinflusst immer auch die Durchführung wie auch das Ergebnis der Dienstleistung. Darüber hinaus bestehen oft aber auch besondere Anforderungen an die Darstellung von Emotionen, wie bspw. die Präsentation von Freundlichkeit, ganz unabhängig davon, ob die jeweilige Situation und das Verhalten von Kunden und Klienten dazu Anlass gibt (Hochschild 1983; Rastetter 2008).

### *2.3 Umgang mit den Gefühlen der Dienstleistungsempfänger*

Ergänzend zur Herstellung der Kooperationsbereitschaft ist die Beeinflussung der emotionalen Verfassung von Kunden und Klienten eine wichtige Aufgabe, durch die die sachliche Arbeit in vielen Fällen erst möglich wird (vgl. Strauss et al. 1980). Dabei geht es nicht nur darum, die Kaufmotivation u.Ä. von Kunden zu fördern, sondern bspw. auch um die Herstellung einer angenehmen Atmosphäre zur Beruhigung von Patienten im Vorfeld einer Operation oder dem Trost bei Schmerzen und existenziellen Ängsten. Eine wichtige Rolle spielt dabei auch die Herstellung einer Vertrauensbeziehung.

## 2.4 Umgang mit Unwägbarkeiten – subjektivierendes Handeln

Die Arbeit mit und am Menschen ist grundsätzlich durch ein hohes Maß an Unwägbarkeiten und Grenzen der Planbarkeit bestimmt. Kunden und Klienten haben zum einen eigene Interessen und Bedürfnisse, die sie in die Dienstleistungsbeziehung einbringen, zum anderen kommen sie „von außen“ und sind keine Mitglieder der jeweiligen Dienstleistungsunternehmen und deren Reglements. So treten selbst bei hochstandardisiertem Kontakt zu Kunden und Klienten, wie bspw. im Callcenter, Unwägbarkeiten auf, die situativ von den Dienstleistenden bewältigt werden müssen (vgl. Holtgrewe 2001). Geht man bei der Arbeit mit und am Menschen ebenso wie bei der Arbeit mit materiellen und immateriellen Objekten davon aus, dass die Arbeit dann am effektivsten und am effizientesten ist, wenn sie gut geplant und planmäßig durchgeführt ist, so kommt man letztendlich zu dem Schluss „nichts stört so sehr wie der Kunde“. In der Pflege wäre dann bspw. die „Stillstellung“ der Pflegebedürftigen die effizienteste und effektivste Methode (vgl. Ernst & Kopp 2011, S. 262). Das subjektivierende Arbeitshandeln ist demgegenüber nicht nur analytisch ein der Dienstleistung angemesseneres Konzept, sondern begreift auch normativ den Menschen gerade auch dann, wenn er als Subjekt Gegenstand von Arbeit wird. Unwägbarkeiten erscheinen in dieser Perspektive nicht als Störung und Defizit, sondern als eine besondere An- und Herausforderung, die es zu bewältigen gilt (Böhle 2013 u. 2017). Charakteristisch für das subjektivierende Handeln ist eine dialogisch-explorative Vorgehensweise, bei der im Prozess des Ausführens Lösungswege und Ziele eruiert sowie erst konkret festgelegt werden. Damit verbunden sind eine empfindende und spürende sinnliche Wahrnehmung, die auch diffuse Informationsquellen, wie einen Gesichtsausdruck oder eine Atmosphäre, einbezieht sowie eine assoziativ-bildhaftes Denken und eine Beziehung zum „Arbeitsgegenstand“, die nicht auch Distanz, sondern auf Nähe und Verbundenheit beruht.



Abbildung 1: Das Konzept der Interaktionsarbeit (Böhle et al. 2015, S. 19)

### 3. Neue Herausforderungen für die Arbeitsgestaltung

In der Arbeitsforschung und Arbeitspolitik wurden mehrere Grundsätze für die humane Gestaltung von Arbeit entwickelt. Diese Grundsätze und ihre praktische Umsetzung wurden jedoch überwiegend unter Bezug auf industrielle Produktionsarbeit und Gefährdungen durch körperliche Belastungen sowie Restriktionen durch hohe Arbeitsteilung und Standardisierung entwickelt. Bei ihrer Anwendung auf Dienstleistungsarbeit und hier speziell Interaktionsarbeit zeigt sich, dass sie modifiziert und ergänzt werden müssen. In einer von der Hans-Böckler Stiftung geförderten Untersuchung wurde dies für sechs zentrale Aspekte der Arbeitsgestaltung näher analysiert und es wurden Vorschläge für eine solche Modifizierung und Erweiterung erarbeitet (vgl. Böhle et al. 2015, S.87ff.). Exemplarisch hierfür ist die Modifizierung des Grundsatzes der Vielseitigkeit und der vollständigen Tätigkeit.

#### 3.1 Vielseitigkeit – Begrenzung von Entgrenzung

Vielseitigkeit und ein breites Aufgabenspektrum ist auch bei Dienstleistungen für die Erhaltung und des Entwicklung des Arbeitsvermögens wichtig. Bei Interaktionsarbeit besteht bei dem vielseitigen und breiten Aufgabenspektrum im Kontakt mit Kunden und Klienten jedoch die Gefahr, dass Kunden und Klienten entgrenzte Anforderungen stellen und die Dienstleistenden hierdurch „aufgesogen“ werden. Es muss daher auch die Möglichkeit bestehen, das Aufgabenspektrum im Kontakt zu Kunden und Klienten zu begrenzen und eine entlastende Arbeitsteilung sowie eine klare Aufgabendefinition und -begrenzung festzulegen. So muss es für die Beschäftigten auch „erlaubt“ sein, Grenzen zu setzen und auf andere Zuständigkeit zu verweisen.

#### 3.2 Vollständige Tätigkeit – situatives und informelles Handeln ermöglichen

Planung und Kontrolle sind auch bei Dienstleistungen notwendig. Zugleich sind sie aber bei Interaktionsarbeit nur begrenzt möglich und führen bei konsequenter Durchsetzung zu Beschränkungen und Belastungen sowohl für die Dienstleistenden als auch für Kunden und Klienten. Es ist es daher bei Interaktionsarbeit notwendig Unwägbarkeiten bei den Arbeitsanforderungen und im Arbeitsablauf zu berücksichtigen und Handlungsspielräume für situative und informelle Arbeitspraktiken bzw. subjektivierenden Handeln zu schaffen und zu fördern. Dies beinhaltet vor allem auch die Entwicklung einer Vertrauenskultur anstelle rigider Dokumentation und Kontrolle. Unterbrechungen im Arbeitsablauf dürfen nicht umstandslos als „Stressfaktoren“ wirken und wirksam werden, sondern müssen durch die Möglichkeit zu einem situativen und flexiblen Handeln in den „normalen“ Arbeitsablauf“ integriert werden und bewältigbar werden. (Ausführlicher hierzu sowie zu weiteren Grundsätzen siehe Böhle et al. 2015 S. 129ff).

### 4. Literatur

Böhle F (2013) Subjektivierendes Arbeitshandeln. In: Hirsch-Kreinsen H, Minssen H (Hrsg) Lexikon der Arbeits- und Industriosozologie. Berlin: edition sigma, 425-429.

Böhle F (Hrsg) (2017) Arbeit als subjektivierendes Handeln. Handlungsfähigkeit bei Unwägbarkeiten und Ungewissheit. Wiesbaden: Springer VS.

- Böhle F, Glaser J (Hrsg) (2006) Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Böhle F, Stöger U, Wehrich M (2015) Interaktionsarbeit gestalten. Vorschläge und Perspektiven für humane Dienstleistungsarbeit. Berlin: edition sigma.
- Dunkel W, Wehrich M (2012) Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen. Wiesbaden: Springer VS.
- Ernst G, Kopp I (2011) Interaktionsarbeit als zentrales Element der Dienstleistungsinnovation. In: Schröder L, Urban H-J (Hrsg) Gute Arbeit. Folgen der Krise, Arbeitsintensivierung, Restrukturierung. Frankfurt a.M.: Bund-Verlag, 261-273.
- Frenkel SJ, Korczynski M, Shire KA, Tam M (1999) On the Front Line. Organization of Work in the Information Economy. Ithaca: Cornell University Press.
- Hochschild AR (1983) The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling. Berkeley: University of California Press.
- Holtgrewe U (2001) Organisationsdilemmata und Kommunikationsarbeit. Callcenter als informatisierte Grenzstellen. In: Matuschek I, Henniger A, Kleemann F (Hrsg) Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde, Gestaltungskonzepte, theoretische Perspektiven. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 55-70.
- Rastetter D (2008) Zum Lächeln verpflichtet. Emotionsarbeit im Dienstleistungsbereich. Frankfurt a.M./New York: Campus Verlag.
- Strauss A, Fagerhaugh S, Suczek B, Wiener C (1980) Gefühlsarbeit. Ein Beitrag zur Arbeits- und Berufssoziologie. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 32 (4): 629-651.



Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft e.V.

**ARBEIT(s).WISSEN.SCHAF(F)T**  
Grundlage für Management & Kompetenzentwicklung

64. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FOM Hochschule für  
Oekonomie & Management gGmbH

21. – 23. Februar 2018

---

**GfA Press**

---

**Bericht zum 64. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 21. – 23. Februar 2018**

**FOM Hochschule für Oekonomie & Management**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2018

ISBN 978-3-936804-24-9

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

**Schriftleitung: Matthias Jäger**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet, den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

**USB-Print:**

Prof. Dr. Thomas Heupel, FOM Prorektor Forschung, [thomas.heupel@fom.de](mailto:thomas.heupel@fom.de)

**Screen design und Umsetzung**

© 2018 fröse multimedia, Frank Fröse

[office@internetkundenservice.de](mailto:office@internetkundenservice.de) · [www.internetkundenservice.de](http://www.internetkundenservice.de)