

Die Bedeutung der Interaktionsarbeit – Notwendigkeit der Forschung aus gewerkschaftlicher Perspektive

Anke THOREIN¹, Nadine MÜLLER¹, Michael FISCHER²

¹ *Bereich Innovation und Gute Arbeit, Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di
Paula-Thiede-Ufer 10, D-10179 Berlin*

² *Bereich Politik und Planung, Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di
Paula-Thiede-Ufer 10, D-10179 Berlin*

Kurzfassung: Im Zuge des Strukturwandels und verstärkt durch die Digitalisierung nehmen Bedeutung und Verbreitung von Interaktionsarbeit im Sinne der Arbeit mit Menschen zu. Das betrifft insbesondere Dienstleistungen, wenngleich nicht ausschließlich. Interaktionsarbeit folgt eigenen Gesetzen und braucht besondere Gestaltungskonzepte. So sind Nutzende einer Dienstleistung oft zwangsläufig an deren Erstellung und damit auch an dem Arbeitsprozess beteiligt und müssen bei der Gestaltung mitbedacht werden. Zugleich geht Interaktionsarbeit mit spezifischen Belastungen einher. Um den Gestaltungserfordernissen von Interaktionsarbeit gerecht zu werden, Fachlichkeit systematisch weiter zu entwickeln, Belastungen abzubauen und Arbeitsschutz zu verbessern, braucht es verstärkter Forschungsbemühungen. Entsprechende Anhaltspunkte können dabei auch aus gewerkschaftlichen Praxisprojekten gewonnen werden.

Schlüsselwörter: Interaktionsarbeit, Arbeiten mit Menschen, Belastung, Arbeitsgestaltung, Gesundheit, Arbeitsschutz

1. Interaktionsarbeit – Modell, typische Belastungen, Beispiel

Arbeit mit Menschen, also mit Kund(inn)en, Klient(inn)en, Patient(inn)en, Bürger(inn)en, ist Interaktionsarbeit. Die Bedeutung und Verbreitung dieser Arbeit nimmt stetig zu – nicht zuletzt durch die Digitalisierung: Sie automatisiert vor allem Routine-tätigkeiten, nicht nur in der Industrie. Tätigkeiten, die wie Interaktionsarbeit vermehrt soziale und kreative „Intelligenz“ verlangen, nehmen zu, der Dienstleistungssektor wächst.

Inzwischen arbeiten 66 Prozent der Beschäftigten sehr häufig oder oft interaktiv – und zwar über alle Branchen hinweg. Diese Form der Arbeit betrifft ebenfalls den Industriebereich, wenn auch der Anteil im Dienstleistungssektor mit 76 Prozent am höchsten ist (vgl. ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit 2011). Auch der Anteil industrienaher Dienstleistungen wächst – mit einem höheren Anteil der Tätigkeiten, bei denen der Kontakt mit Kunden dazugehört: es gibt vermehrt Einzelfertigung nach spezifischen Kundenwünschen, boomende Bereiche wie IT, Forschung und Entwicklung etc. Inzwischen arbeiten ca. 70 Prozent der Beschäftigten in Deutschland im Dienstleistungssektor, der einen ebenso großen Beitrag zur Wertschöpfung leistet.

Um eine Dienstleistung zu erstellen, müssen die Beschäftigten mit Menschen interagieren: sie müssen kommunizieren, sich verständigen, etwas vereinbaren/aus-handeln, miteinander umgehen, sich einlassen und Kontakt pflegen – und Standard dabei ist: Beschäftigte müssen ständig bei der Arbeit mit Menschen mit Unwägbar-keiten und Unvorhergesehenem umgehen können.

1.1 Modell der Interaktionsarbeit

Fritz Böhle hat dazu ausgeführt: „Erst in den letzten Jahren entstanden im deutschsprachigen Raum theoretische Konzepte, die diesen Kern von Dienstleistungsarbeit dezidiert in den Blick nehmen: das arbeitspsychologische Konzept der 'dialogisch-interaktiven Erwerbsarbeit' (Hacker 2009) sowie die soziologischen Konzepte der ‚interaktiven Arbeit‘ (Dunkel & Wehrich 2012) und der ‚Interaktionsarbeit‘ (Böhle & Glaser 2006).“ (Böhle et al. 2015, S. 17).

Letzteres wird als ein Erklärungsmodell bzw. Konzept gesehen, das alle Anforderungen an Beschäftigte beinhaltet, die bisher mit Arbeit in Dienstleistungsbeziehungen verbunden werden. Interaktive Arbeit wird zu einem erheblichen Teil nach dem Uno-actu-Prinzip geleistet, das heißt: Zumeist ist der Empfänger bereits bei der Erstellung der Dienstleistung beteiligt und die Dienstleistung als solche kann auch nicht aufbewahrt oder gelagert werden. Es ist kaum möglich, einen Patienten zu waschen, wenn er nicht kooperiert, und das Waschen selbst kann auch nicht mitgenommen werden. Häufig sind also „Produktion“ und „Konsum“ der Dienstleistung ein Vorgang. Bei einer Beratungsleistung ist das offensichtlich.

Prägende Elemente der Interaktion sind Kooperations- und Emotionsarbeit. Zudem ist „subjektivierendes Arbeitshandeln“ gefragt: der flexible Umgang mit Unwägbarkeiten, das Eingehen auf Konflikte, Gefühlslagen und Befindlichkeiten. Diese besonderen Merkmale sind bei der Arbeitsorganisation und -gestaltung zu berücksichtigen. Werden sie ignoriert, entstehen besondere Belastungen z.B. aufgrund fehlender oder/mangelnder Ressourcen.

1.2 Typische Arbeitsbelastungen

Dass die Arbeit mit Kunden, Patienten und Klienten besondere und zusätzliche Belastungen in der betrieblichen Praxis mit sich bringt, zeigt beispielsweise die Arbeitsberichterstattung mit dem DGB-Index Gute Arbeit (2011). Die Sonderauswertung (verdi-Bereich Innovation und Gute Arbeit 2011) zeigt, dass Beschäftigte, die sehr häufig oder oft mit Kunden, Patienten, Klienten arbeiten, einige ihrer Arbeitsbedingungen deutlich schlechter beurteilen als diejenigen, die fast nie mit Kundschaft zu tun haben. Das betrifft insbesondere Belastungen durch die Arbeitsintensität, Arbeitszeit sowie emotionale Anforderungen.

Über ein Drittel der Beschäftigten, die interaktiv arbeiten, sind in (sehr) hohem Maße dazu angehalten, ihre Gefühle zu verbergen. Über die Hälfte dieser Beschäftigtengruppe ist im Jahr vor der Befragung zweimal oder öfter zur Arbeit gegangen, „obwohl sie sich richtig krank gefühlt haben“. Der Anteil liegt um acht Prozentpunkte höher als in der Gruppe, die fast nie mit Kundschaft arbeiten (ebd., S. 24). Ein Grund dafür: Beschäftigte wollen Termine mit Kunden einhalten, Patienten nicht im Stich lassen, oft ist keine Vertretung gewährleistet. Ist die Arbeitsbelastung dauerhaft (zu) hoch, ergeben sich spezifische Gestaltungsbedarfe, um die Gesundheit zu schützen.

1.3 Beispiel für Interaktionsarbeit und zentrale Gestaltungsfragen

Eine Krankenpflegerin muss mit Schutzkleidung und weiteren Vorsichtsmaßnahmen auf einer Isolierstation einen schwerstkranken Patienten pflegen und zugleich auf Angehörige eingehen, sie mit ihren Sorgen und Ängsten begleiten.

Sie muss auf teils lebensbedrohliche Situationen bei unterschiedlichen Menschen schnell reagieren und trägt eine hohe persönliche Verantwortung. Sie ist auf vielfäl-

tige Weise fachlich stark gefordert. Daraus ergeben sich für die Arbeitsgestaltung zentrale Fragen:

- Wie lange (Dauer: Arbeitstag, aber auch Lebensarbeitszeit) können solche Aufgaben mit multiplen Belastungen geleistet werden?
- Was wäre eine „nachhaltige Durchschnittsleistung“, die ein Leben lang ausführbar ist?
- Welche (strukturellen) Maßnahmen der Arbeitsgestaltung müssten zur Vermeidung von solchen Gefährdungen entwickelt werden?
- Welche stärkenden Ressourcen – wie z.B. selbstbestimmteres Arbeiten – müssten vorhanden sein, damit die Arbeit auch persönlichkeitsförderlich ist?
- Wie kann dabei die notwendige Beteiligung der Beschäftigten gewährleistet werden, um zu erfahren, was sie zur Stärkung benötige und was sie als hilfreich ansehen?

Die Fragen zeigen: Es fehlen zurzeit (vollständige) Konzepte zur Arbeitsgestaltung und dem Gesundheitsschutz bei Interaktionsarbeit. Beteiligung und Kompetenzen der Beschäftigten sind dafür wichtige Impulsgeber.

2. Gestaltungsdefizite von Interaktionsarbeit: Forschungs- und Handlungserfordernisse

Die besonderen Belastungen von Interaktionsarbeit werden bisher unzureichend von den zuständigen Institutionen und Unternehmen berücksichtigt. Besonders problematisch ist es, wenn Managementkonzepte aus der Industrie dem Dienstleistungsbereich „übergestülpt“ werden, Arbeit mit Menschen „taylorisiert“ wird: also zerlegt in kurze Abschnitte und Handreichungen, mit engen Vorgaben stark zeitlich getaktet etc. Der Mensch gegenüber, mit dem oder für den gearbeitet werden soll, wird so zum Objekt, zu einem zu bearbeitenden Werkstoff degradiert.

Leider hat dieses Konzept vor allem in der Pflege Einzug gehalten. Im Rahmen der für die Leistungsabrechnung maßgeblichen Fallpauschalen werden Minuten für die Erledigung einzelner Aufgaben vorgegeben, nur das Notwendigste an Zuwendung wird eingeplant, es bleibt kaum Zeit für ein Gespräch. Leistungen in der Arbeit mit/für Menschen müssen jedoch anders „bemessen“ werden und können sich nicht nur auf konkrete, sichtbare Bewegungen/Ergebnisse beschränken.

Eine derartige Arbeitsgestaltung schadet nicht nur den Patienten und Klienten, sie zehrt mit hohen körperlichen und psychischen Belastungen auch an den Beschäftigten. Einer menschlichen Gestaltung der Interaktionsarbeit muss daher ein höherer Stellenwert eingeräumt werden, zumal deren gesellschaftliche Bedeutung zunimmt: Das bezieht sich nicht nur auf personenbezogene Dienstleistungen wie Pflege (demografischer Wandel) oder Erziehungsarbeit (Ausbau der Kindertagesbetreuung), sondern auch auf die IT-Branche (bspw. agile Ansätze, die intensiv auf Kundenanforderungen eingehen). Es geht nicht nur um Quantität, sondern immer auch um Qualität der Arbeit, der menschlich-ethischen Beziehungen sowie den Abbau von Belastungen für Beschäftigte.

2.1 Humanisierung der Arbeit mit Menschen

Die „Humanisierungsbewegung“ der Arbeit in den 1970er Jahren hatte ihren Ausgangspunkt in der Auseinandersetzung mit teils verheerenden Arbeitsbedingungen

der Beschäftigten im Bergbau und in anderen Industriezweigen. Die Forschung und die (politische) Rechtsetzung im Arbeitsschutz führten zur Eindämmung von Arbeitsunfällen, zur verbesserten Arbeitsgestaltung und guten Standards im (technischen) Arbeitsschutz. Die Belastungen und Beanspruchungen (Fehlbeanspruchungen) bei Interaktionsarbeit sind in Teilen allerdings anderer „Natur“ als in der Produktion oder bei der Maschinenarbeit.

Angesicht von z.B. über 500.000 Arbeitskräften allein in der Pflege, die auch von hohen körperlichen Beanspruchungen betroffen sind, wird deutlich, dass Humanisierungsbestrebungen mit einem ganzheitlichen Ansatz im Arbeits- und Gesundheitsschutz auf den wachsenden Bereich der interaktiven Arbeit zu richten sind.

2.2 Neuorientierung in Forschung und Politik

Interaktionsarbeit nimmt auch bei den industrienahen Dienstleistungen zu. Besonders stark vertreten ist sie aber bei den Finanzdienstleistungen, im Handel, im Gesundheits- und Sozialbereich, in (öffentlichen) Verwaltungen und in Call Centern. Betroffen ist auch die IT-Branche oder der Bereich Erziehung und Unterricht. Trotz der Verbreitung gibt es bisher vergleichsweise wenige anerkannte bzw. gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse für eine belastungsarme Interaktionsarbeit. Um das zu ändern, muss die Perspektive der Politik und der arbeitswissenschaftlichen Forschung daher auf Folgendes gerichtet werden:

- die komplexen (informellen) Aufgaben und Anforderungen der Beschäftigte bei Interaktionsarbeit
- die Charakteristika und besonderen Belastungsprofile
- die Frage der Autonomie in der Arbeit und abgestimmte Qualifizierungskonzepte
- die sich daraus ergebende Weiterentwicklung der Kriterien und Grundsätze für eine Humanisierung der Interaktionsarbeit.

Dass dies zu wenig geschieht, wird an einem politisch beförderten Begriff wie „Industrie 4.0“ deutlich, der auch in aktuellen Debatte um die Gestaltung der Arbeit in Zeiten der Digitalisierung dominiert. Das Defizit spricht dafür, dass mehr Forschung und neue Schwerpunkte im Bereich Prävention und Gesundheitsschutz nötig sind.

2.3 Gestaltungsansätze aus Praxis-Projekten

Inzwischen gibt es erste Analysen, Erkenntnisse und Gestaltungsempfehlungen (Dunkel, 2017; Weihrich 2017). Spezifische Belastungen und Beanspruchungen, die auf der psycho-sozialen Ebene auf Beschäftigte einwirken, lassen sich gezielt abmildern: etwa durch eine

- adäquate Pausenkultur zur Stärkung und Erholung
- Rückzugsräume und Mischarbeit: etwa Verwaltungsarbeit als Ausgleich für Beschäftigte, die sehr viel mit Kunden, Klienten etc. arbeiten
- „Schutzzonen“, damit Beschäftigte nicht jedem Kundenwunsch willkürlich ausgeliefert sind.

Um gute Arbeit und gute Arbeitsergebnisse zu gewährleisten, müssen die besonderen Anforderungen und Leistungen bei interaktiver Arbeit anerkannt und auch finanziell aufgewertet werden. Es ist zu prüfen, ob die Beschäftigten ausreichend auf anspruchsvolle interaktive Tätigkeiten vorbereitet und dafür ausgebildet werden. Professionalisierung der interaktiven Arbeit ist eine wichtige Ressource. Die Fähig-

keit zur „Emotionsarbeit“ kann nicht einfach vorausgesetzt werden, das führt zu vermeidbarer Überforderung im Arbeitsalltag.

Doch während Unternehmen sowie Betriebs- und Personalräte auf bestimmte Standards und Vereinbarungen zur menschengerechten Gestaltung etwa der Industrie- oder Büroarbeit zurückgreifen können, ist dies bei der Arbeit mit Menschen kaum der Fall. Besondere Belastungsspitzen und -formen bleiben „unerkannt“. Leidtragende sind neben den Beschäftigten selbst oft auch Patienten, Kunden und Bürger. Nicht zuletzt haben Arbeitgeber eventuell Einbußen zu verkraften, wenn gute Dienstleistungen an den Arbeitsbedingungen scheitern.

Selbst bereits bewährte Erkenntnisse zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und einer humanen Gestaltung von Interaktionsarbeit – wie bspw. Pausenregelungen – werden in der betrieblichen Praxis kaum umgesetzt. Gestaltung und Beeinflussung der Faktoren Arbeitszeit (Länge, Lage) oder der körperlichen Belastungen sind nicht ausreichend.

3. Von Praxisansätzen zu Forschungsbedarfen

Die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di hat in den vergangenen Jahren angesichts der genannten Defizite die Anstrengungen verstärkt, das Thema gute Gestaltung der Interaktionsarbeit in die Betriebe zu tragen. Neben einer Veranstaltungsreihe und Publikationen (ver.di, im Erscheinen) hat der ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit eine Online-Handlungshilfe für eine beteiligungsorientierte, tätigkeitsbezogene Gefährdungsbeurteilung entwickelt: Die Beschäftigten als Expertinnen und Experten ihrer Arbeit können und sollen nachhaltige Verbesserungsvorschläge mit ihren Kolleginnen und Kollegen entwickeln – gemeinsam mit den betrieblichen Interessenvertretungen, Arbeitsschutz-Akteuren und weiteren Expertinnen und Experten. Die Handlungshilfe enthält Hinweise zur Konkretisierung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen bei Interaktionsarbeit (ver.di 2017).

Da zu wenige vollständige Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt werden, hat ver.di mehrere Tarifverträge zum Belastungsschutz in Dienstleistungsbranchen abgeschlossen: bei der Telekom, bei IBM und in der Charité.

Als Dienstleistungsgewerkschaft verstärkt ver.di die Bemühungen, Interaktionsarbeit aufzuwerten und mit den Beschäftigten Gute Arbeit zu gestalten. Ein erster Meilenstein war die Arbeitsberichterstattung zur „Arbeit mit Kunden, Patienten, Klienten“ (ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit 2011), die belegt: Arbeitshetze führt nicht nur zu Arbeitsbelastungen, sondern bewirkt auch, dass Beschäftigte Abstriche bei der Servicequalität machen müssen; das erhöht die Unzufriedenheit der Kunden und schadet den Unternehmen. Von Fortschritten in der Arbeitsforschung und der besseren Gestaltung von Interaktionsarbeit profitieren also Arbeitgeber und Beschäftigte.

Mit den Ausschreibungen „Personennahe Dienstleistungen“ und „Arbeiten an und mit Menschen“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, für die sich ver.di aktiv eingesetzt hat, sind in jüngerer Zeit Impulse für die Erforschung und wissenschaftlich gesicherte Gestaltung von Interaktionsarbeit erfolgt, die es fortzusetzen und auszubauen gilt.

4. Literatur

- Böhle, F., Glaser, J. (Hrsg., 2006) Arbeiten in der Interaktion – Interaktion als Arbeit: Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Böhle, F., Stöger, U., Wehrich, M. (2015) Interaktionsarbeit gestalten: Vorschläge und Perspektiven für humane Dienstleistungsarbeit. Berlin: edition sigma.
- DGB-Index Gute Arbeit (2011) Arbeitshetze, Arbeitsintensivierung, Entgrenzung. Ergebnisse der Repräsentativumfrage 2011 der DGB-Index Gute Arbeit GmbH, Berlin: DGB.
- Dunkel, W., Wehrich, M. (Hrsg., 2012) Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dunkel, W. (2017) Arbeit an der „Frontline“. Gute Arbeit. Arbeitsschutz und Arbeitsgestaltung 9/2017: 17-19.
- Hacker, W. (2009) Arbeitsgegenstand Mensch: Psychologie dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit (2011) Arbeit mit Kunden, Patienten, Klienten. So bewerten die Beschäftigten in den Dienstleistungs-Branchen die Arbeitsbedingungen. Berlin: ver.di.
- ver.di (2017) ver.di-Online-Handlungshilfe zur Gefährdungsbeurteilung. <http://www.verdi-gefaehrungsbeurteilung.de> .
- ver.di (im Erscheinen) Arbeiten mit Menschen – Interaktionsarbeit humanisieren. Band 1: Gestaltungskonzepte und Forschungsbedarf. Berlin: ver.di.
- Wehrich, M. (2017) Interaktionsarbeit in der Krankenpflege. Gute Arbeit. Arbeitsschutz und Arbeitsgestaltung 9/2017: 13-16.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

ARBEIT(s).WISSEN.SCHAF(F)T
Grundlage für Management & Kompetenzentwicklung

64. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FOM Hochschule für
Oekonomie & Management gGmbH

21. – 23. Februar 2018

GfA Press

Bericht zum 64. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 21. – 23. Februar 2018

FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2018

ISBN 978-3-936804-24-9

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet, den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

USB-Print:

Prof. Dr. Thomas Heupel, FOM Prorektor Forschung, thomas.heupel@fom.de

Screen design und Umsetzung

© 2018 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de