

Interaktionsarbeit –neue Herausforderungen an eine humane Arbeitsgestaltung

Fritz Böhle

Angaben zur Veröffentlichung / Publication details:

Böhle, Fritz. 2018. "Interaktionsarbeit –neue Herausforderungen an eine humane Arbeitsgestaltung." In *Arbeiten mit Menschen –Interaktionsarbeit humanisieren, Band 1: Gestaltungskonzepte und Forschungsbedarf*, 36–44. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.
https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5b3492b9e58deb36111b3ad7/download/978-3-7663-6392-3_Verdi_Druck.pdf.

Nutzungsbedingungen / Terms of use:

licgercopyright

Dieses Dokument wird unter folgenden Bedingungen zur Verfügung gestellt: / This document is made available under these conditions:

Deutsches Urheberrecht

Weitere Informationen finden Sie unter: / For more information see:

<https://www.uni-augsburg.de/de/organisation/bibliothek/publizieren-zitieren-archivieren/publiz/>



ver.di-Bereich Innovation und
Gute Arbeit (Hrsg.)

Arbeiten mit Menschen – Interaktionsarbeit humanisieren

Band 1:
Gestaltungskonzepte und Forschungsbedarf

Bei den Beiträgen dieses Bandes handelt es sich um die schriftliche Fassung von Vorträgen, die auf der ersten Tagung »Arbeiten mit Menschen – Interaktionsarbeit humanisieren« gehalten wurden. Die Veranstaltung hat eine entsprechende Reihe zum Thema eröffnet und fand am 18. November 2016 in der ver.di Bundesverwaltung in Berlin statt. Eingeladen hatte der ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit. Mehr Informationen: www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/interaktionsarbeit

Sonderausgabe für die ver.di Bundesverwaltung,
Bereich Innovation und Gute Arbeit,
Ressort 13, Paula-Thiede-Ufer 10, 10179 Berlin,
www.innovation-gute-arbeit.verdi.de; kontakt@verdi-gute-arbeit.de

© 2018 by Bund-Verlag GmbH, Frankfurt am Main
Herstellung: Kerstin Wilke
Konzept/Redaktion: Nadine Müller, Anke Thorein
Umschlag: 4s, Berlin, www.4s-design.de
Satz: Dörlemann Satz, Lemförde
Druck: CPI books GmbH, Leck
Printed in Germany 2018
ISBN 978-3-7663-6392-3

Alle Rechte vorbehalten,
insbesondere die des öffentlichen Vortrags,
der Rundfunksendung
und der Fernsehausstrahlung,
der fotomechanischen Wiedergabe,
auch einzelner Teile.

www.bund-verlag.de

Interaktionsarbeit – neue Herausforderungen an eine humane Arbeitsgestaltung

Fritz Böhle

Die Arbeit am und mit Menschen spielt bei der Erbringung von Dienstleistungen eine zentrale Rolle. Sie beruht im Unterschied zur Arbeit an und mit Gegenständen auf einer sozialen Interaktion und wird daher als Interaktionsarbeit bezeichnet. Im Folgenden werden (1) Rolle der Interaktionsarbeit bei Dienstleistungen, (2) ihre besonderen Merkmale sowie (3) die Berücksichtigung und Gefährdungen bei technisch-organisatorischen Entwicklungen und (4) die daraus resultierenden Anforderungen an eine humane Arbeitsgestaltung umrissen.

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 Callcenter oder bei der Softwareentwicklung. Dementsprechend kann bei Dienstleistungen unterschieden werden zwischen dem Backoffice und dem Frontoffice (vgl. 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 auftreten. So bspw. Ähnlichkeiten bei der Arbeit in der kundenorientierten 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.

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 mithilfe technischer Geräte erfolgen kann. Interaktionsarbeit umfasst dabei sowohl sogenannte Soft Skills als auch die inhaltlich-fachliche Durchführung einer Arbeitsaufgabe, wie bspw. Beratung, Verkauf, Pflege.

Interaktionsarbeit weist vier besondere Merkmale auf (vgl. Böhle / Stöger / Wehrich 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.

Herstellung einer Kooperationsbeziehung

Damit eine Dienstleistung stattfinden kann, müssen die Dienstleistenden und diejenigen, die die Dienstleistung in Anspruch nehmen, zusammenarbeiten. 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. Es sind dies:

- Tausch- bzw. Kaufs- und Verkaufsbeziehungen, wie bspw. im Handel oder bei Versicherungen;
- Dispositionsbeziehungen, wobei entweder der Dienstleistende, wie bei der Arbeitsagentur, oder der Dienstleistungsnehmer, wie bei Haushaltshilfen, jeweils anordnungs- und weisungsbefugt ist sowie
- Bearbeitungsbeziehungen, bei denen auf den Empfänger von Dienstleistungen eingewirkt wird, wie bspw. bei der Gesundheitsversorgung (vgl. Böhle / Glaser 2006, S. 325ff.).

Trotz und auch gegen diese institutionellen Rahmenbedingungen muss eine Kooperation erfolgen, damit die Dienstleistung erfolgreich stattfinden kann.

Gute Arbeit und Interaktionsarbeit

Es ist daher eine besondere Aufgabe der Dienstleistenden, diese Kooperation aktiv herzustellen (vgl. Dunkel / Wehrich 2012).

Umgang mit eigenen Gefühlen

Auch bei der Arbeit mit Objekten haben die Arbeitenden Gefühle. Solange jedoch keine Fehler passieren, hat die emotionale Verfassung der Arbeitenden keine nennenswerten Auswirkungen auf bspw. die technischen Geräte, die Formulare 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 geben (vgl. Hochschild 1983; Rastetter 2008).

Umgang mit den Gefühlen von Kunden und Klienten

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 den Trost bei Schmerzen und existenziellen Ängsten. Eine wichtige Rolle spielt dabei auch die Herstellung einer Vertrauensbeziehung.

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 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 Gegenstand von Arbeit wird, als Subjekt. Unwägbarkeiten erscheinen in dieser Perspektive nicht als Störung und Defizit, sondern als eine besondere An- und Herausforderung, die es zu bewältigen gilt (vgl. Böhle 2013, 2017). Charakteristisch für das subjektivierende Handeln ist eine dialogisch-explorative Vorgehensweise, bei der im Prozess des Ausführens Lösungswege und Ziele gefunden 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 ein assoziativ-bildhaftes Denken und eine Beziehung zum »Arbeitsgegenstand«, die nicht auf Distanz, sondern auf Nähe und Verbundenheit beruhen.



Quelle: Böhle / Stöger / Weihrich 2015, S. 19

Technisch-organisatorische Entwicklungen und Interaktionsarbeit

Bei der Analyse und Kritik technisch-organisatorischer Anforderungen und Rationalisierung wurde bisher noch kaum auf die Besonderheiten der Interaktionsarbeit Bezug genommen. So orientiert sich die Diskussion überwiegend auf die Gegenüberstellung von hoher Arbeitsteilung und Standardisierung bei tayloristischer Rationalisierung einerseits und qualifizierter, selbstverantwortlicher Arbeit bei neuen Formen der Arbeitsorganisation andererseits (vgl.

Goldmann / Jakobssen 2000; Kleemann / Matuschek 2003). Unter Bezug auf Interaktionsarbeit werden hier weitere Gefährdungen und problematische Entwicklungen sichtbar: Es sind dies die Negation und Transformation von Interaktionsarbeit, die Formalisierung und Objektivierung von Interaktionsarbeit sowie die Entgrenzung von Interaktionsarbeit und Beschränkung von Ressourcen (vgl. Böhle / Stöger / Wehrich 2015, S. 175 ff.).

Negation und Transformation von Interaktionsarbeit

Bei hoher Arbeitsteilung und Standardisierung von Dienstleistungsarbeit (tayloristische Rationalisierung) werden nicht »nur« Handlungs- und Dispositionsspielräume eingeschränkt und Qualifikationsanforderungen reduziert sowie die Leistungsverausgabung intensiviert. Darüber hinaus geraten die Dienstleistungen auch in den Konflikt zwischen der rigiden Arbeitsorganisation einerseits und dem notwendigen situativem Handeln zur Bewältigung von Unwägbarkeiten andererseits. Die Rationalisierung durch hohe Arbeitsteilung und Standardisierung von Arbeitsabläufen negiert zum einen die Besonderheiten der Interaktionsarbeit, zum anderen lässt sich diese aber niemals vollständig ausgrenzen. Sie muss damit von den Dienstleistenden »gegen« die vorgegebene Arbeitsorganisation praktiziert werden. Des Weiteren wird auch versucht die Interaktionsarbeit nicht nur zu standardisieren, sondern sie auch gänzlich zu ersetzen und die Arbeit vermehrt auf den Kunden zu übertragen. De facto werden dann aber oft die primär mit Sachaufgaben Beschäftigten mit – in der Arbeitsorganisation und offiziellen Aufgabendefinition nicht vorgesehenen – Anforderungen an Interaktionsarbeit konfrontiert.

Formalisierung und Objektivierung von Interaktionsarbeit

Im Unterschied zur tayloristischen Rationalisierung (s.o.) bleiben bei neuen Formen der Arbeitsorganisation und Rationalisierung Tätigkeiten mit breitem Aufgabenspektrum und Selbstverantwortung bestehen und entstehen neu (vgl. Moldaschl / Voß 2003). Zugleich werden aber in Unternehmen bei qualifizierten selbstverantwortlichen Tätigkeiten neue Steuerungs- und Kontrollinstrumente eingesetzt. Sie beziehen sich darauf, selbstverantwortliche Arbeit an allgemeine Verfahrensweisen zu binden und von »außen« transparent und nachvollziehbar zu machen. Seinen Ausdruck findet dies in der Prozessoptimierung, in Kennzahlen und in der Dokumentation. Dies scheint zu meist aus der Sicht der Beschäftigten sachlich durchaus angemessen, da es der Organisation von Arbeit nach Maßgabe eines planmäßig-objektivierenden Handelns entspricht. Das für Interaktionsarbeit notwendige subjektivierende Handeln sowie Gefühls- und Emotionsarbeit werden aber damit erheblich eingeschränkt und behindert. Ein kurzes Verweilen und ein Lächeln

beim Patienten sind schwer dokumentierbar, und in den objektivierten Verfahrensregeln und Prozessen tauchen nicht vorhersehbare Unwägbarkeiten und daraus resultierende zeitliche Verzögerungen usw. kaum auf.

Entgrenzung von Interaktionsarbeit und Beschränkung von Ressourcen

Nach wie vor gibt es auch Dienstleistungsarbeit, die traditionell nach den Prinzipien qualifizierter Facharbeit gestaltet ist. Leitend sind hier das Prinzip der professionellen Autonomie und entsprechendes Vertrauen des Managements gegenüber den Beschäftigten. Dabei wird oft auch explizit eine Kundenorientierung gefordert und angestrebt. Die Beschäftigten sollen weit möglichst den Wünschen der Kunden nachkommen wie bspw. beim beratungsintensiven Einzelhandel. Zugleich besteht hier aber die Gefahr, dass die besonderen Merkmale der Interaktionsarbeit und ihre Voraussetzungen kaum bewusst sind und beachtet werden. Wie Untersuchungen hierzu zeigen, werden vor allem die emotionale Beanspruchung und Erschöpfung der Dienstleistenden kaum gesehen. Die Folge ist, dass bei Maßnahmen zur Kosteneinsparung bspw. die Möglichkeit von Rückzugsräumen zur Unterbrechung des Kundenkontakts wegrationalisiert wird. Pausen ohne Kundenkontakt und Gelegenheit zum informellen Austausch mit Kolleginnen und Kollegen sind jedoch wichtige Rahmenbedingungen für Dienstleistungsarbeit. Ohne solche Rahmenbedingungen wird die Interaktionsarbeit zur massiven Belastung – und das gerade auch dann, wenn Kundenorientierung besonders betont wird.

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 (siehe dazu auch den zweiten Beitrag von Böhle sowie Müller / Thorein in diesem Band). 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. Es wurden Vorschläge für eine solche Modifizierung und Erweiterung erarbeitet (vgl. Böhle / Stöger / Weihrich 2015, S. 87ff.). Im Folgenden sei dies an den Beispielen des Gesundheitsschutzes, des Grundsatzes der Vielseitigkeit und breiten Aufgabenspektrums, der vollständigen Tätigkeit sowie der Sinnhaftigkeit der Arbeit näher erläutert.

Arbeits- und Gesundheitsschutz – mitarbeiter- und kundenorientiert

Das Ziel, die Arbeitenden vor gesundheitlichen Gefährdungen am Arbeitsplatz zu schützen, und Arbeit so zu gestalten, dass die Gesundheit gefördert wird, gilt auch für Interaktionsarbeit. Doch bei Interaktionsarbeit können sich der Schutz und die Förderung der Gesundheit nicht (mehr) auf die Dienstleistenden beschränken, sondern müssen immer auch die Kunden und Klienten miteinbeziehen. Bei der Realisierung von Erleichterungen für die Arbeitenden müssen auch die Auswirkungen auf Kunden und Klienten berücksichtigt werden, und umgekehrt darf die Erfüllung von Kunden- und Klientenwünschen nicht zum Alibi für Belastungen der Dienstleistenden werden. Beim Schutz und der Förderung der Gesundheit muss somit nach gemeinsamen Belangen und Interessen zwischen den Dienstleistenden einerseits und Kunden und Klienten andererseits gesucht und Unterschiede wie Gegensätze ausbalanciert werden. Ein weithin gelungenes Beispiel hierfür ist das Rauchverbot in Gaststätten und Ähnliches könnte ggf. auch hinsichtlich der Lärmreduzierung erreicht werden. Des Weiteren muss sich die Arbeitsgestaltung auch auf die »Mitarbeit« durch die Kunden und die Förderung ihrer Kooperationsbereitschaft beziehen. Ungeduld, Aggressivität usw. bei Kunden werden vielfach (erst) durch Rahmenbedingungen, unter denen die Dienstleistung erbracht wird, wie bspw. lange Wartezeiten u.Ä., hervorgebracht. Und schließlich sind bei Interaktionsarbeit neben physischen immer auch psychische Belastungen und Gefährdungen in den Gesundheitsschutz und die Gesundheitsförderung einzubeziehen. So geht es beispielsweise bei der Pausengestaltung bei Interaktionsarbeit vor allem um die Ermöglichung von interaktionsfreien Pausen und entsprechenden Rückzugsräumen.

Vielseitigkeit – Begrenzung von Entgrenzung

Vielseitigkeit und ein breites Aufgabenspektrum sind auch bei Dienstleistungen für die Erhaltung und die Entwicklung der Gesundheit, Qualifikation und der Persönlichkeit 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 Zuständigkeiten zu verweisen.

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 daher bei Interaktionsarbeit notwendig, Unwägbarkeiten bei den Arbeitsanforderungen und im Arbeitsablauf zu berücksichtigen und Handlungsspielräume für situative und informelle Arbeitspraktiken bzw. »subjektivierendes« 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 und bewältigt werden.

Sinnhaftigkeit der Arbeit – Gebrauchswert der Dienstleistung

Im DGB-Index Gute Arbeit wird festgehalten, dass Beschäftigte ihre Arbeit dann als sinnvoll empfinden, »wenn sie das Gefühl haben, an der Erstellung gesellschaftlich nützlicher Produkte und Dienstleistung beteiligt zu sein« (DGB-Index Gute Arbeit, o.J.). Da bei Interaktionsarbeit eine besondere Nähe zu Kunden und Klienten besteht, bemisst sich für die Dienstleistenden der gesellschaftliche Nutzen vor allem auch nach dem unmittelbaren Sinn für Kunden und Klienten. Dies spielt auch deshalb eine Rolle, da Dienstleistende Kunden zur Mitarbeit motivieren und auf deren gefühlsmäßige Stimmung Einfluss nehmen müssen. Für Dienstleistende wird es daher zu einer besonderen Belastung, wenn sie den »Gebrauchswert« der Dienstleistung für Kunden und Klienten nicht erkennen und nachvollziehen können. Dies ist bspw. der Fall, wenn beim Verkauf die Leistung primär nach Quantitätskriterien – unabhängig von der Zufriedenheit der Kunden – bemessen wird, oder bei Behörden die strikte Durchsetzung von Verwaltungsvorschriften – ohne Ansehen der Person und konkreten Situation – Priorität hat. Bewertungen durch Kunden und Klienten können in dieser Perspektive nicht nur als Kontrolle der Dienstleistenden fungieren, sondern auch von den Dienstleistenden genutzt werden, um von den Unternehmen verursachte Qualitätsmängel transparent zu machen. Des Weiteren sind Rückmeldungen durch Kunden und Klienten auch für die Dienstleistenden eine maßgebliche Quelle der Anerkennung ihrer Arbeit und können bzw. könnten auch in dieser Weise genutzt und gehandhabt werden.

Die hier umrissenen Modifizierungen und Erweiterungen von Grundsätzen humaner Arbeitsgestaltung haben nur exemplarischen Charakter (zu wei-

teren Beispielen und Ausführungen Böhle / Stöger / Wehrich 2015). Sie sind in der weiteren Diskussion aufzugreifen, weiterzuentwickeln und in praktische Maßnahmen und Modelle der Arbeitsgestaltung umzusetzen. Im Besonderen ist dabei der Frage nachzugehen, in welcher Weise mit der Digitalisierung von Arbeit neue Gefährdungen sowie ggf. auch neue Möglichkeiten und Chancen für eine humane Gestaltung der Arbeit entstehen und wie also die Digitalisierung für eine humane Gestaltung von Dienstleistungsarbeit in besonderer Weise gestaltet werden kann und muss.

Literatur

- Böhle, F. (2013): Subjektivierendes Arbeitshandeln. In: H. Hirsch-Kreinsen / H. Minsen (Hg.): Lexikon der arbeits- und Industriesoziologie. Berlin, S. 456–461.
- Böhle, F. (2017): Arbeit als subjektivierendes Handeln. Handlungsfähigkeit bei Unwägbarkeiten und Ungewissheit. Wiesbaden.
- Böhle, F. / Glaser, J. (Hg., 2006): Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung. Wiesbaden.
- Böhle, F. / Stöger, U. / Wehrich, M. (2015): Interaktionsarbeit gestalten. Vorschläge und Perspektiven für humane Dienstleistungsarbeit. Berlin.
- DGB-Index Gute Arbeit (o. J.) (Internet: dgb-index-gute-arbeit.de; zuletzt aufgerufen am 10.9.2014).
- Dunkel, W. / Wehrich, M. (Hg., 2012): Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen. Wiesbaden.
- Ernst, G. / Kopp, I. (2011): Interaktionsarbeit als zentrales Element der Dienstleistungsinnovation. In: L. Schröder / H. J. Urban (Hg.): Gute Arbeit. Folgen der Krise, Arbeitsintensivierung, Restrukturierung. Frankfurt a.M., S. 261–273.
- Frenkel, S. J. / Korczynski, M. / Shire, K. A. / Tam, M. (1999): On the Front Line. Organisation of Work in the Information Economy. Ithaca/NY.
- Goldmann, M. / Jakobsen, H. (2000): Trends betrieblicher Modernisierung im Einzelhandel. Neue Wege des Technologieinsatzes, der Arbeitsgestaltung und Personalpolitik in einer Frauenbranche. Dortmund.
- Hochschild, A. R. (1983): The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling. Berkeley.
- Holtgrewe, U. (2001): Organisationsdilemmata und Kommunikationsarbeit. Callcenter als informatisierte Grenzstellen. In: I. Matuschek / A. Henninger / F. Kleemann (Hrsg.): Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde, Gestaltungskonzepte, theoretische Perspektiven. Wiesbaden, S. 55–70.
- Kleemann, F. / Matuschek, J. (Hg., 2003): Immer Anschluss unter dieser Nummer. Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Call Centern. Berlin.
- Moldaschl, M. / Voß, G. G. (Hg., 2003): Subjektivierung von Arbeit. München/Mering.
- Rastetter, D. (2008): Zum Lächeln verpflichtet. Emotionsarbeit im Dienstleistungsbereich. Frankfurt/New York.
- Strauss, A. / Fagerhaugh, S. / Suczek, B. / Wiener, C. (1985): Social Organization of Medical Work. Chicago.