

# Auch die Arbeit am Menschen braucht Humanisierung

Von **Wolfgang Dunkel**

(erschienen in: Mitbestimmung, Heft 12/2004, 50. Jg., S. 39-41)

**Interaktive Arbeit in der Altenpflege oder beim Friseur ist anspruchsvoll. Und sie kann belastend sein. Denn ihr Erfolg oder Misserfolg hängt weitgehend davon ab, wie gut der „Kunde“ kooperiert. Ein Leitbild wie „König Kunde“ oder restriktive Zeitvorgaben sind da wenig hilfreich. Somit ist die Arbeit am Menschen ein neues Feld für Humanisierung und Arbeitsgestaltung.**

Die Humanisierung der Arbeit war bislang vor allem auf den Arbeitsschutz ausgerichtet. Dabei ging es vorrangig darum, gesundheitliche Belastungen durch Hitze, Lärm, Staub und giftige Stoffe zu verhindern und körperliche Belastungen – wie das Heben und Tragen schwerer Lasten, aber auch gesundheitsschädliche Körperhaltung bei der Bildschirmarbeit – zu vermeiden. Darüber hinaus haben Arbeitspsychologie und Arbeitssoziologie belegen können, was die Grundpfeiler einer menschengerechten Arbeitsgestaltung sind: Entscheidungsspielräume, die Vollständigkeit von Arbeitsaufgaben, Möglichkeiten der Partizipation und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz.

Was humane Arbeit ausmacht, darüber ist also eine Menge bekannt. Leider gilt das so nur für die industrielle Produktion und die Angestelltenarbeit in der Verwaltung. Das weite Feld der personenbezogenen Dienstleistungsarbeit ist hingegen noch kaum berücksichtigt worden. Dabei umfasst es so weit verbreitete wie unterschiedliche Tätigkeiten wie Pflegen und Betreuen, Beköstigen, Beherbergen, Befördern, Unterhalten, Lehren, Verkaufen, Beraten, Erziehen oder Therapieren. Und obwohl in diesen Branchen viele Millionen von Menschen tätig sind, ist bisher bei den Überlegungen zur Humanisierung der Arbeit eine für diese Tätigkeiten charakteristische Dimension zu kurz gekommen: die interaktive Arbeit.

## **Arbeitserfolg hängt auch vom Kunden ab**

„Interaktion“ ist ein Begriff aus der Soziologie und bezeichnet das Zusammenwirken mindestens zweier handelnder Menschen, die sich in dem, was sie tun, wechselseitig aneinander orientieren. Das kann ein intensives Gespräch sein, in dem man aufeinander hört und darauf Bezug nimmt, was der andere sagt. Oder auch nur ein flüchtiger Kontakt zwischen Fremden, die auf ihrem Weg über einen öffentlichen Platz versuchen, einander auszuweichen. Insofern ist „Interaktion“ etwas ganz Alltägliches, was nicht nur innerhalb von Erwerbsarbeit vorkommt. Möglicherweise liegt es aber gerade an dieser Alltäglichkeit, dass die Interaktion bislang im Hintergrund geblieben ist, wenn es um das Verständnis von Arbeit und um die Belastungen ging, die mit Arbeit verbunden sein können.

Denn unter Arbeit wurde bislang vor allem der Umgang mit - materiellen oder auch immateriellen - „Objekten“ verstanden. Wenn wir von „interaktiver Arbeit“ sprechen, meinen wir hingegen den Umgang mit „Subjekten“, also mit anderen Menschen. Immer dann, wenn sich Beschäftigte in ihrer Arbeit mit anderen Personen abstimmen müssen, leisten sie interaktive Arbeit. Diese anderen Personen können Kolleginnen oder Kollegen sein, mit denen man im Arbeitsprozess kooperiert. Es können aber auch Kunden sein, für die Dienstleistungen erbracht werden; hierauf möchte ich mich im Folgenden konzentrieren.

Das Besondere an der interaktiven Arbeit ist, dass sie nur interaktiv erbracht werden kann. Dies hört sich banal an, hat jedoch weit reichende Konsequenzen. Denn es bedeutet, dass der Arbeitserfolg nie von einer Seite allein, sondern immer von beiden Seiten abhängt. Beide Seiten müssen sich darüber einigen, was das gemeinsame Ziel ist, also welcher Art die Dienstleistung etwa eines Friseurs sein soll. Dann müssen sie sich in der Interaktion so miteinander abstimmen, dass die Dienstleistung - etwa ein Haarschnitt - erbracht werden kann. Schließlich muss Übereinstimmung darüber erzielt werden, dass das Ziel auch erreicht worden ist - also etwa die Kundin mit ihrem Haarschnitt zufrieden ist.

Dabei ist ein Punkt besonders wichtig: Diese Arbeit kann ohne die Kunden gar nicht geleistet werden. Für Beschäftigte von Dienstleistungsunternehmen, die im direkten Kundenkontakt stehen, stellen sich damit besondere Anforderungen: Sie müssen in der Lage sein, ihre Kunden so zu beeinflussen, dass diese sich in ihrem Sinne verhalten, also in produktiver Weise zur Dienstleistung beitragen.

### **Besondere Belastung: die Arbeit mit „schwierigen Kunden“**

Interaktive Arbeit ist immer eine Auseinandersetzung zwischen lebendigen Menschen, deren Ausgang offen ist. Sie ist eine Arbeit, bei der auch kulturelle Zugehörigkeiten, gesellschaftlicher Status oder individuelle Eigenschaften der beteiligten Personen in den Arbeitsprozess hineinwirken. Das kann die Sache schwierig gestalten, etwa dadurch, dass der Kunde sich einen höheren gesellschaftlichen Status zuschreibt als dem Dienstleistungsbeschäftigten und von diesem Servilität einfordert. „Schwierige“ Kunden sind deshalb auch ein beliebtes Thema bei Beschäftigten quer durch die verschiedensten Dienstleistungsbranchen, wie etwa in Einzelhandel und Gastronomie, mit denen sich Stephan Voswinkel jüngst in einer Studie für die Hans-Böckler-Stiftung befasst hat (siehe Beitrag Seite ...). Besonders „schwierig“ können Kunden dann werden, wenn sie die Dienstleistungsbeziehung gar nicht freiwillig eingegangen sind, wie dies beispielsweise bei pflegebedürftigen alten Menschen der Fall sein kann.

Arbeit mit Menschen bedeutet für die Beschäftigten auch, dass sie im Beisein anderer Personen arbeiten und von diesen „kontrolliert“ werden können. Sie müssen deshalb permanent darauf achten, wie sie sich präsentieren. Für die Dienstleistungsbeziehung, in der sie sich präsentieren, ist dabei die ganze Bandbreite der Aspekte sozialer Beziehungen von Bedeutung, unter anderem auch Macht und Herrschaft, wie sie im Leitbild: der Kunde als König aufscheint.

Dienstleistungsunternehmen versuchen die interaktive Arbeit ihrer Mitarbeiter in ihrem Sinne zu steuern. Denn die Arbeit am Kunden ist unmittelbar relevant für den Erfolg des Unternehmens. Das seit einem Jahrzehnt die Wirtschaft beherrschende Leitbild der Kundenorientierung läuft auf die unbedingte Ausrichtung der Beschäftigten auf die Bedürfnisse des Kunden hinaus. Immer freundlich bleiben zu müssen, auch wenn das Verhalten des Kunden keinen Anlass dazu gibt, kann zu einer emotional höchst belastenden Arbeitsanforderung werden. Dieser Anforderung müssen sich insbesondere jene Beschäftigte im Kundenkontakt stellen, die ihre Arbeit ohne die Kooperation des Kunden nicht erfolgreich verrichten können. Hierbei kann es notwendig sein, „Gefühlsarbeit“ zu leisten, also die eigene Gefühlsdarstellung oder gar die eigenen Gefühle zu „bearbeiten“.

Gleichzeitig versuchen die Unternehmen (und Unternehmensberater) in vielfältiger Weise auch interaktive Arbeit zu standardisieren und zu uniformieren. Dies führt, genauso wie eine zunehmende Arbeitsverdichtung und zunehmender Zeitdruck, dazu, dass die Handlungsspielräume der Beschäftigten eingeschränkt werden. So ist in der Altenpflege und neuerdings verstärkt auch in der Krankenpflege zu beobachten, dass damit ein tief greifender und konfliktträchtiger Zwiespalt entsteht: Zwischen restriktiven Arbeitsbedingungen und dem professionellen Selbstverständnis der Beschäftigten. Denn die Beschäftigten wollen gute Arbeit leisten und gute Arbeit braucht Spielräume verschiedenster Art.

Ist die Dienstleistung direkt auf die Person des Kunden gerichtet, wird also nicht nur Arbeit in Kooperation *mit* Menschen, sondern Arbeit *an* Menschen geleistet, geraten mit dem menschlichen Körper und der menschlichen Psyche zwei „Arbeitsgegenstände“ in den Blick, die jeweils höchst komplex sind und den Dienstleistungsgebern einen höchst differenzierten Umgang abverlangen können. Dabei ist hier nicht nur an soziale Kompetenzen gedacht, wie die Fähigkeit die Sichtweisen der Person mitzudenken oder Mitgefühl zu entwickeln. Denn bisweilen geht es für die Beschäftigten auch darum, sich abgrenzen zu können. Wenn etwa der unmittelbare Kontakt zu Körperflüssigkeiten Ekel hervorruft, wird es darum gehen, Distanz und eben nicht Nähe zu gewinnen. Solche Belastungen durch körperliche Nähe sind allerdings auch im fachlichen Diskurs der Altenpflege, wo dies ein großes Problem darstellt, tabuisiert; erst in jüngster Zeit beginnt man sich hiermit zu beschäftigen.

### **Herausforderung für Gewerkschaften und Betriebsräte**

Wie kann die „Arbeit am Menschen“ humanisiert werden? Worin zeigt sich „gute Arbeit“ am Menschen? Hier werden wir nur Antworten geben können, wenn wir stärker als bislang bei der Arbeitsgestaltung auf die Besonderheiten der Arbeit am Menschen, der interaktiven Arbeit achten. Wenn man dies tut, wird schnell offenkundig, dass auch scheinbar einfache Dienstleistungen eine besondere Professionalität notwendig machen, die ansonsten in der Alltäglichkeit menschlicher Interaktion versteckt bleibt. Mit einem solchen veränderten Blick wird es dann auch möglich sein, genauer als bislang zu erkennen, worin die besonderen Belastungen

personenbezogener Dienstleistungsarbeit liegen und wie man solche Belastungen abbauen kann.

Unser Ansatz wäre hier: Da interaktive Arbeit nur im Zusammenspiel mit anderen Personen erbracht werden kann, sollten nicht nur Betriebe, sondern auch die Kunden in die Gestaltung von Arbeitsbedingungen mit einbezogen werden. In Zusammenarbeit etwa mit Verbraucherverbänden und weiteren Organisationen, die Kundeninteressen vertreten, könnte es gelingen, auf so etwas wie eine „zivile Dienstleistungsarbeit“ (Voswinkel) hinzuwirken, bei der sich Beschäftigte und Kunden auf gleicher Augenhöhe begegnen können – und dabei vom Dienstleistungsunternehmen in Ruhe gelassen werden. Denn es können gerade auch restriktive Vorgaben des Unternehmens sein, die eine solche Begegnung scheitern lassen.

### **Zum Weiterlesen**

Wolfgang Dunkel, Kerstin Rieder, (Hrsg.) (2004): Interaktion im Salon. Analysen interaktiver Arbeit anhand eines Dokumentarfilms zum Friseurhandwerk. Buch mit CD. München: ISF München. 190 Seiten, 22 € inkl. Versandkosten, zu beziehen über [frank.seiss@isf-muenchen.de](mailto:frank.seiss@isf-muenchen.de).

Wolfgang Dunkel, G. Günter Voß (Hrsg.) (2004): Dienstleistung als Interaktion. München, Mering: Hampp. 312 Seiten, 27,80 €.