

## **Der Schutz der Beschäftigten bei Interaktionsarbeit. Ein Handlungsleitfaden**

Der Beitrag verknüpft arbeitswissenschaftliche Perspektiven mit der Dienstleistungsforschung und lenkt den Blick auf den Schutz der Beschäftigten und die Notwendigkeiten der menschengerechten Arbeitsgestaltung von Interaktionssystemen.

Interaktionsarbeit, die Arbeit an und mit Menschen, ist immer durch den Kontakt zu Kunden, Patienten, Klienten, Schülern, Bürgern oder andern Gruppen geprägt, die im Folgenden einfach als Kunden bezeichnet werden. Der Kontakt der Beschäftigten mit diesen Kunden wird dabei als Quelle von Freud und Leid zugleich beschrieben. (Korczynski 2003). Der Umgang mit unfreundlichen oder aggressiven Kunden wird als Belastung empfunden. Zugleich ist der direkte Kontakt und die unvermittelte Rückmeldung durch den Kunden, verbunden mit der Möglichkeit dem Gegenüber zu helfen, eine Quelle für das Gefühl von Selbstwirksamkeit und Sinnhaftigkeit der Arbeit.

Die Besonderheiten der Interaktionsarbeit werden in der bestehenden Forschung meistens anhand von drei Kernmerkmalen unterstrichen:

1. Der Arbeitsgegenstand in der Interaktionsarbeit ist kein Werkstück, sondern ein anderer Mensch, daher geht Interaktionsarbeit immer mit Unwägbarkeiten und Grenzen der Planbarkeit einher sowie ggf. mit besonderen emotionalen Anforderungen (Böhle & Wehrich, 2020).
2. Interaktionsarbeit findet im Spannungsverhältnis des Dienstleistungsdreiecks statt, das drei wesentliche Akteure einschließt, nämlich die Organisation, den Beschäftigten und die Kundschaft oder ähnliche Gruppen (Leidner, 1993).
3. Interaktionsarbeit ist zentral für die Wertschöpfung von Organisationen, da durch die Interaktionsarbeit Dienstleistungen (in Ko-Produktion) erstellt werden (Dörflinger, 2022).

Diese Besonderheiten haben auch Auswirkungen auf Arbeitsgestaltung. Allerdings besteht beim Thema Arbeitsgestaltung ein Paradox: Üblicherweise versucht der Arbeitsschutz, Gefahren zu eliminieren, mit denen Beschäftigte konfrontiert sind. In der Interaktionsarbeit ergeben sich viele mögliche Gefährdungen aber gerade aus dem Kontakt zwischen den Beschäftigten und ihrer Kundschaft. Diese Gefahren können also nicht eliminiert werden, da die soziale Interaktion wesentlicher Bestandteil der Tätigkeit der Beschäftigten ist. Hier ist es die Aufgabe der Arbeitsgestaltung, Beschäftigte in ihrer der zu leistenden Interaktionsarbeit zu unterstützen und – wo nötig – auch zu schützen.

Der Beitrag basiert auf einer qualitativen Studie von 106 halbstandardisierten Interviews mit verschiedenen Personengruppen sowie Beobachtungsprotokollen und Field Notes von Begehungen. Die vergleichende Studie basiert auf einem Grounded Theory Ansatz. Da auf induktiv-explorative Weise die Entstehung und Wirkung von Arbeitsbedingungen in der Interaktionsarbeit erforscht werden soll, sind Beschäftigte – die Interaktionsarbeit im Kontext von Organisationen und Branchen verrichten – die Hauptanalyseeinheit der Studie. Zudem wurden vorab einige Experteninterviews, um mehr über die Charakteristika von und Entwicklungen innerhalb der ausgewählten Beschäftigtengruppen zu erfahren. Untersucht wurden Beschäftigte im Fachhandel, Beschäftigte in Restaurants, Unternehmensberater, Polizisten sowie Fallmanager der Bundesagentur für Arbeit (vgl. [www.interaktionsarbeit.de](http://www.interaktionsarbeit.de)).

Erste Ergebnisse zeigen, dass Beschäftigte häufig über Grenzverletzungen, Übergriffe durch Kunden und sexuelle Belästigungen berichten. Auffallend ist hier vor allem die häufige Bagatellisierung, sowohl durch die Kunden als auch die Organisation der Beschäftigten. Die Interviews zeigen auch, dass es bei der Arbeitsgestaltung und im Arbeitsschutz im Bereich der Interaktionsarbeit noch Defizite gibt, da häufig das Bewusstsein fehlt, dass die Arbeit an und mit Menschen gezielt zu gestalten ist: Sowohl zum Schutz der Beschäftigten, als auch im Interesse der Wertschöpfung des Unternehmens.

Insofern gilt es Unternehmen zu sensibilisieren und mit einem Leitfaden erste und einfach umsetzbare Hinweise zur Arbeitsgestaltung zu geben. Dabei fokussiert sich der entwickelte Handlungsleitfaden auf fünf Szenarien, die die Besonderheiten der Interaktionsarbeit widerspiegeln:

- Die Nichtplanbarkeit bei der Arbeit an und mit Menschen
- Arbeiten im Angesicht der Kunden
- Zusammenarbeit mit unfreundlichen und fordernden Kunden
- Übergriffe und Grenzverletzungen durch die Kunden
- Emotionale Inanspruchnahme

In den fünf Szenarien werden jeweils typische Situationen skizziert, mögliche Gefährdungsfaktoren aufgezeigt und schließlich Ansätze zur Arbeitsgestaltung vorgestellt. Abgeschlossen wird der Handlungsleitfaden mit einem Selbstcheck „Interaktionsarbeit menschengerecht gestalten“.

Mit dem Beitrag soll ein empirischer Einblick in die Arbeitsbedingungen in der Dienstleistungserbringung gegeben werde, für die Besonderheiten der Interaktionsarbeit sensibilisiert und praktische Gestaltungsmaßnahmen für Interaktionsarbeit gegeben werden.

Michael Niehaus  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Gruppe 1.3 "Strukturelle Veränderungen und Arbeitsorganisation"  
Friedrich-Henkel-Weg 1-25  
D-44149 Dortmund  
Fon: +49 (0) 231 9071 2233  
E-Mail: [niehaus.michael@buaa.bund.de](mailto:niehaus.michael@buaa.bund.de)  
Internet: [www.buaa.de](http://www.buaa.de)