

Effizienzsteigerung in der Interaktionsarbeit durch Standardisierung und *aesthetic labour*

inter
aktions
arbeit
gestalten

Kurzbericht 01

1. Einleitung

In vielen Branchen und Organisationen geht Erwerbsarbeit mit einem Streben nach Effizienz beziehungsweise gesteigerter Arbeitsproduktivität einher. Derartige Bestrebungen sind nicht nur in der klassischen Produktionsarbeit verbreitet, sondern betreffen auch die Dienstleistungs- und Interaktionsarbeit. Da der Arbeitsgegenstand in der Interaktionsarbeit allerdings ein anderer Mensch ist, ist sie - verglichen mit Produktionsarbeit - weit weniger planbar und geht mit Unwägbarkeiten einher (Böhle/Wehrich, 2020). Dieser Kurzbericht zeigt auf, inwieweit auch Interaktionsarbeit Bestrebungen der Standardisierung, Routinisierung und Rationalisierung unterworfen ist, um die Effizienz der Arbeit an und mit Menschen zu steigern. Zudem verweist er auf gewisse Entwicklungen; wurden in den 1990er-Jahren vor allem Prozesse optimiert, rückte in den 2000er-Jahren auch die äußerliche Erscheinung und das Auftreten von Beschäftigten immer mehr in den Vordergrund, sodass die ästhetische Komponente der Arbeit an und mit Menschen in gewissen Branchen immer bewusster dazu genutzt wurde, ein bestimmtes Image aufzubauen, das der Kundenbindung und damit dem wirtschaftlichen Erfolg von Organisationen dienlich sein soll. Daher beleuchtet der vorliegende Kurzbericht zwei miteinander verknüpfte Themenfelder, die zur Effizienzsteigerung beitragen sollen: die Standardisierung interaktiver Arbeit sowie die Nutzung von *aesthetic labour*.

2. Standardisierung und Rationalisierung der Interaktionsarbeit

Ähnlich wie in der industriellen Produktion gibt es auch in der Dienstleistungs- und Interaktionsarbeit Bemühungen, Prozesse zu strukturieren, zu standardisieren und ggf. zu rationalisieren. Allerdings können diese Bestrebungen von Widersprüchen gekennzeichnet sein, denn Kundenorientierung und bürokratische Effizienz sind nicht immer miteinander vereinbar (Korczyński et al., 2000). Im

Gegensatz zur industriellen Produktion ist in der Interaktionsarbeit die Kundschaft (die Dienstleistungsnehmenden) beim Erstellen der Leistung präsent und teilweise sogar aktiv an der Wertschöpfung beteiligt, sodass man von einer Ko-Produktion sprechen kann. Der bzw. die Beschäftigte ist dadurch in gewissem Maße gezwungen, auf KundInnen und deren Wünsche, Gefühle, Verhalten sowie auf mögliche unvorhersehbare Ereignisse einzugehen. Daher ist es in der Interaktionsarbeit schwieriger, Prozesse vorab zu strukturieren oder zu standardisieren, denn soziale Interaktionen mit KundInnen, PatientInnen, SchülerInnen oder ähnlichen Gruppen sind nur begrenzt vorhersehbar bzw. planbar.

Interaktionsarbeit und der Förderschwerpunkt „Arbeiten an und mit Menschen“

Der Begriff „Interaktionsarbeit“ beschreibt die Arbeit an und mit Menschen. Sie lässt sich damit als Prozess verstehen, in dem Individuen einander wechselseitig wahrnehmen und agieren, um bestimmte Ziele zu erreichen. Obwohl soziale Interaktionen mit anderen Menschen für viele Beschäftigte ein grundlegender Bestandteil ihrer täglichen Arbeit sind, hat der Begriff „Interaktionsarbeit“ bislang kaum Einzug in die wissenschaftliche und gesellschaftliche Debatte sowie die betriebliche Praxis gefunden. Das möchte der Förderschwerpunkt des Bundesministeriums für Bildung und Forschung „Arbeiten an und mit Menschen“ sowie das zugehörige Metaprojekt „Interaktionsarbeit: Wirkungen und Gestaltung des technologischen Wandels“ (InWiGe) ändern.

Mehr Informationen dazu finden Sie auf www.interaktionsarbeit.de



Die fortschreitende Rationalisierung und Standardisierung gewisser Tätigkeiten und Berufe im Dienstleistungssektor anhand des tayloristischen Prinzips, das aus der Produktionsarbeit bekannt ist, wird auch als McDonaldisierung bezeichnet (Ritzer, 1996). Die McDonaldisierung umschreibt eine Art der Arbeitsorganisation, in der Dienstleistungsarbeit von extremer Standardisierung durch Vorstrukturierungen und -spezifizierungen geprägt ist (ebd.). Ein Beispiel dafür sind die Self-Service-Stationen in der Schnell-Gastronomie: Bestellprozess und Bezahlung finden an Computern in den Filialen statt; interagiert wird nur noch bei der Abholung der Produkte an der Theke. So wird durch technische Hilfsmittel der Kontakt bzw. die soziale Interaktion zwischen Beschäftigten und KundInnen reduziert, um Prozesse so effizient wie möglich zu gestalten.

Ritzer (1996) identifiziert vier Dimensionen der fortschreitenden Rationalisierung von Dienstleistungssettings: Effizienz im Sinne der industriellen Produktion; die Berechenbarkeit und Vergleichbarkeit von Leistungen; die Vorstrukturierung von Prozessen durch Skripte und Ablaufreglements und die Kontrolle durch technische Hilfsmittel (Korczyński et al., 2000). Im Unterschied zur industriellen Produktion ist die Arbeit an und mit Menschen, wie bereits erwähnt, allerdings weniger planbar sowie schwieriger standardisierbar und kontrollierbar, da das Arbeitsmittel oftmals kein materielles Gut ist (Birken/Dunkel, 2013).

Leidner (1993) unterscheidet drei Idealtypen von interaktiver Arbeit im Dienstleistungsprozess. Allen gemein ist, dass ihr Erfolg nicht unwesentlich von der Qualität der sozialen Interaktion zwischen Dienstleistungsgebenden und -nehmenden abhängt. Erstens gibt es Interaktionsarbeit, die untrennbar mit dem Ergebnis der Dienstleistung verhaftet ist. Jene Interaktionsarbeit wird beispielsweise in der Psychotherapie geleistet, denn die Interaktionen zwischen TherapeutIn und PatientIn beeinflussen maßgeblich den Behandlungserfolg. In der zweiten Form ist das Ergebnis der Dienstleistung von der interaktiven Arbeit getrennt, jedoch spielen die Erfahrungen der Kundschaft mit der Dienstleistung eine Rolle. Dies ist beispielsweise beim Reisen der Fall. Auch wenn das Hauptanliegen der Transport zwischen zwei Orten ist, wird zumindest implizit erwartet, dass die Reise freundliches Servicepersonal einschließt. Dennoch sind Dienstleistung und Interaktionsarbeit voneinander getrennt, da eine Reise, welche in diesem Fall das Produkt darstellt, theoretisch auch ohne Servicepersonal stattfinden könnte. Der dritte Idealtyp bezieht sich auf Interaktionsarbeit, die völlig unabhängig vom Produkt stattfindet. Ein Beispiel ist der Verkauf von Versicherungen. Obwohl das Auftreten der



VerkäuferInnen wahrscheinlich wichtig für den Vertragsabschluss ist, spielt es keine Rolle, welches konkrete Produkt verkauft wird, da das Verkaufspersonal - trotz Beratungsleistung - nicht in direkter Verbindung zum Produkt steht oder gar Teil dessen ist. Die Existenz des dritten Idealtyps ist jedoch kritisch zu betrachten, da KundInnen heutzutage im Internet auch ohne Beratungsleistung selbstständig Versicherungen o.ä. abschließen können.

Die Unterschiede in diesen Idealtypen der Interaktionsarbeit bedingen, dass auch Standardisierung in unterschiedlichen Formen und je nach Art der Dienstleistung erfolgt. Überdies sorgen etwaige Unwägbarkeiten bei der Arbeit mit Menschen dafür, dass Organisationen sich womöglich eine gewisse Flexibilität im Arbeitsprozess erhalten wollen. Ob und inwieweit insbesondere der emotionale Aspekt interaktiver Arbeit standardisierbar ist bzw. von Organisationen standardisiert wird, hängt laut Leidner (1993) von drei Faktoren ab. Erstens muss die Organisation davon überzeugt sein, dass die Qualität der Interaktionsarbeit maßgeblich für den wirtschaftlichen Erfolg ist. Zweitens geht die Organisation davon aus, dass die Beschäftigten selbst nicht genügend auf ihr Verhalten bzw. Auftreten in der Kundeninteraktion achten; daher wird standardisiert, um jenen Aspekt unter Kontrolle zu bringen. Drittens ist die spezifische Tätigkeit zu beachten, denn einige interaktive Tätigkeiten sind relativ leicht standardisierbar, wohingegen es für andere Tätigkeiten kaum möglich erscheint.

Beispielsweise kommen im Konzept von McDonalds verschiedene Elemente der Standardisierung vor. Das Unternehmen war Vorreiter in der Standardisierung und der Massenproduktion von Essen (und Service), welches

weltweit in der gleichen Qualität verfügbar ist, schnell zubereitet und mit einem Lächeln überreicht wird (Leidner, 1993). Die Beschäftigten tragen Uniformen und sollen nicht durch unkonventionelle Frisuren, zu viel Schmuck oder Make-Up auffallen. Kundeninteraktionen folgen einem Skript und viele Arbeitsschritte sind maschinell geregelt; beispielsweise gibt es optische Signale um anzuzeigen, wann Burger gedreht werden müssen. Daher werden sowohl die Arbeitshandlungen als auch die Produkte standardisiert und durch technische Hilfsmittel unterstützt. Der Kontakt zwischen Beschäftigten und der Kundschaft beschränkt sich auf ein Mindestmaß, da das Produkt so schnell wie möglich serviert werden soll.

Während in diesem Beispiel die Kundschaft bereits beim Betreten der Filiale entschieden hat, etwas zu kaufen, müssen bei anderen interaktiven Tätigkeiten die Kunden erst vom Kauf eines Produktes bzw. einer Dienstleistung überzeugt werden. Dies ist beispielsweise bei Versicherungen der Fall. Dort steht vielmehr die Standardisierung des Verhaltens und des Auftretens der Beschäftigten im Vordergrund. Diese haben in der Regel spezielle Trainings durchlaufen, in denen nicht nur bestimmte Skripte verinnerlicht wurden, sondern auch Gesten, die Intonation der Stimme sowie diverse Handlungsschritte - vom Anklopfen an der Tür, bis hin zur Verabschiedung - welche nach den Vorgaben der Organisation erlernt wurden. Diese Art der Vorstrukturierung zielt darauf ab, das Verhalten der KundInnen so vorhersehbar wie möglich zu machen und diese durch gezielte Interaktionsschritte so zu manipulieren, dass erfolgreiche Geschäftsabschlüsse folgen (ebd.). Die Standardisierung interaktiver Tätigkeiten kann also einerseits mithilfe prozessunter-

stützender, technischer Mittel oder klar strukturierter Handlungsanweisungen erfolgen. Andererseits kann sie aber auch die beschäftigte Person selbst betreffen und beispielsweise sein/ihr Erscheinungsbild oder sein/ihr Auftreten betreffen. Der Einbezug der ästhetischen Komponente in den Arbeitsprozess wird als *aesthetic labour* bezeichnet und im Folgenden ausführlicher thematisiert.

3. *Aesthetic Labour* und Interaktionsarbeit

Der Begriff *aesthetic labour* entstammt der britischen Arbeitssoziologie und bezieht sich auf das nach außen hin verkörperte Selbst von Beschäftigten (Waring, 2011; Witz et al., 2003). Auch wenn die Geschichte der ästhetischen Komponente der Arbeit weit zurückreicht, wurde *aesthetic labour* vor allem ab dem Ende des 20. Jahrhunderts von Organisationen instrumentalisiert, da erkannt wurde, dass das Äußere von Beschäftigten gewinnbringend bzw. werbewirksam eingesetzt werden kann (Warhurst/Nickson, 2020). Es werden in verschiedenen Studien vor allem zwei Komponenten hervorgehoben: Einerseits das äußere Erscheinungsbild der Beschäftigten und andererseits deren Auftreten; dazu gehören beispielsweise auch Umgangsformen oder das sprachliche Vermögen (Leidner, 1993). Laut Jeffes (1998) ist *aesthetic labour* in folgenden Berufsgruppen bzw. -bildern von besonderer Wichtigkeit: Models und SchauspielerInnen, ModeratorInnen, VerkäuferInnen, GeschäftsführerInnen, PolitikerInnen, KosmetikerInnen, FitnesstrainerInnen und Serviceberufe in der Öffentlichkeitsarbeit sowie der Gastronomie (Warhurst/Nickson, 2020).



Im Zuge bereits erwähnter Bestrebungen, die Effizienz und Produktivität zu steigern, nutzen auch Organisationen vermehrt die ästhetische Komponente der Arbeit, um jene Ziele zu verwirklichen (Mears, 2014). Dies beinhaltet, das Aussehen und/oder Auftreten der Beschäftigten an die Vorgaben oder Vorstellungen der Organisation anzupassen und dadurch in gewissem Maße zu standardisieren. Durch das



Aussehen bzw. Auftreten der Beschäftigten soll ein besonderes Image erzeugt und an die Kundschaft vermittelt werden. Jenes Aussehen und/oder Auftreten entfaltet seine Wirkung vor allem in der direkten Interaktion mit KundInnen und ähnlichen Gruppen.

Auch bewusste Sexualisierung kann ein Bestandteil von *aesthetic labour* sein; empirische Studien deuten darauf hin, dass derartige vor allem in der Gastronomie, im Handel und bei FlugbegleiterInnen verbreitet ist. Bereits seit den 1960er Jahren unterliegen FlugbegleiterInnen strengen Vorgaben bezüglich ihres Aussehens; Kurse für die richtige Wahl von Kleidung und Make-Up sowie im Hinblick auf ihr Auftreten sind seither weit verbreitet (Leidner, 1993). In einigen Fällen wird auch mit bestimmten Düften gearbeitet, um bei der Kundschaft Assoziationen mit der Organisation hervorzurufen (Waring, 2011). Aber auch in Handel und Gastronomie finden Prinzipien von *aesthetic labour* Anwendung. Beispielsweise stellt die amerikanische Fast-Food-Kette „Hooters“ nur Frauen ein, die in provokanter Kleidung die Gäste bewirten (Warhurst/Nickson, 2020). Jene Beschäftigte sollen dem Schönheitsideal amerikanischer Frauen bestmöglich entsprechen und dadurch die Kundschaft anziehen. Doch nicht nur weibliche Beschäftigte werden sexualisiert. Die US-amerikanische Modemarke „Abercrombie and Fitch“ wirbt mit leicht bekleideten männlichen und weiblichen Models, um KundInnen in die Läden zu locken. Überdies sollen Kundinnen vorwiegend von männlichen Verkäufern beraten werden und Kunden von weiblichen Verkäuferinnen (ebd.).

In jenen Beispielen ist die Interaktionsarbeit also darauf ausgerichtet, die Kundschaft mit körperlichen Attributen anzusprechen und zu beeinflussen. Ziel ist es, die Sinne der potenziellen KäuferInnen durch bzw. während der Interaktionsarbeit anzusprechen und dadurch den Arbeitsprozess sowie dessen Outcomes zu beeinflussen. Die Instrumentalisierung menschlicher Sinne für Werbezwecke wird auch als *affective labour* bezeichnet, da Emotionen und Affekte bei KundInnen ausgelöst werden sollen (Waring, 2011). Inwieweit eine derartige Instrumentalisierung soziale Interaktionen bzw. die Beziehung zwischen Beschäftigten und KundInnen beeinflusst, ist eine empirische Frage, die es in künftiger Forschung zu klären gilt.

Die Ästhetisierung von Arbeit könnte einigen Beschäftigten allerdings auch Vorteile bieten. Sind die Ästhetik und/oder das Auftreten von Beschäftigten kongruent zu den Erwartungen der Kundschaft, könnte mehr Anerkennung – beispielsweise in Form von höherem Trinkgeld oder einer als besonders kompetent wahrgenommenen Beratung – die Folge sein (Warhurst/Nickson, 2007). Gleichzeitig sind aber auch negative Folgen von zu viel

Die ästhetische Komponente der Arbeit

Das äußere Erscheinungsbild von Beschäftigten ist seit Langem ein Ansatzpunkt organisationaler Einflussnahme. Beispielsweise soll das Tragen von Uniformen mehrere Zwecke erfüllen, wie den Schutz der Beschäftigten oder das Hervorheben einer gewissen Funktion oder Position. Gleichwohl wird dadurch die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Organisation unterstrichen – sowohl den Beschäftigten als auch der Kundschaft gegenüber. Organisationen nutzen die Beschäftigten dadurch als eine Art Aushängeschild; deren Individualität tritt zugunsten des einheitlichen Erscheinungsbildes der Organisation zurück. Ungefähr seit den 2000er-Jahren wandelt sich dies, denn seither rückt das individuelle Aussehen und Auftreten der Beschäftigten immer mehr in den Fokus von Organisationen. Dabei dürfen sich Beschäftigte in gewissen Branchen in der Interaktion mit der Kundschaft in ihrer Individualität zeigen – insbesondere zum (wirtschaftlichen) Wohle der Organisation.

Perfektion denkbar, denn die Kundschaft könnte sich dadurch eingeschüchtert oder verunsichert fühlen (ebd.), was sich insbesondere bei Verkaufstätigkeiten negativ auf die Kaufentscheidung auswirken könnte.

Das Themenfeld *aesthetic labour* wirft sowohl rechtliche als auch moralische Fragen auf, nämlich im Hinblick auf den Ausschluss gewisser Personengruppen von bestimmten Dienstleistungsberufen. Erfahren Menschen aufgrund ihres Äußeren Diskriminierung unterschiedlicher Art und werden womöglich sogar von bestimmten Tätigkeiten ausgeschlossen, spricht man von „Lookismus“ (Waring, 2011). Es ist daher kritisch zu hinterfragen, ob und inwieweit Organisationen das Aussehen sowie Auftreten von Beschäftigten zusätzlich zur vertraglich vereinbarten Arbeitsleistung nutzen dürfen. Dies könnte mit einer versuchten ‚Standardisierung‘ von individuellen Persönlichkeiten, Erfahrungen und Emotionen von Beschäftigten einhergehen, zu Gunsten des wirtschaftlichen Erfolges von Organisationen. Die Konsequenzen derartiger Entwicklungen sowie gesetzlicher und moralischer Fragen bezüglich *aesthetic labour* sollten in künftigen Studien thematisiert werden.

4. Fazit

Der vorliegende Kurzbericht zeigt auf, dass auch die Arbeit an und mit Menschen Tendenzen von Effizienz- und Produktivitätssteigerungen unterworfen ist. Wurden seit den 1990er-Jahren vor allem Prozesse standardisiert und rationalisiert, werden seit den 2000er-Jahren verstärkt auch individuelle bzw. ästhetische Merkmale von Beschäftigten immer mehr in den Blick genommen, um den wirtschaftlichen Erfolg von Organisationen zu steigern. Das Konzept *aesthetic labour* bezieht sich dabei auf das Aussehen und Auftreten von Beschäftigten, welches von Organisationen gezielt eingesetzt werden kann – beispielsweise um die Attraktivität der Organisation gegenüber der Kundschaft zu unterstreichen. Dadurch soll ein gewisses Image erzeugt werden; dieses wird vor allem in der direkten Interaktion an die Kundschaft und ähnliche Gruppen vermittelt. Ähnlich wie in der klassischen Produktionsarbeit wurden somit auch für die Interaktionsarbeit Prinzipien entwickelt, um deren Effizienz zu steigern. Standardisierung ist dabei von besonderer Relevanz; diese bezieht sich jedoch nicht mehr nur auf Prozesse, sondern auch auf das Aussehen und Auftreten von Beschäftigten. Einerseits wirft dies rechtliche Fragen bezüglich möglicher Diskriminierungen auf. Andererseits geht dies auch mit moralischen Fragen einher, da eigentlich für eine Tätigkeit qualifizierten Beschäftigten aufgrund ästhetischer Merkmale womöglich der Zugang dazu verwehrt bleibt. Die Sichtweisen der Beschäftigten sollten ebenfalls einbezogen werden, da *aesthetic labour* auch positiv konnotiert sein könnte, da sich in gewissen



Berufsfeldern Chancen aus dem passenden Aussehen bzw. Auftreten bieten könnten.

Die künftige Forschung sollte all jenen Fragen nachgehen und die Verknüpfung von Interaktionsarbeit, Standardisierung und *aesthetic labour* aktiv in den Blick nehmen. Zum einen sollte diese Verknüpfung empirisch, konzeptionell und theoretisch weiter ausgearbeitet werden. Zum anderen sollten Analysen darüber generiert werden, welche Auswirkungen und Implikationen mit jenen Verknüpfungen für die Arbeitsgestaltung einhergehen.

Literatur

- Birken, T./Dunkel, W. (2013). Dienstleistungsforschung und Dienstleistungspolitik. Eine Bestandsaufnahme internationaler Literatur zu service science und service work. Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Düsseldorf.
- Böhle, F./Wehrich, M. (2020). Das Konzept der Interaktionsarbeit. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 74, 9-22.
- Jeffes, S. (1998). Appearance is Everything. Sterling House, Pittsburgh.
- Korczynski, M./Shire, K./Frenkel, S. (2000). Service Work in Consumer Capitalism: Customers, Control and Contradictions. Work, Employment and Society, 14, 669-687.
- Leidner, R. (1993). Fast Food Fast Talk – Service Work and the routinization of everyday life. University of California Press, Berkeley.
- Mears, A. (2014). Aesthetic Labor for the Sociologies of Work, Gender, and Beauty. Sociology Compass, 8, 1330-1343.
- Ritzer, G. (1996). The McDonaldization of society: an investigation into the changing character of contemporary social life. Pine Forge Press, Thousand Oaks.
- Warhurst, C./Nickson, D. (2007). A new labour aristocracy? *Aesthetic labour* and routine interactive service. Work, Employment and Society, 21, 785-798.
- Warhurst, C./Nickson, D. (2020). Aesthetic Labour. Sage Publications, London.
- Waring, P. (2011). Keeping up Appearances: *Aesthetic Labour* and Discrimination Law. Journal of Industrial Relations, 53, 193-207.
- Witz, A./Warhurst, C./Nickson, D. (2003). The labour of aesthetics and the aesthetics of organization. Organization, 10, 33-54.