

Arbeiten mit Menschen - Interaktionsarbeit Eine Sonderauswertung auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor





**Arbeiten mit Menschen -
Interaktionsarbeit**
Eine Sonderauswertung auf Basis
des DGB-Index Gute Arbeit 2018
für den Dienstleistungssektor

Studie im Auftrag der ver.di Bundesverwaltung
Ressort 13, Bereich Innovation und Gute Arbeit

Ines Roth, INPUT Consulting, unter Mitarbeit von
Nadine Müller/Anke Thorein, ver.di-Bereich Innovation
und Gute Arbeit

Vorwort

Dinge herstellen, Stoffliches bearbeiten, Sachen transportieren – in der Hochblüte des Industriezeitalters wurde Erwerbsarbeit hauptsächlich auf diese Weise geleistet. Diese Zeiten sind vorbei. Doch wurden damals Traditionen begründet, die heute noch Wahrnehmungen und Vorkehrungen beeinflussen. So zum Beispiel im Arbeitsschutz, der durch den Umgang mit den Belastungen im Produktionssektor geprägt wurde. Aber auch ein verengter Arbeitsbegriff resultierte daraus: die vielerorts gehegte Vorstellung, als „richtige Arbeit“ könnten nur Tätigkeiten gelten, die im Stoffwechsel mit der Natur vollzogen werden, sich in einem betastbaren Produkt vergegenständlichen und größere körperliche Mühen bereiten.

So denkt heute kaum ein Mensch mehr – wie auch beim Wort „Arbeitswelt“ nicht mehr vielen als erstes „Hochofen“ und „Steinkohlebergbau“ in den Sinn kommen. Und doch: Von der digitalen Transformation wird derzeit überall gesprochen, und dies zu Recht – nur leider häufig unter einem falschen, verräterischen Titel: „Industrie 4.0“, wo „Arbeit 4.0“ gemeint ist. Selten ausgesprochen wird die Tatsache, dass Erwerbsarbeit – auch die mit digitalen Mitteln – mittlerweile vorwiegend Arbeit mit Menschen ist: Interaktionsarbeit. 63 Prozent aller Beschäftigten in Deutschland – und 70 Prozent der im Dienstleistungssektor Tätigen – arbeiten sehr häufig oder oft mit Kundschaft oder anderen betriebsexternen Personengruppen. Allerdings: Ob im Arbeitsschutz, in der Arbeitspolitik oder in den Arbeitswissenschaften – dies findet zu wenig Berücksichtigung. Dass diese Beschäftigten für ihre Arbeit zu wenig Anerkennung erhalten und ihre Leistung finanziell nicht angemessen abgegolten wird, komplettiert das Missverhältnis.

Die vorliegende Studie liefert dazu eine Schlüsselzahl: Nur 22 Prozent der interaktiv Arbeitenden sind der Meinung, dass die spezifischen Anforderungen dieser Tätigkeit bei ihrem Einkommen berücksichtigt werden. Das heißt aber nichts anderes, als dass ein beträchtlicher Teil dessen, was sie leisten, nicht als Arbeit und Anstrengung gewertet wird und damit unbezahlt bleibt. Als ob die Kommunikation mit Kundschaft an der Kasse oder mit Pflegebedürftigen im Altenheim einem Kaffeepausch unter Freund*innen gleichzusetzen wäre. Wie wenig dies zutrifft und welchen anderen Beanspruchungen und Belastungen – psychischen wie physischen – die Beschäftigten bei der Interaktionsarbeit ausgesetzt sind, zeigt die vorliegende Studie.

Die Schlussfolgerung, so paradox sie klingt: Auch die Arbeit mit Menschen muss humanisiert werden. Dazu bedarf es verstärkter Forschungsanstrengungen, mehr Berichterstattung und erweiterter arbeits- und tarifpolitischer Aufmerksamkeit. Die Kompetenzen der interaktiv Arbeitenden müssen endlich anerkannt, ihre spezifischen Leistungen angemessen honoriert und die Arbeitsbedingungen der Grundtatsache gerecht werden: Arbeit mit Menschen ist Arbeit mit Subjekten, nicht mit lebenden Objekten. Auch die Beschäftigten sind Subjekte und keine Funktionsgrößen.

Frank Bsirske
Vorsitzender der Vereinten
Dienstleistungsgewerkschaft ver.di

2 **Vorwort von Frank Bsirske**

6 **Einleitung**

10 Methode und Stichprobe

11 **Der DGB-Index Gute Arbeit**

14 **Die Zusammensetzung der Stichprobe**

18 Interaktionsarbeit im Dienstleistungssektor

19 **Interaktionsarbeit – ein theoretisches Konzept**

22 **Verbreitung von Interaktionsarbeit im Dienstleistungssektor**

26 **Die Qualität der Arbeitsbedingungen bei Interaktionsarbeit**

26 Vergleich der Arbeitsqualität interaktiver und nicht interaktiver Arbeit

28 Verbergen von Gefühlen und Konflikte mit Kund*innen

30 Überstunden, unbezahlte Mehrarbeit und atypische Arbeitszeiten

31 Arbeitshetze und Arbeitsunterbrechungen

33 Planungsunsicherheit und Kundenbezug

33 Körperliche Belastungen bei Interaktionsarbeit

35 Interaktionsarbeit und Mehrfachbelastung

36 Gesundheit und Arbeitsfähigkeit bis zur Rente

38 Belastung nach Art des Kundenkontakt

38 Interaktionsarbeit und Abstriche bei der Qualität der Dienstleistung

41 Sinn interaktiver Arbeit

42 Ausmaß der finanziellen Abgeltung von Interaktionsarbeit

44 **Ansatzpunkte zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen für interaktive Arbeit**

48 Interaktionsarbeit in ausgewählten Branchen

49 Alten- und Krankenpflege

56 *Kommentar Sylvia Bühler: Interaktive Arbeit in der Pflege braucht mehr Personal und gesundheitsfördernde Maßnahmen*

57 Einzelhandel

62 *Kommentar Stefanie Nutzenberger: Hohe Anforderungen, allzu wenig Anerkennung – das muss sich dringend ändern*

64 Finanz- und Versicherungsdienstleistungen

69 *Kommentar Christoph Meister: Tarifliche Bewertungskriterien müssen den erschwerten Beratungssituationen gerecht werden*

70 Informations- und Kommunikationstechnologie

75 *Kommentar Lothar Schröder: Innovation durch Aufwertung interaktiver Arbeit*

76 Öffentliche Verwaltung

81 *Kommentar Wolfgang Pieper: Mehr Respekt ist dringend geboten, durch Gute Arbeit wird er gefördert*

82 Interaktionsarbeit aufwerten und besser gestalten

84 Literaturverzeichnis

88 Anhang: Interaktionsarbeit - weitere Perspektiven aus Praxis und Wissenschaft

89 Arbeit mit Menschen gut gestalten

Nadine Müller/Anke Thorein

91 Interaktionsarbeit humanisieren – aus Sicht von Therapeut*innen für Kinder und Jugendliche

Ulrike Philipp

93 **Versteckte Belastungen – ein Fallbeispiel zur Geschlechterdimension von Interaktionsarbeit und Ansätze für die Arbeitsgestaltung**
Michael Gumbel

95 **Emotionsarbeit gut gestalten**
Marlen Melzer

97 **Etwas mehr Respekt bitte!**
Klaus Kock

99 **Interaktionsarbeit unter Formalisierungsdruck**
Margit Wehrich/Marc Jungtäubl

101 **Triadische Kompetenzanforderungen bei flexibler Interaktionsarbeit**
Guido Becke

103 **Empathie für sich und Andere. Ein empathiebasiertes Entlastungskonzept in der Care-Arbeit (empCARE)**
Andreas Kocks

105 **Arbeitswissenschaftliche Betrachtung von Interaktionsarbeit**
Ralph Bruder

107 **Interaktionsarbeit – Anforderungen an die Forschung**
Beate Beermann/Armin Windel/Markus Holler

109 Autor*innenverzeichnis

112 **Impressum**

Einleitung

Interaktionsarbeit ist ein wesentlicher Bestandteil von Dienstleistungen.¹ Unabhängig davon, ob es sich um sogenannte „personenbezogene“ oder „sachbezogene“ Dienstleistungen handelt, spielt die Arbeit mit und an Patient*innen, Kund*innen, Klient*innen, Kindern oder Schüler*innen in nahezu allen Bereichen des Dienstleistungssektors eine wichtige Rolle.

Der Dienstleistungssektor (inklusive Energie- / Wasserversorgung und Entsorgung) erwirtschaftete 2016 insgesamt 72 Prozent der Bruttowertschöpfung und stellt damit einen zentralen Wirtschaftsfaktor in Deutschland dar. 2016 waren dort 32,4 Millionen Menschen beschäftigt, das sind 75 Prozent der in der Gesamtwirtschaft erwerbstätigen Personen.

Aufgrund der wachsenden Bedeutung von Dienstleistungstätigkeiten ist von zunehmendem Interesse, wie verbreitet interaktive Arbeit ist und wie die Bedingungen, unter denen diese Arbeit erbracht wird, von den Beschäftigten bewertet werden: Wie häufig und intensiv arbeiten die Beschäftigten des Dienstleistungssektors tatsächlich mit Kund*innen, Patient*innen, Klient*innen und anderen Personen aus vergleichbaren betriebsexternen Gruppen zusammen? Welche Anforderungen werden dabei an sie gestellt? Welche Belastungen, aber auch welche Ressourcen sind mit interaktiver Arbeit verbunden?

Wenn im weiteren Verlauf von „Kund*innen“ die Rede ist, schließt dies alle anderen Empfänger*innen von Dienstleistungen ein, so etwa Patient*innen, Klient*innen, Bürger*innen und Lernende. Die Bezeichnung „Kund*in“ wird ausschließlich deshalb benutzt, weil es sich hierbei um die größte Gruppe handelt.

Die ver.di-Sonderauswertung

Um diesen Fragen nachzugehen und sie auf wissenschaftlicher Basis zu analysieren, wurden im Rahmen der bundesweiten Repräsentativerhebung mit dem DGB-Index Gute Arbeit 2018 zusätzlich zu den in jedem Jahr erhobenen Standardfragen zur Arbeitsqualität Schwerpunktfragen zum Thema interaktive Arbeit gestellt. Dabei ging es zum einen darum, den Anteil der Beschäftigten mit Interaktionsarbeit zu ermitteln, zum anderen die Qualität ihrer spezifischen Arbeitsbedingungen zu erfassen.

Die vorliegende Sonderauswertung basiert auf den Angaben jener Befragten der Repräsentativerhebung, die im Dienstleistungssektor beschäftigt sind. Der Frage, wie sich interaktive Arbeit aus der Perspektive der Beschäftigten derzeit darstellt, nähert sich die Untersuchung

dabei von zwei Seiten. Zum einen wird auf Basis der Antworten auf die Indexfragen zur Guten Arbeit die Arbeitsqualität von Beschäftigten behandelt, die sehr häufig oder oft interaktiv arbeiten (im Weiteren zusammengefasst unter dem Begriff „interaktiv Arbeitende“); dies geschieht insbesondere im Unterschied zu den Beschäftigten, die wenig oder gar nicht interaktiv arbeiten (im Weiteren als „nicht interaktiv Arbeitende“ bezeichnet). Zum anderen werden die Angaben zu den Schwerpunktfragen analysiert, bei denen direkt nach Merkmalen interaktiver Arbeit und deren Bewertung gefragt wurde.

Der Aufbau der Studie: Nach den Ausführungen zur Erhebungsmethode und zur Zusammensetzung der Stichprobe werden im ersten Teil die Ergebnisse für den gesamten Dienstleistungssektor dokumentiert und analysiert. Der zweite Teil widmet sich interaktiver Arbeit in ausgewählten Branchen: Alten- und Krankenpflege, Einzelhandel, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) und Öffentliche Verwaltung. Dabei werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede offenbar. Kurz zusammengefasst:

In der Pflege ist interaktive Arbeit besonders stark verbreitet (89 Prozent). Die Arbeit ist hier durch hohe emotionale und körperliche Anforderungen, durch Stress und Mehrfachbelastungen geprägt. Interaktionsarbeitende in der Pflege müssen patientenorientiert und überwiegend zu atypischen Arbeitszeiten² wie abends, nachts oder am Wochenende arbeiten. Ähnlich ist es im Einzelhandel. Auch hier sind atypische Arbeitszeiten stark verbreitet in Verbindung mit hohen körperlichen Anforderungen und Arbeitshetze. Dabei wird das Einkommen kaum den besonderen Anforderungen und Belastungen gerecht. In der Finanzdienstleistungsbranche sind interaktiv Arbeitende in starkem Umfang Arbeitshetze und Zeitdruck ausgesetzt. Ursache hierfür sind vor allem Arbeitsbedingungen, die durch die Pflicht zu zeitintensiver Dokumentation, durch Personal- und Zeitmangel insgesamt gekennzeichnet sind. Hinzu kommen unrealistisch hohe Erwartungen der Kund*innen. Insgesamt sind damit auch hohe emotionale Anforderungen verbunden. Die Arbeit in der IKT-Branche ist ebenfalls stark durch Arbeitshetze und die Anforderung ständiger Erreichbarkeit an interaktiv Arbeitende geprägt. In der Öffentlichen Verwaltung sind interaktiv Arbeitende häufig emotionalen Anforderungen wie dem Verbergen von Gefühlen und Konflikten mit Bürger*innen ausgesetzt. Hinzu kommen häufige Arbeitsunterbrechungen und Zeitdruck in der Arbeit.

Was einer humanen, sozialen Gestaltung interaktiver Arbeit förderlich ist, welcher praktischen Schritte es dazu bedarf, ist das Thema der Stellungnahmen der Bundesfachbereichsleitungen jeweils am Ende der einzelnen Branchenkapitel.

Im Anhang sind Beiträge verschiedener Autor*innen zu einzelnen Aspekten interaktiver Arbeit gesammelt. Außerdem werden dort diverse Arbeitsforschungsprojekte zum Thema vorgestellt.

Zentrale Befunde

70 Prozent der befragten Beschäftigten des Dienstleistungssektors geben an, sehr häufig oder oft im direkten Kontakt mit Kund*innen, Patient*innen, Klient*innen, Bürger*innen oder Lernenden zu arbeiten. Die Arbeit mit Menschen unterscheidet sich von nicht interaktiver Arbeit. Den Ergebnissen der Sonderauswertung zufolge sehen interaktiv Arbeitende unter den derzeitigen Bedingungen in höherem Maß einen Sinn in ihrer Tätigkeit und sie identifizieren sich auch mehr damit. Andererseits werden an sie höhere emotionale und

¹ Nähere Erläuterungen zum Begriff „Interaktionsarbeit“ vgl. Seite 19ff. „Interaktive Arbeit“ und „Interaktionsarbeit“ werden im Folgenden synonym verwendet.

² Zur Definition atypischer Arbeitszeit vgl. S. 30.

körperliche Anforderungen gestellt: Sie müssen eher ihre Gefühle verbergen, sind Streitigkeiten mit der Kundschaft ausgesetzt. Außerdem leisten viele Interaktionsarbeitende schwere körperliche und/oder einseitig körperlich belastende Arbeit. So liegt der Anteil der Mehrfachbelasteten³ unter interaktiv Arbeitenden bei über einem Drittel.

Dabei unterscheiden sich die Häufigkeit und Art der Belastung je nach Art des Kundenkontakts: Bei persönlichem Kundenkontakt berichten die interaktiv Arbeitenden häufiger von Konflikten mit Kund*innen und davon, die Gefühle verbergen zu müssen als Beschäftigte mit schriftlichem oder telefonischem Kundenkontakt. Dagegen treten bei schriftlichem Kundenkontakt unerwünschte Arbeitsunterbrechungen häufiger auf.

Die hohen Anforderungen und oftmals ungünstigen Rahmenbedingungen interaktiver Arbeit führen unter anderem dazu, dass 62 Prozent der Mehrfachbelasteten unter den interaktiv Arbeitenden angeben, ihre aktuelle Tätigkeit unter den derzeitigen Arbeitsbedingungen nicht bis zum gesetzlichen Rentenalter ausüben zu können.

Fazit

Die Befunde sind ein alarmierendes Signal, nicht nur aus Sicht der Beschäftigten insgesamt und als Einzelpersonen, die ein persönliches Interesse am Erhalt der eigenen Gesundheit haben, sondern auch aus volkswirtschaftlicher Perspektive: Angesichts des vielerorts bereits bemerkbaren Fachkräftemangels ist es umso wichtiger, bessere Rahmenbedingungen für gute Interaktionsarbeit zu schaffen und die Arbeit mit Menschen aufzuwerten – auch finanziell in Form einer angemessenen Entlohnung.

³ Unter „Mehrfachbelasteten“ werden Beschäftigte verstanden, die körperlich schwer arbeiten müssen und/oder bei ihrer Arbeit eine ungünstige Körperhaltung einnehmen müssen, außerdem bei der Arbeit gehetzt sind oder unter Zeitdruck stehen und überdies ihre Gefühle bei der Arbeit verbergen müssen (vgl. Kapitel Interaktionsarbeit und Mehrfachbelastung).

Methode und Stichprobe

Der DGB-Index Gute Arbeit

Der DGB-Index Gute Arbeit wird seit 2007 in der Regel jährlich repräsentativ erhoben und verfolgt das Ziel, die Arbeitsbedingungen und die daraus resultierende Beanspruchung aus Sicht der abhängig Beschäftigten in Deutschland zu erfassen. Befragt werden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aller Branchen, Berufsgruppen, Betriebsgrößen, Einkommensgruppen, Regionen und Beschäftigungsverhältnisse. Das Ergebnis ist ein repräsentatives Bild der Arbeitssituation der abhängig Beschäftigten in Deutschland.

Der DGB-Index Gute Arbeit bildet auf der Basis arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse die Qualität von Arbeit in drei maßgeblichen Bereichen der Arbeitswelt ab, die als „Teilindizes“ bezeichnet werden. Der erste Bereich befasst sich mit den für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verfügbaren Ressourcen. Hier geht es u.a. um die Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten, die Führungsqualität und Unternehmenskultur sowie um die persönlichen und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten. Der zweite die Arbeitsqualität maßgeblich beeinflussende Bereich umfasst Fragen zu körperlichen und psychischen Belastungen bei der Erwerbsarbeit sowie zur Arbeitszeitlage und Arbeitsintensität. Der dritte Bereich beschäftigt sich mit Einkommen und Sicherheit – sowohl mit der Qualität der materiellen Absicherung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer durch Einkommen, Rente und Arbeitsplatzsicherheit als auch mit der Frage der Leistungsgerechtigkeit des Einkommens.

Der DGB-Index Gute Arbeit erfasst die Arbeitsqualität anhand von insgesamt 11 Kriterien, die auf Grundlage des aktuellen arbeitswissenschaftlichen Forschungsstands als Bedingungsfaktoren einer menschengerechten und persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung ausgewählt und konzipiert wurden (vgl. Abb. 1).

Die Antworten der Beschäftigten werden sowohl auf der Ebene der Kriterien als auch in den drei Teilbereichen zu Indexwerten verdichtet, so dass aussagekräftige Vergleiche zwischen den Kriterien bei der jährlichen bundesweiten Repräsentativbefragung möglich sind.

Die Ermittlung der Indexwerte in den oben dargestellten 11 Kriterien basiert auf insgesamt 42 Fragen zur Qualität der Arbeitsbedingungen, die in Abbildung 2 in Kurzform dargestellt sind. Mit diesen sogenannten indexbildenden Fragen wird erhoben, ob und in welchem Ausmaß arbeitsimmanente Belastungen (wie beispielsweise Arbeitshetze) vorliegen und Ressourcen (wie beispielsweise Einflussmöglichkeiten in der Arbeit) vorhanden sind. Zusätzlich werden die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auch nach dem Grad der Belastung gefragt, der sie sich durch die Präsenz bzw. Absenz solcher Faktoren ausgesetzt sehen.

Abb. 1 DGB-Index Gute Arbeit

Ressourcen	Gefährdungen / Belastungen	Einkommen und Sicherheit
Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten	Lage und Planbarkeit der Arbeitszeit	Einkommen
Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	Soziale und emotionale Belastungen	Betriebliche Sozialleistungen
Führungsqualität und Unternehmenskultur	Körperliche Belastungen	Arbeitsplatzsicherheit/ berufliche Zukunftsaussichten
Sinngehalt der Arbeit	Widersprüchliche Anforderungen und Arbeitsintensität	

Quelle: DGB-Index Gute Arbeit

Die Indexwerte ergeben sich aus den einzelnen Antworten bzw. Antwortkombinationen. Die jeweils positivste Antwortmöglichkeit erreicht 100 Punkte, die negativste wird dagegen mit 0 Punkten versehen. Die Wertezuweisung erfolgt dabei nach einem auf arbeitswissenschaftlichen Standards basierendem Modell, bei dem die Indexwerte zwischen 0 und 100 gleichmäßig in Schritten von 16,66 Punkten abgestuft werden (vgl. Holler 2013, 26f).

Die Kategorisierung der Indexwerte erfolgt in Anlehnung an die Standarddefinition menschengerechter Arbeit nach Luczak und Volpert. Als menschengerecht definieren diese Arbeit, wenn die Arbeitenden „in produktiven und effizienten Arbeitsprozessen, schädigungslose, ausführbare, erträgliche und beeinträchtigungsfreie Arbeitsbedingungen vorfinden, Standards sozialer Angemessenheit nach Arbeitsinhalt, Arbeitsaufgabe, Arbeitsumgebung sowie Entlohnung und Kooperation erfüllt sehen, Handlungsspielräume entfalten, Fähigkeiten erwerben und in Kooperation mit anderen ihre Persönlichkeit erhalten und entwickeln können“ (Schlick et al. 2010, 7). Solche Arbeitsbedingungen erreichen bei der Befragung mit dem DGB-Index-Gute Arbeit zwischen 80 und 100 Punkte und fallen somit in die Kategorie „Gute Arbeit“. „Da sich der Großteil der erhobenen Arbeitsqualitäten im Bereich zwischen guter und schlechter Arbeit befindet und – wie Analysen gezeigt haben – sich die Arbeitslagen des oberen Mittelfeldes doch deutlich von denen des unteren Mittelfeldes unterscheiden, wird dieser Bereich in zwei Gruppen unterteilt, so dass ... insgesamt vier Qualitätsstufen unterschieden werden.“ (Holler 2013, 24f) Dies sind:

- Schlechte Arbeit (DGB-Index < 50);
- Arbeitsqualität im unteren Mittelfeld (DGB-Index ab 50 bis < 65);
- Arbeitsqualität im oberen Mittelfeld (DGB-Index ab 65 bis < 80);
- Gute Arbeit (DGB-Index Gute Arbeit ab 80).

Die Teilindizes für „Ressourcen“, „Belastungen“ sowie „Einkommen und Sicherheit“ errechnen sich aus den Durchschnittswerten der dazugehörigen Kriterien. Der Gesamtindex wird aus dem Durchschnitt der drei Teilindex-Werte ermittelt.

Abb. 2 DGB-Index-Gute Arbeit – Die 11 Kriterien zur Ermittlung der Arbeitsqualität, sämtliche Fragen in Kurzform

Teilindex Ressourcen
1. Gestaltungsmöglichkeiten Können die Beschäftigten Einfluss auf die Arbeitsmenge nehmen? Ist es ihnen möglich, die Gestaltung ihrer Arbeitszeit zu beeinflussen? Können sie ihre Arbeit selbständig planen?
2. Entwicklungsmöglichkeiten Bietet der Betrieb berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten? Können die Beschäftigten eigene Ideen in ihre Arbeit einbringen? Ihr Wissen und Können weiterentwickeln? Haben Sie Aufstiegschancen?
3. Betriebskultur Gibt es Wertschätzung durch Vorgesetzte? Hilfe von KollegInnen? Ein offenes Meinungsklima? Wird rechtzeitig informiert? Planen die Vorgesetzten gut? Wird Kollegialität gefördert?
4. Sinn der Arbeit Haben die Beschäftigten den Eindruck, dass sie mit ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft leisten? Einen wichtigen Beitrag für den Betrieb? Identifizieren sie sich mit ihrer Arbeit?
Teilindex Belastungen
5. Arbeitszeitalage Wird am Wochenende gearbeitet? In den Abendstunden? In der Nacht? Wird von den Beschäftigten erwartet, ständig für die Arbeit erreichbar zu sein? Leisten sie auch unbezahlte Arbeit für den Betrieb?
6. Emotionale Anforderungen Sind die Beschäftigten respektloser Behandlung ausgesetzt? Müssen sie ihre Gefühle bei der Arbeit verbergen? Kommt es zu Konflikten oder Streitigkeiten mit KundInnen, PatientInnen, KlientInnen?
7. Körperliche Anforderungen Muss in ungünstigen Körperhaltungen gearbeitet werden? Bei Kälte, Nässe, Zugluft? Müssen die Beschäftigten körperlich schwer arbeiten? Sind sie bei der Arbeit Lärm ausgesetzt?
8. Arbeitsintensität Gibt es Arbeitshetze? Unterbrechungen des Arbeitsflusses? Schwer zu vereinbarende Anforderungen? Werden alle wichtigen Arbeitsinformationen geliefert? Müssen Abstriche bei der Qualität der Arbeitsausführung gemacht werden?
Teilindex Einkommen und Sicherheit
9. Einkommen Wird die Arbeit leistungsgerecht bezahlt? Hat das Einkommen ein Niveau, dass sich davon leben lässt? Wird die Rente, die sich aus der Erwerbstätigkeit ergibt, später zum Leben reichen?
10. Betriebliche Sozialleistungen Gibt es ausreichend Angebote zur Altersvorsorge im Betrieb? Werden Maßnahmen zur Gesundheitsförderung offeriert? Werden weitere Sozialleistungen geboten, z.B. Kinderbetreuung, Fahrtkosten- oder Essenzuschläge?
11. Beschäftigungssicherheit Sind die Beschäftigten in Sorge, dass ihr Arbeitsplatz durch technische Veränderungen oder Umstrukturierungen überflüssig wird? Machen sie sich Sorgen um ihre berufliche Zukunft? Um den Arbeitsplatz?

Quelle: Institut DGB-Index Gute Arbeit (2012)

Die Zusammensetzung der Stichprobe

Gegenstand der vorliegenden Auswertung sind die Arbeitsbedingungen der abhängig Beschäftigten im Dienstleistungssektor. Der thematische Schwerpunkt liegt dabei auf der Verbreitung interaktiver Arbeit ebenso wie auf dem Zusammenhang zwischen interaktiver Arbeit und Qualität der Arbeitsbedingungen. Die Abgrenzung des Dienstleistungssektors erfolgt anhand der Wirtschaftszweigklassifizierung des Statistischen Bundesamts (2008). Insgesamt umfasst die Stichprobe 5.626 abhängig Beschäftigte im Dienstleistungssektor. Die Abbildungen 3 und 4 zeigen die Zusammensetzung der Stichprobe.

Den höchsten Anteil an Beschäftigten in der vorliegenden Stichprobe hat der Bereich Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen mit 20,5 Prozent, gefolgt vom Gesundheits- und Sozialwesen mit 19,0 Prozent und der Öffentlichen Verwaltung mit 11,4 Prozent. Zusammen machen sie über die Hälfte der Stichprobe aus. Hierauf folgen Erziehung und Unterricht mit 9,9 Prozent, dann Verkehr und Lagerei sowie Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen mit jeweils 7,4 Prozent. Der Finanzdienstleistungssektor ist mit 4,7 Prozent, die Informations- und Kommunikationsbranche mit 4,2 Prozent vertreten.

Insgesamt überwiegen die weiblichen abhängig Beschäftigten mit einem Anteil von 56,6 Prozent. Die Altersverteilung weist die typische Ausprägung bei den 36- bis 55-Jährigen auf. Zusammengenommen fallen 53,2 Prozent der abhängig Beschäftigten im Dienstleistungssektor in diese Altersgruppe. 30,2 Prozent der abhängig Beschäftigten sind unter 36 Jahre, 16,6 Prozent sind 36 bis 55 Jahre und älter. Fast die Hälfte der abhängig Beschäftigten des Dienstleistungssektors haben eine Lehre bzw. Berufsfachschule absolviert (49,9 Prozent), 23,6 Prozent verfügen über einen (Fach-) Hochschulabschluss. 9,0 Prozent sind Meister, Techniker oder haben die Fachschule abgeschlossen, 17,5 Prozent verfügen über keinen beruflichen Abschluss. Die Stichprobe weist einen Führungskräfteanteil von 25,3 Prozent auf.

Abb. 3 **Abgrenzung des Dienstleistungssektors im Rahmen der Sonderauswertung „Interaktionsarbeit“ des DGB-Index Gute Arbeit**

Wirtschaftsabschnitt	Wirtschaftszweig	Bezeichnung	Stichprobe Sonderauswertung „Interaktionsarbeit“
C	18	Herstellung von Druckerzeugnissen; Vervielfältigung von bespielten Ton-, Bild- und Datenträgern	0,9%
D	35	Energieversorgung	1,2%
E	36-39	Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen	0,9%
G	45-47	Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen	20,5%
H	49-53	Verkehr und Lagerei	7,4%
J	58-63	Information und Kommunikation	4,2%
K	64-66	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	4,7%
L	68	Grundstücks- und Wohnungswesen	0,8%
M	69-74	Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen	7,4%
N	77-82	Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen	6,1%
O	84	Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung	11,4%
P	85	Erziehung und Unterricht	9,9%
Q	86-88	Gesundheits- und Sozialwesen	19,0%
R	90-93	Kunst, Unterhaltung und Erholung	2,0%
S	94-96	Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	3,2%
T	97-98	Private Haushalte mit Hauspersonal; Herstellung von Waren und Erbringung von Dienstleistungen durch private Haushalte für den Eigenbedarf ohne ausgeprägten Schwerpunkt	0,4%

Quelle: Statistisches Bundesamt (2008): Klassifikation der Wirtschaftszweige. Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

Abb. 4 Zusammensetzung der Stichprobe (n = 5.626)

Geschlecht	
Frauen	56,6%
Männer	43,4%
Alter	
15-25	9,1%
26-35	21,1%
36-45	25,2%
46-55	28,0%
56-65	16,6%
Führungskraft	
Ja	25,3%
Nein	74,7%
Höchster schulischer Abschluss	
Kein Abschluss	17,5%
Lehre / Berufsfachschule	49,9%
Meister / Techniker / Fachschule	9,0%
Fach-/ Hochschulabschluss	23,6%
Komplexität der Tätigkeit	
Hilfs-/Angelernte Tätigkeit	8,6%
Fachliche Tätigkeit	55,9%
Komplexe Spezialisten-tätigkeit	16,3%
Hochkomplexe Tätigkeit	19,2%

Interaktionsarbeit im Dienstleistungssektor

Interaktionsarbeit – ein theoretisches Konzept

Dienstleistungsarbeit ist eng mit Interaktionsarbeit verbunden, denn „die ‚Arbeitsgegenstände‘ sind oftmals Menschen, die eigene Bedürfnisse und Interessen haben, aber auch eigene Vorstellungen davon, wie eine Dienstleistung aussehen soll“ (Böhle et al. 2015b, 37). Böhle et al. setzen „Arbeitsgegenstand“ bewusst in Anführungszeichen, weil mit Menschen gearbeitet wird, nicht mit Objekten, und diese Arbeit besondere Anforderungen mit sich bringt (s.u. zu den vier Aspekten von Interaktionsarbeit). Die Arbeit mit Menschen als Kund*innen, Klient*innen, Patient*innen, Bürger*innen und Lernenden ist hierbei zentraler Inhalt der Arbeit und darauf ausgerichtet, ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen (Böhle 2011). Interaktionsarbeit bestimmt sich demnach durch das Ziel der Arbeitsaufgabe: Arbeit mit und am Menschen (Ernst 2017).

Diese Form der Arbeit „beschränkt sich jedoch nicht nur auf soziale Dienste o. ä., sondern ist ein Merkmal nahezu jeder Dienstleistung“ (Böhle 2011, 457). Entsprechend unterschiedlich sind die Anforderungen der Tätigkeiten, je nachdem wie direkt und nah mit Menschen gearbeitet wird. Zur Interaktionsarbeit gehören das Lehren, das Pflegen, das Heilen, das Beraten, das Verkaufen und das Entwickeln – direkt oder via Internet oder Telefon. „Dementsprechend findet sich Interaktionsarbeit nicht nur im volkswirtschaftlich definierten Dienstleistungssektor, sondern auch im (volkswirtschaftlich) definierten Verarbeitenden Gewerbe.“ (Ernst 2017, 1)

Interaktionsarbeit hat nach Böhle et al. vier Aspekte (vgl. Abb. 5), die besondere Anforderungen an Dienstleistungsarbeit beschreiben: Kooperationsarbeit, Emotionsarbeit, Gefühlsarbeit und subjektivierendes Arbeitshandeln (vgl. hier und im Folgenden Böhle et al. 2015a; Böhle 2011). Die Anteile dieser vier Aspekte oder Anforderungen können – je nach den verschiedenen Dienstleistungsbranchen – stark variieren. Das Konstrukt von Böhle et al. eignet sich entsprechend besonders gut zur Erläuterung der Besonderheiten interaktiver Arbeit, weil es eine Vielzahl wissenschaftlicher Ansätze und Erkenntnisse in ein Konzept integriert.

Kooperationsarbeit

Die Kooperationsarbeit dient der Herstellung einer Kooperationsbeziehung zwischen Dienstleistern und Kund*innen. Sie ist notwendig, weil Dienstleister und Kund*innen zusammenarbeiten müssen, um das Ergebnis der Dienstleistung erstellen zu können. Die Vorstellung der Kund*innen und Dienstleistenden über das Arbeitsergebnis ebenso wie die Art und Weise der Erstellung ist dabei nicht notwendigerweise deckungsgleich. In diesem Fall müssen die Interessen wechselseitig abgestimmt werden. Dies kann auch zu Konflikten führen. Die Definition des zu erreichenden Ergebnisses ist demnach oftmals selbst ein Inhalt der Dienstleistungsarbeit.

Gefühlsarbeit

Sie bezeichnet die Arbeit – auch mit dem Verstand und in Form von Überzeugung – an den Gefühlen der Kund*innen. Ziel ist oftmals die Herstellung einer für die Erbringung der Dienstleistung förderlichen emotionalen Verfassung der Kund*innen, Patient*innen und Klient*innen, die ihrerseits einen wesentlichen Einfluss auf das Arbeitsergebnis hat. Gefühlsarbeit wird auch strategisch eingesetzt und kann unterschiedlichen Zwecken dienen, wie beispielsweise die Kaufmotivation anzuregen, eine angenehme Atmosphäre zu schaffen oder Patient*innen zu beruhigen und zu trösten.

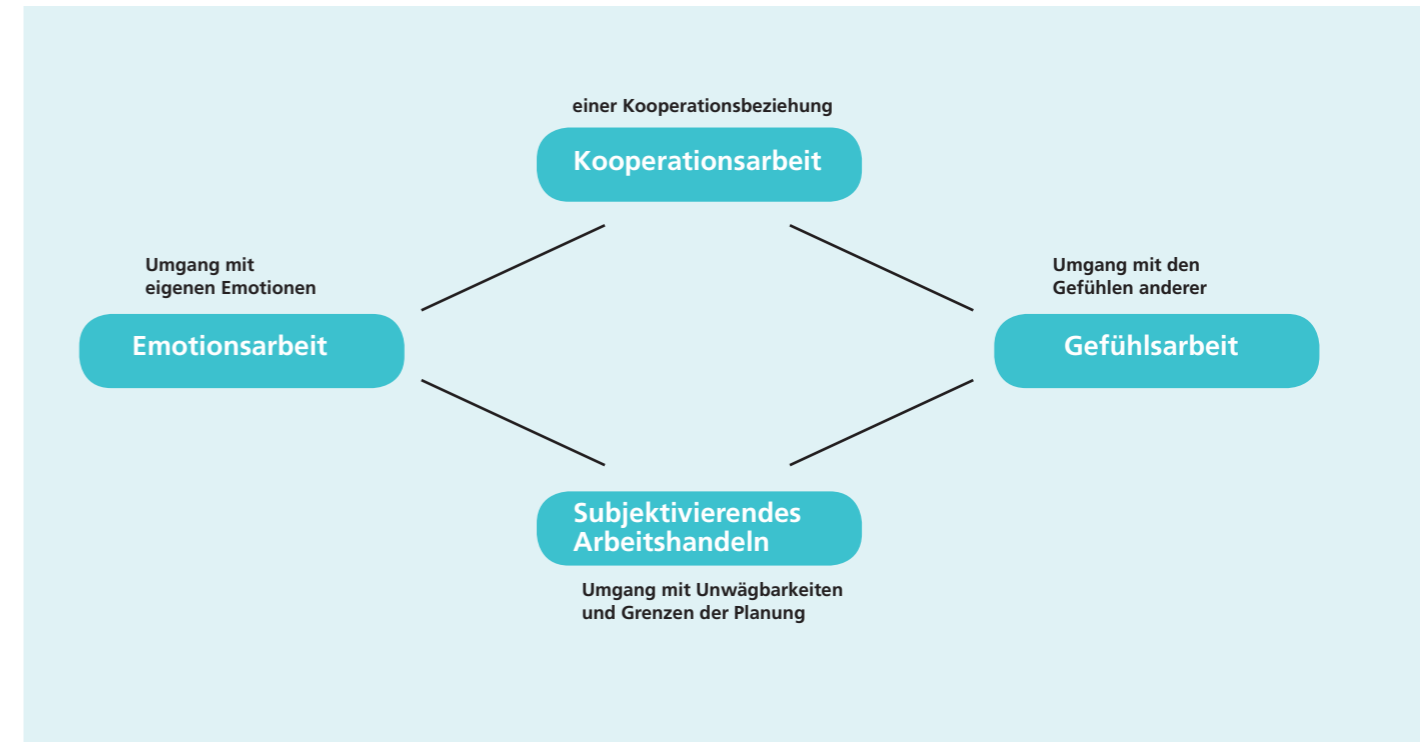
Emotionsarbeit

Ein weiterer Aspekt von Interaktionsarbeit ist der Umgang mit und die Arbeit an den eigenen Gefühlen, wie bspw. das Verbergen von Gefühlen. Entsprechen die tatsächlichen Gefühle der Dienstleistenden nicht den Gefühlsäußerungen, die für eine bestimmte Situation erwartet werden, sehen sich die Dienstleistenden mit der Anforderung konfrontiert, ihre eigenen Gefühle entsprechend zu regulieren. Hochschild (1983) bezeichnet dies als „deep acting“ im Unterschied zu „surface acting“, in dem es um die äußere Darstellung von Gefühlen geht. Emotionsarbeit ist per se kein alleiniges Merkmal von Interaktionsarbeit, denn die Kontrolle der eigenen Gefühle ist eine grundlegende Voraussetzung zielgerichteten Arbeitshandelns. Doch in der Interaktionsarbeit kann sich die emotionale Verfassung nicht nur stärker auf das Arbeitshandeln, sondern auch auf das Arbeitsergebnis auswirken. Entsprechend besteht die Notwendigkeit, die eigene emotionale Verfassung an die Erwartungen der Kund*innen anzupassen, was zu einer besonderen Belastung werden und zur Entfremdung von den eigenen Gefühlen führen kann. Emotionsarbeit gilt als besondere Anforderung in der Dienstleistungsarbeit: Sie ist eine Bedingung, um Dienstleistungsarbeit überhaupt ausführen zu können; sie hilft bei der Stressbewältigung und dabei, sich selbst und andere zu schützen; sie ist eine Arbeitsaufgabe, aber auch eine selbstentwickelte Strategie zur Erzielung des gewünschten Ergebnisses (Dunkel 1988).

Subjektivierendes Arbeitshandeln

Subjektivierendes Arbeitshandeln „ist ein Arbeitsvermögen, das – im Gegensatz zu einem planmäßig-zielorientierten Handeln – auf subjektiven Faktoren wie Gespür, Erleben und Empfinden beruht“ (Böhle et al. 2015a, 22). Es bezieht sich darauf, wie man etwas tut und wie man etwas wahrnimmt. Interaktionsarbeit läuft durch die Zusammenarbeit mit Kund*innen, also mit anderen Menschen, mit Subjekten, nicht immer planmäßig ab, sondern ist häufig durch Unwägbarkeiten und Unsicherheit geprägt. Dies macht auch ein situatives Handeln notwendig, das es ermöglicht, auf variierende Situationen und Aktionen der Kund*innen zu reagieren, um die Arbeitsaufgaben bewältigen zu können. Das subjektivierende Handeln bezieht sich demnach auf eine Vorgehensweise, die dialogisch-explorativ ist. Das heißt u.a., dass eben das Vorgehen mit den Kund*innen zu besprechen, auszuhandeln ist. Das bedeutet, Planung und Ausführung sind nicht voneinander getrennt, sondern finden wechselseitig statt. Die Vorgehensweise ist mit einer sinnlichen Wahrnehmung verbunden, wobei auch diffuse Informationen wie etwa der Gesichtsausdruck des Gegenübers oder die Atmosphäre interpretiert werden. Das Handeln wird zudem durch assoziatives und bildliches Denken begleitet. Voraussetzung und Folge dieses Vorgehens ist eine Beziehung zu den Kund*innen.

Abb. 5 Merkmale interaktiver Arbeit nach Böhle et al.



Quelle: Böhle et al. 2015a, 19

Verbreitung von Interaktionsarbeit im Dienstleistungssektor

Wie viele Beschäftigte im Dienstleistungssektor tatsächlich interaktiv mit Kund*innen, Patient*innen und Klient*innen arbeiten, wird im Rahmen der vorliegenden Sonderauswertung anhand der Frage „Wie häufig arbeiten Sie bei Ihrer Arbeit im direkten Kontakt mit Kund*innen zusammen?“ erhoben. Beschäftigte, die sehr häufig oder oft im direkten Kontakt mit Kund*innen arbeiten, werden als „interaktiv Arbeitende“ oder „Beschäftigte mit Interaktionsarbeit“ definiert und bezeichnet.

Die Auswertung zeigt, dass der Dienstleistungssektor stark durch Interaktionsarbeit geprägt ist: 70 Prozent der Beschäftigten arbeiten sehr häufig oder oft mit Kund*innen zusammen. 30 Prozent der Befragten geben an, selten oder nie direkt mit Kund*innen zusammenzuarbeiten.

Gefragt wurde auch: „Mit welcher Personengruppe arbeiten Sie überwiegend bzw. wie würden Sie diese Gruppe am ehesten bezeichnen?“ Das Ergebnis: Die meisten interaktiv Beschäftigten arbeiten mit Kund*innen (51 Prozent) zusammen, gefolgt von Patient*innen und deren Angehörigen (18 Prozent) und Lernenden (13 Prozent). Weitere 8 Prozent arbeiten mit Bürger*innen, 6 Prozent mit Klient*innen und 4 Prozent mit Dienstleistern und Lieferanten.

Der Kundenkontakt erfolgt überwiegend persönlich (bei 88 Prozent sehr häufig/oft). 59 Prozent haben sehr häufig oder oft telefonischen Kontakt (Mehrfachnennungen waren bei dieser Frage möglich) und bei 41 Prozent erfolgt der Kontakt sehr häufig oder oft schriftlich. Dabei unterscheiden sich die Häufigkeit und Art der Belastung je nach Art des Kundenkontakts. So berichten bei persönlichem Kundenkontakt die interaktiv Arbeitenden u.a. häufiger von Konflikten mit Kund*innen und davon, ihre Gefühle verbergen zu müssen, als Beschäftigte mit schriftlichem oder telefonischem Kundenkontakt. Dagegen sind bei schriftlichem Kundenkontakt unerwünschte Arbeitsunterbrechungen häufiger.

Interaktionsarbeit differenziert nach Branchen

Interaktionsarbeit ist im Dienstleistungssektor insgesamt sehr weit verbreitet, doch zeigen sich teilweise recht erhebliche Unterschiede zwischen den Branchen und Berufen. Wenig erstaunlich ist der hohe Anteil an Interaktionsarbeitenden von 90 Prozent im Gesundheitswesen (vgl. Abb. 6). Es folgen Post-, Kurier-, Expressdienste mit 80 Prozent, Verkehr mit 77 Prozent, Einzelhandel mit 76 Prozent, Erziehung und Unterricht mit 75 Prozent und Sozialwesen mit 72 Prozent. Die Branchen Lagerei, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen ebenso wie IKT weisen ebenfalls über 60 Prozent interaktiv Arbeitende auf. Etwas geringer sind die Anteile in der Öffentlichen Verwaltung, im Großhandel sowie im Bereich Energieversorgung/Wasserversorgung/Entsorgung. Allerdings arbeitet auch hier rund die Hälfte der Beschäftigten sehr häufig oder oft im direkten Kontakt mit Kund*innen.

Abb. 6 Der Anteil der Beschäftigten, die sehr häufig oder oft interaktiv arbeiten, differenziert nach Branchen

Alle Beschäftigten im Dienstleistungssektor	70 %
Gesundheitswesen	90 %
Post-, Kurier-, Expressdienste	80 %
Verkehr	77 %
Einzelhandel (ohne Kfz)	76 %
Erziehung und Unterricht	75 %
Sozialwesen	72 %
Lagerei	64 %
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	63 %
IKT	61 %
Öffentliche Verwaltung; Verteidigung; Sozialversicherung	60 %
Großhandel (ohne Kfz)	60 %
Energieversorgung; Wasserversorgung; Entsorgung	43 %

Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

Interaktionsarbeit differenziert nach Berufen

Recht unterschiedlich ist auch die Verbreitung von Interaktionsarbeit je nach Beruf (vgl. Abb. 7). An der Spitze rangieren Medizinische Gesundheitsberufe mit 92 Prozent, gefolgt von Tourismus-, Hotel- und Gaststättenberufen mit 91 Prozent.

Verkaufsberufe (89 Prozent), Führer von Fahrzeug- und Transportgeräten (85 Prozent), Einkaufs-, Vertriebs- und Handelsberufe (84 Prozent), Lehrende sowie auszubildende Berufe (83 Prozent), Nichtmedizinische Gesundheits-, Körperpflege-, medizintechnische Berufe (82 Prozent) sowie Schutz-, Sicherheits- und Überwachungsberufe (81 Prozent) weisen jeweils einen Anteil von über 80 Prozent interaktiv Arbeitenden auf.

Berufe, in denen weniger als die Hälfte der Beschäftigten interaktiv arbeiten, sind: Verkehr und Logistik (außer Fahrzeugführung) mit 48 Prozent, Reinigungsberufe (45 Prozent), Informatik- und andere IKT-Berufe (44 Prozent) sowie Technische Forschungs-, Entwicklungs-, Konstruktions- und Produktionssteuerungsberufe (ebenfalls 44 Prozent).

Abb. 7 Der Anteil der Beschäftigten, die sehr häufig oder oft interaktiv arbeiten, differenziert nach Berufsgruppen

Alle Beschäftigten im Dienstleistungssektor	70%
Medizinische Gesundheitsberufe	92%
Tourismus-, Hotel- und Gaststättenberufe	91%
Verkaufsberufe	89%
Führer von Fahrzeug- und Transportgeräten	85%
Einkaufs-, Vertriebs- und Handelsberufe	84%
Lehrende und ausbildende Berufe	83%
Nichtmedizinische Gesundheits-, Körperpflege-, medizintechnische Berufe	82%
Schutz-, Sicherheits-, Überwachungsberufe	81%
Erziehung, soziale und hauswirtschaftliche Berufe, Theologie	76%
Gebäude- und versorgungstechnische Berufe	76%
Berufe Unternehmensführung, -organisation	65%
Werbung, Marketing, kaufmännische, redaktionelle Medienberufe	64%
Berufe in Recht und Verwaltung	63%
Finanzdienstleistungen, Rechnungswesen, Steuerberatung	60%
Mechatronik-, Energie- und Elektroberufe	52%
Maschinen- und Fahrzeugtechnikberufe	51%
Verkehr, Logistik (außer Fahrzeugführung)	48%
Reinigungsberufe	45%
Informatik- und andere IKT-Berufe	44%
Technische Forschungs-, Entwicklungs-, Konstruktions- und Produktionssteuerungsberufe	44%

Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

Interaktionsarbeit differenziert nach Beruf und Geschlecht

Frauen sind in hoch interaktiven Berufen oftmals stärker vertreten als Männer (vgl. Abb. 8). So liegt der Frauenanteil unter den Medizinischen Gesundheitsberufen mit 84 Prozent am höchsten, gefolgt vom Bereich Erziehung / soziale und hauswirtschaftliche Berufe / Theologie mit 79 Prozent, Verkaufsberufen mit 73 Prozent und Nichtmedizinischen Gesundheitsberufen / Körperpflege / Wellness / Medizintechnik mit 73 Prozent.

Absteigend folgen dann Tourismus-, Hotel- und Gaststättenberufe mit 53 Prozent, Lehrende und ausbildende Berufe mit ebenfalls 53 Prozent. Bei Einkaufs-, Vertriebs- und Handelsberufen (64 Prozent Männer) und Führern von Fahrzeug- und Transportgeräten (88 Prozent Männer) kehren sich die Zahlenverhältnisse im Geschlechtervergleich um.

Abb. 8 Geschlechterverteilung in ausgewählten Berufen des Dienstleistungssektors

	Frauen	Männer
Medizinische Gesundheitsberufe	84%	16%
Erziehung, soziale und hauswirtschaftliche Berufe, Theologie	79%	21%
Verkaufsberufe	73%	27%
Nichtmedizinische Gesundheits-, Körperpflege-, medizintechnische Berufe	73%	27%
Tourismus-, Hotel- und Gaststättenberufe	53%	47%
Lehrende und ausbildende Berufe	53%	47%
Einkaufs-, Vertriebs- und Handelsberufe	36%	64%
Führer von Fahrzeug- u. Transportgeräten	12%	88%

Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

Insgesamt arbeiten Frauen häufiger interaktiv als Männer (vgl. Abb. 9): 72 Prozent der Frauen geben an, sehr häufig oder oft mit Kund*innen zusammenzuarbeiten, bei den Männern liegt dieser Anteil mit 66 Prozent niedriger.

Abb. 9 Der Anteil der interaktiv Arbeitenden unter weiblichen und männlichen Beschäftigten



Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

Die Qualität der Arbeitsbedingungen bei Interaktionsarbeit

Vergleich der Arbeitsqualität interaktiver und nicht interaktiver Arbeit

Wie ist es insgesamt um die Qualität der Arbeitsbedingungen bei interaktiver Arbeit bestellt? Und unterscheidet sie sich von der Arbeitsqualität nicht interaktiv Arbeitender? Der Dienstleistungssektor erreicht auf der Skala des DGB-Index Gute Arbeit einen Indexwert von 63 Punkten und liegt somit im unteren mittleren Bereich der Arbeitsqualität. Am schlechtesten schneidet der Teilindex „Einkommen und Sicherheit“ mit 58 Indexpunkten ab, gefolgt vom Teilindex „Belastungen“ mit 62 Punkten. Dagegen ist der Wert im Teilindex „Ressourcen“ etwas höher, er beträgt 69 Punkte.

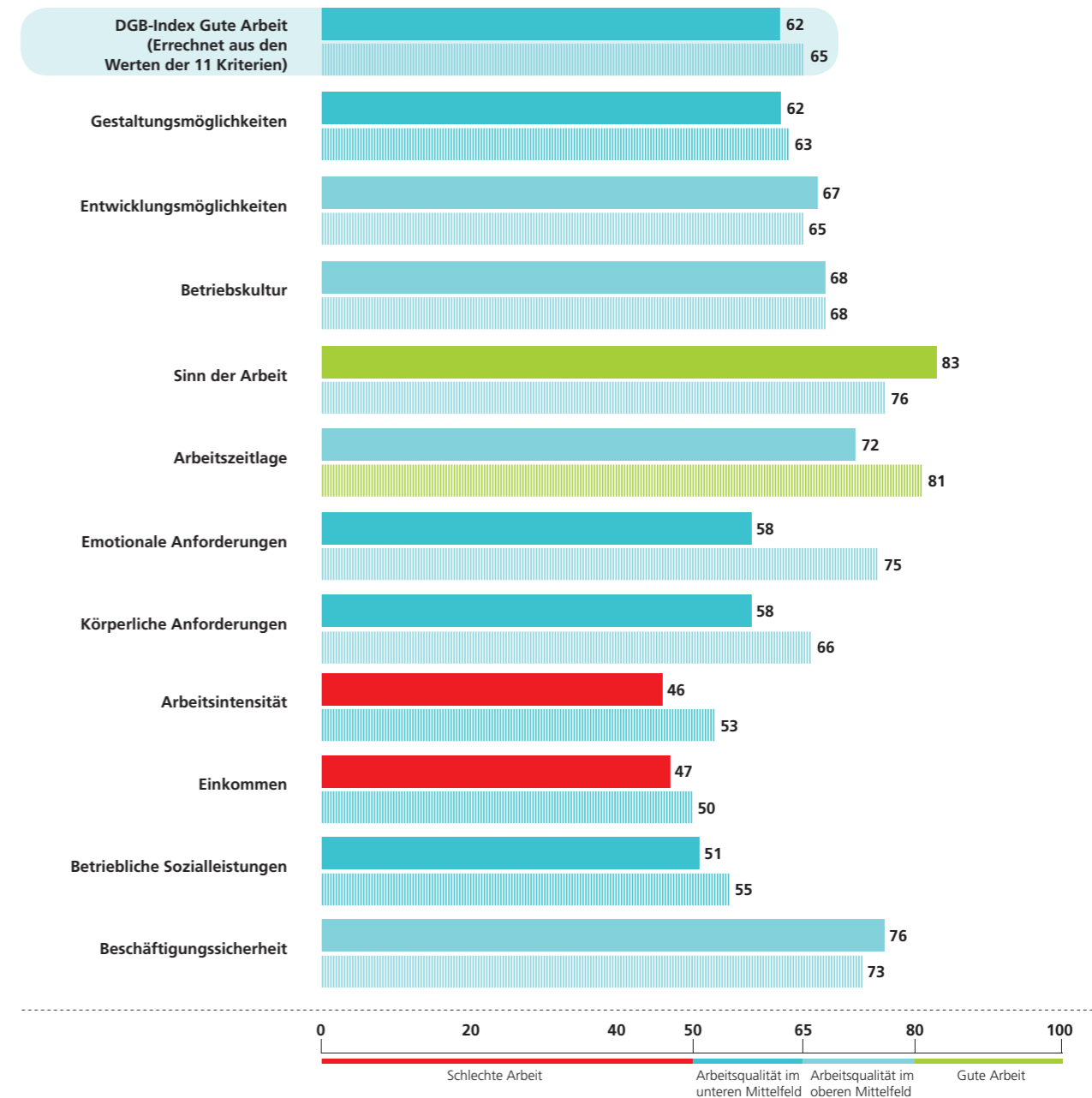
Im Vergleich der Bewertungen der interaktiv und nicht interaktiv Arbeitenden im Dienstleistungssektor zeigen sich vor allem im Bereich der Belastungen Unterschiede. Der entsprechende Teilindex kommt bei den Beschäftigten mit Interaktionsarbeit auf einen durchschnittlichen Wert von nur 59 Punkten und liegt damit 9 Punkte unterhalb des Werts bei den nicht interaktiv Arbeitenden (68 Punkte). Beim Teilindex „Einkommen und Sicherheit“ liegen die Bewertungen der interaktiv Arbeitenden mit 58 Punkten nah an denen der nicht interaktiv Arbeitenden (59 Punkte). Die Bewertung der Ressourcen durch die Beschäftigten mit interaktiver Arbeit fallen etwas besser aus (70 gegenüber 68 Punkte). Der Gesamtindex beträgt bei den interaktiv Arbeitenden 62 Punkte, bei den Beschäftigten mit wenig bzw. ohne Interaktionsarbeit 65 Punkte.

Abb. 10 Der DGB-Index Gute Arbeit für interaktiv Arbeitende im Vergleich zu nicht interaktiv Arbeitenden – Der Gesamtwert und die Werte für die Teilindizes

INDEXWERTE	Dienstleistungssektor gesamt	Sehr häufig/oft Kundenkontakt	Nie/selten Kundenkontakt
GESAMTINDEX	63	62	65
TEILINDEX Ressourcen	69	70	68
TEILINDEX Belastungen	62	59	68
TEILINDEX Einkommen und Sicherheit	58	58	59

Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

Abb. 11 Der DGB-Index Gute Arbeit für die Beschäftigten des Dienstleistungssektors im Vergleich zwischen sehr häufig/oft interaktiv Arbeitenden und nie/selten interaktiv Arbeitenden



Jeweils oberer Balken: Beschäftigte, die sehr häufig oder oft mit Kundschaft oder vergleichbaren Personengruppen arbeiten

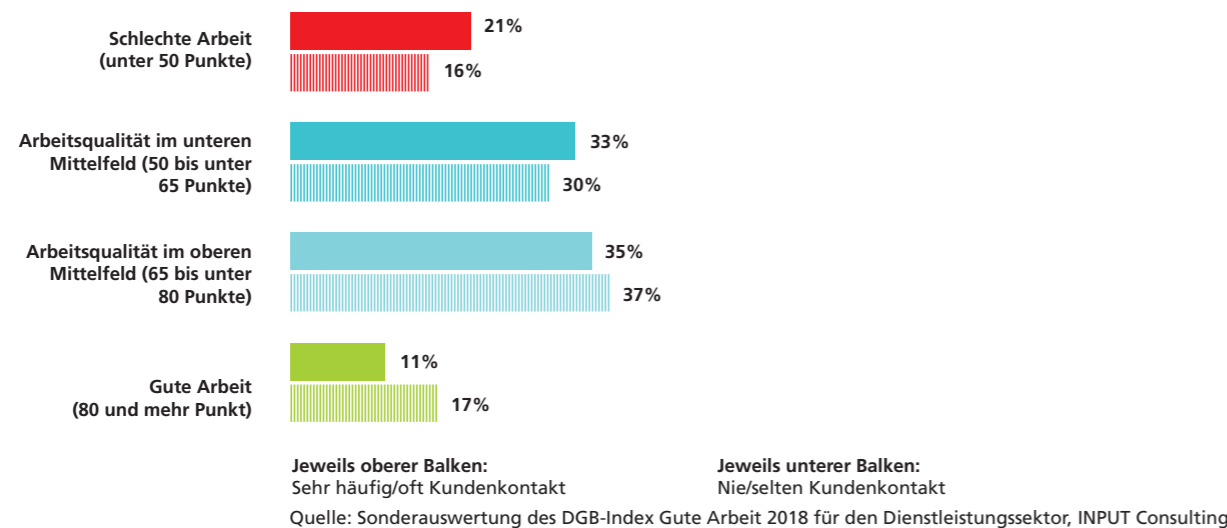
Jeweils unterer Balken: Beschäftigte, die nie oder selten mit Kundschaft oder vergleichbaren Personengruppen arbeiten

Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

Der niedrige Wert, der für den Teilindex „Belastungen“ bei interaktiver Arbeit ermittelt wurde, resultiert vor allem aus der Bewertung der Arbeitsbedingungen unter den Kriterien Emotionale Anforderungen, Arbeitszeitlage, Körperliche Anforderungen und Arbeitsintensität. Das größte Minus im Vergleich zu nicht interaktiv Arbeitenden gibt es mit 17 Indexpunkten bei den Emotionalen Anforderungen. Bei der Arbeitszeitlage liegen interaktiv Arbeitende mit einem Wert von 72 insgesamt 9 Indexpunkte unter der Bewertung nicht interaktiv Arbeitender, bei den Körperlichen Anforderungen sind es 8 Indexpunkte (58 im Vergleich zu 66 Punkten), bei der Arbeitsintensität 7 Indexpunkte (46 im Vergleich zu 53 Punkten). Bessere Arbeitsbedingungen gibt es nur unter dem Kriterium Sinn der Arbeit, das interaktiv Arbeitende mit 83 Punkten, nicht interaktiv Arbeitende mit 76 Punkten bewerten, sowie geringfügig bei Beschäftigungssicherheit und Entwicklungsmöglichkeiten.

Den Unterschieden in der Bewertung der Arbeitsqualität entsprechend differiert auch die Verteilung nach Kategorien der Arbeitsqualität: (vgl. Abb. 12). Von den interaktiv Arbeitenden haben 21 Prozent schlechte Arbeit, von den nicht interaktiv Arbeitenden sind es 16 Prozent. Der Anteil interaktiv Arbeitender mit einer Arbeitsqualität im unteren Mittelfeld ist mit 33 Prozent ebenfalls höher als die entsprechende Quote unter nicht interaktiv Arbeitenden (30 Prozent). Geringer sind hingegen die Anteile der interaktiv Arbeitenden mit Guter Arbeit (11 Prozent gegenüber 17 Prozent bei nicht interaktiver Arbeit) sowie mit einer Arbeitsqualität im oberen Mittelfeld (35 Prozent im Vergleich zu 37 Prozent).

Abb. 12 Kategorien der Arbeitsqualität – Der Anteil der interaktiv Arbeitenden mit Guter Arbeit etc. im Vergleich zu den nicht interaktiv Arbeitenden

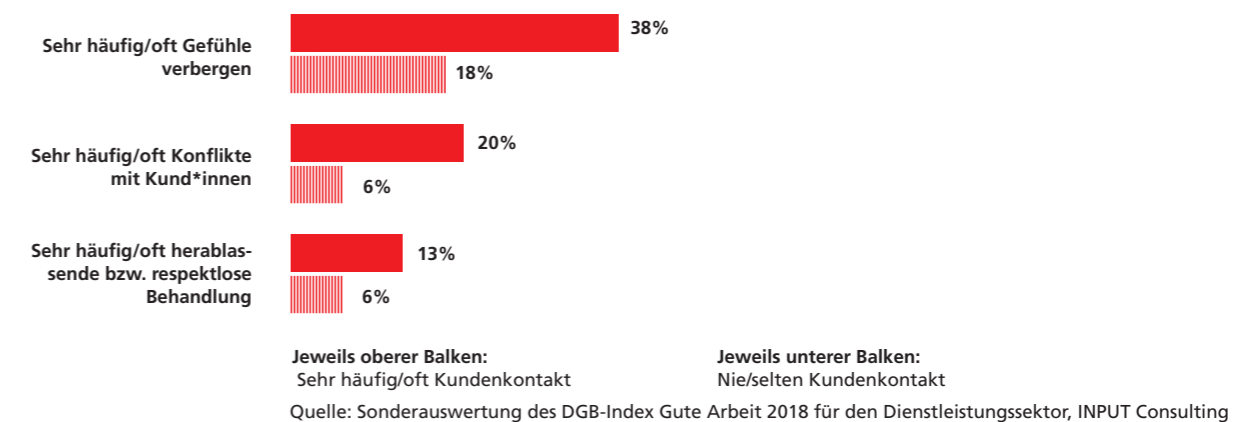


Verbergen von Gefühlen und Konflikte mit Kund*innen

Aus den emotionalen Anforderungen, mit denen die Beziehung zu den Kund*innen behaftet ist, können sowohl spezifische Belastungen und Fehlbeanspruchungen als auch bereichernde und motivierende Beanspruchungen resultieren – oftmals gleichzeitig. Eine für interaktive Arbeit spezifische psychosoziale Fehlbeanspruchungsquelle sind „Reziprozitätsverstöße“ (Hacker 2009, 232). Die interaktiv Arbeitenden erwarten von den Kund*innen respektvoll und freundlich behandelt zu werden. Bleibt dies aus, liegt ein „Ungleichgewicht von Geben und Nehmen“ vor, was oftmals Auslöser emotionaler Erschöpfung ist. Weitere Fehlbeanspruchungsfolgen interaktiver Arbeit können Depersonalisation und Burnout sein.

Die vorliegende Sonderauswertung zeigt die hohen emotionalen Anforderungen interaktiver Arbeit auf, die sich unter den derzeitigen Arbeitsbedingungen aus der Zusammenarbeit mit Kund*innen, Patient*innen und Klient*innen ergeben. Diese sind bei Beschäftigten, die sehr häufig oder oft interaktiv arbeiten, deutlich höher als bei Beschäftigten, die nicht interaktiv arbeiten (vgl. Abb. 13). So geben 38 Prozent der Beschäftigten mit Interaktionsarbeit an, sehr häufig oder oft ihre Gefühle verbergen zu müssen; unter den nicht interaktiv Arbeitenden sind dies mit 18 Prozent deutlich weniger. Auch kommt es bei interaktiver Arbeit häufig zu Konflikten mit Kund*innen (20 Prozent). Auffallend ist, dass 31 Prozent derer, die angeben, sehr häufig oder oft Streitigkeiten mit Kund*innen zu haben, als (sehr) häufige Stressursache kundenunfreundliche Vorgaben angeben. Bei Beschäftigten, die nie oder selten Streitigkeiten mit Kundschaft haben, liegt dieser Anteil bei 14 Prozent. 13 Prozent der befragten Beschäftigten mit Interaktionsarbeit geben darüber hinaus an, sehr

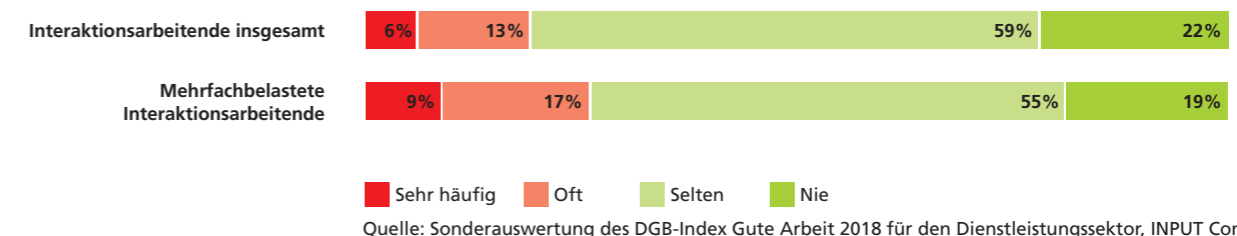
Abb. 13 Die Arbeitsqualität unter Aspekten emotionaler Anforderungen im Vergleich von interaktiv Arbeitenden zu nicht interaktiv Arbeitenden



häufig oder oft bei der Arbeit respektlos behandelt zu werden (6 Prozent beträgt der Anteil bei nicht interaktiv Arbeitenden). Hinzu kommt, dass interaktiv Arbeitende sehr häufig oder oft negativen, psychisch belastenden Erlebnissen ausgesetzt sind – 19 Prozent beträgt der Anteil. In überdurchschnittlichem Maße sind Mehrfachbelastete hiervon betroffen (vgl. Abb. 14, vgl. auch S. 35).

Abb. 14 Psychisch belastende Erlebnisse bei der Interaktionsarbeit

„Wie häufig kommt es im Umgang mit Kund*innen zu negativen, psychisch belastenden Erlebnissen?“

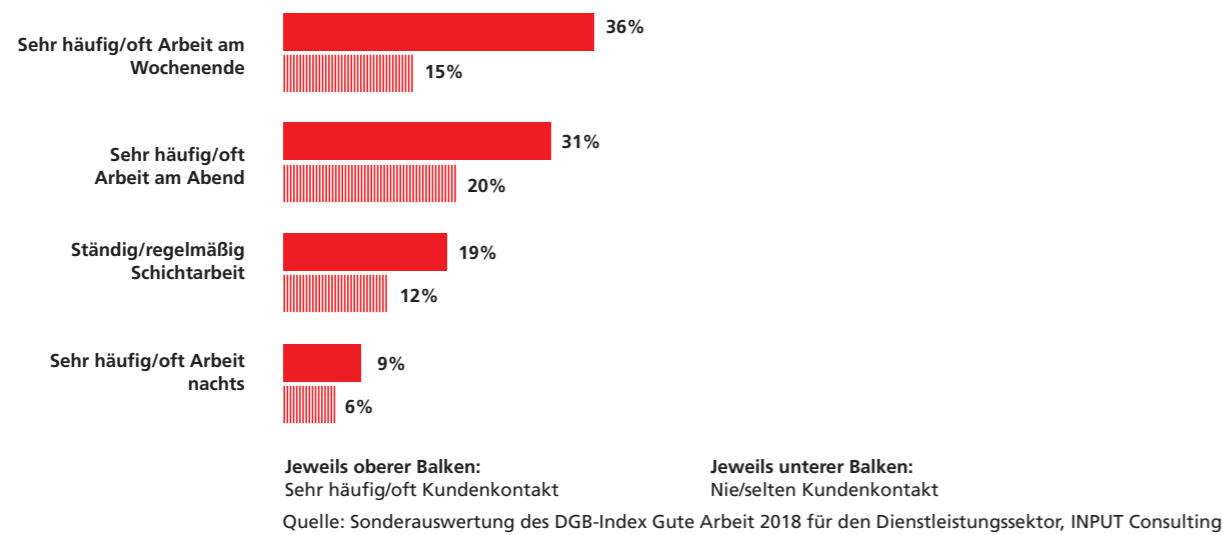


Überstunden, unbezahlte Mehrarbeit und atypische Arbeitszeiten

Der Anteil an Teilzeitbeschäftigten ist bei Interaktionsarbeitenden mit 39 Prozent kaum höher als bei Beschäftigten, die nicht interaktiv arbeiten (38 Prozent). Doch deutlich mehr Beschäftigte mit Interaktionsarbeit leisten Überstunden als Beschäftigte ohne Interaktionsarbeit (55 gegenüber 45 Prozent). Dies geschieht oftmals auch ohne Bezahlung: 18 Prozent der Beschäftigten, die interaktiv arbeiten, geben an, sehr häufig oder oft unbezahlte Arbeit außerhalb ihrer normalen Arbeitszeit für den Betrieb zu leisten. Unter den nicht interaktiv Arbeitenden liegt dieser Anteil mit 11 Prozent niedriger.

Die vorliegende Sonderauswertung zeigt überdies, dass Beschäftigte mit interaktiver Arbeit eher „atypische“ Arbeitszeiten⁴ haben als Beschäftigte ohne Interaktionsarbeit (vgl. Abb. 15). So arbeiten sie häufiger am Wochenende, abends und nachts und leisten öfter Schichtarbeit.

Abb. 15 Die Verbreitung atypischer Arbeitszeitlagen im Vergleich zwischen interaktiv Arbeitenden und nicht interaktiv Arbeitenden



Zudem sind Beschäftigte mit interaktiver Arbeit auch eher der Anforderung ständiger Erreichbarkeit ausgesetzt: 25 Prozent von ihnen geben an, dass von ihnen sehr häufig oder oft erwartet wird, dass sie außerhalb ihrer normalen Arbeitszeit für die Arbeit erreichbar sind. Unter Beschäftigten, die nicht interaktiv arbeiten, beträgt dieser Anteil 18 Prozent.

⁴ Die „Normalarbeitszeit“ (durchschnittlich 8 Stunden pro Tag, zwischen 7 und 19 Uhr) hat in den vergangenen Jahren immer mehr an Bedeutung verloren (vgl. hier und im Folgenden Amlinger-Chatterjee 2016). An ihre Stelle treten „atypische Arbeitszeiten“: „Die mit ihnen einhergehenden Veränderungen manifestieren sich in Dauer (z. B. als tägliche, wöchentliche, jährliche oder Lebensarbeitszeit), Lage (z. B. Schichtarbeit, Arbeit an Wochenenden, Arbeit in den Abendstunden), Verteilung (z. B. Massierung von Arbeits- und Ruhezeiten), Dynamik (z. B. als zeitliche Abfolge von Arbeits- und Ruhezeiten) und in Bezug auf Stabilität bzw. Planbarkeit (z. B. zeitliche Vorhersehbarkeit, Verbindlichkeit der Festlegung von Arbeits- und Ruhezeiten). (Ebd. 11)

Arbeitshetze und Arbeitsunterbrechungen

Die Stressbelastung ist im Dienstleistungssektor insgesamt sehr hoch: 53 Prozent der Befragten fühlen sich in der Arbeit sehr häufig oder oft unter Zeitdruck. Ebenso hoch ist der Anteil derer, die angeben, bei ihrer Arbeit sehr häufig oder oft unterbrochen oder gestört zu werden. 37 Prozent haben außerdem in sehr hohem oder hohem Maß den Eindruck, in den vergangenen 12 Monaten mehr schaffen zu müssen als zuvor.

Auffallend sind vor diesem Hintergrund die Unterschiede zwischen den Angaben von Beschäftigten mit und ohne Interaktionsarbeit (vgl. Abb. 16 und 17). Die Anteile derjenigen, die von (sehr) häufigen unerwünschten Arbeitsunterbrechungen und Arbeitshetze berichten, sind bei interaktiv Arbeitenden höher als bei nicht interaktiv Arbeitenden. Zugleich erweisen sich auch die damit verbundenen Belastungen als höher.

Abb. 16 Arbeitshetze und Störungen im Vergleich zwischen interaktiv Arbeitenden und nicht interaktiv Arbeitenden

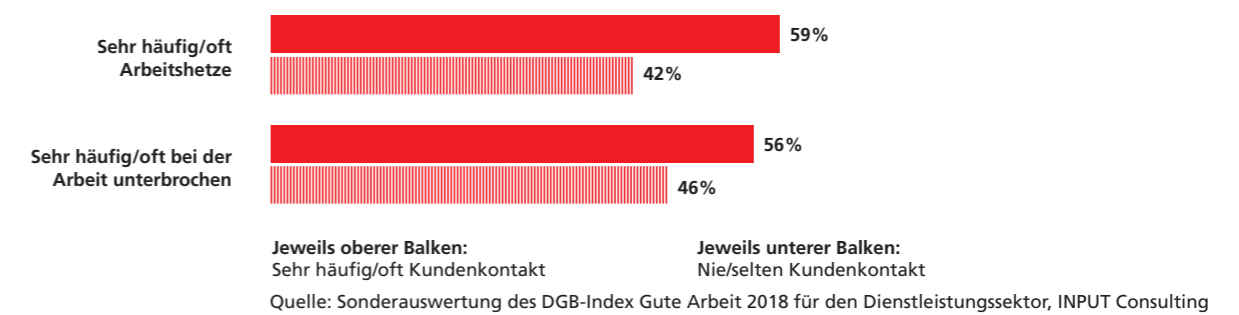
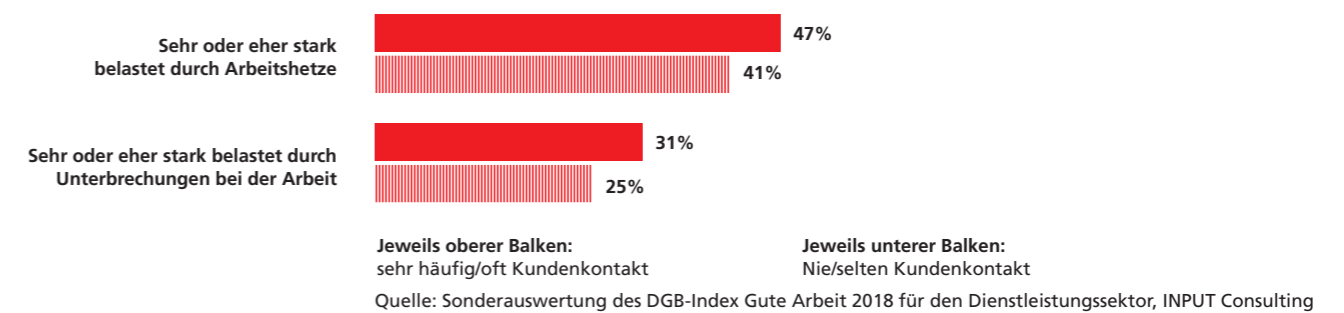


Abb. 17 Belastungsempfinden bei sehr häufig/oft gehetztem und sehr häufig/oft gestörtem Arbeiten im Vergleich zwischen interaktiv Arbeitenden und nicht interaktiv Arbeitenden



In Abhängigkeit von individuellen Faktoren wie Alter und körperlicher Leistungsfähigkeit und sozialen Verhältnissen wie den Arbeitsbedingungen insgesamt kann Stress unterschiedliche Folgen haben (vgl. hier und im Folgenden BAuA 2001). In der vorliegenden Sonderauswertung wird deutlich, dass der Arbeitsstress von nahezu der Hälfte der betroffenen Interaktionsarbeitenden als (eher) stark belastend wahrgenommen wird. Besteht die Stresssituation über einen längeren Zeitraum hinweg, kann dies mittel- bis langfristig schwerwiegende Folgen für die Betroffenen haben, so etwa psychosomatische Beschwerden und Erkrankungen, ein erhöhtes Herzinfarktrisiko, Depressionen und eine Zunahme an Suchterkrankungen.

Gefragt nach den Gründen für zunehmenden Arbeitsstress geben 47 Prozent der Befragten an, zu wenig Zeit zu haben, und 40 Prozent, zu viel Zeit für Dokumentation aufwenden zu müssen (vgl. hier und im Folgenden Abb. 18). Zu einem hohen Dokumentationsaufwand kommt oftmals eine zu knappe Personalbemessung hinzu (40 Prozent). Ein weit verbreitetes Problem ist im Zusammenhang mit zunehmendem Stress sicherlich auch, dass nicht alle Arbeitsaufgaben bei der Abschätzung des Zeitaufwands berücksichtigt werden, beispielsweise erforderliche persönliche Gespräche mit Kund*innen, Klient*innen und Patient*innen.

Etwas niedriger sind die Anteile der Beschäftigten, die eine zu hohe Erwartungshaltung der Kundschaft (34 Prozent) und zu geringe Handlungsspielräume (23 Prozent) als Gründe für den Arbeitsstress ansehen. Dabei spielen Handlungsspielräume bei der Stressbewältigung eine wichtige Rolle und auch für Emotionsarbeit ist Autonomie entscheidend. So fordern Freund et al. (2012) eine Erhöhung situativer Kontrollspielräume (zeitliche Organisation sowie Art und Weise der Aufgabenerledigung) beispielsweise durch die Ermöglichung interner Absprachen bzgl. Arbeitsteilung, flexible Schichtpläne, die Möglichkeit von Kurzpausen, Gruppentreffen für den Austausch bei Problemen, die Vereinfachung bürokratischer Vorgänge und die Einstellung von Personal für Tätigkeiten außerhalb der Kerntätigkeit.

Was die weiteren Umfrageergebnisse zur Frage nach den Stresstreibern angeht: 18 Prozent sehen die mangelnde Unterstützung durch Vorgesetzte in schwierigen Situationen als ursächlich, ein gleich hoher Anteil wenig kundenfreundliche Vorgaben des Arbeitgebers. Unzureichende Qualifizierung wird dagegen als Stressor kaum genannt (7 Prozent).

Abb. 18 **Stresstreiber bei der Arbeit mit Kundschaft und vergleichbaren betriebsexternen Personengruppen im Dienstleistungssektor**

Der Anteil der interaktiv Arbeitenden, die sagen*:
»Der Arbeitsstress nimmt sehr häufig oder oft zu, weil...«:



* Mehrfachnennungen möglich

Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

Planungsunsicherheit und Kundenbezug

Beschäftigte, die häufig interaktiv arbeiten, geraten oftmals in Situationen, die nicht vorherzusehen sind. Dies ist bei 64 Prozent der interaktiv Arbeitenden im Dienstleistungssektor sehr häufig oder oft der Fall, 21 Prozent von ihnen belastet dies (sehr) stark.

Außerdem sind 61 Prozent der interaktiv Arbeitenden in hohem oder sehr hohem Maß bei der Ausführung ihrer Arbeit von den Wünschen der Kund*innen abhängig. Doch die damit verbundene Belastung ist eher gering: Lediglich 13 Prozent der Betroffenen fühlen sich durch die Abhängigkeit von Kund*innen sehr stark oder stark belastet. Sie scheinen sie vielmehr als Teil ihrer Arbeit zu begreifen.

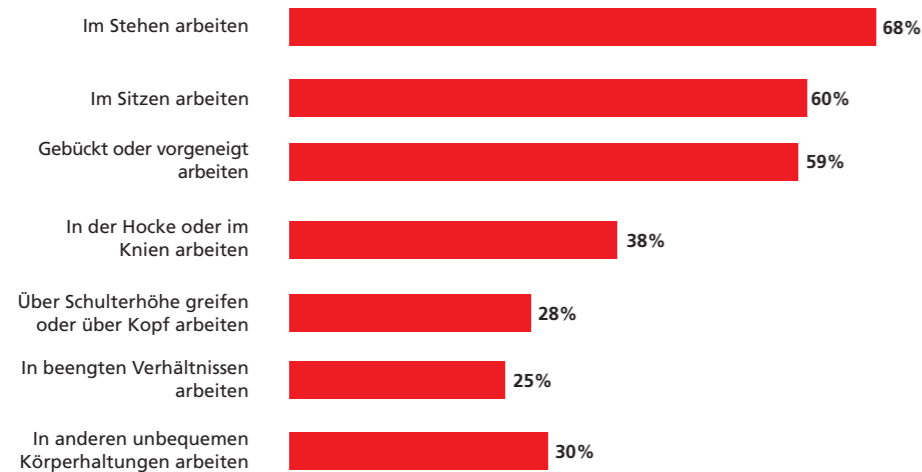
Körperliche Belastungen bei Interaktionsarbeit

Interaktionsarbeit ist nicht nur mit spezifischen Anforderungen und Belastungen durch Emotionsarbeit verbunden, sie weist oftmals zudem die traditionellen, aus der Industriearbeit bekannten Belastungen wie körperlich schwere Arbeit oder Arbeit in ungünstigen Körperhaltungen auf (vgl. Böhle et al. 2015a). Das Ergebnis der vorliegenden Sonderauswertung der Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit: 55 Prozent der Beschäftigten mit Interaktionsarbeit geben an, dass sie sehr häufig oder oft bei ihrer Arbeit eine ungünstige Körperhaltung einnehmen müssen. 68 Prozent von ihnen arbeiten sehr häufig oder oft im Stehen (vgl. Abb. 19), 60 Prozent im Sitzen und 59 Prozent gebückt oder vorgeneigt. 38 Prozent der Befragten, die in ungünstiger Körperhaltung arbeiten, tun dies in der Hocke oder im Knien, 28 Prozent müssen über Schulterhöhe oder über Kopf arbeiten. 25 Prozent arbei-

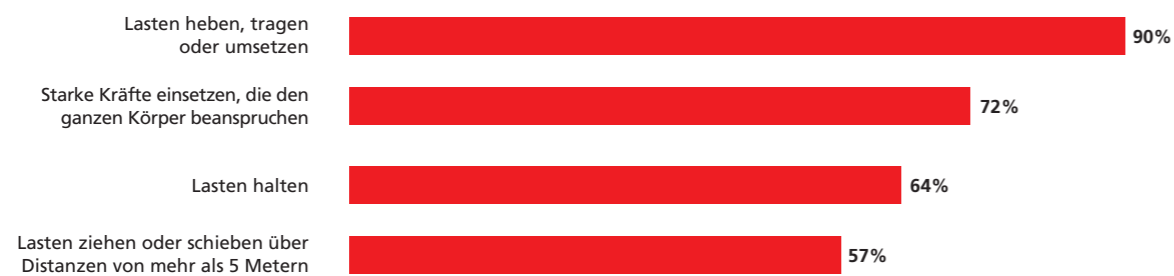
ten in beengten Verhältnissen, 30 Prozent in sonstigen unbequemen Körperhaltungen. 61 Prozent der betroffenen Befragten geben an, während eines Arbeitstags die Möglichkeit zur Entlastung von ungünstigen Körperhaltungen zu haben, beispielsweise durch das Einnehmen weniger ungünstiger Haltungen oder zusätzliche Pausen.

Abb. 19 **Körperliche Anforderungen bei Interaktionsarbeit im Detail**

Anteil der sehr häufig/oft in körperlich ungünstigen Haltungen Arbeitenden, die sehr häufig/oft:



Anteil der sehr häufig/oft körperlich schwer Arbeitenden, die sehr häufig/oft:



Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

Zudem geben 29 Prozent der befragten Interaktionsarbeitenden an, sehr häufig oder oft körperlich schwer arbeiten zu müssen. 90 Prozent von ihnen müssen Lasten heben, tragen oder umsetzen, 72 Prozent starke Kräfte einsetzen, die den ganzen Körper beanspruchen, 64 Prozent sehr häufig oder oft Lasten halten, 57 Prozent Lasten ziehen oder schieben. Lediglich 49 Prozent der körperlich schwer Arbeitenden geben an, sehr häufig oder oft während eines Arbeitstags die Möglichkeit zur Entlastung von der körperlich schweren Arbeit zu haben, beispielsweise durch weniger belastende Tätigkeiten oder zusätzliche Pausen.

Interaktionsarbeit und Mehrfachbelastung

Wie aus den Auswertungen hervorgeht, sind interaktiv Arbeitende häufiger mehrfach belastet und dabei körperlich und psychisch stark beansprucht. Doch wie stark verbreitet ist diese Mehrfachbelastung im Dienstleistungssektor, und gibt es Branchen, in denen die Beschäftigten besonders häufig Mehrfachbelastungen ausgesetzt sind?

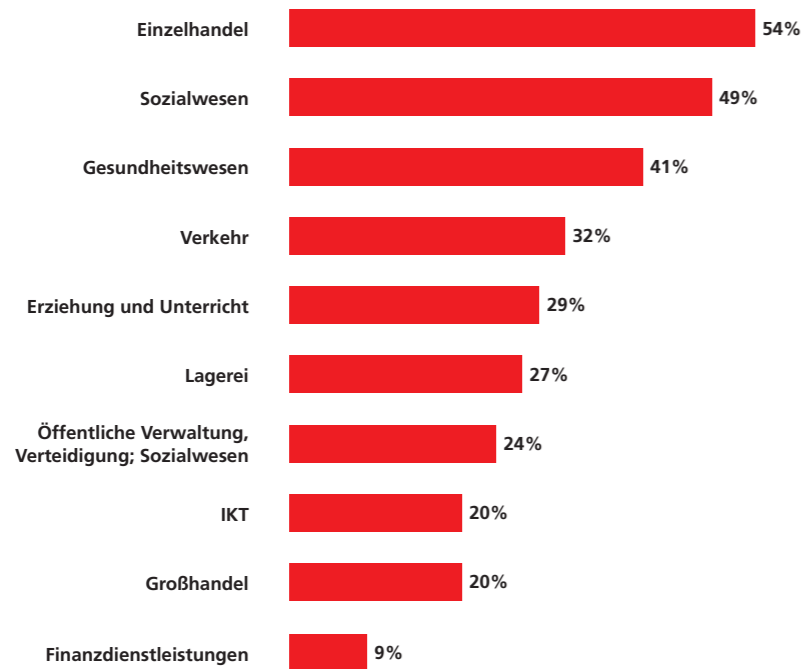
Um diesen Fragen nachzugehen, wurde für die Sonderauswertung die Gruppe „Mehrfachbelastete“ gebildet. Ihr sind die Beschäftigten zugeordnet, die sehr häufig oder oft:

- körperlich schwer arbeiten und/oder bei ihrer Arbeit eine ungünstige Körperhaltung einnehmen müssen;
- bei der Arbeit gehetzt sind oder unter Zeitdruck stehen;
- ihre Gefühle bei der Arbeit verbergen müssen.

Insgesamt beträgt der Anteil der mehrfach Belasteten von allen Beschäftigten im Dienstleistungssektor 30 Prozent, von allen interaktiv Arbeitenden 34 Prozent, bezogen auf die Wirtschaft insgesamt 32 Prozent.

Mehrfachbelastungen bei interaktiv Arbeitenden treten je nach Branche in unterschiedlichem Ausmaß auf. So liegt der Anteil der mehrfachbelasteten interaktiv Arbeitenden im Einzelhandel mit 54 Prozent am Höchsten. Es folgen das Sozialwesen mit 49 Prozent und das Gesundheitswesen mit 41 Prozent. Knapp ein Drittel der Beschäftigten ist im Bereich Verkehr mehrfach belastet (32 Prozent), 29 Prozent im Bereich Erziehung und Unterricht und 27 Prozent in der Lagerei. Im Bereich öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung sehen sich knapp ein Viertel der Beschäftigten Mehrfachbelastungen ausgesetzt (24 Prozent), im Bereich IKT und im Großhandel sind es jeweils ein Fünftel der Beschäftigten. Im Finanzdienstleistungssektor ist der Anteil mit 9 Prozent am geringsten.

Abb. 20 Der Anteil der Mehrfachbelasteten unter den interaktiv Arbeitenden, differenziert nach Branchen



Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

Gesundheit und Arbeitsfähigkeit bis zur Rente

Mit Interaktionsarbeit sind spezifische Belastungs- und Beanspruchungskonstellationen verbunden. Unter „Belastungen“ werden in den Arbeitswissenschaften Faktoren verstanden, die von außen auf den Menschen einwirken, wie etwa Aufgabenanforderungen, Arbeitsaufträge und Umwelteinflüsse (vgl. hier und im Folgenden Fuchs 2006). Der Begriff ist demnach im Unterschied zur umgangssprachlichen Verwendung neutral. „Aus den Belastungseinwirkungen resultieren Beanspruchungen, die subjektiv von den Betroffenen wahrgenommen und bewertet werden“ (ebd., 43). Auch der Begriff „Beanspruchungen“ ist neutral: die Wirkung auf die betroffene Person kann positiv (aktivierend, anregend) oder negativ sein (schädigend, gesundheitsbeeinträchtigend). Auch längerfristig können sowohl positive (z.B. Zufriedenheit und Wohlbefinden) als auch negative (gesundheitliche Beeinträchtigungen) Beanspruchungsfolgen auftreten. Aufgrund der arbeitswissenschaftlichen Bedeutung des Belastungs-Beanspruchungs-Modells liegt dieses dem DGB-Index Gute Arbeit zugrunde.

Die Belastungen interaktiver Arbeit sind oftmals nicht nur aufgrund der emotionalen Anforderungen, die in der Zusammenarbeit mit Menschen auftreten, besonders hoch – auch die Rahmenbedingungen interaktiver Arbeit sind oftmals schwierig. Die Beschäftigten arbeiten häufig abends, am Wochenende und im Schichtdienst. Knappe Personalressourcen und hohe Arbeitsmengen führen zusätzlich zu Arbeitsverdichtung und Stress. Hinzu kommen oftmals hohe körperliche Anforderungen durch Arbeit in ungünstigen Körperhaltungen und schwere körperliche Arbeit.

Die Anforderungen und Belastungen interaktiver Arbeit haben Einfluss auf den Gesundheitszustand und die Arbeitsfähigkeit der Betroffenen. 65 Prozent der Beschäftigten, die

sehr häufig oder oft interaktiv arbeiten, beschreiben ihren gegenwärtigen Gesundheitszustand als sehr gut oder gut, 24 Prozent als zufriedenstellend und 11 Prozent als weniger gut oder schlecht.

Viele Befragte zeigen sich jedoch skeptisch hinsichtlich der Frage, ob sie ihre Tätigkeit unter den aktuellen Bedingungen ohne Einschränkungen bis zum gesetzlichen Rentenalter werden ausüben können. Dies halten unter den interaktiv Arbeitenden lediglich 51 Prozent der Befragten für wahrscheinlich, unter den nicht interaktiv Arbeitenden liegt dieser Anteil bei 57 Prozent.

Die Einschätzung, ob unter den derzeitigen Anforderungen die Tätigkeit bis zum Rentenalter ausgeübt werden kann, hängt insbesondere auch mit dem Alter der Interaktionsarbeitenden zusammen. Ältere Beschäftigte (56 Jahre und älter), deren Ruhestand bereits absehbar ist, gehen eher davon aus, diesen in ihrer jetzigen Tätigkeit zu erreichen (65 Prozent), als jüngere Beschäftigte, die noch etliche Berufsjahre vor sich haben: Unter den 15- bis 25-Jährigen liegt der Anteil bei 56 Prozent, unter den 26- bis 35-Jährigen bei 47 Prozent, unter den 36- bis 45-Jährigen bei 45 Prozent und unter den 46- bis 55-Jährigen bei 50 Prozent.

Auffällig ist der Zusammenhang mit Mehrfachbelastungen (vgl. Abb. 21): Der Anteil derjenigen, die meinen, unter den derzeitigen Anforderungen ihre jetzige Tätigkeit wahrscheinlich nicht bis zum Rentenalter ausüben zu können, liegt unter den Mehrfachbelasteten mit 62 Prozent mehr als doppelt so hoch wie bei den weniger stark Belasteten (28 Prozent). Insgesamt schätzen Beschäftigte mit Mehrfachbelastung auch ihren aktuellen Gesundheitszustand zu einem höherem Anteil als „Weniger gut“ oder „Schlecht“ ein als weniger stark Belastete (vgl. Abb. 22). 20 Prozent sind es in der erstgenannten Gruppe, 8 Prozent in der zweiten.

Abb. 21 Mehrfachbelastung bei Interaktionsarbeit und zukünftige Arbeitsfähigkeit - der Zusammenhang

„Meinen Sie, dass Sie unter den derzeitigen Anforderungen Ihre jetzige Tätigkeit bis zum gesetzlichen Rentenalter ohne Einschränkung ausüben könnten?“ – „Nein, wahrscheinlich nicht“



Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

Abb. 22 Mehrfachbelastung bei Interaktionsarbeit und gesundheitliche Verfassung - der Zusammenhang

„Wir würden Sie Ihren gegenwärtigen Gesundheitszustand beschreiben?“ – „Schlecht / Weniger gut“

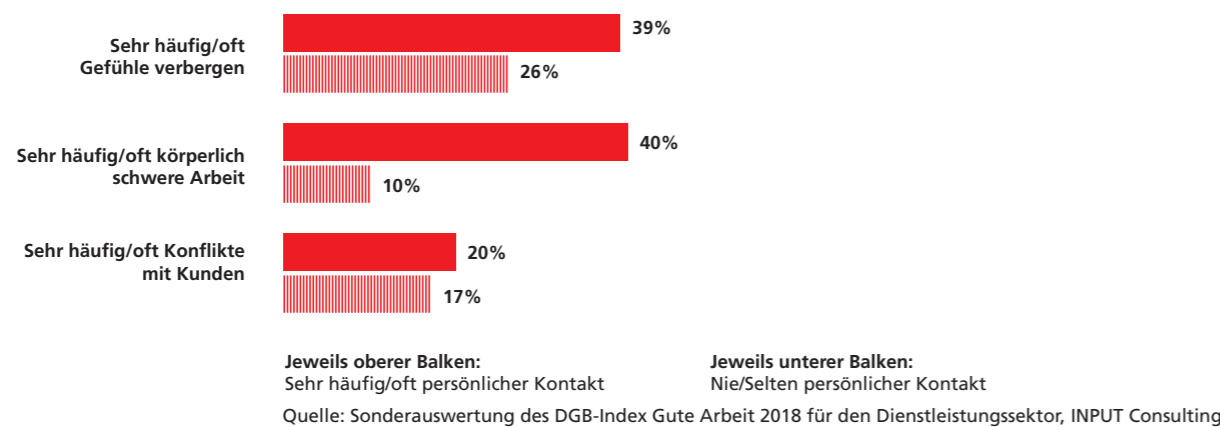


Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

Belastung nach Art des Kundenkontakts

Die Belastung der Beschäftigten hängt auch von der Art ihres Kundenkontakts ab (vgl. Abb. 23). Besteht ein persönlicher Kontakt, müssen die Beschäftigten eher ihre Gefühle verbergen (39 Prozent im Vergleich zu 26 Prozent bei keinem oder wenig persönlichem Kundenkontakt) und zu einem höheren Anteil körperlich schwere Arbeit verrichten (40 Prozent im Vergleich zu 10 Prozent). 20 Prozent der Beschäftigten mit sehr häufig/oft persönlichem Kontakt haben sehr häufig oder oft Konflikte mit Kund*innen; unter den interaktiv Arbeitenden ohne bzw. mit wenig persönlichem Kundenkontakt sind es hingegen 17 Prozent. Wo der Kontakt vorwiegend in einem schriftlichen Austausch besteht, ist ein anderes Problem auffällig: 71 Prozent der so Arbeitenden berichten dort von (sehr) häufigen Unterbrechungen; bei Beschäftigten mit nur wenig schriftlichem Kundenkontakt sind es demgegenüber 45 Prozent.

Abb. 23 **Belastungen von interaktiv Arbeitenden mit persönlichem Kontakt zur Kundschaft im Vergleich zu interaktiv Arbeitenden mit anderen Kontaktformen**



Interaktionsarbeit und Abstriche bei der Qualität der Dienstleistung

28 Prozent der interaktiv Arbeitenden im Dienstleistungssektor geben an, es komme sehr häufig oder oft vor, dass sie Abstriche bei der Qualität der von ihnen gebotenen Dienstleistung machen müssen, um ihr Arbeitspensum zu schaffen (vgl. Abb. 24). Bei nicht interaktiv arbeitenden Beschäftigten sind es hingegen nur 20 Prozent. Außerdem berichten 43 Prozent der interaktiv Arbeitenden, die Abstriche bei der Qualität ihrer Arbeit machen müssen, sie fühlten sich dadurch (eher) stark belastet (vgl. Abb. 25). Möglicherweise ist die hohe Belastung auf das Gefühl zurückzuführen, Kund*innen, Patient*innen, Klient*innen nicht gerecht werden zu können (vgl. Kap. Alten- und Krankenpflege sowie den Beitrag von Philipp in diesem Band). Bei Beschäftigten ohne Interaktionsarbeit sehen sich 36 Prozent derer, die Abstriche bei der Qualität ihrer Arbeit machen müssen, dadurch (eher) stark belastet.

Unter interaktiv Arbeitenden, die sich in sehr hohem oder hohem Maß mit ihrer Arbeit identifizieren, beträgt der Anteil derer, die sich durch Abstriche bei der Qualität ihrer Arbeit belastet fühlen, 44 Prozent. Unter interaktiv Arbeitenden, die sich gar nicht oder nur in

geringem Maß mit ihrer Arbeit identifizieren, liegt der Anteil hingegen bei 36 Prozent und damit niedriger. Ebenfalls eine Differenz von 8 Prozentpunkten ergibt ein Vergleich der Angaben zur Frage „durch Abstriche machen belastet“ zwischen zwei anderen Gruppen: Unter den interaktiv Arbeitenden, die meinen, mit ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten, beträgt der Anteil der Belasteten 45 Prozent – unter jenen, die ihre Arbeit nicht als gesellschaftlich relevant ansehen, sind es 37 Prozent.

Abb. 24 **Der Anteil der Beschäftigten, die sehr häufig oder oft Abstriche bei der Qualität ihrer Dienstleistung machen müssen, um ihr Arbeitspensum zu schaffen**



Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor, Input Consulting

Abb. 25 **Der Anteil der Beschäftigten, die sich dadurch stark oder sehr stark belastet fühlen, dass sie sehr häufig oder oft Abstriche bei der Qualität ihrer Dienstleistung machen müssen**



Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

Bei personennahen Dienstleistungen sind von Abstrichen bei der Arbeitsqualität auch Patient*innen und Kund*innen direkter betroffen, was weitreichende negative Auswirkungen haben kann. Umso bemerkenswerter sind die Angaben, die in Abbildung 26 dokumentiert sind: Im Bereich Erziehung und Unterricht geben 43 Prozent der Beschäftigten mit Interaktionsarbeit an, Abstriche bei der Qualität ihrer Dienstleistung machen zu müssen, im Sozialwesen sind es mit 40 Prozent ähnlich viele – dies sind die höchsten Anteile im Branchenvergleich. Es folgen mit knapp einem Drittel die Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung (32 Prozent), Lagerei (32 Prozent), Post-, Kurier- und Expressdienste (31 Prozent) und das Gesundheitswesen (30 Prozent).

Abb. 26 Der Anteil der interaktiv Arbeitenden, die sehr häufig oder oft Abstriche bei der Qualität ihrer Dienstleistung machen müssen, differenziert nach Branchen

Erziehung und Unterricht	43 %
Sozialwesen	40 %
Öffentliche Verwaltung; Verteidigung; Sozialversicherung	32 %
Lagerei	32 %
Post-, Kurier-, Expressdienste	31 %
Gesundheitswesen	30 %
Einzelhandel (ohne Kfz)	25 %
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	23 %
IKT	18 %
Verkehr	16 %
Großhandel (ohne Kfz)	13 %

Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

Abb. 27 Der Anteil der interaktiv Arbeitenden, die sehr häufig/oft Abstriche bei der Qualität ihrer Dienstleistung machen müssen, nach Berufsgruppen

Lehrende und ausbildende Berufe	46 %
Medizinische Gesundheitsberufe	37 %
Erziehung, soziale und hauswirtschaftliche Berufe, Theologie	36 %
Reinigungsberufe	33 %
Verkehr, Logistik (außer Fahrzeugführung)	31 %
Berufe in Recht und Verwaltung	30 %
Verkaufsberufe	28 %
Nichtmedizinische Gesundheits-, Körperpflege-, medizintechnische Berufe	27 %
Einkaufs-, Vertriebs- und Handelsberufe	26 %
Finanzdienstleistungen, Rechnungswesen, Steuerberatung	23 %
Berufe in Unternehmensführung und -organisation	22 %
Führer von Fahrzeug- u. Transportgeräten	14 %

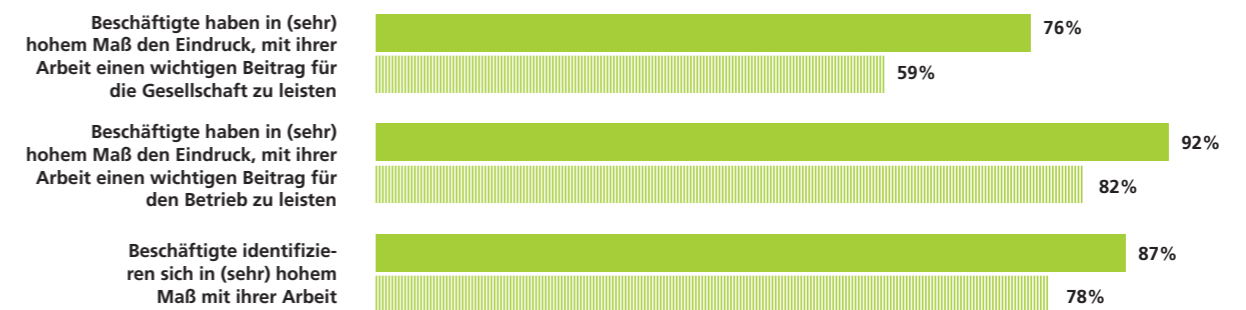
Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

Die Anteile nach Berufsgruppen: Passend zum hohem Anteil in der Branche „Erziehung und Unterricht“ geben 46 Prozent der Lehrenden und ausbildenden Berufe an, sehr häufig oder oft Abstriche bei der Qualität ihrer Arbeit machen zu müssen. In den Medizinischen Gesundheitsberufen sind es 37 Prozent, bei Erziehung, soziale und hauswirtschaftliche Berufe, Theologie 36 Prozent. Es folgen Reinigungsberufe mit 33 Prozent, Verkehr und Logistik mit 31 Prozent, Berufe in Recht und Verwaltung mit 30 Prozent, Verkaufsberufe mit 28 Prozent, Nichtmedizinische Gesundheits-, Körperpflege-, medizintechnische Berufe mit 27 Prozent sowie Einkaufs-, Vertriebs- und Handelsberufe mit 26 Prozent.

Sinn interaktiver Arbeit

Der Sinn der Arbeit stellt für die Beschäftigten eine wichtige Ressource dar. Interaktionsarbeitende schätzen ihn insgesamt höher ein als nicht interaktiv Arbeitende (vgl. Abb. 28): So haben 92 Prozent der Beschäftigten mit interaktiver Arbeit den Eindruck, dass sie durch ihre Arbeit einen wichtigen Beitrag für ihren Betrieb leisten. Bei nicht interaktiv Arbeitenden liegt dieser Anteil mit 82 Prozent 10 Prozentpunkte niedriger. Noch deutlicher fällt die Differenz bei der Frage nach der Bedeutung der Arbeit für die Gesellschaft aus. 76 Prozent der interaktiv Arbeitenden haben in sehr hohem oder hohem Maß den Eindruck, mit ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten. Bei den nicht interaktiv Arbeitenden sind es lediglich 59 Prozent. Auch ist die Identifikation mit der Arbeit bei interaktiv Arbeitenden höher: 87 Prozent der Befragten geben an, sich in (sehr) hohem Maße mit ihrer Arbeit zu identifizieren, bei nicht interaktiver Arbeit sind es 78 Prozent.

Abb. 28 Die Bewertung des Sinns der eigenen Arbeit im Vergleich von interaktiv Arbeitenden und nicht interaktiv Arbeitenden



Jeweils oberer Balken: Sehr häufig/oft Kundenkontakt
 Jeweils unterer Balken: Nie/selten Kundenkontakt

Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

Ausmaß der finanziellen Abgeltung von Interaktionsarbeit

Trotz des Beitrags, den interaktiv Arbeitende für die Gesellschaft und den Betrieb leisten, trotz der hohen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedeutung von Interaktionsarbeit und der hohen Anforderungen, die Interaktionsarbeit an die Beschäftigten stellt, bleibt oftmals eine entsprechende finanzielle Entlohnung aus. Dies ergibt sich aus der vorliegenden Sonderauswertung (vgl. Abb. 29): Lediglich 22 Prozent der interaktiv Arbeitenden sehen die Anforderungen, die ihre Arbeit mit sich bringt, in (sehr) hohem Maß bei ihrem Einkommen berücksichtigt. Deutlich mehr, aber auch nur 50 Prozent der Beschäftigten mit Interaktionsarbeit halten ihr Einkommen im Hinblick auf ihre Arbeitsleistung für in (sehr) hohem Maß angemessen (unter den nicht interaktiv Arbeitenden sind es 59 Prozent). Was aus diesem Zahlenverhältnis auch hervorgeht: Teile der Beschäftigten bezeichnen ihr Einkommen als leistungsgerecht, obwohl bei dessen Bemessung die Arbeitsanforderungen nur unzureichend berücksichtigt werden, denen sie nachzukommen haben. Offenkundig legen sie bei der allgemeinen Frage nach der Leistungsgerechtigkeit einen anderen Maßstab an – den Maßstab einer Gesellschaft, in der interaktive Arbeit nicht ausreichend wertgeschätzt und anerkannt wird.

Abb. 29 Die Bewertung ihres Einkommens gemessen an Leistungen sowie Anforderungen durch interaktiv Arbeitende



Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

Wissenschaftler*innen weisen auf ein Risiko für die psychische Gesundheit der Betroffenen hin, wenn ein starkes Ungleichgewicht zwischen den Arbeitsleistungen und der hierfür erhaltenen „Belohnung“ empfunden wird: Wird das Verhältnis von Leistung und Gegenleistung als „gerecht“ erlebt, ist dies dem Zustand der Zufriedenheit zuträglich (vgl. Ulich 2005). Ist das Gegenteil der Fall, das heißt eine hohe berufliche Verausgabung steht einer niedrigen Belohnung (materiell oder immateriell) gegenüber, bezeichnet man dieses Ungleichgewicht nach Siegrist als „berufliche Gratifikationskrise“ (Siegrist 1996a). Das Modell beruflicher Gratifikationskrisen geht von der Annahme aus, dass ein chronisches Ungleichgewicht zwischen hoher Verausgabung und geringer Belohnung belastend wirkt, weil dadurch negative Emotionen wie Wut und Ärger hervorgerufen werden können, die langfristig gesundheitsschädigend wirken (Siegrist 1996a, 1996b).

Neben der Angemessenheit des Einkommens wird auch die Auskömmlichkeit des Einkommens und der Rente durch die Interaktionsarbeitenden relativ schlecht bewertet (vgl. Abb. 30 und 31).

- Lediglich insgesamt 58 Prozent der Beschäftigten mit Interaktionsarbeit geben an, das Einkommen aus ihrer (Haupt-) Erwerbstätigkeit reiche gut aus oder sie könnten sehr

gut davon leben. Bei den nicht interaktiv Arbeitenden sind es 64 Prozent. Dabei liegt der Anteil der interaktiv Arbeitenden, die angeben, von ihrem Einkommen (sehr) gut leben zu können, unter den Teilzeitbeschäftigten mit 46 Prozent deutlich niedriger als unter den Vollzeitbeschäftigten (65 Prozent).

- Lediglich 18 Prozent der interaktiv Arbeitenden schätzen, die gesetzliche Rente, die sie einmal aus ihrer Erwerbstätigkeit erhalten, werde gut ausreichen bzw. sie werden sehr gut davon leben können. 34 Prozent gehen davon aus, die Rente werde gerade reichen, 48 Prozent, sie werde nicht ausreichen. Hier gibt es kaum Unterschiede in der Einschätzung der Voll- und Teilzeitbeschäftigten: 17 Prozent der Teilzeitbeschäftigten geben an, die Rente werde einmal (sehr) gut ausreichen, bei den Vollzeitbeschäftigten ist dieser Anteil mit 19 Prozent ähnlich niedrig. 30 Prozent der Teilzeitbeschäftigten gehen davon aus, die Rente werde gerade reichen und 53 Prozent meinen, sie werde nicht ausreichen. Von den Vollzeitbeschäftigten meinen 39 Prozent, die Rente werde gerade reichen und 42 Prozent, sie werde nicht ausreichen.

Abb. 30 Die Bewertung ihres Einkommens gemessen an ihren Lebenshaltungskosten durch interaktiv Arbeitende

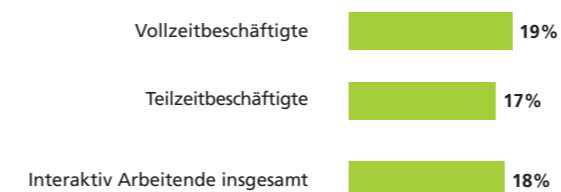
„Das Einkommen reicht gut aus“/„Ich kann sehr gut davon leben“:



Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

Abb. 31 Die Bewertung der gesetzlichen Rente aus Erwerbstätigkeit durch interaktiv Arbeitende

„Die Rente wird gut ausreichen“ / „Ich werde sehr gut davon leben können“:



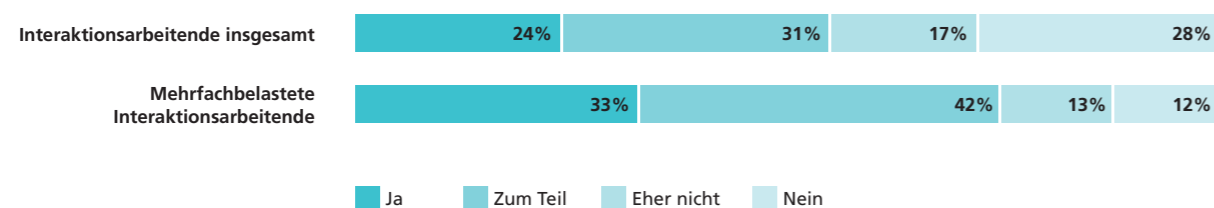
Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

Ansatzpunkte zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen für interaktive Arbeit

Interaktive Arbeit ist für viele Beschäftigte im Dienstleistungssektor zentraler Bestandteil ihrer Tätigkeit. Die Sonderauswertung hat jedoch gezeigt, dass die Qualität der Arbeitsbedingungen, unter denen Interaktionsarbeitende ihre Arbeit verrichten, häufig mangelhaft ist, während die Anforderungen, die an sie gestellt werden, enorm hoch sind. Die Folge können gesundheitliche Beeinträchtigungen der Beschäftigten sein. Den Zusammenhang zwischen der Beschaffenheit der Arbeitsbedingungen und der eigenen Gesundheit sehen auch die betroffenen Beschäftigten (vgl. Abb. 32). So meinen 55 Prozent derjenigen, die ihren Gesundheitszustand nicht als „sehr gut“ bezeichnen, sondern als „gut“, „zufriedenstellend“, „weniger gut“ oder „schlecht“, eine Veränderung der Arbeitsbedingungen könnte zumindest zum Teil zur Verbesserung ihres Gesundheitszustands beitragen. Unter den Mehrfachbelasteten liegt dieser Anteil mit 75 Prozent sogar noch deutlich höher.

Abb. 32 **Einschätzungen zur gesundheitlichen Wirkung verbesserter Arbeitsbedingungen**

„Können Ihrer Meinung nach Veränderungen Ihrer Arbeitsbedingungen Ihren Gesundheitszustand verbessern?“



Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie die Arbeitssituation der Beschäftigten mit interaktiver Arbeit verbessert werden kann. Wie bereits ausgeführt, zeichnet sich interaktive Arbeit auch durch spezifische emotionale Anforderungen aus, bei gleichzeitig hohem Stresslevel und oftmals auch hohen körperlichen Anforderungen. Emotionsarbeit und negative, psychisch belastende Erlebnisse gehören für viele Interaktionsarbeitende zum Arbeitsalltag. Es ist daher wichtig, Entlastungsmöglichkeiten zu schaffen (vgl. Müller 2019 sowie den Beitrag von Müller/Thorein im Anhang) sowie auf Präventionsmaßnahmen zu setzen (vgl. Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft o. J. a sowie Bruder und Melzer im Anhang). Dies betrifft etwa den Umgang mit der Gefährdung durch körperliche und verbale Gewalt, der interaktiv Arbeitende ausgesetzt sind. Konkrete Maßnahmen sollten nicht zuletzt an den Bedingungen ansetzen, die zu aggressivem Kund*innenverhalten führen.

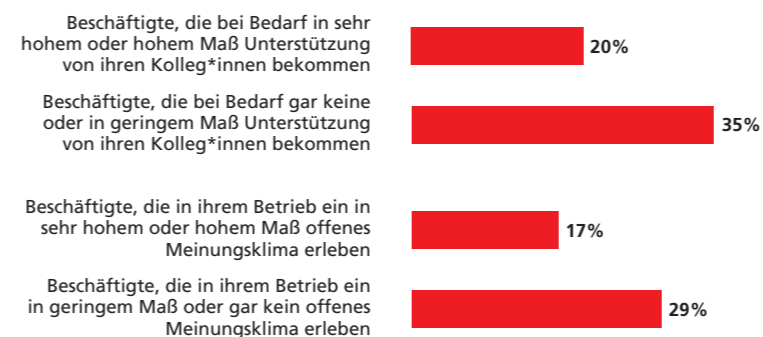
Zudem kann ein Interventionsplan erstellt werden, bei dem eine Schwelle für aggressives verbales Verhalten definiert wird; wird diese überschritten, haben die Mitarbeiter*innen die Möglichkeit, die Interaktion zu beenden, indem sie eine Pause nehmen oder sich einer anderen Arbeitsaufgabe zuwenden (Grandey et al. 2012). Die Gewalt durch Dritte ist ein tätigkeitsabhängiger Gefährdungsfaktor und muss daher Bestandteil der Gefährdungsbeurteilung nach Arbeitsschutzgesetz §5 von Interaktionsarbeit sein (vgl. hier und im Folgenden Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft o. J. b). Was konkret als Gewalt angesehen wird, sollte im Rahmen von Dienst- und Betriebsvereinbarungen geregelt werden.

Entlastung kann auch durch die Stärkung sozialer Ressourcen erfolgen. Dazu zählt die Schaffung von Arbeitsbedingungen, unter denen sich eine vertrauensvolle Atmosphäre im Team entwickeln kann, sodass ein freier Emotionsausdruck sowie das Besprechen von frustrierenden Erlebnissen mit Kund*innen und Lösungsansätzen möglich sind (Schöllgen/Schulz 2016). Auch Ansätze wie Supervision, also die Begleitung der Beschäftigten bzw. Teams durch professionelle Berater, können Lösungen hervorbringen, bei denen vor allem die Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Vordergrund stehen. Hierzu müssen auch Gelegenheiten zum informellen Austausch mit Kolleg*innen geschaffen werden (Böhle et al. 2015b). In der Fachliteratur wird überdies die Stärkung sozialer Unterstützung seitens der Firma, der Vorgesetzten und Kolleg*innen gefordert bzw. die Einrichtung von Mentoring- und Peer-Support-Programmen (Schöllgen/Schulz 2016). Diskutiert wird auch die Rolle von Pausen ohne Kundenkontakt, teilweise mit temporärer „Job Rotation“ (ebd.; Böhle et al. 2015b).

Die vorliegende Sonderauswertung bestätigt einige dieser Befunde, so etwa die Bedeutung kollegialer Hilfe: Insgesamt geben 86 Prozent der interaktiv Arbeitenden an, in sehr hohem oder hohem Maß Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen zu erhalten, wenn sie dies benötigen. Die Auswertung zeigt, dass in dieser Gruppe der Anteil der Beschäftigten mit (sehr) hoher Belastung geringer ist (vgl. Abb. 33). So liegt der Anteil der durch Konflikte mit Kund*innen (eher) stark Belasteten unter denjenigen, die in (sehr) hohem Maß Unterstützung von den Kolleginnen und Kollegen bekommen bei 20 Prozent. Bleibt die Unterstützung aus oder wird sie nur in geringem Maß geleistet, sind es hingegen 35 Prozent. Wichtig ist auch ein offenes Meinungsklima im Betrieb (vgl. Abb. 33): Wo ein solches herrscht, fühlen sich 17 Prozent belastet, wo nicht sind es 29 Prozent.

Abb. 33 **Belastung durch Konflikte mit Kund*innen, differenziert nach dem Ausmaß kollegialer Unterstützung sowie der Einschätzung zum innerbetrieblichen Meinungsklima**

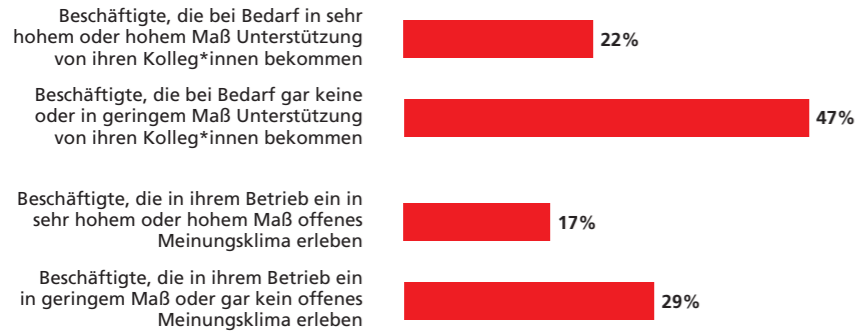
„Wenn Sie sehr häufig oder oft Konflikte mit Kund*innen haben, wie stark belastet Sie das?“
Anteil der „Stark“- oder „Eher stark“-Antworten:



Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

Abb. 34 **Belastung durch die Anforderung, bei interaktiver Arbeit Gefühle zu verbergen, differenziert nach dem Ausmaß kollegialer Unterstützung sowie der Einschätzung zum innerbetrieblichen Meinungsklima**

„Wenn Sie sehr häufig oder oft Ihre Gefühle bei Ihre Arbeit verbergen müssen, wie stark belastet Sie das?“
Anteil der „Stark“- oder „Eher stark“-Antworten:



Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

Zu ähnlichen Ergebnissen führt der Vergleich bei der Anforderung, die eigenen Gefühle verbergen zu müssen (vgl. Abb. 34). Fühlen die Beschäftigten sich durch die Kolleginnen und Kollegen unterstützt, liegt der Anteil der (eher) stark Belasteten bei 22 Prozent; erhalten sie keine oder kaum kollegiale Hilfe, sind es 47 Prozent. Herrscht ein offenes Meinungsklima, liegt der Anteil der (eher) stark Belasteten bei 17 Prozent; gibt es ein solches Klima nicht, sind es 29 Prozent.

Zu den hohen emotionalen Anforderungen, die interaktive Arbeit an die Beschäftigten stellt, kommt oftmals noch ein hohes Maß an Arbeitshetze und Stress hinzu. Hauptursache sind eine knappe Personalbemessung und zu geringe zeitliche Ressourcen. Die Beseitigung dieser Mängel würde maßgeblich zu einer Entlastung beitragen. Ist das Arbeitstempo angemessen und gibt es ausreichend Pausen, fällt es den Interaktionsarbeitenden leichter, sich körperlich und emotional zu regenerieren.

Wie bereits gezeigt ist Interaktionsarbeit für viele Beschäftigte auch mit schwerer körperlicher Arbeit und/oder Arbeit in ungünstigen Körperhaltungen verbunden. Eine wichtige Maßnahme zur Erhaltung der Gesundheit und zur Verbesserung der Arbeitsqualität ist daher die regelmäßige Entlastung von hohen körperlichen Belastungen. Dies zeigt die vorliegende Sonderauswertung deutlich (vgl. Abb. 35 und 36): Unter interaktiv Arbeitenden, die sehr häufig oder oft Möglichkeiten zur Entlastung von körperlich schwerer Arbeit haben, liegt der Anteil der (sehr) stark Belasteten bei 44 Prozent; unter denjenigen, die diese Möglichkeiten selten oder nie haben, beträgt er 70 Prozent. Ähnlich ist es bei ungünstigen Körperhaltungen, auch wenn der Effekt etwas geringer ausfällt: Unter interaktiv Arbeitenden, die sehr häufig oder oft Möglichkeiten zur Entlastung von einseitigen Körperhaltungen in der Arbeit haben, liegt der Anteil der (sehr) stark Belasteten bei 52 Prozent; unter denjenigen, die diese Möglichkeiten selten oder nie haben, sind es 75 Prozent.

Abb. 35 **Belastung durch körperlich schwere Arbeit, differenziert nach dem Ausmaß der Entlastungsmöglichkeiten**

„Wenn Sie sehr häufig oder oft körperlich schwer arbeiten müssen, wie stark belastet Sie das?“
Anteil der „Stark“- oder „Eher stark“-Antworten:



Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

Abb. 36 **Belastung durch Arbeit in ungünstigen Körperhaltungen, differenziert nach dem Ausmaß der Entlastungsmöglichkeiten**

„Wenn Sie sehr häufig oder oft ungünstige Körperhaltungen bei Ihrer Arbeit einnehmen müssen, wie stark belastet Sie das?“
Anteil der „Stark“- oder „Eher stark“-Antworten:



Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

Ein weiterer Ansatzpunkt ist das Einkommen: In den Augen der Beschäftigten wird ihr Einkommen den hohen Anforderungen interaktiver Arbeit und ihrer Arbeitsleistung kaum gerecht, lautet ein Ergebnis der Sonderauswertung. Diese Tatsache löst bei den Betroffenen das Gefühl aus, dass ihre Arbeit nicht in angemessenem Umfang wertgeschätzt wird. So kann es zu der weiter oben angesprochenen „beruflichen Gratifikationskrise“ kommen. Das Modell „geht von der im Arbeitsvertrag angelegten Reziprozität der Austauschbeziehung zwischen Leistung und Belohnung aus, wonach für erbrachte Arbeitsleistungen angemessene Gratifikationen in Form von Lohn oder Gehalt, beruflichem Aufstieg beziehungsweise Sicherheit des Arbeitsplatzes sowie Anerkennung und Wertschätzung gewährt werden“ (vgl. hier und im Folgenden Siegrist 2010, 69). Steht einer fortwährend hohen Verausgabung keine angemessene Belohnung gegenüber, kann dies bei betroffenen Beschäftigten zu ausgeprägten Stressreaktionen führen, die sich negativ auf ihre Gesundheit auswirken können. Vor diesem Hintergrund gewinnt die Frage der Lohngerechtigkeit gerade auch für Berufe mit einem hohen Anteil an interaktiver Arbeit an Dringlichkeit.

Interaktionsarbeit in ausgewählten Branchen

Alten- und Krankenpflege

Insgesamt 19,4 Millionen Menschen fanden 2018 als Patient*innen in Krankenhäusern Aufnahme (Statistisches Bundesamt o. J.) und 3,4 Millionen waren pflegebedürftig im Sinne des Pflegeversicherungsgesetzes (Statistisches Bundesamt 2018a). Diese Menschen wurden von über 1,5 Millionen professionell arbeitenden Pflegekräften in Deutschland versorgt (Statistisches Bundesamt 2018b, eigene Berechnungen).

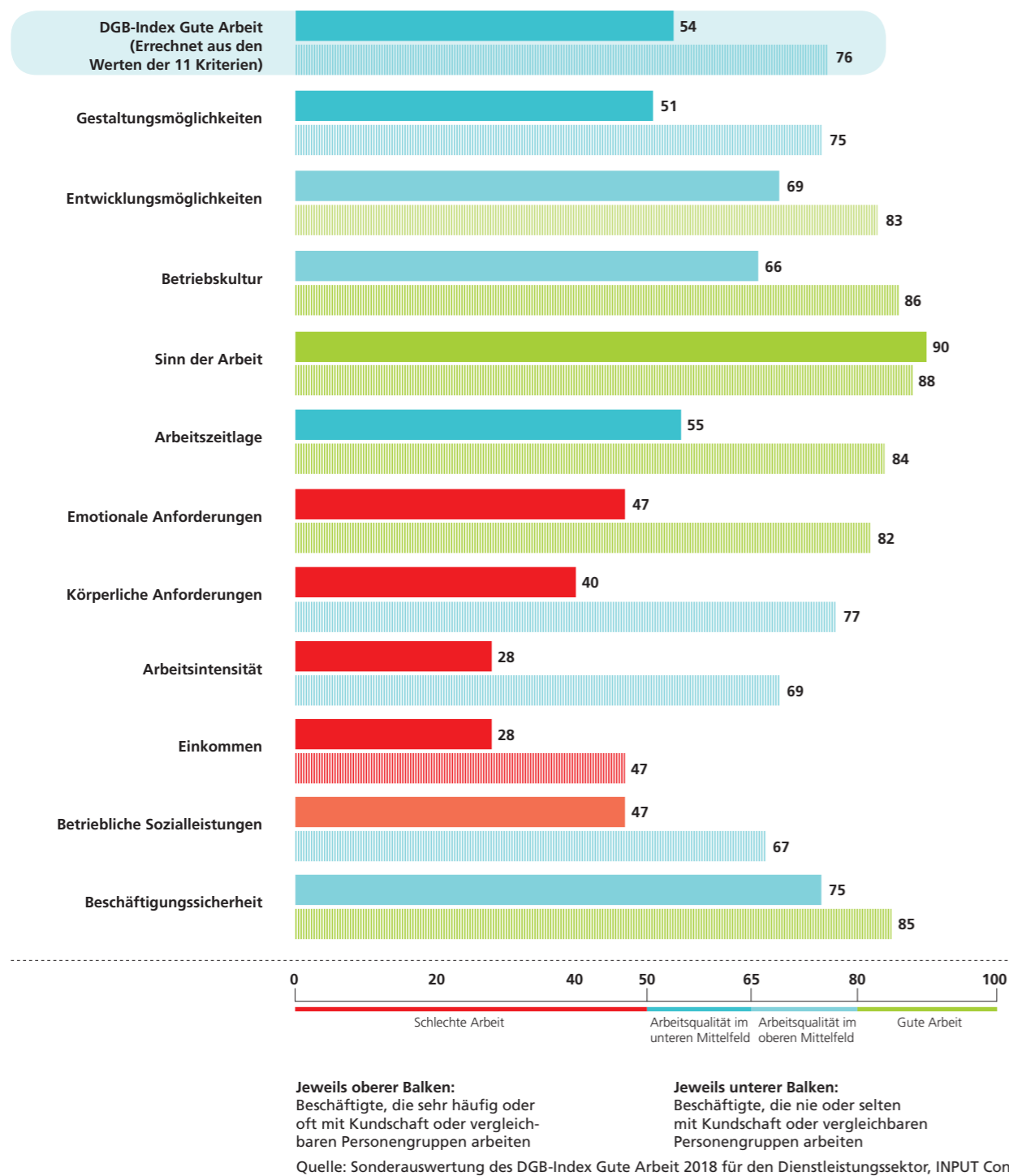
Der überwiegende Teil der Beschäftigten in der Pflegebranche leistet Interaktionsarbeit. Bei der Repräsentativumfrage gaben 89 Prozent der Beschäftigten in der Alten- und Krankenpflege⁵ an, sehr häufig oder oft im direkten Kontakt mit Patient*innen zu arbeiten. Naheliegenderweise gestaltet sich dies für die allermeisten Beschäftigten (98 Prozent) als persönlicher, d.h. direkter Kontakt von Face zu Face, durch Berührung, Ansprache etc., für deutlich kleinere Anteile (46 Prozent) auch oder nur auf telefonischem Weg oder schriftlich (14 Prozent).

Spezifika der Qualität interaktiver Arbeit in der Pflege

Abgesehen vom Sinn der Arbeit bewerten interaktiv Arbeitende im Vergleich zu nicht interaktiv Arbeitenden in der Pflege ihre Arbeitsbedingungen unter allen Kriterien als schlechter (vgl. Abb. 37). Besonders stark ausgeprägt sind die Unterschiede bei den Kriterien Arbeitsintensität (28 im Vergleich zu 69 Indexpunkten), Körperliche Anforderungen (40 gegenüber 77 Indexpunkten), Emotionale Anforderungen (47 gegenüber 82 Indexpunkten) und Arbeitszeitlage (55 im Vergleich zu 84 Indexpunkten). Auch die Gestaltungsspielräume der interaktiv Arbeitenden sind deutlich geringer. Dies hängt vermutlich mit einer Besonderheit von Interaktionsarbeit in diesem Bereich zusammen: 72 Prozent der Befragten geben an, bei der Ausführung ihrer Arbeit in (sehr) hohem Maß von den Wünschen der Patient*innen abhängig zu sein.

⁵ Ausgewertet wurde die Berufsklassifikation Pflegekräfte (8130, 8131, 8132, 8138, 821) im Gesundheitswesen (WZ 86), in Pflegeheimen (WZ 87) und im Sozialwesen (WZ 88).

Abb. 37 Der DGB-Index Gute Arbeit für die Beschäftigten in der Alten- und Krankenpflege im Vergleich zwischen sehr häufig/oft interaktiv Arbeitenden und nie/selten interaktiv Arbeitenden



Zu hohe Arbeitsintensität

Die Arbeitsintensität in der Pflege ist enorm hoch. So geben 82 Prozent der interaktiv Arbeitenden an, dass sie sich sehr häufig oder oft in der Arbeit gehetzt fühlen oder unter Zeitdruck stehen. 64 Prozent werden sehr häufig oder oft bei ihrer Arbeit gestört oder unterbrochen. Insgesamt 58 Prozent der Befragten sehen sich zu Abstrichen bei der Qualität ihrer Arbeit gezwungen, um ihr Arbeitspensum zu schaffen – ein erschreckendes Ergebnis eingedenk der Tatsache, dass es dabei um die Heilung, den Erhalt der Gesundheit und die Begleitung von Menschen in unterschiedlichen Stadien der Pflegebedürftigkeit geht. Insgesamt haben 49 Prozent der Befragten den Eindruck, dass sie in den vergangenen zwölf Monaten mehr Arbeit in der gleichen Zeit schaffen müssen als zuvor.

Die hohe Arbeitsintensität stellt für die Beschäftigten eine enorme Arbeitsbelastung dar. Zeit Online hat Krankenschwestern und Pfleger*innen in Krankenhäusern zu ihrer Arbeitssituation befragt. Hier einige Berichte, die das Empfinden der Betroffenen verdeutlichen (vgl. hier und im Folgenden Biermann 2018):

„Die Arbeit findet durchgehend unter großem zeitlichen Druck und mit fast täglichen Überstunden statt. In 95 Prozent der Fälle haben wir keine Pause, und wenn, dann nie die eigentlich vorgesehene halbe Stunde. Es bleibt keine Zeit zum Trinken oder für Toilettengänge. Dabei steht man durch viele onkologische Patient*innen und die Betreuung derer Angehöriger unter starker psychischer Belastung.“
 (Chirurgie)

„Man geht jeden Tag zur Arbeit, gibt sein Bestes, macht keine Pausen, um so viel wie möglich zu schaffen und den Patient*innen zu helfen, und geht trotzdem fast täglich mit einem schlechten Gewissen nach Hause.“
 (Intensivmedizin)

Stresstreiber

Als Ursache für den wachsenden Stress führen jeweils 81 Prozent der befragten interaktiv Arbeitenden in der Pflege fehlende Zeitressourcen und ein Übermaß an Dokumentationspflichten an (vgl. Abb. 38, Mehrfachnennungen möglich). Im Gespräch führt eine Krankenpflegerin die Problematik aus⁶. Man müsse oftmals abwägen, welche Aufgaben Priorität haben, weil sie häufig gleichzeitig anfallen, so etwa Notfallversorgung, Patient*innenaufnahme auf der Station, Telefonanrufe und die Betreuung von Angehörigen.

75 Prozent nennen als Ursache für die Zunahme des Arbeitsstresses eine zu knappe Personalbemessung. Von 59 Prozent der Befragten wird eine unrealistisch hohe Erwartungshaltung der Patient*innen angeführt. Dies passt zu den Befunden des Pflege-thermometers 2018: Danach sehen 55,4 Prozent der Befragten die Ursache für steigende arbeitsplatzbezogene Belastungen in herausfordernden Verhaltensweisen von Bewohner*innen (Isfort et al. 2018), 51,5 Prozent in aufwändiger Arbeit mit Angehörigen oder Konflikten mit ihnen (ebd.).

⁶ Der ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit hat für den Branchenteil der Studie Gespräche mit ver.di-Aktiven in den Fachbereichen geführt. Dabei ging es vor allem um die Frage, wie sich Probleme, die durch die Befragung offenbar werden, in der Praxis darstellen. Gesprächspartner*innen waren Beschäftigte, Betriebsrät*innen sowie der Bundesfachgruppenleiter Bankengewerbe.

Abb. 38 **Stresstreiber bei der Arbeit mit Patient*innen in der Alten- und Krankenpflege**

Der Anteil der interaktiv Arbeitenden, die sagen:
»Der Arbeitsstress nimmt sehr häufig oder oft zu, weil...«:



Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

Ein weiteres Problem: 86 Prozent der interaktiv Arbeitenden berichten, dass es bei ihrer Arbeit sehr häufig oder oft zu Situationen kommt, die sie nicht planen können. 34 Prozent von ihnen empfinden dies als (eher) stark belastend. Eine Kinderkrankenpflegerin auf einer Kinderintensivstation meint im Gespräch, man könne den Tag nicht planen, weil man nie wisse, wie sich die Patient*innen über den Tag entwickeln, ob Notfälle aufgenommen werden müssen oder Verlegungen stattfinden. Dies sei in der konkreten Situation sehr belastend, weil man den eigenen Ansprüchen kaum gerecht werden könne.

Enorme körperliche Anforderungen

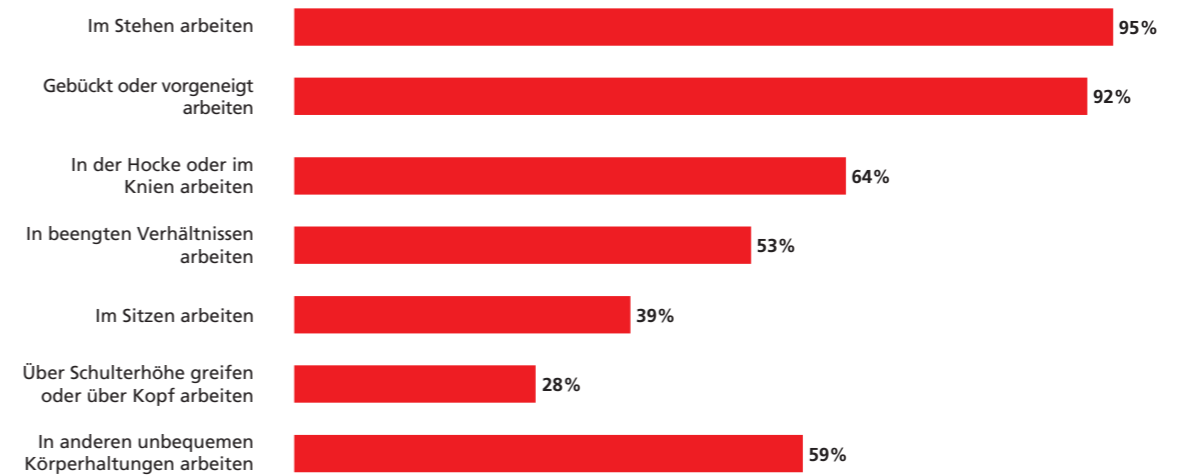
Die Arbeit in der Pflege ist nicht nur durch eine immense Arbeitsintensität geprägt, sondern auch durch hohe körperliche Anforderungen.

- 79 Prozent der interaktiv Arbeitenden geben an, dass sie bei ihrer Arbeit sehr häufig oder oft eine ungünstige Körperhaltung einnehmen müssen (vgl. hier und im Folgenden Abb. 39). 95 Prozent von ihnen müssen bei der Arbeit sehr häufig oder oft lange Stehen, 92 Prozent gebückt oder vorgeneigt arbeiten. Die Versorgung der Patient*innen erfordert es, dass die Beschäftigten ständig „auf den Beinen“ sind. Beim Waschen der Patient*innen, Messen des Blutdrucks oder Verbinden müssen die Beschäftigten zudem häufig vorgeneigt oder gebückt arbeiten.

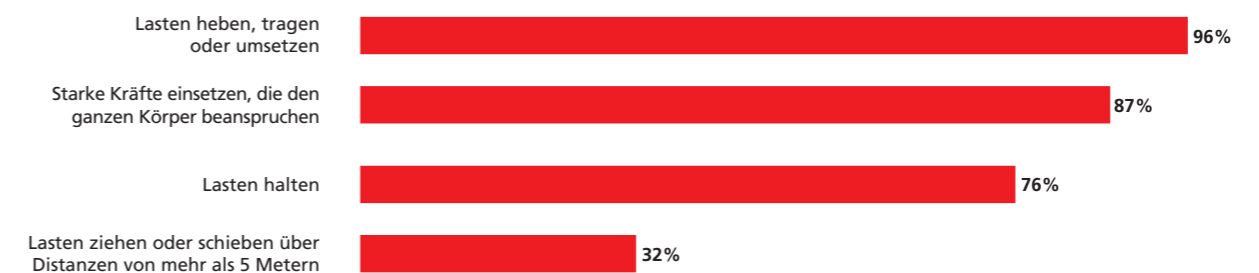
- 78 Prozent der interaktiv Arbeitenden in der Pflege müssen sehr häufig oder oft schwere körperliche Arbeit leisten. Diese besteht vor allem im Lasten heben, tragen oder umsetzen (96 Prozent der sehr häufig/oft körperlich schwer Arbeiten müssen dies) sowie im Arbeiten unter Einsatz starker Kräfte, die den ganzen Körper beanspruchen (87 Prozent). Beides hängt damit zusammen, dass Patient*innen bei der Pflege und medizinischen Versorgung häufig angehoben oder umgelagert werden müssen.
- 42 Prozent geben an, dass sie an ihrem Arbeitsplatz sehr häufig oder oft Lärm oder lauten Umgebungsgeräuschen ausgesetzt sind.

Abb. 39 **Körperliche Anforderungen bei Interaktionsarbeit in der Pflege im Detail**

Anteil der sehr häufig/oft in körperlich ungünstigen Haltungen Arbeitenden, die sehr häufig/oft:



Anteil der sehr häufig/oft körperlich schwer Arbeitenden, die sehr häufig/oft:



Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

Hohe emotionale Anforderungen

Die Arbeit in der Gesundheitsversorgung ist stark durch Empathie geprägt: „In der pflegerischen Interaktionsarbeit stellt das empathische Handeln sowohl das wichtigste Instrument als auch die größte Quelle für emotionale Belastungen im Berufsalltag von Pflegenden dar.“ (Vgl. hier und im Folgenden Kocks et al. 2017, 24; s. Anhang.) Die Besonderheit liegt in einem „hohen emotionalen Anforderungscharakter von Leid, Glück, Hoffnung und Enttäuschung“ (ebd.). Die Pflegenden erleben diese positiven wie auch belastenden Emotionen in ihrer Arbeit direkt durch die persönliche und oftmals auch durch körperliche Nähe gekennzeichnete Interaktionsarbeit. Die vorliegende Sonderauswertung bestätigt die hohen emotionalen Anforderungen in der Pflege. So geben 58 Prozent der interaktiv Arbeitenden an, dass es im Umgang mit Patient*innen sehr häufig oder oft zu negativen, psychisch belastenden Erlebnissen kommt. Doch lediglich 51 Prozent der Befragten bekommen von ihrem Arbeitgeber in (sehr) hohem Maß Unterstützung, damit sie die negativen Erlebnisse mit Patient*innen besser verkraften können. Eine Kinderkrankenpflegerin verdeutlicht die Belastungen an einem Beispiel. So sei der Tod von Säuglingen immer stark belastend, aber auch das Gefühl, dass man es hätte besser machen können, hätte mehr Zeit zur Verfügung gestanden. Es fehlten aber leider die Möglichkeiten, mit jemanden darüber zu reden, beispielsweise mit einer psychologischen Beratungsstelle.

46 Prozent der Befragten geben zudem an, ihre Gefühle bei der Arbeit sehr häufig oder oft verbergen zu müssen. 21 Prozent berichten, dass es sehr häufig oder oft zu Konflikten oder Streitigkeiten mit Patient*innen kommt; 20 Prozent haben den Eindruck, dass sie in der Arbeit sehr häufig oder oft herablassend oder respektlos behandelt werden. Eine Kinderkrankenpflegerin erzählt dazu, dass es vor allem mit den Eltern, weniger mit den Kindern, zu Streitigkeiten und Konflikten komme. Die Eltern reagierten häufig ungehalten, wenn nicht gleich auf ihre Wünsche eingegangen werden könne, weil wichtigere Dinge in dem Moment zu erledigen seien. Die Situation verschärfe sich, wenn sich Eltern bei den Ärzten beschwerten.

Die hohen emotionalen Belastungen in der Pflegearbeit können gesundheitliche Schäden verursachen: Mindestens 25 Prozent der Pflegekräfte sind von Burnout-Symptomen betroffen (vgl. hier und im Folgenden Kocks et al. 2017). Ebenso viele zeigen bedenklich hohe Werte emotionaler Erschöpfung.

Mehrfachbelastungen

Angesichts der vielfältigen Anforderungen, die interaktive Arbeit in der Pflege mit sich bringt, ist es kaum verwunderlich, dass 74 Prozent zu den Mehrfachbelasteten zählen (Definition „Mehrfachbelastung“ vgl. S. 8): Der Anteil liegt damit mehr als doppelt so hoch wie unter den interaktiv Arbeitenden im gesamten Dienstleistungssektor, wo er 34 Prozent beträgt (vgl. Kapitel Interaktionsarbeit und Mehrfachbelastung).

Mit 81 Prozent außerordentlich hoch ist unter den mehrfach belasteten Interaktionsarbeitenden im Pflegebereich auch der Anteil derjenigen, die nicht damit rechnen, dass sie unter den derzeitigen Anforderungen ihre Tätigkeit bis zum gesetzlichen Rentenalter ausüben können. Unter den Interaktionsarbeitenden ohne Mehrfachbelastung im Pflegebereich sind es demgegenüber 59 Prozent.

Problematische Arbeitszeitlage

Ein weiteres belastendes Moment interaktiver Pflegearbeit ist die Arbeitszeitlage:

- 47 Prozent sind ständig, weitere 25 Prozent regelmäßig, aber nicht jeden Tag, im Schichtdienst tätig, lediglich 26 Prozent leisten keine Schichtarbeit.
- 82 Prozent geben an, sehr häufig oder oft am Wochenende zu arbeiten.
- 69 Prozent arbeiten sehr häufig oder oft abends zwischen 18 Uhr und 23 Uhr.
- 34 Prozent arbeiten nachts zwischen 23 Uhr und 6 Uhr.

Hoch ist mit 44 Prozent auch der Anteil derjenigen, die für ihre Arbeit sehr häufig oder oft auch außerhalb ihrer regulären Arbeitszeit erreichbar sein müssen. Im Dienstleistungssektor insgesamt liegt der entsprechende Anteil mit 23 Prozent deutlich niedriger. Hinzu kommt: 21 Prozent der interaktiv im Pflegebereich Arbeitenden leisten sehr häufig oder oft unbezahlte Arbeit für ihren Betrieb.

Geringes Einkommen und eine Rente, die kaum zum Leben reicht

Lediglich 24 Prozent aller in der Pflege interaktiv Arbeitenden meinen, dass die Anforderungen, die ihre Arbeit mit sich bringt, in ihrem Einkommen Berücksichtigung finden. Auch angesichts ihrer Arbeitsleistungen halten nur 17 Prozent der interaktiv Arbeitenden ihr Einkommen für angemessen. (Zu einer Erklärung für diese Diskrepanz siehe Seite 42.)

Überdies fällt die Bewertung der Höhe des Einkommens und der erwarteten Rente, gemessen an dem zum Leben Nötigen, schlecht aus. 55 Prozent der Interaktionsarbeitenden in der Pflege geben an, von ihrem Einkommen nicht oder nur knapp leben zu können. Und insgesamt 86 Prozent gehen davon aus, dass ihre gesetzliche Rente „nicht ausreichen“ oder nur „gerade ausreichen“ wird.

Interaktive Arbeit in der Pflege braucht mehr Personal und gesundheitsfördernde Maßnahmen

In kaum einem anderen Beruf kommen die Beschäftigten den Menschen so nah wie in der Pflege. Das kann sehr zufrieden machen, es kann aber auch sehr belastend sein. Und wenn zu wenig Personal vorhanden ist und es in schwierigen Situationen keine Unterstützung gibt, kann die Arbeit auch krankmachen.

Die Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit legt die Probleme offen: Die Arbeitsintensität ist zu hoch. Deshalb braucht es verbindliche Vorschriften für die Personalausstattung. Und neben den körperlichen sind es auch die sozialen und emotionalen Anforderungen, die dringend angegangen werden müssen. Die Arbeitgeber haben eine Fürsorgepflicht. In vielen Altenpflegeeinrichtungen, ambulanten Diensten und Kliniken werden keine bzw. keine substanziellen Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt, obwohl das Arbeitsschutzgesetz die Arbeitgeber dazu verpflichtet. Dabei muss auch die psychische Belastung bei der Arbeit untersucht werden. Es ist ein Alarmzeichen, wenn die Hälfte der Pflegekräfte bei der Bewältigung negativer Erlebnisse in ihrer Arbeit keine ausreichende Unterstützung erfährt. Supervision ist das Mindeste, was Arbeitgeber anbieten müssen.

Dass im Gesundheitswesen an sieben Tagen in der Woche rund um die Uhr gearbeitet werden muss, daran kann man nichts ändern. Und dass Wechselschichtarbeit körperlich hochgradig belastend wirkt und regelmäßiges Arbeiten an den Wochenenden für das Familienleben und die sozialen Kontakte nicht gerade förderlich ist, ist bekannt. Besonders wichtig ist es, alles zu tun, um diese Härten abzumildern. Ein verlässlicher Dienstplan ist dafür zentral. Und dann ist da das wichtige Thema der fairen Bezahlung für die anspruchsvolle Pflegearbeit. Viele Beschäftigte sind mit ihrem Einkommen unzufrieden. Auch bei unseren Tarifverträgen gibt es noch einiges, was wir gemeinsam durchsetzen wollen. Oft sind es genau diejenigen, die besonders wenig verdienen, die noch nicht den Schutz eines Tarifvertrags genießen.

Es ist gut, wenn sich immer mehr Beschäftigte im Gesundheits- und Sozialwesen gewerkschaftlich organisieren und für ihre eigenen Interessen eintreten. Mit unserem Einsatz für Aufwertung und Entlastung haben wir schon eine ganze Menge angeschoben. Wir lassen nicht locker, bis wir am Ziel sind.

Sylvia Bühler
Mitglied des ver.di-Bundesvorstandes und
Bundesfachbereichsleiterin Gesundheit,
Soziale Dienste, Wohlfahrt und Kirche

Einzelhandel

Der Einzelhandel ist eine der beschäftigungsintensivsten Branchen: 2018 waren hier über 3 Millionen Menschen beschäftigt (Statista 2019). Insgesamt geben im Einzelhandel⁷ über drei Viertel der befragten Beschäftigten an (76 Prozent), interaktiv zu arbeiten. Dies geschieht bei der großen Mehrheit in Form des persönlichen Kundenkontakts (95 Prozent), deutlich seltener auf telefonischem Weg (36 Prozent) und schriftlich (10 Prozent).

Spezifika der Qualität interaktiver Arbeit im Einzelhandel

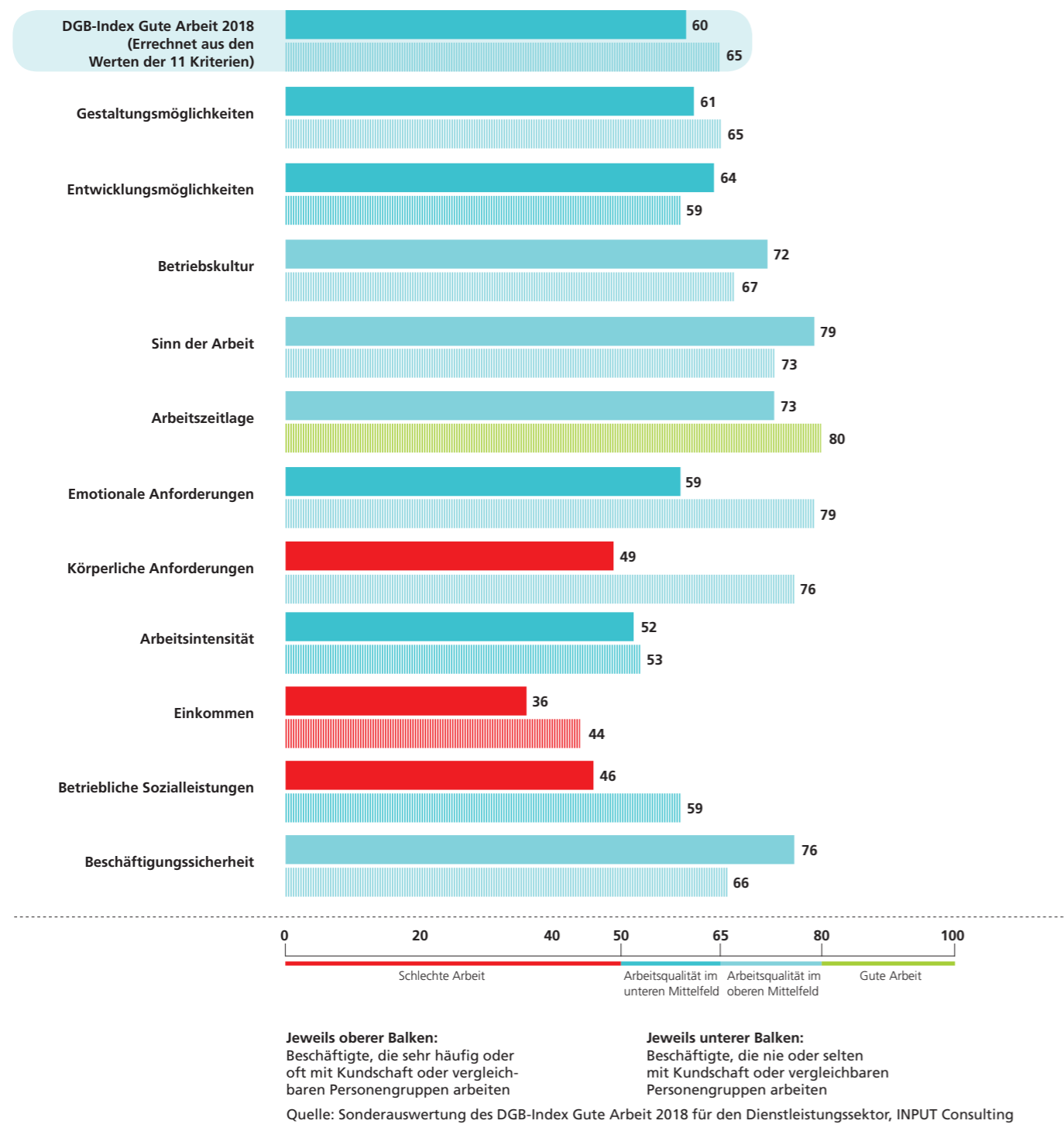
Im Einzelhandel bewerten interaktiv Arbeitende ihre Arbeitsbedingungen im Vergleich zu nicht interaktiv Arbeitenden unter sieben von elf Kriterien als schlechter (vgl. Abb. 40). Unter den vergleichsweise besseren Bewertungen fallen die für die Kriterien Beschäftigungssicherheit und Sinn der Arbeit ins Auge. Von den interaktiv Arbeitenden macht sich ein geringerer Anteil Sorgen, den Arbeitsplatz zu verlieren (9 Prozent im Vergleich zu 18 Prozent), sie befürchten auch weniger häufig, dass ihr Arbeitsplatz beispielsweise durch organisatorische Veränderungen oder neue Technologien überflüssig wird (8 Prozent gegenüber 34 Prozent). Die dazu befragte Betriebsratsvorsitzende eines SB-Warenhauses⁸ erläutert, dass es auf der (Laden-) Fläche, im reinen Verkauf, wenig Personal gebe und dieses verschiedene Abteilungen betreuen müsse. Darüber hinaus könnten sie durch ihren Umgang mit der Kundschaft deren Bindung an das Warenhaus stärken. Dadurch fühlten sich die Verkäufer*innen geschätzt und glaubten, dass ihre Arbeit anders als bei Büroarbeit nicht so einfach durch Maschinen zu ersetzen sei. Ähnlich sei es beim Kassenspersonal. Die Kolleg*innen dort seien die Letzten, die mit dem Kund*innen Kontakt hätten, und könnten deren Bindung an den Laden erhöhen, wenn sie ihren Job gut machten.

Unter den interaktiv Arbeitenden der Branche ist der Anteil derjenigen höher, die den Eindruck haben, mit ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten, als unter nicht interaktiv Arbeitenden (56 Prozent gegenüber 38 Prozent laut dem Zahlenverhältnis). Deutlich größer ist unter den interaktiv Arbeitenden auch der Anteil derer, die mit ihrer Tätigkeit einen wichtigen Beitrag für ihren Betrieb zu leisten meinen (94 Prozent im Vergleich zu 74 Prozent). Auch identifizieren sie sich eher mit ihrer Arbeit als nicht interaktiv arbeitende Beschäftigte (76 Prozent gegenüber 64 Prozent).

⁷ Ausgewertet wurde der Einzelhandel ohne Handel mit Kraftfahrzeugen (Wirtschaftszweig 47).

⁸ Der ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit hat für den Branchenteil der Studie Gespräche mit ver.di-Aktiven in den Fachbereichen geführt. Dabei ging es vor allem um die Frage, wie sich Probleme, die durch die Befragung offenbar werden, in der Praxis darstellen. Gesprächspartner*innen waren Beschäftigte, Betriebsrät*innen sowie der Bundesfachgruppenleiter Bankengewerbe.

Abb. 40 Der DGB-Index Gute Arbeit für die Beschäftigten des Einzelhandels im Vergleich zwischen sehr häufig/oft interaktiv Arbeitenden und nie/selten interaktiv Arbeitenden



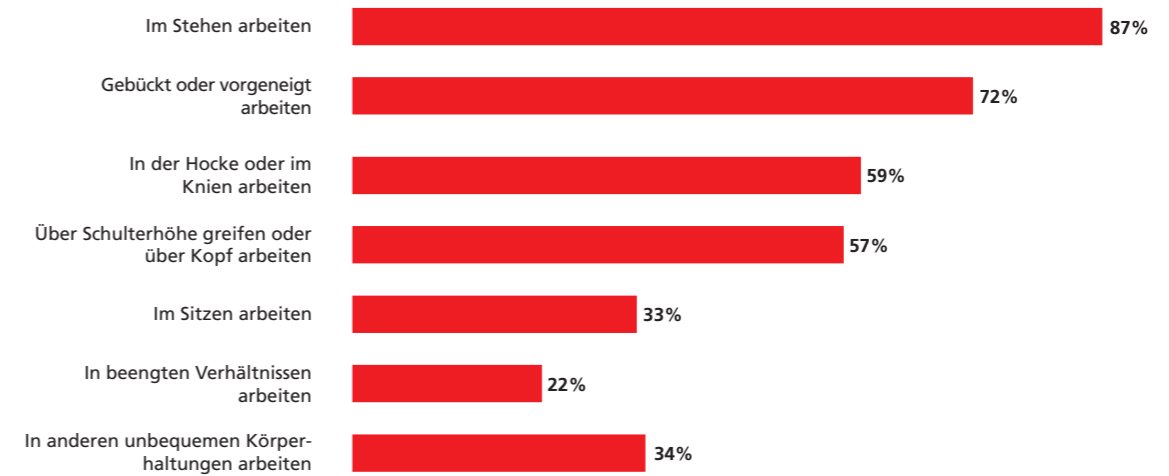
Dagegen schneidet die Arbeitsqualität interaktiv Arbeitender im Vergleich zu nicht interaktiv Beschäftigten vor allem unter den Kriterien Körperliche Anforderungen, Emotionale Anforderungen, Betriebliche Sozialleistungen, Einkommen und Rente sowie Arbeitszeitlage schlechter ab. Dies wird im Folgenden näher ausgeführt.

Sehr hohe körperliche Anforderungen

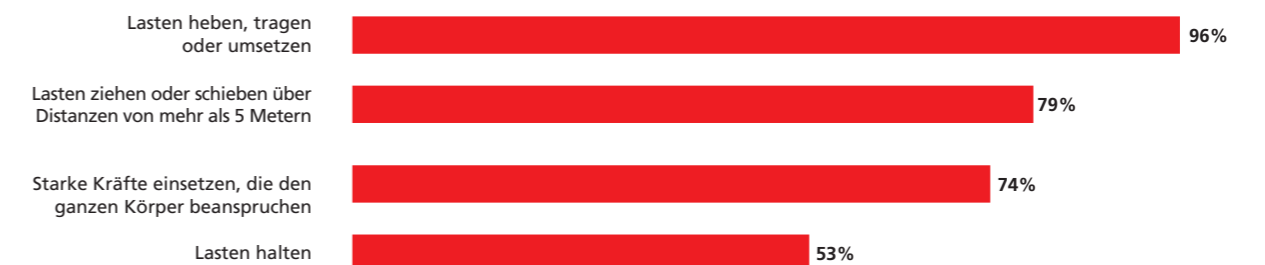
71 Prozent der interaktiv Arbeitenden im Einzelhandel geben an, sehr häufig oder oft ungünstige Körperhaltungen bei ihrer Arbeit einnehmen zu müssen. Unter den nicht interaktiv Arbeitenden liegt dieser Anteil mit 38 Prozent deutlich niedriger. In welchen Formen dies geschieht, zeigt Abbildung 41. Zudem leisten 56 Prozent der interaktiv Arbeitenden im Einzelhandel sehr häufig oder oft schwere körperliche Arbeit.

Abb. 41 Körperliche Anforderungen bei Interaktionsarbeit im Einzelhandel im Detail

Anteil der sehr häufig/oft in körperlich ungünstigen Haltungen Arbeitenden, die sehr häufig/oft:



Anteil der sehr häufig/oft körperlich schwer Arbeitenden, die sehr häufig/oft:



Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

Hohe emotionale Anforderungen sowie Mehrfachbelastungen

Interaktionsarbeit im Einzelhandel erfordert ein hohes Maß an Emotions- und Gefühlsarbeit, insbesondere im „personenbedienten“⁹ Einzelhandel (vgl. hier und im Folgenden Böhle et al. 2015a). Dabei haben es die Beschäftigten nicht immer nur mit netter Kundschaft zu tun. Auch schwierige Kund*innen müssen mit Freundlichkeit und Höflichkeit bedient werden. Dies erfordert nicht nur Gefühlsarbeit an den Kund*innen, sondern auch einen professionellen Umgang mit den eigenen Gefühlen. So geben 47 Prozent der befragten Beschäftigten mit Interaktionsarbeit an, ihre Arbeit verlange sehr häufig oder oft von ihnen, dass sie ihre Gefühle verbergen. Die besagte Betriebsratsvorsitzende eines Verbrauchermarkts erklärt im Gespräch, es sei ein großes Problem, sich während der Arbeit verstellen zu müssen. Es gebe Menschen, da empfinde man Antipathie. Die müsse man zurückdrängen, um mit dem Kunden überhaupt eine gute Interaktionsebene zu bekommen. Das sei besonders dann belastend, wenn eigene Gefühle unterdrückt werden müssten, beispielsweise bei einem Todesfall in der Familie oder ähnlichem.

Zudem berichten 15 Prozent der Interaktionsarbeitenden von Konflikten mit der Kundschaft. Ein Fünftel sieht sich sehr häufig oder oft herablassender Behandlung ausgesetzt. Gerade auch die Beschäftigten an der Kasse seien davon betroffen, so die Einschätzung der dazu befragten Betriebsratsvorsitzenden eines Discounters. Sie berichtet davon, dass kürzlich ein Kunde eine Kassiererin angepöbelt habe, weil der Scanner ausgefallen sei. Der Mann sei wütend geworden und habe die Kollegin angeschrien, sie sei „wohl zu blöd“. Solche Situationen erzeugten psychischen Stress, den die Kolleg*innen mit nach Hause tragen würden. Die Beschäftigten seien den Launen der Kund*innen ausgesetzt. Ähnlich äußert sich auch ein Betriebsrat aus dem Lebensmitteleinzelhandel, der meint, an der Kasse bekäme man alles ab, beispielsweise wenn die Kundschaft eine Ware im Laden nicht findet. Gleichwohl müssen die Beschäftigten einen guten Eindruck im Sinne des Unternehmens hinterlassen. Zumal die Zahl der Aufgaben zunehme, wie beispielsweise Warenkontrolle, Paybackpunkte abfragen etc., wäre mehr Personal sehr hilfreich.

Nicht selten komme es im beruflichen Alltag zu angsterregenden Situationen, so die Betriebsratsvorsitzende eines Verbrauchermarktes. Es herrsche oft Angst vor aggressiven Kund*innen, gerade auch in Folge der langen Öffnungszeiten oder wenn Beschäftigte allein im Laden seien. Kolleg*innen, die herablassend behandelt wurden, schämen sich oftmals gegenüber Kolleg*innen, weil sie es zulassen mussten, dass Kund*innen in der Öffentlichkeit auf erniedrigende Weise mit ihnen umgegangen seien.

Stark verbreitet ist im Einzelhandel die Kombination von hohen körperlichen und psychischen Belastungen. 54 Prozent der interaktiv Arbeitenden gehören zu den Mehrfachbelasteten.¹⁰

Atypische Arbeitszeitlage

Interaktiv Arbeitende im Einzelhandel sind häufig in Stunden und an Tagen tätig, an denen andere Menschen nicht arbeiten müssen. Besonders weit verbreitet ist Wochenendarbeit (68 Prozent sehr häufig oder oft) und Abendarbeit in der Zeit zwischen 18 und 22 Uhr (42 Prozent). Im Einzelhandel erfasst also der Begriff „atypisch“ die Arbeitssituation der Beschäftigten schon nicht mehr – was in anderen Branchen eher eine Ausnahme bildet, gehört hier zum Regelfall. Nachtarbeit gibt es dagegen kaum (4 Prozent). Ein Viertel der Beschäftigten mit Wochenendarbeit geben an, dies als stark bzw. eher stark belastend zu empfinden. 36 Prozent der Befragten arbeiten ständig oder regelmäßig im Schichtdienst.

⁹ Beim „personenbedienten“ Einzelhandel stehen die Beratung und Betreuung der Kund*innen im Mittelpunkt. Demgegenüber übernimmt im „selbstbedienten“ Einzelhandel die Kund*innen selbstständig den Einkauf, die Kontakte zu Beschäftigten sollen auf ein Minimum beschränkt sein.

¹⁰ Zur Definition „Mehrfachbelastung“ siehe Seite 35.

Stresstreiber

Mehr als die Hälfte der interaktiv Arbeitenden im Einzelhandel berichten, sehr häufig oder oft bei der Arbeit hetzen zu müssen oder unter Zeitdruck zu stehen (53 Prozent). Als Ursachen für den wachsenden Arbeitsstress nennen 43 Prozent Zeitmangel (vgl. Abb. 42, Mehrfachnennungen möglich), 41 Prozent eine zu knappe Personalbemessung, 40 Prozent unrealistisch hohe Erwartungshaltungen der Kund*innen, 25 Prozent einen zu hohen Dokumentationsaufwand und 23 Prozent zu geringe Handlungsspielräume.

Abb. 42 Stresstreiber bei der Arbeit mit Kundschaft im Einzelhandel

Der Anteil der interaktiv Arbeitenden, die sagen:
»Der Arbeitsstress nimmt sehr häufig oder oft zu, weil...«:



Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

Die teils unrealistisch hohen Erwartungshaltungen der Kundschaft sind in Zusammenhang damit zu sehen, dass 69 Prozent der interaktiv Arbeitenden im Einzelhandel meinen, sie seien bei der Ausführung ihrer Arbeit in (sehr) hohem Maße von deren Wünschen abhängig. Ursachen für die meisten Konflikte mit Kund*innen sind mangelnde Personalressourcen: „Durch die faktische Diskrepanz zwischen den Erwartungen von Kunden an eine persönliche Dienstleistung und den tatsächlich zur Verfügung stehenden zeitlichen Ressourcen zur Erfüllung dieser Erwartungen entstehen häufig Konflikte mit Kunden oder zumindest konfliktvolle Situationen“ (vgl. hier und im Folgenden Voss-Dahm 2002, 502). Insbesondere in Selbstbedienungsgeschäften geraten die Beschäftigten leicht in ein Dilemma: Wenn sie auf Kundenwünsche eingehen, vernachlässigen sie ihre eigentlichen Aufgaben; gehen sie auf die Kundenanfragen nicht ein, verstoßen sie möglicherweise gegen Arbeitsanweisungen und riskieren Beschwerden der Kundschaft (vgl. hier und im Folgenden Flüchter et al. 2018). Bei dem Versuch, beiden Anforderungen gerecht zu werden, entstehen Stress und

Zeitdruck. Voss-Dahm (2002, 502) resümiert daher: „Die Begrenzung der quantitativen sowie der qualitativen Ressourcen zur Gewährleistung eines hohen Maßes an Kundenorientierung führen in Verbindung mit Erwartungen der Kunden, ihre individuellen Präferenzen in hohem Maße berücksichtigt zu wissen, in eine prekäre Anforderungssituation: Auf der einen Seite werden sie von den Unternehmen aufgefordert, die persönliche Dienstleistung am Kunden in ihrer Arbeit besonders stark in den Vordergrund zu stellen, auf der anderen Seite werden die Ressourcen, die zur Bereitstellung einer qualitativvollen persönlichen Dienstleistung notwendig sind, systematisch reduziert.“

Zudem ist die Arbeitssituation oftmals von Unwägbarkeiten geprägt. So geben 63 Prozent der befragten Beschäftigten im Einzelhandel an, dass sie sehr häufig oder oft in Situationen zu bestehen haben, die sie nicht planen können. Diese Anforderung empfinden 19 Prozent der Betroffenen als (eher) stark belastend.

Bewertungen zu Einkommen und Rente

Lediglich 16 Prozent der befragten interaktiv Arbeitenden im Einzelhandel sind der Meinung, dass die Anforderungen, die ihre Arbeit mit Kund*innen mit sich bringt, in (sehr) hohem Maß bei ihrem Einkommen berücksichtigt werden. Auch eine Minderheit, aber immerhin 44 Prozent der Interaktionsarbeitenden halten ihr Einkommen für angemessen, wenn sie an ihre Arbeitsleistung denken (für eine Erklärung zu dieser Differenz vgl. S. 42). Unter den nicht interaktiv Arbeitenden sind dies 50 Prozent.

Größer sind die Unterschiede bei der Bewertung des Einkommens unter dem Aspekt der Auskömmlichkeit. Dazu geben 66 Prozent der befragten Interaktionsarbeitenden an, nicht oder gerade von ihrem Einkommen leben zu können. Bei nicht interaktiv Arbeitenden liegt dieser Anteil mit 40 Prozent deutlich niedriger. Diese Differenz dürfte u.a. darauf zurückzuführen sein, dass: unter den Interaktionsarbeitenden im Einzelhandel der Anteil der Beschäftigten mit „komplexen Spezialistentätigkeiten“¹¹ oder „hochkomplexen Tätigkeiten“¹² im Vergleich zu nicht interaktiv Arbeitenden deutlich niedriger liegt (6 Prozent im Vergleich zu 27 Prozent).

¹¹ Spezialistentätigkeiten sind Tätigkeiten, für die man üblicherweise eine Meister- oder Techniker Ausbildung oder den Abschluss einer Fachakademie, Berufsakademie oder einen Bachelorabschluss braucht.

¹² Hochkomplexe Tätigkeiten sind Tätigkeiten, für die man üblicherweise eine Hochschulbildung mit Master, Diplom, Magister, Staatsexamen oder Promotion braucht.

Hohe Anforderungen, allzu wenig Anerkennung – das muss sich dringend ändern

Die über drei Millionen Beschäftigten im Einzelhandel tragen mit ihrer Arbeit einen wichtigen Teil für das Funktionieren und den Zusammenhalt unserer Gesellschaft bei. Sie sind dabei hohen körperlichen Anstrengungen, emotionalen Anforderungen und Mehrfachbelastungen ausgesetzt. Das Heben und Schleppen von Ware, die zufriedenstellende Beratung von nicht immer freundlichen Kund*innen, die stete Erwartung an Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft sowie neue technische Entwicklungen im Lager und Verkauf stellen in ihrer Gesamtheit und Gleichzeitigkeit hohe Anforderungen an die Beschäftigten der Branche.

Die Interaktionsarbeit im Handel erfordert ein hohes Maß an Emotions- und Gefühlsarbeit im direkten Verkaufsgespräch sowie bei Reklamationen und Beschwerden der Kund*innen – soziale Kompetenz wird gefordert, aber nicht ausreichend gewürdigt. Die Kasse, die Theke und die Verkaufsfläche sind Räume, in denen die Beschäftigten mehr oder weniger unter ständiger Beobachtung stehen und ein hohes Maß an Selbstkontrolle aufbringen müssen. Dazu kommen die Anforderungen an Geschick und Schnelligkeit beim Bedienen der Technik des Kassensystems. Durch die Auswirkungen der Digitalisierung, gut informierte Kund*innen, veränderte Vertriebskanäle, neu strukturierte Abläufe und Prozesse erhält auch die Interaktionsarbeit weitere Facetten. Die Interaktion Mensch – Mensch wird dabei häufig zu einer Beziehung Mensch – Technik – Mensch. Damit steigen die Anforderungen weiter.

Die Menschen, die diese Arbeit tagtäglich leisten, haben Respekt und Anerkennung verdient. Dazu gehören insbesondere existenzsichernde Einkommen, durch die auch die besonderen Herausforderungen interaktiver Arbeit honoriert werden, geregelt durch Tarifverträge. Aber auch Gute Arbeit insgesamt: eine Wochenarbeitszeit, die zu den Beschäftigten passt und Planung ermöglicht; gesundheitsförderliche präventive Maßnahmen der Führungskräfte im Handel sowie der arbeitsfreie Sonntag zur Erholung. Wichtig ist, dass die Handelsbeschäftigten ihre Arbeit gerne tun und vor allem gesund bis zum Rentenalter bewältigen können.

Stefanie Nutzenberger
Mitglied des ver.di-Bundesvorstandes und
Bundesfachbereichsleiterin Handel

Finanz- und Versicherungsdienstleistungen

Der Finanz- und Versicherungsdienstleistungssektor hat 1,3 Millionen Erwerbstätige. Insgesamt geben dort 63 Prozent der Befragten an, interaktiv zu arbeiten.¹³ Der Kontakt mit Kund*innen erfolgt bei nahezu allen auf telefonischem Weg (98 Prozent der interaktiv arbeitenden Beschäftigten sind auf diese Weise aktiv), aber auch der schriftliche und der persönliche Kontakt sind für die allermeisten (83 bzw. 72 Prozent) eine übliche Praxis.

Spezifika der Qualität interaktiver Arbeit in den Finanzdienstleistungen und Versicherungen

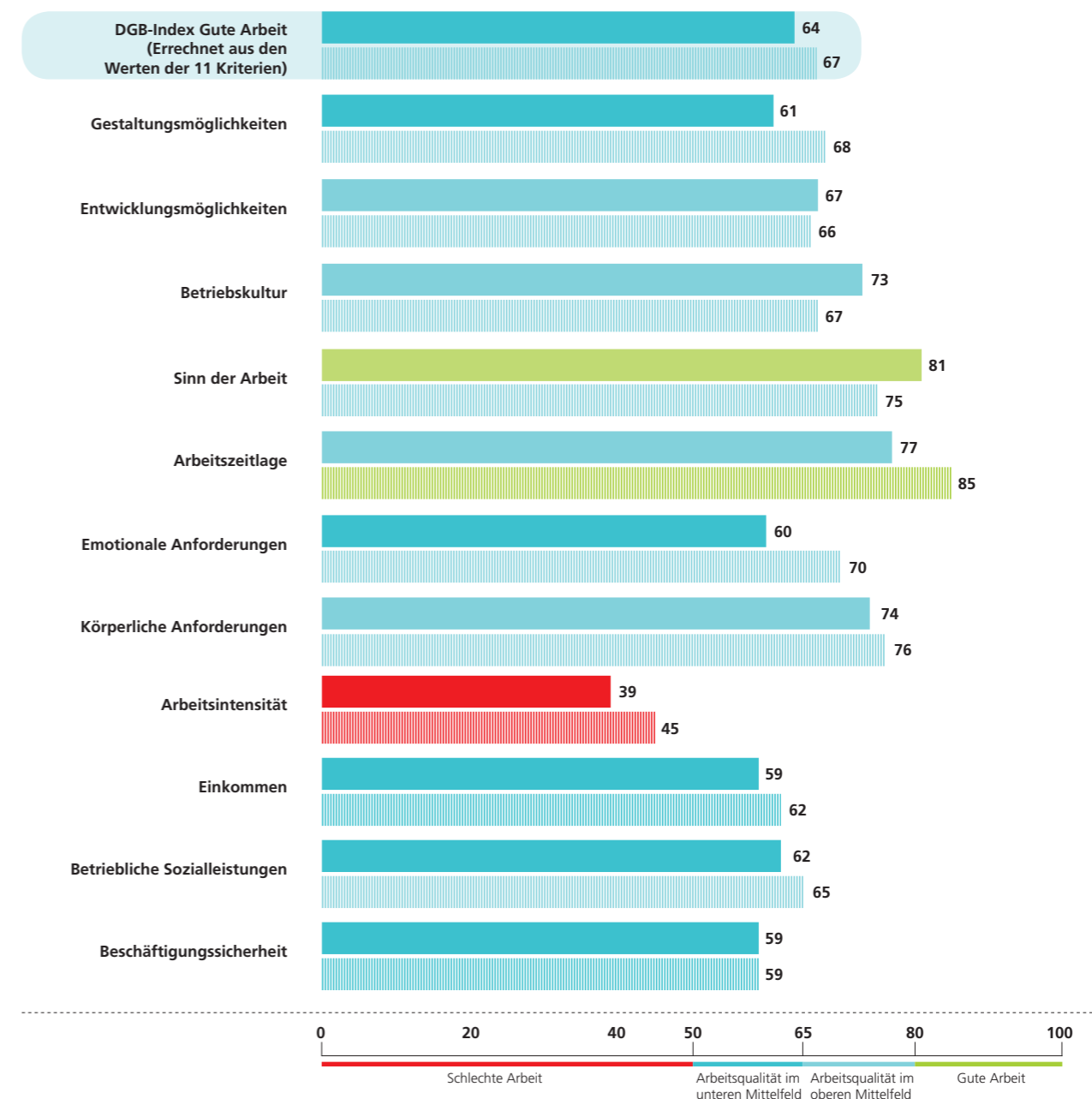
Auch im Finanzdienstleistungssektor haben interaktiv Arbeitende unter sieben der elf Qualitätskriterien – teils erheblich – schlechtere Arbeitsbedingungen als nicht interaktiv Arbeitende (vgl. Abb. 43). Bessere Bewertungen gibt es insbesondere für den Sinn der Arbeit und die Betriebskultur. So sehen interaktiv Tätige in ihrer Arbeit eher einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft als nicht interaktiv Arbeitende der Branche (67 Prozent im Vergleich zu 42 Prozent). Zudem identifiziert sich auch ein höherer Anteil mit der eigenen Arbeit (95 Prozent gegenüber 84 Prozent). Sie erfahren in ihrer Arbeit eher Wertschätzung durch ihre Vorgesetzten (85 Prozent gegenüber 75 Prozent), erhalten insgesamt mehr Hilfe und Unterstützung von ihren Kolleginnen und Kollegen (95 Prozent im Vergleich zu 85 Prozent). Auch erleben sie eher ein Meinungsklima, in dem Probleme offen angesprochen werden (61 Prozent gegenüber 42 Prozent). Außerdem liegt der Anteil derjenigen höher, die rechtzeitig über wichtige Entscheidungen, Veränderungen oder Pläne informiert werden (77 Prozent im Vergleich zu 58 Prozent).

Als schlechter bewerten interaktiv Arbeitende im Vergleich zu nicht interaktiv Arbeitenden ihre Arbeitsbedingungen insbesondere unter den Kriterien Emotionale Anforderungen (10 Punkte weniger), Arbeitszeitlage (ein Minus von 8 Punkten), Gestaltungsmöglichkeiten (7 Punkte weniger) und Arbeitsintensität (ein Minus von 6 Punkten).

Hohe emotionale Anforderungen

31 Prozent der interaktiv Arbeitenden der Branche geben an, bei der Arbeit sehr häufig oder oft ihre Gefühle verbergen zu müssen (vgl. Abb. 44). Insbesondere Vertriebsmitarbeiter „stehen in einer konflikträchtigen intermediären Position zwischen dem Unternehmen und der Kundschaft und sind von beiden Seiten einem starken Erwartungsdruck ausgesetzt.

Abb. 43 Der DGB-Index Gute Arbeit für die Beschäftigten der Branche Finanz- und Versicherungsdienstleistungen im Vergleich zwischen sehr häufig/oft interaktiv Arbeitenden und nie/selten interaktiv Arbeitenden



Jeweils oberer Balken:
Beschäftigte, die sehr häufig oder oft mit Kundschaft oder vergleichbaren Personengruppen arbeiten

Jeweils unterer Balken:
Beschäftigte, die nie oder selten mit Kundschaft oder vergleichbaren Personengruppen arbeiten

Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

¹³ Ausgewertet wurden Finanzdienstleistungen (Wirtschaftszweig 64: Erbringung von Finanzdienstleistungen), Versicherungen, Rückversicherungen und Pensionskassen (WZ 65) und mit Finanz- und Versicherungsdienstleistungen verbundene Tätigkeiten (WZ 66).

Die Erfüllung der Organisationsaufgabe unter der Nebenbedingung der als selbstverständlich vorausgesetzten ‚Kundenorientierung‘ verlangt den Beschäftigten in hohem Maße ab, dass sie auf der Gefühlsebene eine energieaufwändige Separierung zwischen ihrem ‚Selbst‘ und der Rolle herbeiführen, die sie gegenüber der Kundschaft im Sinne der Organisation zu spielen haben.“ (Breisig et al. 2010, 107). Unabhängig davon, wie sie sich fühlen, „haben sie stets freundlich, kompetent und vertrauenswürdig zu erscheinen“ (ebd.). 21 Prozent geben an, es komme sehr häufig oder oft zu Konflikten oder Streitigkeiten mit Kund*innen. Der dazu befragte Bundesfachgruppenleiter Bankgewerbe von ver.di¹⁴ erläutert das Problem wie folgt. Es herrsche eine starke Verkaufsorientierung, wobei das Vertriebsziel nicht unbedingt mit den Kundenbedürfnissen übereinstimme. Der Vertriebsdruck steige immer stärker an, es gehe darum, Vorgaben einzuhalten, beispielsweise eine bestimmte Anzahl an Versicherungen abzuschließen oder ein bestimmtes Kreditvolumen zu erreichen. Gleichzeitig informierten sich die Kund*innen vor Beratungsgesprächen immer häufiger im Internet und seien seit der Finanzkrise deutlich misstrauischer gegenüber den Berater*innen.

Abb. 44 **Emotionale Anforderungen, denen interaktiv Arbeitende in den Finanz- und Versicherungsdienstleistungen sehr häufig oder oft ausgesetzt sind**

„Wie häufig verlangt es Ihre Arbeit von Ihnen, dass Sie Ihre Gefühle verbergen?“



„Wie häufig kommt es bei Ihrer Arbeit zu Konflikten oder Streitigkeiten mit Kund*innen?“



Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

Hohe Arbeitsintensität

74 Prozent der interaktiv Arbeitenden in der Finanzdienstleistungsbranche geben an, sehr häufig oder oft bei der Arbeit gestört oder unterbrochen zu werden (vgl. Abb. 45). Dies komme nicht zuletzt durch häufige Kundenanrufe zustande, die oftmals in Großraumbüros entgegengenommen werden müssten und dadurch auch die Kolleg*innen störten, so der befragte Bundesfachgruppenleiter. 70 Prozent der Befragten sagen, dass sie sich sehr häufig oder oft bei der Arbeit gehetzt fühlen oder unter Zeitdruck stehen. Insgesamt haben 46 Prozent der interaktiv Arbeitenden den Eindruck, dass sie in den letzten 12 Monaten mehr Arbeit in der gleichen Zeit als zuvor schaffen mußten. 24 Prozent der Befragten sehen sich gezwungen, sehr häufig oder oft Abstriche bei der Qualität ihrer Arbeit zu machen, um ihr Arbeitspensum zu schaffen.

¹⁴ Der ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit hat für den Branchenteil der Studie Gespräche mit ver.di-Vertretern in den Fachbereichen geführt. Dabei ging es vor allem um die Frage, wie sich Probleme, die durch die Befragung offenbar werden, in der Praxis darstellen. Gesprächspartner*innen waren Beschäftigte, Betriebsrät*innen sowie der Bundesfachgruppenleiter Bankgewerbe.

Abb. 45 **Die Arbeitsqualität von interaktiv Arbeitenden in den Finanz- und Versicherungsdienstleistungen unter Aspekten der Arbeitsintensität – Der Anteil der Sehr häufig/Oft-Antworten**

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



„Wie häufig fühlen Sie sich bei Ihrer Arbeit gehetzt oder stehen unter Zeitdruck?“



„Haben Sie den Eindruck, dass Sie in den letzten 12 Monaten mehr Arbeit in der gleichen Zeit als vorher schaffen müssen?“



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



„Wie häufig erledigen Sie außerhalb Ihrer normalen Arbeitszeit unbezahlte Arbeit für Ihren Betrieb?“



Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

Stresstreiber

Als Ursachen für die Zunahme des Stresses bei ihrer Arbeit mit Kund*innen (vgl. Abb. 46) führen 50 Prozent der Beschäftigten den Mangel an Zeittressourcen an und 47 Prozent, dass sie zu viel Zeit für die Dokumentation verwenden müssten. Der Umfang der Dokumentationspflichten sei durch die Einführung entsprechender Regularien nach der Finanzkrise deutlich angestiegen, so der Bundesfachgruppenleiter im Gespräch. Demnach müssen die Mitarbeiter*innen während der Beratung Formulare ausfüllen, wodurch der Aufwand erhöht wird, was aber auch Kund*innen häufig irritiert. Außerdem führen die gesteigerten Dokumentationspflichten zu mehr Vor- und Nacharbeit.

Weitere Stresstreiber: 39 Prozent der interaktiv Arbeitenden der Branche nennen eine zu knappe Personalbemessung und 37 Prozent eine unrealistisch hohe Erwartungshaltung der Kund*innen. Die unrealistisch hohen Erwartungshaltungen der Kund*innen sind vor dem Hintergrund zu betrachten, dass 72 Prozent der interaktiv Arbeitenden sich bei der Ausführung ihrer Arbeit in (sehr) hohem Maß von den Wünschen der Kund*innen abhängig sehen. 17 Prozent empfinden dies als (eher) stark belastend. 58 Prozent der Befragten geben an, es komme in ihrer Arbeit sehr häufig oder oft zu Situationen, die sie nicht planen können. Dies nehmen jedoch lediglich 11 Prozent als (eher) stark belastend wahr.

Abb. 46 **Stresstreiber bei der Arbeit mit Kundschaft bei Finanz- und Versicherungsdienstleistungen**

Der Anteil der interaktiv Arbeitenden, die sagen:
»Der Arbeitsstress nimmt sehr häufig oder oft zu, weil...«:



Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

Abendarbeit, unbezahlte Arbeit, Einkommen

Während von den nicht interaktiv Arbeitenden des Finanzdienstleistungssektors 20 Prozent sehr häufig oder oft abends zwischen 18 und 23 Uhr arbeiten, sind es von den interaktiv Arbeitenden 39 Prozent. Dieser hohe Anteil sei nicht zuletzt dadurch zu erklären, dass (potenzielle) Kund*innen abends nach der Arbeit besser zu erreichen seien als tagsüber, so der Bundesfachgruppenleiter Bankgewerbe von ver.di im Gespräch.

Doppelt so hoch liegt auch der Anteil derjenigen, die außerhalb ihrer regulären Arbeitszeit sehr häufig oder oft unbezahlte Arbeit für ihren Betrieb leisten: 19 Prozent beträgt er unter den interaktiv, 10 Prozent unter den nicht interaktiv Arbeitenden der Branche.

Finanziell unabgegolten bleibt aber auch ein Gutteil der Leistungen, die von den interaktiv Arbeitenden der Branche innerhalb ihrer regulären Arbeitszeit erbracht werden. „In welchem Maß werden die Anforderungen, die Ihre Arbeit mit Kund*innen mit sich bringt, bei Ihrem Einkommen berücksichtigt?“ Auf diese Frage antworten 65 Prozent „gar nicht“ oder „in geringem Maß“. Dies hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass Kundenkontakt bei der Bezahlung bzw. Eingruppierung kein entscheidendes Kriterium sei, so der ver.di-Bundesfachgruppenleiter.

Tarifliche Bewertungskriterien müssen den erschwerten Beratungssituationen gerecht werden

Jahrzehnte lang war das Bankgeschäft geprägt durch persönliche Beziehungen der Bankangestellten zu den Kundinnen und Kunden. Dem Gespräch kam dabei eine Schlüsselstellung zu. Die heutige Kundenbeziehung ist hingegen geprägt davon, dass aufgrund permanenter Restrukturierungen und Filialschließungen häufig gar kein kontinuierlicher Kontakt als Grundlage für eine Vertrauensbeziehung besteht. Hinzu kommt, dass Kund*innen Negativassoziationen mit dem Kreditgewerbe verbinden. Sie gehen häufiger emotional vorbelastet und mit „profundem Halbwissen“ ausgestattet in die Gespräche. Dies belastet die Interaktion mit den Bankbeschäftigten.

Generell erfährt der persönliche Beratungsprozess zunehmende Konkurrenz durch Online-Beratungs- und Verkaufsprozesse. Zudem stellen viele staatliche Regularien hohe Anforderungen an die Mitarbeiter*innen. All dies bewirkt unabhängig vom Medium (persönliches Gespräch, Online-Chat etc.) deutlich schwierigere und komplexere Beratungssituationen. Erschwerend kommt hinzu: Nicht selten werden den Berater*innen Provisionen in Aussicht gestellt, die Anreize zu Fehlberatungen bieten. Dies kann zu tiefgreifenden moralischen, emotionalen und Interessenskonflikten bei den Berater*innen führen.

Die vorliegenden Umfrage- und Untersuchungsergebnisse zeigen, dass die Belastung insbesondere für Mitarbeiter*innen im Kundenkontakt hoch ist. Dies wird auch durch Befragungen gestützt, die wir zur Vorbereitung von Tarifrunden durchgeführt haben.

Im Jahr 2006 forderten wir in den Bankentarifverhandlungen erstmals einen Tarifvertrag zum Gesundheitsschutz. 2010 konnten wir erstmals die Verantwortung der Bankarbeitgeber in einer gemeinsamen Erklärung zum Gesundheitsschutz festschreiben. Aber auch die tariflichen Bewertungskriterien müssen den Anforderungen interaktiver und digitaler Arbeit angepasst werden. Unsere Branchentarifverträge orientieren sich immer noch an Kriterien, die in den 1950er Jahren – insbesondere mit Blick auf Industriearbeit – entwickelt wurden („Genfer Schema“). Es ist erforderlich, diese Kriterien der Arbeitsbewertung an die Anforderungen der kundenorientierten Dienstleistungsgesellschaft anzupassen. Berücksichtigt werden müssen dafür z.B. Fragen der sozialen und kommunikativen Kompetenz sowie physische und/oder psychische Anforderungen.

Und schließlich stellt sich die Frage, wie wir mit der Entgrenzung umgehen. Arbeitszeit und Freizeit verschwimmen zunehmend. Unser aktueller Tarifabschluss zur mobilen Arbeit in der Versicherungsbranche ist in unserem Fachbereich ein erster Aufschlag, den Risiken der Entgrenzung entgegenzuwirken.

Christoph Meister
Mitglied des ver.di-Bundesvorstandes
und Bundesfachbereichsleiter Finanzdienstleistungen

Informations- und Kommunikationstechnologie

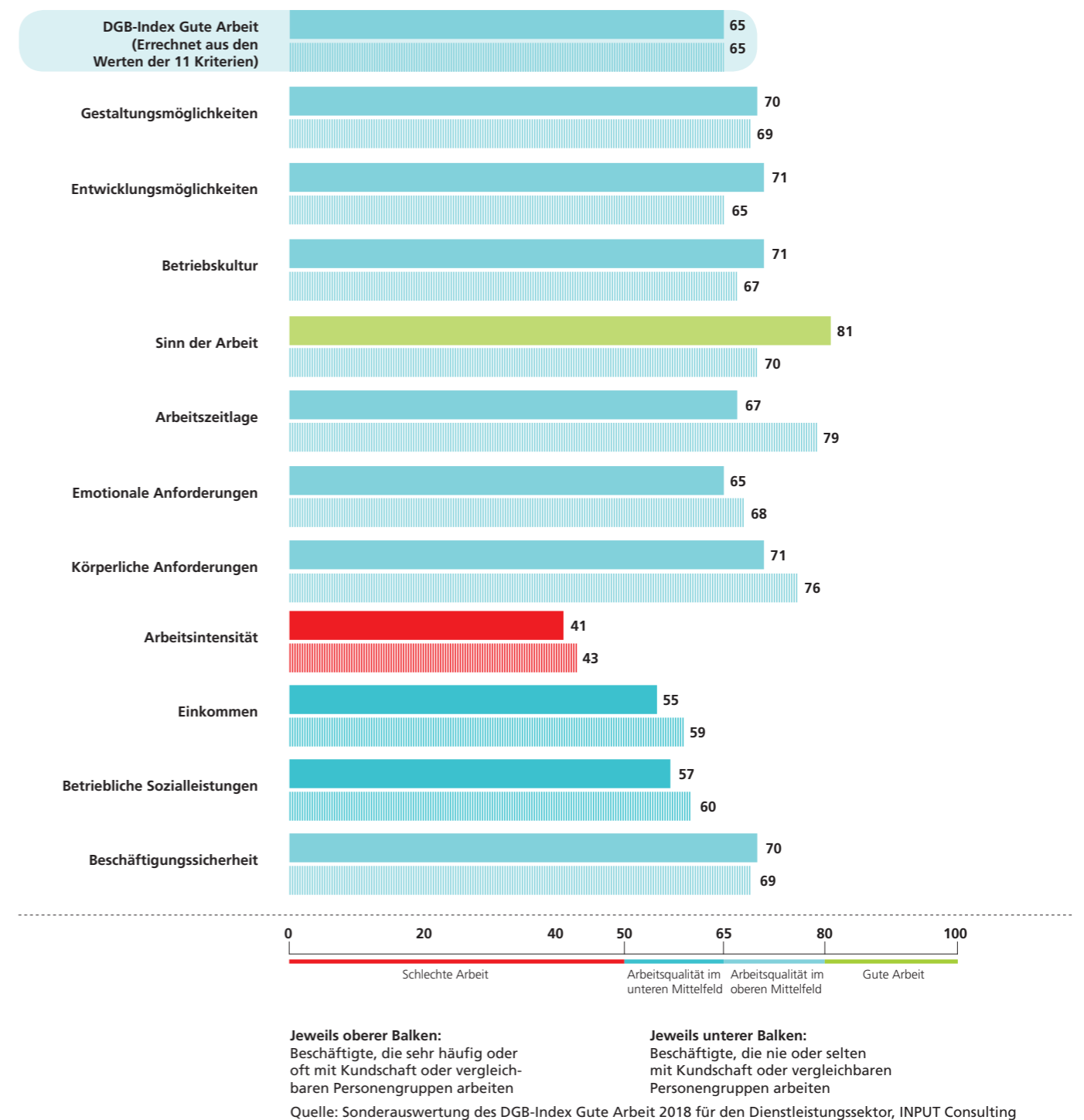
Die Informations- und Kommunikationsbranche (IKT)¹⁵ ist eine tragende Säule der Volkswirtschaft. Sie stellt nicht nur einen wichtigen Teil der Infrastruktur bereit, die IKT-Branche ist zudem ein wesentlicher Treiber technischer Innovationen. Über 820.000 sozialversicherungspflichtige Beschäftigte haben dort einen Arbeitsplatz.

In der IKT-Branche geben 63 Prozent der Befragten an, in ihrer Arbeit sehr häufig oder oft im direkten Kontakt mit Kund*innen zu stehen. Der Kundenkontakt erfolgt zu nahezu gleich hohen Anteilen auf telefonischem Weg (bei 92 Prozent der interaktiv Arbeitenden), in persönlicher Form und per Schriftverkehr (jeweils 85 Prozent).

Spezifika der Qualität interaktiver Arbeit in der IKT-Branche

In der IKT-Branche fällt die Differenz zwischen den Bewertungen zur Arbeitsqualität, die interaktiv Arbeitende und nicht interaktiv Arbeitende vornehmen, insgesamt geringer als in den bisher betrachteten Branchen aus (vgl. hier und im Folgenden Abb. 47). Nichtsdestotrotz lassen sich Unterschiede feststellen: Bessere Bewertungen durch interaktiv Arbeitende erhalten insbesondere die Kriterien Sinn der Arbeit (ein Plus von 11 Punkten) und Entwicklungsmöglichkeiten (6 Punkte besser). Dies rührt u.a. daher, dass unter den interaktiv Arbeitenden der Anteil derjenigen höher liegt, die der Auffassung sind, mit ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft bzw. für ihren Betrieb zu leisten – 71 gegenüber 26 Prozent bzw. 95 Prozent gegenüber 84 Prozent lauten die Anteilsverhältnisse. Anders bei der Arbeitszeitlage: Unter diesem Kriterium bewerten interaktiv Arbeitende ihre Arbeitsbedingungen um 12 Punkte schlechter als nicht interaktiv Arbeitende.

Abb. 47 Der DGB-Index Gute Arbeit für die Beschäftigten im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie im Vergleich zwischen sehr häufig/oft interaktiv Arbeitenden und nie/selten interaktiv Arbeitenden



¹⁵ Ausgewertet wurden die Wirtschaftszweige Telekommunikation (WZ 61), die Erbringung von Dienstleistungen der Informations-technologie (WZ 62) und Informationsdienstleistungen (WZ 63).

Problematische Arbeitszeitlagen und ständige Erreichbarkeit

Die Prozentergebnisse im Vergleich (vgl. Abb. 48):

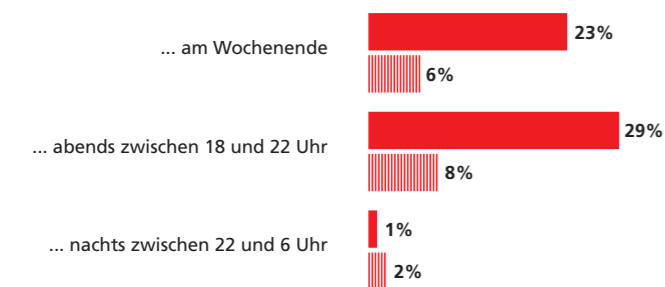
- 23 Prozent der interaktiv Arbeitenden sind sehr häufig oder oft am Wochenende tätig; unter den Beschäftigten ohne interaktive Arbeit beträgt dieser Anteil 6 Prozent.
- 29 Prozent der interaktiv Arbeitenden geben an, sehr häufig oder oft abends zu arbeiten; bei den nicht interaktiv Arbeitenden sind dies lediglich 8 Prozent.

Ein dazu befragter Betriebsrat aus der Branche¹⁶ erklärt den hohen Anteil der am Wochenende und abends Arbeitenden damit, dass die Beschäftigten die Anforderungen von Kund*innen berücksichtigen müssen, die Arbeiten am IT-System gerne zu Randzeiten oder am Samstag/Sonntag durchgeführt haben möchten, um das tägliche Geschäft nicht zu stören.

Insgesamt sehen sich interaktiv Arbeitende häufiger mit der Anforderung konfrontiert, für ihre Arbeit ständig erreichbar zu sein (37 Prozent sehr häufig/oft, unter den nicht interaktiv Arbeitenden der Branche sind es 23 Prozent). Außerdem leisten sie zu einem höheren Anteil sehr häufig/oft unbezahlte Arbeit für den Betrieb (26 Prozent gegenüber 7 Prozent).

Abb. 48 **Arbeitszeitlagen in der IKT-Branche im Vergleich zwischen interaktiv Arbeitenden und nicht interaktiv Arbeitenden**

Sehr häufig oder oft arbeiten...



Jeweils oberer Balken:
Beschäftigte, die sehr häufig oder oft mit Kundschaft oder vergleichbaren Personengruppen arbeiten

Jeweils unterer Balken:
Beschäftigte, die nie oder selten mit Kundschaft oder vergleichbaren Personengruppen arbeiten

Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

Hohe Arbeitsintensität

Ob Interaktionsarbeit geleistet wird oder nicht, die Arbeitsintensität ist in der IKT-Branche insgesamt hoch:

- Dass sie sehr häufig oder oft bei ihrer Arbeit unterbrochen oder gestört werden, sagen 75 Prozent der interaktiv und 82 Prozent der nicht interaktiv Arbeitenden.
- Sehr häufig oder oft Arbeitshetze ausgesetzt sehen sich 65 Prozent unter den interaktiv und 41 Prozent unter den nicht interaktiv Arbeitenden.
- Sehr häufig oder oft Abstriche bei der Qualität ihrer Arbeit müssen 19 Prozent der interaktiv Arbeitenden machen, um ihr Arbeitspensum schaffen zu können, unter den nicht interaktiv Arbeitenden sind es 15 Prozent.

38 Prozent der interaktiv Arbeitenden haben den Eindruck, dass sie in den letzten zwölf Monaten in sehr hohem oder hohem Maß mehr Arbeit in der gleichen Zeit schaffen müssen als zuvor; unter den nicht interaktiv Arbeitenden beträgt der Anteil 36 Prozent.

Stresstreiber

Als Ursachen für wachsenden Arbeitsstress (vgl. Abb. 49, Mehrfachnennungen möglich) nennen 50 Prozent der interaktiv Arbeitenden der IKT-Branche mangelnde Zeitressourcen, 35 Prozent einen zu hohen Dokumentationsaufwand, 30 Prozent eine zu knappe Personalbemessung, 28 Prozent unrealistisch hohe Erwartungen der Kund*innen, 25 Prozent zu geringe Handlungsspielräume und 24 Prozent fehlende Unterstützung durch Führungskräfte in schwierigen Situationen. In der Praxis kommen oft mehrere stressfördernde Faktoren zusammen, so der bereits angeführte Betriebsrat: Es gibt zu wenige Fachkräfte mit Spezialwissen, es werden zu viele Funktionen in die Software integriert bzw. zu wenig entsprechende Zeit für Test und Planung eingeräumt.

Bezüglich der hohen Erwartungen der Kund*innen ist zu beachten, dass 82 Prozent der befragten Interaktionsarbeitenden den Eindruck haben, bei der Ausführung ihrer Arbeit in (sehr) hohem Maß von den Wünschen der Kund*innen abhängig zu sein. Kommentar des interviewten Betriebsrats: Gerade auch Fachkräfte sehen sich häufig der Anforderung gegenüber, ständig erreichbar zu sein, weil sie über das entsprechende Wissen verfügen. Die Kund*innen erwarten eine schnelle Behebung der Probleme, was wiederum den ohnehin schon hohen Arbeitsstress weiter verstärkte. Dazu trägt auch bei, dass die Beschäftigten ein großes Verständnis für die Bedürfnisse der Kund*innen hätten und versuchten, ihnen gerecht zu werden. Nur seien die Verträge der Kund*innen mit dem IT-Unternehmen oft nicht so, dass sie eine sofortige Aufhebung ihrer Störung erwarten dürften. Die Beschäftigten steckten dann in einem Dilemma, weil die Betroffenen trotzdem eine möglichst schnelle Lösung forderten.

¹⁶ Der ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit hat für den Branchenteil der Studie Gespräche mit ver.di-Aktiven in den Fachbereichen geführt. Dabei ging es vor allem um die Frage, wie sich Probleme, die durch die Befragung offenbar werden, in der Praxis darstellen. Gesprächspartner*innen waren Beschäftigte, Betriebsrät*innen sowie der Bundesfachgruppenleiter Bankengewerbe.

Hohe emotionale Anforderungen

Interaktionsarbeit in der IKT-Branche ist mit starken emotionalen Anforderungen verbunden. So geben 32 Prozent der interaktiv Arbeitenden an, dass sie sehr häufig oder oft ihre Gefühle in der Arbeit verbergen müssen. Bei 14 Prozent kommt es sehr häufig oder oft zu Konflikten oder Streitigkeiten mit Kund*innen.

70 Prozent der Befragten geben an, bei ihrer Arbeit komme es sehr häufig oder oft zu Situationen, die sie nicht planen könnten. Die damit verbundene Belastung ist insgesamt betrachtet allerdings relativ gering (14 Prozent).

Abb. 49 **Stressreiber bei der Arbeit mit Kundschaft im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie**

Der Anteil der interaktiv Arbeitenden, die sagen:
»Der Arbeitsstress nimmt sehr häufig oder oft zu, weil...«:



Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

Innovation durch Aufwertung interaktiver Arbeit

Wer von technischen Prozessoptimierungen spricht und von Guter Arbeit schweigt, hat die Menschen aus den Augen verloren. Dies festzustellen gibt es reichlich Anlass in der IKT-Branche, in der die Arbeitsbedingungen seit Jahren durch technologische Umbrüche und Digitalisierungsprozesse geprägt sind. Dabei ist es weniger der Wandel der Technik, der den IKT-Beschäftigten Schwierigkeiten bereitet, als die Tatsache, dass sie vielerorts gar keinen oder nur geringen Einfluss auf den Einsatz der digitalen Mittel nehmen können. Autonomiepotenziale werden nicht in dem Umfang erschlossen, wie sich die Beschäftigten dies wünschen. Und die Herausforderungen betreffen auch keineswegs nur den Umgang mit neuen technischen Verfahren. Zwei Drittel der Beschäftigten der IKT-Branche arbeiten sehr häufig oder oft mit Kund*innen zusammen. Das heißt, sie leisten Interaktionsarbeit, was ihnen ein hohes Maß an sozialer Kompetenz abfordert und spezifische Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Arbeitssituation erforderlich macht.

Stress aus psychischen Belastungen, starker Zeitdruck, Arbeit in Zeitlagen, die Mehrbelastungen mit sich bringen – die Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit wirft Licht auf die Problemzonen. Erschreckend sind insbesondere die schlechten Werte für die Arbeitsqualität unter dem Kriterium der Arbeitsintensität: Diese ist in der IKT-Branche höher als im bundesweiten Durchschnitt für alle Beschäftigten.

Wer Digitalisierungsprozesse nicht von vornherein partizipativ anlegt, missachtet die Beschäftigtenperspektive. Das aber ist nicht innovativ und muss sich ändern. Auf kurze und mittlere Sicht dringend notwendig sind daher wirksame Mitbestimmungsmöglichkeiten der Betriebsräte bei der Personalbemessung – hier liegt ein Schlüssel der Stressbekämpfung. Belastende Arbeitszeiten müssen auf ein Minimum begrenzt werden. Interaktiv Arbeitende brauchen Ausgleichstage und verlässliche Pausenregelungen, angesichts der variierenden Belastungen aber auch die Möglichkeit zu selbstbestimmten Time-outs. Nicht die Flexibilitätsanforderungen an die Beschäftigten müssen erhöht werden – flexibel zeigen sie sich schon reichlich –, sondern ihre Einflussmöglichkeiten sind zu stärken. Und vor allem der Wert von Interaktionsarbeit wie der in Callcentern muss endlich anerkannt werden. Dies beinhaltet eine angemessene finanzielle Vergütung, gäbe aber auch dem technologischen Wandel eine Gestaltungsperspektive: Digitalisierung sollte kluge Assistenzsysteme zur Kundenbedienung hervorbringen und nicht darauf ausgerichtet werden, an menschlichen Ressourcen zu sparen. Menschen wollen von Menschen bedient werden, und Menschen, die Menschen bedienen, unter humanen Arbeitsbedingungen tätig sein.

Lothar Schröder
Mitglied des ver.di-Bundesvorstandes und
Bundesfachbereichsleiter Telekommunikation,
Informationstechnologie, Datenverarbeitung

Öffentliche Verwaltung

Die Öffentliche Verwaltung setzt sich aus sehr unterschiedlichen Bereichen zusammen, darunter Finanzämter und Steuerfahndung, Gesundheitsämter, Medienanstalten, Schulaufsichtsbehörden, Stadtentwicklung und Tourismusförderung.¹⁷ Entsprechend weisen die Bereiche der Öffentlichen Verwaltung jeweils sehr spezifische Kommunikations- und Interaktionskonstellationen mit den Bürger*innen auf. Insgesamt sind mehr als 1,3 Millionen Menschen in der Öffentlichen Verwaltung sozialversicherungspflichtig beschäftigt (Bundesagentur für Arbeit 2019).

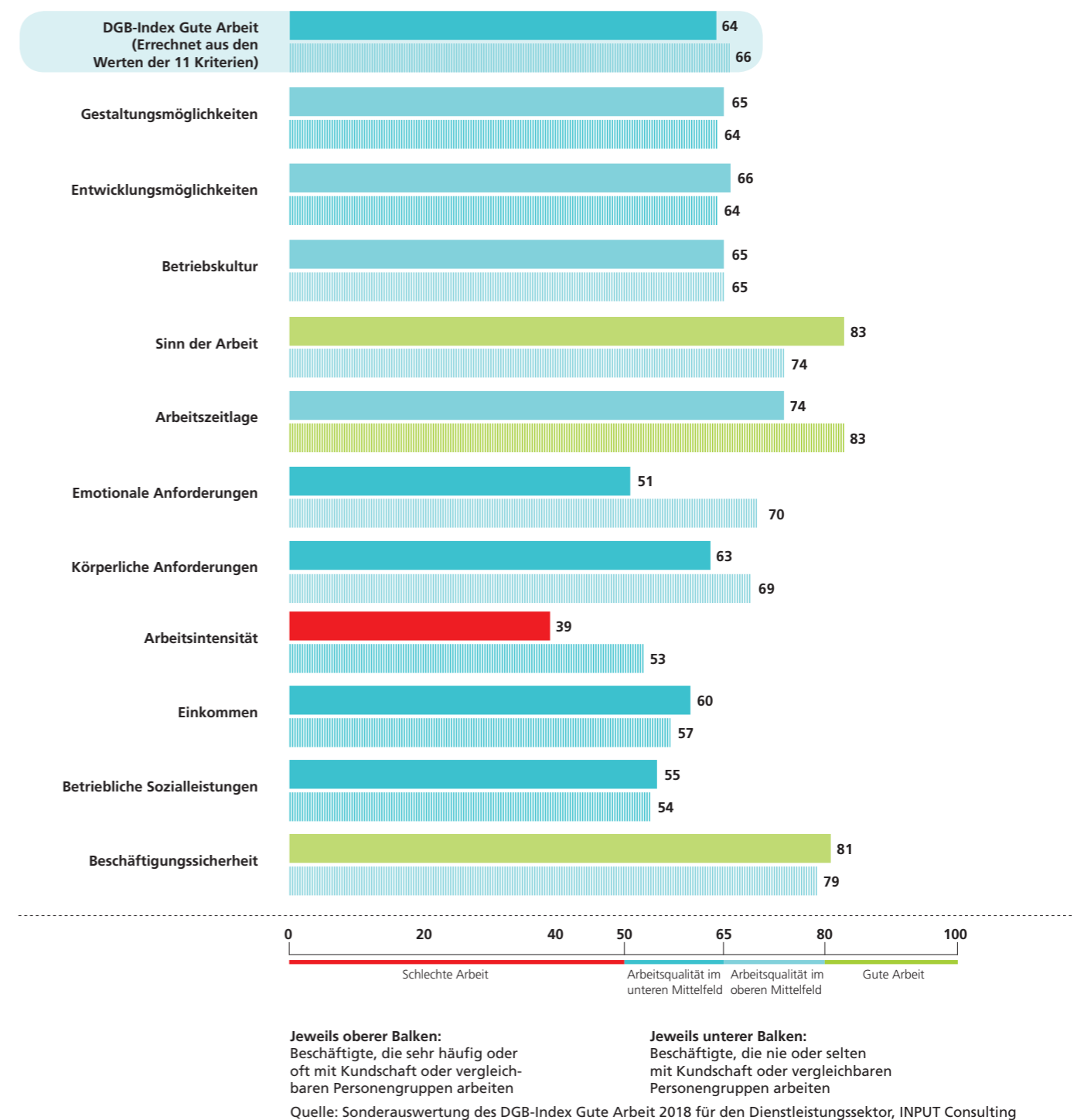
Der Anteil der interaktiv Beschäftigten in der Öffentlichen Verwaltung¹⁸ liegt bei 57 Prozent. Von den dort interaktiv Arbeitenden haben 84 Prozent persönlichen Kontakt mit den Bürger*innen, bei 82 Prozent läuft die Beziehung übers Telefon, bei 74 Prozent über den Schriftverkehr.

Spezifika der Qualität interaktiver Arbeit in der Öffentlichen Verwaltung

Im Vergleich zu nicht interaktiv Arbeitenden bewerten Interaktionsarbeitende ihre Arbeitsbedingungen insbesondere unter dem Kriterium Sinn der Arbeit als besser (83 gegenüber 74 Indexpunkte). Darin kommt u.a. zum Ausdruck, dass interaktiv Arbeitende zu einem höheren Anteil der Meinung sind, dass sie mit ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft leisten (83 Prozent sagen dies, bei den nicht interaktiv Arbeitenden sind es hingegen nur 65 Prozent). Überdies sind 96 Prozent der interaktiv Arbeitenden der Auffassung, dass sie mit ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag für ihren Betrieb bzw. ihre Verwaltungsstelle leisten, während von den nicht interaktiv Arbeitenden solches nur 81 Prozent glauben.

Deutlich schlechter bewerten interaktiv Arbeitende ihre Arbeitsqualität im Vergleich zu nicht interaktiv Arbeitenden unter den Kriterien Emotionale Anforderungen (51 gegenüber 70 Indexpunkten) und Arbeitsintensität (39 im Vergleich zu 53 Indexpunkten). Dies wird im Folgenden näher ausgeführt.

Abb. 50 Der DGB-Index Gute Arbeit für die Beschäftigten in der Öffentlichen Verwaltung im Vergleich zwischen sehr häufig/oft interaktiv Arbeitenden und nie/selten interaktiv Arbeitenden



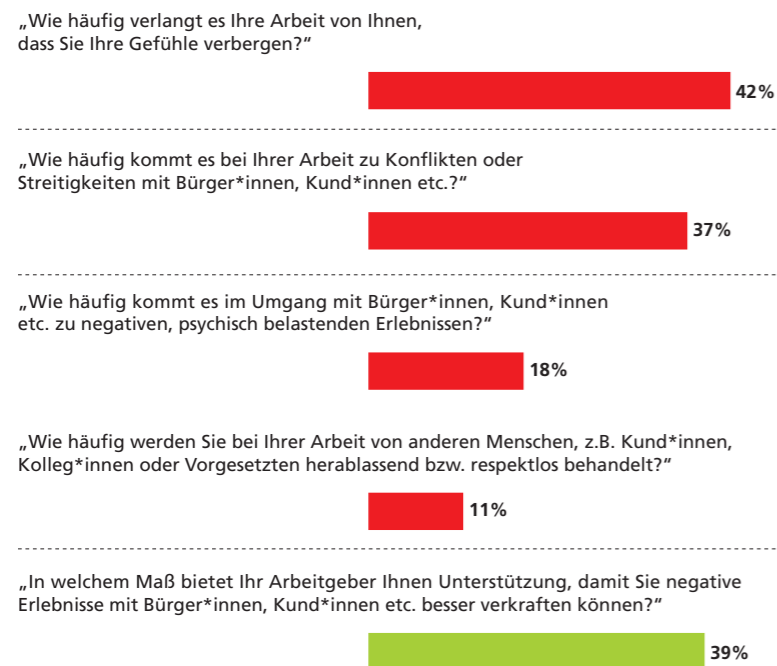
¹⁷ Nicht zur Öffentlichen Verwaltung werden die Institutionen der Arbeitsförderung und Arbeitslosenversicherung sowie die sozialen Dienste im Bereich der Familien-, Jugend- und Sozialhilfe gerechnet.

¹⁸ Ausgewertet wurde die Öffentliche Verwaltung (WZ 84.1).

Hohe emotionale Anforderungen

Interaktionsarbeit in der Öffentlichen Verwaltung erfordert ein hohes Maß an Gefühls- und Emotionsarbeit. Dies lässt sich auch an den Ergebnissen der vorliegenden Sonderauswertung ablesen (vgl. Abb. 51). So sehen sich 42 Prozent der interaktiv Arbeitenden sehr häufig/oft der Anforderung gegenüber, ihre Gefühle bei der Arbeit verbergen zu müssen – 18 Prozent beträgt der entsprechende Anteil unter nicht interaktiv Arbeitenden. 37 Prozent der befragten interaktiv Arbeitenden geben an, dass es bei ihrer Arbeit sehr häufig/oft zu Konflikten oder Streitigkeiten mit Bürger*innen kommt. 18 Prozent haben im Umgang mit Bürger*innen (sehr) häufig negative, psychisch belastende Erlebnisse. Lediglich 39 Prozent dieser Gruppe berichtet, dass ihr Arbeitgeber ihnen in (sehr) hohem Maß Unterstützung bei der Bewältigung dieser Erlebnisse anbietet. 11 Prozent berichten, dass sie bei der Arbeit sehr häufig oder oft herablassend oder respektlos behandelt werden.

Abb. 51 Emotionale Anforderungen, psychisch belastende Erlebnisse und Konflikte bei interaktiv Arbeitenden in der Öffentlichen Verwaltung – Der Anteil der „Sehr häufig/oft-“ bzw. „In (sehr) hohem Maß“-Antworten

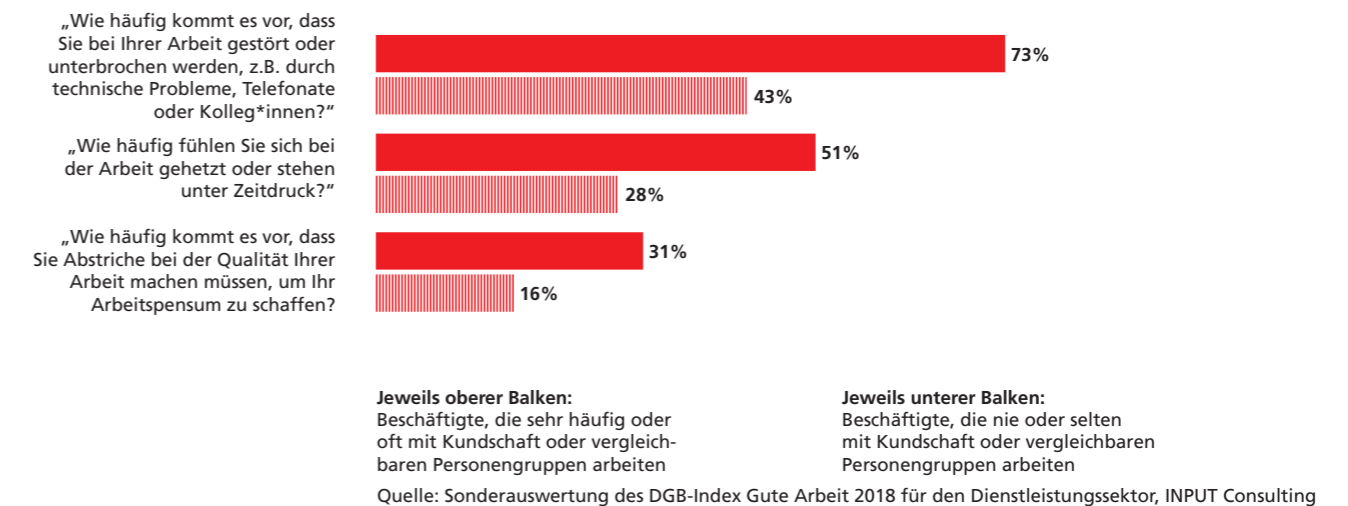


Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

Hohe Arbeitsintensität

73 Prozent der interaktiv Arbeitenden in der Öffentlichen Verwaltung werden sehr häufig oder oft bei ihrer Arbeit gestört und unterbrochen – 43 Prozent sind es unter den nicht interaktiv Arbeitenden (vgl. Abb. 52). 51 Prozent der interaktiv Arbeitenden fühlen sich in (sehr) hohem Maße in der Arbeit gehetzt oder unter Zeitdruck. Im Vergleich dazu liegt der Anteil der Gehetzten unter den nicht interaktiv Arbeitenden mit 28 Prozent deutlich niedriger. 31 Prozent der interaktiv Arbeitenden (16 Prozent der nicht interaktiv Arbeitenden) müssen sehr häufig oder oft Abstriche bei der Qualität ihrer Arbeit machen, um ihr Arbeitspensum zu schaffen. Außerdem: Insgesamt 42 Prozent der interaktiv Arbeitenden in der Öffentlichen Verwaltung haben den Eindruck, dass sie in den letzten zwölf Monaten in sehr hohem oder hohem Maß mehr Arbeit in der gleichen Zeit schaffen müssen als zuvor. Bei den nicht interaktiv Arbeitenden sind es mit 20 Prozent deutlich weniger.

Abb. 52 Die Arbeitsqualität unter Aspekten der Arbeitsintensität im Vergleich von interaktiv Arbeitenden zu nicht interaktiv Arbeitenden in der Öffentlichen Verwaltung – Der Anteil der Sehr häufig/Oft-Antworten



Stresstreiber

Als Ursache des zunehmenden Arbeitsstresses (vgl. Abb. 53) geben 50 Prozent der befragten interaktiv Arbeitenden der Öffentlichen Verwaltung eine zu knappe Personalbemessung an, jeweils 49 Prozent mangelnde Zeitressourcen und einen zu hohen Dokumentationsaufwand, 42 Prozent nennen eine unrealistisch hohe Erwartungshaltung der Bürger*innen, 31 Prozent zu geringe Handlungsspielräume, 23 Prozent fehlende Unterstützung durch Vorgesetzte in schwierigen Situationen

Auch wenn ein hoher Anteil der Beschäftigten überzogene Erwartungen der Bürger*innen als Ursache für wachsenden Stress angeben, sind lediglich 36 Prozent der interaktiv Arbeitenden der Meinung, sie seien bei der Ausführung ihrer Arbeit in (sehr) hohem Maß von den Wünschen der Bürger*innen abhängig.

Einkommen unangemessen

Eine deutliche Mehrheit der interaktiv Arbeitenden in der Öffentlichen Verwaltung ist der Meinung, dass ihre Arbeit angesichts der Anforderungen, denen sie gerecht zu werden haben, nicht angemessen honoriert wird. „In welchem Maß werden die Anforderungen, die Ihre Arbeit mit Bürger*innen mit sich bringt, bei Ihrem Einkommen berücksichtigt?“ Auf diese Frage antworten 80 Prozent „gar nicht“ oder „in geringem Maß“.

Abb. 53 **Stresstreiber bei der Arbeit mit Kundschaft in der Öffentlichen Verwaltung**

Der Anteil der interaktiv Arbeitenden, die sagen:
»Der Arbeitsstress nimmt sehr häufig oder oft zu, weil...«:



Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

Mehr Respekt ist dringend geboten, durch Gute Arbeit wird er gefördert

Bürgerinnen und Bürger wünschen sich guten Service, um verlässlich ihren Lebensalltag bewältigen zu können – ob es um Unterhaltsleistungen, eine Geburtsurkunde, die Kita, Freizeit und Kultur, Sicherheit oder anderes geht. Sie möchten Respekt und Freundlichkeit erfahren, wenn sie sich mit ihren Anliegen an die Öffentliche Verwaltung wenden. Dies gilt allerdings auch umgekehrt für die Beschäftigten der Öffentlichen Verwaltung: Sie wollen einen guten Job machen können und im Job respektvoll behandelt werden. Leider jedoch gehören Beleidigungen bis hin zu Gewalt für viele Beschäftigten zum Arbeitsalltag, und dies in den unterschiedlichsten Bereichen des öffentlichen Dienstes. Geschürt werden die Aggressionen nicht zuletzt durch allzu geringe Personalausstattung, wie sie an vielen Stellen gegeben ist.

Rund ein Viertel der Beschäftigten im öffentlichen Dienst wird bis 2025 in Ruhestand gehen. Schon heute fällt es schwer, ausreichenden Fachkräftenachwuchs zu bekommen. Wichtig ist, dass es mit den aktuellen Tarifabschlüssen gelang, Anschluss an die Einkommensentwicklung in der Privatwirtschaft zu finden. Nötig sind aber auch Personalgewinnungs- und -bindungsstrategien für die Öffentliche Verwaltung, Ausbildungs- und Qualifizierungsoffensiven sowie eine stärkere horizontale und vertikale Durchlässigkeit in der beruflichen Entwicklung durch Anerkennung von Berufserfahrung. Gerade bei Interaktionsarbeit sind im öffentlichen Dienst insgesamt Verbesserungen dringend notwendig. Allein für Fachkräfte im Kita-Bereich wird bis 2025 ein Personalbedarf von über 600.000 prognostiziert.

Die Digitalisierung von Verwaltungsleistungen macht öffentliche Angebote für viele Bürger*innen effizienter, andere brauchen Hilfestellung bei zunehmend digitaler Kommunikation. Der Wandel muss sozial abgesichert werden – für die Bürgerinnen und Bürger wie auch für die Beschäftigten der Öffentlichen Verwaltung. Dazu ist ein Digitalisierungstarifvertrag sinnvoll, der die Bewältigung neuer Herausforderungen durch Qualifizierung, Einkommenssicherung, mobile und flexible Arbeit (Arbeitszeit, Ruhezeit, Nichterreichbarkeit) sowie Arbeits- und Gesundheitsschutzvorgaben regeln sollte. Die Arbeit mit den Bürger*innen darf dabei nicht unter Druck geraten: Es müssen mehr Zeit- und Personalressourcen für gesunde interaktive Arbeit zur Verfügung gestellt werden. Durch Gute Arbeit wird gegenseitiger Respekt und gegenseitige Anerkennung gefördert und damit auch das Gelingen von Interaktionsarbeit.

Wolfgang Pieper
Mitglied des ver.di-Bundesvorstandes
und Bundesfachbereichsleiter Bund und
Länder sowie Gemeinden

Interaktionsarbeit aufwerten und besser gestalten

Dienstleistungsarbeit ist mit Interaktionsarbeit eng verbunden, denn Arbeit mit und an Menschen ist zentraler Inhalt dieser Arbeit. Interaktionsarbeit ist durch spezifische Merkmale gekennzeichnet. Sie beinhaltet Kooperations-, Emotions- und Gefühlsarbeit ebenso wie subjektivierendes Arbeitshandeln (vgl. Kapitel Interaktionsarbeit – ein theoretisches Konzept). Um diese vielfältigen Anforderungen erfüllen zu können, bedarf es einer besseren Arbeitsgestaltung und angemessener, guter Rahmenbedingungen, die – dies zeigt die vorliegende Sonderauswertung – häufig jedoch nicht gegeben sind.

Insgesamt geben 70 Prozent der befragten Beschäftigten des Dienstleistungssektors an, sehr häufig oder oft im direkten Kontakt mit Kund*innen, Patient*innen oder Klient*innen zusammenzuarbeiten, wobei sich die Verbreitung der Interaktionsarbeit je nach Branche und Beruf unterscheidet. So ist Interaktionsarbeit besonders stark im Gesundheitswesen, im Bereich Post und Verkehr, im Einzelhandel, im Sozialwesen und im Bereich Erziehung und Unterricht verbreitet, weniger in der Ver- und Entsorgung. Entsprechend hoch ist der Anteil der Interaktionsarbeitenden bei medizinischen Gesundheitsberufen, bei Verkaufsberufen, bei Fahrern, lehrenden sowie ausbildenden Berufen. Oftmals sind in diesen Sektoren auch Frauen besonders stark vertreten (vgl. den Beitrag von Gümbel im Anhang).

Die Arbeit mit und an Menschen unterscheidet sich von nicht interaktiver Arbeit – den Ergebnissen der vorliegenden Sonderauswertung zufolge – insbesondere hinsichtlich der Sinnzuschreibung, der emotionalen und körperlichen Anforderungen ebenso wie der Arbeitszeitlage und der Arbeitsintensität. So sehen interaktiv Arbeitende nicht nur eher einen wichtigen Beitrag ihrer Arbeit für die Gesellschaft insgesamt und ihren Betrieb, sie identifizieren sich auch eher mit ihrer Arbeit. Andererseits werden an sie höhere emotionale und körperliche Anforderungen gestellt: sie müssen eher ihre Gefühle in der Arbeit verbergen, sind eher Konflikten und Streitigkeiten mit Kund*innen, Patient*innen oder Klient*innen ebenso wie negativen, psychischen Belastungen durch die Arbeit mit Menschen ausgesetzt. Zudem müssen viele Interaktionsarbeitende schwere körperliche Arbeit verrichten und in ungünstigen Körperhaltungen arbeiten. Erschwerend kommt die insgesamt recht hohe Arbeitsintensität hinzu, sie liegt über der von nicht interaktiv Arbeitenden. Der mit 34 Prozent relativ hohe Anteil Mehrfachbelasteter unter den interaktiv Arbeitenden ist also nicht verwunderlich. Diese führt auch dazu, dass die Beschäftigten oftmals Abstriche bei der Qualität ihrer Arbeit machen müssen. Beschäftigte mit interaktiver Arbeit sind überdies oftmals in Bereichen anzutreffen, in denen zu ungünstigen Zeiten wie am Wochenende, abends oder in Schicht gearbeitet wird.

Die hohen Anforderungen und oftmals ungünstigen Rahmenbedingungen interaktiver Arbeit führen unter anderem dazu, dass nur 51 Prozent der interaktiv Arbeitenden davon ausgehen, ihre aktuelle Tätigkeit unter den derzeitigen Arbeitsbedingungen bis zur Rente ausüben zu können. Das ist ein alarmierendes Signal, nicht nur aus Sicht des Einzelnen, der ein persönliches Interesse am Erhalt der eigenen Gesundheit hat, sondern auch aus volkswirtschaftlicher Perspektive. In einer Zeit, in der viele Bereiche wie die Alten- und Krankenpflege mit Fachkräftemangel zu kämpfen haben, ist es umso wichtiger, bessere Rahmenbedingungen für gute Interaktionsarbeit zu schaffen und die Arbeit mit und an Menschen auch finanziell aufzuwerten. Nur so kann interaktive Arbeit wieder stärker an Attraktivität gewinnen.

Nicht zuletzt sind wir als Gesellschaft auch auf eine gute Qualität der Dienstleistungen angewiesen. Es ist an der Zeit, Interaktionsarbeit mehr Wertschätzung entgegen zu bringen. Hierfür bedarf es einerseits einer gesellschaftlichen wie finanziellen Aufwertung von Interaktionsarbeit, andererseits müssen die hohen Anforderungen, die interaktive Arbeit an die Beschäftigten stellt, stärker wahr- und ernstgenommen werden. Daraus ergibt sich nicht nur die Notwendigkeit, interaktive Arbeit angemessen zu entlohnen, sondern auch im Sinne guter Interaktionsarbeit durch entsprechende Gestaltungsmaßnahmen für die körperliche und psychische Entlastung interaktiv Arbeitender zu sorgen.

Literaturverzeichnis

Amlinger-Chatterjee, Monischa (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Atypische Arbeitszeiten. Hg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Dortmund/Berlin/Dresden.

BAuA (2001): Gesundheitsschutz 20 „Streß im Betrieb? Handlungshilfen für die Praxis“

Biermann, Kai (2018): Pflege: Keine Zeit für Menschlichkeit. In: Zeit Online, 27.02.2018. Online verfügbar unter <https://www.zeit.de/arbeit/2018-02/pflege-krankenhaus-arbeit-stress-mangel>, zuletzt geprüft am 24.04.2019.

Böhle, Fritz (2011): Interaktionsarbeit als wichtige Arbeitstätigkeit im Dienstleistungssektor. In: WSI Mitteilungen (9), S. 456–461.

Böhle, Fritz/Stöger, Ursula/Wehrich, Margit (2015a): Interaktionsarbeit gestalten. Vorschläge und Perspektiven für humane Dienstleistungsarbeit. Berlin: (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 168).

Böhle, Fritz/Stöger, Ursula/Wehrich, Margit (2015b): Wie lässt sich Interaktionsarbeit menschengerecht gestalten? Zur Notwendigkeit einer Neubestimmung. In: AIS-Studien 8 (1), S. 37–54.

Breisig, Thomas/König, Susanne/Rehling, Mette/Ebeling, Michael (2010): „Sie müssen es nicht verstehen, Sie müssen es nur verkaufen!“. Vertriebssteuerung in Banken. Berlin (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 119).

Bundesagentur für Arbeit (2019): Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen (WZ) (Quartalszahlen), Stichtag: 30.09.2018.

Dunkel, Wolfgang (1988): Wenn Gefühle zum Arbeitsgegenstand werden. Gefühlsarbeit im Rahmen personenbezogener Dienstleistungstätigkeiten. In: Soziale Welt 39 (1), S. 66–85.

Ernst, Gerd (2017): Interaktionsarbeit als Arbeitsform – eine Einstimmung auf den Frühjahrskongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Online verfügbar unter <https://hda-online.net/index.php/hda-kolumnen/kolumne-gerd-ernst/236-interaktionsarbeit-als-arbeitsform-eine-einstimmung-auf-den-fruehjahrstagung-der-gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.html>, zuletzt aktualisiert am 06.12.2017, zuletzt geprüft am 15.10.2018.

Flüchter, Andreas/Kock, Klaus/Lange, Bettina/Renz, Philipp (2018): Gute Arbeit mit Kundenschaft. Eine empirische Untersuchung über Anforderungen und Praktiken interaktiver Dienstleistungsarbeit. Hg. v. ZWE Sozialforschungsstelle, Dortmund.

Freund, Natalie/Diestel, Stefan/Schmidt, Klaus-Helmut (2012): Kontrollspielräume als protektive Ressource bei Emotionsarbeit. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 56 (3), S. 143–151.

Fuchs, Tatjana (2006): Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen. Konzeption und Auswertung einer repräsentativen Untersuchung. Unter Mitarbeit von Harald Bielski, Agnes Fischer, Ernst Kistler und Alexandra Wagner. 2. Aufl. Bremerhaven (INQA-Bericht, 19).

Grandey, Alicia A./Foo, Su Chuen/Goodwin, Robyn E. (2012): Free to be you and me: a climate of authenticity alleviates burnout from emotional labor. In: Journal of Occupational Health Psychology 17 (1), S. 1–14.

Hacker, Winfried (2009): Arbeitsgegenstand Mensch: Psychologie dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit. Ein Lehrbuch. Lengerich.

Hochschild, Arlie Russell (1983): The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling. Berkeley.

Holler, Markus (2013): Methodenbericht zur Weiterentwicklung des DGB-Index Gute Arbeit in der Erhebungsperiode 2011/2012. Im Auftrag des Instituts DGB-Index Gute Arbeit. Hg. v. Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie (INIFES). Stadtbergen.

Institut DGB-Index Gute Arbeit (2012): Arbeitsfähig bis zur Rente? DGB-Index Gute Arbeit – Der Report. Ergebnisse der Repräsentativumfrage 2012 zur Ermittlung des DGB-Index Gute Arbeit

Isfort, Michael/Rottländer, Ruth/Weidner, Frank/Gehlen, Danny/Hylla, Jonas/Tucman, Daniel (2018): Pflege-Thermometer 2018. Eine bundesweite Befragung von Führungskräften zur Situation der Pflege und Patientenversorgung in der stationären Langzeitpflege in Deutschland. Hg. v. Deutsches Institut für angewandte Pflegeforschung e.V. (DIP). Köln. Online verfügbar unter https://www.dip.de/fileadmin/data/pdf/projekte/Pflege_Thermometer_2018.pdf.

Kocks, Andreas/Altmann, Tobias/Lux, Vera/Roling, Daniela/Roth, Marcus (2017): Pflege für Pflegende: Entwicklung und Verankerung eines empathiebasierten Entlastungskonzepts in der Care-Arbeit (empCARE). In: Neue Ansätze des Arbeits- und Gesundheitsschutzes im Pflege- und Dienstleistungssektor. Inhaltliche Schwerpunkte einer Zusammenstellung von Verbundprojekten aus dem BMBF Förderschwerpunkt „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen“. Weimar, S. 24–27.

Müller, Nadine (2019): Arbeit mit Menschen gut gestalten. In: Zeitschrift Gute Arbeit 1/2019. S. 13-16.

Oppolzer, Alfred (2006): Gesundheitsmanagement im Betrieb. Integration und Koordination menschengerechter Gestaltung der Arbeit. Hamburg.

Schlick, Christopher M./Bruder, Ralph/Luczak, Holger (2010): Arbeitswissenschaften. Wiesbaden.

Schöllgen, Ina/Schulz, Annika (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Emotionsarbeit. Dortmund-Berlin-Dresden.

Siegrist, Johannes (1996a): Adverse health effects of high – effort/low reward conditions. In: Journal of Occupational Health Psychology 1, p. 27–41.

Siegrist, Johannes (1996b): Soziale Krisen und Gesundheit. Göttingen.

Siegrist, Johannes (2010): Stresstheorie: Das Anforderungs-Kontroll-Modell und das Modell beruflicher Gratifikationskrisen. In: Dirk Wildemuth/Detlev Jung/Olaf Petermann (Hg.): Praxishandbuch psychische Belastungen im Beruf. Stuttgart. S. 66–75.

Statista (2019): Anzahl der Beschäftigten im Einzelhandel in Deutschland in den Jahren 2004 bis 2018 (in Millionen), de.statista.com/statistik/daten/studie/170171/umfrage/beschaeftigte-im-einzelhandel-in-deutschland-seit-2004/

Statistisches Bundesamt (o. J.): Krankenhäuser. Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Gesundheit/Krankenhaeuser/Krankenhaeuser.html>, zuletzt geprüft am 18.12.2018.

Statistisches Bundesamt (2008): Klassifikation der Wirtschaftszweige. Mit Erläuterungen. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2018a): 3,4 Millionen Pflegebedürftige zum Jahresende 2017. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2018/12/PD18_501_224.html, zuletzt geprüft am 18.12.2018.

Statistisches Bundesamt (2018b): Gesundheitspersonal in 1.000. Gliederungsmerkmale: Jahre, Deutschland, Geschlecht, Einrichtung, Beruf. Bonn (Gesundheitsberichterstattung des Bundes).

Ulich, Eberhard (2005): Arbeitspsychologie. 6., überarb. und erw. Aufl. Zürich.

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) (o. J.a): ver.di-Online-Handlungshilfe zur Gefährdungsbeurteilung. Gewalt bei der Arbeit! Besondere Gefährdung für Beschäftigte, die mit Menschen arbeiten. Online verfügbar unter verdi-gefaehrungsbeurteilung.de/page.php?view=&lang=1&si=&k1=main&k2=strategieakteure&k3=interaktionsarbeit&k4=gewalt, zuletzt geprüft am 22.05.2019.

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) (o. J.b): ver.di-Online-Handlungshilfe zur Gefährdungsbeurteilung. Interaktionsarbeit. Online verfügbar unter verdi-gefaehrungsbeurteilung.de/page.php?view=&lang=1&si=5c18cf9096c9b&k1=main&k2=strategieakteure&k3=interaktionsarbeit&k4=, zuletzt geprüft am 22.05.2019.

Voss-Dahm, Dorothea (2002): Verkaufsarbeit im Einzelhandel – einfache Dienstleistungsarbeit? In: WSI Mitteilungen (9), S. 498–504. Online verfügbar unter https://www.boeckler.de/wsimit_2002_09_voss-dahm.pdf

Anhang Interaktionsarbeit - weitere Perspektiven aus Praxis und Wissen- schaft

Arbeit mit Menschen gut gestalten

Nadine Müller/Anke Thorein

Im Zuge der Ausweitung von Dienstleistungen hat die Bedeutung von Interaktionsarbeit deutlich zugenommen. Obwohl dies häufig in der Gesellschaft nicht gebührend wahrgenommen wird und die arbeitswissenschaftliche Forschung dazu in vieler Hinsicht noch lückenhaft ist, gibt es bereits Ansätze für eine humane Arbeitsgestaltung. So paradox es klingt: Auch die Arbeit mit Menschen braucht eine humane Gestaltungsperspektive.

Deren Grundlage und damit die Voraussetzung für eine gute Gestaltung von Interaktionsarbeit ist ein Verständnis dafür, welche besonderen Anforderungen und Belastungen bei Tätigkeiten mit Menschen bestehen. Die vorliegende Sonderauswertung auf der Basis des DGB-Index Gute Arbeit liefert dazu viele Hinweise. So bewerten Beschäftigte, die sehr häufig/oft Interaktionsarbeit leisten, die Qualität ihrer Arbeitsbedingungen unter dem Kriterium der *Arbeitsintensität* um 7 Punkte schlechter als Beschäftigte, die selten/nie interaktiv tätig sind. Bei der *Arbeitszeitlage* sind es 9 Punkte weniger und bei den *Emotionalen Anforderungen* sogar 17 Indexpunkte weniger.

Die Erfahrung aus ver.di-Workshops zeigt: Durch die Sensibilisierung für die besonderen Arbeitsanforderungen und Leistungen interaktiver Arbeit wird das Selbstbewusstsein der Beschäftigten gestärkt. Wichtig ist es also, im Betrieb oder in der Verwaltung ins Gespräch darüber zu kommen, so etwa über die Ergebnisse der Sonderauswertung oder Aspekte wie Emotionsarbeit anhand praktischer Beispiele. Wesentlich hierbei ist, dass die Beschäftigten selbst von ihren Anforderungen und Leistungen bei der Arbeit mit Menschen berichten. Auf dieser Grundlage werden spezifische Belastungen erkannt. Im Anschluss werden gemeinsam Ideen entwickelt und diskutiert, wie die Arbeit besser und humaner gestaltet werden kann.

Als eine große Hilfe hat sich dabei die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung erwiesen – obwohl sie gesetzlich vorgeschrieben ist, wird sie in vielen Betrieben nicht oder nicht vollständig vorgenommen. ver.di hat hierzu eine Online-Handlungshilfe entwickelt, in der auch das Thema Interaktionsarbeit behandelt wird. Ganz wichtig dabei: Bestandteil der Gefährdungsbeurteilung sind praktische Maßnahmen und damit Antworten auf die Frage: Wie lassen sich die Arbeitsbedingungen verbessern, sodass Fehlbeanspruchungen (wie emotionale Überforderung etc.) vermieden werden. Im Folgenden werden exemplarisch zwei wichtige Bereiche herausgestellt, zu denen erste arbeitswissenschaftliche Gestaltungsansätze vorliegen: zum Umgang mit so genannten Darstellungsregeln (siehe dazu den Beitrag von Melzer in diesem Band) sowie zur Arbeitszeit- und Pausengestaltung.

- *Der Umgang mit Darstellungsregeln.* Bei der Interaktionsarbeit sind Vorgaben – auch „ungeschriebene Gesetze“ – des Unternehmens zu erfüllen. An die Beschäftigten wird insbesondere die Anforderung gestellt, freundlich, hilfsbereit, zuvorkommend oder „einfach professionell“ zu sein. Diese Vorgaben werden auch „Darstellungsregeln“ genannt. Zwischen der vorzugebenden und der gefühlten Emotion kann aber eine Dissonanz entstehen. Für den Umgang mit dieser Dissonanz gibt es verschiedene Strate-

gien. Wie sich diese jeweils auf die Gesundheit der Beschäftigten langfristig auswirken, dazu ist noch Forschung nötig. Ein Ansatz im Sinne humaner Arbeitsgestaltung bestünde darin, dass die Beschäftigten Handlungsspielraum erhalten, Vorgaben flexibel umzusetzen oder zu modifizieren. Hilfreich wäre es überdies, wenn sie die Möglichkeit hätten, im Falle einer stark belastenden Situation mit Kund*innen eine Kollegin oder einen Kollegen hinzuziehen oder diesen die Arbeit zu übergeben. Sinnvoll ist es auf jeden Fall, die Beschäftigten von vornherein an der Entwicklung solcher Vorgaben zu beteiligen und ihre Fachkunde beim Aufstellen von Regeln und Abläufen (Arbeitsorganisation) einzubeziehen.

- *Arbeitszeit und Pausenregelungen.* Auch hierzu gibt es bereits Empfehlungen. Beschäftigte sollten nicht länger als 6 Stunden täglich eine Tätigkeit verrichten, die stark mit Emotionsarbeit behaftet ist. Dabei müssen ausreichend Pausen gewährleistet sein. In der Praxis lassen gerade jene Beschäftigten Pausen am häufigsten ausfallen, die Erholung besonders nötig haben. Hier sind die Arbeitgeber in der (Organisations-)Pflicht, aktiv gegenzusteuern. Umsichtige Pausengestaltung steigert den Erholungswert: So haben mehrere Kurzpausen, sofern sie regelmäßig genommen werden, bei gleicher Gesamtdauer einen höheren Erholungseffekt als wenige längere Pausen. 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 darum, Abstand von der ausgeübten Tätigkeit zu gewinnen, also um Aktivitäten, die wenig Emotions- bzw. Selbstregulation erfordern. Die erholsame Wirkung einer Pause ist umso größer, je mehr sie eine Kompensation der Belastungen aus der Arbeitstätigkeit ermöglicht.

Aufklärung und Sensibilisierung der betroffenen Beschäftigten für das Thema Interaktionsarbeit sind ein Einstieg für weitergehende Maßnahmen. Vor allem aber sind die Arbeitgeber in die Pflicht zu nehmen, ihrem gesetzlichen Auftrag zum Arbeitsschutz nachzukommen. Werden die Belastungen und Ressourcen verstanden, die interaktive Arbeit bieten, ist dies auch bereits ein erster Schritt zu ihrer Aufwertung. Denn dann wird auch deutlich: Von der humanen Gestaltung der Arbeit mit Menschen hängt nicht nur die Gesundheit der Beschäftigten entscheidend ab, sondern auch das Wohl bspw. von Patient*innen sowie die Dienstleistungsqualität insgesamt.

Da sich die interaktive Arbeit mit der Digitalisierung ausweiten wird, ist es umso dringlicher, dass die Berufsausbildung dem Erwerb der nötigen Kompetenzen sehr viel mehr Aufmerksamkeit widmet. Interaktionsarbeit braucht eine professionelle Ausbildung, wobei auch die Fähigkeit zur Identifizierung von Gefährdungsquellen und zu präventivem Handeln bereits in den Ausbildungsplänen stark berücksichtigt werden sollte. Dass dies bisher kaum geschieht, mindert die Attraktivität von Berufen mit hohen Anteilen interaktiver Arbeit. Es fehlen viele Fachkräfte. Höchste Zeit also, für die Zukunft eine humane Gestaltung von Arbeit mit Menschen in Angriff zu nehmen.

Literatur

Melzer, M./Rösler, U. (2018): Emotionsarbeit betrieblich gestalten, Vortrag am 14.9.2018 in Berlin auf der 3. Ver.di-Veranstaltung „Arbeiten mit Menschen - Interaktionsarbeit humanisieren“, BAuA, www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/interaktionsarbeit

DGB (2018): Report zur Repräsentativbefragung, Berlin.

Müller, N. (2019): Arbeit mit Menschen gut gestalten, in: ZfGA 1/2019, S. 13-16.

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

SMWA (2008): Gefährdungsbeurteilung für Tätigkeiten mit Bürger-/Kundenkontakt. publikationen.sachsen.de/bdb/artikel/14593/documents/17329

ver.di-Online-Handlungshilfe zur Gefährdungsbeurteilung: verdi-gefaehrungsbeurteilung.de/upload/pdf/Arbeitsschutz-Massnahmen_bei_Interaktionsarbeit_2018.pdf

Interaktionsarbeit humanisieren – aus Sicht von Therapeut*innen für Kinder und Jugendliche

Ulrike Philipp

Aus der Beobachtung, Erfahrung und aus dem täglichen Erleben der Arbeit benötigen wir in den therapeutischen Berufen ein viel stärkeres Bewusstsein dafür, was Interaktionsarbeit ist und welchen hohen Stellenwert sie für uns einnimmt. Dazu gehört auch das Wissen, was wir in unserer Tätigkeit brauchen, um uns in der Interaktionsarbeit vor Belastungen zu schützen und gesund zu bleiben.

Die Mitgestaltung, Mitarbeit und Einbeziehung der Kolleg*innen ist dabei unerlässlich. Es braucht Instrumente, Methoden, die den Prozess der Wahrnehmung, des Bewusstwerdens unterstützen und auch dazu führen, dass die Kolleg*innen ihre eigene Arbeit stärker wertschätzen können. Verschiedene Möglichkeiten werden in den Kinder- und Jugendambulanz-/Sozialpädiatrischen Zentren (KJA/SPZ) der Ki.D.T. gGmbH (die von der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie sowie von den Krankenkassen finanziert werden) auch bereits genutzt:

- Kollegiale Fallberatung und Supervision,
- Durchführung von Workshops, Teamtagen, Arbeitsgruppen zum Thema „Gesundes Arbeiten“,
- Starke Mitbestimmung und Mitgestaltung durch den Betriebsrat sowie auch durch die ver.di-Betriebsgruppe und die Tarifkommission,
- Durchführung der Gefährdungsbeurteilung zu psychischen Belastungen,
- Betriebsversammlungen, die sich dem Thema Interaktionsarbeit widmen.

Auch der Arbeitgeber ist in die Prozesse der Interaktionsarbeit mit einzubeziehen. Er muss Instrumente und Methoden in die Hand bekommen sowie bereitstellen, um im Sinne eines guten Gesundheitsmanagements im sozialen/medizinischen Bereich aktiv zu werden.

Die ständige fachliche Weiterentwicklung und auch die Spezialisierung der Berufe der Therapeut*innen (vor allem in den Bereichen Physio-, Ergo- und Musiktherapie sowie Logopädie und Heilpädagogik) resultieren aus den neu gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnissen und Ergebnissen der Forschung u.a. in der Medizin, Psychologie, Soziologie. Auch Aspekte der Ökonomisierung des therapeutischen Bereiches z.B. in Krankenhäusern und anderen Einrichtungen haben einen großen Einfluss auf den ständigen Wandel der Berufsbilder. So kommt es zum einen zu dem Anspruch einer stetigen Qualifizierung und Ausbildung der Therapeut*innen zur Erreichung hoher Qualitätsstandards in ihrer Arbeit. Zum anderen macht es die Anpassung an die wirtschaftlichen Vorgaben einer Einrichtung und bei der Erbringung bestimmter quantitativer Leistungen notwendig. Letzteres bedeutet nicht selten, Abstriche in der Behandlung der Patient*innen zu machen und beispielsweise weniger Zeit zur Verfügung zu haben. Dieses Spannungsfeld für die einzelnen Therapeut*innen zwischen hohen Qualitätsstandards und zunehmender Ökonomisierung sollte stärker in den Fokus von Studien und Untersuchungen gestellt werden.

Wir denken, dass diese Berufsfelder dringend auszufinanzieren sind. Der Anspruch an die ständige Weiterqualifizierung und Weiterbildung der Therapeut*innen zur Erreichung ho-

her Qualitätsstandards muss mit dem übereinstimmen, was Arbeitgeber an Mitteln (Lohn, Finanzierung von Weiterbildung) dafür zur Verfügung stellen bzw. was die Krankenkassen an Behandlungssätzen zahlen.

Bezüglich der Forschung zur Interaktionsarbeit ist die folgende Fragestellung entscheidend:

*Dienen die Ergebnisse dazu, Arbeitsprozesse weiter zu optimieren, besser abrechenbar zu machen und effizienter zu gestalten, um die Zahl der Patient*innen zu erhöhen und Kosten zu minimieren? Oder geht es darum, den therapeutischen Prozess auch für die Beschäftigten gesund zu gestalten und größtmögliche Zufriedenheit bei den Patient*innen und Therapeut*innen herzustellen?*

Bisher ist es so, dass Vorgaben, die sich darauf richten, mehr Patient*innen in der gleichen Zeit zu behandeln, den Stresspegel sehr erhöhen. Die Anforderung beispielsweise, die Diagnostik mit einem Kind, das neu in unsere Einrichtung kommt, möglichst schnell durchzuführen und auch schnell zum Ergebnis zu kommen, führt zu Widersprüchen: Wie stelle ich unter Zeitdruck mit einem Kind, das Entwicklungs- und vielleicht auch Verhaltensprobleme hat, eine vertrauensvolle, entspannte, freundliche Situation her? Wie kann ich die Eltern in der kurzen Zeit einbeziehen und auch ihnen Sicherheit geben und vermitteln, was ich tue?

Der Stress beginnt, wenn Termine mehr oder weniger unter Zeitdruck abgearbeitet werden müssen und gleichzeitig das Bemühen da ist, den freundlichen, offenen und zugewandten Umgang mit den Patient*innen weiter zu gewährleisten. Die eigenen Gefühle werden weggeschaltet und versteckt, um weiter zu funktionieren. Wird dies zum Dauerzustand ohne die Möglichkeit, die Arbeit selbst ein Stück auch zu regulieren und nach belastenden Terminen eine kurze Pause zu machen oder eine Tätigkeit auszuführen (wie z.B. aufräumen, Geschirrspüler ausräumen, Gespräch mit Kolleg*innen etc.), die hilft, wieder ins Gleichgewicht und zu Kräften zu kommen, kann daraus eine starke Belastung entstehen.

Die Interaktionsarbeit selbst benötigt ganz besondere Fähigkeiten, die wir als Therapeut*innen mitbringen und auf die wir in unseren Berufen zurückgreifen können. Es sind Fähigkeiten wie Einfühlung, Empathie, Zuhören können, Eingehen können auf die Bedürfnisse anderer, Unterstützen, Fördern, Helfen wollen. Unsere Fähigkeiten sind ein wertvoller Schatz, den wir mitbringen. Es ist etwas ganz Persönliches, das wir ausgebildet haben in unserer eigenen Entwicklung und durch unsere eigenen Lebenserfahrungen.

In diesem Bereich ist Autonomie grundlegend, da es ein persönlicher Bereich ist. Dies wird durch Überlegungen und Forschungen missachtet, wie sie in der Wirtschaft vorgenommen werden (Non-Actors, Deep Actors, Low Actors, Surface Actors, Regulators). Konditionierungsprogramme für Beschäftigte, die darauf zielen, dass sie noch stärker auf Kund*innen eingehen können, um höhere Gewinne zu erzielen, haben in der therapeutischen Arbeit mit Menschen aus unserer Sicht nichts zu suchen und sind kontraindiziert.

Das ganz sensible System und das feine Netz, das jedes Mal neu aufgebaut und gespannt werden muss zwischen Therapeut*in und Patient*in, beruht auf Vertrauen, Ehrlichkeit und Echtheit. Dies ist für die Kinder, die zu uns in die Kinder- und Jugendambulanzen/Sozialpädiatrischen Zentren kommen, und für ihre Eltern und Bezugspersonen enorm wichtig. Es ist die Basis unserer Arbeit. Nur so können wir Familien in schwierigen Lebenslagen, in der Förderung und Erziehung ihrer Kinder eine gute Begleitung und Unterstützung sein. Auch uns selbst in den therapeutischen Berufen hilft die Ehrlichkeit mit den Patient*innen sowie die Offenheit den eigenen Emotionen und Prozessen gegenüber, psychisch gesund zu bleiben.

Hier bedarf es des Schutzes vor Wirtschaftlichkeit und Optimierung. Und es bedarf der Unterstützung, um die Interaktionsarbeit noch stärker bewusst zu machen und die Kompetenzen der Therapeut*innen für ein gesundes Arbeiten zu fördern.

Versteckte Belastungen – ein Fallbeispiel zur Geschlechterdimension von Interaktionsarbeit und Ansätze für die Arbeitsgestaltung

Michael Gumbel

Unerkannte Arbeit belastet und wird nicht angemessen honoriert

Interaktionsarbeit wird häufiger von Frauen als von Männern ausgeübt. Und Interaktionsarbeit beinhaltet Tätigkeiten, die oft nicht gesehen und entsprechend anerkannt werden. Entsprechend werden auch die damit verbundenen besonderen Anforderungen und Belastungen entweder überhaupt nicht beachtet oder unterbewertet. In der Regel sind die Tätigkeiten, um die es hier geht, weiblich „konnotiert“. Das heißt, sie werden mit der (z.T. unbewussten) Vorstellung verbunden, Frauen könnten diese Tätigkeiten besser erledigen, sie würden ihnen quasi „natürlicherweise“ leichter fallen.

Diese Tätigkeiten fließen in der Regel auch nicht in die tarifliche Bewertung von Arbeit ein. Hier liegt eine der Ursachen für den Gender Pay Gap: Berufe, die häufiger von Frauen ausgeübt werden, beinhalten sehr oft interaktive Arbeit. Die hohen Anforderungen werden zu einem großen Teil nicht angemessen bezahlt. Das gilt natürlich auch für Männer, die in Berufen arbeiten, die zumeist von Frauen ausgeübt werden.

Neben der Bezahlung sind es vor allem die psychischen Belastungen durch schlechte Kommunikation, geringe Einflussmöglichkeiten, Störungen und Arbeitsbehinderungen sowie die Verleugnung emotionaler Anforderungen („wer hier emotional beteiligt ist, ist hier falsch“), die in diesem Kontext als besonders problematisch anzusehen sind. Wie das genau funktioniert und welche Gefährdungen damit für die betroffenen, vor allem weiblichen Beschäftigten verbunden sind, soll anhand von einem Fallbeispiel aus der Beratungsarbeit aufgezeigt werden.

Fallbeispiel Textileinzelhandel

Im Rahmen des Projekts Gender/Stress (Gumbel/Nielbock 2012) wurde u.a. im Textileinzelhandel anhand von Interviews erhoben, welchen psychischen Belastungen in den Augen der Beschäftigten Männer und Frauen ausgesetzt sind und wie sie dies bewerten. Es wurde dabei zum Beispiel deutlich, dass „Freundlichkeit“ als Anforderung an die Beschäftigten stärker von Frauen erwartet wird, zugleich aber davon ausgegangen wird, dass Frauen sie als Eigenschaft „natürlicherweise“ mitbringen. In der genauen Beschreibung der Interaktionsarbeit wurde offenbar, dass sich hinter der allgemeinen „Freundlichkeit“ ein erhebliches Spektrum von interaktiven Kompetenzen verbirgt, um die Beratung der Kundschaft beim Einkauf von Kleidung in einem etwas gehobeneren Segment leisten zu können. Die Beratenden müssen z.B. gut wahrnehmen, welche Kundin und welcher Kunde zu welchem Zeitpunkt angesprochen und unterstützt werden möchte und wer das eher als störend erlebt. In der weiteren Beratung gilt es dann, mit heiklen Themen wie körperliche Nähe und überhaupt mit der – nicht immer positiv erlebten – Körperlichkeit der Kundschaft einen sensiblen, würdevollen Umgang zu finden.

All diese Anforderungen und Fähigkeiten verbergen sich hinter der „natürlichen weiblichen Freundlichkeit“. Durch das Gender/Stress-Projekt wurden sie sichtbar gemacht, und es konnte dazu gearbeitet werden. „Entdeckt“ wurde diese interaktive Arbeit in qualitativen Interviews mit den Beschäftigten. Sie wurden zunächst nach Anforderungen und Belastungen für Beschäftigte des anderen Geschlechts gefragt. Hier berichteten die männlichen Kollegen von den vielfältigen Arbeitshandlungen der weiblichen Mitarbeiterinnen in der „freundlichen“ Bedienung der Kundschaft. Die weiblichen Kolleginnen sagten, dass an Männer in dieser Hinsicht weniger hohe Anforderungen gestellt werden. Bei Frauen hieß es: „Die passte hier nicht hin“, wenn die Interaktionsarbeit nicht in der erforderlichen Weise geleistet wurde, bei Männern dagegen: „Der kann das als Mann ja nicht so“. Das Beispiel bietet diverse Hinweise, um die Arbeit menschengerecht zu gestalten:

So gilt es insbesondere für schwierige Situationen mit Kundschaft, die Abläufe und Prozesse zu überprüfen und so zu gestalten, dass Eskalationen vermieden werden können, die Beschäftigten bei Bedarf schnell Hilfe und Unterstützung erhalten und die jeweilige Situation in Würde für alle Beteiligten gelöst werden kann. Dazu gehören Möglichkeiten, nach belastenden Situationen erst einmal zu verschlafen und sich zu erholen, aber auch regelmäßige und professionell unterstützte Gelegenheiten, anspruchsvolle Situationen zu reflektieren – ähnlich wie es in anderen Berufsfeldern im Rahmen von Supervision etabliert ist.

Die Anforderungen von Interaktionsarbeit sind darüber hinaus im Rahmen der Personalentwicklung zu berücksichtigen und bereits in die Ausbildung zu integrieren. „Freundlichkeit“ würde damit nicht mehr als zufällige oder genetisch veranlagte weibliche Persönlichkeitseigenschaft bewertet werden. „Freundlichkeit“ zeigt sich vielmehr als ein komplexes Spektrum von Arbeitstätigkeiten, das über mögliche individuelle Voraussetzungen hinaus erlernt und entwickelt werden kann und soll. Viele Textileinzelhandelsunternehmen führen für ihre Beschäftigten „Verkaufstrainings“ durch – bisher in der Regel nur mit dem Ziel, Verkaufsmengen zu erhöhen. Fortbildungskonzepte, die die Anforderungen der interaktiven Arbeit ernst nehmen, setzen hier viel umfangreicher an und unterstützen die Teilnehmenden beim Verstehen und Gestalten der täglichen Zusammenarbeit mit der Kundschaft. Wenn es gelingt, leistet dies einen Beitrag zur Gesundheit und Motivation der Beschäftigten, zur Zufriedenheit der Kundschaft und damit mittelbar auch zum nachhaltigen Unternehmenserfolg.

Nicht zuletzt wird deutlich, dass diese Neubetrachtung der Arbeit im Textileinzelhandel auch zu einer tariflichen Neubewertung der Tätigkeiten führen muss. Anspruchsvollere Arbeit verlangt nach höherer Bezahlung. Auch damit wird ein Beitrag dazu geleistet, die überwiegend von Frauen ausgeübten Berufe aufzuwerten und für mehr Geschlechtergerechtigkeit zu sorgen.

Fazit

Interaktionsarbeit ist oft weiblich und wird häufig nicht ausreichend anerkannt. Das konnte auch anhand des Fallbeispiels aufgezeigt werden. Gelingt es, hier das Dunkel zu lichten, stehen umfangreiche neue Themen zur Bearbeitung bereit, um berufliche Entwicklung zu befördern, Belastungen abzubauen und Ressourcen zu stärken.

Literatur

Gümbel, Michael/Nielbock, Sonja (2012): Die Last der Stereotype. Geschlechterrollenbilder und psychische Belastungen im Betrieb. Düsseldorf: Edition der Hans Böckler Stiftung 267.

Emotionsarbeit gut gestalten

Marlen Melzer

Emotionsarbeit bezeichnet „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“ (Hochschild 1990). Sie ist eine Facette von Interaktionsarbeit (Böhle/Glaser 2006) bzw. dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit (Hacker 2009) – also von Arbeit an und mit Menschen im Rahmen von Dienstleistungen. Beispiele hierfür sind Pflegen, (Be-)Lehren oder Therapieren. Daneben zählen hierzu auch Tätigkeiten im Sicherheitsdienst, bei der Polizei oder Handwerks- bzw. Reparaturtätigkeiten in Privathaushalten.

Bei all diesen Tätigkeiten kann es erforderlich sein, Einfluss auf die eigenen Gefühle zu nehmen. Dies ist mit dem bloßen Auftreten von Emotionen bei der Arbeit nicht gleichzusetzen. Letzteres kann bei jedweder Tätigkeit auftreten – also auch bei Arbeiten, die vollständig ohne Kontakt zu anderen Menschen stattfinden, man denke beispielsweise an die Konfrontation mit nicht funktionierenden PC-Programmen. Der entscheidende Unterschied besteht darin, dass bei Emotionsarbeit (zusätzlicher) Regulationsaufwand für das „Management der eigenen Gefühle“ (Hochschild 1990) in Richtung eines bestimmten organisational gewünschten Emotionsausdruckes erforderlich ist. Dieser Regulationsaufwand entsteht unter zwei Bedingungen. Zum einen müssen seitens der Organisation *Darstellungsregeln* vorgegeben sein, die festlegen, welcher Emotionsausdruck (ggf. in welcher Situation) gegenüber Klient*innen gezeigt werden soll. Während bei Verkaufspersonal i.d.R. freundliches Auftreten (Zeigen positiver Emotionen) gefordert wird, sollten Polizist*innen eher „emotionale Neutralität“ ausstrahlen – auch wenn sie von ihrem Gegenüber verbal angegriffen werden. Die zweite Bedingung für das Entstehen von Regulationsaufwand mit Bezug auf die eigenen Gefühle ist das Vorliegen eines Unterschiedes zwischen *organisational gewünschtem Emotionsausdruck* und der *tatsächlich erlebten Emotion*. Dieser Zustand wird als „emotionale Dissonanz“ bezeichnet.

Aus der Forschung ist bekannt, dass emotionale Dissonanz mit negativen Indikatoren von Gesundheit – u.a. Arbeitsunzufriedenheit und emotionaler Erschöpfung – einhergeht (vgl. zusammenfassend Schöllgen/Schulz 2016). Für die betriebliche Prävention ist Emotionsarbeit deshalb ein relevanter Faktor bzw. eine potenzielle psychische Gefährdung, deren Ausprägung im Rahmen der gesetzlich geforderten Gefährdungsbeurteilung ermittelt werden muss und für die geeignete Gestaltungsmaßnahmen ermittelt und umgesetzt werden müssen (vgl. Empfehlungen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutz-Strategie zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung; Splittgerber 2020).

Der im Rahmen des Projektes „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ (F 2353; Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) erstellten Übersichtsarbeit von Schöllgen und Schulz (2016) zufolge ist die Befundlage hierzu insgesamt noch lückenhaft. Die verfügbaren Studien verweisen auf eine vorwiegend indirekte Gestaltbarkeit von Emotionsarbeit. Damit ist gemeint, dass diese eher durch die Gestaltung anderer Arbeitsmerkmale – beispielsweise Aspekte der Arbeitszeit oder des Arbeitsinhaltes – beeinflusst werden kann.

Ein Beispiel hierfür ist das *Reduzieren der Dauer*, die eine arbeitende Person einem bestimmten Belastungsfaktor wie Emotionsarbeit ausgesetzt ist. Dies kann zum Beispiel durch Tätigkeitswechsel (job rotation) erfolgen. Auch *regelmäßige Pausen* können die Dauer der emotional beanspruchenden Situationen reduzieren, vor allem dann, wenn sie Aktivitäten beinhalten, die wenig Emotions- bzw. Selbstregulation erfordern (Trougakos et al. 2008).

Möglichkeiten der *direkten Beeinflussung* emotionaler Arbeitsanforderungen wurden bislang kaum untersucht. Gemäß der im Arbeitsschutzgesetz §4 (Abs. 2) vermerkten Forderung „Gefahren (...) an ihrer Quelle zu beseitigen“, sollte dieses „Eliminieren“ der Gefährdung jedoch erster Ansatzpunkt für Maßnahmen sein. Daher sollte versucht werden, die Wahrscheinlichkeit ihres Auftretens zu senken. Denkbar ist zum Beispiel das *Gestalten der organisationalen Darstellungsregeln* für Beschäftigte. Je nachdem, wie eng oder weit bzw. wie explizit diese Regeln formuliert sind, ermöglichen sie Beschäftigten unterschiedlich große Spielräume in ihrem Verhalten gegenüber Klient*innen. Anzustreben sind offenere Formulierungen, die den Beschäftigten situationsgerechtes Handeln – auch im Interesse des eigenen Befindens – ermöglichen. Damit kann emotionaler Dissonanz direkt vorgebeugt werden. Um zu wissen, welche Arten von Spielräumen zur Vermeidung emotionaler Dissonanz bei einer spezifischen Tätigkeit hilfreich sind, sollten die Beschäftigten in die Entwicklung der Darstellungsregeln aktiv einbezogen werden.

Ein weiterer Ansatz: Wird den Klient*innen die Möglichkeit gegeben, ein besseres Verständnis für die Situation von Dienstleisterinnen und Dienstleistern zu entwickeln, dürfte das Auftreten emotional beanspruchender Situationen ebenfalls weniger wahrscheinlich sein. Ein Beispiel: Ein inhabergeführtes kleines Bäckereifachgeschäft, an dessen Verkaufstresen auch eine Auszubildende tätig ist, bereitet seine Kunden anhand eines einfachen Hinweisschildes darauf vor, dass im Moment möglicherweise nicht alles wie gewohnt läuft, da sich das Verkaufspersonal zum Teil in der Einarbeitungsphase befindet. Eine kleine, aufwandsarme Maßnahme, die doch sehr viel Wirkung entfalten kann. Sie zeigt, dass es durchaus möglich ist, auch die Empfänger*innen von Dienstleistungen in die Gestaltung einzubeziehen, indem ihnen ihre Verantwortung mit Blick auf das erfolgreiche Erbringen einer Dienstleistung stärker bewusst gemacht wird. Dahinter steckt der Gedanke der Ko-Produktion (Herder-Dorneich/Kötz 1972; Weihrich/Dunkel 2003). Handlungsleitend wäre dann die Frage, wie beiderseitig zum Gelingen der Dienstleistung beigetragen werden kann. Hieran dürfte nicht zuletzt auch die Dienstleistungsempfänger*in bzw. der Dienstleister ein Interesse haben.

Literatur

Böhle, F./Glaser, J. (Hrsg.) (2006): Arbeit in der Interaktion - Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung. Wiesbaden.

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

Herder-Dorneich, P./Kötz, W. (1972): Zur Dienstleistungsökonomik. Systemanalyse und Systempolitik der Krankenpflagedienste. Berlin.

Hochschild, A. R. (1990): Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle. Frankfurt/M.

Freund, N./Diestel, S./Schmidt, K.-H. (2012): Kontrollspielräume als protektive Ressource bei Emotionsarbeit. In: Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie, 56, S. 143–151.

Schöllgen, I./Schulz, A. (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Emotionsarbeit. Dortmund

Splittgerber, B. (2020, im Erscheinen): Schutz und Stärkung der Gesundheit bei arbeitsbedingter psychischer Belastung. In: ver.di-Reader Gute Arbeit 2020

Trougakos, J. P./Beal, D. J./Green, S. G./Weiss, H. M. (2008): Making the break count: An episodic examination of recovery activities, emotional experiences, and positive affective displays. In: Academy of Management Journal, 51, p. 131-146.

Weihrich, M./Dunkel, W. (2003): Abstimmungsprobleme in Dienstleistungsbeziehungen. Ein handlungstheoretischer Zugang. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 55 (4), S. 758-781.

Etwas mehr Respekt bitte!

Klaus Kock

Im Bereich der Interaktionsarbeit klagen Beschäftigte häufig über einen Mangel an Respekt seitens der Kundschaft. Respekt heißt auf Deutsch so viel wie Rücksichtnahme. Eine andere Person zu respektieren, bedeutet, ihre Anwesenheit im eigenen Handeln zu berücksichtigen. Im Unterschied zu Toleranz ist Respekt keine passive Duldung. Es macht für Person A einen Unterschied, dass Person B existiert, es geht A etwas an, was B denkt und wie sie handelt. In einem Forschungsprojekt hat ein Team der Sozialforschungsstelle der TU Dortmund Interviews mit Beschäftigten und Betriebsräten geführt, um herauszufinden, wie es um den gegenseitigen Respekt in der Interaktionsarbeit bestellt ist (ausführlich: Flüchter u.a. 2018).

Beachtung als Person

Busfahrerinnen und -fahrer klagten darüber, dass sie von vielen Fahrgästen beim Einstieg in den Bus gar nicht zur Kenntnis genommen werden, kein Gruß, nicht einmal ein Blick. Sie würden nur als Inventar, wie ein Teil des Fahrzeugs gesehen, sagte uns eine Busfahrerin im Interview. Genauso fühlen sich Beschäftigte bei einem Discounter missachtet, wenn Kundinnen und Kunden telefonieren, während sie bezahlen und das Wechselgeld entgegennehmen. „*Da könnt ich genauso gut'n Geldautomat sein.*“ (Verkäuferin)

Die Nicht-Beachtung kann auch gegenseitig sein. Einige Befragte äußerten, dass Kundschaft für sie zur Last werden kann. Denn die Verkäuferinnen sind vollständig ausgelastet mit Arbeiten des Etikettierens, Ein-, Um-, Aufräumens und Kassierens. Der Leistungsdruck lässt einfach keine Zeit, um auf die Kundinnen und Kunden einzugehen. Die Beschäftigten sind froh, wenn sie nicht angesprochen werden. So kann der Eindruck entstehen, sie würden der Kundschaft aus dem Weg gehen.

Höflicher Umgang miteinander

Aus Sicht der Beschäftigten heißt Höflichkeit in der Interaktionsarbeit vor allem, die jeweils andere Person als gleichgestellt zu betrachten. „Der Kunde ist König – und so benimmt er sich dann auch“, klagte eine Verkäuferin. Sie fühlt sich oft behandelt wie eine Dienerin in feudalen Verhältnissen. Höflicher Umgang heißt für sie:

- vernünftig miteinander umgehen, nachdenken, bevor man etwas sagt oder sich aufregt;
- fachlich, auf die Sache bezogen verhandeln, nicht persönlich werden;
- freundlich sein, von Mensch zu Mensch miteinander reden.

Besonders belastend für Beschäftigte sind Versuche von Kundinnen und Kunden, sie zu betrügen. In einem Bekleidungsgeschäft kaufen sich manche freitags einen Pullover und bringen ihn montags durchgeschwitzt zum Umtausch zurück. Die Verkäuferinnen fühlen sich veralbert und betrogen, zumal wenn sie wissen, dass Vorgesetzte in solchen Fällen immer zugunsten der Kundschaft entscheiden.

Verständnis für die Situation der Anderen

Zum Respekt gehört Verständnis, d.h. das Bemühen, sich in die Situation der anderen Person zu versetzen. Die befragten Beschäftigten haben oft den Eindruck, dass Kundinnen und Kunden die Situation des Personals nicht richtig verstehen. In einem Möbelgeschäft haben sie beispielsweise damit zu kämpfen, dass Kundinnen und Kunden Verpackungen aufreißen, obwohl auch Musterexemplare bereitstehen. Damit die Waren wieder zum Verkauf angeboten werden können, müssen sie neu verpackt werden – eine Arbeit, die sinnlos erscheint, weil man sie sich sparen könnte, wenn die Kundschaft mitdächte.

Eine Betriebsrätin aus einem Bekleidungsgeschäft schilderte uns, dass manche Kundinnen und Kunden bei der Anprobe alles in der Kabine liegen lassen. *„Es gibt Leute, die dann mit ihren Füßen draufstehen, weil sie nicht auf dem Boden stehen möchten. (...) Und wenn man dann nochmal mit Nachdruck sagt: ‚Entschuldigung, haben Sie Ihre Teile alle mit rausgebracht?‘ ‚Wieso? Bist du ja für zuständig!‘“ (Betriebsrätin Bekleidungsgeschäft)* Es sind nicht ihre Waren – aber die Beschäftigten haben Arbeit in die Dekoration investiert, mit Sorgfalt achten sie darauf, dass die Abteilung ordentlich aussieht. Es ist ihr Beruf, gute Ware zu verkaufen. Den achtlosen Umgang von Kundinnen und Kunden mit diesen Waren empfinden sie als Entwertung ihrer Arbeit.

Handlungsmöglichkeiten für respektvolle Interaktionen

Was kann im Betrieb getan werden, um respektvolle Beziehungen zwischen Kundschaft und Beschäftigten zu etablieren? Es gibt durchaus einige Möglichkeiten.

- **Personal- und Zeitplanung:** Wenn Beschäftigte die Kundschaft beraten sollen, muss das Unternehmen ihnen auch die Möglichkeit dazu einräumen durch eine angemessene Zeit- und Personalplanung.
- **Klare Regeln:** Das Unternehmen sollte gegenüber der Kundschaft jeden Eindruck vermeiden, dass Frechheit sich lohnen könnte. Dazu gehören klare Regeln (z.B. für den Umtausch), die konsequent eingehalten werden.
- **Wertschätzung:** Das Verständnis der Kundschaft für die Situation der Beschäftigten kann dadurch gefördert werden, dass Geschäftsleitung und Vorgesetzte ihre Wertschätzung für die Arbeit des Personals auch nach außen demonstrieren.
- **Vermeidung von Missverständnissen:** Kundenmitteilungen des Unternehmens wie beispielsweise Ankündigungen auf der Homepage und in Werbeprospekten sollten eindeutig sein.
- **Gegenseitige Unterstützung:** Die Arbeit im Team kann den Umgang mit Kundinnen und Kunden wesentlich erleichtern.
- **Technikeinsatz:** Wo Technik eingesetzt wird, sollte sie auch funktionieren, sonst kann sie die Interaktion mit der Kundschaft erheblich behindern.
- **Qualifizierung:** Weiterbildungsmaßnahmen können dazu beitragen, den Umgang mit schwieriger Kundschaft zu erlernen.

Literatur

Flüchter, Andreas/Kock, Klaus/Lange, Bettina/Renz, Philipp: Gute Arbeit mit Kundschaft. Eine empirische Untersuchung über Anforderungen und Praktiken interaktiver Dienstleistungsarbeit; TU Dortmund, Sozialforschungsstelle, Beiträge aus der Forschung; Heft 200, Dortmund 2018 (Download: <http://www.kowa.sfs.tu-dortmund.de>)

Kock, Klaus: Etwas mehr Respekt, bitte! In: Gute Arbeit, Heft 1/2019, S. 17-20

Interaktionsarbeit unter Formalisierungsdruck

Margit Wehrich/Marc Jungtäubl

Das im April 2019 abgeschlossene Projekt „PräFo – Prävention von Belastungen bei formalisierter Arbeit in Dienstleistung und technischer Entwicklung“¹ untersuchte Interaktionsarbeit in der stationären Krankenpflege.

Interaktionsarbeit in der stationären Krankenpflege

Erstens: Patient*innen müssen mitarbeiten, damit gute Pflege möglich ist („Kooperationsarbeit“). Sie müssen Auskunft geben, sich in die Stationsroutinen einfügen, geduldig sein und Behandlungen akzeptieren. Da dies alles nicht selbstverständlich ist, müssen Pflegenden die entsprechende Kooperationsbereitschaft fördern. Zweitens: Pflegenden können den Patient*innen gegenüber nicht jede Emotion zeigen und müssen deshalb ihre eigenen Gefühle regulieren – etwa Stress, Ärger oder Ekel („Emotionsarbeit“). Und sie müssen sich auch davor schützen, allzu stark mitzuleiden. Drittens: Pflegenden arbeiten auch an den Gefühlen der Patient*innen. Eine Pflegenden beschreibt diese „Gefühlsarbeit“ so: „Ich versuch’ immer, den Patienten zu vermitteln, sie brauchen jetzt keine Angst mehr haben, wir sorgen für sie.“ Viertens: Die Arbeit an und mit Menschen steckt voller Unwägbarkeiten. Für kranke Menschen gilt das ganz besonders. Pflegenden brauchen daher ein „Gespür“ für die jeweilige Situation und verlassen sich nicht allein auf Zahlenwerte von Messgeräten („subjektivierendes Arbeitshandeln“). „Man darf“, so eine Pflegenden, „nicht immer nur diese Apparate anschauen, man muss auch den Patienten anschauen. Für den einen kann der Blutdruck in Ordnung sein, für den anderen ist der ganz grausam.“ (Siehe auch oben S. 19ff. das Kapitel „Interaktionsarbeit – ein theoretisches Konzept“)

Interaktionsarbeit unter Formalisierungsdruck

Pflegenden verfügen in hohem Maße über die für Interaktionsarbeit notwendigen Kompetenzen, brauchen aber eine bestimmte Arbeitsumgebung, um ihre Kompetenzen auch nachhaltig einsetzen zu können. So ist es für gute Interaktionsarbeit unerlässlich, dass Beschäftigte ihr Handeln selbst steuern und organisieren, situativ handeln und informelle Praktiken einsetzen können. Hierfür brauchen sie Handlungsspielräume. Doch in der modernen Arbeitswelt wird Arbeit zunehmend formalisiert. Unternehmen versuchen auf diese Weise, selbstbestimmtes Handeln in geregelte Bahnen zu lenken. Tätigkeiten sollen

¹ PräFo wurde vom BMBF gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor*innen.

einerseits zwar selbstbestimmt sein, andererseits aber auch dokumentierbar, begründbar und formell kommunizierbar. Damit geraten die informellen und situativen Bestandteile des Arbeitshandelns unter Druck, und selbstbestimmtes Handeln wird erschwert. Die Digitalisierung und der durch sie forcierte Technikeinsatz treiben diese Formalisierungsanforderungen noch weiter voran. Problematisch ist dies insbesondere dann, wenn technische und nicht-technische Formalisierungen nicht so ganz zur konkret zu erledigenden Arbeit passen. In der Folge finden sich Beschäftigte häufig in einer Zwickmühle wieder, weil sie nicht so handeln können, wie es die Situation erfordert. Sollen sie den Anforderungen der Situation oder den formalisierten Vorgaben folgen? Tun sie Letzteres, wird auch die so wichtige Sinnhaftigkeit der Arbeit tangiert: „Also das erste, was ich im Grunde mache, wenn ein Patient zu mir auf Station kommt, ist Computerarbeit. Und nichts Menschliches“, so eine Pflegende.

Umgang mit Zwickmühlen-Situationen

Doch Pflegende verfügen auch über besondere Kompetenzen für den Umgang mit solchen widersprüchlichen Anforderungen. Um Interaktionsarbeit leisten zu können, nehmen Pflegende einigen Aufwand auf sich, um die Formalisierungsanforderungen an die jeweilige Situation anzupassen. Das zeigt sich besonders gut daran, wie die im untersuchten Krankenhaus neu eingeführten mobilen Visitenwägen genutzt werden. Die Wägen sind unter anderem dazu gedacht, die Dokumentationsqualität zu verbessern, weil direkt am Krankenbett dokumentiert werden kann. Doch Pflegende weichen davon ab – denn bei dieser Konstruktion hat niemand berücksichtigt, dass Gerät und Prozedur zu Interaktionsarbeit passen müssen. So nimmt eine Pflegende den mobilen Visitenwagen gar nicht mit ins Zimmer, weil er dem Aufbau einer Vertrauensbeziehung zum Patienten im Wege steht. „Also, ich als Patient hätte das Gefühl, der protokolliert grad alles, und ich darf mich ja nicht falsch verhalten.“ Die Pflegende lässt deshalb den Wagen auf dem Flur stehen, pflegt den Patienten und gibt danach draußen die Daten ein. Ein solches Arrangement zu entwickeln, ist eine zusätzliche Aufgabe, die die Pflegende übernimmt. Sie tut das, weil die vorgesehene Nutzung des mobilen Visitenwagens die Interaktionsarbeit stören würde.

Gestaltungsmaßnahmen für gute Interaktionsarbeit

Arbeitsgestaltung für gute Interaktionsarbeit muss genau hier ansetzen. Zum Ersten geht es darum, darauf aufmerksam zu machen, wie wichtig und anspruchsvoll Interaktionsarbeit ist. Die digital forcierte Formalisierung der Pflegedokumentation darf Interaktionsarbeit nicht erschweren. Zum Zweiten sollte man den Pflegenden nicht aufbürden, die für Interaktionsarbeit notwendigen Handlungsspielräume täglich aufs Neue verteidigen oder gar neu schaffen zu müssen; die Institution muss solche Räume bereitstellen. Zum Dritten sind die Pflegenden in die Entwicklung und Gestaltung von Arbeitsprozessen aktiv einzubinden – auch in die Technikentwicklung. Viertens müssen alle neu einzuführenden Prozesse daraufhin untersucht werden, ob sie Interaktionsarbeit behindern – und so gestaltet werden, dass sie Interaktionsarbeit fördern. Und fünftens ist zu bedenken, dass Interaktionsarbeit auch ein ökonomischer Faktor ist. Krankenhäuser stehen unter starkem Ökonomisierungsdruck. Gut gestaltete Interaktionsarbeit verbessert die Arbeitsabläufe, entlastet die Beschäftigten, nutzt den Patient*innen und steht insgesamt für ein „gutes Krankenhaus“.

Für die einzelnen Gestaltungsmaßnahmen und die einschlägige Literatur siehe www.arbeit-form-zukunft.de.

Triadische Kompetenzanforderungen bei flexibler Interaktionsarbeit

Guido Becke

Das BMBF-geförderte Verbundprojekt „FlexiGesA – Flexible Dienstleistungsarbeit gesundheitsförderlich gestalten“ untersucht den Zusammenhang zwischen arbeitsbezogenen Flexibilitätsanforderungen und Interaktionsarbeit am Beispiel von interaktionsintensiven „High-Touch- und High-Tech“-Dienstleistungen in ambulanten Diensten, d.h. ambulante Pflege und Sozialdienste, und agiler IT-Entwicklung. Es zielt auf eine gesundheitsförderliche Gestaltung flexibler Interaktionsarbeit, bei der Erwerbstätige unterschiedlich gelagerte Flexibilitätsanforderungen (z.B. zeitlich, räumlich und aufgabenbezogen) zu bewältigen haben. Das Konzept der flexiblen Interaktionsarbeit nimmt die Wechselbeziehungen zwischen unterschiedlichen arbeitsbezogenen Flexibilitätsanforderungen und Interaktionsarbeit in den Blick. Diese Flexibilitätsanforderungen können als Ressourcen oder Belastungsfaktoren bei Interaktionsarbeit wirksam werden. So ist z.B. die ambulante Pflege mit räumlichen Flexibilitätsanforderungen verbunden, die Pflegekräften – im Vergleich zur stationären Pflege – eine bessere Bewältigung von Interaktionsstress ermöglichen, da unangenehme Situationen mit Patienten und Patientinnen von eher kurzer Dauer sind, d.h. somit vergleichsweise bessere Möglichkeiten des Selbstschutzes und der Abgrenzung bieten (Bleses/Jahns 2016, 134). Unser Verständnis von Interaktionsarbeit als Arbeit mit und an Menschen orientiert sich an dem von Böhle et al. (2015) entwickelten integrativen Konzept, das Kooperationsarbeit, Gefühlsarbeit, subjektivierendes Arbeitshandeln sowie Emotionsarbeit umfasst (s. o. S.19 ff. „Interaktionsarbeit – ein theoretisches Konzept“).

Interaktionsarbeit wird in der Arbeitsforschung oft zwischen Dienstleistungsgebenden und -nehmenden untersucht. Dabei wird oft übersehen, dass Interaktionsarbeit auch dritte Akteure, insbesondere Führungskräfte, einschließt (Becke/Bleses 2015). Interaktionsarbeit beruht entsprechend auf einer organisationalen Basistriade, die durch die Primäraufgabe der Organisation konstituiert und durch den Kontrakt zwischen Kunde bzw. Klient und Organisation konkretisiert wird (Busse/Tietel 2018, 46 ff.). Diese Basistriade umfasst drei Akteurspositionen bzw. -rollen: Beschäftigte, Kunden oder Klienten und Führungskräfte (ebd., 47). Führungskräfte treten in der Interaktionsarbeit zwischen Beschäftigten und Kunden oder Klienten seltener in Erscheinung. Gleichwohl erfüllen sie in ihrer Koordinationsarbeit Infrastruktural- und Gewährleistungsaufgaben für die Interaktionsarbeit der Beschäftigten (Becke/Bleses 2015, 27), indem sie z.B. hierfür Ressourcen bereitstellen und absichern oder eine übergreifende Schnittstellenkoordination ausüben. Koordinationsarbeit ist auf die Bewältigung von Ungewissheit gerichtet, die sich aus der Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Akteuren ergibt, die auf die Dienstleistungen der Organisation Einfluss nehmen. Dies schließt die Bewältigung von Abstimmungsproblemen und Konflikten ein (ebd., 26).

Interaktionsintensive Dienstleistungsarbeit, wie ambulante Dienste oder agile IT-Entwicklung, ist durch eine längere Dauer der Kooperationsbeziehung zwischen Beschäftigten und Kunden oder Klienten geprägt. Dies begünstigt soziales Vertrauen zwischen den Beteiligten, aber auch Kooperationsprobleme und -konflikte, die u.a. aus wiederholten Abstimmungs- und Aushandlungserfordernissen der Dienstleistung, konträren Erwartungen oder aus unvorhergesehenen Interaktionsdynamiken resultieren.

Im Rahmen des FlexiGesA-Projekts wurde deutlich, welche Anforderungen an übergeordnete Führungskräfte bei der Intervention in Kundenbeziehungen agiler IT-Entwicklungsteams gestellt werden. Eine Intervention der Führungskräfte in Kundenbeziehungen erfolgt, wenn Konflikte zwischen Teams und Kunden zu eskalieren drohen. Die Führungskräfte fahren in solchen Fällen zu den Kunden, um im direkten Austausch einen Eindruck von der Problemwahrnehmung und der konkreten Handlungssituation der Kunden zu gewinnen. Auf dieser Basis handeln sie situativ angepasste Problem- und Kompromisslösungen mit dem Kunden aus. Dies ist vor allem mit Anforderungen an Empathie und Einfühlungsvermögen sowie an die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme verbunden, um Konflikte zu deeskalieren und tragfähige Kompromisse zu entwickeln.

Hierbei kommt es darauf an, dass Führungskräfte triadische Spannungen aushalten und ausbalancieren können: Kunden erwarten von Führungskräften, ihre Perspektive ernst zu nehmen, sowie Zugeständnisse im Rahmen der Problemlösung. Das eigene Team erwartet die Unterstützung der Führungskraft und eine konstruktive Konfliktlösung zur Fortsetzung der Kooperation. Hinzu kommt, dass die Führungskraft selbst emotionale Anforderungen an ihre Führungsrolle aushalten muss. Die Negativkommunikation mit Kunden erleben die Führungskräfte oft als psycho-sozialen Stress bzw. emotionale Verletzung, die ihnen ein hohes Maß an emotionaler Selbstregulation abverlangt. Die Bewältigung dieser triadischen Spannungen stellt an Führungskräfte hohe Anforderungen an ihre triadische Kompetenz, d.h. die Fähigkeit, „die in diesen Beziehungsdreiecken auftretenden Widersprüche und Konflikte auszuhalten, ohne in eine Richtung zu vereinfachen oder den Kontakt nach einer Seite hin abreißen zu lassen“ (Tietel 2006, 328).

Die Konfrontation mit triadischen Spannungen birgt Gesundheitsrisiken hinsichtlich einer psychosozialen Überforderung von Führungskräften in sich. Gesundheitsförderliche Gestaltungslösungen von Interaktionsarbeit sollten daher Beziehungstriaden systematisch berücksichtigen und die triadischen Kompetenzen von Führungskräften stärken. Gestaltungsansätze bilden Gruppensupervisionen für Führungskräfte und soziale Räume für kollegiale Fallberatungen sowie eine Überprüfung und Weiterentwicklung ihrer personalen, sozialen und organisationalen Ressourcenbasis.

Weitere Informationen zum Projekt FlexiGesA: www.flexigesa.de

Literatur

Becke, Guido/Bleses, Peter (2015): Koordination und Interaktion – ein konzeptioneller Rahmen zur Analyse ihres Wechselverhältnisses bei sozialer Dienstleistungsarbeit. In: Dies. (Hrsg.): Interaktion und Koordination. Das Feld sozialer Dienstleistungen (S. 23-49). Wiesbaden.

Bleses, Peter/Jahns, Kristin (2016): Soziale Innovationen in der ambulanten Pflege. In: Guido Becke/Peter Bleses/Frerich Frerichs, Monika Goldmann/Barbara Hinding/Martin K.W. Schweer (Hrsg.): Zusammen – Arbeit – Gestalten. Soziale Innovationen in sozialen und gesundheitsbezogenen Dienstleistungen. (S. 127-144). Wiesbaden.

Böhle, Fritz/Stöger, Ursula/Wehrich, Margit (2015): Interaktionsarbeit gestalten. Vorschläge und Perspektiven für humane Dienstleistungsarbeit. Berlin.

Busse, Stefan/Tietel, Erhard (2018): Mit dem Dritten sieht man besser. Triaden und Triangulierung in der Beratung. Göttingen.

Tietel, Erhard (2006): Konfrontation – Kooperation – Solidarität. Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle. Berlin.

Empathie für sich und Andere. Ein empathiebasiertes Entlassungskonzept in der Care-Arbeit (empCARE)

Andreas Kocks

Empathie ist ein zentrales „Element“ für Pflegeberufe. Handeln aus Empathie kann aber auch eine Quelle für berufliche Belastungen sein. Im Rahmen des aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung geförderten Forschungsprojektes empCARE wurden Pflegende mit Trainings und Coaching in einer reflektierten Empathie geschult, um psychischen Belastungen präventiv vorzubeugen.

Einleitung: Caring-Berufe sind empathische Berufe

Werden Menschen außerhalb einer Gesundheitseinrichtung zu dem befragt, was sie mit dem Pflegeberuf assoziieren, so werden neben der manuellen Pflege häufig Aspekte der Gefühlsarbeit genannt. Mitgefühl, Zuwendung, Empathie – gerade in belastenden Situationen wie bei Krankheit oder Gebrechen stehen Anteilnahme und Einfühlung bei den betroffenen Menschen und ihren Angehörigen im Vordergrund. Es scheint so, als sei Empathie für den Pflegeberuf definitorisch. Für viele Pflegende entspricht dieses öffentliche Bild des Pflegeberufes auch der eigenen Berufsmotivation. Die Bedeutung von Empathie und Mitgefühl im Pflegealltag wird häufig unterschätzt

Empathie und Wahrnehmung eigener Bedürfnisse als Kernkompetenz

Empathie und Selbstfürsorge (= Selbstempathie) sind Kernkompetenzen einer professionellen beruflichen Pflege. Sie ermöglichen, die Bedürfnisse von Patient*innen, Angehörigen und Kolleg*innen wie auch die eigenen Bedürfnisse im Sinne guter Pflege und der eigenen Gesunderhaltung in den Blick zu nehmen. Wichtig ist zu erkennen, dass Bedürfnisse wie z.B. nach Gemeinschaft oder Erholung nicht negiert und nicht verhandelt werden können, sie streben immer nach Erfüllung. Was verhandelt werden kann, sind Handlungsstrategien und z.B. Fragen, wer Gemeinschaft spenden kann oder wie Pausenzeiten umgesetzt werden. Diese Kompetenz, Bedürfnisse zu thematisieren und Handlungsstrategien zu verhandeln, gilt es strukturiert zu fördern und zu entwickeln. empCARE bietet hierzu ein praxiserprobtes und evaluiertes Konzept. Wir gehen davon aus, dass vor allem ein authentischer Umgang mit eigenen Bedürfnissen und empathischen Empfindungen zu einer Reduktion der subjektiv wahrgenommenen Belastungen und somit letztendlich zu einer stärkeren Arbeitszufriedenheit und erhöhtem Wohlbefinden der Pflegenden führt. Dabei blendet das Konzept nicht die nötigen Verbesserungen der Rahmenbedingungen aus, wie eine ausreichende Personalausstattung oder verlässliche Dienstplangestaltungen in der Pflege.

Empathie kann auch belasten

Das o.g. Verständnis von Empathie gilt es im Gesundheitswesen genauer zu betrachten. Dabei erweist sich Empathie gerade im therapeutischen, helfenden Kontext als mögliche

Quelle für Überforderung und Erschöpfung bis hin zu Burnout (Altmann/Roth 2014; Altmann 2015). Pflegende sind körperlich, psychisch, sozial und emotional gefordert. Die direkte und intensive Versorgung kranker oder sterbender Menschen konfrontiert häufig mit Gefühlen und Bedürfnissen von Patient*innen und Angehörigen wie auch der eigenen Person. Dem hohen emotionalen Anforderungscharakter stehen oftmals ein hoher Zeitdruck und ein starker Zwang zur Effektivität in der Arbeit gegenüber. Der Widerspruch zwischen eigenem Anspruch wie auch faktischem Bedarf an empathischer Zuwendung in der pflegerischen Arbeit einerseits und den begrenzten Möglichkeiten der realen Umsetzung andererseits kann bei Pflegenden zur psychischen Überforderung führen, zu Berufsunzufriedenheit, Depressivität und Burnout-Symptomen bis hin zum Wunsch, den Beruf zu verlassen (Altmann 2015; Roth/Schönefeld/Altmann 2015).

Intervention: Trainings und Coachings – Bedürfnisse in den Blick nehmen

Das Verbundforschungsprojekt empCARE (Universität Duisburg-Essen, Universitätsklinikum Köln, Universitätsklinikum Bonn, ambulanter Intensivpflegedienst Aaron) hat ein empathiebasiertes Entlastungskonzept entwickelt und an über 280 Pflegenden aus unterschiedlichen Fachdisziplinen der beteiligten Einrichtungen in der ambulanten und klinischen Gesundheitsversorgung untersucht (Thiry 2017; Kaschull/Kocks/Thiry 2018; Kocks/Roling 2018). In einem zweitägigen Kompaktraining lernen Pflegende mit empCARE die psychischen Mechanismen des reflektierten empathischen Arbeitens kennen und sammeln in praktischen Übungen Erfahrungen. Auf diese Weise entwickeln sie neue Verhaltensweisen für emotional belastende Situationen in der Interaktion mit Patient*innen und Angehörigen sowie zur Berücksichtigung eigener Bedürfnisse. Basis des empCARE-Konzeptes ist die bewusste Reflexion und Gestaltung des empathischen Prozesses anhand eines Empathie-Prozess-Modells. Dabei wird durch eine bewusst nichtwertende Beobachtung, das Herausarbeiten der verhaltensauslösenden Gefühle und der damit verbundenen Bedürfnisse die Basis für die Aushandlung von gemeinsamen Lösungsstrategien geliefert. Die praktische Umsetzung wird im Berufsalltag über 9 Monate mit einem regelmäßigen Coaching begleitet.

Ergebnisse: empCARE wirkt

Es zeigt sich, dass über 90 Prozent der Teilnehmenden (N= 274) einen guten bis sehr guten Eindruck vom Seminar haben. 80 Prozent der Teilnehmenden sehen in dem Seminar eine relevante und umsetzbare Bereicherung für ihre pflegerische Arbeit. Im direkten Vergleich zwischen Kontrollgruppe (N=181) und Trainingsgruppe lässt sich festhalten, dass das empCARE-Training eine funktionierende protektive Maßnahme gegen den kontinuierlichen Anstieg an Depressivität und körperlichen Symptomen darstellt und dass die Entwicklung von Burnout-Symptomen durch das empCARE-Training reduziert bzw. deutlich verlangsamt werden kann.

Weitere Informationen zum Projekt empCARE www.empcare.de

Literatur

Altmann, T. (2015): Empathie in sozialen und Pflegeberufen. Entwicklung und Evaluation eines Trainingsprogramms. Wiesbaden.

Altmann, T./Roth, M. (2014): Mit Empathie arbeiten - gewaltfrei kommunizieren. Praxistraining für Pflege, Soziale Arbeit und Erziehung. Stuttgart.

Kaschull, K./Kocks, A./Thiry, L. (2018): „Endlich geht es mal um uns“ – das Entlastungskonzept empCARE. In: Die Schwester – Der Pfleger, 7, 44-48.

Kocks, A/Roling, D. (2018): Zuviel Empathie? In: Häusliche Pflege (1), 26-28.

Roth, M./Schönefeld, V./Altmann, T. (2015): Trainings- und Interventionsprogramme zur Förderung von Empathie: Ein praxisorientiertes Kompendium. Wiesbaden.

Thiry, L. (2017): Entlastung durch Zuwendung: Das empathiebasierte Entlastungskonzept empCARE. In: Die Schwester - Der Pfleger, 56 (3), 30-33.

Arbeitswissenschaftliche Betrachtung von Interaktionsarbeit

Ralph Bruder

Ausgangssituation

Es gibt viele gute Gründe, warum die interaktive Arbeit an und mit Menschen (Interaktionsarbeit) auch in Zeiten einer zunehmenden Digitalisierung von großer, sogar steigender Bedeutung ist. Dazu gehört der Bedarf nach individualisierter Beratung gerade auch bei digitalen Prozessen im beruflichen oder privaten Kontext. Viele rein technisch orientierte Einführungen von digitalisierten (Arbeits-)Prozessen scheitern aufgrund einer mangelnden Akzeptanz bei Nutzerinnen und Nutzern. In der Pflege, im Handel und weiteren Anwendungsgebieten besteht in vielen Fällen die Notwendigkeit, aber auch der Wunsch nach einer Mensch-Mensch-Beziehung. Hier wird ein „subjektivierendes Arbeitshandeln“ benötigt, das den Menschen als Subjekt und eben nicht als Objekt von Arbeitshandeln begreift sowie Unwägbarkeiten als festen Bestandteil von Tätigkeiten mit Menschen sieht (Böhle 2013, 2017). Und nicht zu vergessen ist für viele Beschäftigte die Kooperation mit anderen Menschen ein starker Motivator für die eigene Tätigkeit. Interaktionsarbeit ist also bedeutsam für das individuelle Wohlbefinden und in vielen Fällen Voraussetzung für das Gelingen von Arbeitsprozessen.

In diversen Studien wird auf die hohe Belastung durch die Arbeit z.B. mit Kund*innen, Patient*innen, Klient*innen hingewiesen (Müller/Thorein 2017). Hier sind sowohl erhöhte körperliche Belastung (z.B. beim Umgang mit Patient*innen), Belastungen durch ungünstige Umgebungsbedingungen (z.B. Lärm in Kindertagesstätten) sowie Belastungen aus mentalen und insbesondere emotionalen Anforderungen (z.B. durch unzufriedene Kund*innen) zu nennen.

So notwendig also die Gestaltung von Interaktionsarbeit ist, so wenig trivial ist es, die herkömmlichen Gestaltungsansätze auf Interaktionsarbeit anzuwenden (Bruder et al. 2018). Die in der Arbeitswissenschaft gängige Forderung nach einem Vorrang der Verhältnisprävention vor einer Verhaltensprävention ist bei Interaktionsarbeit schwieriger umzusetzen. Es kann beispielsweise zu einem Interessenskonflikt zwischen Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie den Interessen von Kund*innen, Patient*innen, Klient*innen kommen. Dieser sollte jedoch nicht auf Kosten der Gesundheit der Beschäftigten ausgetragen werden. Für die Gestaltung von Interaktionsarbeit gibt es bereits Maßnahmen der Verhaltensprävention: Es existieren diverse Ansätze zur Weiterbildung und Kompetenzentwicklung, um mit den Anforderungen aus Interaktionsarbeit umgehen zu lernen. Diese Maßnahmen zur Verhaltensprävention sind fraglos hilfreich und vielfach notwendig. Trotzdem sollte gerade auch bei Interaktionsarbeit nach Ansätzen zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen gesucht werden.

Handlungsbedarf

Damit eine Gestaltung von Arbeitsbedingungen bei Interaktionsarbeit gelingen kann, müssen unterschiedliche Voraussetzungen erfüllt sein. So sollte eine gestaltungsbezogene Ana-

lyse der Tätigkeitsbedingungen bei Interaktionsarbeit erfolgen. Diese Analyse der Tätigkeitsbedingungen muss dabei eine vollständige Betrachtung aller Teilbelastungen der Tätigkeit enthalten (körperlich, mental, emotional, Umgebungsbedingungen). Anhand der Analyse sollten Gestaltungsempässe aufgezeigt werden, und es sollten Maßnahmen zur Gestaltungsverbesserung ableitbar sein. Es ist darauf zu achten, dass auch die Rahmenbedingungen zur Leistungserbringung durch den Menschen erfasst werden (z.B. Arbeitszeitbedingungen, Pausenregelungen). Auf der Grundlage der Analysen von Tätigkeiten mit Interaktionsarbeit können dann Vorher-Nachher Vergleiche zur Wirkung von Interventionen durchgeführt werden.

Es ist nicht nur für die Gestaltung von Interaktionsarbeit charakteristisch, dass ein korrekterer Gestaltungsansatz verfolgt wird, d.h. bestehende Arbeitsprozesse werden nachträglich angepasst (Schlick et al. 2018). Gründe für eine solche nachträgliche Anpassung können Qualitätsmängel sein (bspw. geäußert durch Beschwerden von Kund*innen), aber auch Ausfallzeiten von Beschäftigten durch erhöhte Gesundheitsbeschwerden. Eine Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Kriterien und Erkenntnisse bereits bei der Planung im Sinne einer konzeptiven Arbeitsgestaltung erscheint bei Interaktionsarbeit aufgrund der begrenzten Vorhersehbarkeit und Planbarkeit nur schwer zu erfüllen (Hacker 2018). Und eine Steigerung der Planbarkeit durch einen hohen Grad der Formalisierung der Tätigkeitsabläufe (bspw. in der Krankenpflege) kann sogar kontraproduktiv für die Beschäftigten sein (Wehrich 2017). Die genannten, nachvollziehbaren Schwierigkeiten dürfen allerdings nicht dazu führen, bei der Konzeption von Tätigkeiten mit Interaktionsarbeit die Belange der Beschäftigten zu vernachlässigen.

Literatur

Böhle, F. (2013): Subjektivierendes Arbeitshandeln. In: Hirsch-Kreinsen, H. / Minsen, H. (Hrsg.): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie. Berlin, S. 456-461.

Böhle, F. (Hrsg.) (2017): Arbeit als subjektivierendes Handeln. Handlungsfähigkeit bei Unwägbarkeiten und Ungewissheit. Wiesbaden.

Bruder, R./Ernst, G./Fischer, M. (2018): Interaktionsarbeit als Gegenstand von Arbeits- und Dienstleistungswissenschaft. In: 64. Frühjahrstagung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft 2018.

Hacker, W. (2018): Arbeitsgestaltung bei dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit. In: ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit (Hrsg.): Arbeit mit Menschen – Interaktionsarbeit humanisieren. Band 1: Gestaltungskonzepte und Forschungsbedarf. Frankfurt am Main.

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

Schlick, C./Bruder, R./Luczak, H. (2018): Arbeitswissenschaft. 4. Auflage, Berlin.

Wehrich, M. (2017): Interaktionsarbeit in der Krankenpflege. In: Gute Arbeit 9/2017, S. 13-16.

Interaktionsarbeit – Anforderungen an die Forschung

Beate Beermann/Armin Windel/Markus Holler

Die Diskussion zur Frage des Wandels in der Arbeitswelt nimmt aktuell in den arbeitsweltbezogenen Wissenschaften einen breiten Raum ein. Nachdem die Debatte zu den Auswirkungen der Globalisierung und des demografischen Wandels schon zur Tagesordnung gehört, spielt heute die Frage des Einflusses der Digitalisierung eine zunehmende Rolle. Der Digitalisierung werden dabei sowohl Chancen als auch Risiken im Hinblick auf die Entwicklung der Arbeitsbedingungen zugeschrieben. Chancen dort, wo es z.B. um die Reduzierung physischer Belastungen oder die differenzielle Arbeitsgestaltung geht. Risiken werden dagegen z.B. im Hinblick auf die Frage der psychischen Überforderung oder der Entwicklung neuer Anforderungen diskutiert (Meyer et al. 2019). Hier zeigen vorliegende empirische Daten, dass gerade der Interaktionsarbeit in weiten Bereichen eine hohe Bedeutung zukommt.

Stand der Forschung

Interaktionsarbeit ist speziell im Dienstleistungsbereich, aber auch im Produktionssektor vor allem durch die Integration von Abstimmungsprozessen mit Kundinnen und Kunden, in Teams und/oder vor- und nachgelagerten Bereichen (hybride Wertschöpfungssysteme) von großer Relevanz (Koch 2010; Brandt et al. 2016). Die neueren Ergebnisse des DGB-Index Gute Arbeit (2018) zeigen, dass es „die“ Interaktionsarbeit nicht gibt. Ein Großteil der Befragten aus unterschiedlichen Berufssegmenten gibt an, bei ihrer Arbeit im direkten Kontakt zur Kundschaft zu stehen. Die in Wechselwirkung mit der Interaktion entstehende Belastung ist demzufolge sowohl tätigkeitsspezifisch als auch abhängig von spezifischen Aspekten der Arbeitsorganisation und -gestaltung. Hier spielt insbesondere die Arbeitszeitgestaltung, aber auch die Frage einer unterstützenden Führung eine zentrale Rolle. Zudem ergeben sich spezifische Anforderungen sicherlich auch aus der Diversität der Kunden- und Beschäftigtengruppen. Hier kommt sowohl den gesellschaftlichen Trends als auch den spezifischen Beschäftigungsverhältnissen eine zentrale Rolle im Hinblick auf die resultierende Belastungssituation zu.

Eine Reduktion ihrer Arbeitsbelastung durch die Digitalisierung sehen laut der Erhebung zum DGB-Index Gute Arbeit 2016 lediglich 8 Prozent der Beschäftigten, die Interaktionsarbeit leisten und deren Arbeit in hohem Maß von der Digitalisierung betroffen ist, während 48 Prozent äußern, dass ihre Arbeitsbelastung durch die Digitalisierung größer geworden ist (vgl. Holler 2017).

Insgesamt ist festzustellen, dass Prozesse wie Standardisierung, Prozessoptimierung, Kennzahlenorientierung und Dokumentationsverpflichtungen eher zu einer ungünstigen Beeinflussung der Arbeitssituation beitragen (Böhle 2018). Positive Gestaltungsprinzipien wie Vorhersehbarkeit und Planbarkeit, Transparenz und Nachvollziehbarkeit sowie das Vorhandensein von Handlungsspielräumen sind gerade in der Interaktionsarbeit eher nur in geringem Maße vorhanden.

Ableitungen für die Forschung und Umsetzung

Für die Forschung ergeben sich aus den spezifischen, tätigkeitsbezogenen Anforderungen unterschiedliche Herausforderungen bei der Gestaltung der Interaktionsarbeit. Zentrale Erkenntnis ist dabei, dass der Prozess der Leistungserbringung im Kontext der Interaktionsarbeit nicht gleichzusetzen ist mit den Konzepten zur Gestaltung industrieller Produktion, vielmehr der Spezifität der Interaktion ein zentraler Einfluss zukommt (Müller/Thorein 2018). Hier bedarf es spezifischer Prozessanalysen, die es erlauben, die Charakteristika der Tätigkeiten zu einer Taxonomie zusammenzuführen und in Beziehung zu setzen zu definierten Gestaltungskriterien. Grundlage ist dafür die systematische Sichtung vorliegender Forschungsergebnisse sowie die Definition von Forschungslücken. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung von Arbeitstätigkeiten und -prozessen ist darüber hinaus die Berücksichtigung zukünftiger Entwicklungen – soweit möglich – notwendig. Daraus abgeleitet muss gesichertes Gestaltungswissen aufbereitet werden, das sowohl den Prozess der Arbeitsgestaltung von Interaktionsarbeit beschreibt als auch die Basis für die Entwicklung spezifischer Tools zur betrieblichen Nutzung bildet.

Literatur

Böhle, F. (2018): Interaktionsarbeit – neue Herausforderungen an eine humane Arbeitsgestaltung. In: ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit (Hrsg.): Arbeit mit Menschen – Interaktionsarbeit humanisieren. Band 1: Gestaltungskonzepte und Forschungsbedarf, Frankfurt am Main, S. 36-44.

Brandt, A./Polom, L./Danneberg, M. (2016): Gute digitale Arbeit. Auswirkungen der Digitalisierung im Dienstleistungsbereich (WISO-Diskurs, 16). Online verfügbar unter <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/12786.pdf>, zuletzt geprüft am 29.01.2018.

DGB Index Gute Arbeit (2018): Der Report. Hrsg. vom Institut DGB-Index Gute Arbeit. Berlin. <https://index-gute-arbeit.dgb.de/>

Holler, M. (2017): Verbreitung, Folgen und Gestaltungsaspekte der Digitalisierung in der Arbeitswelt. Auswertungsbericht auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2016. Hrsg. vom Institut DGB-Index Gute Arbeit. Berlin.

Koch, V. (2010): Interaktionsarbeit bei produktbegleitenden Dienstleistungen. Am Beispiel des technischen Services im Maschinenbau. Zugl.: Augsburg, Univ., Diss., 2009. Wiesbaden.

Meyer, SC./Tisch, A./Hünefeld, L. (im Erscheinen): Arbeitsintensivierung in digitalisierten Arbeitswelten – Herausforderung für das Wohlbefinden von Beschäftigten? Industrielle Beziehungen, Schwerpunkttheft „Digitale Arbeitswelten und -beziehungen“.

Müller, N./Thorein, A. (2018): Arbeit mit Menschen humanisieren. In: ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit (Hrsg.): Arbeit mit Menschen – Interaktionsarbeit humanisieren. Band 1: Gestaltungskonzepte und Forschungsbedarf, Frankfurt am Main, S. 13-19.

Autor*innenverzeichnis

PD Dr. Guido Becke ist Arbeits- und Sozialwissenschaftler, koordiniert am Institut Arbeit und Wirtschaft (Universität Bremen) das Verbundprojekt FlexiGesa (www.flexigesa.de). Kontakt: becke@uni-bremen.de.

Dr. Beate Beermann ist Leiterin des Fachbereichs „Grundsatzfragen und Programme“ in der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Kontakt: beermann.beate@baua.bund.de

Prof. Dr.-Ing. Ralph Bruder leitet das Institut für Arbeitswissenschaft der TU Darmstadt. Kontakt: bruder@iad.tu-darmstadt.de

Michael Gümbel ist Mitarbeiter der Sujet Organisationsberatung. Kontakt: michael.guembel@sujet.org

Markus Holler ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Internationalen Institut für Empirische Sozialökonomie (INIFES). Kontakt: holler@inifes.de

Marc Jungtäubl ist promovierender Sozialwissenschaftler und arbeitet an den Universitäten Augsburg und Hohenheim. Kontakt: marc.jungtaeubl@phil.uni-augsburg.de

Dr. Klaus Kock ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der Sozialforschungsstelle der TU Dortmund. Kontakt: klaus.kock@tu-dortmund.de

Andreas Kocks ist Pflegewissenschaftler (BScN, MScN), Krankenpfleger sowie Standortprojektleiter im Verbundforschungsprojekt am Universitätsklinikum Bonn. Kontakt: andreas.kocks@ukbonn.de

Dr. Marlen Melzer ist seit 2014 wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Gruppe 3.6 „Betriebliche Intervention und Transfer“. Kontakt: Melzer.Marlen@baua.bund.de

Dr. Nadine Müller ist Referentin im Bereich Innovation und Gute Arbeit bei der ver.di Bundesverwaltung, Berlin. Kontakt: nadine.mueller@verdi.de.

Ulrike Philipp ist Vorsitzende des Betriebsrates, Ki.D.T. gGmbH beim Sozialverband VdK Berlin-Brandenburg e.V. Kontakt: ulrike.philipp@br-kidt.de

Ines Roth ist seit 2008 wissenschaftliche Beraterin bei der INPUT Consulting gGmbH. Kontakt: roth@input-consulting.com

Anke Thorein ist Referentin im Bereich Innovation und Gute Arbeit bei der ver.di Bundesverwaltung, Berlin. Kontakt: anke.thorein@verdi.de.

Dr. Margit Wehrich ist Diplomsoziologin und arbeitet an der Forschungseinheit für Sozioökonomie der Arbeits- und Berufswelt der Universität Augsburg. Kontakt: margit.wehrich@phil.uni-augsburg.de

Dr. Armin Windel ist Diplom-Psychologe und leitet in der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) die Stabsstelle „Internationales, Wissenschaftliche Kooperationen“. Kontakt: windel.armin@baua.bund.de.



Arbeitspolitik von unten. 10 Jahre ver.di-Initiative Gute Arbeit

Zum zehnjährigen Bestehen der ver.di-Initiative Gute Arbeit hat der ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit in Kooperation mit dem Bundverlag ein EXTRA-Heft der Zeitschrift Gute Arbeit herausgebracht.

Aufbereitet werden die Themen in vier Blöcken: Nach einem Rückblick und den Grundlagen von „Guter Arbeit“ geht es um das Herz der Kampagne – Beteiligung der Beschäftigten als Expert*innen in eigener Sache. Die Instrumente der betrieblichen Umsetzung sind das zweite Kernstück: von betrieblichen Vereinbarungen und qualitativer Tarifpolitik bis hin zur ver.di-Online-Handlungshilfe für die Gefährdungsbeurteilung. Den Schluss bilden Beiträge über aktuelle und künftige Aufgaben: agile und digitale Arbeit, Streit um ausufernde Arbeitszeiten und Kriterien für eine gute Interaktionsarbeit.

Das Sonderheft (48 Seiten) kann als Printausgabe bestellt und heruntergeladen werden unter: innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/materialien-und-studien



Mobile Arbeit. Empfehlungen für die tarif- und betriebspolitische Gestaltung

Mit der Digitalisierung wird der Einsatz mobiler Endgeräte selbstverständlich und ist aus der Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken. Dies eröffnet den Beschäftigten verstärkt die Möglichkeit, den Arbeitsort selbst zu wählen. Die neuen Möglichkeiten bringen die Gefahr mit sich, immer und überall erreichbar zu sein. Tarifverträge und Betriebs- sowie Dienstvereinbarungen können Eckpfeiler und Leitplanken setzen, damit Beschäftigte durch mobiles Arbeiten sowohl mehr Selbstbestimmung bei der Arbeitsgestaltung erhalten als auch ihre Gesundheit gefördert wird. Mit dieser Broschüre liegt der erste Leitfaden aus einer neuen Publikationsreihe des ver.di-Bereichs Innovation und Gute Arbeit sowie der Tarifpolitischen Grundsatzabteilung vor, die Empfehlungen für die Regulierung verschiedener Aspekte digitaler Arbeit beinhaltet. Diese Leitfäden enthalten Vorschläge und Anregungen, wie eine gute Gestaltung der digitalen Arbeitswelt mittels Tarifverträgen wie auch Dienst- und Betriebsvereinbarungen unterstützt werden kann.

Die Broschüre ist erhältlich in einer Printversion und zum Download unter innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/digitale-arbeit/publikationen



Gute agile Arbeit Gestaltungsempfehlungen aus dem Projekt diGAP

„Agil“ liegt im Trend und agile Methoden verbreiten sich zunehmend. Aus dem Projekt diGAP heraus hat ver.di erste Gestaltungsempfehlungen in Form eines Factsheets für gute agile Arbeit vorgelegt. Die Empfehlungen basieren auf Befragungsergebnissen.

Für die gute Gestaltung agiler Arbeit ist zentral, die Selbstorganisation der Teams sowie ihre Verfügung über zeitliche Ressourcen und ihre Entscheidungsbefugnisse zu stärken. Dafür braucht es geeignete Rahmenbedingungen im Unternehmen inkl. unterstützender tariflicher und betrieblicher Regelungen. Dabei gilt es, die Vorteile agilen Arbeitens für die Beschäftigten abzusichern und Gefährdungen vorzubeugen, wie etwa der Überlastung durch „Dauersprints“.

Das Factsheet ist als Printversion und zum Download erhältlich unter diGAP.verdi.de



NEU: 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

52 Prozent der Beschäftigten im Dienstleistungssektor werden bei der Arbeit sehr häufig oder oft gestört. Dieser Missstand hängt weniger mit individuellen Achtlosigkeiten zusammen und häufig auch nicht mit den zu bewältigenden Arbeitsaufgaben, sondern mit Arbeitsbedingungen, unter denen ein störungsfreies Arbeiten nicht möglich ist. Systemisch angelegte Überforderungen durch ein überhöhtes Arbeitspensum, durch schlechte Planung auf den Chefetagen und durch Entgrenzung der Arbeit erhöhen die Störungsanfälligkeit. Das Urteil der Beschäftigten dazu fällt deutlich aus: Wo häufig Störungen auftreten, ist die Arbeitsqualität insgesamt schlechter.

Erhältlich in einer Printausgabe und im Netz über innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/materialien-und-studien/ver-di-arbeitsberichterstattung



NEU: Null Information, nix Prävention Wie es um den Zusammenhang zwischen Arbeitsschutzkultur und Guter Arbeit steht

Ein Report auf Basis einer Repräsentativumfrage mit dem DGB-Index Gute Arbeit unter den Beschäftigten des Dienstleistungssektors

ver.di-Reihe Arbeitsberichterstattung aus der Sicht der Beschäftigten - 14

Gesundheitsförderung und Prävention gehören zu den gesetzlich vorgeschriebenen Kernpflichten des Arbeitgebers, ein Mittel dazu ist die Unterweisung. Doch 25 Prozent der Beschäftigten erhalten keine und bei 32 Prozent der Unterweisungen werden die tatsächlichen Gefahrenquellen nicht angesprochen. Das sind die Negativresultate der Repräsentativumfrage. Aber es gibt auch einen ermutigenden Befund: Wo die Informationen fließen, die wirklichen Gefährdungen erfasst werden, Gegenmaßnahmen festgelegt werden, die Beschäftigten zu Wort kommen, und vor allem: wo sich gestützt durchs Recht eine Präventionskultur entwickelt, dort gibt es auch bessere Arbeitsbedingungen.

Erhältlich in einer Printausgabe und im Netz über innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/materialien-und-studien/ver-di-arbeitsberichterstattung



Erscheint im Dezember 2019: ver.di-Reader Gute Arbeit 2020

Die Digitalisierung ist mit radikalen Umbrüchen an den Arbeitsplätzen verbunden. Komplexität, Informationsflut und lebenslanges Lernen prägen zunehmend den Arbeitsalltag. Der Arbeitsschutz ist daher mehr gefordert denn je – mit dem Ziel Belastungsabbau. Stattdessen reduzieren viele Unternehmen die Kosten, erhöhen den Druck und entsichern Arbeitsverhältnisse. Das verursacht Stress und kann krank machen. Die Prävention arbeitsbedingter Erkrankungen muss jetzt in den Fokus rücken. Der Reader Gute Arbeit 2020 nimmt den Gesundheitsschutz, Persönlichkeitsrechte und die Gestaltung guter digitaler Arbeit in den Blick.

Der Reader »Arbeitsschutz und Digitalisierung« 2020, herausgegeben von Lothar Schröder, erscheint im Dezember 2019. Für ver.di-Mitglieder wird eine Sonderausgabe herausgegeben.

Weitere Informationen und Bestellungen unter www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/jahrbuch-gute-arbeit

Impressum

Ines Roth
unter Mitarbeit von Nadine Müller/Anke Thorein

Arbeiten mit Menschen - Interaktionsarbeit
Eine Sonderauswertung auf Basis des
DGB-Index Gute Arbeit 2018
für den Dienstleistungssektor

Studie im Auftrag der ver.di Bundesverwaltung
Ressort 13, Bereich Innovation und Gute Arbeit

Herausgeber

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

Redaktion

Peter Kulemann/Nadine Müller /Anke Thorein

Datenanalyse

INPUT Consulting gGmbH
www.input-consulting.com

Gestaltung

kahlfeldt und müller
Agentur für Kommunikation, Hamburg

Druck

Druckerei Zollenspieker Kollektiv GmbH
Zollenspieker Hauptdeich 54
21037 Hamburg

V.i.S.d.P.

Karl-Heinz Brandl

September 2019

