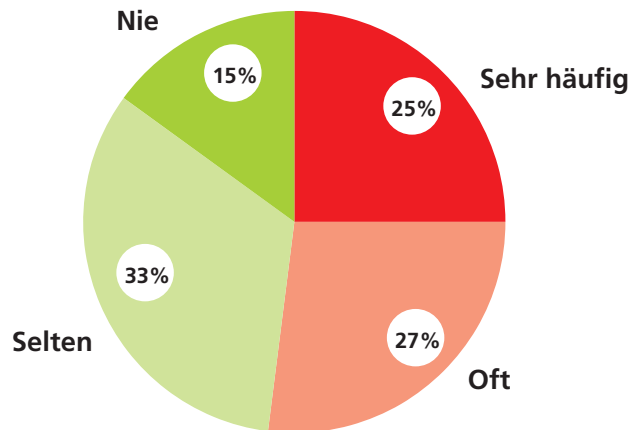


»Wie häufig kommt es vor, dass Sie bei Ihrer Arbeit gestört oder unterbrochen werden, z.B. durch technische Probleme, Telefonate oder Kolleg*innen?«



Gestörtes Arbeiten, schlechteres Arbeiten

So beurteilen die Beschäftigten
im Dienstleistungssektor den
Zusammenhang

Ein Report auf Basis von Repräsentativ-
umfragen zum DGB-Index Gute Arbeit

Vorwort

Frank Werneke: Störfelder an der Wurzel beseitigen3

1. Störungen des Arbeitsablaufs – der Anteil der Betroffenen und das Ausmaß der Belastung

Mehr als die Hälfte der Beschäftigten im Dienstleistungssektor müssen bei ihrer Arbeit häufig Störungen oder Unterbrechungen hinnehmen.4

2. Störungen des Arbeitsablaufs – das Ergebnis nach Branchen, Berufs- und anderen Gruppen

Vier von fünf IT-Beschäftigten ist derzeit kein ungestörtes Arbeiten möglich – dies ist der höchste Branchenwert.7

3. Gestört arbeiten, gehetzt arbeiten – der Zusammenhang

Je öfter die Beschäftigten Störungen hinnehmen müssen, desto häufiger müssen sie bei der Arbeit hetzen.10

4. Gestörtes Arbeiten und die Qualität der Arbeitsbedingungen insgesamt – der Zusammenhang

Je besser die Arbeitsbedingungen insgesamt sind, desto geringer ist der Anteil der Beschäftigten, die bei der Arbeit gestört werden.11

5. Lückenhafte Arbeitsinformationen, gestörtes Arbeiten – der Zusammenhang

Wo den Beschäftigten ungestörtes Arbeiten unmöglich gemacht wird, weist auch die arbeitsbezogene Kommunikationskultur gravierende Mängel auf.12

6. Arbeitsstörungen und Planungschaos – die Rolle der Vorgesetzten

Beschäftigte, die nicht ungestört arbeiten können, haben es in überdurchschnittlichem Maß mit schlecht planenden Vorgesetzten zu tun.13

7. Arbeitsstörungen, Digitalisierung, Entgrenzung – Zusammenhänge

Bei stark digitalisierter Arbeit liegt der Anteil derjenigen, die ihrer Arbeit nicht ungestört nachgehen können, bei nahezu zwei Dritteln.16

8. Störungen bei Interaktionsarbeit

Wo die Beschäftigten ihrer Arbeit nicht ungestört nachgehen können, kommt es vermehrt zu Konflikten mit der Kundschaft.18

9. Störungen des Arbeitsablaufs, schlechtere Dienstleistungen – der Zusammenhang

In den Augen der Beschäftigten verschlechtert sich mit der Häufigkeit der Störungen auch die Dienstleistungsqualität.20

10. Gestörte Arbeit, gestörte Pausen – der Zusammenhang

Beschäftigte, die nicht ungestört arbeiten können, haben in jedem zweiten Fall auch kein ungestörtes Pausenleben.21

Vorwort

Störfelder an der Wurzel beseitigen

Arbeitsunterbrechungen, die geplant sind oder selbstbestimmt herbeigeführt werden, dienen der Erholung von anstrengender Arbeit. Wird der Arbeitsfluss hingegen unerwartet gestört, tritt häufig der gegenteilige Effekt ein: die Belastung steigt und es fällt schwerer, die Arbeitsanforderungen zu bewältigen. Geschieht dies häufig, dabei zu ungünstigen Zeitpunkten und bei hoher Arbeitsintensität, können sich solche Störungen zu einem gewaltigen Stresstreiber entwickeln. Der enorm gestiegene Arbeitsstress aber gehört heute zu den großen Missständen in der Arbeitswelt.

Wie gravierend ist das Problem in den Dienstleistungsbranchen? Dazu werden am besten jene gefragt, die vor allen anderen unter den Störungen zu leiden haben: die Beschäftigten selbst. Mit dem DGB-Index Gute Arbeit steht ein hervorragendes Instrument zur Verfügung, um ihre Meinung auf bundesweit repräsentativer Basis zu ermitteln. Und tatsächlich: Die Ergebnisse, die im vorliegenden Band der ver.di-Publikationsreihe »Arbeitsberichterstattung aus der Sicht der Beschäftigten« vorgestellt werden, offenbaren, dass hier ein Problem ersten Ranges vorliegt: Mehr als die Hälfte der Beschäftigten berichtet, bei der Arbeit sehr häufig oder oft gestört und unterbrochen zu werden, und wiederum die Hälfte von ihnen gibt an, dass sie dies in stärkerem Maße als Belastung empfinden. Arbeitshetze, Planungsdurcheinander und Entgrenzung gehören zu den Ursachen und Folgen. Was könnte Abhilfe schaffen?

Ginge es nach einer Vielzahl von Ratgebern in

Print und Netz, sind es vor allem Achtsamkeits- und Resilienztrainings. Die Beschäftigten sollen lernen, meinen sie, ihre Aufmerksamkeit so zu steuern, dass sie ihren Kolleg*innen weniger oft in die Quere kommen und sie selbst Störungen besser wegstecken oder am besten gar nicht erst zur Kenntnis nehmen. Das mag zum Selbstschutz unumgänglich sein, nur – beseitigt wird der Missstand dadurch nicht. Sowenig wie den steigenden Belastungen in der Arbeitswelt dadurch wirksam zu begegnen ist, dass die Betroffenen ihre Belastungsfähigkeit erhöhen. Damit wird nur die Belastungsspirale weiter angetrieben, mit den bekannten Folgen – eine steigende Zahl von Stresskranken.

Zentral ist daher, systemisch angelegte Überforderungen abzubauen. Wo ständig am Limit gearbeitet wird, sind Störungen programmiert. Was es braucht sind Zeitpuffer im Arbeitsablauf, die es erlauben, auf Unplanbares ohne Hektik zu reagieren; räumliche Ausstattungen, die den Stressabbau begünstigen; ein angemessenes Arbeitstempo sowie die Aufnahme sämtlicher anfallender Arbeitsaufgaben in die Arbeitsplanung. Verlässliche Pausenregelungen sind notwendig ebenso wie die Möglichkeit, nach starken Belastungen selbstbestimmt Time-outs zu nehmen. Ununterbrochenes Arbeiten ist nämlich genauso schädlich wie gestörtes Arbeiten.

Nicht Achtsamkeits-Knigges werden entscheidend Abhilfe gegen Störungen schaffen, sondern Arbeitsbedingungen, die den Achtsamkeitsansprüchen der Beschäftigten gerecht werden.

1. Störungen des Arbeitsablaufs – der Anteil der Betroffenen und das Ausmaß der Belastung

Mehr als die Hälfte der Beschäftigten im Dienstleistungssektor müssen bei ihrer Arbeit häufig Störungen oder Unterbrechungen hinnehmen.

Abbildung 1 veranschaulicht das genaue Ergebnis der Repräsentativerhebung zur Frage: »Wie häufig kommt es vor, dass Sie bei Ihrer Arbeit gestört oder unterbrochen werden, z.B. durch technische Probleme, Telefonate oder Kolleg*innen?« Darauf antworten zusammen 53 Prozent der Beschäftigten des Dienstleistungssektors »Sehr häufig« (25 Prozent) oder »Oft« (27 Prozent), weitere 33 Prozent geben »Selten« an, 15 Prozent sagen »Nie«.

Störungen des Arbeitsablaufs erschweren die Arbeit, und in vielen Fällen führen sie auch zu schlechteren Arbeitsergebnissen (siehe Seite

20). Wie aber werden die Unterbrechungen von denen aufgenommen, deren Arbeit dadurch gestört wird? In welchem Maße nehmen die Beschäftigten selbst diese Störungen als Ereignisse wahr, durch die sie belastet werden? Die Repräsentativumfrage gibt auch darüber Auskunft: Da die Beschaffenheit der Arbeitsbedingungen nicht mit ihren Wirkungen identisch ist, wurden alle jene, die laut eigener Aussage von Störungen betroffen sind, um eine Antwort auf eine zweite Frage gebeten: »Und wie stark belastet Sie das?«

Das Ergebnis, veranschaulicht in **Abbildung 2**, offenbart ein insgesamt hohes Belastungsniveau:

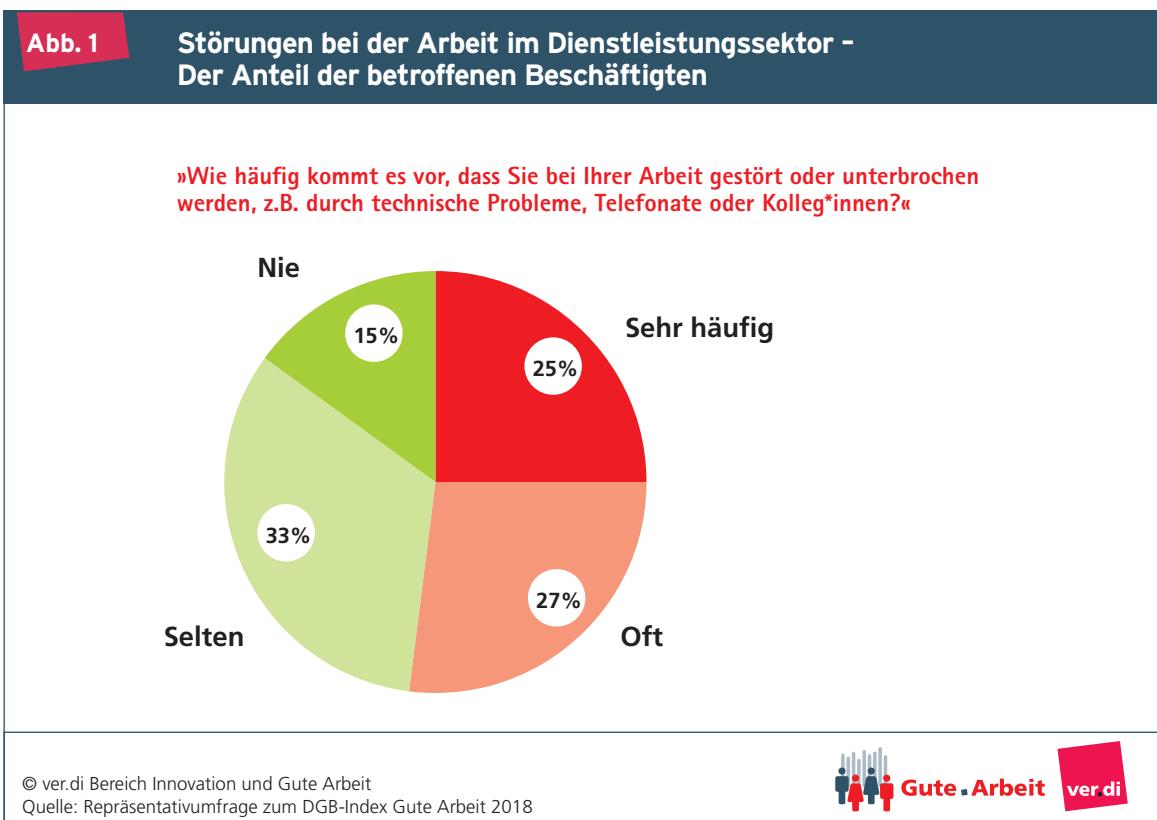


Abb. 2 Arbeitsstörungen und Belastungsempfinden

Durch die Störungen stark oder eher stark belastet fühlen sich insgesamt



Damit fühlen sich insgesamt



© ver.di Bereich Innovation und Gute Arbeit
Quelle: Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit 2018

Insgesamt 43 Prozent derjenigen Beschäftigten, die bei ihrer Arbeit sehr häufig oder oft unterbrochen werden, empfinden dies als starke oder eher starke Belastung. Auf sämtliche Beschäftigten in Deutschland bezogen bedeutet dies: Jede/Vierte ist betroffen.

Der vorliegende Bericht basiert, sofern nicht anders ausgezeichnet, auf den Angaben von 5.720 Beschäftigten des Dienstleistungssektors. Die Daten wurden 2018 im Rahmen der Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit erhoben. Befragt wurden dabei zufällig ausgewählte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus allen Branchen, Einkommens- und Altersgruppen, Regionen, Betriebsgrößen, Wirtschaftszweigen und Beschäftigungsverhältnissen (außer Auszubildende), gewerkschaftlich Organisierte wie Nicht-Mitglieder. Die Angaben der Angehörigen der wichtigsten Beschäftigtengruppen sind mit jeweils dem Anteil ins Umfrageergebnis eingeflossen, der ihrem bundesweiten Anteil an der Arbeitnehmerschaft entspricht. Das vorliegende Ergebnis ist damit repräsentativ für das Urteil der Beschäftigten in den Dienstleistungsbranchen. Weitere Angaben zur Konstruktion des DGB-Index Gute Arbeit sind auf [Seite 11](#) zu finden.

[Kapitel 7](#) basiert auf den Angaben der Repräsentativerhebungen 2016 (6.659 Befragte im Dienstleistungssektor) und 2017 (3.349 Befragte), [Kapitel 10](#) auf den Umfrageergebnissen 2015 (3.420 Befragte).

Bei den Texten in den orangefarbenen Kästen handelt es sich um Auszüge aus mündlichen Berichten von Beschäftigten im Rahmen von Forschungsprojekten zu ihren Arbeitsbedingungen sowie von schriftlichen Kommentaren bei einer Online-Befragung. Die Quellenangaben dazu:

S. 6 (Zitat 1)

BMBF- und ESF-gefördertes Forschungsprojekt PiA – Professionalisierung interaktiver Arbeit

S. 6 (Zitat 2)

BMBF-gefördertes Forschungsprojekt PräFo – Prävention von Belastungen bei formalisierter Arbeit in Dienstleistung und technischer Entwicklung

S. 14, 15 (Zitate 1 u. 2), 22

Andreas Flüchter / Klaus Kock / Bettina Lange / Philipp Renz: Gute Arbeit mit Kundschaft – Eine empirische Untersuchung über Anforderungen und Praktiken interaktiver Dienstleistungsarbeit. TU Dortmund, Sozialforschungsstelle, Beiträge aus der Forschung Band 200, 2018

15 (Zitat 3)

BMBF- und ESF-gefördertes Forschungsprojekt diGAP – Gute agile Projektarbeit in der digitalisierten Welt

S. 19

Forschungsprojekt »Arbeitsgestaltung bei Interaktionsarbeit – neue arbeitspolitische Herausforderungen und Perspektiven bei der Dienstleistungsarbeit«, gefördert von der Hans Böckler Stiftung, durchgeführt an der Universität Augsburg

S. 23

Bundesweite Online-Umfrage unter Beschäftigten des Sicherheitsgewerbes, April/Mai 2018. Die Ergebnisse sind unter dem Titel »Arbeitsbedingungen im Sicherheitsgewerbe« in Bd. 12 der ver.di-Reihe »Arbeitsberichterstattung aus der Sicht der Beschäftigten« veröffentlicht.

Störfall? Normalchaos? Komplexitätsanforderungen? Wie aus Sicht der Beschäftigten Unterscheidungen zu treffen sind

Das Telefon klingelt in einem unpassenden Moment, die Chefin möchte rasch zwischendurch etwas erledigt haben, was den gesamten Tagesablauf durcheinanderbringt, ein Kollege platzt mit einem Hilfsansinnen in eine Arbeit, die höchste Konzentration erfordert... Solches und ähnliches widerfährt 53 Prozent der Beschäftigten im Dienstleistungssektor sehr häufig oder oft, lautet das Ergebnis der Repräsentativumfrage. Wäre es da nicht ratsam, Unterbrechungen als Normal- statt als Störfall zu werten? Und spricht nicht auch dies dafür, dass Arbeitsanforderungen nur sehr selten vorsehen, dass Beschäftigte sich einer Aufgabe voll und ganz widmen sollen, gänzlich frei von Lärm, aufdringlichen Handytönen, fragewütigen Chefs, wissbegieriger Kundschaft und störungsanfälliger Technik?

»Normalfall« wäre indes eine irreführende Bezeichnung, denn zum einen kann auch ein Ereignis, das häufiger als nur im Ausnahmefall auftritt, als störend erlebt werden. Beispiel Zeitdruck und Arbeitshetze: 54 Prozent der Beschäftigten im Dienstleistungssektor sind diesen Unbilden sehr häufig oder oft ausgesetzt.

Zum anderen deuten die Umfrageergebnisse darauf hin, dass die Beschäftigten sehr wohl zwischen Arbeitsunterbrechungen und Arbeitsanforderungen zu unterscheiden wissen und nicht jeden Rhythmuswechsel, jede Neuanforderung und jeden Zwischenruf als Störung einstufen. Andernfalls würden nicht 15 Prozent aller Beschäftigten im Dienstleistungssektor auf die Frage nach der Häufigkeit von Unterbrechungen »Nie« antworten und weitere 33 Prozent »Selten«. Auch könnten von den im Gastgewerbe Arbeitenden (siehe Seite 7) nicht insgesamt 60 Prozent angeben, sie würden nie oder nur selten unterbrochen werden. Insgesamt sprechen die Umfrageergebnisse dafür, dass die Beschäftigten je nach Arbeitsaufgabe und Arbeitsbedingungen unterschiedliche Maßstäbe dafür anlegen, welche Ereignisse sie als Unterbrechung ihrer eigentlichen Arbeit wahrnehmen und welche sie als deren Bestandteil betrachten.

Wenn letzteres der Fall ist, heißt dies im Übrigen nicht, dass dann keine Belastungen und Beanspruchungen vorlägen. Im Pflegebereich z.B. erleben die Beschäftigten häufig anstrengende Situationen, die aus wechselnden Anforderungen resultieren:

»Man ist immer Situationen gegenübergestellt, die neu sind... Das passiert innerhalb von Sekunden, dass ein Mensch ein herausforderndes Verhalten hat und wir wissen gar nicht woher.«

- Altenpflegerin in einer Einrichtung für Demenzkranke

»Man muss halt abwägen, was ist jetzt, wenn ich einen Notfall habe und drei Zugänge kriege und dann fünfmal das Telefon klingelt und noch drei Angehörige kommen. Dann muss ich mir überlegen, okay was mach ich jetzt als erstes.«

- Krankenpflegerin

Wann also kann von gestörtem Arbeiten gesprochen werden? Dafür gibt es keinen Maßstab, der unabhängig von den Einschätzungen der Betroffenen zu gewinnen wäre. Dies ist der Leitgedanke des DGB-Index Gute Arbeit und der darauf basierenden Arbeitsberichterstattung aus der Sicht der Beschäftigten: Deren Aussagen über das Ausmaß von Belastungen sind genau so ernst zu nehmen wie die Ergebnisse einer Blutdruckmessung. Was Beschäftigte als störend empfinden, das ist eine Störung.

2. Störungen des Arbeitsablaufs – das Ergebnis nach Branchen, Berufs- und anderen Gruppen

Vier von fünf IT-Beschäftigten ist derzeit kein ungestörtes Arbeiten möglich – dies ist der höchste Branchenwert.

Das Ergebnis nach Branchen, dargestellt in **Abbildung 3**, offenbart ein hohes Maß an Störungen und Unterbrechungen in allen Bereichen: Unter 40 Prozent liegt der Anteil der Beschäftigten, die bei

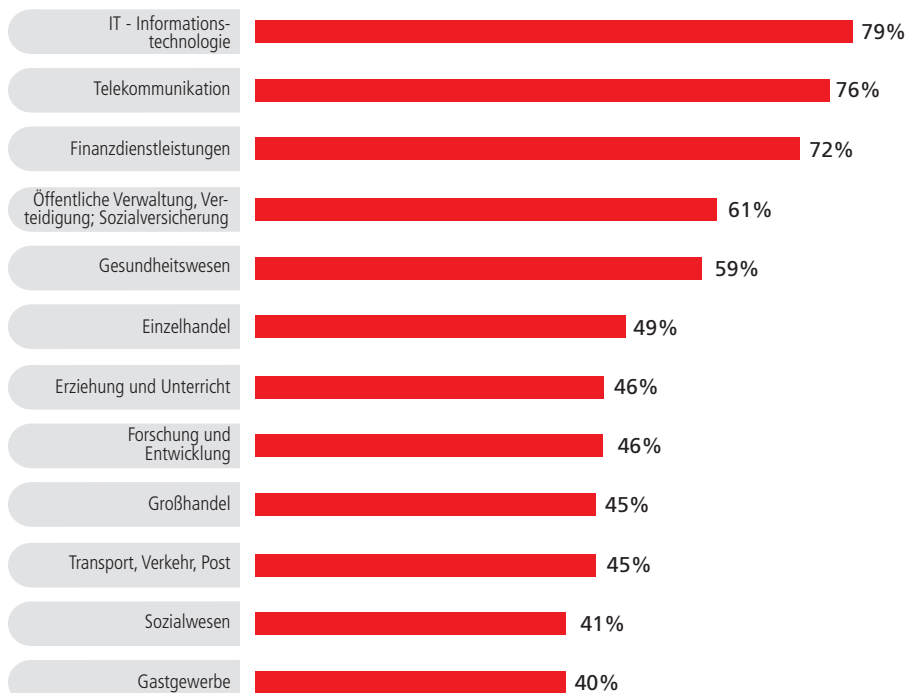
der Arbeit sehr häufig/oft gestört werden, in keinem Wirtschaftszweig. Die höchsten Anteile gibt es dabei mit 79 Prozent in der IT-Branche und mit 76 Prozent in der Telekommunikation, die niedrig-

Abb. 3

Störungen bei der Arbeit – das Ergebnis nach Branchen

»Sehr häufig« oder »oft« sagen von den Beschäftigten in:

»Wie häufig kommt es vor, dass Sie bei Ihrer Arbeit gestört oder unterbrochen werden, z.B. durch technische Probleme, Telefonate oder Kolleg*innen?«



© ver.di Bereich Innovation und Gute Arbeit
Quelle: Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit 2018



sten mit 40 Prozent im Gastgewerbe. Bemerkenswert: Von den dort Arbeitenden haben 71 Prozent sehr häufig oder oft mit Gästen und Kund*innen zu tun. Dass der Anteil der sehr häufig/oft gestört Arbeitenden bei ihnen dennoch deutlich unter dem bundesweiten Durchschnitt liegt, deutet auf einen Zusammenhang, der auch auf [Seite 6](#) an-

gesprochen wird: Wo Unberechenbares zum Normalfall gehört – z.B. dass an fünf Tischen gleichzeitig nach Bier gerufen wird –, wird es seltener als Störung bewertet.

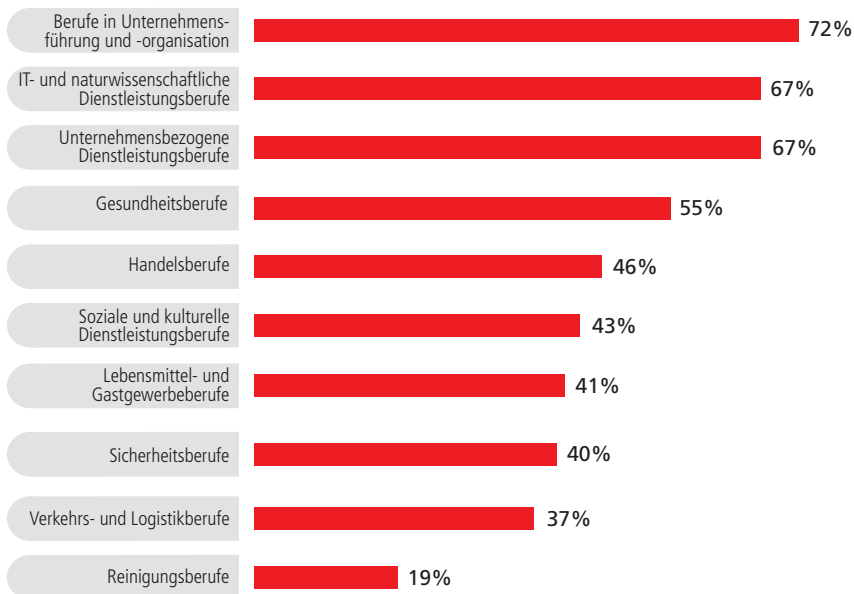
Das Ergebnis nach Berufsgruppen ([Abbildung 4](#)): Den höchsten Anteil gibt es mit 72 Prozent bei

Abb. 4

Störungen bei der Arbeit - Das Ergebnis nach Berufsgruppen

»Sehr häufig«
oder »oft« sagen
von den Beschäftigten in:

»Wie häufig kommt es vor, dass Sie bei Ihrer Arbeit gestört oder unterbrochen werden, z.B. durch technische Probleme, Telefonate oder Kolleg*innen?«



© ver.di Bereich Innovation und Gute Arbeit
Quelle: Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit 2018



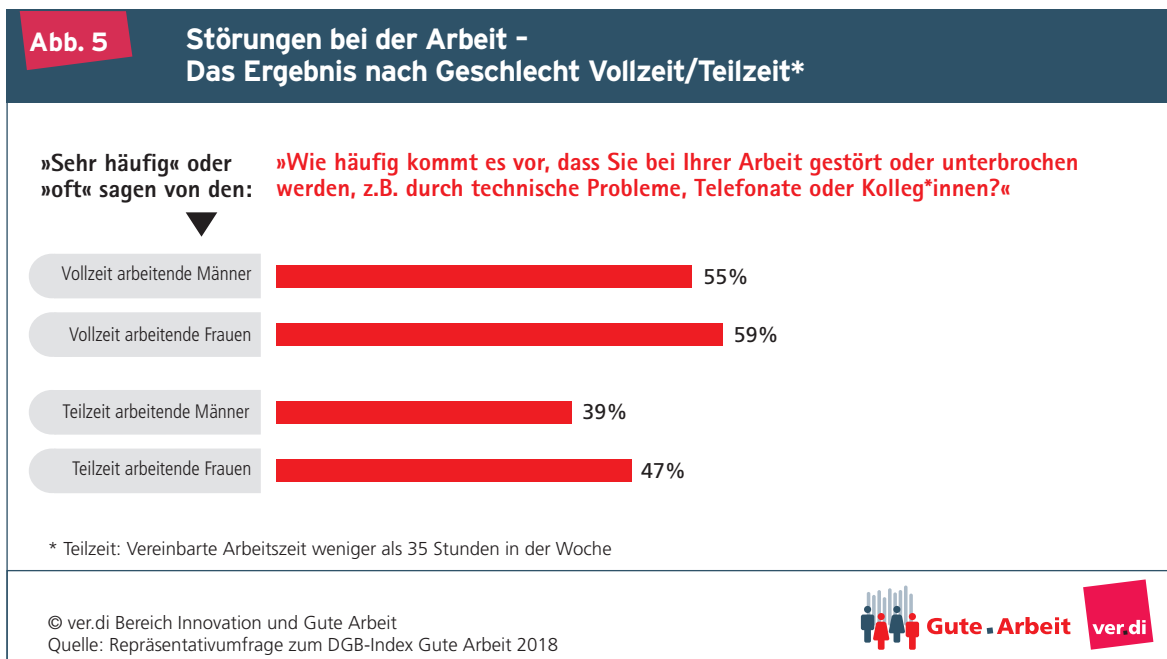
den Berufen in Unternehmensführung und -organisation (das sind Beschäftigte u.a. in der Unternehmensberatung, in Vorständen und Topmanagement, vor allem aber in deren Vorzimmern). Die niedrigste Quote weisen Reinigungsberufe auf, die mit 19 Prozent deutlich nach unten herausstehen.

Abbildung 5 veranschaulicht: Frauen werden öfter gestört und unterbrochen. Bei den Vollzeit Arbeitenden beträgt der Sehr häufig/Oft-Anteil 55 Prozent unter den Männern, 59 Prozent unter den Frauen; bei Teilzeitarbeit 39 Prozent unter den Männer, 47 Prozent unter den Frauen. Dies könnte an den Arbeitsbedingungen in Branchen mit höherem Frauenanteil liegen, nicht auszuschließen sind aber auch andere Ursachen, u.a. dass gegenüber Frauen geringere Hemmungen bestehen, sie zu stören.

Die Auswertung nach Einkommensgruppen ergibt ein Treppenbild. Dass sie bei der Arbeit sehr häufig oder oft gestört und unterbrochen werden, sagen von den Beschäftigten mit einem Bruttomonatseinkommen von:

- Bis 1.500 Euro: 36 Prozent
- Über 1.500 bis 2.000 Euro: 55 Prozent
- Über 2.000 bis 3.000 Euro: 57 Prozent
- Über 3.000 bis 4.000 Euro: 63 Prozent
- Über 4.000 Euro: 71 Prozent

Beschäftigte in den höheren Einkommensgruppen haben insgesamt bessere Arbeitsbedingungen als die in den Niedriglohngruppen, allerdings nicht unter allen Einzelaspekten. Störungen des Arbeitsflusses gehören zu den Unbilden, von denen sie häufiger betroffen sind.



3. Gestört arbeiten, gehetzt arbeiten – der Zusammenhang

Je öfter die Beschäftigten Störungen hinnehmen müssen, desto häufiger müssen sie bei der Arbeit hetzen.

Gestört oder reibungslos, generell ist das Arbeitsleben im Dienstleistungssektor in starkem Maße durch Hetze geprägt. »Wie häufig fühlen Sie sich bei der Arbeit gehetzt oder stehen unter Zeitdruck?« Darauf antworten insgesamt 54 Prozent der Beschäftigten »Sehr häufig« (25 Prozent) oder »Oft« (29 Prozent). Weitere 32 Prozent geben »Selten« an, 14 Prozent »Nie«.

In welchem Umfang gehetzt wird, ist dabei allerdings stark von der Gestaltung der Arbeitsbedingungen abhängig. **Abbildung 6** veranschaulicht den Zusammenhang zwischen gestörtem und gehetztem Arbeiten. Generell

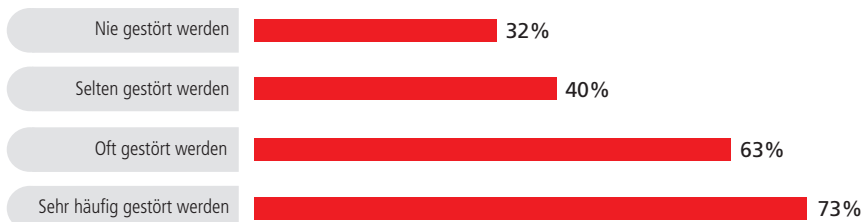
gilt: Je häufiger die Beschäftigten bei ihrer Arbeit unterbrochen werden, desto mehr geraten sie in Zeitnot und müssen bei der Arbeit hetzen. Dort, wo nie Störungen auftreten, beträgt der Anteil der sehr häufig/oft gehetzt Arbeitenden 32 Prozent; kommt es selten zu Unterbrechungen, sind es 40 Prozent, bei häufigen Störungen hetzen 63 Prozent, bei sehr oft 73 Prozent. Der Schluss liegt nahe: Störungen bewirken, dass die Beschäftigten ihr Pensum nur schaffen können, wenn sie gehetzt arbeiten. Aber auch umgekehrt: Wo Arbeitshetze herrscht, werden unerwartete Ereignisse häufiger als störend wahrgenommen.

Abb. 6

Arbeitsstörungen und Arbeitshetze - der Zusammenhang

»Wie häufig fühlen Sie sich bei der Arbeit gehetzt oder stehen unter Zeitdruck?«

»Sehr häufig« oder »oft« sagen von den Beschäftigten, die bei ihrer Arbeit:



© ver.di Bereich Innovation und Gute Arbeit
Quelle: Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit 2018



4. Gestörtes Arbeiten und die Qualität der Arbeitsbedingungen insgesamt – der Zusammenhang

Je besser die Arbeitsbedingungen insgesamt sind, desto geringer ist der Anteil der Beschäftigten, die bei der Arbeit gestört werden.

Die hier veröffentlichten Angaben zum Ausmaß gestörten Arbeitens sowie der daraus resultierenden Belastungen wurden im Rahmen der jährlich stattfindenden bundesweiten Repräsentativerhebungen zum DGB-Index Gute Arbeit ermittelt. Dadurch ist es möglich, Zusammenhänge zu analysieren.

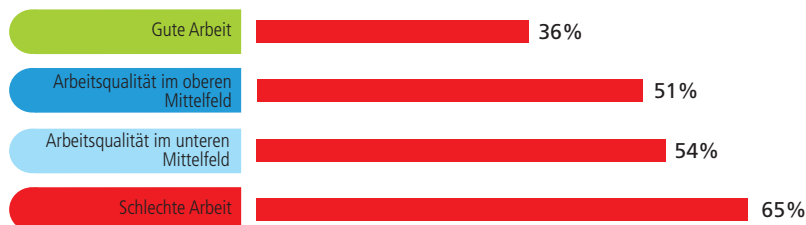
Der DGB-Index Gute Arbeit liefert Kennzahlen zur Qualität der Arbeitsbedingungen unter elf Kriterien (wie etwa Arbeitsintensität oder Gestaltungsmöglichkeiten) sowie in ihrer Gesamtheit. Dies geschieht auf der Basis der Antworten einer bundesweit repräsentativen Auswahl von Beschäftigten auf 42 Fragen zu ihrer Arbeitssituation. Ihre Antworten werden in einem arbeitswissenschaftlich fundierten Verfahren in In-

dexwerte übertragen. Resultate zwischen 80 und 100 Punkten erhalten das Prädikat Gute Arbeit, weniger als 50 Punkte kennzeichnen schlechte Arbeitsbedingungen, das obere Mittelfeld reicht von 65 bis 80 Punkten, das untere von 40 bis 65 Punkten.

Schlechte Werte bei einer Frage können sich also durchaus in eine Gesamtsituation fügen, die gut ist. Bei gestörtem Arbeiten ist dies allerdings selten der Fall: Wo es häufig zu Unterbrechungen kommt, steht es oft auch um andere Aspekte der Arbeitsgestaltung schlecht. Und umgekehrt, wie der **Abbildung 7** zu entnehmen ist: Wo die Arbeitsbedingungen insgesamt schlecht sind, werden die Beschäftigten fast doppelt so oft gestört wie bei insgesamt guten Bedingungen.

Abb. 7 Störungen bei der Arbeit und die Qualität der Arbeitsbedingungen insgesamt – der Zusammenhang

Sehr häufig/oft bei ihrer Arbeit gestört oder unterbrochen werden von den Beschäftigten mit:



© ver.di Bereich Innovation und Gute Arbeit
Quelle: Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit 2018



5. Lückenhafte Arbeitsinformationen, gestörtes Arbeiten – der Zusammenhang

Wo den Beschäftigten ungestörtes Arbeiten unmöglich gemacht wird, weist auch die arbeitsbezogene Kommunikationskultur gravierende Mängel auf.

Gut ein Drittel der Beschäftigten im Dienstleistungssektor bekommen bei ihrer Arbeit die Folgen einer mangelhaften Arbeitsvorbereitung zu spüren, für die sie nicht verantwortlich zu machen sind – sie fühlen sich schlecht informiert. »Wie oft kommt es bei der Arbeit vor, dass Sie nicht alle Informationen erhalten, die Sie brauchen, um Ihre Arbeit gut zu erledigen?« Bei der Repräsentativerhebung zum DGB-Index Gute Arbeit 2018 antworten auf diese Frage insgesamt 33 Prozent der Beschäftigten »sehr häufig« (12 Prozent) oder »oft« (21 Prozent), weitere 45 Prozent sagen »selten«, 22 Prozent »nie«.

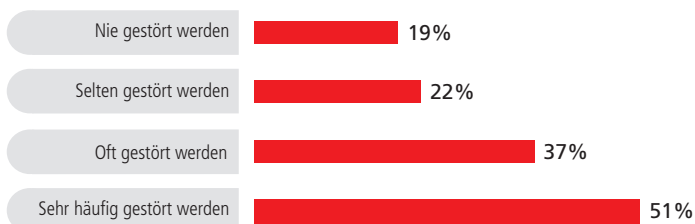
Wenn arbeitswichtige Informationen fehlen, ist das Risiko groß, dass der Arbeitsfluss ins Stocken gerät oder dass es in der Folge zu Störungen der Abläufe kommt. Diese Schlussfolgerung ergibt sich aus den in **Abbildung 8** dokumentierten Zusammenhängen. Deutlich zu erkennen ist: Je häufiger Beschäftigte gestört und unterbrochen werden, desto öfter berichten sie auch vom Fehlen arbeitswichtiger Informationen. Der entsprechende Anteil beträgt 19 Prozent dort, wo Störungen nie, und 22 Prozent, wo sie selten auftreten, aber 37 Prozent dort, wo sie oft und 51 Prozent, wo sie sehr häufig vorkommen.

Abb. 8

Fehlende Informationen und Unterbrechungen des Arbeitsflusses - der Zusammenhang

»Wie häufig kommt es bei der Arbeit vor, dass Sie nicht alle Informationen erhalten, die Sie brauchen, um Ihre Arbeit gut zu erledigen?«

»Sehr häufig« oder »oft« sagen von den Beschäftigten, die bei ihrer Arbeit:



© ver.di Bereich Innovation und Gute Arbeit
Quelle: Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit 2018



6. Arbeitsstörungen und Planungschaos – die Rolle der Vorgesetzten

Beschäftigte, die nicht ungestört arbeiten können, haben es in überdurchschnittlichem Maß mit schlecht planenden Vorgesetzten zu tun.

Können Vorgesetzte ihre Mitarbeiter*innen bei der Arbeit stören? So manche Führungskraft wird dies mit dem Hinweis auf ihre Weisungsbefugnis kategorisch abstreiten. Nach dem Motto: Alles, was Vorgesetzte ihren Mitarbeiter*innen aufgeben, gehört zum regulären Ablauf und ist allenfalls als Präzisierung oder Modifikation von Arbeitsaufgaben zu betrachten, niemals jedoch als Störung. Dass sich dies in den Augen der Mitarbeiter*innen ganz anders darstellen kann, zeigt indes der Text im Kasten auf [Seite 14](#). Wie repräsentativ sind solche Wahrnehmungen?

Bei der hier ausgewerteten Index-Umfrage wurden die Beschäftigten nicht nach Störungsquellen gefragt, doch ergeben sich Hinweise aus ihren Antworten auf die Frage: »Inwieweit plant Ihr/e Vorgesetzte/r die Arbeit gut?« Von allen im Dienstleistungssektor Beschäftigten geben darauf insgesamt 39 Prozent eine negative Antwort

(»gar nicht«, sagen 13 Prozent, »in geringem Maß« 26 Prozent), zusammen 61 Prozent eine positive (»in hohem Maß« sagen 46 Prozent, »in sehr hohem Maß« 15 Prozent). Aufschlussreich ist die Differenzierung der Antworten nach dem Störungsgrad ([Abb. 9](#)): Von den Beschäftigten, die bei der Arbeit nie/selten gestört werden, haben es 31 Prozent mit schlecht planenden Vorgesetzten zu tun – von denen, die sehr häufig/oft gestört werden, 47 Prozent. Daraus ist zu schließen: Schlechte Planung ruft in den Augen der Beschäftigten vermehrt Störungen hervor oder wird selbst als störend empfunden.

Ganz wichtig dabei: Dies ist auch, aber nicht nur das Urteil von Nicht-Vorgesetzten über die Arbeit von Vorgesetzten. 26 Prozent der Befragten fungieren nach eigener Aussage nämlich selbst als Vorgesetzte und nahezu 100 Prozent von denen haben ihrerseits Vorgesetzte. Über

Abb. 9

Planungsversagen Top-Down und gestörtes Arbeiten – der Zusammenhang

»Inwieweit plant Ihr/e Vorgesetzte/r die Arbeit gut?«

»Gar nicht« oder »In geringem Maß«, sagen von den Beschäftigten, die bei ihrer Arbeit:

Nie/Selten unterbrochen werden

31%

Sehr häufig/Oft unterbrochen werden

47%

© ver.di Bereich Innovation und Gute Arbeit
Quelle: Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit 2018



deren Agieren sie sogar kritischer urteilen: Planungsschwäche bescheinigen ihren Vorgesetzten 37 Prozent der Nicht-Vorgesetzten, aber 43 Prozent der Vorgesetzten.

Darin dürfte eine der Ursachen für das Zahlenver-

»Wir springen schon ständig hin und her. Im Moment ist es ganz schlimm. Also unsere Abteilungsleiterin zum Beispiel, die kommt dann und sagt: »Mach mal das!«, nach zwei Minuten kommt sie und sagt: »Ach, mach mal das, mach mal das, mach mal das!« Also es wird hundertmal am Tag was anderes gesagt, und jeder springt, und unter'm Strich kommt da gar nichts bei rum...« – »...weil man alles anfängt und nichts zu Ende bringt.« »Alle sind frustriert, man kann nichts beenden und irgendwie herrscht nur Chaos. Also psychisch ist das schon sehr belastend.«
- Verkäuferinnen im Bekleidungsgeschäft

hältnis zu suchen sein, das **Abbildung 10** veranschaulicht: Der Anteil der Vorgesetzten, die sich bei der Arbeit sehr häufig/oft gestört sehen, ist mit 69 Prozent deutlich höher als die Quote unter Nicht-Vorgesetzten, wo sie 47 Prozent beträgt. Die Differenz mag dennoch überraschen angesichts der größeren Freiheiten von Vorgesetzten: 80 Prozent von ihnen können ihre Arbeit in sehr hohem oder hohem Maß selbständig planen und einteilen, während es unter Nicht-Vorgesetzten nur 61 Prozent sind. Doch aus der Repräsentativumfrage geht auch hervor, dass dies unter dem Aspekt der Störungsanfälligkeit derzeit keinen Vorteil bietet, im Gegenteil: Der Anteil der sehr häufig/oft Gestörten liegt unter Beschäftigten, die ihre Arbeit in sehr hohem oder hohem Maß selbständig planen können, mit 56 Prozent deutlich höher als unter denen, die ihre Arbeit kaum/ gar nicht selbständig planen können (44 Prozent).

Abb. 10

Störungen bei der Arbeit von Vorgesetzten und von Nicht-Vorgesetzten - der Vergleich

»Wie häufig kommt es vor, dass Sie bei Ihrer Arbeit gestört oder unterbrochen werden, z.B. durch technische Probleme, Telefonate oder Kolleg*innen?«

»Sehr häufig«
oder »oft« sagen:



© ver.di Bereich Innovation und Gute Arbeit
Quelle: Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit 2018



Störungsquellen, Störenfriede. Wirksame Störungsprävention ist bedingungsbezogen

Der DGB-Index Gute Arbeit misst Arbeitsqualität am Urteil der Beschäftigten über ihre Arbeitsbedingungen:

- Die Beschäftigten kommen zu Wort, denn sie sind die Hauptbetroffenen der Bedingungen, unter denen sie arbeiten.
- Die Arbeitsbedingungen stehen im Zentrum, denn von deren Beschaffenheit hängt es wesentlich ab, wie sich eine Tätigkeit auf Gesundheit, Wohlbefinden und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten auswirkt.

Gestörtes Arbeiten ist schlechteres Arbeiten, die Repräsentativumfrage 2018 liefert dazu zahlreiche Hinweise. Obwohl dabei nach den einzelnen Störungsquellen nicht ausdrücklich gefragt wurde, bietet sie auch dazu Aufschlüsse: das Fehlen arbeitswichtiger Informationen wirkt sich negativ aus (siehe Kapitel 5), ebenso die schlechte Planung von Vorgesetzten (siehe Kapitel 6).

Wichtig ist generell, in den Arbeitsbedingungen nach Ursachen und Abhilfen zu suchen. Selbst wenn Kundschaft sich störend bemerkbar macht, hat dies – siehe Kapitel 8 – vielfach mit einer Arbeitsgestaltung zu tun, durch die Ärger nahezu programmiert ist. Oder bei Problemen mit der Technik:

»Wir haben ein Computersystem, das ständig abstürzt. Also ich arbeite mit einem Buchungssystem, wo ich buche und wo ich erfasse, wo ich Zahlungen entgegennehme und alles drüber läuft. Das ist das Wichtigste, was ich jeden Tag brauche. Ich muss drei Fenster von diesem System geöffnet haben, weil immer eins abstürzt. Das ist extrem frustrierend und auch total peinlich vorm Kunden. Das geht gar nicht. Das macht mich wirklich auch wahnsinnig.«

- Mitarbeiterin im Reisebüro

Oder bei Störungen durch Top-Down organisierte Überlastung:

»Der ganzen Käse da an der Kasse: Punkte für Messer, Payback-Punkte, Punkte für Gummischläuche und Bälle, Treuepunkte, Fußballwette – und eigentlich will ich nur einen Six-Pack Cola kaufen und zwei Flaschen Bier, den Kassenbon haben und Tschüss. Das x-te Heft, die 10. Karte muss – dann vergisst man das, dann muss man das nachpunkten, dann nur bis zu dem und dem Datum, ansonsten geht's wieder nicht. Das ist too much. Schon aus Sicht der Kassenkraft, die ja eigentlich kassieren soll und sich konzentrieren muss, die Schlange abzuarbeiten. Und die Kasse muss stimmen, für die sie ja auch einsteht.«

- Verkäufer im Supermarkt

Oder bei gestörtem Arbeiten im Großraumbüro:

»Ungut ist es für mich, wenn man Funktionen in den Räumen mischt. Also, wenn man als Entwickler zum Beispiel mit dem Projektleiter oder... Na gut, man bekommt da natürlich einiges mit, aber vieles muss man ja auch nicht; und generell lenkt das eben sehr ab, ständig Telefonate...!«

- Entwickler im IT-Unternehmen

Ungeeignete Arbeitsräume, systemische Überlastung, die Einführung einer unausgereiften Technik sind die Folgen von Missmanagement Top-Down – das Resultat von Arbeitgeber-Entscheidungen, bei denen die Beschäftigten nicht einbezogen waren.

Wirksame Störungsprävention ist bedingungs-, nicht verhaltensbezogen. Es ist durchaus sinnvoll, wenn Beschäftigte sich eine gewisse Robustheit gegenüber Störungen aneignen – als Selbstschutzmaßnahme. Doch nicht sie sind in der Pflicht zu lernen, wie Ohren, Emotionen und Intellekt auf taub gestellt werden können, sondern die Arbeitsbedingungen müssen so gestaltet sein, dass Störungen minimiert werden.

7. Arbeitsstörungen, Digitalisierung, Entgrenzung – Zusammenhänge

Bei stark digitalisierter Arbeit liegt der Anteil derjenigen, die ihrer Arbeit nicht ungestört nachgehen können, bei nahezu zwei Dritteln.

58 Prozent der Beschäftigten im Dienstleistungssektor arbeiten in hohem oder sehr hohem Maß mit digitalen Mitteln und Verfahren.* Dabei sind mittlerweile alle Branchen des Dienstleistungssektors in höheren Graden von der Digitalisierung erfasst worden. In keiner Branche beträgt der Anteil derjenigen, die in hohem oder sehr hohem Maß mit digitalen Mitteln und Verfahren arbeiten, weniger als 27 Prozent. Die höchsten Quote gibt es mit 90 Prozent in der Finanzdienstleistung.

Ist Arbeit mit digitalen Mitteln und Verfahren anfälliger für Störungen? Der Vergleich der Angaben der Beschäftigten, der in **Abbildung 11** veranschaulicht ist, könnte diesen Gedanken nahelegen. Von denen, die in geringem Maß oder gar nicht mit digitalen Mitteln arbeiten, geben 38 Prozent an, bei ihrer Arbeit sehr häufig oder oft gestört zu werden; unter denen, die in sehr hohem oder hohem Maß von der Digitalisierung betroffen sind, liegt der Anteil bei 62 Prozent.

Diese Zahlen besagen allerdings nichts darüber, ob das Mehr an Störungen durch die digitale Technik verursacht ist oder aber mit den Bedingungen zusammenhängt, unter denen sie derzeit eingesetzt wird. Hinweise darauf, in welchem Maß Arbeitsbedingungen und Arbeitsaufgaben eine Rolle spielen, die mit der Digitalisierung derzeit lanciert werden, bieten allerdings Angaben der Beschäftigten aus der Repräsentativumfrage 2016. Relevant sind insbesondere:

- vermehrtes Multitasking: 57 Prozent derjenigen Beschäftigten im Dienstleistungssektor, die in sehr hohem oder hohem Maß mit digitalen Mitteln arbeiten, berichten, dass sie digitalisierungsbedingt mehr Arbeitsaufgaben gleichzeitig zu erledigen haben, nur 5 Prozent von einer Abnahme;
- der Zuwachs an Arbeit, den Beschäftigte von zu Hause und unterwegs aus leisten: 35 Prozent der Beschäftigten, die in sehr hohem oder hohem

Abb. 11

Störungshäufigkeit bei digitalisierter Arbeit

»Sehr häufig« oder »oft« sagen von den Beschäftigten, die:

in geringem Maß oder gar nicht mit digitalen Mitteln arbeiten

38%

in sehr hohem oder hohem Maß mit digitalen Mitteln arbeiten

62%

© ver.di Bereich Innovation und Gute Arbeit
Quelle: Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit 2017



* Diese Angaben sind der Repräsentativbefragung zum DGB-Index Gute Arbeit 2017 entnommen. 2018 wurde die Frage nach dem Grad der Digitalisierung nicht gestellt. Die Ergebnisse der Repräsentativbefragung 2019, bei der die Frage erneut gestellt wurde, lagen zum Zeitpunkt der Produktion der vorliegenden Publikation noch nicht vor.

Maß mit digitalen Mitteln arbeiten, berichten von einem Anstieg, nur 9 Prozent von einer Verringerung des Anteils;

- die Anforderung, für den Arbeitgeber ständig erreichbar zu sein – von insgesamt 25 Prozent der in sehr hohem oder hohem Maß digital Arbeitenden wird dies sehr häufig oder oft erwartet.

Abbildung 12 veranschaulicht die Antworten dieser Gruppen auf die Frage nach der Häufigkeit von Störungen:

- *Multitasking*: Von den Beschäftigten, die angeben, digitalisierungsbedingt mehr Arbeitsvorgänge gleichzeitig bewältigen zu müssen, geben 72 Prozent an, bei der Arbeit sehr häufig/oft gestört zu werden. Dies liegt weit über dem Durchschnitt für bundesweit alle Beschäftigten (53 Prozent) sowie über dem Anteil unter jenen, die digitalisierungs-

bedingt weniger Arbeit im Multitasking-Modus zu leisten haben (50 Prozent beträgt dort die Quote der sehr häufig/oft Gestörten).

- *Arbeit von zu Hause und unterwegs aus*: Mit 70 Prozent deutlich über dem Durchschnitt liegt der Anteil der sehr häufig/oft Gestörten auch unter jenen Beschäftigten, die digitalisierungsbedingt vermehrt mobil arbeiten. Ein weiterer Vergleich: Unter denen, für die der Anteil mobiler Arbeit digitalisierungsbedingt geringer geworden ist, sind es nur 51 Prozent.

- *Ständige Erreichbarkeit*: Von den in sehr hohem oder hohem Maß digital Arbeitenden, deren Arbeitgeber dies sehr häufig oder oft erwartet, berichten 68 Prozent von sehr häufigen oder oftmaligen Störungen. Unter denen, die nie oder nur selten ständig erreichbar sein müssen, sind es hingegen nur 61 Prozent.

Abb. 12

Störungshäufigkeit, Multitasking und mobile Arbeit

»Sehr häufig« oder »oft« sagen von den Beschäftigten, die:

»Wie häufig kommt es vor, dass Sie bei Ihrer Arbeit gestört oder unterbrochen werden, z.B. durch technische Probleme, Telefonate oder Kolleg*innen?«

digitalisierungsbedingt mehr Arbeitsvorgänge gleichzeitig zu bewältigen haben

72%

digitalisierungsbedingt in gesteigertem Maß von zu Hause oder unterwegs arbeiten

70%

in sehr hohem oder hohem Maß mit digitalen Mitteln arbeiten und für ihren Arbeitgeber ständig erreichbar sein müssen

68%

© ver.di Bereich Innovation und Gute Arbeit
Quelle: Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit 2016



8. Störungen bei Interaktionsarbeit

Wo die Beschäftigten ihrer Arbeit nicht ungestört nachgehen können, kommt es vermehrt zu Konflikten mit der Kundschaft.

70 Prozent der Beschäftigten im Dienstleistungssektor – aber auch 45 Prozent im Produzierenden Gewerbe – arbeiten sehr häufig (58 Prozent) oder oft (12 Prozent) in direktem Kontakt mit Menschen, für die sie als Dienstleister fungieren. Dazu zählen Kund*innen, Patient*innen, Lernende, Klient*innen und andere betriebsexterne Personen.

Arbeit mit Kundschaft etc. ist mit anderen Anforderungen verbunden als die Bearbeitung von Gegenständen oder deren Herstellung. Wer mit Menschen arbeitet, hat es mit Subjekten zu tun – und nicht mit lebenden Objekten. Der Kernbereich einer solchen Tätigkeit ist die Interaktion, denn die Arbeitsaufgabe ist in der Regel nur in Kooperation zu bewältigen. Der Kunde, die Klientin, die Lernenden etc. müssen dabei in irgendeiner Form selbst aktiv sein.

Für die Beschäftigten bietet sich in einer solchen Beziehung die Chance, von ihrem Gegenüber Anerkennung für ihre Arbeit und persönliche Wertschätzung zu erhalten. Für sie besteht aber auch ein erweitertes Risiko, Respektlosigkeiten und Aggressionen ausgesetzt zu sein. So berichten 17 Prozent der sehr häufig/oft interaktiv Arbeitenden, dass es im Umgang mit der Kundschaft etc. sehr häufig oder oft zu »negativen, psychisch belastenden Erlebnissen« kommt.

Dass bei interaktiver Arbeit tatsächlich vermehrt Störungen auftreten, veranschaulicht **Abbildung 13**. Bei nie/selten Arbeit mit Kundschaft etc. beträgt der Anteil derjenigen, die sehr häufig/oft gestört werden, 45 Prozent, bei sehr häufig/oft Arbeit mit Kundschaft etc. sind es demgegenüber 55 Prozent.

Abb. 13

Störungshäufigkeit bei Interaktionsarbeit

»Wie häufig kommt es vor, dass Sie bei Ihrer Arbeit gestört oder unterbrochen werden, z.B. durch technische Probleme, Telefonate oder Kolleg*innen?«

Sehr häufig/oft bei ihrer Arbeit gestört oder unterbrochen werden von den Beschäftigten mit:



© ver.di Bereich Innovation und Gute Arbeit
Quelle: Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit 2018



Welche Bedeutung kommt dabei den Bedingungen zu, unter denen Beschäftigte und Kundschaft jeweils zusammenarbeiten müssen? Eine Teilantwort ergibt sich aus den Angaben der Beschäftigten zur Frage, wodurch ihr Stress in die Höhe getrieben wird. Deutlich wird: Belastet wird das Verhältnis zur Kundschaft nicht zuletzt durch kundenunfreundliche Vorgaben des Arbeitgebers: 18 Prozent der sehr häufig/oft interaktiv Arbeitenden nennen dies als eine Ursache für zunehmenden Arbeitsstress. (Siehe dazu auch die Berichte im nebenstehenden Kasten.) Aus **Abbildung 14** wiederum geht hervor: Zu Konflikten und Streitigkeiten mit der Kundschaft kommt es bei 10 Prozent derjenigen, die nie/selten, aber bei 21 Prozent derjenigen, die sehr häufig/oft gestört werden. Plausibel ist beides: dass solche Konflikte selbst als Störung eingestuft, aber auch, dass durch Störungen vermehrt Konflikte hervorgerufen werden.

»Die Beschäftigten im Selbstbedienungsbereich sind mit der Aufgabe konfrontiert, Kunden bei der Selbstbedienung zu unterstützen – eine Tätigkeit, die allerdings gar nicht als ihre Aufgabe konzipiert ist.«
- Mitarbeiter in einem Warenhaus für Haushalts- und Gartenbedarf

»Der Kunde hat nicht die Möglichkeit, die Dinge zu finden, und hat dazu Fragen. Und weil (...) wir das nicht schaffen, dieses Selbstwählprinzip gut zu gestalten, werden natürlich die Mitarbeiter gefragt.«
- Personalleiterin ebendort

»Du hast eine Aufgabe, die musst du schaffen, irgendwas von A nach B holen meinetwegen oder irgendwas Neues aufbauen, und dann wirst du ständig von Kunden gestört, sag ich jetzt mal. Du kannst eigentlich die Aufgabe, die dir erteilt wurde, gar nicht bewerkstelligen, schon gar nicht Freitag oder Samstag, weil du ja ständig unterbrochen wirst.«
- Betriebsrätin ebendort

»Ich glaube, dass unsere Mitarbeiter gerne mit den Kunden umgehen, auf jeden Fall. Die Schwierigkeit dabei ist, wenn man permanent rausgerissen wird und immer andere Dinge dazwischen kommen, das ist, glaube ich, das, was am meisten anstrengt.«
- Personalleiterin ebendort

Abb. 14

Störungen des Arbeitsablaufs und Ärger mit der Kundschaft - der Zusammenhang



© ver.di Bereich Innovation und Gute Arbeit
Quelle: Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit 2018



9. Störungen des Arbeitsablaufs, schlechtere Dienstleistungen – der Zusammenhang

In den Augen der Beschäftigten verschlechtert sich mit der Häufigkeit der Störungen auch die Dienstleistungsqualität.

Arbeitshetze hat verschiedene Ursachen, eine hauptsächliche: Das Arbeitsvolumen, das den Beschäftigten aufgebürdet wird, ist im Verhältnis zur Personalstärke zu hoch. Wenn aber die verfügbare Zeit begrenzt ist und das Arbeitspensum nicht angepasst werden darf, bleibt nur die Möglichkeit: Bei der Arbeit wird gehetzt oder sie wird nicht in der gebotenen Sorgfalt ausgeführt. Oft geschieht auch beides, wie sich aus der Repräsentativumfrage ergibt: »Wie häufig kommt es vor, dass Sie Abstriche bei der Arbeitsqualität machen müssen, um Ihr Arbeitspensum zu schaffen?« Darauf antworten insgesamt 25 Prozent der Beschäftigten des Dienstleistungssektors »Sehr häufig« oder »Oft«. 84 Prozent von dieser Gruppe müssen bei der Arbeit dabei sehr häufig oder oft hetzen.

Vermehrt gehetzt und huschig gearbeitet wird auch bei häufigen Störungen. Der Zusammenhang mit Arbeitshetze ist in **Kapitel 3** behandelt, der mit Qualitätsabstrichen in **Abbildung 15** veranschaulicht. Unter den Beschäftigten, die nie oder nur selten Störungen hinzunehmen haben, geben jeweils 16 Prozent an, dass sie sehr häufig oder oft Abstriche bei der Qualität ihres Arbeitsprodukts oder ihrer Dienstleistung machen müssen. Unter denen, die oft gestört werden, liegt der Anteil bei 28 Prozent und bei sehr häufigen Störungen beträgt er sogar 39 Prozent.

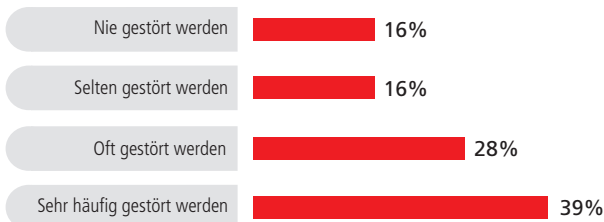
Bessere Arbeitsbedingungen – ein Umfeld, das ungestörtes Arbeiten begünstigt –, kommt also außer den Beschäftigten selbst auch der Kundenschaft, den Patient*innen, Lernenden etc. zugute.

Abb. 15

Störungen des Arbeitsflusses und Qualitätsminderungen bei der gebotenen Dienstleistung – der Zusammenhang

»Wie häufig kommt es vor, dass Sie Abstriche bei der Qualität Ihrer Arbeit machen müssen, um Ihr Arbeitspensum zu schaffen?«

»Sehr häufig« oder »oft« sagen von den Beschäftigten, die bei ihrer Arbeit



© ver.di Bereich Innovation und Gute Arbeit
Quelle: Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit 2018



10. Gestörte Arbeit, gestörte Pausen – der Zusammenhang

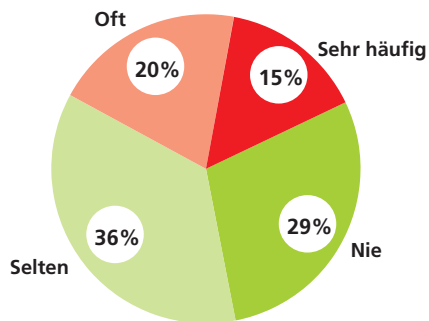
Beschäftigte, die nicht ungestört arbeiten können, haben in jedem zweiten Fall auch kein ungestörtes Pausenleben.

Arbeitsunterbrechungen, die nicht eingeplant sind und nicht aus einem Entschluss der Arbeitenden selbst resultieren, bedeuten für viele Beschäftigte: Ihre Arbeit wird ihnen schwerer gemacht. Gestört wird ihr Arbeitsrhythmus. Bei der Tätigkeit, aus der sie herausgerissen wurden, müssen sie neu ansetzen. Die Konzentration darauf muss wieder hochgefahren werden. Dies wird nicht in jedem Fall als unangenehm empfunden – ist die Arbeit monoton, kann das Eintreten unerwarteter Ereignisse durchaus auch Abwechslung im positiven Sinne bringen. Doch zeigt die Auswertung der Umfrageergebnisse, dass gestörtes Arbeiten im Durchschnitt für alle Beschäftigten des Dienstleistungssektors mit schlechteren Arbeitsbedingungen verbunden ist.

Dies heißt allerdings nicht, dass der Umkehr-

Abb. 16 Gestörte Pausenregelungen – So antworten die Beschäftigten im Dienstleistungssektor

»Wie häufig kommt es vor, dass Sie Pausen verkürzen oder ganz ausfallen lassen?«



© ver.di Bereich Innovation und Gute Arbeit
Quelle: Repräsentativumfrage zum
DGB-Index Gute Arbeit 2015

»Einer der größten Kritikpunkte in meinem Unternehmen ist, dass wir immer seltener Unterbrechungspausen (Kaffeepausen) bekommen. Fast täglich werden unsere Ruhepausen zu früh oder zu spät gesetzt. Daraus resultiert, dass wir täglich 5-6 Stunden an der Kontrollspur stehen müssen.«
- Beschäftigter im Luftsicherheitsdienst

schluss richtig wäre und durch ununterbrochenes Arbeiten weniger Stress entstünde. Wo es zum Beispiel keine geregelten Arbeitsabläufe gibt, besteht gar nicht die Möglichkeit, dass die Beschäftigten gestört und unterbrochen werden, doch liegt dort vieles andere im Argen. Auch gehört das Fehlen von Arbeitsunterbrechungen, die der Erholung dienen, oder die Nichteinhaltung entsprechender Pausenregelungen zu den Merkmalen einer Arbeitsqualität, die insgesamt deutlich unter dem Durchschnitt liegt.

Abbildung 16 veranschaulicht, wie groß der Anteil der Beschäftigten im Dienstleistungssektor ist, die sehr häufig oder oft ohne Pause durcharbeiten oder ihre Pausen verkürzen. Zurückgegriffen wurde dabei auf Ergebnisse aus der Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit 2015. Dies weil der Umgang mit Pausen zu den

»Nicht stattfindende Arbeitspausen während 8-12h Arbeitszeit z.B. als allein agierender Empfangsmitarbeiter... Man darf sich eben nicht daran stören, während des Verzehrs seines Frühstückbrotes spätestens alle 20 Sekunden einen Guten Appetit gewünscht zu bekommen und nach Murphys Gesetz einmal einen Telefonanruf und/oder direkte Kundschaft beantworten zu müssen, obwohl lange Zeit vorher und nachher Leerlauf herrscht. Wie man mit unverkrampftem Gesichtsausdruck den Mund ganz schnell leer bekommt, übt sich mit der Zeit.«

- Beschäftigter im Sicherheitsdienst

Höhere Arbeitsintensität, mehr gestörtes Arbeiten

Zwischen Arbeitshetze und gestörtem Arbeiten gibt es einen Zusammenhang. Dies ist Thema des **Kapitel 3** der vorliegenden Publikation. Doch auch dort, wo die Arbeitsintensität in der letzten Zeit stark gesteigert wurde, kommt es vermehrt zu Störungen der Arbeitsflusses. »Haben Sie den Eindruck, dass Sie in den letzten 12 Monaten mehr Arbeit in der gleichen Zeit als vorher schaffen müssen?« Von den Beschäftigten, die bei der Repräsentativumfrage 2018 auf diese Frage »Gar nicht« oder »In geringem Maß« antworten, geben 47 Prozent an, bei der Arbeit sehr häufig oder oft gestört zu werden. Unter denen, die auf die Frage nach der Arbeitsintensivierung »In sehr hohem Maß« oder »In hohem Maß« antworten, liegt der Anteil hingegen bei 69 Prozent.

Zusatzfragen gehört, die bei den jährlich durchgeführten bundesweiten Index-Erhebungen von Mal zu Mal wechseln. Nur auf diese Weise ist es möglich, bei den limitierten Kapazitäten einer telefonisch durchgeführten Umfrage ein breites Spektrum von Themen anzusprechen. – Das Ergebnis: »Wie häufig kommt es vor, dass Sie Pausen verkürzen oder ganz ausfallen lassen?« Auf diese Frage antworten zusammen 35 Prozent der Beschäftigten im Dienstleistungssektor »Sehr

häufig« (15 Prozent) oder »Oft« (20 Prozent), weitere 36 Prozent »Selten«, 29 Prozent »Nie«.

Die Auswertung dieses Ergebnisses, veröffentlicht im Report zum DGB-Index Gute Arbeit 2015, ergibt: Pausen werden keineswegs in erster Linie deshalb ausgelassen oder verkürzt, weil Beschäftigte von guter Arbeit nicht lassen mögen, sondern weil sie beträchtlich unter Druck stehen. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer,

Abb. 17

Gestörter Arbeitsablauf, gestörte Pausen - der Zusammenhang

»Sehr häufig« oder »oft« sagen von den Beschäftigten, die bei ihrer Arbeit:

»Wie häufig kommt es vor, dass Sie Pausen verkürzen oder ganz ausfallen lassen?«

Nie/Selten gestört werden

24%

Sehr häufig/Oft gestört werden

44%

© ver.di Bereich Innovation und Gute Arbeit
Quelle: Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit 2015



Pausen zur rechten Zeit

Zwischen »Bei der Arbeit unterbrochen werden« und »Die eigene Arbeit bei Bedarf unterbrechen« besteht ein fundamentaler Unterschied. Beides erfolgt ungeplant, doch das eine bringt häufig Zusatzbelastungen mit sich, das andere dient der Entlastung von solchen. Sinnvoll ist dies insbesondere bei interaktiver Arbeit, bei der häufig nicht vorherzusehen ist, wann und woraus sich starke Belastungen entwickeln. So etwa der Verlauf eines Verkaufsgesprächs:

»Dann habe ich einen Kunden, der sehr anstrengend ist, und wenn der Kunde weg ist, bin ich auf gut Deutsch gesagt auf hundert. Da sage ich auch zu meinen Mitarbeitern: »Leute, ich muss jetzt runterkommen, ich gehe jetzt eine rauchen«, oder »Ich gehe jetzt Kaffee trinken, ich gehe Wasser trinken, ich muss jetzt runterkommen, das geht jetzt gar nicht.« Die Zeit nehme ich mir, die Zeit gebe ich auch meinen Mitarbeitern, klar.«

– Teamleiter in einem Möbelhaus

Wesentlich dabei: Die Betroffenen entscheiden selbst, wann sie eine Auszeit nehmen, es gibt Räume, in denen sie ungestört neue Kräfte sammeln können, und die irregulären Pausen gelten nicht als Ersatz für reguläre.

die sehr häufig oder oft Pausen ausfallen lassen oder verkürzen, haben deutlich schlechtere Arbeitsbedingungen als Beschäftigte, die dies nie oder nur selten tun. Dies betrifft die Arbeitsqualität insgesamt, aber insbesondere auch unter den Kriterien der Arbeitsintensität, der emotionalen Anforderungen und der Arbeitszeitlage.

Bemerkenswert ist überdies ein anderer Zusam-

menhang: Wo den Beschäftigten ein ungestörtes Arbeiten nicht möglich ist, wird auch deutlich öfter mit den Pausen achtlos umgegangen. **Abbildung 17** zeigt: Von den Beschäftigten, die nie/selten bei der Arbeit gestört werden, lassen 24 Prozent sehr häufig/oft Pausen entweder ganz ausfallen oder verkürzen sie. Unter denen, die sehr häufig/oft gestört werden, beträgt der Anteil 44 Prozent und damit fast das Doppelte.

Erscheint Ende September 2019

Arbeiten mit Menschen – Interaktionsarbeit

Eine Sonderauswertung auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor



Arbeit mit Kundschaft, Patient*innen, Lernenden, Klient*innen, Bürger*innen und vergleichbaren betriebsexternen Gruppen stellt die Beschäftigten vor besondere Herausforderungen, denn es ist eine Arbeit mit Subjekten – nicht mit lebenden Objekten. Rund zwei Drittel der Beschäftigten in Deutschland arbeiten sehr häufig oder oft auf diese Weise. Im Kernbereich handelt es sich dabei um Interaktionsarbeit, das heißt: wesentlich ist, dass die Kooperation mit den Kund*innen, Patient*innen etc. gelingt.

Basierend auf den Angaben der interaktiv Arbeitenden bei der Repräsentativumfrage 2018 zum DGB-Index Gute Arbeit, werden in der Studie die Eigenheiten dieser Arbeit untersucht. Dazu zählen in vielen Berufsfeldern u.a. eine Kombination von hohen körperlichen und psychischen Belastungen sowie ein gehöriges Maß von Unplanbarkeit. Analysiert wird die Arbeitssituation der interaktiv Arbeitenden im Dienstleistungssektor insgesamt sowie in den Branchen Einzelhandel, Alten- und Krankenpflege, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, Informations- und Kommunikationstechnologie und Öffentliche Verwaltung.

Die Publikation, erstellt im Auftrag des ver.di-Bereichs Innovation und Gute Arbeit, erscheint in einer Printversion im Umfang von rund 100 Seiten sowie zum Download auf <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/interaktionsarbeit>

www.innovation-gute-arbeit.verdi.de

Informationen, Praxisberichte, Termine, Muster für Wandzeitungen bietet die Website der ver.di-Initiative *Gute Arbeit*. Zum Download sind dort etliche Materialien eingestellt, u.a. die vorliegende Publikation und die anderen Titel der ver.di-Reihe *Arbeitsberichterstattung aus der Sicht der Beschäftigten* unter: www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/materialien-und-studien/ver-di-arbeitsberichterstattung

Sämtliche Abbildungen der vorliegenden Publikation gibt es dort auch separat zum Download

Gemeinsam für GUTE ARBEIT

■ Impressum

**Gestörtes Arbeiten, schlechteres Arbeiten
So beurteilen die Beschäftigten im Dienstleistungssektor den Zusammenhang**

Ein Report auf Basis von Repräsentativumfragen zum DGB-Index Gute Arbeit

**■ ver.di-Reihe Arbeitsberichterstattung
aus der Sicht der Beschäftigten - 13**

August 2019

Herausgeber:

ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft
Bereich Innovation und Gute Arbeit
Paula-Thiede-Ufer 10
10179 Berlin
www.innovation-gute-arbeit.verdi.de

Datenanalyse:

Markus Holler
Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie (INIFES), Stadtbergen

Redaktion:

Peter Kulemann, büro für publizistik, Hamburg
Anke Thorein, ver.di Bereich Innovation und Gute Arbeit

Satz und Gestaltung:

kahlfeldt und müller
Agentur für Kommunikation, Hamburg

Druck:

Druckerei Zollenspieker Kollektiv GmbH, Hamburg

V.i.S.d.P.:

Karl-Heinz Brandl, ver.di