

Interaktionsarbeit arbeitspolitisch gestalten – Anforderungen, Leistungen und Kompetenzen der Beschäftigten (an-)erkennen

Verbreitung von Interaktionsarbeit

Inzwischen arbeiten 63 Prozent der Beschäftigten (DGB-Index Gute Arbeit 2018) sehr häufig oder oft mit KundInnen, KlientInnen oder BürgerInnen – wir nennen diese Arbeit auch Interaktionsarbeit. Das bezieht sich nicht nur auf personenbezogene Dienstleistungen, wie Pflege oder Erziehungsarbeit, sondern auch auf Finanzdienstleistungen, IT-Branche oder Verwaltung und Callcenter. Bei nahezu allen personen- und sachbezogenen Dienstleistungen ist der Kontakt mit KundInnen, PatientInnen oder BürgerInnen notwendig. Inzwischen arbeiten fast drei Viertel aller Erwerbstätigen im Dienstleistungssektor (Statistisches Bundesamt 2017, S. 349), und der Anteil von Interaktionsarbeit ist hier mit 70 Prozent (DGB-Index Gute Arbeit 2018) am höchsten. Dabei spielt die Interaktionsarbeit nicht nur im Dienstleistungsbereich eine wichtige Rolle. Auch z. B. in der Güterindustrie werden im Zuge der Digitalisierung das Dienstleistungsangebot und somit auch die Interaktionsarbeit weiter an Bedeutung gewinnen. Hier findet Interaktionsarbeit z. B. im technischen Service, im Einkauf und Vertrieb oder in der Forschung und Entwicklung statt. Das könnte erklären, warum fast 45 Prozent der Beschäftigten im Produzierenden Gewerbe (ebd.) angeben, sehr häufig oder oft mit KundInnen zu arbeiten. Die Dienstleistungsarbeit und somit die Interaktionsarbeit entwickelt sich dabei immer stärker zum Erfolgsfaktor des produzierenden Unternehmens.¹ Dabei kann Interaktionsarbeit der Kern der Tätigkeit sein, wie beispielsweise bei der Pflege, oder ergänzend zu sachbezogenen Aufgaben auftreten, wie beispielsweise im technischen Service.

Allerdings wird Interaktionsarbeit mit ihren besonderen Anforderungen bisher kaum wahrgenommen oder die Leistungen von Interaktionsarbeit werden kaum wertgeschätzt. Gleichzeitig werden die Bedingungen, unter denen Interaktionsarbeit geleistet wird, kaum in Betracht gezogen. Doch genau hierauf bezieht sich ver.di: Interaktionsarbeit arbeitspolitisch in den Mittelpunkt zu stellen und die Bedingungen, unter denen diese Arbeit geleistet

1 »Dienstleistungen werden vielmehr zu einem Produktmerkmal und somit erfolgskritisch. Sie werden zunehmend Bestandteil des Kernprozesses der Güterproduktion und tragen dazu bei, dass die Herstellung und Nutzung von Industriegütern wissensintensiver wird.« (Schietinger 2018, S. 13).

wird, zusammen mit Beschäftigten zu Guter Arbeit zu gestalten (Müller/Thorein 2017). Dass damit innovative Potenziale freigesetzt werden könnten, sollte dabei mitgedacht werden (Wagner 2013).

Bei Interaktionsarbeit müssen die Beschäftigten kommunizieren, sich verständigen, etwas vereinbaren, aushandeln, die Zusammenarbeit mit KundInnen etc. fördern, sich einlassen, eigene Emotionen regulieren, auf die Gefühle anderer eingehen und Kontakte pflegen. Die Beschäftigten müssen dabei ständig mit Unwägbarkeiten und Unvorhergesehenem umgehen. Daher ist und bleibt hier menschliche Arbeit auch bei fortschreitender Technisierung und Digitalisierung unverzichtbar.

Neuorientierung in Forschung und Politik

Trotz ihrer Verbreitung gibt es bisher wenige anerkannte bzw. gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse für die Gestaltung von Interaktionsarbeit. 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 PatientInnen, KundInnen und BürgerInnen. Nicht zuletzt haben Unternehmen eventuell Einbußen zu verkraften, wenn gute Dienstleistungen an den Arbeitsbedingungen scheitern.

Zudem werden bereits bewährte Erkenntnisse zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und einer humanen Gestaltung von Interaktionsarbeit – wie beispielsweise Pausenregelungen – in der betrieblichen Praxis nicht durchgängig oder spärlich umgesetzt, obwohl gerade bei solchen Tätigkeiten mehr bezahlte Pausen notwendig wären. Gestaltung und Beeinflussung der Faktoren Arbeitszeit (Länge, Lage) oder der körperlichen Belastungen sind nicht ausreichend. Darüber hinaus ergeben sich neue Anforderungen an die Arbeitsgestaltung. Eine Fachkraft für Gesundheits- und Krankenpflege muss z. B. mit erschwerender Schutzkleidung und weiteren Vorsichtsmaßnahmen auf einer Isolier- oder Intensivstation 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 vielfältige Weise fachlich stark gefordert. Daraus ergeben sich für die Arbeitsgestaltung zentrale Fragen (Müller/Thorein 2017, S. 10):

- Wie lange (Arbeitstag, aber auch Lebensarbeitszeit) können Beschäftigte solchen Anforderungen wie z. B. Emotionsarbeit standhalten?

Bilanz und Ausblick

- Wie lange können Aufgaben mit verschiedenen und sich überlagernden Belastungen geleistet werden?
- Was wäre eine »nachhaltige Durchschnittsleistung«, die ein Leben lang ausführbar ist, ohne dass sie das Wohlbefinden oder die Gesundheit der Beschäftigten beeinträchtigt?
- Wie müsste die Gefährdungsbeurteilung weiterentwickelt werden, damit alle Gefährdungen durch Interaktionsarbeit in den verschiedenen Branchen erkennbar werden?
- Welche stärkenden Ressourcen und Handlungsfreiräume auf Seiten der Beschäftigten bei der Arbeit müssten vorhanden sein, damit diese persönlichkeitsförderlich wirken kann?
- Welche (strukturellen und betrieblichen) Maßnahmen der Arbeitsgestaltung und welche arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse müssten zur Vermeidung von Gefährdungen und zur Stärkung der Ressourcen entwickelt werden?
- Welche emanzipativen Methoden und Prozesse sind einzusetzen, damit Beschäftigte nicht als Objekte der Arbeitsgestaltung und Arbeitsforschung, sondern als Subjekte der Gestaltung von Interaktionsarbeit angesprochen und behandelt werden?

Diese Fragen zeigen: Die bisherigen Konzepte und Ansätze zum Gesundheitsschutz und zur Arbeitsgestaltung bei Interaktionsarbeit sind völlig unzureichend. Um das zu ändern, muss die Perspektive der Politik und der arbeitswissenschaftlichen Forschung gerichtet werden auf:

- die komplexen formellen und informellen Anforderungen an die Beschäftigten bei Interaktionsarbeit,
- die besonderen Belastungsprofile bei Interaktionsarbeit,
- eine entsprechende Arbeitsgestaltung inklusive der Möglichkeiten zur Leistungsbegrenzung und Personalbemessung zur Entlastung,
- die notwendigen (höheren) Handlungsspielräume der Beschäftigten, um die Anforderungen bei der Arbeit mit Menschen gut bewältigen zu können,
- die Entwicklung von (gesicherten) arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen sowie für die betrieblichen Akteure umsetzbare Empfehlungen für Interaktionsarbeit,
- die Erweiterung der sich daraus ergebenden Kriterien und Grundsätze für eine humane Gestaltung von Interaktionsarbeit,
- die Entwicklung von Kompetenzen und Qualifizierung für Interaktionsarbeit – selbstverständlich während der Arbeitszeit bzw. als obligatorischer Teil der Ausbildung,
- die Anerkennung und Honorierung der besonderen Fähigkeiten und Leistungen der Beschäftigten bei Interaktionsarbeit.

In Anbetracht der enormen Umbrüche z. B. durch Digitalisierung, die zu einem sehr großen Umfang insbesondere im Bereich der Dienstleistungssektoren voranschreitet, ist eine Fokusverschiebung von Politik und Wissenschaft auf den Dienstleistungssektor dringend angezeigt, denn: Bisher wurde in der Debatte die »Industrie 4.0« betont und es bestand gleichermaßen von Beginn an eine sehr technik- und industriezentrierte Schieflage (Schildmann 2018, S. 6). Diese Schieflage macht sich auch im Einkommen bemerkbar als ein wichtiges Arbeitsgestaltungskriterium (siehe dazu den Beitrag von Frank Bsirske in diesem Band). Insgesamt gaben 78 Prozent der InteraktionsarbeiterInnen bei der Befragung mit dem DGB-Index (2018) an, die durch die Interaktionsarbeit entstehenden Anforderungen würden gar nicht oder nur in geringem Maße in ihrem Einkommen berücksichtigt.

Als Resümee bleibt: In der arbeitswissenschaftlichen Forschung besteht bei Interaktionsarbeit eine Leerstelle. In der neueren Entwicklung sind jedoch Konzepte entstanden, die sich speziell auf die Interaktionsarbeit richten. Sie müssen aufgegriffen, weiterentwickelt und praktisch umgesetzt werden.

Merkmale der Interaktionsarbeit – wissenschaftliche Konzepte

Das bisher für die Arbeitsgestaltung leitende Konzept von Arbeit bezieht sich auf die Arbeit mit materiellen und immateriellen Objekten und orientiert sich am »Modell der Naturbeherrschung« (Ernst/Kopp 2011, S. 262). Überträgt man es auf die Arbeit mit und an Menschen, so erscheint der Mensch als Objekt, und seine Wünsche, Bedürfnisse und Interessen wirken allzu leicht nur als »Störfaktor«. Erst in den letzten Jahren entstanden demgegenüber im deutschsprachigen Raum wissenschaftliche Konzepte, die Arbeit mit und an Menschen 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 integriertes Konzept gesehen, das verschiedene Anforderungen an Beschäftigte, die bei der Arbeit mit und am Menschen bestehen, verbindet.

Im Unterschied zur Arbeit mit materiellen und immateriellen Objekten weist Interaktionsarbeit vier besondere Merkmale auf: Die Herstellung einer Kooperation, der Umgang mit eigenen Emotionen, der Umgang mit den Gefühlen anderer sowie das subjektivierende Arbeitshandeln zur Bewältigung von Unwägbarkeiten und Grenzen der Planung (Böhle et al. 2015, S. 17ff.; Böhle/Glaser 2006).

Bilanz und Ausblick

Herstellung von Kooperation – Kooperationsarbeit

Bei Dienstleistungen ist das, was erwartet wird, was erfüllt werden kann und was hierfür zu tun ist nicht vorab endgültig festgelegt, sondern muss in der Dienstleistungsbeziehung geklärt und ausgehandelt werden. So sind sich KundInnen, KlientInnen und PatientInnen oft nicht im Klaren darüber, was sie brauchen oder/und können dies schwer beschreiben und definieren. Des Weiteren ist es erforderlich, dass sie aktiv »mitarbeiten« und damit direkt oder indirekt die Erbringung der Dienstleistung unterstützen. Diese notwendige Kooperation ist nicht selbstverständlich vorhanden. Es ist vielmehr eine besondere Aufgabe der Dienstleistenden, diese Kooperation aktiv herzustellen (Dunkel/Wehrich 2012).

Umgang mit eigenen Emotionen – Emotionsarbeit

Bei der Arbeit mit Menschen beeinflussen die Emotionen der Beschäftigten die Durchführung und das Ergebnis der Dienstleistung. KundInnen, KlientInnen und PatientInnen nehmen die emotionale Stimmung der Beschäftigten wahr und reagieren darauf. Darüber hinaus bestehen besondere Anforderungen an die Darstellung von Emotionen, wie beispielsweise die Demonstration von Freundlichkeit, ganz unabhängig davon, ob die jeweilige Situation und das Verhalten von KundInnen und KlientInnen dazu Anlass geben (Hochschild 1983; Rastetter 2008).

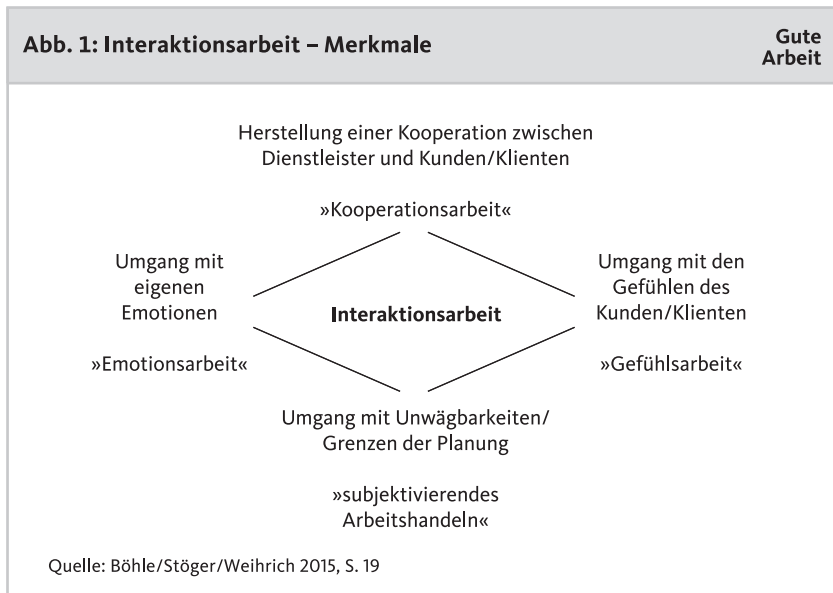
Umgang mit den Gefühlen von KundInnen, KlientInnen und PatientInnen – Gefühlsarbeit

Die Beeinflussung der Gefühle von KundInnen, KlientInnen und PatientInnen ist eine wichtige Aufgabe, durch die die sachliche Arbeit in vielen Fällen erst möglich wird (Strauss et al. 1980). Dabei geht es nicht nur um die – zugegebenermaßen auch häufig zwiespältige – Anforderung, die KundInnen dazu zu motivieren, etwas zu kaufen, sondern beispielsweise auch um die Herstellung einer angenehmen Atmosphäre zur Beruhigung von PatientInnen im Vorfeld einer Operation oder um den Trost bei Schmerzen und existenziellen Ängsten. Eine wichtige Rolle spielt auch die Herstellung einer Vertrauensbeziehung bei der Beratung.

Umgang mit Unwägbarkeiten – subjektivierendes Handeln

Bei der Arbeit mit und an Menschen bestehen grundsätzlich Unwägbarkeiten; sie ist daher nur begrenzt planbar. KundInnen, KlientInnen und PatientInnen haben eigene Interessen und Bedürfnisse, die sie in die Dienstleistung einbringen. Da sie nicht zu dem jeweiligen Dienstleistungsunternehmen gehören, unterliegen sie auch nicht dessen Regeln und Kontrolle. So treten

auch bei hochstandardisiertem KundInnenkontakt, etwa im Callcenter, Unwägbarkeiten auf, die von den Beschäftigten oft informell neben und teils gegen die formellen Vorgaben bewältigt werden müssen. Anstelle eines planmäßigen Handelns ist daher ein erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Handeln notwendig (Böhle 2017). Charakteristisch hierfür ist ein dialogisch-exploratives Vorgehen, bei dem erst bei der Ausführung der Dienstleistung die Ziele und Wege, sie zu erreichen, konkret festgelegt werden. Damit verbunden ist eine empfindende und spürende sinnliche Wahrnehmung, die beispielsweise auch einen Gesichtsausdruck oder eine Atmosphäre als wichtige Information einbezieht. Des Weiteren sind auch assoziativ-bildhaftes Denken sowie eine persönliche Beziehung, die auf Nähe und Verbundenheit beruht, notwendig.



Die genannten und in der Abbildung dargestellten besonderen Merkmale der Interaktionsarbeit sind bei der Arbeitsorganisation und -gestaltung sowie der Qualifizierung zu berücksichtigen. Werden sie ignoriert, entstehen besondere Belastungen, und die Qualität der Dienstleistung wird gefährdet.

Belastungen und Gestaltungsdefizite

Bei Interaktionsarbeit ergeben sich besondere Belastungen. Sowohl im Rahmen der Arbeitsgestaltung insgesamt als auch im Speziellen bei der Sicher-

Bilanz und Ausblick

heit und dem Gesundheitsschutz der Beschäftigten, aber auch im weiteren Rahmen bei der Gesundheitsförderung werden sie jedoch bisher kaum berücksichtigt.

Typische Arbeitsbelastungen

Dass die Arbeit mit KundInnen, PatientInnen und KlientInnen besondere und zusätzliche Belastungen in der betrieblichen Praxis mit sich bringt, wurde bereits mit einer der ersten Arbeitsberichterstattungen von ver.di aufgezeigt (ver.di 2011). In dieser Veröffentlichung wurde darauf verwiesen, dass Beschäftigte, die immer mit KundInnen, PatientInnen und KlientInnen 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 (Müller/Thorein 2017, S. 9).

Diese Ergebnisse werden in der aktuellen Repräsentativbefragung des DGB-Index 2018 weitgehend bestätigt²: Über ein Drittel der Beschäftigten, die oft und sehr häufig interaktiv arbeiten, sind sehr häufig oder oft dazu angehalten, ihre Gefühle zu verbergen (DGB-Index Gute Arbeit 2018). 45 Prozent dieser Beschäftigtengruppe sind im Jahr vor der Befragung fünfmal oder öfter zur Arbeit gegangen, »obwohl sie sich richtig krank gefühlt haben«. Der Anteil liegt um fünf Prozentpunkte höher als in der Gruppe, die fast nie mit Kundschaft arbeitet (ebd.). Gründe dafür: Beschäftigte wollen Termine mit KundInnen einhalten, PatientInnen nicht im Stich lassen; oft ist keine Vertretung gewährleistet. Ist die Arbeitsbelastung dauerhaft (zu) hoch, ergeben sich spezifische Gestaltungsbedarfe, um die Gesundheit zu schützen.

Gestaltungsdefizite

Die besonderen Belastungen von Interaktionsarbeit werden unzureichend von den zuständigen 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.

Dieses Konzept hat beispielsweise in der Pflege Einzug gehalten. Minuten werden für die Erledigung einzelner Aufgaben vorgegeben, nur das Notwen-

2 Ver.di wird hierzu eine Sonderauswertung für den Dienstleistungsbereich herausgeben, die 2019 erscheint.

digste an Zuwendung wird eingeplant, es bleibt kaum Zeit für ein Gespräch. Leistungen in der Arbeit mit/für Menschen müssen jedoch anders »bemesen« werden und können sich nicht nur auf konkrete, sichtbare Bewegungen/Ergebnisse beschränken.

Durch die Standardisierung von Dienstleistungen nach dem Muster tayloristischer Rationalisierung geraten die Dienstleistenden in einen Konflikt zwischen den rigiden Vorgaben einerseits und dem notwendigen situativen und subjektivierenden Handeln zur Bewältigung von Unwägbarkeiten andererseits. Emotionsarbeit, Gefühlsarbeit, persönliche Beziehungen zu KundInnen, KlientInnen und PatientInnen sind nicht bzw. dann oft nur *gegen* die Arbeitsvorgaben möglich.

Die Interaktionsarbeit wird aber nicht nur durch Standardisierung und rigide Vorgaben behindert. Bei qualifizierten Tätigkeiten mit weitgehenden Gestaltungsspielräumen werden von den Unternehmen neue Steuerungs- und Kontrollinstrumente eingesetzt. Sie beziehen sich darauf, Arbeit, die mit vielen Entscheidungsmöglichkeiten einhergeht, an allgemeine Verfahrensweisen zu binden und von »außen« transparent und nachvollziehbar zu machen. Beispiele hierfür sind die Prozessoptimierung, Kennzahlen und Dokumentation. Das für Interaktionsarbeit notwendige subjektivierende Handeln sowie Gefühls- und Emotionsarbeit werden aber damit erheblich eingeschränkt und behindert. Ein kurzes Verweilen beim Patienten und Lächeln ist schwer dokumentierbar, und in den objektivierten Verfahrensregeln und Prozessen tauchen nicht vorhersehbare Unwägbarkeiten und daraus resultierende zeitliche Verzögerungen usw. kaum auf.

Eine derartige Arbeitsgestaltung schadet nicht nur den PatientInnen und KlientInnen, sondern dies zehrt mit hohen körperlichen und psychischen Belastungen auch an den Beschäftigten. Menschliche Gestaltung der Interaktionsarbeit gehört daher nach oben auf die Tagesordnung. Es geht nicht nur um Quantität, sondern immer auch um Qualität der Arbeit, um menschlich-ethische Beziehungen sowie um den Abbau von Belastungen für Beschäftigte.

Humanisierung der Arbeit mit Menschen – ver.di Initiativen

Die Humanisierungsbewegung der Arbeit in den 1970er Jahren hatte ihren Ausgangspunkt in der Auseinandersetzung mit Belastungen bei körperlicher, schwerer Arbeit, etwa im Bergbau und der Stahlindustrie sowie den Folgen von Technisierung und Rationalisierung in der industriellen Massenproduktion, etwa bei der Arbeit am Fließband. Die Forschung und die (politische) Rechtsetzung im Arbeitsschutz führten zur Eindämmung von Arbeitsunfällen, guten Standards im (technischen) Arbeitsschutz und teils zur verbesserten Arbeitsorganisation, etwa durch die Einführung von Gruppenarbeit.

Bilanz und Ausblick

Neben den klassisch körperlichen Belastungen kommen bei Interaktionsarbeit Belastungen anderer »Natur« als in der Produktion und bei der Maschinenarbeit hinzu. Allerdings bestehen beispielsweise bei den weit über 1 Million Arbeitskräften in der Pflege (BMG 2018) auch hohe körperliche Belastungen.

Damit wird deutlich, dass für eine humane Arbeitsgestaltung von Interaktionsarbeit der ganzheitliche Ansatz – und somit auch die psychisch wirkenden Aspekte – im Arbeits- und Gesundheitsschutz entscheidend ist. Hierbei bedarf es allerdings einer konkreten Berücksichtigung *aller* Aspekte von Interaktionsarbeit, um folglich zum Beispiel bessere Grundlagen für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen zu haben. Hier muss auch im arbeitspolitischen Handlungsfeld noch einiges geleistet werden.

ver.di hat umfangreiche Erläuterungen, Ideen und Beispiele zu den Aspekten von Interaktionsarbeit entwickelt. Sie sind in der ver.di Online-Handlungshilfe zur Gefährdungsbeurteilung³ zu finden.

ver.di Initiativen

Im Rahmen von ver.di Initiativen gibt es bereits erste Analysen, Erkenntnisse und Gestaltungsempfehlungen. Spezifische Belastungen, die bei Interaktionsarbeit auf der psycho-sozialen Ebene auf Beschäftigte einwirken, lassen sich gezielt abmildern, etwa durch

- eine entlastende Pausengestaltung, vor allem, um interaktionsfreie Pausen und Rückzugsräume zu ermöglichen,
- passende Aufgabenzuschnitte – so etwa Mischarbeit: also auch Arbeiten, bei denen die Beschäftigten nicht immer direkt im KundInnenkontakt stehen,
- sich gegenseitig unterstützende Teamarbeit: Diese wichtige Ressource ist strukturell und arbeitsorganisatorisch zu hinterlegen: Ob Supervision, kollegiale Unterstützung, zeitnahe Gespräche oder Austausch mit KollegInnen nach intensiven KundInnenkontakt.

All diese Maßnahmenbeispiele müssen auch in die Zeit- und Personalbudgets eingerechnet werden. Ansonsten würden diese benötigten Maßnahmen den Stress durch die zumeist zu enge Personalausstattung weiter steigern. Weitere Stressbelastung und »unbezahlte« Arbeit wären die Folge. Beschäftigte sollten die Möglichkeit haben, Impulse in die Vertragsgestaltung von Dienstleistungsanbietern mit KundInnen und KlientInnen geben zu können,

3 www.verdi-gefaehrungsbeurteilung.de (> Akteure und aktuelle Handlungsfelder > Interaktionsarbeit).

um z.B. klare Rahmenbedingungen auch für die jeweiligen KundInnen zu vereinbaren.

ver.di hat 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 ihrer Arbeit können und sollen nachhaltige Verbesserungsvorschläge mit ihren KollegInnen entwickeln – gemeinsam mit den betrieblichen Interessenvertretungen, Arbeitsschutz-AkteurInnen und weiteren ExpertInnen. Die Handlungshilfe enthält Hinweise zur Konkretisierung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen bei Interaktionsarbeit. Zur Stärkung von vollständigen Gefährdungsbeurteilungen 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 2011), die belegt: Arbeitshetze führt nicht nur zu Arbeitsbelastungen, sondern bewirkt auch, dass Beschäftigte Abstriche bei der Servicequalität machen müssen. Dies erhöht die Unzufriedenheit der KundInnen und schadet den Unternehmen. Von Fortschritten in der Arbeitsforschung und der besseren Gestaltung von Interaktionsarbeit profitieren also Arbeitgeber, KundInnen und Beschäftigte.

Zudem müssen Arbeitgeber, Institutionen, Politik und die Wissenschaft aktiv werden – u.a. im Rahmen des Arbeitsforschungsprogramms. Deshalb hat sich ver.di aktiv für eine entsprechende Forschungsbekanntmachung und Förderung zum Thema eingesetzt. Inzwischen gibt es eine Ausschreibung zur »Arbeit an und mit Menschen«. ⁴ Betriebliche Interessenvertretungen sind aufgerufen, sich mit ihren Fragen und Problemen an die Forschung zu wenden und die Projektergebnisse für ihre Praxis zu nutzen und eine entsprechende Aufbereitung einzufordern. Sie sind wichtige Promotoren und Umsetzungspartner für gute, humane Gestaltungsansätze. Zudem hat der ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit seit 2015 eine Veranstaltungsreihe »Arbeiten mit Menschen-Interaktionsarbeit humanisieren« ins Leben gerufen, die betriebliche sowie wissenschaftliche AkteurInnen zusammenbringt – zum Gewinnen, Verbreiten und Diskutieren von Gestaltungsansätzen für die Pra-

4 www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/programm-zukunft-der-arbeit.

Bilanz und Ausblick

xis. Die Initialveranstaltung ist in einem Band dokumentiert (ver.di 2018; Müller/Thorein 2017, S. 12).⁵

Es sind aber weitere zukünftige Initiativen zur Arbeitsgestaltung von Gewerkschaften, Politik und Unternehmen notwendig. Besonders wichtig:

MitarbeiterInnen- und KundInnen-orientierte Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten

Bei Interaktionsarbeit können sich der Schutz und die Förderung der Gesundheit nicht auf die Dienstleistenden beschränken, sondern müssen immer auch die KundInnen und KlientInnen miteinbeziehen. Erleichterungen für die Arbeitenden dürfen sich nicht für KundInnen und KlientInnen negativ auswirken und umgekehrt darf aber auch die Erfüllung von KundInnen- und KlientInnenwünschen nicht zum Alibi für weitere Belastungen der Dienstleistenden werden. Beim Schutz und der Förderung der Gesundheit muss nach gemeinsamen Belangen und Interessen zwischen den Dienstleistenden einerseits und KundInnen und KlientInnen andererseits gesucht und Unterschiede wie Gegensätze ausbalanciert werden. Ein weithin gelungenes Beispiel hierfür ist das Rauchverbot in Gaststätten, und Ähnliches könnte ggf. auch hinsichtlich der Lärmreduzierung erreicht werden. Des Weiteren muss sich die Arbeitsgestaltung auch auf die »Mitarbeit« durch die KundInnen und die Förderung ihrer Kooperationsbereitschaft beziehen. Durch Ungeduld, Aggressivität usw. belastende KundInnen werden vielfach (erst) durch Rahmenbedingungen, unter denen die Dienstleistung erbracht wird, wie beispielsweise lange Wartezeiten, dazu gemacht. Das bedeutet auch, dass bei unterschiedlichen Arten und Formen der Arbeitsorganisation und Gestaltungsmaßnahmen eine gesonderte Interaktionsperspektive eingenommen werden muss, um negative Folgen für diese Arbeit rechtzeitig erkennen zu können.

Vielseitigkeit – Entgrenzung begrenzen

Vielseitigkeit und ein breites Aufgabenspektrum sind (auch) bei Dienstleistungen für eine attraktive Beschäftigung sowie die Erhaltung und Entwicklung der Persönlichkeit wichtig. Bei Interaktionsarbeit besteht bei dem vielseitigen und breiten Aufgabenspektrum im Kontakt mit KundInnen und KlientInnen jedoch die Gefahr, dass KundInnen und KlientInnen entgrenzte Anforderungen stellen und die Dienstleistenden hierdurch »aufgesogen« werden. Es muss daher auch die Möglichkeit bestehen, das Aufgabenspektrum im Kontakt zu KundInnen und KlientInnen zu begrenzen und eine ent-

⁵ www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/interaktionsarbeit.

lastende Arbeitsteilung sowie eine klare Aufgabendefinition und -begrenzung festzulegen. So muss es für die Beschäftigten auch »erlaubt« sein, Grenzen zu setzen und auf andere Zuständigkeiten zu verweisen.

Situatives und informelles Handeln ermöglichen

Planung und Kontrolle sind auch bei Dienstleistungen notwendig. Zugleich sind sie aber bei Interaktionsarbeit nur begrenzt möglich und führen bei konsequenter Durchführung zu Beschränkungen und Belastungen sowohl für die Dienstleistenden als auch für KundInnen und KlientInnen. Es ist daher bei Interaktionsarbeit notwendig, Unwägbarkeiten bei den Arbeitsanforderungen und im Arbeitsablauf zu berücksichtigen und Handlungsspielräume für situative und informelle Arbeitspraktiken bzw. subjektivierenden Handelns zu schaffen und zu fördern. Dies beinhaltet vor allem auch die Entwicklung einer Vertrauenskultur anstelle rigider Dokumentation und Kontrolle. Unterbrechungen im Arbeitsablauf dürfen nicht umstandslos als »Stressfaktoren« wirken, sondern müssen durch die Möglichkeit zu einem situativen und flexiblen Handeln in den »normalen Arbeitsablauf« integriert und bewältigt werden.

Sinnhaftigkeit der Arbeit

Im DGB-Index Gute Arbeit wird festgehalten, dass Beschäftigte ihre Arbeit dann als sinnvoll empfinden, »wenn sie das Gefühl haben, an der Erstellung gesellschaftlich nützlicher Produkte und Dienstleistungen beteiligt zu sein.« Da bei Interaktionsarbeit eine besondere Nähe zu KundInnen und KlientInnen besteht, bemisst sich für die Dienstleistenden der gesellschaftliche Nutzen vor allem auch nach dem unmittelbaren Sinn für KundInnen und KlientInnen. Das spielt auch deshalb eine Rolle, da Dienstleistende KundInnen zur Mitarbeit motivieren und auf deren gefühlsmäßige Stimmung Einfluss nehmen müssen. Für Dienstleistende wird es daher zu einer besonderen Belastung, wenn sie den »Gebrauchswert« der Dienstleistung für KundInnen und KlientInnen nicht erkennen und nachvollziehen können. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn beim Verkauf die Leistung primär durch Quantitätskriterien – unabhängig von der Zufriedenheit der Kunden – bemessen wird, oder bei Behörden strikte Durchsetzung von Verwaltungsvorschriften Priorität hat – ohne Ansehen der Person und konkreten Situation. Bewertungen durch KundInnen und KlientInnen können in dieser Perspektive nicht nur als Kontrolle der Dienstleistungen fungieren, sondern auch von den Dienstleistenden genutzt werden, um von den Unternehmen verursachte Qualitätsmängel transparent zu machen. Des Weiteren können Rückmeldungen durch KundInnen und KlientInnen auch für die Dienstleistenden eine

Bilanz und Ausblick

maßgebliche Quelle der Anerkennung ihrer Arbeit sein und können bzw. könnten auch in dieser Weise genutzt und gehandhabt werden.

Anerkennung und Kompetenzentwicklung

Neben der Berücksichtigung und Förderung einer humanen Arbeitsgestaltung bei der Arbeit mit Menschen auch im Gesundheitsschutz inklusive Arbeitszeit müssen die besonderen Anforderungen und Leistungen der Beschäftigten bei interaktiver Arbeit anerkannt und auch finanziell aufgewertet werden. Des Weiteren ist zu prüfen, ob die Beschäftigten ausreichend auf anspruchsvolle interaktive Tätigkeiten vorbereitet und dafür ausgebildet werden. Professionalisierung der Interaktionsarbeit ist eine wichtige Ressource. Die Fähigkeiten für Interaktionsarbeit können nicht einfach vorausgesetzt werden. Sie sind vielmehr als professionelle Kompetenzen zu entwickeln und zu fördern. Ist dies nicht der Fall, wird nicht nur die Qualität der Dienstleistung gefährdet, sondern es kommt auch zur Überforderung im Arbeitsalltag.

Fazit

Die Arbeit mit Menschen – die Interaktionsarbeit – muss humanisiert und zu Guter Arbeit entwickelt werden, nicht nur, weil dies den größten Teil der Beschäftigten betrifft und somit die Arbeits- sowie Leistungskraft der abhängig Beschäftigten schützt und dem Fachkräftemangel begegnet, sondern auch weil hierdurch innovative Impulse für die Entwicklung von Dienstleistungen entstehen. Aber vor allem geht es um das Wohl und die Gesundheit, die Kreativität der Beschäftigten. Dazu braucht es eine Modernisierung des Bildes von der Arbeitswelt, das immer weniger von der traditionellen Industriearbeit geprägt wird.

Literatur

- Böhle, Fritz (Hrsg.) (2017), Arbeit als Subjektivierendes Handeln. Handlungsfähigkeit bei Unwägbarkeiten und Ungewissheit. Wiesbaden: Springer VS.
- Böhle, Fritz/Glaser, Jürgen (Hrsg.) (2006), Arbeiten in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Böhle, Fritz/Stöger, Ursula/Wehrich, Margit (2015), Interaktionsarbeit gestalten. Berlin: edition sigma.
- BMG (2018), Beschäftigte in der Pflege: www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/pflege/pflegekraefte/beschaeftigte.html (abgerufen am 6. Juli).
- DGB-Index Gute Arbeit (2018), Bundesweite Repräsentativerhebung DGB-Index Gute Arbeit 2018. Ergebnisse nach Auswertungen von Markus Holler (INIFES gGmbH).
- Dunkel, Wolfgang/Wehrich, Margit (Hrsg.) (2012), Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen. Wiesbaden: Springer VS.
- Ernst, Gerhard/Kopp, Ilona (2011), Interaktionsarbeit als zentrales Element der Dienstleistungsinnovation. In: Schröder, Lothar/Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.): Gute Arbeit. Fol-

Böhle/Thorein: Interaktionsarbeit arbeitspolitisch gestalten

- gen der Krise, Arbeitsintensivierung, Restrukturierung. Frankfurt a.M.: Bund-Verlag, S. 261–273.
- Hacker, Wilfried (2009), Arbeitsgegenstand Mensch: Psychologie dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Hochschild, Arlie R. (1983), *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Müller, Nadine/Thorein, Anke (2017), Arbeit mit Menschen humanisieren, In: Zeitschrift Gute Arbeit, Heft 9, S. 8–12.
- Rastetter, Daniela. (2008), Zum Lächeln verpflichtet. Emotionsarbeit im Dienstleistungsbe- reich. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Schietinger, Marc (2018), Trends und Triebkräfte. In: Digitalisierung: Dienstleistungsarbeit im Visier. Was bedeutet Digitalisierung für Tätigkeiten im Bereich von Wissensarbeit und Dienstleistungen? Arbeitspapier der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 312, S. 10–15.
- Schildmann, Christina (2018), Einführung. In: Digitalisierung: Dienstleistungsarbeit im Vi- sier. Was bedeutet Digitalisierung für Tätigkeiten im Bereich von Wissensarbeit und Dienstleistungen? Arbeitspapier der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 312, S. 6–9.
- Statistisches Bundesamt (2017), Statistisches Jahrbuch 2017. Zwickau: Westermann Druck Zwickau GmbH.
- Strauss, Anselm/Fagerhaugh, Shizuko/Suczek, Barbara/Wiener, Carolyn (1980), Gefühlsar- beit. Ein Beitrag zur Arbeits- und Berufssoziologie. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 32 (4), S. 629–651.
- ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit (2011), Arbeit mit Kunden, Patienten, Klienten. Berlin. (www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/arbeitsberichterstattung) (abge- rufen am 30.06.2018).
- ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit (Hrsg.) (2018), Arbeiten mit Menschen – Interak- tionsarbeit humanisieren. Band 1: Gestaltungskonzepte und Forschungsbedarf. Berlin.
- ver.di Online-Handlungshilfe zur Gefährdungsbeurteilung (o. A.): Interaktionsarbeit. Gefähr- dungsbeurteilung bei Arbeiten mit Menschen – Interaktionsarbeit humanisieren, ([http:// www.xn--verdi-gefaehrungsbeurteilung-jkc.de/page.php?view=&lang=1&si=5b6adff80 4f67&k1=main&k2=strategieakteure&k3=interaktionsarbeit&k4=](http://www.xn--verdi-gefaehrungsbeurteilung-jkc.de/page.php?view=&lang=1&si=5b6adff804f67&k1=main&k2=strategieakteure&k3=interaktionsarbeit&k4=)) (abgerufen am 13.08.2018).
- Wagner, Jost (2013), Die Kunst guter Dienstleistung – eine Strategie für innovative Dienst- leistungsarbeit. In: Dienstleistungsinnovationen, hrsg. v. ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit (Berlin), (www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/innovation/dienstleistungs innovationen) (abgerufen am 04.07.2018).