

Arbeit mit Menschen gut gestalten

ARBEITSGESTALTUNG Arbeit mit Menschen humanisieren – das ist kein Paradoxon: Auch die Interaktionsarbeit muss gut gestaltet werden, denn mit ihr gehen besondere Anforderungen und Belastungen einher. Beteiligung der Beschäftigten und eine gesundheitsförderliche Arbeitsorganisation sind vielversprechende Ansätze.

VON NADINE MÜLLER

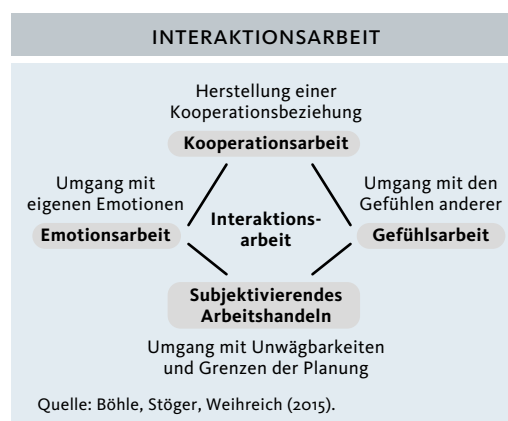
Die Verbreitung und die Bedeutung von Interaktionsarbeit nehmen zu: Inzwischen arbeiten zwei Drittel der Beschäftigten mit Kund(inn)en, Patient(inn)en, Klient(inn)en und Bürger(inn)en, im Dienstleistungssektor sind es sogar 70%.¹ Schon deshalb ist es notwendig, diese Arbeitsform näher unter humanen Gestaltungsaspekten zu beleuchten. Es gibt zurzeit auf diesem Gebiet noch erhebliche arbeitswissenschaftliche Lücken. Doch erste ermutigende Ansätze für die Praxis der Arbeitsgestaltung sind vorhanden und einige werden hier vorgestellt.

Interaktionsarbeit: Besondere Anforderungen

Voraussetzung für eine gute Gestaltung von Interaktionsarbeit ist das Verständnis, was sich dahinter verbirgt, welche besonderen Anforderungen und Belastungen bei Tätigkeiten mit Menschen bestehen. Ein erster Schritt auf dem Weg zur Humanisierung ist es daher, im Betrieb und in der Dienststelle über das Thema zu reden und die Beschäftigten für die Besonderheiten ihrer Arbeit zu sensibilisieren, Leistungen bewusst zu machen. Deshalb werden hier die vier zentralen Elemente von Interaktionsarbeit vorgestellt (vgl. Abb. rechts):²

- **Kooperationsarbeit** Beschäftigte und Kund(inn)en, Patient(inn)en, Klient(inn)en, Bürger/innen arbeiten (möglichst) aktiv zusammen, damit die Dienstleistung/ein Produkt zustande kommt.

- **Emotionsarbeit** Die Beschäftigten gehen mit ihren eigenen Gefühlen um.
- **Gefühlsarbeit** Die Beschäftigten müssen mit den Gefühlen der Kund(inn)en, Patient(inn)en, Klient(inn)en und Bürger(inn)en professionell umgehen.
- **Subjektivierendes Arbeitshandeln** Arbeit mit Individuen ist in ihren Abläufen nicht in allen Aspekten vorhersehbar, deshalb müssen die Beschäftigten mit Unsicherheiten und Unwägbarkeiten umgehen.



Bereits die Sensibilisierung für die besonderen Arbeitsanforderungen weckt bei den Beschäftigten ein Bewusstsein über ihre Kompetenzen und damit ein gesteigertes Selbstbewusstsein – so erste Erfahrungen von ver.di. Eine wichtige Ressource für interaktiv Arbeitende ist der Sinngehalt der Arbeit, das zeigen auch die Ergebnisse der aktuellen Befragung mit dem

DARUM GEHT ES

1. Woher kommt der Arbeitsstress bei Interaktionsarbeit? Der erste Schritt in Betrieben und Verwaltungen ist Information und Reflexion der Tätigkeiten.
2. Dazu ist das Zusammenspiel der Arbeitsanforderungen verständlich zu machen: die Vorgaben der Arbeitsorganisation, Formen der Interaktion und weitere Belastungsfaktoren.
3. Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse geben erste Hinweise für die Arbeitsgestaltung – etwa Handlungsspielräume, Mischarbeit, Arbeitszeit- und Pausengestaltung; Beteiligung ist dabei das A und O.

¹ Vgl. Gerdes/Schmucker in diesem Heft ab S. 8 ff.; Müller/Thorein: Arbeit mit Menschen humanisieren. In ZfGA 9/2017 (S. 8–12).

² Nach dem Konzept von Böhle, Stöger und Wehrich (2015).

ZUM WEITERLESEN

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

▷ Böhle, F./Thorein, A. (2019): Interaktionsarbeit arbeitspolitisch gestalten – Anforderungen, Leistungen und Kompetenzen der Beschäftigten (an-)erkennen. In: Jahrbuch Gute Arbeit, Frankfurt/M.

▷ DGB (2018): Report zur Repräsentativbefragung, Berlin.

▷ Müller, N./Thorein, A.: Arbeit mit Menschen humanisieren. In ZfGA 9/2017 (S. 8–12).

▷ ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit (Hrsg. 2018): Arbeiten mit Menschen – Interaktionsarbeit humanisieren. Band 1: Gestaltungskonzepte und Forschungsbedarf. Berlin. www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/interaktionsarbeit

PRAXISBEISPIEL

Der Erfolg einer medizinischen Behandlung ist häufig davon abhängig, dass der Patient aufgeklärt wird sowie beteiligt und mit dem Vorgehen einverstanden ist. Das erfordert von den Beschäftigten ein dialogisches und situatives Handeln, das auf die individuell unterschiedlichen Wünsche und Bedürfnisse von Patient(inn)en etc. eingeht.

DGB-Index Gute Arbeit:³ Während Beschäftigte, die sehr häufig oder oft mit Kundschaft oder vergleichbaren Personengruppen arbeiten, den Sinn der Arbeit mit 82 von 100 möglichen Indexpunkten bewerten, liegt dieser Wert bei denen, die selten oder nie mit Kundschaft oder vergleichbaren Personengruppen arbeiten, bei 77 Punkten.⁴

Belastungen auf mehreren Ebenen

Es sind spezifische Belastungen und Gefährdungen für die interaktiv Arbeitenden feststellbar, die sich teils aus den besonderen Arbeitsanforderungen ergeben. Die aktuelle DGB-Index-Befragung gibt dazu Hinweise.

▶ Emotionsarbeit

So ist es notwendig, die eigenen Emotionen zurückzustellen und sich auf die Bedürfnisse des Gegenübers einzustellen. Jede/r dritte interaktiv Arbeitende (35%) gibt an, (sehr) häufig die eigenen Gefühle bei der Arbeit zu verbergen, um die Interaktion erfolgreich zu gestalten. Eine besonders belastende Situation ist es, wenn Beschäftigte herablassend behandelt werden. Davon sind immerhin 11% der interaktiv Tätigen besonders betroffen.⁵

▶ Körperliche Belastungen

Bei der Arbeit mit Menschen sind die Beschäftigten nicht nur psychischen und emotionalen Anforderungen ausgesetzt. Verbreitet ist auch die Kombination von interaktiver Tätigkeit und körperlicher Belastung. Jede/r dritte interaktiv Arbeitende (32%) berichtet, dass zur Tätigkeit (sehr) häufig auch körperlich schwere Arbeit gehört. Schweres Heben, Tragen oder Stemmen findet sich v.a. bei Beschäftigten, die

im produzierenden Gewerbe und im Baugewerbe mit Kunden/Klienten arbeiten (Metallerzeugung und -verarbeitung: 56%; im Baugewerbe: 53%). Aber auch viele Beschäftigte, die im Sozialwesen (52%) und im Handel (46%) tätig sind, leisten körperlich beanspruchende Arbeit.

▶ Belastungsunterschiede zur nicht-interaktiven Arbeit

Der DGB-Index Gute Arbeit 2018 hat nicht nur spezifische Belastungen und Daten zur Arbeitsqualität bei der Interaktionsarbeit ermittelt, sondern auch Belastungsunterschiede zwischen den Beschäftigten, die sehr häufig/oft mit Kundschaft arbeiten oder dies selten/nie tun.⁶ So wird die Arbeitsintensität von Beschäftigten mit Interaktionsarbeit um 7 Punkte und die Arbeitszeitlage um 8 Punkte schlechter bewertet als von denen, die selten/nie interaktiv tätig sind. Der Wert für die emotionalen Anforderungen ist sogar um 20 Indexpunkte bei denen schlechter, die sehr häufig interaktiv arbeiten im Vergleich zu denen, die das nie tun.

Gestaltungsansätze: Fokus Emotionsarbeit

Workshops Die emotionalen Anforderungen sind bei der Interaktionsarbeit besonders hoch. Auf die hierzu bereits vorliegenden arbeitswissenschaftlichen Gestaltungsansätze konzentriert sich deshalb der nächste Abschnitt.⁷ Wichtig ist es, im Betrieb oder in der Verwaltung ins Gespräch über die besonderen Anforderungen und Belastungen bei Interaktions- und Emotionsarbeit zu kommen. Dazu kann es bspw. Workshops geben.

Es geht darum, das Konzept interaktiver Arbeit vorzustellen und die Aspekte wie Emotionsarbeit möglichst anhand praktischer Beispiele nachzuvollziehen und zu verstehen. Bereits der Austausch mit anderen, Reflexion der eigenen Arbeit, ist eine Ressource, die entlastend wirkt.

Die Beispiele sind zielgruppengerecht aufzubereiten und aus den entsprechenden Bereichen und Branchen zu wählen. Die Beschäftigten sollten selbst von ihrer interaktiven Arbeit berichten können, es werden z. B. Fälle/Beispiele gemeinsam aufbereitet. Auf dieser Grundlage lassen sich die spezifischen Tätigkeiten wie Kooperations- und Emotionsarbeit

³ Vgl. den Beitrag Gerdes/Schmucker in diesem Heft ab S. 8 ff.

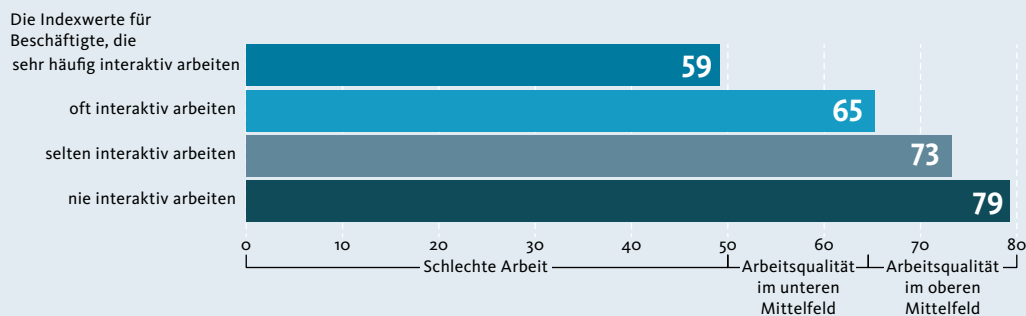
⁴ Weitere Informationen zum DGB-Index Gute Arbeit 2018 finden sich auf S. 22 (Kasten).

⁵ Vgl. hierzu den Beitrag von Klaus Kock ab S. 17 ff.

⁶ Vgl. den Beitrag ab Seite 8 ff.

⁷ Hier wird im Wesentlichen Bezug genommen auf einen Vortrag der BAuA von M. Melzer und U. Rösler (14.9.2018) in Berlin, 3. ver.di-Veranstaltung »Arbeiten mit Menschen – Interaktionsarbeit humanisieren«, s. www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/interaktionsarbeit.

QUALITÄT DER ARBEITSBEDINGUNGEN UNTER DEM KRITERIUM DER EMOTIONALEN ANFORDERUNGEN



identifizieren, die damit einhergehenden Belastungen werden erkannt und verstanden.

Dabei kann eine Definition bspw. zur Emotionsarbeit hilfreich sein: Es handelt sich um eine »bezahlte Arbeit, bei der ein Management der eigenen Gefühle erforderlich ist, um nach außen in Mimik, Stimme und Gestik ein bestimmtes Gefühl zum Ausdruck zu bringen – unabhängig davon, ob dies mit den inneren Empfindungen übereinstimmt oder nicht.«⁸

Im Anschluss können in den Workshops gemeinsam Ideen entwickelt und diskutiert werden, wie diese Arbeit besser und humaner gestaltet werden kann. Anforderungen und Belastungen bestehen u. a. darin, mit genervten, aggressiven und niedergeschlagenen Menschen umzugehen – egal, in welcher Verfassung sich die Beschäftigten gerade selbst befinden.

Gefährdungsbeurteilung Die Gefährdungsbeurteilung mit einer Analyse der Arbeitsbedingungen ist generell Pflicht im betrieblichen

Arbeits- und Gesundheitsschutz.¹⁰ ver.di hat hierzu eine Online-Handlungshilfe entwickelt, die bereits das Thema Interaktionsarbeit integriert.¹¹ An die Gefährdungsbeurteilung schließt sich der Umsetzungsschritt an: Wie, mit welchen Maßnahmen, lassen sich die Bedingungen verbessern, die zu Fehlbelastungen führen (emotionale Überforderung etc.). Im Weiteren werden davon zwei wichtige Aspekte herausgestellt: die sogenannten Darstellungsregeln sowie die Arbeitszeit- und Pausengestaltung.

Darstellungsregeln Bei der Interaktionsarbeit sind Vorgaben – auch »ungeschriebene Gesetze« – des Unternehmens zu erfüllen: wie freundlich, hilfsbereit, zuvorkommend oder »einfach« professionell sein zu müssen. Diese Vorgaben werden auch »Darstellungsregeln« genannt. Zwischen der geforderten und gefühlten Emotion kann – wenn sie eben nicht übereinstimmt – eine sogenannte Dissonanz entstehen. Für den Umgang mit dieser Dissonanz gibt es verschiedene Strategien, die sich mehr oder weniger negativ auf die Gesundheit auswirken. Um auch die langfristigen Auswirkungen zu kennen, ist jedoch auch noch weiterhin Forschung nötig.

Grundsätzlich ist zu hinterfragen, ob und welche Unternehmensvorgaben sinnvoll und notwendig sind bzw. ob Beschäftigte – im Sinne humaner Arbeitsgestaltung – ausreichend über Handlungsspielraum verfügen, um Vorgaben flexibel umzusetzen oder modifizieren zu können. Sinnvoll ist es, die Beschäftigten von vornherein an der Entwicklung solcher Vorgaben (Darstellungsregeln) zu beteiligen und ihre Fachkunde beim Aufstellen von Regeln/Abläufen (Arbeitsorganisation) einzubeziehen; dazu gehört z. B. die Möglichkeit, Regeln situativ und kundenabhängig anzupassen. Beschäf-

SURFTIPPS

+++ Broschüre des ver.di-Bereichs Innovation und Gute Arbeit (Hrsg. 2011): Arbeit mit Kunden, Patienten, Klienten (Berlin). PDF zum Downloaden: www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/arbeitsberichterstattung

+++ Belastungsabbau und Arbeitsschutz mit der ver.di-Online-Handlungshilfe zur Gefährdungsbeurteilung. Sie wurde ergänzt um die Gefährdungen und Belastungen bei Interaktionsarbeit: www.verdi-gefaehrungsbeurteilung.de/upload/pdf/Arbeitschutz-Massnahmen_bei_Interaktionsarbeit_2018.pdf

+++ Veranstaltungstipp Jetzt schon vormerken: die nächste ver.di-Tagung zur Interaktionsarbeit am 10./11. September 2020, ver.di-Bundesverwaltung Berlin: www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/ueber-uns/veranstaltungen

BEISPIEL: HANDEL

Ein Möbelhaus praktiziert den Weg, die Beschäftigten an Vorgaben und Darstellungsregeln im Umgang mit der Kundschaft zu beteiligen und Lösungswege anzubieten:⁹ Entwickelt sich das Gespräch mit dem Kunden schwierig/belastend, weiß das Personal sich nicht mehr anders zu helfen, wird per Lautsprecherdurchsage ein Zahlencode durchgegeben, der Kolleg(inn)en in der Nähe herbeiruft.

Aus: Kowa (2018), »Gute Arbeit mit Kundschaft« (S. 15 f.).

⁸ Hochschild (1990).

⁹ Vgl. Forschungsbericht Kooperationsstelle Wissenschaft-Arbeitswelt (Kowa), TU Dortmund, Beitrag in dieser Ausgabe von Klaus Kock (ab S. 17 ff.).

¹⁰ Handlungsleitfaden »Gefährdungsbeurteilung für Tätigkeiten mit Bürger-/Kundenkontakt« des SMWA: <https://publikationen.sachsen.de/bdb/artikel/14593/documents/17329>.

¹¹ www.verdi-gefaehrungsbeurteilung.de/upload/pdf/Arbeitschutz-Massnahmen_bei_Interaktionsarbeit_2018.pdf.

Gut beraten, sein Metier beherrschen und freundlich sein – das gehört im Handel zusammen.



tigte sollten zudem die Möglichkeit haben, aus einer extrem belastenden Situation mit Kunden ausweichen zu können, indem bspw. eine Kollegin oder ein Kollege übernimmt oder hinzugezogen werden kann.

Wichtig ist die Reflexion der Arbeit im Vorfeld: Wie lässt sich ein guter, kooperativer Kontakt zu Kund(inn)en, Patient(inn)en, Klient(inn)en und Bürger(inne)n gestalten, wie sind Konfrontation und Konflikte möglichst zu vermeiden/einzudämmen? Welche Ressourcen sind dafür aufseiten der Beschäftigten nötig (etwa Coaching, Weiterbildung, Zeit, Personal)? Welche Arbeitsabläufe und Ausstattungen fördern die Kooperation mit den Kund(inn)en und bieten Rückzugsräume für die Beschäftigten?

Arbeitszeit und Pausen Auch zum Thema Arbeitszeit und Pausen gibt es Empfehlungen: Beschäftigte mit hohen emotionalen Anforderungen sollten nur zeitlich begrenzt in diesem Bereich arbeiten, etwa nicht länger als sechs Stunden täglich Emotionsarbeit verrichten. Dabei müssen ausreichend Pausen gewährleistet sein. In der Praxis lassen aber gerade jene Personen Pausen am häufigsten ausfallen, die Erholung besonders nötig haben. Hier sind die Arbeitgeber in der (Organisations-)Pflicht, aktiv gegenzusteuern.

Auch die Art der Pausengestaltung kann den Erholungswert steigern: So haben mehrere Kurzpausen einen höheren Erholungseffekt als wenige längere Pausen bei gleicher Gesamtdauer, sie müssen aber regelmäßig eingehalten werden. Die Pausen sollen eine vorbeugende Wirkung entfalten können, d.h. nicht erst bei ausgeprägter Ermüdung genommen werden, sondern z. B. stündlich. Auch der Pauseninhalt

ist wichtig. Es geht um eine Ablenkung von der Tätigkeit, also um Aktivitäten, die wenig Emotion bzw. Selbstregulation erfordern. Der Leistungserhalt nach einer Pause ist umso besser, je mehr sie eine Kompensation der Belastungen aus der Arbeitstätigkeit ermöglicht.

Fazit

Aufklärung und Sensibilisierung der betroffenen Beschäftigten für das Thema Interaktionsarbeit ist ein wichtiger Einstieg. Es geht darum, die besonderen Anforderungen und Belastungen zu verstehen. Diese Anforderungen sind anzuerkennen, zu professionalisieren und aufzuwerten.

Von der humanen Gestaltung der Arbeit mit Menschen hängt die Gesundheit der Beschäftigten entscheidend ab, aber auch die bspw. von den Patient(inn)en und die Qualität von Dienstleistungen. Gerade im Dienstleistungsbereich wird interaktiv gearbeitet und dieser Sektor sowie diese Tätigkeiten werden sich mit der Digitalisierung ausweiten. Die dafür nötigen Kompetenzen und Tätigkeitsprofile sind in den Ausbildungsplänen bisher kaum berücksichtigt. Weil das so ist, leidet u. a. die Attraktivität von Berufen mit hohen Anteilen interaktiver Arbeit. Es fehlen viele Fachkräfte. Höchste Zeit also, die Zukunft und die humane Gestaltung von Arbeit mit Menschen in Angriff zu nehmen. ◀



Dr. Nadine Müller, Referentin im Bereich Innovation und Gute Arbeit der ver.di-Bundesverwaltung.

Wem gehört die Zeit?



Meine / Schumann / Wagner (Hrsg.)

Handbuch Arbeitszeit

Manteltarifverträge im Betrieb
3., aktualisierte Auflage
2018. 470 Seiten, gebunden
€ 39,90
ISBN: 978-3-7663-6727-3

www.bund-verlag.de/6727



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