

Positive ökonomische Effekte von Interaktionsarbeit und individuellem Unterbrechungsmanagement – ein Wirkmodell

Margit Wehrich und Wolfgang Dunkel, unter Mitarbeit von Simon Jungtäubl, Tanja Valentin, Marc Jungtäubl und allen UMDIA-Partnern

Einleitung

Bei der Arbeit an und mit Menschen hat die Interaktionsarbeit eine zentrale Bedeutung (Böhle/Glaser 2006; Böhle/Wehrich 2020). Denn Dienstleister*innen und Kund*innen bzw. Patient*innen müssen zusammenarbeiten, damit eine Dienstleistung erstellt werden kann. Dass diese Zusammenarbeit gelingt, ist nicht selbstverständlich: Kund*innen haben eigene Interessen und Bedürfnisse, und sie haben auch eigene Vorstellungen davon, wie die Dienstleistung ablaufen soll. Daher ist es eine wichtige Aufgabe innerhalb der Interaktionsarbeit, eine Kooperationsbeziehung herzustellen (Dunkel/Wehrich 2012). Gleichzeitig sind bei Interaktionsarbeit (anders als in der Arbeit mit Werkstücken oder Daten) immer auch Gefühle im Spiel: Beschäftigte leisten Emotionsarbeit, indem sie ihre eigenen Gefühle bearbeiten (Hochschild 1985), und via Gefühlsarbeit beeinflussen sie die Gefühle ihrer Kund*innen bzw. Patient*innen (Strauss et al. 1980). Und schließlich wird auch „mit Gefühl“ gearbeitet: In Dienstleistungssituationen geschieht Unwägbares, so dass Beschäftigte schrittweise vorgehen, ganzheitlich denken und alle ihre Sinne einsetzen und so ein Gespür für das Gegenüber und die Situation entwickeln (Böhle 2017).

Viele Aspekte von Interaktionsarbeit sind bereits untersucht worden: So wurde untersucht, wie sich Dienstleister*innen und Kund*innen in der Dienstleistungsinteraktion so miteinander abstimmen, dass die Dienstleistung erbracht werden kann (Dunkel/Voß 2004). Es wurde erforscht, wie sich interaktive Arbeit professionalisieren lässt – und zwar nicht nur, was die Leistungen der Beschäftigten, sondern auch, was die Leistungen der Kund*innen betrifft (Dunkel/Wehrich 2012). Des Weiteren wurde gezeigt, dass die Grundsätze humaner Arbeitsgestaltung modifiziert und erweitert werden müssen, damit sie den Besonderheiten der Interaktionsarbeit gerecht werden (Böhle et al. 2015). Es wurde aufgezeigt, dass formalisierte Arbeit in der Dienstleistung die Interaktionsarbeit unter Druck setzt – in der Folge stehen Beschäftigte vor der Aufgabe, formale Anforderungen so zuzuschneiden, dass Interaktionsarbeit möglich bleibt (Wehrich/Jungtäubl 2022, 2020). Und schließlich wurde im Projekt UMDIA gezeigt, dass Unterbrechungen bei Interaktionsarbeit eine besondere Rolle spielen: Unterbrechungen gehören zur Arbeit an und mit Menschen dazu und können oftmals nicht reduziert werden, ohne die Dienstleistungsqualität zu beeinträchtigen. Gleichwohl gibt es – wie bei anderer Arbeit auch – störende Unterbrechungen, die beseitigt werden können.

Aus all dem folgt: Interaktionsarbeit ist ein notwendiger Bestandteil von Dienstleistungsarbeit – und die Art und Weise, wie sie erbracht wird bzw. erbracht werden kann, ist von entscheidender Bedeutung für die Qualität der Dienstleistung und damit auch für den Erfolg des entsprechenden Dienstleistungsunternehmens. Gleichwohl wird der Interaktionsarbeit von Seiten der Unternehmen nicht die Wertschätzung und Förderung zuteil, die sie verdient. Entweder wird sie in ihrer Bedeutung, die sie für die Qualität von Dienstleistung hat, nicht wahrgenommen, oder ihre Erbringung wird als selbstverständlich gerahmt, anstatt als eine professionelle Tätigkeit bewertet und ausgebildet zu werden. Vor allem

aber wird viel zu wenig darüber gesprochen, dass Interaktionsarbeit eine entscheidende ökonomische Relevanz für das Unternehmen hat. Das möchten wir ändern.

Im Projekt UMDIA spielt das Unterbrechungsmanagement eine zentrale Rolle. Bei der Konzeption des Projekts stand das betriebliche Unterbrechungsmanagement im Vordergrund und damit die Frage, welche Maßnahmen Unternehmen entwickeln können, um Unterbrechungen zu vermeiden oder Beschäftigte in die Lage zu setzen, mit Unterbrechungen, die man nicht abstellen kann bzw. möchte, produktiv umgehen zu können. Doch in den empirischen Untersuchungen zeigte sich, dass Beschäftigte aller im Projekt beforschter Branchen in ihrem Arbeitsalltag äußerst kreativ mit Unterbrechungen umgehen. Mit ihrem individuellen Unterbrechungsmanagement stellen sie sicher, dass sie ihre Arbeit überhaupt ausführen können, halten aber auch die Prozesse im Unternehmen am Laufen und tragen zur Qualität der Dienstleistungen bei. Interaktionsarbeit im allgemeinen und individuelles Unterbrechungsmanagement im Besonderen sind damit entscheidende Faktoren für den ökonomischen Erfolg von Dienstleistungsunternehmen.

Auch wenn die UMDIA-App darüber bereits Aufschluss gibt, zeichnen wir hier noch einmal pointiert nach, welche ökonomischen Auswirkungen das Unterbrechungsmanagement der Beschäftigten auf das Unternehmen hat und plädieren dafür, Interaktionsarbeit aus einer ökonomischen Perspektive viel stärker wertzuschätzen und zu fördern, als dies bislang geschieht.

Die ökonomischen Auswirkungen von Interaktionsarbeit und des Unterbrechungsmanagements von Beschäftigten werden im Folgenden anhand eines Wirkmodells dargestellt. Mit den Projekten UMDIA und den weiteren oben erwähnten Projekten zur Interaktionsarbeit liegt eine breite empirische Basis (eine dreistellige Zahl von Interviews, die in unterschiedlichen Dienstleistungsbranchen mit Beschäftigten, Führungskräften und Kund*innen durchgeführt wurden) qualitativer Art vor. Auf dieser Grundlage werden Wirkannahmen getroffen. Diese Wirkannahmen sind aufgrund der vorliegenden reichhaltigen empirischen Befundlage nicht rein hypothetisch, sondern gut begründet. Zugleich stellen sie aber auch eine starke Vereinfachung dar: In der Regel haben wir es – auch wenn die Pfeile einen solchen Eindruck erwecken mögen – nicht mit einfach Kausalbeziehungen zu tun, sondern mit komplexen Zusammenhängen. Es ist aber gerade die Aufgabe des Wirkmodells, die Zusammenhänge in ihren wesentlichen Grundzügen vereinfacht darzustellen, um damit ein Gesamtbild zu erhalten.

In Teil 1 betrachten wir die ökonomischen Folgen von Interaktionsarbeit im Allgemeinen, in Teil 2 die ökonomische Relevanz der verschiedenen Formen individuellen Unterbrechungsmanagements: Gewährleistung der Aufgabenerfüllung, prospektive Vermeidung, produktive Nutzung und riskantes Management. Dabei wird jeweils eine graphische Darstellung des Wirkmodells präsentiert, in dem die Aktivitäten, die für Interaktionsarbeit und Unterbrechungsmanagement kennzeichnend sind, daraufhin geprüft werden, welche Outputs sich daraus für den Dienstleistungsprozess ergeben. Diese Outputs wiederum haben ökonomische Auswirkungen, die in einer dritten Säule dargestellt werden. Die Grafiken werden ergänzt durch Erläuterungen zu den Wirkungszusammenhängen und unterlegt mit Beispielen aus den vorliegenden empirischen Untersuchungen. Abschließend wird ein kurzes Resümee zur Relevanz von Interaktionsarbeit und Unterbrechungsmanagement für Dienstleistungsunternehmen gezogen.

Teil 1: Ökonomische Wirkungen von Interaktionsarbeit

Interaktionsarbeit ist durch vier Dimensionen gekennzeichnet: Kooperationsarbeit, Emotionsarbeit, Gefühlsarbeit und subjektivierendes Arbeitshandeln (Böhle/Wehrich 2020; Böhle et al. 2015). Im Wirkmodell werden die ökonomischen Wirkungen entlang dieser vier Dimensionen nachgezeichnet.

	Aktivität		Output in der Dienstleistungsbeziehung		Ökonomischer Outcome
...in der Dimension der Kooperationsarbeit	Verständigung über die gemeinsame Definition von Inhalt und Ausführung der Dienstleistung	→	Es besteht Übereinkunft über das Ziel der Dienstleistung und wie es erreicht werden kann	→	Steigerung der Dienstleistungs - qualität durch die Klärung wechselseitiger Erwartungen, Vermeidung von Reklamationen
	Herstellung der Kooperationsbereitschaft der Kunden	→	Erfolgreiche Abwicklung der Dienstleistung durch kooperatives Verhalten der Kunden	→	Verkaufs- bzw. Behandlungserfolge können erzielt und über die Dienstleistung hinaus längerfristige Kundenbindungen erreicht werden
	Bearbeitung von Konflikten	→	Aufrechterhaltung der Kooperation	→	Vermeidung ökonomischer Verluste
...in der Dimension der Emotionsarbeit	Unterdrücken unpassender Gefühle	→	Disziplinierung des eigenen Verhaltens (etwa nach der Regel „Immer-freundlich -bleiben“)	→	Ermöglichung der Dienstleistung
	Hervorrufen eigener passender Gefühle	→	Steigerung des Engagements in der Dienstleistungsinteraktion	→	Erhöhung der Dienstleistungsqualität und der Kundenzufriedenheit
...in der Dimension der Gefühlsarbeit	Bearbeitung der Gefühle des Kunden (etwa Beruhigen von Patienten)	→	Gewährleistung der Durchführung der Dienstleistung	→	Vermeidung von Störungen im Dienstleistungsprozess
	Gefühle beim Kunden hervorrufen (etwa Begeisterung für ein Produkt)	→	Erhöhung des Dienstleistungserfolgs	→	Erhöhung der Kundenzufriedenheit
...in der Dimension des subjektivierenden Arbeitshandeln	Einsatz eines Arbeitsvermögens, das auf einem Gespür für die Situation und das Gegenüber beruht	→	Erfassung nichtformulierbarer Bedürfnisse und Stimmungen	→	Erzielung von Dienstleistungs - erfolgen trotz und bei Unwägbarkeit

1. Die Dimension der Kooperationsarbeit

Begriffsklärung

Kooperationsarbeit bezeichnet die Leistung, die für die Herstellung einer Kooperationsbeziehung notwendig ist. Dienstleistende und Dienstleistungsnehmende müssen zusammenarbeiten, um eine Dienstleistung zu erstellen. Doch eine solche Kooperation entsteht nicht von selbst. Denn es treten in systematischer Weise komplexe Abstimmungsprobleme auf, die gemeinsam bearbeitet werden müssen: (1) müssen die Beteiligten klären, was der Gegenstand der Dienstleistung ist, wie er aussehen soll und auf welche Weise er erstellt werden soll. All dies steht bei Dienstleistungen nicht vorab fest und lässt sich oft erst im Prozess der Dienstleistungserstellung klären. (2) muss der Kunde zum Gelingen der Dienstleistung beitragen. Auch das ist nicht selbstverständlich. Denn vor ihrer Realisierung sind Dienstleistungen zunächst nur Dienstleistungsversprechen. Die Kundin weiß nicht vorab, wie das Ergebnis aussehen wird; soll sie mitarbeiten, ist es gut, wenn sie der Dienstleister*in vertraut und ihr auch zutraut, dass sie die entsprechenden Kompetenzen hat. Daher ist es die Aufgabe der Dienstleistenden, für den Aufbau einer Vertrauensbeziehung zu sorgen. (3) muss immer damit gerechnet werden, dass Konflikte auftauchen: Man kann sich uneinig sein, was den Gegenstand, das Prozedere und die Art und das Ausmaß der Eigenleistung betrifft und ohnehin unterschiedliche Interessen verfolgen.

Um ein Dienstleistungsergebnis zu erzielen, müssen diese Abstimmungsprobleme erfolgreich bearbeitet werden. Dies geschieht in der Regel von Angesicht zu Angesicht in der Dienstleistungssituation selbst und ist daher nur begrenzt betrieblich zu steuern. Daher obliegt die Herstellung einer Kooperationsbeziehung den Teilnehmenden.

Kooperationsarbeit und ihre ökonomischen Effekte – zum Beispiel im Einzelhandel

Im folgenden Beispiel aus dem in UMDIA untersuchten Fachmarkt beschreibt Herr Traxler, ein Mitarbeiter im Verkauf, eine geglückte Bearbeitung des ersten Abstimmungsproblems: **die gemeinsame Definition des Dienstleistungsgegenstands und des Prozedere:**

„... der Kunde fährt ja zu uns zur persönlichen Beratung ... der hat sich daheim schon informiert ... der hat genau gewusst, dass wir 180 Stück dahaben ... und dann kommt er ... und bestellt den Dübel bei mir, weil es könnte ja sein, dass ich sag, Du, der Dübel passt jetzt da gar nicht, nimm einen anderen ... Drum bestellt der das auch nicht daheim.“

Der Gegenstand der Dienstleistung besteht hier nicht darin, eine bestimmte Anzahl von Dübeln zu kaufen bzw. zu verkaufen – das könnte auch über einen Webshop geschehen, denn der Kunde hat sich ja vorher schon über die vorliegenden Angebote informiert. Doch der Kunde bestellt nicht daheim, weil er wissen möchte, ob die Dübel, die er im Blick hat, auch die richtigen für sein Vorhaben sind. Deshalb kommt er in den Laden. Herr Traxler weiß das, und er kann den Rat auch geben.

Für Kunde und Dienstleister ist dieses Abstimmungsproblem erfolgreich gelöst worden. Der Kunde weiß nun, dass er die richtigen Dübel hat, und Herr Traxler hat erfolgreich beraten und verkauft. Im Ergebnis hat das Unternehmen seinen Umsatz gesteigert, und es wird auch eine Reklamation vermieden, denn der Kunde hat ja die richtigen Dübel gekauft.

Gleichzeitig ist in diesem Beispiel auch das zweite Abstimmungsproblem erfolgreich gelöst worden: **die Sicherstellung der Beitragsleistung des Kunden.** Der Kunde hat sich bereits vorab informiert, nimmt die Fahrt zum Fachmarkt auf sich und gibt Herrn Traxler die Auskünfte über sein Vorhaben, die dieser braucht, um seine Einschätzung treffen zu können. Denn der Kunde vertraut Herrn Traxler. Wie viele andere Kund*innen ist er zum Stammkunden des Unternehmens geworden – genauer gesagt zum Stammkunden von Herrn Traxler. Für das Unternehmen werden auf diese Weise nicht nur Verkaufserfolge erzielt, sondern auch längerfristige Kundenbindungen. All das hebt die Reputation des Unternehmens.

Doch nicht immer laufen Dienstleistungsbeziehungen dort so harmonisch ab. Gerade im medial vermittelten Kundensupport in unserem Fachmarkt herrscht, wie ein weiterer Mitarbeiter – Herr Hausinger – erzählt, oft ein harscherer Ton. Es entstehen **Konflikte, die deeskaliert werden müssen:**

„Im Endeffekt kann er [der Kunde] dich falten, wie er will, weil er sieht dich nicht ... Was da oft an Wörtern reinkommt oder an Beschimpfungen ... Ich muss mich ach zusammenreißen. Ich kann jetzt nicht als Mitarbeiter dem anderen den gleichen Gegenwind entgegenbringen, den er mir entgegenbringt. Ich muss versuchen, am Boden zu bleiben. Weil was passiert? Er steigt eine Stufe höher auf der Leiter, ich steig 'ne Stufe höher. Er steigt eine Stufe und oben schreien wir dann alle und im Endeffekt erreichen wir gar nichts.“

Weil Herr Hausinger es schafft, sich nicht provozieren zu lassen und „am Boden zu bleiben“, eskalieren solche Konflikte nicht. Trotz des für ihn unakzeptablen Verhaltens des Kunden reagiert Herr Hausinger so, dass die Kooperation fortgeführt werden kann. So werden für das Unternehmen finanzielle Verluste vermieden. Die Situation eskaliert auch deshalb nicht, weil Herr Hausinger sich „zusammenreißt“: Er leistet Emotionsarbeit.

2. Die Dimension der Emotionsarbeit

Begriffsklärung

Emotionsarbeit bezeichnet die Bearbeitung der eigenen Gefühle. Dienstleistende können ihren Kund*innen oder Patient*innen gegenüber nicht jede Emotion zeigen, wie etwa Ärger, Stress oder starkes Mitleid. Dabei geht es nicht nur darum, dass Dienstleistende die im Unternehmen herrschenden Gefühlsregeln zu erfüllen haben und sich zum Beispiel zum Lächeln verpflichten müssen. Emotionsarbeit ist vielmehr notwendig, um Dienstleistungen überhaupt ausführen zu können: Dienstleister*innen müssen z.B. ihren Ärger bezwingen, Ruhe ausstrahlen oder sich bemühen, ihr Mitleid mit Patient*innen nicht allzusehr zu zeigen. Gleichzeitig nutzen sie Emotionsarbeit auch selbstbestimmt als Strategie, um ein Dienstleistungsergebnis zu erzielen. In allen Fällen managen Dienstleister*innen die Diskrepanzen zwischen ihren tatsächlich erlebten Emotionen und denen, die sie zeigen möchten.

Emotionsarbeit und ihre ökonomischen Effekte – zum Beispiel im Krankenhaus

Im folgenden Zitat geht es um die Unterdrückung der eigenen Gefühle durch Emotionsarbeit. Hier spricht eine Pflegefachperson, die in der Altenpflege tätig ist und mit Demenzkranken zu tun hat:

„Ich kann mit Ärger, Zorn und Problemen nicht hier reingehen in die Arbeit, das geht nicht. Also wenn ich das trage, dann brauche ich gar nichts tun, das überträgt sich auf die Bewohner. Und wie wir immer sagen, das Wort ‚authentisch‘ – die kranken Menschen nehmen dieses sehr toll auf, ob jemand authentisch ist oder ob er nur spielt, das ist so.“¹

Bei diesen Klient*innen ist eine besonders nachhaltige Emotionsarbeit notwendig. Die Pflegefachperson kann es sich nicht leisten, ein Lächeln nur aufzusetzen. Sie muss „Ärger, Zorn und Probleme“ tatsächlich draußen lassen, denn die kranken Bewohner*innen würden ihre Anspannung spüren. Wenn ihr das gelingt, hat sie die notwendige Ausgangsposition geschaffen, um ihre weitere Arbeit ausführen zu können. Nur so gelingt gute Pflege. Mit ihrer Emotionsarbeit trägt die Pflegefachperson damit dazu bei, dass das Haus eine hohe Dienstleistungsqualität sicherstellen, einen guten Ruf erwerben, damit die Nachfrage erhöhen und so auch ökonomische Vorteile erzielen kann.

Wir bleiben im Pflegebereich und lassen einen Physiotherapeuten zu Wort kommen, der in einem Krankenhaus arbeitet. Er ruft mithilfe von Emotionsarbeit ein bestimmtes Gefühl hervor:

„Wir sind halt den ganzen Tag freundlich. Ich bin dann immer froh, wenn ich daheim bin und muss nicht mehr reden und gar nichts mehr machen ... ich also meine Ruhe hab und kurz abschalten kann. Also jetzt nicht falsch verstehen, ist gar nicht negativ, ich find's ja auch gut, dass wir den ganzen Tag freundlich sind, ich meine, die Patienten haben das ja auch verdient, so respektvoll behandelt zu werden, aber das ist halt dann schon immer das Problem. Oder wenn sie halt dann mürrisch sind, oder auch die demenz Erkrankten, dass man dann ruhig bleibt und freundlich, das ist dann immer mal schwierig in der Situation.“²

In vielen Dienstleistungsbereichen werden Mitarbeiter*innen dazu verpflichtet, freundlich zu sein. Der hier interviewte Physiotherapeut verpflichtet sich selbst hierzu, denn er findet, dass die Patient*innen eine respektvolle Behandlung verdient haben. Auch er hebt mit seiner Emotionsarbeit die Dienstleistungsqualität und letztendlich die Reputation der Einrichtung, weil sich die Patient*innen dort wohlfühlen. Dabei ist natürlich auch nicht ausgeschlossen, dass er auch seine Behandlungen besser ausführen kann, wenn er sich zur Freundlichkeit verpflichtet – denn so fördert er auch die Kooperationsbe-

¹ Birken/Wehrich 2013, S. 6

² Böhle et al 2015, S. 84 f

reitschaft der Patient*innen. Gleichzeitig zeigt dieses Zitat aber auch sehr gut, dass Emotionsarbeit anstrengend ist. Sie nützt der Einrichtung, aber die entsprechenden Kosten tragen die Beschäftigten.

3. Die Dimension der Gefühlsarbeit

Begriffsklärung

Gefühlsarbeit bezieht sich auf die Beeinflussung der Gefühle der Kund*innen. Hier geht es um die Herstellung einer für die Erbringung der Dienstleistung förderlichen emotionalen Verfassung von Kund*innen und Klient*innen. Gefühlsarbeit macht die Erstellung der Dienstleistung oft erst möglich, etwa wenn der Patient Angst vor einer Behandlung hat und sie daher verweigert. Die Pflegefachperson beruhigt den Patienten und führt die Behandlung auch entsprechend achtsam durch. In anderen Branchen dient Gefühlsarbeit der Förderung der Kaufmotivation, etwa durch die Inszenierung eines Einkaufserlebnisses.

Gefühlsarbeit und ihre ökonomischen Effekte – zum Beispiel im Krankenhaus und im Einzelhandel

Wir bleiben noch im Krankenhaus und lassen eine Pflegefachperson zu Wort kommen, die in der Notaufnahme arbeitet:

„Man ist immer wieder in diesen Kabinen präsent und die Patienten wissen, da ist jemand da, er muss keine Angst haben. Also das versuch ich auch immer den Patienten zu vermitteln, sie brauchen jetzt keine Angst mehr haben, wir sorgen für sie.“³

Indem die Pflegefachperson die Patient*innen beruhigt, stellt sie sich zum einen sicher, dass die Behandlung in der Notaufnahme überhaupt durchgeführt werden kann – mit einem panischen Patienten wäre das nicht so einfach. So aber wird auch dafür gesorgt, dass auch die weiteren Arbeitsprozesse im Krankenhaus am Laufen gehalten werden. Ein Patient, dem die Angst genommen worden ist, wartet geduliger und kommt eventuell auch schneller und entspannter in der nächsten behandelnden Abteilung an. So werden Störungen im Ablauf verhindert und die Abteilungen können zügiger arbeiten. Die Pflegefachperson verbessert so durch ihre Gefühlsarbeit auch die ökonomische Bilanz des Krankenhauses.

Gefühlsarbeit dient aber nicht nur dazu, bestimmte Gefühle zu dämpfen, sondern auch dazu, Gefühle zu erzeugen. Für ein Beispiel wechseln wir noch einmal in den Einzelhandel, dieses Mal in das Traditionsgeschäft „Samt und Seide“. Frau Hechter arbeitet am Paktisch neben der Kasse und berichtet das Folgende:

„Man kann den Leuten auch oft eine Freude machen, wenn man sagt, meine Güte, ist das ein schöner Stoff. Und ruhig auch noch mal drüberstreichen, und ah, ist der toll. Und auf der anderen Seite geht den Leuten das Gesicht auseinander, das ist echt nett.“⁴

Hier wird ein positives Gefühl bei der Kundin hervorgerufen. Sie wird in ihrer Wahl der Ware bestätigt, indem das Material selbst Anerkennung erfährt. Die Beschäftigten heben aber auch hervor, dass das Unternehmen tatsächlich Waren von hoher Qualität anbietet. So kann Frau Hechter auch hinter ihrer Gefühlsarbeit stehen. Nicht zuletzt wegen solchermaßen durch Gefühlsarbeit veredelter Dienstleistungen hat „Samt und Seide“ langjährige Stammkund*innen und eine hohe Reputation als Fachgeschäft mit einer guten Beratung. Darüber hinaus wird das Einkaufen so selbst zum Erlebnis, und auch das fördert den Umsatz.

³ Wehrich/Jungtäubl 2022, S. 179

⁴ Böhle et al 2015, S. 37

4. Die Dimension des subjektivierenden Arbeitshandelns

Begriffsklärung

Subjektivierendes Arbeitshandeln ist ein Arbeitsvermögen, das in Situationen zum Einsatz kommt, die durch Unwägbarkeit gekennzeichnet sind und sich nicht durchplanen lassen, wie das in Dienstleistungsbeziehungen der Fall ist. Dienstleistungen sind dynamische Angelegenheiten: Es steht anfangs nicht fest, wie das Ergebnis aussehen wird und wie sich die Dienstleistung entwickeln wird. Vielmehr hängt das, was geschieht, von den wechselseitig aufeinander bezogenen Handlungen ab. Damit bietet sich ein Handeln an, das auf Gefühl und Gespür beruht. Ein solches Arbeitshandeln zeichnet sich durch eine Vorgehensweise aus, die dialogisch und explorativ ist: Man plant nicht vorab alles durch, sondern geht Schritt für Schritt vor. Sodann ist es mit einer Wahrnehmung verbunden, in der alle Sinne eingesetzt werden, so dass sich auch ein Gesichtsausdruck oder eine Stimmung erfassen lassen. Hinzu kommen eine assoziative Art des Denkens und die Herstellung einer Beziehung zum Gegenüber, die auf Nähe und Verbundenheit beruht. Das alles bedeutet nun nicht, dass in Dienstleistungsbeziehungen gar nicht geplant wird – Planung und subjektivierendes Arbeitshandeln spielen zusammen.

Subjektivierendes Arbeitshandeln und seine ökonomischen Folgen – zum Beispiel im Einzelhandel

Für ein Beispiel kommen wir noch einmal auf den schon eingangs zitierten Herrn Traxler aus dem Fachmarkt für Handwerkerbedarf zurück. In der folgenden Interviewpassage geht es darum, wie ein gutes Beratungsgespräch aussieht – und er erzählt auch gleich darüber, wie sich die entsprechenden Fähigkeiten vermitteln lassen.

„Durchs Reden kriegt man das raus, was sie [die Kunden] wirklich brauchen und ... irgendwann ... dann sagt man, das ist jetzt das.“ Auf unsere Frage, wie er das dem Kollegen, den er gerade anlernt, beibringt, zeigt sich, dass es sich um implizites Wissen handelt, das auch Herr Traxler selbst nicht exakt benennen kann: *„Beibringen weiß ich nicht, an der Theke, wie es läuft ist eigentlich so, der hört bei mir mit und versucht es dann selber. Ob ich das jetzt wirklich, freilich kann ich sagen, frag mich, was hast du denn für ein Mauerwerk, was tust du, bist privat da, bist du ein Firmenkunde oder so, freilich kann man ihm das ein bisschen weitergeben, aber reden muss er dann selber. Das muss er selber auf die Reihe kriegen.“*

Und Herr Traxler führt noch etwas anderes an, das man für eine gute Beratung braucht – und auch das ist kein explizites Wissen, das man formal weitergeben kann: *„Ich mein, man braucht irgendwie ein handwerkliches Geschick, dass man sich da besser eindenken kann. Sag ich mal. Wenn ich heute noch nie irgendwo mit einem Bohrer ein Loch gebohrt hab, dann ist das auch schwierig, dass ich einem Kunden das vermittele, wie er das Loch bohren kann mit einem Bohrer oder was er für einen braucht. Für einen [Mitarbeiter] ist das dann auch wieder schwieriger, der nicht aus der Praxis kommt bei uns.“*

Herr Traxler stellt eine Beziehung zum Kunden und zum Material her, die auf Nähe und Verbundenheit beruht. Und er hat recht: Erlernen lässt sich das nur im Prozess der Arbeit. Für Unternehmen lohnt es sich, die Entwicklung solcher Fähigkeiten zu fördern. Nicht umsonst kommen die Kunden ausgerechnet zu Herrn Traxler. Weil er subjektivierend handelt, kann er gut beraten, produziert eine hohe Dienstleistungsqualität, bindet die Kundschaft an das Unternehmen und erhöht die Reputation. Weil er seinen Beratungserfolg sieht und hierfür auch die Anerkennung seiner Kunden bekommt, ist auch seine Arbeitszufriedenheit hoch. Das bindet auch Herrn Traxler an seinen Betrieb – und auch das ist für das Unternehmen gerade in Zeiten eines zunehmenden Fachkräftemangels von hoher ökonomischer Relevanz.

Teil 2: Ökonomische Wirkungen von Unterbrechungsmanagement

Neben der Interaktionsarbeit im Allgemeinen ist der Umgang mit Arbeitsunterbrechungen im Speziellen eine grundlegende Anforderung für Beschäftigte in Dienstleistungsunternehmen. Auch hier hängt es von den Aktivitäten der Beschäftigten ab, wie erfolgreich mit Unterbrechungen im Arbeitsalltag verfahren wird. Mit ihrem individuellen Unterbrechungsmanagement stellen Beschäftigte sicher, dass sie ihre Arbeit überhaupt ausführen können, halten aber auch die Prozesse im Unternehmen am Laufen und tragen zur Qualität der Dienstleistungen bei. Damit ist das individuelle Unterbrechungsmanagement ein wichtiger Faktor für den ökonomischen Erfolg von Dienstleistungsunternehmen.

Im Projekt UMDIA konnten vier Formen des individuellen Unterbrechungsmanagements identifiziert werden: Gewährleistung der Aufgabenerfüllung, prospektive Vermeidung, produktive Nutzung und riskantes Management von Unterbrechungen. Diese Aktivitäten führen jeweils zu bestimmten Ergebnissen in der Dienstleistungsbeziehung und weisen jeweils bestimmte ökonomische Wirkungen auf. Diese Bezüge werden im Folgenden wiederum im Überblick dargestellt und sodann anhand von Beispielen genauer erläutert:



Mit der **Gewährleistung der Aufgabenerfüllung** wird eine Form des individuellen Unterbrechungsmanagements bezeichnet, durch die die Arbeitsaufgabe trotz stattfindender Unterbrechungen professionell erledigt wird. Solche Gewährleistungen bestehen zum Beispiel darin, nach einer Unterbrechung wieder in die unterbrochene Arbeitssituation zurückzufinden, negative Folgen von Unterbrechungen zu begrenzen, Ablenkungen zu vermeiden, indem man sich abschirmt – oder die Belastungen durch unvermeidbare Unterbrechungen schlichtweg auszuhalten. Solche Vorgehensweisen sind insbesondere auf Unterbrechungen gerichtet, deren Vermeidung negative Folgen hätte: Wird man etwa bei der

konzentrierten Arbeit im Büro durch fragende Kolleg*innen unterbrochen, könnten aus der Weigerung, auf solche Fragen zu antworten, Arbeitsprobleme für die störenden Kolleg*innen entstehen. Leiden würde des Weiteren das Arbeitsklima und auch Kund*innen müssten vertröstet werden, die auf Ergebnisse der fragenden Person warten. Noch drastischer könnte sich ein derartiges Verhalten im Kund*innenkontakt selbst auswirken. Angenommen eine Kundin verlangt eine Auskunft am Telefon oder via Mail, die vom angefragten Mitarbeitenden aufgeschoben wird, da er nicht gestört werden will. Dies kann schnell zu berechtigter Unzufriedenheit führen. Kund*innen erwarten eine gewisse Flexibilität und Ansprechbarkeit vom Unternehmen, an das sie Aufträge vergeben. Prinzipien der Kund*innenfreundlichkeit sind ein eindeutiges Wettbewerbskriterium, d.h. verärgerte Kund*innen wandern ab und es kommt zu wirtschaftlichen Einbußen für die gesamte Organisation. Im Krankenhaus entstehen prinzipiell vermeidbare Unterbrechungen durch Probleme bei der Zusammenarbeit der einzelnen Berufsgruppen. So holen Pflegekräfte z.B. Informationen von Ärzt*innen ein, die diese eigentlich hätten dokumentieren sollen. Durch solche Gewährleistungsarbeit, die für die Pflegefachpersonen Zusatzaufwand bedeutet, werden Behandlungsfehler vermieden.

Positiv gewendet bewirken Vorgehensweisen der Gewährleistung, dass Arbeitsprozesse (nicht nur zwischen Beschäftigten und ihren Kund*innen, sondern auch zwischen Kolleg*innen) trotz störender Unterbrechungen aufrechterhalten und Arbeitsziele (wenn auch vielleicht mit Umwegen und Verspätungen) erreicht werden können. Für das Unternehmen sind solche Leistungen insofern ökonomisch relevant, weil Ausfälle in der Leistungserbringung und damit ökonomische Verluste verhindert werden können. Unterbrechungen werden also zugelassen und zugleich sorgen Beschäftigte durch zusätzlichen Aufwand dafür, dass die Dienstleistungsprozesse weiter vorangetrieben und die gesetzten Ziele letztlich auch erreicht werden.

Bei der **prospektiven Vermeidung** wird versucht, Unterbrechungen präventiv vorzubeugen. Voraussetzung hierfür ist, dass Unterbrechungen prinzipiell vermeidbar sind. Zielsetzung ist der Abbau von Unterbrechungen, wobei hier ein besonderer Fokus darauf gerichtet ist, dass Unterbrechungen gar nicht erst entstehen sollen.

So lässt sich bspw. im Krankenhaus beobachten, wie Pflegefachpersonen durch vorausschauendes Handeln vermeidbaren Unterbrechungen vorbeugen. Wird etwa im Vorfeld einer Untersuchung geprüft, ob der Patient*innentransport organisiert wurde, erspart dies allen Beteiligten Unterbrechungen durch Wartezeiten. Die Pflegefachperson weiß aus Erfahrung, dass die aktive Nachfrage auf anderen Stationen unbedingt notwendig ist, um zu gewährleisten, dass alle Patient*innen pünktlich für anstehende Untersuchungen am richtigen Ort sind. Würde sie dieses Wissen vernachlässigen und die Anrufe nicht tätigen, könnte dies dazu führen, dass Patient*innen im eng getakteten Belegungsplan, bspw. für radiologische Untersuchungen, nicht wie geplant untersucht werden können. Der Zeitplan ließe sich nicht einhalten, es entstünden Wartezeiten, Reorganisationsnotwendigkeiten und Unzufriedenheit bei allen Beteiligten. Die Funktionalität des Krankenhausbetriebs würde beeinträchtigt.

Während bei der ersten Form des individuellen Unterbrechungsmanagements betriebliche Abläufe trotz Unterbrechungen aufrechterhalten werden, wird dieses Ziel im Falle der prospektiven Vermeidung dadurch erreicht, dass Unterbrechungen verhindert und damit im Idealfall unterbrechungsfreie Arbeitsabläufe erreicht werden. Damit wird zunächst einmal ein Beitrag zur Funktionssicherheit des Dienstleistungsunternehmens geleistet. Darüber hinaus können solche präventiven Maßnahmen die Leistungsfähigkeit des Unternehmens steigern. Krankenhäuser können ihre Einnahmen auch direkt steigern, wenn die Behandlungen in den Funktionsbereichen ohne Reibungsverluste durchgeführt werden können.

Beim dritten Typus des individuellen Unterbrechungsmanagements, der **produktiven Nutzung**, wird versucht, Unterbrechungen für eine bessere Erfüllung der Arbeitsaufgabe zu nutzen. Das kann zum

einen dadurch geschehen, dass Beschäftigte darauf achten, ob störende Nachfragen von Kolleg*innen oder Sonderwünsche von Kund*innen Feedbackimpulse enthalten, die die eigene Arbeit voranbringen, Prozess- und Organisationsoptimierungen anstoßen oder auch die Dienstleistungsbeziehung verbessern können. Das kann zum anderen dadurch geschehen, dass durch Unterbrechungen entstandene Wartezeiten mit anderen Aktivitäten gefüllt werden und dadurch die Folgekosten der Unterbrechungen minimiert oder sogar kompensiert werden. Würde eine solche Flexibilität auf Seiten der Beschäftigten fehlen, könnte dies zu erheblichen Einbußen in der Leistungsfähigkeit des Unternehmens führen.

Im Unterschied zu den beiden zuerst genannten Formen des individuellen Unterbrechungsmanagements werden Unterbrechungen hier weder als unvermeidbar hingenommen noch präventiv verhindert, sondern positiv aufgenommen und genutzt. Damit eröffnen sich alternative Wege zur Aufgabenerfüllung. Für das Dienstleistungsunternehmen entstehen damit positive ökonomische Effekte: Dienstleistungen werden verbessert und ökonomische Verluste werden vermieden.

Die vierte Form des individuellen Unterbrechungsmanagements, das im Projekt UMDIA herausgearbeitet werden konnte, ist für die Beschäftigten problematisch. Dabei kann die Problematik zum einen darin bestehen, dass es an Ressourcen für eine professionelle Durchführung der Arbeitsaufgabe mangelt, zum anderen darin, dass die Arbeitsanforderungen widersprüchlich sind und Beschäftigte sich vor dilemmatische Situationen gestellt sehen. Beide Fälle können dazu führen, dass sich Beschäftigte auf ein **riskantes Management von Unterbrechungen** einlassen müssen. So problematisch dies ist, so alltäglich sind solche Situationen etwa im Krankenhaus. Dort führt die Arbeitsstruktur systematisch zu dilemmatischen Arbeitssituationen: So ist in der stationären Krankenpflege eine Pflegefachperson immer für mehrere Patient*innen zuständig. Und »Notfall ist immer«. So gehört es zum Arbeitsalltag, priorisieren zu müssen: Wenn jemand dringend Hilfe braucht, muss die Pflegefachperson die aktuelle Pflegehandlung unterbrechen und die Patientin oder den Patienten, mit der oder dem sie gerade beschäftigt war, alleine lassen. Das kann unter Umständen die falsche Entscheidung sein.

In allen untersuchten Branchen birgt individuelles Unterbrechungsmanagement als riskantes Handeln die Gefahr negativer Folgen für diejenigen, die es ausführen: Beschäftigte priorisieren erzwungenermaßen eine von mehreren gleich wichtigen Aufgaben; sie machen Abstriche an ihren Vorstellungen professioneller Arbeit; sie lassen vorgeschriebene Verfahren außer Acht; sie vernachlässigen ihre eigenen Bedürfnisse und überfordern sich; sie lassen sich nicht unterbrechen, obwohl das nötig wäre. Auf der anderen Seite kann sich riskantes Management von Unterbrechungen aber für das Unternehmen auszahlen, trägt es doch dazu bei, dass die Dienstleistungserbringung aufrechterhalten wird. Allerdings ist dabei zu beachten, dass solche positiven ökonomischen Aspekte auf Kosten der Beschäftigten erzielt werden – und unter Umständen auch auf Kosten der Dienstleistungsqualität und damit auf Kosten der Kund*innen. Unternehmen sollten ein betriebliches Unterbrechungsmanagement bereitstellen, das riskantes Handeln für die Beschäftigten minimiert.

Schlussbemerkung

In der Diskussion um die Wertschätzung von Interaktionsarbeit wird deren grundsätzliche Bedeutung für die professionelle Erbringung von Dienstleistungsarbeit im Kund*innenkontakt betont – und neuerdings vermehrt auch deren gesellschaftliche Relevanz (Dunkel/Weihrich 2022). In den Hintergrund tritt dabei die Würdigung der explizit ökonomischen Effekte für das entsprechende Dienstleistungsunternehmen. In einer betriebswirtschaftlichen Herangehensweise erscheinen die Investitionen in Personal als Kostenfaktor, den es zu minimieren gilt. Das vorgelegte Wirkmodell arbeitet hingegen heraus, dass und auf welche Weise der ökonomische Erfolg von Dienstleistungsunternehmen durch professionell erbrachte menschliche Interaktionsarbeit befördert wird: im Hinblick auf Dienstleistungsqualität, Umsatz, Reputation, Kund*innenzufriedenheit, Kund*innenbindung und vieles mehr. Unternehmen

sind daher auch aus ökonomischen Gründen gut beraten, in Interaktionsarbeit zu investieren und die Ressourcen bereitzustellen, die dafür nötig sind, dass Beschäftigte und Kund*innen Interaktionsarbeit professionell ausführen können. Auf diese Weise lassen sich auch die Arbeitsbelastungen für die Beschäftigten reduzieren. Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung verringert Krankheitszeiten, und das Unternehmen gewinnt hierüber auch als Arbeitgeber Reputation.

Was das Wirkmodell indes nicht befördern möchte, ist eine Engführung von Interaktionsarbeit auf direkte ökonomische Effekte hin. Allzu oft orientieren sich Dienstleistungsunternehmen an der Industrie und den entsprechenden betrieblichen Rationalisierungsprozessen, wenn es um die Planung von Dienstleistungsprozessen geht. Interaktionsarbeit wird dann vordringlich dafür eingesetzt, Kund*innen dazu zu bewegen, sich in die entsprechenden Arbeitsprozesse einzufügen. Ein solches Verständnis wäre der Dienstleistungsqualität und damit auch der Bilanz des Unternehmens langfristig nicht dienlich. Vielmehr ist eine Arbeitsgestaltung notwendig, die professionelle Interaktionsarbeit fördert und die Handlungsspielräume bereitstellt, die Beschäftigte und Kund*innen hierfür brauchen. Genau dies wird, wie das Wirkmodell zeigt, dann auch ökonomisch belohnt.

Zitierte Literatur:

Birken, Thomas; Wehrich, Margit (2013): Jenseits des Rationalen? Über den organisationalen Umgang mit Demenz. In: Hans-Georg Soeffner (Hrsg.): Transnationale Vergesellschaftungen. Verhandlungen des 35. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Frankfurt a.M. 2010. Wiesbaden: Springer VS. http://www.interaktive-arbeit.de/files/birken_wehrich_2013_jenseits_des_rationalen.pdf

Böhle, Fritz (2017): Arbeit als Subjektivierendes Handeln. Handlungsfähigkeit bei Unwägbarkeiten und Ungewissheit. Wiesbaden: Springer VS.

Böhle Fritz; Glaser, Jürgen (Hrsg.) (2006): Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Böhle, Fritz; Stöger, Ursula; Wehrich, Margit (2015): Interaktionsarbeit gestalten. Vorschläge und Perspektiven für humane Dienstleistungsarbeit. Berlin: edition sigma.

Böhle, Fritz; Wehrich, Margit (2020): Das Konzept der Interaktionsarbeit. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 74, S. 9-22. <https://link.springer.com/article/10.1007/s41449-020-00190-2>

Dunkel, Wolfgang; Voß G. Günter (Hrsg.) (2004): Dienstleistung als Interaktion. Beiträge aus einem Forschungsprojekt. München/Mering: Hampp.

Dunkel, Wolfgang; Wehrich, Margit (Hrsg.) (2012): Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen. Wiesbaden: Springer VS.

Dunkel, Wolfgang; Wehrich, Margit (2022): Zur Systemrelevanz interaktiver Arbeit – in der Corona-Krise und darüber hinaus. Blog der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS), 17.01.2022. <https://blog.sozioogie.de/2022/01/zur-systemrelevanz-interaktiver-arbeit-in-der-corona-krise-und-darueber-hinaus/>

Hochschild, Arlie (1983): The managed heart. Commercialization of human feeling. Berkeley: University of California Press.

Strauss, Anselm; Fagerhaugh, Shizuko; Suczek, Barbara; Wiener, Carolyn (1980): Gefühlsarbeit. Ein Beitrag zur Arbeits- und Berufssoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 32(4): 629-651.

Weirich, Margit; Jungtäubl, Marc (2022): Interaktionsarbeit in der Pflege und die Janusköpfigkeit der Digitalisierung. In: Manzei-Gorsky, Alexandra; Schubert, Cornelius; von Hayek, Julia (Hrsg.): Digitalisierung und Gesundheit. Gesundheitsforschung. Interdisziplinäre Perspektiven (Band 4). Baden-Baden: Nomos, S. 169-205.

Weirich, Margit; Jungtäubl, Marc (2020): Situatives Handeln in der stationären Krankenpflege - Wie lässt sich das (selbst) „organisieren“? In: Porschen-Hueck, Stephanie; Jungtäubl, Marc; Weirich, Margit (Hrsg.): Agilität? Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation. Augsburg/München: Hampp, S. 207-231.