

Sichtbarkeit (in) der Dienstleistungsarbeit

(Vortrag auf der wissenschaftl. Tagung „Professionalisierung interaktiver Arbeit“ am 15. und 16. Juli 2010 in der Seidlvilla München)

1. Die Bedeutung von Sichtbarkeit und Kontrolle in der Arbeit

Arbeit ist Bestandteil eines Austauschprozesses: Arbeit gegen Dank, Entgelt, Anerkennung. Deshalb ist es für den Arbeitenden wichtig, dass seine Arbeit wahrgenommen, gesehen wird. Wessen Einsatz für Erziehung oder Pflege nicht wahrgenommen wird, der wird sich nicht gewürdigt fühlen, wer den Eindruck hat, die Leistung, die in seiner Arbeit steckt, werde nicht erkannt und deshalb finanziell nicht angemessen honoriert, wird mit diesem unausgewogenen Verhältnis unzufrieden sein. Zugleich ist es wichtig, dass Arbeitsergebnisse erkennbar sind, weil sie den Arbeitenden Erfahrungen der Selbstwirksamkeit ermöglichen.

Sichtbarkeit ist somit ein zentraler Aspekt von Arbeit. Aber Sichtbarkeit ist auch ein Problem in der Arbeit. Sie unterscheidet nämlich Arbeiten voneinander und damit auch ihre Anerkennungschancen. Verschiedene Leistungsbestandteile, die eine Arbeit ausmachen, sind unterschiedlich sichtbar und können in unterschiedlichem Maße sichtbar gemacht werden.

Es gibt jedoch auch eine andere Perspektive auf die Sichtbarkeit von Arbeit. Arbeit in Organisationen und auf dem Markt ist Teil einer Austauschbeziehung und unterliegt einer ständigen Beobachtung, um sie zu bewerten und das Verhältnis von Leistung und Gegenleistung – oder anders gesagt: auch den Ausbeutungsgrad - zu bestimmen, sei es im Hinblick auf die Bezahlung, auf das mit der Arbeit verbundene Prestige und die Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten. Deshalb gibt es gute Gründe für die Arbeitenden, ihre Arbeit in gewissem Maße unsichtbar zu halten. Unsichtbarkeit von Arbeit ist in dieser Hinsicht nicht nur ein *Problem fehlender Anerkennung*, sondern auch eine *Ressource für Anerkennung und für Autonomie*. Sichtbarkeit ist nicht nur eine *Voraussetzung für Anerkennung*, sondern auch eine *Bedrohung für die Autonomie* in der Arbeit.

Diese Problematik hat eine lange Tradition und war immer schon ein zentraler Gegenstand der Rationalisierung von Arbeit und der Auseinandersetzung zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Die Anforderungen der Arbeit sichtbar zu machen, die Leistungspotenziale, Arbeitskniffe und das „tacit knowledge“ der Arbeitenden aufzudecken, ist Programm tayloristischer Rationalisierung und bis heute Problem und Ziel der Arbeitsgestaltung und -steuerung. Das geheime „Vorderwasser“ der Akkordarbeiter und das „shirking“, die Leistungszurückhaltung, sind klassische Instrumente der Interessenaueinandersetzung, Aspekte des „Know-how“ für sich zu behalten, diente stets auch dazu, sich weniger ersetzbar zu machen.

Aber das Bestreben, Autonomie in der Arbeit zu behalten, ist auch ein Element intrinsischer Arbeitsmotivation und professioneller Orientierung. Die meisten Menschen werden nervös, wenn der Chef oder auch der Kunde ihnen bei der Arbeit über die Schulter schaut. Wer sich seines professionellen Werts bewusst ist, der wird sich missachtet fühlen, wenn sie ständig berichten muss, was sie wie gemacht hat. Dass ihre Arbeit in gewissem Maße unsichtbar bleiben kann, ist ein Ausdruck des Vertrauens, das ihr von ihrer Organisation entgegen gebracht wird.

Deshalb führen auch die Versuche, mehr Transparenz durch Instrumente des Qualitätsmanagements und durch ein sich ausbreitendes Berichtswesen herzustellen, verbreitet nicht nur zu Unmut wegen der damit verbundenen Arbeitsbelastung und der Ablenkung von den als „Kernbereich“ gesehenen Aufgaben. Sondern sie werden auch als Missachtung der Autonomie und Beruflichkeit der Arbeit gesehen, als Bürokratisierung.

Die unterschiedliche Bedeutung der Sichtbarkeit von Arbeit in den Perspektiven der Anerkennung und Selbstwirksamkeit auf der einen, der Kontrolle und Beurteilung auf der andern Seite bringt für die Arbeitenden eine widersprüchliche Haltung mit sich: Sie wünschen und fürchten Sichtbarkeit zugleich: Sie streben nach Sichtbarkeit, wenn sie ihre Arbeit anerkannt und honoriert haben wollen. Und sie wehren sie ab, wenn sie Kontrolle fürchten und weil sie auch das Vertrauen in ihre Arbeitsautonomie als Anerkennung erfahren.

Diese grundsätzlich doppelte Perspektive auf Sichtbarkeit und Unsichtbarkeit von Arbeit herauszustellen, erscheint mir wesentlich, bevor ich mich nun mit den Phänomenen (un)sichtbarer Arbeit im Allgemeinen und (un)sichtbarer Dienstleistungsarbeit im Besonderen beschäftige.

2. (Un)sichtbare Arbeit

Arbeiten sind aus unterschiedlichen Gründen und in unterschiedlicher Weise unsichtbar.

- Es gibt Arbeitswelten, die gewissermaßen im Schatten ausgeübt werden. Hierzu zählen Arbeiten, die illegal oder von Illegalen, also Personen ohne Arbeitserlaubnis und daher im Verborgenen ausgeübt werden. Aber auch andere Arbeiten werden von Menschen geleistet, die im Schatten leben. Zum Beispiel Arbeiten, die in der Nacht ausgeübt werden, zu einer Zeit, in der andere sie nicht wahrnehmen können und nicht wahrnehmen müssen, etwa die Reinigung von Gebäuden und Büros. Dieses Unsichtbarmachen von Arbeiten verhindert jede Form von Anerkennung.
- In allen Organisationen und arbeitsteiligen Prozessen gibt es Arbeiten, die im Schatten stattfinden: Arbeiten im Backoffice, im Hintergrund; Routinearbeiten, die keine Aufmerksamkeit hervorrufen, aber notwendig sind. Rationalisierung der Arbeitsprozesse bedeutet häufig, Arbeiten zu routinisieren, innovative und planende Arbeiten von routinisierten Arbeiten zu trennen. Was die derart erzeugten Routinearbeiten der tayloristischen Produktion davor bewahrte, unsichtbar zu werden, war ihre Massenhaftigkeit in der Massenproduktion. Heute sind diese Arbeiten nicht weniger massenhaft, aber sie finden an fernem Ort statt und stören deshalb nicht die Thesen einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft, die in einem methodologischen Nationalismus - oder richtiger: Metropolismus - verfangen sind.
- Schließlich gibt es Arbeitsbestandteile, die im Arbeitsergebnis nicht mehr sichtbar sind, ja sogar unsichtbar gemacht werden: Alles das was in Entwicklungsprozessen von Trial und Error unter Error abgebucht wird, produzierter Ausschuss, aber auch die Emotionsarbeit, die hinter einer Fassade und zur Gewährleistung einer Fassade etwa in der Begegnung mit Kunden erforderlich ist. Es würde als unprofessionell gewertet, wären diese Bestandteile von Arbeit sichtbar.
- Probleme der Sicht- und vor allem der Mess- und Bewertbarkeit zeichnen auch das erfahrungsgeleitete Arbeitshandeln aus. Es handelt sich hierbei um eine Arbeitsweise, die auf die subjektiven, individuellen wie auch kollektiven Wissensformen setzt, die gerade nicht objektiviert und in diesem Sinne sichtbar gemacht werden. Die für diese Arbeit erforderlichen Fähigkeiten sind i.d.R. nicht zertifiziert, schwer messbar und können daher kaum Niederschlag in Kennziffern u.ä. finden.
- Unsichtbare stehen in einem Verhältnis zu sichtbaren Arbeiten. Das wird deutlich bei den als „Gewährleistungsarbeiten“ bezeichneten Tätigkeiten, die keine identifizierbaren Resultate aufweisen, ohne die aber der Arbeitsprozess nicht funktionieren würde. Typische Arbeiten sind die der Arzthelferin oder der Sekretärin, die zentral angesehene spezialisierte Arbeiten ermöglichen, und Arbeiten im Einzelhandel wie das Auffüllen und Beschicken von Regalen oder das Bereitstellen und Verräumen von Waren, also nicht zufällig oft Tätigkeiten, die von Frauen ausgeübt werden. Kennzeichnend für alle diese Arbeiten ist, dass sie nur dann auffallen, wenn sie misslingen oder nicht ausgeführt werden.

- Auch die von Anselm Strauss so genannte „articulation work“ bleibt oft unsichtbar. Es handelt sich um Tätigkeiten, die andere Arbeiten vermitteln, zueinander in Beziehung setzen, die zwischen Arbeiten verbleibenden Lücken und Brüche überbrücken und Arbeiten kontextualisieren, also nutzbar machen. Ein immer größerer Teil von Arbeiten besteht aus Tätigkeiten, die den scheinbaren „Kern“ der Arbeit, wie er etwa in Stellenbeschreibungen u.ä. definiert wird, erst ermöglichen sollen und ihn begleiten: Organisationsarbeiten, Kontaktpflege, Termin- und Aufgabenabstimmungen, Meetings. Denn insofern die konkrete Arbeit weniger standardisiert und vorstrukturiert ist, müssen die Beschäftigten selbstorganisierter arbeiten. Die Ergebnisse dieser Arbeit aber werden von einem System von Kennziffern und Evaluationen überzogen, die sie messbar und miteinander vergleichbar machen sollen. Damit aber wird gerade die Vielfalt von Arbeiten und Leistungen unsichtbar gemacht, weil nur gezeigt wird, was Kennziffern messen und abbilden.

Problemen der Sichtbarkeit steht allerdings der Zwang zum Sichtbarmachen gegenüber. Gerade dann, wenn der eigene Status immer wieder neu erworben oder reproduziert werden muss, weil sich Teams ebenso wie ihre Vorgesetzten häufig neu zusammensetzen, Arbeit und Organisation restrukturiert werden und Leistungen an Ergebnissen gemessen werden, dann ist es für den Einzelnen wichtig, sich, seine Potenziale und Leistungen sichtbar zu präsentieren. Man spricht davon, die eigene Arbeit „verkaufen“ zu können. Dann werden Organisationsarbeiten, Kontaktpflege und Meetings zu Vorderbühnen, auf denen die eigene Arbeit und Exzellenz sichtbar gemacht werden können. Damit wird die Kompetenz der geschickten Selbstdarstellung zu einer wesentlichen Anforderung.

Weil auch die Evaluationen und Leistungsrankings jeweils befristet und in der nächsten Runde revidierbar sind, wird der Zwang zur Sichtbarkeit auf Dauer gestellt. Durch diesen Zwang zur Sichtbarkeit aus Eigeninteresse entsteht ein Dilemma: Der Wunsch nach Anerkennung durch Sichtbarkeit kann bedeuten, dass Kontrolle und Autonomieverlust riskiert werden müssen. Es gibt allerdings auch eine Möglichkeit, dieses Problem mit einem bewährten Rezept zu bearbeiten: mit strategischem Umgang mit „talk“ und „action“, Vorder- und Hinterbühne.

3. (Un)Sichtbarkeit von Dienstleistungsarbeit

In Dienstleistungsarbeiten stellt sich das Problem von Unsichtbarkeit und Sichtbarkeit in besonderer Weise. Das zentrale Merkmal ist natürlich die Immaterialität des Produkts einer Dienstleistung. Dienstleistungen unterscheiden sich allerdings – das sei angemerkt – darin, inwieweit ihre Ergebnisse besichtbar sind: die Frisur als Ergebnis der Friseurarbeit ist ebenso sichtbar wie ein reparierter Fernseher. Nicht sichtbar hingegen ist z.B. das positive Ergebnis einer Paartherapie – höchstens in den fröhlichen und liebevollen Mienen der Beteiligten oder ihrem intensivierten Körperkontakt. Tendenziell betreffen die Unterschiede der Sichtbarkeit zwischen Produktion und Dienstleistung auch den Arbeitsprozess. Die Arbeit am stofflichen Material ist beobachtbar, während die gedanklichen Operationen eines Wissensarbeiters nicht erkennbar sind. Aber diese Unterscheidung ist immer weniger klar: Denn gedankliche Operationen sind heute meist mit kommunikationstechnologischer Unterstützung verbunden - die zumindest als Apparatur sichtbar ist. Andererseits treten in der Produktion Steuerung, Beobachtung und Kontrolle der „Arbeit“ automatisierter Systeme an die Stelle der manuellen Produktion – und insofern nimmt die Produktion zunehmend Züge von Dienstleistungsarbeit an.

Sind Ergebnisse und Arbeitsvollzüge nicht sichtbar, so können hieraus Anerkennungsdefizite resultieren. Auch dem Dienstleistenden ist oft selbst nicht erfahrbar, wann er gute und wirksame Arbeit geleistet hat und wann nicht. Es fällt ihm häufig schwer, die Wirksamkeit seiner Tätigkeit zu erfahren. Andererseits kann der Arbeitende größere Autonomiespielräume bewahren, weil Messung und Kontrolle dieser Arbeiten erschwert sind. Das kann sogar eine Qualitätsvoraussetzung der Arbeit sein.

4. Der Kunde und die interaktive Arbeit

Das Sichtbarkeitsproblem wird noch komplexer, wenn wir den Kunden ins Spiel bringen, der ja besonders bei Arbeiten im Kundenkontakt im Allgemeinen und bei interaktiver Arbeit im Besonderen eine zentrale Rolle für Sicht- und Unsichtbarkeit von Arbeit spielt.

Ich möchte hierfür einige Beispiele ausführen:

4.1 Das Interesse des Kunden an der Unsichtbarkeit der Arbeit

Ein Beispiel stammt aus der Gebäudereinigung. Die Kunden erwarten hier zumeist, dass die Arbeit ausgeführt wird, ohne wahrgenommen zu werden. Saubere Räume und Gebäude werden als Selbstverständlichkeit angesehen. Deshalb soll die Reinigung außerhalb der betrieblichen Arbeitszeit durchgeführt werden, die Reinigungskräfte sollen möglichst nachts arbeiten. Wenn sie doch mit dem Kunden in Kontakt kommen, werden sie häufig als Non-Persons behandelt und verhalten sich selbst als solche. Die Qualität dieser Arbeit gilt für diese Kunden als gut, wenn sie unsichtbar bleibt.

Im Gebäudereinigerstreik des vergangenen Jahres wurde deshalb die Unsichtbarkeit zum zentralen Thema: als Zeichen der Missachtung der Arbeit und als Kampfmittel. Denn die Arbeit wird sichtbar gemacht, wenn sie nicht ausgeführt wird, wenn die Sauberkeit also nicht mehr selbstverständlich ist. Auch Unternehmen können Interesse an einem anderen Umgang mit der Frage der Sichtbarkeit gewinnen. So experimentiert ein Unternehmen mit Konzepten der „integrierten Reinigung“. Es wird nicht mehr nachts gearbeitet, sondern nach Bedarf. Voraussetzung dafür ist eine verbesserte Kommunikation der Kunden mit den Reinigungskräften. Auf Seiten der Reinigungskräfte setzt dies eine gewisse Kommunikationsfähigkeit und – in den Worten des Personalleiters einer Gebäudereinigungsfirma – „Tageslichttauglichkeit“ voraus.

Die mit dieser Strategie angezielte Aufwertung und Anerkennung der Arbeit setzt ganz wesentlich die Bereitschaft bzw. die Erziehung der Kunden dazu voraus, Sichtbarkeit dieser Arbeit und der sie Ausführenden nicht als Qualitätsminderung zu begreifen. Unter Umständen erhalten die Kunden dadurch auch vergrößerte Möglichkeiten zur Kontrolle der Arbeitsausführung und zur Kommunikation spezifischen Reinigungsbedarfs, wodurch sie in die Kontrollpolitik des Unternehmens einbezogen werden.

4.2 Das Interesse des Dienstleisters an der Unsichtbarkeit der Arbeit

Auch Dienstleister können Interesse an der Unsichtbarkeit ihrer Arbeit für den Kunden haben. Dieses Interesse resultiert bereits daraus, dass - wie Dunkel und Wehrich dies formulieren - Geld gegen Leistung getauscht wird und über das Ergebnis der Dienstleistung nur unvollständige Verträge abzuschließen sind. Unsichtbar zu halten, was genau erstellt worden ist und mit welchem Aufwand dies geschah, kann nicht nur die terms of trade für den Dienstleister verbessern, sondern er kann auch sein Können und seine Erfahrung als besonderes Wissen bewahren. Genutzt werden in diesem Kampf um Sichtbarkeit auch die Regeln der Höflichkeit, die es dem Kunden verbieten, z.B. dem in seiner Wohnung tätigen Elektriker allzu penetrant über die Schulter und auf die Finger zu schauen.

Nicht nur schnöde Aushandlungsinteressen begründen das Interesse des Dienstleisters, unbeobachtet arbeiten zu können. Er will auch seine Arbeitsautonomie schützen und erwartet, dass der Kunde ihm dadurch, dass er ihn nicht überwacht, Vertrauen entgegenbringt. Beobachtung kann ihn hingegen veranlassen, zum Zwecke des impression management Arbeiten in einer Weise auszuführen, die unnötig und unangemessen ist, aber Eindruck macht.

Schließlich können sowohl Dienstleister wie Kunden Interesse an der Unsichtbarkeit der Arbeit haben, nämlich dann, wenn der Dienstleister im Interesse des Kunden handelt, ohne dass dies von der Organisation so vorgesehen ist. Dabei muss es sich nicht um Korruption handeln. Gemeint sind vielmehr auch Fälle, in denen er den Kunden auf eine günstigere Möglichkeit hinweist, ein Problem zu lösen, als dies von der Organisation vorgesehen ist, wenn der Kunde länger beraten wird als dies die Zeitvorgaben eines Call-Centers vorsehen usw..

4.3 Die Unsichtbarkeit von Arbeit in der Selbstbedienung

Eine weitere Form unsichtbarer Dienstleistungsarbeit finden wir in Strukturen der Selbstbedienung.

Hier ist es die Aufgabe der Beschäftigten, die Selbstbedienung zu gewährleisten, indem sie Ware einräumen, Pappe ziehen, Beschilderungen vornehmen usw.. Diese Arbeiten werden von den Kunden nicht wahrgenommen und sie sollen es auch nicht. Damit werden die Beschäftigten zu Non-Persons. Eine Mitarbeiterin in einem SB-Verbrauchermarkt erzählte in einem Interview über das Grüßen gewissermaßen als „Krisenexperiment“:

„Es macht auch manchmal wirklich Spaß, die Leute dann gezielt zu grüßen, weil die Gesichter Spaß machen, es ist wirklich so. Man macht sich da manchmal wirklich ein Hobby draus und geht morgens durch den Laden und denkt: ‚So! Und heute ist es so weit!‘ und grüßt jeden, weil einfach die Gesichter schön sind. Sie sind dann völlig verwirrt.“

Es ist kennzeichnend vor allem für Selbstbedienungsstrukturen, dass Kunde und Beschäftigte erst bei Störungen interagieren. Sie ergeben sich z.B., weil Waren fehlen oder falsch eingeräumt sind, bei Ladendiebstählen oder bei Inkompetenz von Kunden, die Waren nicht finden können oder in ihrer Fähigkeit zur Selbstbedienung beeinträchtigt sind. Da die Kunden in diesen Störungssituationen oft gereizt sind, bestehen die Anforderungen an die Beschäftigten hier vor allem darin, selber gelassen zu bleiben. Die Kunden müssen durch die Emotionsarbeit der Beschäftigten abgekühlt, „runtergeholt“ werden. Es sind vor allem die Störungssituationen, in denen die Dienstleistungsbeschäftigten für den Kunden wahrnehmbar werden. Und es sind auch diese Störungen, die zwar in der Situation besonderen Stress verursachen, in denen die Beschäftigten aber auch Selbstwirksamkeitserfahrungen machen können. Das „Beruhigen“ und „Runterholen“ kann als erfolgreicher Kampf mit dem Kunden durch Emotionsmanagement interpretiert werden.

Ein Zitat einer Beschäftigten eines SB-Verbrauchermarkts:

“Und dann hat man mir mal gesagt und das fand ich wirklich hilfreich: ‚Je schlechter gelaunt der Kunde wird, desto freundlicher bist du.‘ Immer ganz, ganz, ganz freundlich, fast so ein bisschen ins Schleimerische rein, sag' ich jetzt mal. Und je mehr freundlich Sie sind, desto mehr nehmen Sie dem Kunden den Wind aus den Segeln und der wird ruhiger. Und da habe ich gedacht: ‚Ich spinn' doch!‘ (lacht), muss ich ehrlich sagen. Und da hatte ich einmal so einen Fall an der Kasse, die war richtig..., die kam zu mir, ich habe der überhaupt nichts getan, die war schon auf 180. Und da habe ich das ausprobiert, da habe ich gesagt: ‚Und jetzt Smiley!‘. Und da habe ich gesagt ‚Guten Tag‘ und war ganz extrem freundlich. Die Kundin hat sich fast noch bei mir entschuldigt.“

Während im Normalablauf der Selbstbedienung die Arbeit der Dienstleister unsichtbar ist, wird sie sichtbar in der Störungsbeseitigung, und hier besteht sie häufig genug im Kampf mit dem Kunden.

4.4 Die Unsichtbarkeit des Organisationswissens

Informationen über den Kunden, die der Organisation und den Beschäftigten verfügbar sind und Arbeitsanweisungen bzw. –schemata, die von der Organisation ihren Beschäftigten vorgegeben werden, können in unterschiedlichem Maße dem Kunden gegenüber sichtbar oder unsichtbar gemacht werden.

Früher markierte in vielen Dienstleistungstätigkeiten der Schalter die Barriere zwischen Dienstleistern und Kunden. wie dies von Günter Voß¹ Ende der 1980er Jahre sehr schön beschrieben worden ist. Heute scheint die im Schalter versinnbildlichte Konfrontations- und Grenzstruktur größerer Offenheit und Kooperationsorientierung gewichen zu sein. Wie wir alle jedoch aus Erfahrung wissen, ist eine andere symbolische Grenzziehung an die Stelle des Schalters getreten, mit geringerer räumlicher Aufdringlichkeit, aber ebenso großer Fähigkeit zur Invisibilisierung: *der Monitor*. Seine Positionierung erlaubt verschiedene Anordnungen von Vorder- und Rückseite zwischen Dienstleistungsbeschäftigten und Kunden. Ist er so postiert, dass nur der Beschäftigte sehen kann, welche Informationen er bereitstellt, so bleibt dem Kunden nur mit dem Blick auf die Rückseite des Monitors zu registrieren, dass der Dienstleister hieraus Wissen über ihn bezieht, das ihm selbst verborgen ist. Eine Schrägstellung ermöglicht Kunden, teilweise Eindrücke von der dem Dienstleister verfügbaren Informationswelt zu erhaschen, wenn sie sich selbstbewusst auf den Tisch vorbeugen. Eine Positionierung derart, dass beide, Beschäftigte und Kunden, gleichermaßen Einsicht in die Informationen haben, bringt zum Ausdruck, das sie gemeinsam an einem Gegenstand arbeiten, etwa eine Fragen- und Datenmaske ausfüllen und überprüfen und damit eine Kooperationsbeziehung zum Ausdruck bringen.

5. Fazit

Sichtbarkeit von Arbeit ist in den Arbeitsbeziehungen nicht nur *zentral*, sondern auch *umstritten*. Es herrscht ein Kampf um Sichtbarkeit und Unsichtbarkeit, in dem es um Anerkennung, Honorierung, aber auch Kontrolle geht. Dabei stehen sichtbare und unsichtbare Arbeiten und Fähigkeiten in einer Wechselbeziehung zueinander. Arbeiten werden sichtbar oder unsichtbar gemacht und manche sind unsichtbar, weil oder damit andere sichtbar sind. Sichtbarkeit ist oft die Voraussetzung dafür, dass Menschen Wirksamkeitserfahrungen in ihrer Arbeit machen, sie kann aber auch die Autonomie in der Arbeit gefährden. Sie ermöglicht Feedback, aber auch Kontrolle. Das Thema der sichtbaren oder unsichtbaren Arbeit verweist also auf die allgemeine Frage und das Verhältnis von Arbeitsautonomie, Anerkennung und Kontrolle. Es ist sinnvoll, zwischen „good“ und „bad invisibilities“ zu unterscheiden, um mit Susan Leigh Star und Anselm Strauss zu sprechen. Aber es ist nicht einfach, diese Unterscheidung vorzunehmen, weil invisibility oftmals good und bad zugleich ist.

In der Dienstleistungsarbeit stellt sich die Sichtbarkeitsproblematik noch einmal in besonderer Weise: Aufgrund der Immaterialität des Arbeitsergebnisses und des Arbeitsprozesses und wegen der Sichtbarkeit bzw. Unsichtbarkeit der Arbeit für den Kunden. Visibilität und Invisibilität sind auch wichtige Aspekte der Kundenbeziehung.

Ein Weg, die Ambivalenz von Sichtbarkeit zu bearbeiten, ist die Institutionalisierung von Arbeitsweisen und die Überführung von Bewertung in Status. So wird die Bewertung von Arbeit auf eine gewisse Dauer gestellt. Kontrolle wird durch Vertrauen relativiert und eine stabilere Anerkennung tritt an die Stelle regelmäßiger Neubewürdungen. Eine besondere Form solcher

¹ G. Günter Voß: „Gut geschaltet?“ Die Bedeutung der Schalter für Banken, Beschäftigte und Kunden; in: Carmen Tatschmurat (Hg): Geldwelt. Band 2: Zur Gegenwart der Bankangestellten. München 1987: Hampp; S. 189-275.

Institutionalisierungen ist die Professionalisierung von Arbeit: Hier tritt das Vertrauen in die gesellschaftlich anerkannte Expertise des Professionellen an die Stelle der Kontrolle der Arbeit. Dies erlaubt es dem Professionellen, Autonomie seiner Arbeit zu wahren, externe Kontrollen und Arbeitsvorgaben zu begrenzen und zugleich Anerkennung für seine Arbeit zu erwerben, die in seinem Professionsstatus sichtbar gemacht wird.

Dieser Weg der Professionalisierung ist allerdings nicht verallgemeinerbar und er ist heute in der Zeit des gewachsenen Selbstbewusstseins von Kunden, Klienten bzw. Patienten auch nicht mehr so Erfolg versprechend. Aber die Gestaltung von Dienstleistungen sollte davon gekennzeichnet sein, Respekt für die Expertise des Dienstleisters, in seine verantwortliche Autonomie, zu institutionalisieren, insofern ein Stück Unsichtbarkeit seiner Arbeit zu bewahren. Aber zugleich ist von einem professionalisierten Dienstleister zu erwarten, dass er seinen Kunden und Klienten seine Arbeitsprinzipien, -wege und -ziele deutlich, also nachvollziehbar und kommunizierbar macht. Dies – und nicht die Erfüllung externer bürokratisierter Kennziffern- und Abrechnungssysteme – sollte Dienstleistungen sichtbar machen.