

## Gestaltungsgrundsätze humaner Arbeit – Modifikationen für eine unterbrechungssensible Arbeitsgestaltung bei Interaktionsarbeit

Die „Gestaltungsgrundsätze humaner Arbeit“, die die Grundlage für eine menschengerechte Arbeitsgestaltung bilden, sind für die Industrie- und Verwaltungsarbeit entwickelt worden und berücksichtigen daher die Besonderheiten der Arbeit an und mit Menschen nur unzureichend. In einer früheren Arbeit haben wir diese Grundsätze neu systematisiert, auf den Prüfstand gestellt und so modifiziert, dass sie auf Interaktionsarbeit angewendet werden können (Böhle et al. 2015).

Im aktuellen Projekt UMDIA wurde gezeigt, dass Unterbrechungen bei Interaktionsarbeit eine besondere Rolle spielen. Auf der einen Seite sind sie eine Quelle von Belastungen; auf der anderen Seite gehören sie zur Arbeit an und mit Menschen dazu, und sie können sogar nützlich für professionelle Dienstleistungsarbeit sein. Solche Unterbrechungen sollte man nicht abstellen. Da sie trotzdem stören können, muss ein belastungsarmer Umgang mit solchen Unterbrechungen gefunden werden.

Aufgrund dieser neuen Erkenntnisse zu Unterbrechungen stellen wir wichtige Gestaltungsgrundsätze humaner Arbeit nun noch einmal auf den Prüfstand und formulieren sie so um, dass sie der komplexen Rolle von Unterbrechungen gerecht werden und zur Unterstützung eines betrieblichen Unterbrechungsmanagements herangezogen werden können.

### Arbeits- und Gesundheitsschutz

Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes umfassen alle Mittel und Methoden, die der Prävention oder dem Ausgleich von gesundheitlichen Belastungen dienen.

Für **Interaktionsarbeit** wurde der Grundsatz bereits dahingehend erweitert, dass Erleichterungen für die Beschäftigten auch für Kund\*innen positive Auswirkungen haben müssen und dass psychisch-emotionale Belastungen grundsätzlich mit einzubeziehen sind.

Da **Unterbrechungen** eine arbeitswissenschaftlich anerkannte Belastungsquelle sind, wird bislang vor allem an deren Vermeidung gearbeitet. Bei der Entwicklung und dem Einsatz von Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes ist jedoch darauf zu achten, dass nützliche Unterbrechungen nicht abgestellt werden, auch wenn diese als störend empfunden werden.

Hierfür ist es notwendig, Unterbrechungen sorgfältig zu analysieren und Maßnahmen für einen produktiven und belastungsarmen Umgang mit solchen Unterbrechungen zu entwickeln.

### Vollständige Tätigkeit

Das Gestaltungsmerkmal der vollständigen Tätigkeit wurde als Reaktion auf die tayloristische Arbeitszergliederung formuliert. Bei vollständigen Tätigkeiten setzen Beschäftigte eigene Ziele, bestimmen den Weg dorthin und kontrollieren den Erfolg.

Bei **Interaktionsarbeit** sind Planung und Kontrolle jedoch eingeschränkt, da die Kund\*innen an der Durchführung beteiligt sind und auch an der Bewertung des Ergebnisses teilhaben.

Ein geplanter Ablauf kann jederzeit von Kund\*innen-Seite **unterbrochen** werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn Beschäftigte für mehrere Kund\*innen zuständig sind und auch auf die Bedürfnisse anderer reagieren müssen. Für gute Dienstleistungsqualität ist es wichtig, solche Unterbrechungen zuzulassen.

Im Hinblick auf Unterbrechungen genügt eine Tätigkeit dann dem Kriterium der Vollständigkeit, wenn auch die Interessen der Kund\*innen und deren Vorstellungen von den Zielen und dem Verlauf der Dienstleistung Berücksichtigung finden.



## Vielseitigkeit

Gut gestaltete Arbeitsaufgaben sollen den Beschäftigten eine angemessene Vielfalt von Fertigkeiten und Aktivitäten abverlangen. Mangelnde Vielseitigkeit ist eine der entscheidendsten Belastungen, die durch tayloristische Formen der Arbeitsorganisation entstehen.

Demgegenüber ist **Arbeit an und mit Menschen** durch ein breites Aufgabenspektrum gekennzeichnet. Diese Vielfältigkeit kann jedoch auch belastend sein, weil Kund\*innen entgrenzte Anforderungen stellen und Unternehmen das unterstützen.

Je vielseitiger die Aufgaben bei Dienstleistungstätigkeiten sind, umso mehr ist auch mit **Unterbrechungen** zu rechnen. Wer für mehrere Kund\*innen oder Patient\*innen zuständig ist, wird bei einer Tätigkeit immer wieder von anderen Kund\*innen oder Patient\*innen unterbrochen. Gleichzeitig muss die Arbeit mit Kund\*innen mit Aufgaben jenseits des Kund\*innenkontakts in Einklang gebracht werden – auch hier unterbricht oft die eine Tätigkeit die andere. Und schließlich sind in der Dienstleistungsbeziehung vielfältige (digitale) Medien im Spiel, die zu Unterbrechungen führen.

Bei der Förderung von Vielfältigkeit ist daher darauf zu achten, dass die dadurch provozierten Unterbrechungen nicht zu einer zusätzlichen Belastung werden.

## Kooperation

Über die Bedeutung von Kooperation im Arbeitsprozess für die Arbeitszufriedenheit herrscht ein breiter Konsens.

Bei der **Arbeit an und mit Menschen** spielt Kooperation jedoch auch für die Erstellung der Dienstleistung eine wichtige Rolle. Kolleg\*innen müssen sich bei prinzipiell unvorhersehbaren Herausforderungen im Kund\*innenkontakt wechselseitig unterstützen; dabei ist insbesondere die informelle Kooperation von großer Bedeutung.

**Unterbrechungen** bei der Arbeit an und mit Menschen entstehen oft dadurch, dass eine Kolleg\*in gerade dann Unterstützung braucht, wenn man selbst ein intensives Kund\*innengespräch führt. Sie entstehen aber auch durch unzureichende Kommunikation und deren nichtintendierte Folgen, wie das mitunter in der kollegialen Zusammenarbeit der Fall ist.

Es ist daher zum einen darauf zu achten, dass Räume und Gelegenheiten für informelle Kooperation bereitgestellt werden, um Unterbrechungen produktiv zu bearbeiten; zum anderen sind Maßnahmen der Verbesserung der Kommunikation im Unternehmen zu ergreifen, um nicht nützliche Unterbrechungen zu vermeiden und die Dienstleistungsqualität nicht zu gefährden.

## Sinnhaftigkeit

In der Arbeitsforschung herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass die empfundene Sinnhaftigkeit einer Tätigkeit eine wesentliche Anforderung an humane Arbeit darstellt. Traditionell wird das dadurch hergestellt, dass Beschäftigte erkennen, welchen Beitrag ihre Tätigkeit zum Gesamtprodukt leistet und inwieweit die Tätigkeit gesamtgesellschaftlich als nützlich erachtet wird.

Bei **Interaktionsarbeit** spielt darüber hinaus eine wichtige Rolle, welchen Wert die Dienstleistung für die Kund\*innen darstellt.

**Unterbrechungen** können die empfundene Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit beeinträchtigen, wenn die Arbeit an und mit Menschen systematisch durch Tätigkeiten unterbrochen wird, die die Interaktionsarbeit stören und deren Erledigung von Beschäftigten im Augenblick als nachrangig empfunden wird.

Arbeitsmittel und Prozesse sind daher daraufhin zu prüfen, inwieweit sie die Arbeit an und mit Menschen unterbrechen und prinzipiell so zu gestalten, dass sie Interaktionsarbeit fördern.

## Leistungs- und Personalbeurteilung

Die Beurteilung der Arbeitsleistung und die soziale Anerkennung für die geleistete Arbeit gelten als wichtige Bedingungen humaner Arbeit.

Die besonderen Kompetenzen bei **Interaktionsarbeit** werden in traditionellen Arbeitsbewertungsverfahren jedoch nicht erfasst. Gleichzeitig spielt bei Interaktionsarbeit auch die Anerkennung durch die Kund\*innen eine wichtige Rolle.

Im Umgang mit **Unterbrechungen** setzen Beschäftigte zusätzlich spezifische Kompetenzen ein. Sie beheben negative Folgen von Unterbrechungen, bearbeiten Unterbrechungen konstruktiv und sorgen vorausschauend dafür, dass Unterbrechungen gar nicht erst eintreten. Dieses individuelle Unterbrechungsmanagement, das die Prozesse im Unternehmen am Laufen hält, wird jedoch weder beachtet noch anerkannt und geht daher auch nicht in die Leistungsbewertung ein.

Individuelles Unterbrechungsmanagement muss entsprechend anerkannt und auch ökonomisch wertgeschätzt werden.

## Wichtigste Maßnahmen für eine unterbrechungssensible Arbeitsgestaltung bei Interaktionsarbeit:

- **Sicherung von Spielräumen für situatives Handeln und Selbstorganisation**
- **Partizipation der Beschäftigten bei Maßnahmen der Arbeits- und Technikgestaltung**

Zitierte Literatur: Böhle, Fritz; Stöger, Ursula; Wehrich, Margit (2015): Interaktionsarbeit gestalten. Vorschläge und Perspektiven für humane Dienstleistungsarbeit. Berlin: edition sigma.

Informationen zum Projekt: <https://unterbrechungen-bei-interaktionsarbeit.de/>

V.i.S.d.P.: Dr. Margit Wehrich ([margit.wehrich@phil.uni-augsburg.de](mailto:margit.wehrich@phil.uni-augsburg.de))

