



Arbeit mit Menschen humanisieren

GESUNDHEITSSCHUTZ *Anpiff vom Kunden, gute Miene in der Intensiv-Pflege: Interaktiv arbeitenden Beschäftigten wird auch durch diese Faktoren viel Fachliches abverlangt. Dienstleistungsarbeit von Mensch zu Mensch folgt eigenen Gesetzen und braucht besondere Gestaltungskonzepte. Die fehlen bisher in der Breite.*

VON NADINE MÜLLER UND ANKE THOREIN

Arbeit mit Menschen, also mit Kund(inn)en, Klient(inn)en, Patient(inn)en, Bürger(inn)en,¹ ist Interaktionsarbeit. Die Bedeutung und Verbreitung dieser Arbeit nimmt stetig zu – nicht zuletzt durch die Digitalisierung: Sie automatisiert vor allem Routinetätigkeiten, nicht nur in der Industrie. Tätigkeiten, die vermehrt soziale und kreative »Intelligenz« verlangen, nehmen zu, der Dienstleistungssektor wächst.

Inzwischen arbeiten 66% der Beschäftigten sehr häufig oder oft interaktiv – und zwar über alle Branchen hinweg. Diese Form der Arbeit betrifft auch die Industrie, wenn auch der Anteil im Dienstleistungssektor mit 76% am höchsten ist (vgl. ver.di 2011). Der Bereich industrienahe Dienstleistungen wächst – mit einem höheren Anteil der Tätigkeiten, bei denen der Kontakt mit Kunden dazugehört: es gibt vermehrt Einzelfertigung, boomende Bereiche wie IT, Forschung und Entwicklung etc. Mittlerweile arbeiten ca. 70% der Beschäftigten in Deutschland im Dienstleistungssektor, der einen großen Beitrag zur Wertschöpfung leistet.

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

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).«²

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. Es ist kaum möglich, einen Patienten zu waschen, wenn er nicht kooperiert. 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.³ Diese besonderen Merkmale sind bei der Arbeitsorganisation und -gestaltung zu berücksichtigen. Werden sie ignoriert, entstehen besondere Belastungen z. B. aufgrund fehlender oder mangelnder Ressourcen.

Typische Arbeitsbelastungen

Dass die Arbeit mit Kunden, Patienten und Klienten besondere und zusätzliche Belastungen in der betrieblichen Praxis mit sich bringt, zeigt bspw. die Arbeitsberichterstattung mit dem DGB-Index Gute Arbeit (2011). In der Broschüre⁴ wird darauf verwiesen, dass Beschäftigte, die immer 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 immer 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 arbeitet (ebd., S. 24). Ein Grund dafür: Beschäftigte wollen Termine mit Kunden einhalten, Patienten nicht im Stich lassen, oft ist keine Vertretung gewährleistet.⁵ Ist die Arbeitsbelastung dauerhaft (zu) hoch, ergeben sich spezifische Gestaltungsbedarfe, um die Gesundheit zu schützen.

Gewaltige Gestaltungsdefizite

Die besonderen Belastungen von Interaktionsarbeit werden unzureichend von den zu-

DARUM GEHT ES

1. Handel, Pflege, Beratung, IT-Prozesse: Die Merkmale von Arbeit mit oder an Menschen werden im Gesundheitsschutz kaum systematisch bewertet und gestaltet.

2. Es fehlen arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse, die der Interaktionsarbeit gerecht werden, um besondere Belastungen gezielt zu vermindern.

3. Erste Ansätze zur Arbeitsgestaltung vermitteln Aufbruchstimmung: In Projekten werden psycho-mentale Beanspruchungen bearbeitet, Forschungsarbeiten unter betrieblicher Beteiligung sind im Gang.

¹ Im Folgenden werden die kürzeren (männlichen) Formen wegen des Platzes/der Sprachökonomie verwendet.

² Böhle et al. 2015, S. 17.

³ Ebenda, S. 19.

⁴ ver.di 2011, S. 13.

⁵ Insbesondere Studien aus Krankenhäusern belegen den Zusammenhang.

SURFTIPPS

+++ ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit (Hrsg., 2012): Arbeit mit Kunden, Patienten, Klienten (Berlin): www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/arbeitsberichterstattung.

+++ Nächste Veranstaltung zu Interaktionsarbeit: 15. September 2017, ver.di-Bundesverwaltung Berlin: www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/ueber-uns/veranstaltungen

+++ Broschüre zur Veranstaltung 2016 unter: www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/interaktionsarbeit

BEISPIEL FÜR INTERAKTION SARBEIT

Eine Krankenschwester – bzw. heutzutage korrekt Krankenpflegerin – muss mit Schutzkleidung und weiteren Vorsichtsmaßnahmen auf einer Isolierstation im Schichtdienst einen schwerstkranken Patienten pflegen (körperliche Anforderungen) 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 vielfältige 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 Durchschnitts-

leistung«, die ein Arbeitsleben lang ausführbar ist?

- Welche (strukturellen) Maßnahmen der Arbeitsgestaltung müssten zur Vermeidung von 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 benötigen, 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.

ständigen Institutionen und Unternehmen berücksichtigt. Fatal ist es insbesondere, 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 zum Objekt, zu einem zu bearbeitenden Werkstoff degradiert.

Leider hat dieses Konzept vor allem in der Pflege Einzug gehalten. Minuten werden 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, das zehrt mit hohen körperlichen und psychischen Belastungen auch an den Beschäftigten. Menschliche Gestaltung der Interaktionsarbeit gehört daher nach oben auf die Tagesordnung, 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 auch um Qualität der Arbeit, der menschlich-ethischen Beziehungen sowie den Abbau von Belastungen für Beschäftigte.

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 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 der Interaktionsarbeit im Dienstleistungssektor sind in Teilen anderer »Natur« als in der Produktion oder bei der Maschinenarbeit.

Angesichts von z. B. weit 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.



Neuorientierung in Forschung und Politik

Interaktionsarbeit nimmt bei den industriellen Dienstleistungen zu. Besonders stark vertreten ist sie bei den Finanzdienstleistungen, im Handel, im IT-, Gesundheits- und Sozialbereich, in Verwaltungen, Call Centern und im Bereich Erziehung und Unterricht. Trotz dieser 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 Beschäftigten bei Interaktionsarbeit
- die Charakteristika und besonderen Belastungsprofile
- die Frage der Autonomie in der Arbeit und abgestimmte Qualifizierungskonzepte
- die sich daraus ergebenden Kriterien und Grundsätze für eine Humanisierung der Interaktionsarbeit.

Dass dies zu wenig geschieht, wird auch an politisch beförderten Begriffen wie »Industrie 4.0.« deutlich. Das Defizit zeigt, dass mehr Forschung und neue Schwerpunkte im Bereich Prävention und Gesundheitsschutz nötig sind.

Gestaltungsansätze aus Praxis-Projekten

Inzwischen gibt es erste Analysen, Erkenntnisse und Gestaltungsempfehlungen, die auch in dieser »Gute Arbeit« vorgestellt werden.⁶ 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 »ausgeliefert« sind.

Die besonderen Anforderungen und Leistungen bei interaktiver Arbeit müssen 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 Fähigkeit zur »Emotionsarbeit« kann nicht einfach vorausgesetzt werden, das führt zu vermeidbarer Überforderung im Arbeitsalltag.

Betriebliche Praxis und ver.di-Initiativen

Während Unternehmen sowie Betriebs- und Personalräte auf bestimmte Standards und Vereinbarungen zur menschengerechten Gestaltung etwa der Industrie- oder Büroarbeit zurückgreifen können,⁷ ist dies bei der Arbeit mit Menschen kaum der Fall. Besondere Belastungsspitzen und -formen bleiben »unerkannt«. Leidtragende sind neben den Beschäftigten 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. Die Gestaltung und Beeinflussung der Fakto-

Bei der Beratung sind mentale, kommunikative und fachliche Kompetenzen gefragt.

ZUM WEITERLESEN

▷ Böhle, F./Glaser, J. (Hg., 2006): Arbeiten in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Wiesbaden.

▷ Böhle, F./Stöger, U./Wehrich, M. (2015): Interaktionsarbeit gestalten. Berlin.

▷ Dunkel, W./Wehrich, M. (Hg., 2012): Interaktive Arbeit. Wiesbaden.

▷ Hacker, W. (2009): Arbeitsgegenstand Mensch: Psychologie dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit. Lengerich.

▷ ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit (2011): Arbeit mit Kunden, Patienten, Klienten. Berlin.

▷ ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit (Hg., 2017, im Erscheinen): Arbeiten mit Menschen – Interaktionsarbeit humanisieren. Band 1: Gestaltungskonzepte und Forschungsbedarf. Berlin.

▷ Wagner, Jost (2013): Die Kunst guter Dienstleistung (...). In: Dienstleistungsinnovationen. ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit, www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/innovation/dienstleistungsinnovationen.

⁶ Vgl. die Beiträge von Margit Wehrich (ab S. 13) und Wolfgang Dunkel (ab S. 17).

⁷ Etwa Grundsätze der Ergonomie, Kennzahlen zur körperlichen Belastung (z. B. Leitmerkmal-Methode).



gutearbeit-online.de

In der Zeitschrift »Gute Arbeit« 10/2014 waren neue Gestaltungsansätze für eine bessere Dienstleistungsarbeit das Titelthema: »Immer schneller, immer mehr«.

Für die Online-Ausgabe registrierte Abonnent(inn)en können im Archiv der Zeitschrift alle Ausgaben und Beiträge ab 1/2012 kostenfrei nachlesen.



Klarheit beim Mindestlohn

Thomas Lakies
Mindestlohn-gesetz
 Basiskommentar zum MiLoG
 3., aktualisierte Auflage
 2017. 429 Seiten, kartoniert,
 € 29,90
 ISBN: 978-3-7663-6607-8

www.bund-verlag.de/6607



kontakt@bund-verlag.de
 Info-Telefon: 069 / 79 50 10-20

NEUE PROJEKTE UND STUDIEN ZUR INTERAKTIONSGESTALTUNG

Neu: Interessenvertretungen können Praxis-Projekte zur Arbeitsgestaltung von Interaktionsarbeit in ihren Betrieben anstoßen und sich wenden an: www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/programm-zukunft-der-arbeit. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), das diese Projekte fördert, hat dazu eine Ausschreibung veröffentlicht: <https://www.bmbf.de/foerderungen/bekanntmachung-1399.html>.

Das BMBF hat in der Vergangenheit Projekte zu »Personenbezogene Dienstleistungen am Beispiel seltener Krankheiten« gefördert. ver.di hat im Projekt-Beirat mitgewirkt.

Am Projekt PräFo, »Prävention von Belastungen bei formalisierter (Interaktions- wie auch Innovations-)Arbeit«, ist ver.di beteiligt: www.arbeit-form-zukunft.de.

Die Forschung zur Arbeit an und mit Menschen wurde auch mit Mitteln der Gewerkschaften vorangetrieben, etwa beim Projekt der Hans-Böckler-Stiftung »Arbeitsgestaltung bei Interaktionsarbeit« (2012–2013).¹⁰ Außerdem hat der ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit eine Veranstaltungsreihe gestartet – zum Gewinnen, Verbreiten und Diskutieren von Gestaltungsansätzen für die Praxis der Interaktionsarbeit.

ren Arbeitszeit (Länge, Lage) oder der körperlichen Belastungen ist nicht ausreichend.

Gestaltungskonzepte weiterentwickeln

ver.di hat daher in den vergangenen Jahren die Anstrengungen verstärkt, das Thema gute Gestaltung der Interaktionsarbeit in die Betriebe zu tragen. Unter anderem 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.⁸

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.⁹

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« (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 auch den Unternehmen. Von Fortschritten in der Arbeitsforschung und der besseren Gestaltung von Interaktionsarbeit profitieren also Arbeitgeber und Beschäftigte. Es gibt erste Projekte und Meilensteine (vgl. Kasten oben). Arbeitgeber, Institutionen, Politik und die Wissenschaft müssen aktiv werden – u. a. im Rahmen des neuen Arbeitsforschungsprogramms, das innovative Projekte fördert (s. o.).

Ausschreibung: Betriebe können Praxisprojekte anstoßen

Deshalb hat sich ver.di aktiv für eine Ausschreibung zum Thema eingesetzt, die nun veröffentlicht worden ist (www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/programm-zukunft-der-arbeit): Betriebliche Interessenvertretungen sind aufgerufen, sich mit ihren Fragen und Problemen an die Forschung zu wenden und eigene Projekte in ihren Unternehmen zu initiieren. Sie sind wichtige Promotoren und Umsetzungspartner für gute, humane Gestaltungsansätze. ◀



Dr. Nadine Müller ist Referentin im Bereich Innovation und Gute Arbeit bei der ver.di Bundesverwaltung in Berlin.



Anke Thorein ist ebenfalls als Referentin im ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit in der Bundesverwaltung tätig.

⁸ www.verdi-gefaehrungsbeurteilung.de/upload/pdf/Gefaehrungsbeurteilung_bei_Interaktionsarbeit.pdf.

⁹ Vgl. hierzu Beiträge in Gute Arbeit 11/2015, 12/2016 und 2/2017.

¹⁰ Vgl. Böhle et al. 2015.