

Interaktive Arbeit – das soziologische Konzept

Wolfgang Dunkel/Margit Weihrich

In der Einleitung zu diesem Band ist das Ausgangsproblem des Projekts PiA skizziert worden: Kunden und Dienstleister sind bei der Erstellung der Dienstleistung wechselseitig aufeinander angewiesen; soll die Dienstleistung erbracht werden, müssen sie in der Lage sein zu kooperieren. Mit dem Konzept der interaktiven Arbeit werden die Leistungen von Kunden und Dienstleistern in den Blick genommen, die für die Herstellung von Kooperation notwendig sind. Im Folgenden wollen wir dieses Konzept näher darstellen. Hierzu werden wir in einem ersten Teil die Genese des Konzepts rekonstruieren, die ihren Anfang in einem von der Deutschen Forschungsgemeinschaft finanzierten Projekt zu „Dienstleistung als Interaktion“ nahm, das im Jahr 2000 mit seiner Arbeit begonnen hatte (1). In den weiteren Schritten wollen wir unseren spezifischen Zugang, der interaktive Dienstleistungsarbeit als Auseinandersetzung mit sozialen Abstimmungsproblemen in der Dienstleistungsbeziehung fasst, vorstellen. Ausgangspunkt bei der Beschreibung des Untersuchungsgegenstandes ist dabei das Dienstleistungsdreieck, in dem die Perspektiven der wesentlichen Akteure des Dienstleistungsgeschehens einbezogen sind: die Kunden, die Dienstleistungsfachkräfte und die Dienstleistungsunternehmen (2). Sodann wird die Basis des Erklärungsmodells vorgestellt: soziale Abstimmungsprobleme, die das soziale Zusammenleben im Allgemeinen (3) und die Dienstleistungsbeziehungen im Besonderen (4) kennzeichnen. Diese Probleme können auf der Ebene der Dienstleistungsunternehmen (5) und in der interaktiven Arbeit selbst (6) bearbeitet werden. Dieser von uns vertretene konzeptionelle Zugang öffnet nicht nur den Blick darauf, wie Dienstleistungsbeziehungen gesellschaftlich geformt und über interaktive Arbeit (re-) produziert werden, sondern auch darauf, dass Dienstleistungsbeziehungen wiederum Gesellschaft hervorbringen (7).

1. Zur Genese des Konzepts „interaktive Arbeit“

Die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die am Verbundvorhaben PiA beteiligt sind, arbeiten zum Teil bereits seit längerem an der Entwicklung eines konzeptionellen Zugangs zur interaktiven Arbeit in Dienstleistungsbeziehungen. Ausgangspunkt dieser Zusammenarbeit war das DFG-Projekt „Dienstleistung als Interaktion“ (vgl. Dunkel/Voß 2004), das sich zum Ziel gesetzt hatte, die spezifischen sozialen Qualitäten personenbezogener Dienstleistungsarbeit in den Blick zu nehmen. Dabei wurde zum einen an der Ko-Produktionsthese (Gross/Badura 1977), zum anderen am Dienstleistungs-dreieck angesetzt sowie der theoretische und empirische Fokus auf den Prozess der Dienstleistungsinteraktion gerichtet.

Zur *theoretischen* Fokussierung des DFG-Projekts: Um die Interessenkonstellationen und Handlungsmöglichkeiten der an der Dienstleistungsinteraktion beteiligten Akteure fassen zu können, haben Margit Wehrich und Wolfgang Dunkel (2003) auf das Programm einer erklärenden Soziologie zurückgegriffen. Sie konnten zeigen, dass die Notwendigkeit der Ko-Produktion in der interaktiven Dienstleistungsarbeit Dienstleistungsgeber (DLG) und Dienstleistungsnehmer (DLN) vor eine Reihe von sozialen Abstimmungsproblemen stellt, die allein durch den Tausch von Leistung gegen Geld nicht zu lösen sind.

Zur *empirischen* Fokussierung des DFG-Projekts: Für die Untersuchung von Dienstleistungsinteraktionen wurde auf das Dienstleistungs-dreieck zurückgegriffen, das u. a. von Nerdinger (1994) vorgeschlagen worden war, sowie auf die Überlegungen von Erving Goffman zum sogenannten „schadhaften Objekt“ (Goffman 1973: 309) als dem auszuhandelnden Gegenstand von Dienstleistungsarbeit, also dem Problem, das in der Dienstleistungsinteraktion gelöst werden soll. Empirisch wurde dies in den Untersuchungsfeldern der Altenpflege, der Arbeit von Zugbegleitern bei der Deutschen Bahn und der Call-Center-Arbeit mit einem qualitativen Instrumentarium so umgesetzt, dass Interaktionen beobachtet, die Perspektive der Organisation über Expertengespräche und die Perspektiven der Interaktionspartner auf die Dienstleistungsinteraktion mit qualitativen Interviews erhoben wurden. Innovativ war hier, dass auch die Kunden als aktiv Beteiligte aufgefasst und in die Erhebung einbezogen wurden – ein Perspektivenwechsel, der in den sich an das DFG-Projekt anschließenden Beiträgen zum „arbeitenden Kunden“ (Voß/Rieder 2006) und dann im Projekt PiA weiter vorangetrieben wurde.

Der Begriff der interaktiven Arbeit selbst wurde allerdings in einem anderen Projektzusammenhang geprägt, dem BMBF-geförderten Kooperationsnetz prospektive Arbeitsforschung (KoprA – vgl. zum Überblick Dunkel/Sauer 2006). Interaktive Arbeit wurde hier zum einen als eine allgemeine Dimension von Arbeit

konzeptualisiert, die nicht nur im Rahmen von Dienstleistungsbeziehungen, sondern generell in kooperativen Arbeitsbeziehungen von Bedeutung ist (vgl. Bolte/Porschen 2006b; Dunkel et al. 2006). Zum anderen wurde der Begriff der interaktiven Arbeit auf die Zusammenarbeit von Dienstleistern und Kunden bezogen und für diesen Fall präzisiert (Dunkel/Wehrich 2006).

Parallel hierzu wurde in dem (ebenfalls BMBF-geförderten) Verbundvorhaben Intakt (vgl. zum Überblick Böhle/Glaser 2006) das Konzept der „Interaktionsarbeit“ (erstmal in Büssing/Glaser 1999) entwickelt, in dem wesentliche Komponenten der interaktiven Dimension personenbezogener Dienstleistungsarbeit gebündelt wurden: Gefühlsarbeit im Sinne von *sentimental work* nach Anselm Strauss (Strauss et al. 1980), Emotionsarbeit im Sinne von *emotional labor* nach Arlie Hochschild (1983) und subjektivierendes Arbeitshandeln (Böhle 1999). Im Unterschied zur „interaktiven Arbeit“ richtet sich das primäre Erkenntnisinteresse hier nicht auf die Interaktion als Prozess wechselseitiger Abstimmung, sondern auf die Arbeit am Menschen und hier insbesondere auf die spezifischen Bedingungen, die sich Arbeitskräften dann stellen, wenn sie es mit einem lebendigen Gegenüber zu tun haben. In einer aktuellen Fassung wurden als zusätzliche Dimensionen die gegensätzlichen Interessen von Kunden und Dienstleistern und die Kontrolle durch den Kunden in das Konzept der Interaktionsarbeit aufgenommen (Böhle 2011).

Günter Voß und Kerstin Rieder wiederum schlossen mit ihrer These des „arbeitenden Kunden“ (Voß/Rieder 2006) an die Thematisierung des Kunden im DFG-Projekt „Dienstleistung als Interaktion“ an. In der Tradition des aktiven Konsumenten bei Alan Gartner und Frank Riessman (1978) und des Prosumenten bei Alvin Toffler (1980) nahmen sie auf aktuelle Entwicklungen Bezug, in denen sich das Verhältnis von Unternehmen und ihren Kunden grundlegend wandelt: Aus Kunden werden Mitarbeiter („Kundenintegration“). Kosten werden per Self Service (etwa beim Internetbanking, beim Fahrkartenkauf oder im Schnellrestaurant) auf die Kunden verlagert; gleichzeitig werden Kunden mit spezifischen Leistungsanteilen systematisch in die betrieblichen Prozesse und damit in die ökonomische Wertschöpfung eingebunden. Diese These, ihre erfolgreiche Verbreitung und große öffentliche Resonanz trugen wesentlich dazu bei, die aktive Rolle des Kunden im Dienstleistungsprozess soziologisch zu thematisieren. Durch die Fokussierung auf Selbstbedienung, Internetnutzung und die Dienstleistungsunternehmen-Kunden-Beziehung geriet die Dienstleistungsinteraktion selbst und damit die interaktive Arbeit hier allerdings weitgehend aus dem Blickfeld.

Die Verwendung des Begriffs der interaktiven Arbeit für die Zusammenarbeit von Kunden und Dienstleistern und die schrittweise Weiterentwicklung dieses

Konzepts mit dem Ziel eines besseren Verständnisses von Dienstleistungsinteraktionen wurde vor allem von der Autorin und dem Autor dieses Beitrags vorangetrieben. Dabei beschäftigten sie sich mit der Frage, inwieweit Gender (Nutzung von Doing Gender zur Lösung von Abstimmungsproblemen: Wehrich/Dunkel 2007) und das subjektivierende Arbeitshandeln (Lösung von Abstimmungsproblemen über eine Zuwendung zum Arbeitsgegenstand, die durch Nähe, sinnliche Wahrnehmung etc. gekennzeichnet ist: Dunkel/Wehrich 2006; Dunkel 2006) als Ressourcen von Dienstleistungsfachkräften wie auch Dienstleistungskunden in ihrem Handeln genutzt werden.

Wesentlich für das Selbstverständnis der Arbeit derjenigen, die an der Konzeptentwicklung zur interaktiven Arbeit beteiligt sind, ist das Ziel, mit dieser Konzeption nicht nur Anschlussfähigkeit an akademische Diskurse (wie die der allgemeinen soziologischen Theoriebildung) zu gewinnen, sondern auch Relevanz für Arbeitsgestaltung und Dienstleistungspolitik zu erreichen. Dieses Ziel wurde in verschiedenen Beiträgen zu den Konsequenzen für die Arbeitsgestaltung verfolgt, die sich aus den Bedingungen und Merkmalen interaktiver Arbeit ergeben (Dunkel 2004a, b, 2005d, 2012).

Das Konzept der interaktiven Arbeit versteht sich als ein Beitrag zur Weiterentwicklung der Dienstleistungsforschung. Mit seiner Fokussierung auf den direkten Dienstleistungskontakt und seiner arbeitssoziologischen Grundausrichtung steht es in der Tradition qualitativ angelegter amerikanischer Studien zur personenbezogenen Dienstleistungsarbeit, insbesondere in der Tradition der Chicago School und ihrer führenden Vertreter (Hughes 1958, 1971; Goffman 1969, 1973, 1981; Strauss 1978). Diese Linie wurde fortgeführt mit den insbesondere von Hochschild (1983) inspirierten Arbeiten zu *emotion work* und *emotional labor* und den Untersuchungen von Leidner (1993, 1996) zu „interactive service work“ (vgl. hierzu ausführlich Dunkel/Wehrich 2010b). Aber auch jüngere Studien weisen enge Bezüge zur Thematik der interaktiven Arbeit auf, etwa die Studien zu „front line work“ (Frenkel et al. 1999) oder zur „Kundeninteraktionsarbeit“ (Voswinkel 2005), Studien zu körperlichen und habituellen Aspekten der Dienstleistungsarbeit (vgl. z. B. Wolkowitz 2002, 2006; McDowell 2009; Nickson et al. 2001, 2005) oder die Arbeiten von Korczynski (2002, 2009) zum „enchanted myth of customer sovereignty“, in denen die Folgen unternehmerischer Strategien für die Dienstleistungsinteraktion aufgedeckt werden.

Gegenwärtig wird der Nutzen eines konzeptionellen Zugriffs auf Dienstleistungen über den Begriff der interaktiven Arbeit für die Service Science im Allgemeinen (Satzger/Dunkel 2011) sowie für die Fundierung einer sozialwissenschaftlich ausgerichteten Dienstleistungsforschung (Dunkel/Bienzeisler 2011)

ausgelotet. Forscherinnen und Forscher aus dem PiA-Projekt sind an der Initiative „3sR – social science service research“ beteiligt, die sich der Profilierung eines genuin sozialwissenschaftlichen Zugangs zu Dienstleistungen verschrieben hat. Erste Ergebnisse dieser Initiative beinhalten eine Tagung (Dunkel/Bienzeisler 2012) und eine internationale Buchpublikation (Dunkel/Kleemann i. E.).

Das Konzept der interaktiven Arbeit führt also eine Vielzahl von zum Teil bereits seit längerem bestehenden Entwicklungslinien zusammen, verknüpft diese und führt sie weiter fort. Das Konzept wird in den folgenden Abschnitten näher ausgeführt.

2. Das Dienstleistungsdreieck als systematische Perspektivenvariation

Interaktive Arbeit ist dadurch definiert, dass sie im Zusammenspiel mehrerer Akteure erbracht wird. Um sie untersuchen und verstehen zu können, ist es notwendig, die Perspektiven dieser Akteure einzunehmen und nachzuvollziehen, wie sich aus ihrer Sicht interaktive Arbeit gestaltet. Um dies zu erreichen, haben wir auf bereits vorhandene Modelle zurückgegriffen, in denen die für Dienstleistungsbeziehungen relevanten Akteure und ihre Beziehung zueinander berücksichtigt sind. Ein solches Modell findet sich in der Grundlegung einer Psychologie der Dienstleistung, die Friedemann Nerdinger vorgelegt hat.

Nerdinger (1994: 59ff.) geht in seinem Strukturmodell der Dienstleistungen von einer Dyade Dienstleister/Bedienter aus, die grundlegend durch die Transaktion von (Dienst-)Leistung gegen Geld gekennzeichnet ist. Eine erste wichtige Erweiterung dieser ökonomischen Basis der Dienstleistungsbeziehung nimmt Nerdinger dadurch vor, dass er den „Prozess der Leistungserstellung als *Ebene der Interaktion*“ (Nerdinger 1994: 60, kursiv i. Orig.) bezeichnet. Diese Ebene weist zwei „Handlungsformen“ auf: Die Lösung des jeweiligen Problems (mit dem der Kunde zum Dienstleister gegangen ist) erfolge instrumentell; die auf die Persönlichkeit der Beteiligten bezogene Interaktion könne als soziale Interaktion begriffen werden, die konstitutiv ist für die Beziehungsebene. Eine zweite wichtige Erweiterung Nerdingers besteht in dem Hinweis, dass der Dienstleister bei seinem Versuch der Problemlösung auf die „Zusammenarbeit mit dem Bedienten“ (ebd.) angewiesen ist. Drittens macht Nerdinger deutlich, dass Instrumentalität und Sozialität in Dienstleistungsbeziehungen untrennbar miteinander verbunden sind (ebd.: 66). Und viertens führt er mit der Dienstleistungsorganisation einen dritten Akteur ein, der aus der Dienstleistungsdyade eine Triade macht (ebd.: 71ff.). Damit sind wesentliche Elemente eines Strukturmodells von Dienstleistungen umrissen, mit dem der Rahmen abgesteckt wird, innerhalb dessen interak-

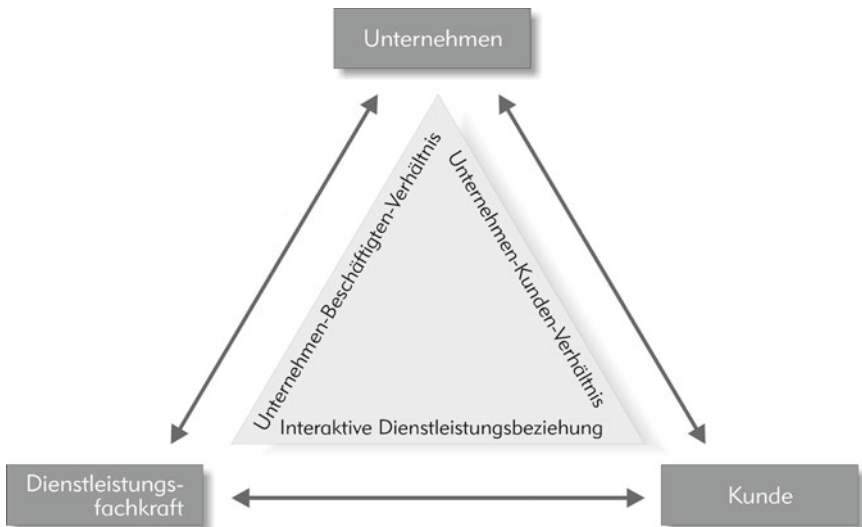
tive Dienstleistungsarbeit betrachtet werden kann. Dieses Strukturmodell kann als Dienstleistungsdreieck dargestellt werden.

Solche Dienstleistungsdreiecke lassen sich in der Literatur in unterschiedlichen Formen finden, die mitunter aber auch erhebliche inhaltliche Variationen aufweisen. So besteht die Ausweitung der Dienstleistungsdyade von *customer* und *supplier* im Dienstleistungsmarketing darin, dass dem *supplier* noch ein *competitor* zugeordnet wird (so etwa bei Gummesson 2008: 57ff.). Das Dreieck besteht hier also aus dem Kunden, dem Dienstleistungsunternehmen A und einem weiteren Dienstleistungsunternehmen B, das mit Unternehmen A in Konkurrenz steht. Der Kunde wiederum hat die Wahl zwischen den beiden Anbietern. Die Dienstleistungsfachkraft tritt hier gar nicht als eigenständiger sozialer Akteur auf; dies hat seine Erklärung darin, dass sich Ansätze des Dienstleistungsmarketing primär damit beschäftigen, wie Unternehmen unter Marktbedingungen Kunden gewinnen und Kunden halten können. Evert Gummesson bietet mit seinem „Total Relationship Marketing“-Konzept allerdings einen deutlich weiterreichenden Ansatz, mit dem sich vielfältige Formen der Dienstleistungsbeziehung fassen lassen. Er unterscheidet insgesamt 30 Formen, zu denen auch Dienstleistungsnetzwerke oder unternehmensinterne Kundenbeziehungen gehören. Eine dieser Formen ist das *service encounter*, und dort treten ausnahmsweise auch die Dienstleistungsfachkräfte (die *frontline workers*) als eigenständige soziale Akteure auf. Die direkte Dienstleistungsinteraktion zwischen der Dienstleistungsfachkraft und ihrem Kunden ist hier also nur eine Form der Dienstleistungsbeziehung unter vielen anderen. Von allgemeiner Bedeutung ist bei Gummesson hingegen Interaktion: „Relationship marketing is interaction in networks of relationships“ (Gummesson 2008: 5). Damit werden unterschiedliche Kommunikationskanäle und Interaktionsformen zwischen Kunden und Dienstleistungsunternehmen angesprochen – das *service encounter* ist eine Form der Interaktion neben anderen.

Das Konzept der interaktiven Arbeit fokussiert hingegen das *service encounter*. Dabei ist das Dienstleistungsdreieck, hier bestehend aus Dienstleistungsfachkraft, Kunden und Unternehmen, deshalb von eminenter Bedeutung, weil sich damit die Möglichkeit eröffnet, Dienstleistungsprozesse aus den unterschiedlichen Perspektiven der beteiligten sozialen Akteure zu betrachten. Es bildet die Interaktionsbeziehungen zwischen den Akteuren (Unternehmen-Beschäftigte, Unternehmen-Kunden und Beschäftigte-Kunden) ab und macht deutlich, dass diese Interaktionsbeziehungen einen Zusammenhang bilden. Das Dreieck dient zudem als Ausgangspunkt für Erweiterungen um zusätzliche Akteure. So ist das Dienstleistungsgeschehen in den von uns untersuchten Bereichen in vielfältiger Weise durch komplexere Akteurskonstellationen geprägt: An den öffentlichen

und halböffentlichen Orten des Hotels, des Bahnhofs und des Seniorenzentrums sind oftmals mehrere (auch unterschiedliche) Kunden und mehrere Beschäftigte anwesend. Interaktive Arbeit erfolgt also nicht nur in der Zweierbeziehung, sondern die soziale Situation ist oftmals dadurch geprägt, dass Dritte anwesend sind. Des Weiteren sind Akteure von Bedeutung, die gar nicht anwesend sind, aber im Rahmen der Dienstleistungsbeziehung eine Rolle spielen. Dies sind zum einen die Unternehmen, die die Rahmenbedingungen der Dienstleistungsinteraktion bereitstellen. Zum anderen sind dies institutionelle Akteure, die als nicht-personale Kunden agieren, etwa die Arbeitgeber von Hotelgästen, die mit der Hotelkette spezielle Preise ausgehandelt haben, oder die Pflegeversicherung und die Sozialhilfeträger, die für einen Teil der Kosten aufkommen, die in der stationären Altenhilfe anfallen. In der sozialen Realität ist dieses grundlegende Dienstleistungsdreieck also oftmals komplexer zu denken. Gleichwohl hat sich das Dreieck als Ausgangsmodell bewährt.¹

Abbildung 1: Das Dienstleistungsdreieck



¹ Nicht zuletzt diente es dazu, die Arbeitsteilung der wissenschaftlichen Verbundpartner festzulegen; vgl. hierzu Dunkel: *Der empirische Zugang*, in diesem Band).

3. Abstimmungsprobleme und ihre Bearbeitungsformen

Das Konzept der interaktiven Arbeit basiert auf einem sozialtheoretischen Programm, in dem soziale Abstimmungsprobleme und deren Bearbeitungsmechanismen eine zentrale Rolle spielen (vgl. hierzu siehe z. B. Schmid 2005; Wehrich 2002; Wehrich 2007: 70ff und aktuell Maurer/Schmid 2010). Das Programm geht davon aus, dass sich Menschen in ihrem sozialen Zusammenleben in typische problembehaftete Situationen verstrickt finden – Situationen, in denen sie nur dann ihre Ziele erreichen und ihre Interessen realisieren können, wenn es ihnen gelingt, solche sozialen Abstimmungsmechanismen erfolgreich einzusetzen und am Laufen zu halten, unter denen ein sozial verträgliches Zusammenleben möglich ist. Eine solche Herangehensweise begreift soziale Ordnungsbildung nicht als das Ergebnis unhinterfragten normativen Handelns, sondern als das Ergebnis der Bemühungen interessen geleiteter Akteure, ihre Ziele zu erreichen. Da sie für diese Zielerreichung von anderen Akteuren und deren Vorhaben abhängig sind, müssen sie sich miteinander arrangieren. Diese Arrangements sind brüchige Veranstaltungen: Im Lichte dieses Programms ist soziale Ordnung ein dynamisches Geschehen mit immer prekären Ergebnissen; die Abstimmungsprobleme sind soziale Dilemmata, die sich nie ein für allemal lösen oder aus der Welt schaffen lassen; alle Bearbeitungsformen werfen ihrerseits Probleme auf. Man kann darin die „ärgerliche Tatsache der Gesellschaft“ (Dahrendorf 1960) sehen, aber auch einen immerwährenden existenziellen Anreiz zur Zusammenarbeit, der erfinderisch macht. Die Installierung von Regeln (Rechten und Normen) gehört in den Fundus solcher sozialer Erfindungen. Regeln sind indes nicht die einzige soziale Innovation gesellschaftlichen Zusammenlebens, und wie wir alle wissen, kann man sich nicht darauf verlassen, dass sie umstandslos eingehalten werden. So lassen sich soziale Institutionen als Abstimmungsmechanismen begreifen, mit deren Hilfe sich die genannten sozialen Abstimmungsprobleme bearbeiten lassen: Hoch im Kurs stehen in der soziologischen Institutionenanalyse die „gesellschaftlichen Koordinationsmechanismen“ (Wiesenthal 2005) Markt, Hierarchie und Gemeinschaft (oder, allgemeiner formuliert, Markt, Herrschaft und Moral, vgl. Schmid 2005).² Dass auch diese Abstimmungsmechanismen nicht nur Probleme lösen, sondern auch welche aufwerfen, dürfte sofort einsichtig sein, wenn es um Markt und Herrschaft geht: So haben etwa nur diejenigen Zugang zu Märkten, die auch etwas zu tauschen haben; und man wird immer wieder versuchen, Herrschaft zu entziehen, wenn sie als ungerecht oder übergriffig empfunden wird. Im letzten Fall sieht man auch, dass die Mechanismen aufeinander angewiesen sind:

2 Siehe hierzu auch Huchler et al. 2007, 2012. Dort wurde dem Markt, der Herrschaft und der Solidarität als ein vierter Mechanismus die Subjektivität an die Seite gestellt.

Herrschaft braucht für ihre Legitimation Solidarität; und der Markt braucht Herrschaft zur Sicherung von Eigentumsrechten (vgl. u. a. Huchler et al. 2007, 2012).

Das skizzierte Programm gilt nun sowohl für das gesellschaftliche Zusammenleben im großen Maßstab als auch für soziale Interaktionen und Interdependenzen auf anderen sozialen Ebenen – etwa der Organisation oder der Interaktion. Und das macht es für unsere Frage nach der interaktiven Arbeit in Dienstleistungsbeziehungen interessant.

Wir werden diese Abstimmungsprobleme im Folgenden systematisieren und kurz vorstellen, was sich dahinter verbirgt. Sie lassen sich auf einer abstrakten Ebene als Koordinations-, Beitrags- und Verteilungsprobleme beschreiben. Sodann wird aufgezeigt, in welcher spezifischen Form sie auf der Ebene der Dienstleistungsbeziehung erscheinen. Schließlich werden wir einige der Abstimmungsmechanismen, die in Dienstleistungsbeziehungen in Gang gesetzt werden, herausgreifen und genauer untersuchen. Dabei unterscheiden wir zwischen institutionellen und interaktiven Mechanismen. Doch nun zuerst zu den Abstimmungsproblemen in ihrer allgemeinen Form.

Abstimmungsprobleme entstehen dadurch, dass die Interessen oder Ziele zweier Akteure in verschiedenen Relationen zueinander stehen können: In einem ersten Fall kann ich mein Ziel nur dann erreichen, wenn das auch für meinen Partner gilt; gleichzeitig ist das auch die Situation, die von den beiden Akteuren allen anderen Möglichkeiten vorgezogen wird. In einem zweiten Fall gibt es ein gemeinsames Ziel, das ebenfalls – wie im ersten Fall – nur dann erreicht wird, wenn beide Akteure ihren Beitrag hierzu leisten. Hier gibt es aber eine bevorzugte Alternative: Ich würde mich besser stellen, wenn nur mein Partner seinen Beitrag leisten würde. In einem dritten Fall schließlich verfolgen wir beide ein Ziel, das entweder mein Partner oder ich erreichen kann. Man kann oder will nicht teilen, so dass einer zurückstecken muss. Die beschriebenen Zielrelationen lassen drei Arten von Abstimmungsproblemen unterscheiden:

- *Koordinationsprobleme.* Obschon von beiden Akteuren angestrebt, kann das Erreichen gemeinsamer oder komplementärer Ziele scheitern, wenn ich nicht weiß, wann und auf welche Weise mein Partner seine Leistungen einbringt. Dann kann es sein, dass wir unsere Aktivitäten nicht koordinieren können. Findet sich jedoch eine Koordinationslösung, wird man sie beibehalten: Sie ist stabil und erfüllt die Interessen beider Akteure, da keiner der Beteiligten Abweichungsgewinne sieht.
- *Beitragsprobleme.* Das ist bei Beitragsproblemen nicht der Fall. Dort ist es so, dass die Akteure jeweils für sich eine Alternative haben, die ihnen lieber wäre als ihre Beitragsleistung. Dann kann es sein, dass ich meinen Beitrag

zurückhalte – solange ich sicher sein kann, dass mein Partner den seinigen leistet. Eine solche Konstellation endet ebenfalls in einer stabilen Lösung: nämlich dann, wenn mein Partner so denkt wie ich und ebenfalls seinen Beitrag zurückhält – oder wenn er mein Verhalten antizipiert oder auch nur unterstellt. So vermeidet er nämlich die schlechteste Position, in der er alle Kosten trägt, während ich die Nutznießerin bin; gleichzeitig verfehlt man so aber auch die kollektive Gewinnzone.

- *Verteilungsprobleme.* Für nicht kompatible Ziele schließlich lässt sich ein Verteilungsproblem identifizieren. Wenn das erstrebte Gut nicht aufgeteilt werden kann, oder wenn die erfolgte Aufteilung einer Partei als ungerecht erscheint oder aus anderen Gründen nicht gefällt, resultiert daraus keine stabile Lösung – weder ein suboptimales noch ein optimales Gleichgewicht ist in Sicht. Im Gegenteil sind solche Verteilungsprozesse höchst konfliktträchtig, kann doch nie ausgeschlossen werden, dass die Benachteiligten für eine Umverteilung kämpfen werden. Man bedenke auch, dass für den Fall der Teilbarkeit jede Verteilung möglich ist, so dass man auch für den Fall einer getroffenen Entscheidung damit rechnen muss, dass die entsprechende Verteilungsregel immer wieder in Frage gestellt wird.

Die genannten Situationen sind also unterschiedlich konfliktträchtig: Während es für Koordinationsprobleme eine stabile kollektive Gewinnzone gibt, kennt man bei Beitragsproblemen immerhin eine instabile; bei Verteilungsspielen aber gibt es aus der Sicht der Beteiligten keinen kollektiven Gewinn.

Man mag einwenden, dass sich diese Probleme lösen ließen (oder gar nicht erst entstehen würden), wenn man davon ausgehen würde, dass Menschen solidarisch handeln, sich verständigen wollen und in der Kooperation mit anderen kein Hindernis, sondern ein erstrebenswertes Ziel sehen. Wir halten indes dafür, dass es sich lohnt, modelltheoretisch von interessegeleiteten und folgeorientierten Akteuren auszugehen, die sich – im Übrigen gerade *aufgrund* dieser Orientierungen – in den beschriebenen Abstimmungsproblemen finden. Geglückte Kooperation ist in dieser Perspektive eine Kunst und keine Selbstverständlichkeit. Und Solidarität und Verständigung sind Abstimmungslösungen, auf die Menschen dringend angewiesen sind, die aber immer erst hergestellt werden müssen.

4. Abstimmungsprobleme in Dienstleistungsbeziehungen

Im Folgenden sehen wir uns an, in welcher Form die beschriebenen Abstimmungsprobleme auf der Ebene der Dienstleistungsbeziehung in Erscheinung treten.

Interaktive Arbeit

Theorie, Praxis und Gestaltung von

Dienstleistungsbeziehungen

Dunkel, W.; Weihrich, M. (Hrsg.)

2012, XIII, 446 S. 20 Abb., 10 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-531-19358-8