

Hacker, Winfried; Steputat-Rätze, Anne; Pietrzyk, Ulrike

Article — Published Version

## Verhältnis- und verhaltenspräventives Gestalten dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit

Zeitschrift für Arbeitswissenschaft

Provided in Cooperation with:

Springer Nature

*Suggested Citation:* Hacker, Winfried; Steputat-Rätze, Anne; Pietrzyk, Ulrike (2020) : Verhältnis- und verhaltenspräventives Gestalten dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, ISSN 2366-4681, Springer, Berlin, Heidelberg, Vol. 74, Iss. 1, pp. 23-33, <https://doi.org/10.1007/s41449-020-00187-x>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/288743>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



# Verhältnis- und verhaltenspräventives Gestalten dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit

Winfried Hacker<sup>1</sup> · Anne Steputat-Rätze<sup>1</sup> · Ulrike Pietrzyk<sup>1</sup>

Online publiziert: 27. Januar 2020  
© Der/die Autor(en) 2020

## Zusammenfassung

Der Beitrag skizziert die Anforderungsbesonderheiten von dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit, d. h. von klientenverändernden, klientenbeeinflussenden und klientenbezogenen Arbeitstätigkeiten. Möglichkeiten zum verhältnis- und verhaltenspräventiven Gestalten von Interaktionsarbeit im Dienstleistungsbereich werden skizziert. Hierzu werden Beispiele aus der Kranken- und Seniorenpflege, der Bildung sowie dem Einzel- und Großhandel referiert. Die dargestellten Beispiele zeigen Möglichkeiten der Verhältnisprävention (Primat der Verhältnisgestaltung) bei dialogisch-interaktiver Dienstleistungsarbeit. Die Bedeutung der Integration der Befähigung zu präventiver Arbeitsgestaltung in die berufliche Aus- und Weiterbildung wird betont.

*Praktische Relevanz* Arbeitsgestaltung mit dem Ziel der Verhütung von Gefährdungen ist auch in Humandienstleistungstätigkeiten unerlässlich. Für die hohe Zahl der Beschäftigten, die betreuende, ausbildende, pflegerische, therapeutische oder beratende/verkaufende Tätigkeiten ausüben, ist eine präventive Gestaltung der Arbeit erforderlich, um Fehlbeanspruchungen zu vermeiden. Die Arbeit kann sowohl verhältnis-(bedingungs-) als auch verhaltensbezogen präventiv gestaltet werden, wobei der Verhältnisprävention der Vorrang zu geben ist. Der Beitrag führt Beispiele aus der verhältnis- und verhaltensbezogenen Prävention an und benennt dafür nutzbare Verfahren und Vorgehensweisen.

**Schlüsselwörter** Dienstleistungs-/Interaktionsarbeit · Arbeits- und Gesundheitsschutz · Verhältnis- und Verhaltensprävention.

## Condition- and behavior-centered prevention in paid interactive work

### Abstract

The contribution outlines the specific demands of interactive work with clients. It highlights the possibilities of condition- and behavior-centered design of interactive work in the human services sector. Solutions in health care, geriatric nursing, education as well as in retail and wholesale jobs are reported, which illustrate examples of behavior-centered prevention in interactive service jobs. The inevitable combination of condition- and behavior-centered prevention especially in interactive work is stressed; consequences for vocational and further training are mentioned.

*Practical Relevance* Work design aiming at the prevention of health risks of service workers as well as impairments of clients is inevitable in human service work. The priority of condition-centered preventive design of work systems (German Law on Safety of Work, § 4) is valid and practicable for human service work as well. This contribution describes transferable examples of condition- and behavior-centered prevention for work in the human services and in the sales sector. Practicable methods and procedures are mentioned as well.

**Keywords** Human services/interactive work · Occupational safety and health · Condition- and Behavior-centered prevention

✉ Sen.-Prof. Dr. rer. nat. habil. Dr. phil.h.c. Winfried Hacker  
winfried.hacker@tu-dresden.de

<sup>1</sup> Fakultät Psychologie, Arbeitsgruppe  
Wissen-Denken-Handeln, TU Dresden, 01062 Dresden,  
Deutschland

## 1 Einordnung

Etwa zwei Drittel der Erwerbstätigen in Deutschland sind im Bereich Humandienstleistungen beschäftigt, das heißt mit betreuenden, ausbildenden, pflegerischen, therapeutischen oder beratenden bzw. verkaufenden Arbeitstätigkeiten. Die beklagten Fehlbeanspruchungen und die Ausfallzeiten im Humandienstleistungsbereich sind erheblich (Marschall et al. 2018; DGB-Index Gute Arbeit 2018).

Zunehmend häufiger wird gefordert, Arbeit mit Menschen müsse gut gestaltet (Müller 2019), arbeitspolitisch gestaltet (Böhle und Thorein 2019) oder humanisiert (Müller und Thorein 2017) werden. Offen gelassen ist dabei das Wie. Dieser Beitrag fasst einige eigene publizierte Gestaltungslösungen zusammen.

Das Erfordernis einer präventiven Arbeitsgestaltung ist hoch. Diese umfasst sowohl die präventive Verhältnis- beziehungsweise Bedingungsgestaltung als auch die präventive Verhaltensgestaltung für die beim technischen und organisatorischen Wandel im Dienstleistungsprozess verbleibenden Dienstleister.

Zu berücksichtigen ist: Das Ausmaß der Umsetzung präventiver Arbeitsgestaltung hängt u. a. ab von der Gewinnorientierung der Eigentümer der „for-profit-“ versus „non-profit-“Einrichtungen (zum Beleg z. B. Wendsche et al. 2016).

## 2 Anforderungsbesonderheiten von dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit

Im Unterschied zu „monologischen“ Tätigkeiten, bei denen Arbeitende (Subjekte) an Arbeitsgegenständen (Objekten) tätig sind, interagieren bei Humandienstleistungen Dienstleister und Klienten (Subjekte) mit ihren unterschiedlichen Absichten, Meinungen und Wissensbeständen (Böhle et al. 2006).

Interaktive Arbeit kann direkt in einem realen Dialog verrichtet werden oder indirekt, vermittelt durch Informationstechnik. Der vorliegende Beitrag betrifft unvermittelte dialogisch-interaktive Erwerbsarbeit. Diese kann hinsichtlich der vom Dienstleister beim Klienten zu erzielenden Wirkungen vergrößernd in drei Arten unterteilt werden (Hacker 2009):

a) Bei *klientenbezogenen* dialogisch-interaktiven Arbeitstätigkeiten ist das Hauptziel der Austausch von Waren gegen Geld durch dabei interagierende Personen. Dabei werden weder die Objekte noch die interagierenden Personen verändert. Höchstens das Erzeugen eines wirksamen Kaufmotivs beim Käufer durch eine Beratung des Verkäufers, Kellners etc. können als Übergang zur Klientenbeeinflussung oder gar zur zeitweiligen Klientenveränderung interpretiert werden.

b) *Klientenbeeinflussende* dialogisch-interaktive Arbeitstätigkeiten zielen hauptsächlich auf das Verändern von Objekten und Prozessen durch Klienten, die dazu zu veranlassen oder anzuleiten sind. Ein Beispiel hierfür sind Führungstätigkeiten.

c) *Klientenverändernde* dialogisch-interaktive Arbeitstätigkeiten erfordern wenigstens das Dulden, normalerweise aber die Mitwirkung der Klienten. Nur die Duldung, kaum eine aktive Mitwirkung der Klienten, ist bei einigen physischen Personenveränderungen zum Beispiel durch MasseurInnen, FußpflegerInnen oder KosmetikerInnen erforderlich. Die aktive Mitwirkung der Klienten als Selbstveränderung ist dagegen unerlässlich unter anderem bei Lehr-Lern-Prozessen.

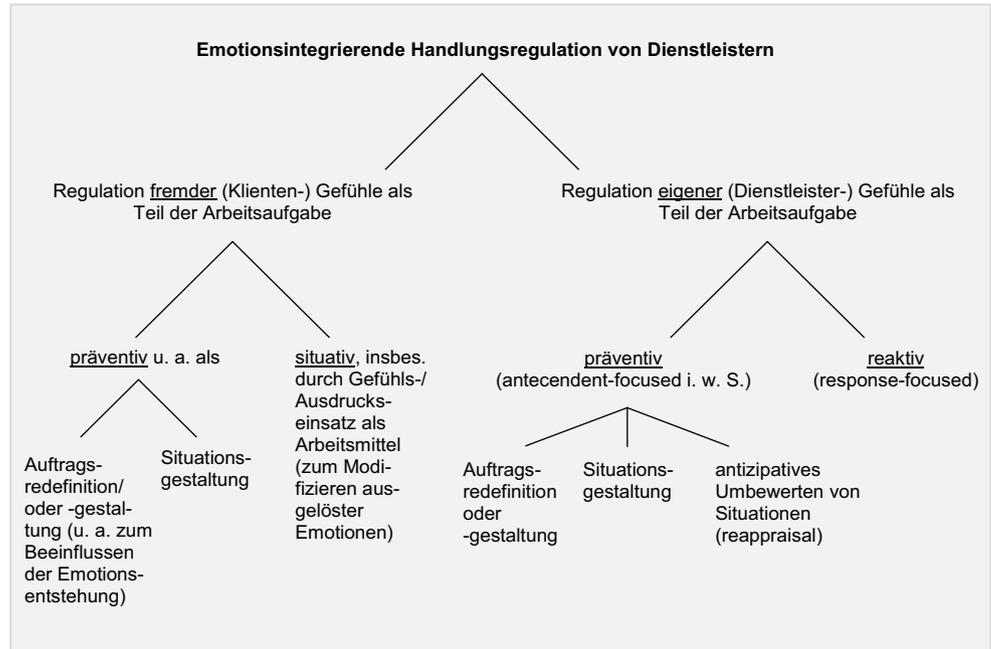
Die Interaktionen zwischen Menschen sind psychisch vermittelt über die handlungsregulierenden „mentalen Modelle“ von Dienstleister und Klient (Hacker 2015). Daher ist es leistungsbestimmend, das Wissen, die Absichten und Bedürfnisse des Interaktionspartners zu kennen. Beispielsweise sollte ein Arzt den Patienten zum Koproduzenten seiner Genesung machen. Dazu muss er dessen Befindlichkeiten und Absichten kennen und beeinflussen, und der Patient sollte die therapeutischen Intentionen des Arztes kennen, begreifen und übernehmen, um an seiner Heilung mitwirken zu können. Auch die physische Arbeit an einem Klienten, beispielsweise beim Physiotherapeuten oder Friseur, erfordert die Kenntnis von dessen Vorstellungen und Wünschen. Allgemeiner: der Dienstleister benötigt ein mentales Modell vom mentalen Modell des Klienten über die beabsichtigte Interaktion und umgekehrt (eingehender vgl. Hacker 2009).

Das Arbeitsmittel in dieser psychisch vermittelten Interaktion ist die Sprache beziehungsweise das Sprechen, der Dialog, sowie der nonverbale Ausdruck. Zu den Leistungsvoraussetzungen von Humandienstleistern gehört daher die sprachliche Befähigung zum Vermitteln und Begründen ihrer Absichten sowie zum Hervorrufen und Verstehen der Äußerungen von Klienten über ihre Wünsche und ihr Befinden. Dialogisch-interaktive Arbeit benötigt also nicht nur Fachwissen und Fachkönnen, zum Beispiel über Waren, Lehrfächer oder Therapien, sondern auch die Befähigung, dieses dem Klienten im Bedarfsfall verständlich und überzeugend darlegen zu können, um sie für einen Kauf oder für eine Mitwirkung an Lern- oder Heilungsprozessen zu motivieren.

Gediegenes didaktisches, diagnostisches, therapeutisches oder warenkundliches Fachkönnen kann präventiv Fehlbeanspruchungen sowohl bei den Dienstleistern als auch bei ihren Klienten vermeiden. Das präventive und situative Beeinflussen von Gefühlen der Klienten (sentimental work, beispielsweise Angstreduktion des Patienten beim Zahnarzt) und das Regulieren der eigenen Emotionen (emotional work, zum Beispiel das regelkonforme

**Abb. 1** Gegenstände und Prozessabschnitte der emotionsintegrierenden Handlungsregulation bei dialogisch-interaktiven Arbeitstätigkeiten. (Hacker 2009, S. 194)

**Fig. 1** Subjects and process stages of emotion-integrating action regulation in interactive work. (Hacker 2009, p. 194)



Unterdrücken von Ärger über schwierige Kunden) ist also ein Teil der Arbeitsanforderungen bei Humandienstleistern (Hochschild 1983). Das Beeinflussen der Emotionen der Klienten und der Dienstleister selbst beginnt bei der präventiven Auftrags- und Situationsgestaltung (Abb. 1).

Ein Beispiel: Die didaktisch mangelhafte Stoffvermittlung im Unterricht erzeugt Unverständnis und Langweile der Schüler (mislungenes sentimental work). Die damit hervorgerufenen Disziplinverstöße der Schüler verärgern und entmutigen die Lehrkraft, ihr eventuell aufgesetztes Lächeln (emotional work) ist emotional dissonant zum tatsächlich erlebten Ärger und geht mittelfristig mit der Gefahr einer emotionalen Erschöpfung einher.

### 3 Verhältnis- und Verhaltensprävention bei dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit: Besonderheiten und Möglichkeiten

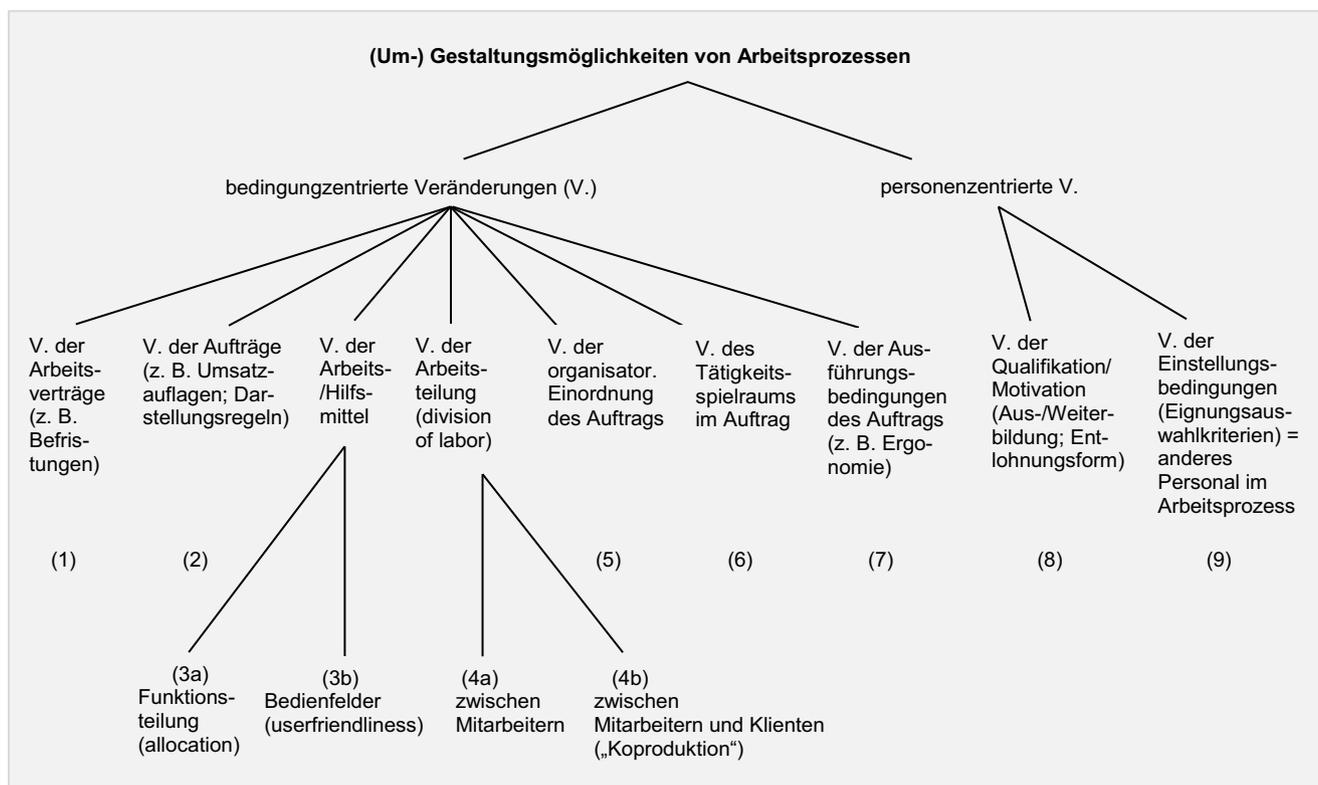
Die Unterscheidung von Verhältnis- und Verhaltensprävention geht zurück auf die im Arbeitsschutzgesetz verankerten Anforderungen „Gefahren sind an ihrer Quelle zu bekämpfen“ und „individuelle Schutzmaßnahmen sind nachrangig zu anderen Maßnahmen“ (ArbSchG § 4 Nr. 2 und 5). Diese Konzeption ist in der „Wegetheorie“ von Gniza (1957) begründet.

Bei Humandienstleistungen hat dieses Primat der Verhältnisgestaltung Besonderheiten: In einigen Branchen wird ihm dadurch gefolgt, dass durch zunehmende Selbstbedienung und Digitalisierung potenziell beanspruchende dialogisch-interaktive Arbeit insgesamt oder als face-to-face-

Interaktion abnimmt. Die organisatorische Entwicklung zur Selbstbedienung und Digitalisierung verlagern Teile der Erwerbsarbeit von Dienstleistern zur Eigenarbeit der Klienten, welche die vormalige Erwerbsarbeit nunmehr unentgeltlich selbst zu übernehmen haben oder de-subjektiviert und entemotionalisiert mit empathielosen Automaten und Softwaresystemen interagieren müssen (Böhle et al. 2015). Jedoch können beispielsweise Patientenleid bei pflegerischen oder Disziplinverstöße bei pädagogischen Dienstleistungen durch Bedingungsgestaltung kaum beseitigt werden und erfordern zur Bewältigung eine spezifische Verhaltensprävention der Dienstleister. Auch für dialogische Arbeit gelten für die Prävention die Forderungen nach gut gestalteter (DIN EN ISO 6385 2016) sowie beanspruchungsgünstiger Arbeit (DIN EN ISO 10075/1 2018). Die möglichen Gestaltungsmaßnahmen sind vielfältig (Abb. 2).

Die naheliegende und wünschenswerte Prävention durch anforderungsangemessene Zeit- bzw. Personalbemessung zur Vermeidung von Überforderung (Hacker 2020) bleibt theoretisch, solange die Arbeitskräftesituation insbesondere im pflegerischen oder pädagogischen Bereich nicht verbessert wird.

Erprobungsbeispiele belegen den Nutzen derartiger Gestaltungsmaßnahmen bei dialogisch-interaktiver Arbeit:



**Abb. 2** (Um-)Gestaltungsmöglichkeiten von Arbeitsprozessen. (Hacker 2009, S. 250)

**Fig. 2** Possibilities of (re-)design of work processes. (Hacker 2009, p. 250)

## 4 Verhältnisgestaltung bei dialogisch- interaktiver Arbeit

### 4.1 Partizipatives Verbessern der Stationsorganisation in der Krankenpflege durch zeitweilige moderierte Kleingruppenarbeit

In Deutschland sind in der Krankenpflege über eine Million Pflegekräfte bei wachsenden Erschwernissen durch Personalmangel, steigendes Patientenaufkommen und zunehmende Schwere der Beeinträchtigung der Patienten beschäftigt (Bundesagentur für Arbeit 2018). Ausreichender Berufsnachwuchs fehlt. Eine Entlastungsmöglichkeit des Personals wäre in dieser Situation die Verbesserung der Arbeitsorganisation (Glaser und Höge 2005; Glaser 2006; Glaser et al. 2008).

In einer Studie in einem deutschen Krankenhaus der Maximalversorgung mit ca. 130 Stationen, 1300 Betten und 1500 vollausgebildeten Pflegekräften wurde die Möglichkeit untersucht, durch eine moderierte, zeitweilige Kleingruppenarbeit von Pflegekräften und der jeweiligen Stationsleitung Verbesserungserfordernisse der Stationsorganisation zu identifizieren, geeignete Verbesserungsmaßnah-

men zu entwickeln, einzuführen und ihre Wirkungen zu evaluieren (Stab und Hacker 2018).

Auf allen Stationen des Krankenhauses wurde zunächst mit Fragebögen die von den Pflegekräften wahrgenommene Beschaffenheit der Stationsorganisation (Stab et al. 2016), die ausgesagte emotionale Erschöpfung (Hacker und Reinhold 2014 [1999]) sowie die allgemeine Gesundheit (Goldberg und Williams 1988) ermittelt. Die Teilnehmer rate betrug 52%. 49 der 127 Stationen erklärten ihr Interesse an einer sofortigen zeitweiligen Kleingruppenarbeit zum Verbessern ihrer Stationsorganisation. Die Untersucher wählten aus den 49 Stationen die 25 aus, bei denen mindestens 50% der Pflegenden kritische Ausmaße gesundheitlicher Probleme und emotionaler Erschöpfung angaben. Drei Stationen schieden durch Personalwechsel während der Untersuchung aus.

Die Intervention erfolgte mit einer bewährten moderierten zeitweiligen Kleingruppen-(Qualitätszirkel-)Technik (Neubert und Tomczyk 1986; Pietzcker und Looks 2010). Die Technik kombiniert sukzessiv Einzel-, Nominalgruppen- und Realgruppenarbeit (Hacker 2018). In einer Serie von etwa neunzigminütigen Beratungen identifizierten die von den StationsmitarbeiterInnen benannten TeilnehmerInnen zunächst Verbesserungserfordernisse der Stationsorganisation, unterschieden nach solchen, die sie allein

**Tab. 1** Einschätzungen der Effekte der von den 22 Kleingruppen eingeführten Verbesserungsmaßnahmen der Stationsorganisation. (Stab und Hacker 2018, S. 390)**Table 1** Assessment of the results of redesign measures of work organization, implemented by 22 temporary small groups (quality circles) of nurses. (Stab und Hacker 2018, p. 390)

Einführung möglich durch	Gesamtzahl der Maßnahmen	Maßnahmen, die bereits bewertet werden konnten	Maßnahmen mit Verbesserungen überhaupt	Maßnahmen, die gewünschtes Verbesserungsziel bereits <i>vollständig</i> erreichten
Pflegeteams allein	63	48 (100%)	47 (97,9%)	33 (68,8%)
Mit anderen Berufsgruppen gemeinsam	36	14 (100%)	14 (100%)	10 (71,4%)
Gesamt	99	62 (100%)	61 (98,4%)	43 (69,4%)

verändern können und denen, welche die Mitarbeit anderer Organisationseinheiten des Krankenhauses erfordern würden. Danach erarbeiteten sie Verbesserungsmaßnahmen, die zum Teil zunächst erprobt wurden, und realisierten dann die ausgewählten, teilweise langfristig ausgelegten Maßnahmen. Abschließend bewerteten sie das Erreichen ihrer Gestaltungsziele – soweit die Maßnahmen im Laufe der begrenzten Projektlaufzeit bereits abgeschlossen werden konnten.

Die 22 Kleingruppen identifizierten jeweils mehrere Verbesserungserfordernisse. Diese betrafen insbesondere das Gestalten des Schichtplans sowie der Pausen, die Kooperation mit den ÄrztInnen, den Informationsfluss, die Arbeitsorganisation des Stationsteams sowie die psychosoziale Patientenbetreuung. Die 22 Kleingruppen entwickelten dazu insgesamt 99 Veränderungsvorschläge und begannen mit deren Einführung.

Tab. 1 fasst die von den Kleingruppen selbst erstellte Bewertung am Ende der befristeten Laufzeit der Studie zusammen.

Fast alle der bei Studienschluss bereits bewertbaren Reorganisationsmaßnahmen der Kleingruppen erzielten von den beteiligten Pflegekräften wahrgenommene Verbesserungen. Mehr als zwei Drittel erreichten sogar bereits das gewünschte Ergebnis.

Ungeachtet der Weiterführungs- und Vertiefungserfordernisse zeigen bereits die bisherigen Ergebnisse, dass Pflegekräfte trotz ihrer hohen zeitlichen Arbeitsbeanspruchung bereit sind, sich für die Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen und des Patientenwohls zu engagieren. Bei einer geeigneten Methode zur Unterstützung ihrer zeitweiligen Kleingruppenarbeit sind sie in der Lage und bereit, arbeitsorganisatorische Verbesserungserfordernisse zu identifizieren, wirksame Veränderungsmaßnahmen zu entwickeln und selbst einzuführen.

## 4.2 Organisation regelmäßiger gemeinsamer Kurzpausen in der Altenpflege

Die demographische Entwicklung steigert den Personalbedarf in der Altenpflege. Das teilweise vorzeitige Ausschei-

den älterer Pflegekräfte und der Nachwuchsmangel aufgrund unattraktiver Arbeitsbedingungen und niedriger Entlohnung verstärken die Unterbesetzung (d.h. das Verhältnis der Anzahl der Klienten zur Anzahl der Pflegekräfte) (Flinkman et al. 2010). Eine Unterbesetzung mit der Folge hoher Beanspruchung kann mit erhöhter Wahrscheinlichkeit der Fluktuation der Pflegekräfte einhergehen (Donoghue 2010), wodurch der Personalmangel in den betroffenen Einrichtungen weiter verschärft wird.

Eine Möglichkeit, die Arbeitsbeanspruchung auch bei Unterbesetzung zu reduzieren, könnte das Erhalten der Ressourcen der Pflegekräfte durch Pausieren während der Arbeitszeit sein (Hunter und Wu 2016). In mehreren Studien untersuchten Wendsche und MitarbeiterInnen die Organisation und Wirkung von Kurzpausen in der stationären und ambulanten Altenpflege unterschiedlicher Träger (Wendsche et al. 2014, 2017).

In 51 deutschen Altenpflege-Organisationen ergab eine multimethodische Querschnittsstudie signifikante Unterschiede in der systematischen Organisation von gemeinsamen Kurzpausen der Pflegekräfte zwischen Pflegeheimen und mobilen Pflegediensten (Wendsche et al. 2014). Die Kurzpausengestaltung – nicht der Organisationstyp – korreliert mit der Fluktuation der Pflegekräfte.

Eine weitere Untersuchung bei 80 deutschen Altenpflegeteams mit 597 Altenpflegekräften zeigte, dass das Ausmaß der Unterbesetzung des Pflegepersonals nur bei unregelmäßigen und nicht gemeinsam eingelegten Kurzpausen die Fluktuation des Personals gesichert vorhersagt (Wendsche et al. 2017).

Das Organisieren geplanter regelmäßiger Kurzpausen, die von den Pflegenden gemeinsam genommen werden, wird daher als eine Möglichkeit zum Verbessern der Arbeitsplatztreue der Pflegenden auch bei Unterbesetzung empfohlen. Gemeinsame und durch geeignete Organisation ungestörte Pausen bieten Möglichkeiten zum psychisch entlastenden Austausch der Pflegenden, der als eine soziale Unterstützung erlebt wird. Ein praktikables Instrument zum optimalen Gestalten von Kurzpausensystemen hat Wendsche (2014) bereitgestellt.

**Tab. 2** Konzept der zweidimensionalen Ganzheitlichkeit. (Nach Melzer 2007, S. 27)**Table 2** Concept of two-dimensional task identity. (Melzer 2007, p. 27)

Warenzentrierte Ganzheitlichkeit	Interaktionszentrierte Ganzheitlichkeit			
	Ohne Kundeninteraktion (keine)	TT mit überwiegend zahlungsbezogener Kundeninteraktion (Z)	TT mit überwiegend bedienender Kundeninteraktion (BED)	TT mit überwiegend beratender Kundeninteraktion (BER)
Eine ausführende TT (A)	A-keine	A-Z	A-BED	A-BER
Mehrere ausführende TT (AA)	AA-keine	AA-Z	AA-BED	AA-BER
Mehrere ausführende TT + dispositive TT (AAD)	AAD-keine	AAD-Z	AAD-BED	AAD-BER

TT Teiltätigkeiten

### 4.3 Gestaltung der Arbeitsteilung und ihre Effekte im Einzelhandel – „Zweidimensionale Vollständigkeit“ dialogisch-interaktiver Arbeit

In Deutschland arbeiten im Einzelhandel mehr als drei Millionen Beschäftigte (Bundesagentur für Arbeit und HDE 2018). Der Anteil psychischer Erkrankungen bei Beschäftigten im Einzelhandel ist hoch und es gibt Hinweise, dass Merkmale gut gestalteter Arbeit im Sinne der DIN EN ISO 6385 häufig nicht erfüllt sind (Marschall und Barthelmes 2016).

Humandienstleistungsarbeit umfasst in der Regel neben dialogisch-interaktiven Tätigkeiten mit Klienten auch monologische Tätigkeiten mit beziehungsweise an Objekten: beim Verkaufen beispielsweise das Verräumen von Waren oder das Abrechnen; beim Diagnostizieren das Dokumentieren sowie das Schreiben von Arztbriefen. Das ermöglicht unterschiedliche Formen der Arbeitsteilung beziehungsweise -kombination mit Folgen für die Ganzheitlichkeit und die Anforderungsvielfalt der Tätigkeiten (Melzer 2007; Hacker und Melzer 2009).

Für eine Studie mit 585 Einzelhandelsbeschäftigten aus der Nahrungsmittel- sowie der Drogeriebranche wurde unter anderem die Korrelation zwischen der zweidimensionalen Ganzheitlichkeit und drei Skalen des Einzelhandelsfragebogens FEMIA (Pietrzyk et al. 2012) ermittelt. Diese Skalen erfragen die Möglichkeiten zur Ausbildungsanwendung und zum Weiterlernen beim Arbeiten (Skala 1), die mentalen Arbeitsanforderungen (Skala 2), sowie die mentalen Arbeiterschwernisse (Skala 3).

Die Ganzheitlichkeit der Tätigkeit (Tab. 2) steigt in der Studie von der Kassiertätigkeit, kombiniert mit einer ausführenden warenbezogenen Tätigkeit (Rangplatz 1) über weitere Rangstufen zur Kassiertätigkeit, kombiniert mit mehreren warenbezogenen ausführenden Teiltätigkeiten (Rangplatz 3) bis zum Beraten und Bedienen, kombiniert mit mehreren ausführenden sowie vorbereitenden und kontrollierenden warenbezogenen Teiltätigkeiten (Rangplatz 6). Mit dieser zunehmenden „zweidimensionalen Ganzheitlichkeit“ und Anforderungsvielfalt nehmen signifi-

fikant die ausgesagte Qualifikationsnutzung und Lernmöglichkeit ( $Rho=0,94$ ;  $p<0,05$ ) sowie die mentalen Anforderungen ( $Rho=1,0$ ;  $p<0,05$ ), nicht aber die ausgesagten mentalen Arbeiterschwernisse ( $Rho=0,87$ ;  $p>0,05$ ) zu (Pietrzyk et al. 2014) (Abb. 3).

Die zunehmenden Lernanforderungen („Qualifikationsnutzung“ als lernbehaftetes Anwenden von Qualifikationen sowie „Möglichkeit zum Hinzulernen“ von Neuem) mit abnehmender Arbeitsteilung lassen Zusammenhänge zwischen Verhältnis- und Verhaltensgestaltung erkennen.

Arbeitsgestalterisch legt das nahe, im Bedarfsfall bei Humandienstleistungen im Interesse einer gut gestalteten Arbeit klientenbezogene mit geeigneten objekt- (hier waren-)bezogenen Teiltätigkeiten zu kombinieren. Die Untersuchungen zeigen, dass diese positiven Effekte mit dem Ausmaß der Kombination von Tätigkeiten allerdings nicht unbegrenzt zunehmen. Untersuchungen auch bei anderen Dienstleistungstätigkeiten zu diesem Sachverhalt sind erforderlich.

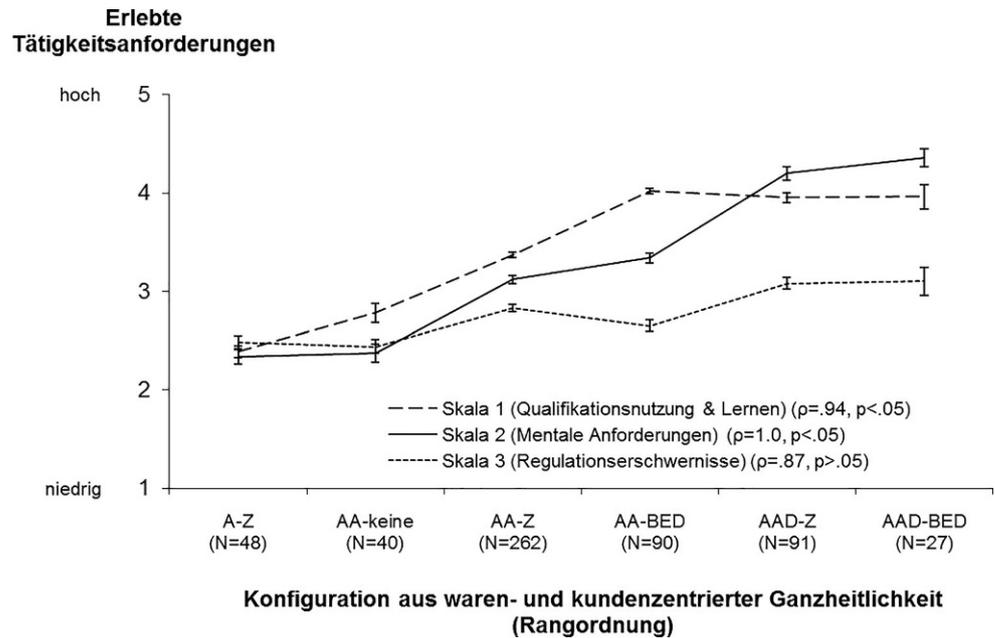
Präventive Arbeitsgestaltung als Verhältnisgestaltung reicht insbesondere bei Humandienstleistungen allein nicht aus (Hacker 2009):

## 5 Verhaltensbeeinflussung(-gestaltung) bei dialogisch-interaktiver Arbeit – am Beispiel von Ärzten und Lehrkräften

Leid und Tod von Patienten oder Verständnismängel und Disziplinverstöße von Schülern beanspruchen Ärzte beziehungsweise Lehrkräfte, können aber nicht durch präventive Verhältnisgestaltung beseitigt werden. Zum Bewältigen dieser Anforderungen ist eine emotionsregulierende empathische Zuwendung als Bewältigungsstrategie der Aufgaben mit dem/am Patienten oder Schüler erforderlich (Lief und Fox 1963; Lampert 2011). Dieser detached concern als Emotionen abschirmende, empathische Zuwendung zum Klienten im Interesse seiner Betreuung/Förderung ist etwas anderes als „Detachment“ im Sinne „Abschalten von der Arbeit“ (z. B. Wendsche und Lohmann-Haislah 2016): Ab-

**Abb. 3** Ganzheitlichkeitsabstufungen der Handelstätigkeit und erlebte Arbeitsanforderungen. (Pietrzyk et al. 2014, S. 14)

**Fig. 3** Gradation of task identity of trading tasks and experienced work demands. (Pietrzyk et al. 2014, S. 14)

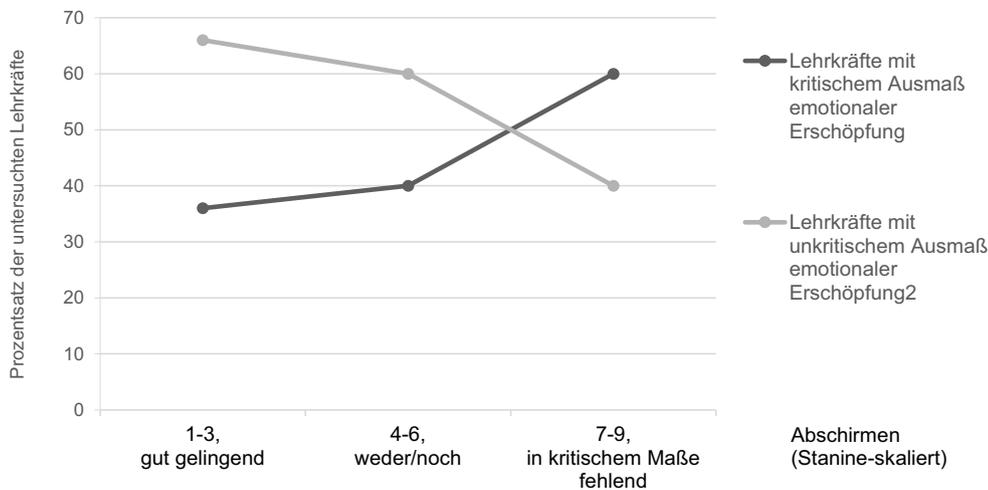


lenkungsfreies Zuwenden zum Klienten (concern) versus Abschalten (detachment) von der Arbeit.

Am Beispiel des Abschirmens von ablenkenden Emotionen im Interesse der Dienstleister selbst und ihrer Klienten bei Klinikärzten sowie Gymnasiallehrern wurde dieses personale präventive Vorgehen untersucht. Die Untersuchungen fanden statt an 13 Krankenhäusern in Sachsen mit 119 ÄrztInnen (mittleres Alter 40 Jahre, 42% weiblich) und an sechs hessischen Gymnasien mit 139 voll ausgebildeten Lehrkräften (mittleres Alter 48 Jahre; 39% Frauen). Aus der umfassenden Studie (Hacker und Looks 2007) werden

hier nur die Beziehungen zwischen berichteter emotionaler Erschöpfung und dem ausgesagten Abschirmen bei insbesondere emotionalen beanspruchenden Arbeitsanforderungen angeführt. Beides wurde erfragt mit den diesbezüglichen Skalen des Stanine-skalierten BHD-Systems (Hacker und Reinhold 2014 [1999]).

Von den Ärzten mit einem kritischen Ausmaß an ausgesagter Erschöpfung (Skalenstufen 7–9) berichteten 40%, das Abschirmen gut zu beherrschen (Stufen 1–3); von den Ärzten ohne kritische Erschöpfung berichten das 62% ( $p < 0,10$ ).



**Abb. 4** Wirkung des Emotionsmanagements: Beziehung zwischen dem emotionalen Abschirmen im Interesse der Arbeit (detached concern) und dem prozentualen Anteil der untersuchten Lehrkräfte mit kritischem versus unkritischem Ausmaß emotionaler Erschöpfung (Chi-Quadrat [1;139]= 11,1;  $p < 0,05$ ). (Hacker und Looks 2007, S. 208)

**Fig. 4** Effects of emotion management: relation between detached concern and the percentage of interviewed teachers with a critical versus an uncritical amount of emotional exhaustion (Chi-Square [1;139]= 11.1,  $p < 0.05$ ). (Hacker und Looks 2007, p. 208)

Bei den Lehrkräften mit kritischer Erschöpfung berichteten 33 % gutes Abschirmen vs. 67 % bei den Lehrkräften ohne kritische Erschöpfung ( $p < 0,05$ ). Abb. 4 veranschaulicht diese Beziehung für Lehrkräfte.

Die Befunde unterstreichen das Erfordernis einer Ausbildung zur Verhaltensprävention, idealerweise kombiniert mit dem verhältnispräventiven Gestalten der Voraussetzungen für ein Abschirmen ohne Empathieverlust im Interesse erfolgreicher Arbeit für/mit den Klienten (detached concern) (Lief und Fox 1963; Lampert 2011). Das Aneignen solcher Strategien sollte Bestandteil einer arbeits- und gesundheitsschutzgerechten Berufsausbildung von Humandienstleistern sein. Verhältnis- und Verhaltensprävention seien in der Ausbildung jedoch bisher wenig erörtert (Böhle et al. 2015).

## 6 Ausbilden von Berufsanfängern für präventive Arbeitsgestaltung? Zur Nutzbarkeit eines Workshop-Konzepts

Nicht nur Verhaltensprävention, auch das verhältnispräventive Gestalten durch Erwerbstätige müssen erlernt werden; das gilt bei dialogisch-interaktiven Erwerbstätigkeiten in besonderem Maße. Dieses Lernen sollte nicht beschränkt sein auf Experten für Arbeits- und Gesundheitsschutz. Es ist bereits in der Ausbildung der Berufsanfänger erforderlich. Die Schwierigkeiten dabei sind vielfältig. Auszubildende verfügen über noch begrenzte Kenntnisse und Erfahrungen – sowohl zum Arbeitsprozess als auch zum Arbeits- und Gesundheitsschutz (Kaeding 2011). Es ist notwendig, Auszubildende für präventive Arbeitsgestaltung nicht nur im Sinne der Unfallverhütung, sondern umfassender für menschengerechtes Gestalten von Arbeitssystemen im Sinne der Grundsätze der Ergonomie (DIN EN ISO 6385 2016) zu sensibilisieren und zu motivieren. Zu diesem Zweck wurden in einer Pilotstudie von ArbeitspsychologInnen moderierte Workshops mit Auszubildenden durchgeführt, in denen Bedarfe und Maßnahmen der Verhältnis- und Verhaltensprävention partizipativ erarbeitet und dokumentiert wurden (Steputat und Pietrzyk 2019).

Das Sensibilisieren und Motivieren – auch für menschengerechtes Gestalten von Arbeitssystemen – erfordert mehr als Belehrungen, nämlich Eigenaktivität, Zielentwicklung,

Kooperation und Selbstwirksamkeitserfahrung (z. B. Deci und Ryan 1993; Heckhausen 1989).

Dazu wurde ein bewährtes Workshopkonzept erprobt, nämlich die moderierte zeitweilige Kleingruppenarbeit nach Regeln, die Gruppenverluste minimieren und Gruppengewinne ermöglichen (Neubert und Tomczyk 1986; Pietzcker und Looks 2010).

An den Workshops nahmen insgesamt 18 Auszubildende verschiedener Standorte eines Großhandelsunternehmens im Alter von 21–29 Jahren teil (39 % Frauen). Zum Zeitpunkt der Durchführung waren sie im zweiten und dritten Lehrjahr.

Der Aufbau der Workshops orientierte sich am Konzept der Arbeitsfähigkeit von Ilmarinen und Tempel (2002), dem „Haus der Arbeitsfähigkeit“. Innerhalb des Hauses werden die Faktoren, welche die Arbeitsfähigkeit beeinflussen, als vier Stockwerke dargestellt: 1. Gesundheit, 2. Kompetenz, 3. Werte, 4. Arbeit (Tab. 3). Individuelle und betriebliche Aspekte befinden sich innerhalb des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ in gegenseitiger Abhängigkeit.

Zunächst wurden den Auszubildenden die Inhalte der Stockwerke erläutert, um diese anschließend von den Auszubildenden in Bezug auf die Erfahrungen im eigenen Betrieb schildern zu lassen. Im Anschluss erarbeiteten die Auszubildenden mit Bezug auf ihre Situationsbeschreibung Gestaltungsmaßnahmen.

Zur Auswertung wurden die Situationsschilderungen und Gestaltungsvorschläge der Auszubildenden von zwei BeurteilerInnen (Konsensbildung) in die GDA-Merkmalstruktur eingeordnet (S. 17 ff. Leitung des GDA-Arbeitsprogramms Psyche 2017). Im nächsten Schritt wurde geprüft, ob sich die Maßnahmenvorschläge der Verhältnis- oder der Verhaltensprävention zuordnen lassen.

Die Auswertung der im Workshop generierten Dokumente zeigt, dass die Auszubildenden konkrete betriebliche Ausbildungsbedingungen, die zu Fehlbeanspruchungen führen könnten, wahrnehmen und strukturiert wiedergeben können. Zu jedem der fünf GDA-Merkmalbereiche sind Situationsschilderungen vorhanden. Zu einem großen Teil der geschilderten Bedingungen liegen von den Auszubildenden überdies geeignete Vorschläge zu präventiven Maßnahmen vor. In Tab. 4 sind Auszüge aus der Auswertung dargestellt.

**Tab. 3** Stockwerke des *Hauses der Arbeitsfähigkeit*

**Table 3** Floors of the *House of Work Ability*

Gesundheit	Physische und psychische Gesundheit als Grundlage der Arbeitsfähigkeit, arbeits- und personenbezogene Einflussfaktoren auf die Gesundheit
Kompetenz	Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten des Individuums, Weiterentwicklungsmöglichkeiten bei der Arbeit (lebenslanges Lernen)
Werte	Individuelle Wertvorstellungen und Motive, im Unternehmen gelebte Werte (z. B. Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit)
Arbeit	Faktoren, die den Arbeitsplatz zu dem machen, was er ist (z. B. Arbeitsaufgaben, Arbeitsmittel, Führungskräfte, Kollegen)

**Tab. 4** Situationsbeschreibungen und Gestaltungshinweise der Auszubildenden  
**Table 4** Apprentices' descriptions of the work situation and work design suggestions

#### Situation 1

*Beschreibung:* „zu wenig Feedback“. Die Auszubildenden schildern, dass sie im Arbeitsalltag zu wenige Rückmeldungen erhalten. Es gibt zwar regelmäßige Rückmeldungstermine mit Ausbildern/ Ausbildungsbeauftragten, z. B. vor dem Wechsel in andere Abteilungen, allerdings fehlt das tägliche Feedback in der konkreten Arbeitssituation.

*Zuordnung GDA-Merkmalbereich:* Soziale Beziehungen, Unterkategorie *Vorgesetzte* (mögliche kritische Ausprägung: fehlendes Feedback), betrifft auch *Qualifikation*

*Gestaltungshinweise der Auszubildenden:* „mehr tägliches Feedback“, „sofort auf Fehler hinweisen“

*Kategorisierung:* Verhältnisprävention (aus Sicht der Auszubildenden)

#### Situation 2

*Beschreibung:* „kein Wechsel der Abteilungen“. Vereinzelt finden kaum Abteilungswechsel, wie im Ausbildungsablaufplan vorgesehen, statt. Demnach verbleiben Auszubildende während ihrer Ausbildung hauptsächlich in derselben Abteilung und lernen die Tätigkeiten in anderen Abteilungen nicht kennen.

*Zuordnung GDA-Merkmalbereich:* Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe, Unterkategorie [Organisation der] *Qualifikation* (mögliche kritische Ausprägung: unzureichende Einweisung/Einarbeitung in die Tätigkeit)

*Gestaltungshinweise der Auszubildenden:* „an bestehende Ausbildungsablaufpläne halten“  
*Kategorisierung:* Verhältnisprävention

#### Situation 3

*Beschreibung:* „schwierige Situationen durch schwierige Kunden“. Die Auszubildenden berichten von Situationen, in denen Kunden ihnen gegenüber schlechte Umgangsformen zeigten (Unfreundlichkeit, während die Auszubildenden freundlich bleiben müssen) oder in denen sie von Kunden nicht ernstgenommen werden, beispielsweise aufgrund eines von Kunden vermuteten Mangels an Fachwissen.

*Zuordnung GDA-Merkmalbereich:* Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe, Unterkategorie *Emotionale Inanspruchnahme* (mögliche kritische Ausprägung: ständiges Eingehen auf die Bedürfnisse anderer Menschen, Zeigen geforderter Emotionen unabhängig vom eigenen Erleben)

*Gestaltungshinweise der Auszubildenden:* keine

Die Vermittlung von fachlichen Kompetenzen in der Ausbildung als Voraussetzung für eine fehlbeanspruchungsarme Ausübung der Arbeitstätigkeiten wird von den Auszubildenden mehrfach benannt. Wichtig ist ihnen dabei, dass eine aussagekräftige Rückmeldung gegeben wird.

Die Pilotstudie lässt erkennen:

- Das Workshop-Konzept eignet sich zum Sensibilisieren und Motivieren für menschengerechte Arbeitsgestaltung und deren partizipative Realisierung bei Berufsanfängern.
- Die Auszubildenden benennen konkreten *Bedarf* an Maßnahmen zum Verbessern ihrer Ausbildung auch im Interesse der Gesunderhaltung. Damit bestehen gute Anknüpfungsmöglichkeiten für eine leistungs- und gesundheitsförderliche Ausbildung.
- Die Auszubildenden machen *Vorschläge* auch zur verhältnispräventiven Gestaltung ihrer Ausbildung: z. B. zeitnahe Rückmeldungen über Fehler und Mängel ihrer Arbeit als Lernvoraussetzung; systematisches Üben der später zu beherrschenden Tätigkeiten.

Verallgemeinerbarkeit vorausgesetzt gilt: Auszubildende können wertvolle Beiträge zur Analyse und Gestaltung der Ausbildungs- und Arbeitsbedingungen liefern und sollten deshalb in entsprechende Gestaltungsprozesse einbezogen werden.

## 7 Diskussion

Die referierten Untersuchungen zur präventiven Arbeitsgestaltung bei einigen Klassen dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit bestätigen den Stand der Forschung, erweitern ihn in einigen Aspekten und machen weiteren Forschungsbedarf ersichtlich:

Frühere konzeptionelle Aussagen zur psychischen Regulation von Arbeitstätigkeiten betrafen in der Regel Tätigkeiten an Objekten (z. B. Volpert 1987; 2003). Die Vorschläge zur Weiterentwicklung dieser Konzeption für Erwerbsarbeit an/mit Subjekten (dialogisch-interaktive Erwerbsarbeit mit den Arbeitsmitteln Sprache und nonverbaler Ausdruck) (Hacker 2009; 2015) erwiesen sich bei den hier berichteten Untersuchungen als nützlich.

Das Konzept der erforderlichen Ganzheitlichkeit/Vollständigkeit (task identity) menschengerechter Arbeitstätigkeiten (z. B. DIN EN ISO 6385 2016) ist bewährt. In hier referierten Untersuchungen wurde es für interaktive Tätigkeiten erweitert zur „zweidimensionalen Vollständigkeit“. Es hilft – vorerst untersucht bei Handelstätigkeiten – beim Erklären von Arbeitsbeanspruchungen. Eine Überprüfung bei weiteren Klassen dialogisch-interaktiver Erwerbstätigkeiten in weiterführender Forschung bleibt erforderlich.

Das Konzept des „detached concern“ (Lief und Fox 1963; Lampert 2011), d. h. der emotionsregulierenden empathischen Zuwendung zu Klienten im Interesse ihrer bestmöglichen Betreuung/Förderung – nicht zu verwechseln mit „Detachment“ im Sinne „Abschalten von der Arbeit“ (Wendsche und Lohmann-Haislah 2016 S. 4) – wurde im medizinischen Bereich entwickelt. In den hier berichteten

Untersuchungen wurde seine Wirksamkeit in pädagogischen Tätigkeiten, bei Lehrerinnen und Lehrern – einem Mangelberuf – untersucht (Hacker und Looks 2007; Hacker und Reinhold 2014). Die Übertragbarkeit ist gegeben. Weitere Forschung zur Nutzung in der verhaltenspräventiven Arbeitsgestaltung ist wünschenswert.

Eine seit Langem vorzugsweise in der Industrie bewährte präventive Gestaltungsmaßnahme ist ein systematisches Kurzpausensystem (z.B. Graf 1927). Das Übertragen in den Humandienstleistungssektor in der Version gemeinsamer („sozialer“) Kurzpausen erwies in den angeführten Untersuchungen positive Beziehungen zur Arbeitsplatztreue beim Pflegepersonal. Weiterführende Untersuchungen zur Durchsetzung sowohl in non-profit- als auch for-profit-Einrichtungen des Gesundheitswesens stehen u. W. aus.

Insgesamt wird gezeigt, dass bei dialogisch-interaktiver Emotionsarbeit im Humandienstleistungsbereich keineswegs nur Verhaltensprävention (z.B. „Abschalten von der Arbeit“ im Sinne Wendsche und Lohmann-Haislah 2016) möglich ist, sondern auch präventive Arbeitsgestaltung als Verhältnisprävention.

## 8 Fazit

Die Verlagerung des Beschäftigungsschwerpunkts in Deutschland zum (Human-)Dienstleistungsbereich steigert die Dringlichkeit seiner arbeits- und gesundheitsschutzgerechten Gestaltung. Der Vorrang der Verhältnisprävention vor der Verhaltensprävention bei der Arbeitsgestaltung kann auch für die Arbeit an und mit Menschen (Interaktionsarbeit) verwirklicht werden.

Anstatt übertragbarer fertiger Einheitslösungen sind bei Interaktionsarbeit, stärker noch als bei der Arbeit an Objekten, von den Beschäftigten partizipativ spezifische Lösungen zu entwickeln. Verallgemeinerbare Beispiele belegen die Machbarkeit.

Das Kombinieren von verhältnis- und verhaltenspräventiven Arbeitsgestaltungsmaßnahmen, die gleichzeitig den Dienstleistern und ihren Klienten dienen, bedarf in der Aus- und Weiterbildung bei Interaktionsarbeit besonderer Beachtung.

**Funding** Open Access funding provided by Projekt DEAL.

**Open Access** Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das be-

treffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

## Literatur

- Böhle F, Thorein A (2019) Interaktionsarbeit arbeitspolitisch gestalten – Anforderungen, Leistungen und Kompetenzen der Beschäftigten (an-)erkennen. In: Schröder L, Urban H-J (Hrsg) Gute Arbeit. Transformation der Arbeit – Ein Blick zurück nach vorn. Bund-Verlag, Wiesbaden, S 184–200
- Böhle F, Glaser J, Büssing A (2006) Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung. Springer VS, Wiesbaden
- Böhle F, Stöger U, Weihrich M (2015) Interaktionsarbeit gestalten. edition sigma, Berlin
- Bundesagentur für Arbeit (2018) Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – Arbeitsmarktsituation im Pflegebereich. BA, Nürnberg
- Bundesagentur für Arbeit, HDE (2018) Anzahl der Beschäftigten im Einzelhandel in Deutschland in den Jahren 2004 bis 2017 (in Millionen). <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/170171/umfrage/beschaeftigte-im-einzelhandel-in-deutschland-seit-2004/>. Zugegriffen: 1. Aug. 2018
- Deci EL, Ryan RM (1993) Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. Z Padagog 21:123–138
- DGB-Index Gute Arbeit (2018) DGB-Index Gute Arbeit. verdi, Berlin, S 1–24
- DIN EN ISO 10075-1 (ISO 10075-1:2017). Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 1: Allgemeine Aspekte und Konzepte und Begriffe.
- DIN EN ISO 6385 (ISO 6385:2016). Grundsätze der Ergonomie für die Gestaltung von Arbeitssystemen.
- Donoghue C (2010) Nursing home staff turnover and retention: an analysis of national level data. J Appl Gerontol 29(1):89–106
- Flinkman M, Leino-Kilpi H, Salanterä S (2010) Nurses' intention to leave the profession: integrative review. J Adv Nurs 66(7):1422–1434
- Glaser J (2006) Arbeitsteilung, Pflegeorganisation und ganzheitliche Pflege. In: Böhle F, Glaser J, Büssing A (Hrsg) Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit: Arbeitsorganisation und Gestaltung von Interaktionsarbeit in der Dienstleistung. Springer VS, Wiesbaden, S 43–57
- Glaser J, Höge T (2005) Probleme und Lösungen in der Pflege aus der Sicht der Arbeits- und Gesundheitswissenschaften. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund/Berlin/Dresden
- Glaser J, Lampert B, Weigl M (2008) Arbeit in der stationären Altenpflege – Analyse und Förderung von Arbeitsbedingungen, Interaktion, Gesundheit und Qualität. Wirtschaftsverlag NW, Bremerhaven
- Gniza E (1957) Zur Theorie der Wege der Unfallverhütung. Arbeitsökonom Arbeitsschutz 1(1):62–67
- Goldberg D, Williams P (1988) A User's Guide to the General Health Questionnaire. NFER-Nelson, Windsor
- Graf O (1927) Die Arbeitspause in Theorie und Praxis. Psychol Arb 9:563–681
- Hacker W (2009) Arbeitsgegenstand Mensch: Psychologie dialogisch- interaktiver Erwerbsarbeit. Ein Lehrbuch. Pabst, Lengerich
- Hacker W (2015) Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. Asanger, Kröning
- Hacker W (2018) Kooperative Arbeitsgestaltung durch Arbeitsplatzinhaber/innen – ein Lernprozeß. Arbeit 27(4):391–400

- Hacker W (2020) Prävention von zeitlicher Überforderung bei entgrenzter komplexer Wissens- sowie Innovationsarbeit: Möglichkeiten und Grenzen der Zeitbedarfsermittlung – eine Fallstudie. *J Psychol Alltagshandeln* 13(1):1–16
- Hacker W, Looks P (2007) Knowledge work in human services—a cross sectional pilot study. In: Richter P, Perió JM, Schaufeli WB (Hrsg) *Psychosocial Resources in Health Care Systems*. Hampf, München, S 195–214
- Hacker W, Melzer M (2009) Action regulation theory: are the characteristics of well designed tasks valid for interactive jobs as well?—The concept of two-dimensional task identity in interactive work. In: Schlick C (Hrsg) *Industrial Engineering and Ergonomics*. Springer, Berlin/Heidelberg, S 311–319
- Hacker W, Reinhold S (2014) Beanspruchungsscreening bei Humandienstleistungen (BHD-System). Swets/Harcourt, Frankfurt/M, Prieler-Tometich, Mattersburg
- Heckhausen H (1989) *Motivation und Handeln*. Springer, Berlin
- Hochschild A (1983) *The Managed Heart. Commercialization of Human Feelings*. UC Press, Berkeley
- Hunter EM, Wu C (2016) Give me a better break: choosing workday break activities to maximize resource recovering. *J Appl Psychol* 101(2):302–311
- Ilmarinen J, Tempel J (2002) *Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, dass Sie gesund bleiben?* VSA, Hamburg
- Kaeding A (2011) Arbeitsschutzgerechtes Lernen in der Berufsausbildung. In: Kaeding A (Hrsg) *Arbeitsschutz in der Berufsausbildung – Chancen und Wettbewerbsvorteile*. Springer VS, Wiesbaden, S 94–133
- Lampert B (2011) *Detached Concern. Eine emotionsregulierende Bewältigungsstrategie in der Altenpflege*. Pabst, Lengerich
- Leitung des GDA-Arbeitsprogramms Psyche (2017) *Arbeitsschutz in der Praxis – Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung*. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Berlin
- Lief HI, Fox RC (1963) Training for “detached concern” in medical students. In: Lief HI, Lief VF, Lief RN (Hrsg) *The Psychological Basis of Medical Practice*. Harper & Row, New York, S 12–35
- Marschall J, Barthelmes I (2016) *Branchenreport Handel. Sicherheit und Gesundheit im Groß- und Einzelhandel – eine Frage der Unternehmenskultur?* medhochzwei, Heidelberg
- Marschall J, Hildebrandt S, Zich K, Tisch T, Sörensen J, Nolting HD (2018) *DAK-Gesundheitsreport 2018*. IGES Institut GmbH, Berlin
- Melzer M (2007) *Merkmale gut gestalteter Aufgaben bei interaktiven Arbeitstätigkeiten im Einzelhandel*. Dissertation. Technische Universität Dresden, Fakultät Mathematik und Naturwissenschaften, Dresden
- Müller N (2019) Arbeit mit Menschen gut gestalten. *Gute Arb* 2019(1):13–16
- Müller N, Thorein A (2017) Arbeit mit Menschen humanisieren. *Gute Arb* 2017(9):8–12
- Neubert J, Tomczyk R (1986) *Gruppenverfahren der Arbeitsanalyse und Arbeitsgestaltung*. Springer, Berlin/Heidelberg
- Pietrzyk U, Rodehacke S, Hacker W (2012) FEMIA – Fragebogen zur Erfassung von Merkmalen interaktiver Arbeitstätigkeiten im Einzelhandel. *Z Arbeits Organisationspsychol* 56(4):186–201
- Pietrzyk U, Rodehacke S, Hacker W (2014) Division of labour and self-reported mental requirements in human services: retail sale jobs. *Psychology* 5:1224–1238
- Pietzcker F, Looks P (2010) *Der Aufgabenbezogene Informationsaustausch – zeitweilige partizipative Gruppenarbeit zur Problemlösung*. Mensch-Technik-Organisation, Bd. 45. Verlag der Fachvereine, Zürich
- Stab N, Hacker W (2018) Participatory redesign of work organization in hospital nursing: a study of the implementation process. *J Nurs Manag* 26(4):382–392
- Stab N, Hacker W, Weigl M (2016) Work organization in hospital wards and nurses’ emotional exhaustion: a multi-method study of observation-based assessment and nurses’ self-reports. *Int J Nurs Stud* 61:52–62
- Steputat A, Pietrzyk U (2019) Konzept zur Sensibilisierung Auszubildender und junger Erwerbstätiger für den Arbeits- und Gesundheitsschutz. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg) *Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten (A.6.4)*. GfA Press, Dortmund
- Volpert W (1987) *Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. In: Kleinbeck U, Rutenfranz J (Hrsg) *Arbeitspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie 3, Bd. 1*. Hogrefe, Göttingen, S 1–42
- Volpert W (2003) *Wie wir handeln – was wir können. Ein Disput als Einführung in die Handlungspsychologie*, 2. Aufl. Artefact-Verlag, Gottrum
- Wendsche J (2014) *Pausencheck-Verfahren*. BAuA, Berlin
- Wendsche J, Lohmann-Haislah A (2016) *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Detachment*. BAuA, Dortmund
- Wendsche J, Hacker W, Wegge J, Schrod N, Roitzsch K, Tomaschek A, Kliegel M (2014) Rest break organization in geriatric care and turnover: a multi-method cross-sectional study. *Int J Nurs Stud* 51(9):1246–1257
- Wendsche J, Hacker W, Wegge J, Rudolf M (2016) High job demands and low job control increase nurses’ professional leaving intentions: the role of care setting and profit orientation. *Res Nurs Health* 39(5):353–363
- Wendsche J, Hacker W, Wegge J (2017) Understaffing and registered nurses’ turnover: the moderating role of regular rest breaks. *Ger J Hum Resour Manage* 31(3):238–259