

inter  
aktions  
arbeit  
gestalten

# Interaktionsarbeit gestalten

Projektatlas des BMBF-Förderschwerpunktes  
„Zukunft der Arbeit: Arbeiten an und mit Menschen“



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



*Zusammen.  
Zukunft.  
Gestalten.* 

# Inhaltsverzeichnis

Grußwort zum „Projektatlas Interaktionsarbeit“	3
Vorwort: Interaktionsarbeit gestalten	4
<b>1 Einführung in das Thema Interaktionsarbeit</b>	<b>6</b>
<b>2 Die Bedeutung der Interaktionsarbeit in der betrieblichen Praxis</b>	<b>12</b>
<b>3 Der Förderschwerpunkt „Arbeiten an und mit Menschen“</b>	<b>14</b>
<b>4 Steckbriefe</b>	<b>21</b>
<b>InWiGe</b> - Interaktionsarbeit: Wirkungen und Gestaltung des technologischen Wandels	22
Interaktion innerhalb des Förderschwerpunktes - Die Fokusgruppen	24
<b>Fokusgruppe 1: „Direkte Interaktion“</b>	<b>26</b>
<b>AnEffLo</b> - Anti-Effizienzlogiken: Reflexiv-nachhaltige Perspektiven auf Interaktionsarbeit am Beispiel Pflege	26
<b>DigitalerEngel</b> - Stärkung der Interaktionsarbeit von Pflegekräften durch den Einsatz digitaler Assistenzsysteme	28
<b>GIDA</b> - Gute Interaktionsarbeit digital assistiert	30
<b>INSTANT</b> - Intelligente Zusammenarbeit mit SprachbasierTen AssisteNTen	32
<b>PARCURA</b> - Partizipative Einführung von Datenbrillen in der Pflege im Krankenhaus	34
<b>RespectWork</b> - Entwicklung gegenseitigen Respekts in der Kundeninteraktion zur Verbesserung von Arbeits- und Dienstleistungsqualität	36
<b>UMDIA</b> - Unterbrechungsmanagement bei digital gerahmter Interaktionsarbeit	38
<b>Fokusgruppe 2: „Zwischenbetriebliche Interaktion“</b>	<b>40</b>
<b>DigiLab NPO</b> - Digitallabor für Non-Profit-Organisationen	40
<b>PRIME</b> - Prozessbasierte Integration menschlicher Erwartungen in digitalisierten Arbeitswelten	42
<b>ProDigA</b> - Versorgungsprozesse digital unterstützen für die Gestaltung guter Interaktionsarbeit	44
<b>SO-SERVE</b> - Social Service Engineering - Synergien von Arbeits- und Dienstleistungswissenschaft für die Verbesserung von Arbeit an und mit Menschen nutzen	46
<b>TOAB</b> - Technische und organisatorische Arbeitsgestaltung in der Psychosozialen Beratung	48
<b>VISITS</b> - Vernetzung und Interaktionsarbeit in Smarten Technischen Services	50
<b>Fokusgruppe 3 „Innerbetriebliche Interaktion“</b>	<b>52</b>
<b>eLLa4.0</b> - Gute Führung und Arbeit in der soziodigitalen Transformation	52
<b>InkluServ</b> - Gestaltung digital unterstützter Interaktionsarbeit von schwerbehinderten Auslieferungsfahrern	54
<b>KILPaD</b> - Kommunikation, Innovation und Lernen in der Produktionsorganisation unter Bedingungen agiler Digitalisierung	56
<b>KomIn</b> - Kompetenzorientierte Interaktionsarbeit in der Pflege	58
<b>teamIn</b> - Digitale Führung und Technologien für die Teaminteraktion von morgen	60
<b>5 Ausgewählte Literaturhinweise zur Interaktionsarbeit</b>	<b>62</b>
Impressum	64



# Grußwort zum „Projektatlas Interaktionsarbeit“

Der technologische Wandel und die digitale Vernetzung verändern unsere Arbeitswelt. Digitale Assistenten, Maschinen und Roboter unterstützen uns und machen unsere Arbeit effizienter. Sie stellen uns aber auch vor neue Herausforderungen: Wir müssen gut ausgebildet und qualifiziert sein, um sie nutzen zu können. Gleichzeitig beeinflussen sie die Art und Weise, wie wir miteinander umgehen und kommunizieren.



Klar ist: Insbesondere für Tätigkeiten, bei denen das menschliche Miteinander im Mittelpunkt steht, ist es entscheidend, dass technologische und soziale Innovationen stets Hand in Hand gehen. Nur so können Lösungen entstehen, die für die Praxis taugen.

Mit dem vorliegenden Projektatlas werden die Zusammenhänge und Ziele der beteiligten Projekte zusammengefasst. Zudem werden sie für Wissenschaft und Praxis anschaulich aufbereitet.

Darum unterstützt das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) die Programmlinie „Zukunft der Arbeit“ und den dazugehörigen Förderschwerpunkt zur Interaktionsarbeit seit 2019 mit mehr als 37 Millionen Euro. In insgesamt 18 Verbundprojekten werden innovative Konzepte und Strategien entwickelt, ergänzt durch ein begleitendes wissenschaftliches Projekt. Mehr als hundert Partner erproben nachhaltige Methoden und Instrumente für die Arbeit im digitalen Wandel. Sie erforschen die Gestaltung und prozessbegleitende Analyse von Geschäftsmodellen der interaktiven Arbeit. Und nicht zuletzt entwickeln sie neue Formen der Organisation innerbetrieblicher Zusammenarbeit und Führung.

Allen Projektpartnern und Beschäftigten sowie den anderen Akteuren im Förderschwerpunkt wünsche ich weiter viel Erfolg. Lassen Sie uns gemeinsam eine lebenswerte Arbeitswelt der Zukunft schaffen.

Anja Karliczek  
Mitglied des Deutschen Bundestages  
Bundesministerin für Bildung und Forschung

# Vorwort: Interaktionsarbeit gestalten

Entwicklungen wie die fortschreitende Globalisierung, technologische Innovationen oder die Digitalisierung der Arbeitswelt unterstreichen, dass das Themenspektrum ‚Arbeit‘ stetigen Wandlungsprozessen unterliegt. Trotz dieser vielfältigen Veränderungen wird Erwerbsarbeit oftmals noch immer aus dem klassischen Blickwinkel der Produktionsarbeit betrachtet: Es werden Gegenstände hergestellt und Güter produziert, die anschließend am Markt verkauft werden. Im Dienstleistungssektor stehen hingegen keine materiellen Güter im Vordergrund, sondern die Arbeit an und mit Menschen. Diese Form der Erwerbsarbeit, die auch Interaktionsarbeit genannt wird, schließt daher nicht nur den Beschäftigten und seine Organisation ein, sondern auch KundInnen, PatientInnen, BürgerInnen, KlientInnen und ähnliche Gruppen. Jene drei Gruppen - Organisation, Dienstleistungsgeber und Dienstleistungsnehmer - sind die zentralen Akteure im sogenannten Dienstleistungsdreieck. Interaktionsarbeit findet allerdings nicht ausschließlich im Dienstleistungssektor statt. Sie ist vielmehr Teil des Arbeitsalltags vieler Beschäftigter in verschiedenen Berufsgruppen und Branchen und findet auch inner- und zwischenbetrieblich statt.

Ob Interaktionsarbeit erfolgreich ist, hängt - neben den Beschäftigten und den KundInnen - nicht zuletzt von den organisationalen Rahmenbedingungen ab. Diese sind es, die die Beschäftigten mitunter teilweise erst

dazu befähigen, gute Interaktionsarbeit leisten zu können. Organisationale Rahmenbedingungen können jedoch auch zu konfligierenden Anforderungen führen. Etwa, wenn die ökonomischen Ziele der Organisation im Widerspruch mit den Wünschen der Kundenschaft stehen. Dann wird es Aufgabe der Beschäftigten, abzuwägen, wie sie diesen Ansprüchen gleichermaßen gerecht werden können. Ein solches Spannungsverhältnis zwischen Rationalisierung und Humanisierung ist im Rahmen der Interaktionsarbeit vielfach vorzufinden.

Bei der Arbeit an und mit Menschen kann es im Kontext des Dienstleistungsdreiecks zudem zu inkongruenten Interessen der einzelnen Akteure kommen. In der Interaktion zwischen Beschäftigten und KundInnen oder ähnlichen Gruppen gilt es dann, die gegenseitigen Erwartungen anzugleichen. So verlangt Interaktionsarbeit immer auch nach einem gegenseitigen Verständigungsprozess, der im Kontext von Organisationen, Berufsgruppen und Branchen stattfindet. Diese Spezifika und Herausforderungen sind bei der Erforschung und Gestaltung von Anfang an in den Blick zu nehmen.

Der vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) initiierte Förderschwerpunkt „Zukunft der Arbeit: Arbeiten an und mit Menschen“ will einen Beitrag leisten, das Verständnis von Interaktionsarbeit zu erweitern und wissensbasierte Gestaltungs-

empfehlungen für die betriebliche Praxis zu entwickeln. Die Anwendungsfelder, zu denen die 19 beteiligten Projekte arbeiten, sind vielfältig und spiegeln die Tatsache wider, dass Interaktionsarbeit nicht nur in der Dienstleistungsbranche von Bedeutung ist, sondern einen elementaren Bestandteil vieler Berufe und Branchen darstellt.

Mit dem „Projektatlas Interaktionsarbeit“ möchten wir einen Überblick zu den Forschungs- und Gestaltungsfeldern interaktiver Arbeit in Deutschland bieten. Dazu werden die 19 beteiligten Projekte in Form von Steckbriefen vorgestellt. Mit unserem Projekt „Interaktionsarbeit: Wirkungen und Gestaltung des technologischen Wandels (InWiGe)“ haben wir eine Doppelrolle: Neben unseren eigenen Forschungsarbeiten, in deren Zentrum auch die Entwicklung einer Taxonomie der Interaktionsarbeit steht, unterstützen wir den Förderschwerpunkt, tragen zu seiner Vernetzung bei und machen die erarbeiteten Ergebnisse für verschiedene Zielgruppen zugänglich.

Der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) ist es dabei ein Anliegen, das vorhandene Wissen und die neuen Erkenntnisse der Verbundprojekte aufzubereiten und zu systematisieren. Basierend auf einem tätigkeitsbezogenen Beobachtungsfokus interessieren uns vor allem die Entstehung und Wirkung von Arbeitsbedingungen in der Interaktionsarbeit und ihr Zusammenhang zum gesundheitlichen Befinden der Beschäftigten. Neben den klassischen arbeitswissenschaftlichen Bedingungsfaktoren beziehen wir auch die Rahmenbedingungen und Kontexte, in denen Interaktionsarbeit geleistet wird, in unsere Studie ein. Auf dieser Basis wollen wir über Berufsgruppen und Branchen hinweg Gestaltungsempfehlungen ableiten, die sich auf zentrale interaktive Tätigkeiten beziehen.



Wir hoffen, dass dadurch die besonderen Anforderungen der Interaktionsarbeit sowohl in der wissenschaftlichen als auch der gesellschaftlichen Debatte sichtbar werden. Zudem sollten jene Besonderheiten auch in Regulierungsstrukturen - sei es in Ausbildungsordnungen, Tarifverträgen oder der betrieblichen Gefährdungsbeurteilung - stärker berücksichtigt werden.

Im Namen des gesamten Projektteams von InWiGe möchten wir uns herzlich bei den beteiligten WissenschaftlerInnen und Praxispartnern bedanken, die es uns ermöglicht haben, diesen Überblick über den Förderschwerpunkt zu erstellen. Unser Dank gilt nicht zuletzt auch dem Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie dem Projektträger Karlsruhe.

Wir wünschen viel Freude beim Lesen und den einen oder anderen neuen Einblick in die sich wandelnde Arbeitswelt.

Dr. Beate Beermann  
Dr. Armin Windel  
Projektleitung InWiGe

## 1

# Einführung in das Thema Interaktionsarbeit





## Was ist Interaktionsarbeit?

**Interaktionsarbeit ist – ganz allgemein betrachtet – die Arbeit an und mit Menschen.**

Interaktionen mit anderen Menschen sind für viele Beschäftigte ein grundlegender Bestandteil ihrer täglichen Arbeit: Sie beraten und informieren, erziehen, verhandeln, geben Anweisungen und vieles mehr. Sie alle leisten Interaktionsarbeit im Kontext der Erwerbsarbeit. Da für diese Form der Arbeit aber bislang kein einheitliches Begriffsverständnis vorhanden ist, muss zunächst erklärt werden, was wir unter Interaktionsarbeit verstehen. Daher ist es hilfreich, sich die Begriffsbestandteile näher anzuschauen:

- › (Soziale) **Interaktion** (lateinisch inter „zwischen“ und actio „Tätigkeit“, „Handlung“) beschreibt das aufeinander bezogene Handeln zweier oder mehrerer Personen. Dabei orientieren sich die Handelnden in der Regel an einander komplementären Erwartungen, Verhaltensweisen und Aktionen;
- › **Arbeit** ist eine bewusste, zweckmäßige, zielgerichtete Tätigkeit.

Bei der Arbeit an und mit Menschen geht es also um **Tätigkeiten**, deren „Gegenstände“ keine Objekte, sondern andere Menschen sind, die es beispielsweise zu beeinflussen, zu beraten, zu heilen, zu bedienen, zum Kaufen zu veranlassen oder zu unterhalten gilt.

**Im Förderschwerpunkt bezieht sich Interaktionsarbeit auf sämtliche arbeitsbezogene soziale Interaktionen und somit auf alle interaktiven Arbeitstätigkeiten, bei denen Beschäftigte an und mit anderen Menschen arbeiten.**

Dies umfasst einerseits die Arbeit mit KundInnen, KlientInnen, PatientInnen, BürgerInnen und vergleichbaren betriebsexternen Personen sowie deren Angehörigen. Andererseits zählen soziale Interaktionen innerhalb eines Betriebes – wie zwischen

Vorgesetzten und Mitarbeitenden und zwischen KollegInnen – als auch Interaktionen zwischen Beschäftigten aus verschiedenen Betrieben zur Arbeit an und mit Menschen.

Interaktionsarbeit kann grundsätzlich von Angesicht zu Angesicht erfolgen oder aber durch unterschiedliche Technologien digital vermittelt oder unterstützt werden. Sie umfasst somit sowohl verbale als auch schriftliche, zeitlich synchrone oder asynchrone Kommunikation. Zentraler Gegenstand der Interaktionsarbeit ist und bleibt aber auch dabei der Mensch, was Interaktionsarbeit zu einer besonderen Art der Arbeit, zu einer „Leistung eigener Art“ macht.

## Was macht Interaktionsarbeit besonders?

**Interaktionsarbeit ist durch die Zusammenarbeit mit einem oder mehreren Menschen eine besondere Form der Erwerbsarbeit, die sich von der Arbeit an und mit Objekten, beispielsweise in der Produktion, unterscheidet.**

Auf Basis des hier zugrunde gelegten, breiten Begriffsverständnisses, findet Interaktionsarbeit in unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen und Kontexten statt. Dadurch unterscheiden sich auch die Charakteristika der Interaktion sowie die Anforderungen an die Beschäftigten. Überdies kann die Arbeit an und mit Menschen sowohl eine physische als auch eine psychisch-emotionale Interaktion erfordern. Dennoch lassen sich berufs- und branchenübergreifend besondere Merkmale interaktiver Tätigkeiten beschreiben.

- Interaktionsarbeit ist Arbeit mit Menschen - Menschen, die eigene Interessen, Meinungen, Gefühle, Erwartungen und Anliegen haben. Sie handeln und agieren aktiv und selbstbestimmt. Ihr Erleben und Verhalten muss anders als bei der Arbeit mit Objekten berücksichtigt werden.
- Interaktionsarbeit ist Zusammenarbeit: Diese erfordert ein zweckgerichtetes Zusammenwirken, eine Ko-Operation der Interaktionsakteure. Daraus ergibt sich je nach konkreter Situation und Kontext eine unterschiedlich stark ausgeprägte gegenseitige Abhängigkeit. Qualität und Erfolg der Interaktion liegen damit nicht allein in der Hand des Beschäftigten.

### Interaktionsarbeit im wissenschaftlichen Diskurs

**Die Charakteristika der Arbeit an und mit Menschen wurden bereits von verschiedenen Forschungsgruppen unterschiedlicher Disziplinen empirisch untersucht und konzeptionell näher beschrieben.**

Die Anfänge der Interaktionsforschung liegen in den USA; die sogenannte Chicago School - die Abteilung für Soziologie der Universität Chicago - hat bereits in der Nachkriegszeit Studien hervorgebracht, die die Besonderheiten von sozialen Interaktionen in der Dienstleistungsarbeit hervorheben. Insbesondere sind hierbei die Arbeiten von Erving Goffman zu erwähnen.

Ein wichtiger Meilenstein für die Forschung in Deutschland war eine Publikation von Bernhard Badura und Peter Gross aus dem Jahr 1977. Diese definiert Dienstleistungen als soziale Angelegenheiten, die aus der Ko-Produktion zwischen Beschäftigten und

KundInnen resultieren. Jene Ko-Produktion, die zwingend für die Erstellung der Dienstleistung benötigt wird, beeinflusst deren Gelingen und Qualität.

Mittlerweile gibt es in der nationalen Debatte eine Vielzahl konzeptioneller und empirischer Beiträge zum Thema Interaktionsarbeit, die vor allem seit den 1990er Jahren erschienen sind. Viele dieser Beiträge beziehen sich auf drei Ansätze, die die nationale Forschung und Debatte zum Thema Interaktionsarbeit maßgeblich geprägt haben: Dies ist einerseits das Konzept der dialogisch-interaktiven Erwerbsarbeit von Winfried Hacker, welches seinen Ursprung in der Arbeitspsychologie hat. Andererseits zu nennen sind hier die arbeitssoziologischen Konzepte der interaktiven Arbeit von Wolfgang Dunkel und Margit Wehrich sowie der Interaktionsarbeit von Fritz Böhle - ursprünglich mitentwickelt von Jürgen Glaser sowie später weiterentwickelt unter Mitarbeit von Ursula Stöger und Margit Wehrich.

In der internationalen wissenschaftlichen Debatte konnten sich Konzepte der Interaktionsarbeit bislang kaum etablieren. Wenngleich Interaktionsarbeit implizit in vielen Publikationen thematisiert wird, erfolgt oftmals keine explizite Benennung. Dennoch spielt Interaktionsarbeit vor allem in zwei anhaltenden Debatten eine große Rolle. Zum einen in der transdisziplinären Debatte zum Thema Emotional Labour, welche die Rolle von Gefühlen in Interaktionen mit KundInnen thematisiert und durch das von der Soziologin Arlie Hochschild publizierte Buch „The Managed Heart“ ausgelöst wurde. Das Buch zeigt anhand des Beispiels von FlugbegleiterInnen auf, dass Beschäftigte im Rahmen ihrer Tätigkeit ihre eigenen Gefühle verschleiern müssen bzw. diese an die geltenden „Gefühlsregeln“ ihrer Organisation anpassen müssen. Zum anderen hat sich seit den 1990er Jahren eine Debatte zum Thema Service Work entwickelt, die sich vor allem in der Soziologie und Sozioökonomie verortet. Robin Leidners Buch „Fast Food,



Fast Talk“ hat den Begriff des Service Triangle bzw. Dienstleistungsdreiecks geprägt, welches Beschäftigte, Organisationen und KundInnen als Hauptakteure im Dienstleistungsprozess sieht. Überdies hat Marek Korczynskis sozioökonomisches Konzept der Customer-Oriented Bureaucracy - welches den Spagat zwischen Kundenorientierung und betriebswirtschaftlicher Effizienz betont - die Debatte maßgeblich beeinflusst. Seine Argumentation beruht auf der These, dass die Präsenz von KundInnen innerhalb des Dienstleistungsdreiecks alle Facetten der Arbeitsorganisation und -gestaltung beeinflusst.

Generell lässt sich beobachten, dass es in der nationalen und insbesondere in der internationalen Debatte in verschiedenen Disziplinen eine Vielzahl wissenschaftlicher Arbeiten gibt, die soziale Interaktionen zwischen Beschäftigten und KundInnen implizit thematisieren, ohne Interaktionsarbeit explizit in den Vordergrund zu stellen bzw. zu benennen. Dies mag sowohl an der Komplexität und Vielschichtigkeit als auch der Interdiszi-

plinarität des Konzepts liegen - gleichwohl kann es als Indiz dafür verstanden werden, dass die Forschung und Debatte zum Thema Interaktionsarbeit gestärkt werden sollte.

### **Die Verbreitung und Veränderung von Interaktionsarbeit**

**Warum ist die menschengerechte Gestaltung von Interaktionsarbeit ein wichtiges Thema für die Zukunft der Arbeit?**

Interaktionsarbeit hat in den vergangenen Jahrzehnten in wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Diskussionen an Bedeutung gewonnen. Welche Bedeutung Interaktionsarbeit aktuell für viele Beschäftigte einnimmt, zeigt die Beschäftigtenbefragung DGB Index „Gute Arbeit“ (2018): Etwa zwei Drittel aller Beschäftigten berichten, dass sie sehr häufig oder oft im direkten Kontakt zu KundInnen oder vergleichbaren betriebsexternen Personengruppen stehen, also interaktive Tätigkeiten ausüben. Betrachtet man zusätzlich arbeitsbezogene Interaktionen mit

KollegInnen, berichten 89% der Beschäftigten ohne Führungsverantwortung und 96% der Führungskräfte davon, häufig mit anderen, auch betriebsinternen, Personen beruflich kommunizieren zu müssen (BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018, eigene Auszählungen).

Bislang wurde Interaktionsarbeit vorrangig dem Dienstleistungsbereich zugeordnet. Die Daten zeigen aber, dass interne wie externe Interaktionen auch außerhalb des tertiären Sektors, in praktisch allen Berufssegmenten und Branchen bedeutsam sind. Dabei kann der direkte Kontakt zu KundInnen, KlientInnen oder PatientInnen die Kernaufgabe darstellen, wie etwa in der Beratung oder

Pflege. Er kann aber auch eine Ergänzung zu anderen Aufgaben sein, wie beispielsweise in technischen oder handwerklichen Berufen.

Im Zeitverlauf haben sich nicht nur die Verbreitung und Bedeutung von Interaktionsarbeit verändert, sondern vielmehr auch die Arbeit an und mit Menschen selbst. Entwicklungen in Politik, Gesellschaft und Technik wirken sich auf die Interaktionsarbeit und die Anforderungen an die Beschäftigten aus. Man denke beispielsweise an Ereignisse wie die Verbreitung von Geld- und Ticketautomaten, die Einführung der Fallpauschale im Gesundheitswesen oder die Zunahme von Callcentern.



Aktuelle Entwicklungen, denen das Begriffsverständnis, die Forschung wie auch die Gestaltung von Interaktionsarbeit zukünftig Rechnung tragen muss, ergeben sich beispielsweise durch:

- › den aktuellen technologischen Wandel: Gerade interaktive Tätigkeiten verändern sich durch digitale Technologien zum Teil stark. Soziale Interaktionen finden zunehmend digital vermittelt statt, z.B. über E-Mail, Messenger-Dienste oder Telefon, dadurch wandeln sich teilweise ganze Tätigkeitsbereiche oder entstehen neu. Ebenso bietet der Einsatz neuer Technologien, wie z. B. die automatisierte Medikamentenausgabe im Pflegebereich oder die Chatfunktionen bei Kundenberatungen, Beschäftigten Chancen und Möglichkeiten - stellen sie aber auch vor neue Herausforderungen. Erste Studien deuten darauf hin, dass Anforderungen durch den technologischen Wandel sowohl steigen als auch abnehmen können.
- › Globalisierung: Durch eine wachsende globale Vernetzung von Arbeitsprozessen finden Interaktionen zunehmend zeitlich asynchron statt oder erfordern das Arbeiten in den Rand- und Nachtzeiten. Außerdem erfordern inter- und transkulturelle Kooperationen neue interaktive Kompetenzen, wie etwa Vorurteilsfreiheit oder Ambiguitätstoleranz.
- › gesellschaftlicher und arbeitsorganisatorischer Wandel: Waren und Dienstleistungen werden zunehmend rund um die Uhr nachgefragt. Damit ändern sich die Erwartungen an interaktive Tätigkeiten, wie zum Beispiel an die Erreichbarkeit von KundenbetreuerInnen. Darüber hinaus erfordern neue Formen der Zusammenarbeit womöglich agilere Organisationsformen und eine neue Intensität von Interaktionen. Dies gilt nicht nur innerbetrieblich, sondern auch über- bzw. zwischenbetrieblich.
- › demografiebedingte Veränderungen und zunehmende Diversität der Gesellschaft: Durch die steigende Lebenserwartung sowie einer älter werdenden Gesellschaft werden neue Dienstleistungen und Versorgungssysteme für ältere Menschen, aber auch längere Lebensarbeitszeiten erforderlich. Immer neue Anforderungen an die Beschäftigten und deren Qualifizierung ergeben sich im Kontext von Migrations- und Inklusionsprozessen beispielsweise durch unterschiedliche Sprachen und Wertvorstellungen oder den Umgang mit Menschen mit Behinderungen.

Jene Beispiele verdeutlichen, dass aktuelle Entwicklungen die Arbeit an und mit Menschen beeinflussen. Obgleich Entwicklungen wie der technologische Fortschritt mit Rationalisierungstendenzen einhergehen könnten, zeigt sich dennoch, dass Interaktionsarbeit nicht ohne weiteres ersetzbar ist. Vielmehr unterliegt sie einem stetigen Wandel, der in der betrieblichen Praxis aktiv gestaltet werden sollte. Dies ist eine Aufgabe, der sich der 2019 gestartete Förderschwerpunkt „Arbeiten an und mit Menschen“ widmet.

## 2

# Die Bedeutung der Interaktionsarbeit in der betrieblichen Praxis

Wie sieht „gute Interaktionsarbeit“ in der Praxis aus? Wie können durch eine menschengerechte Arbeitsgestaltung die Bedürfnisse von Dienstleistungsgeber, Dienstleistungsnehmer und der Organisation in Einklang gebracht werden?

Interaktionsarbeit gut zu gestalten ist nicht immer einfach. Voraussetzung für eine menschengerechte Gestaltung der Arbeit an und mit Menschen ist ein Verständnis dafür, mit welchen besonderen Anforderungen

sich Beschäftigte in der Interaktionsarbeit konfrontiert sehen. Hier sind Unternehmensleitungen, Beschäftigte und Interessensvertretungen aufgefordert, gemeinsam Gestaltungsansätze zu finden, um die Arbeit mit PatientInnen, KundInnen oder KlientInnen gesundheitsförderlich zu gestalten. Gleichzeitig steht dabei auch immer die Qualität der Dienstleistung im Mittelpunkt, denn Interaktionsarbeit ist langfristig nur erfolgreich, wenn am Ende der Dienstleistungsnehmer mit der Pflege, der Beratung oder dem Verkaufsgespräch zufrieden ist.

Zwei Statements von Unternehmen und Interessenvertretung machen exemplarisch deutlich, wo Ansatzpunkte für eine menschengerechte Gestaltung von Interaktionsarbeit liegen. Der Arbeitsschutz, das betriebliche Gesundheitsmanagement sowie individuelle Beratungs- und Unterstützungsangebote tragen dazu bei, Beschäftigte in der Interaktionsarbeit zu unterstützen und den Umgang mit möglicherweise herausfordernden Situationen zu erleichtern.



- » Beschäftigte, die mit Kundschaft, Patientinnen, Klienten und vergleichbaren Gruppen arbeiten, sind besonderen Verletzlichkeiten ausgesetzt. Die tägliche Begegnung mit Leid, Aggressionen und Unberechenbarkeiten wird von ihnen oft als schwer belastend empfunden. Die Pflicht, nach Arbeitgeber-Vorgaben zu handeln, die sie als menschlich unangemessen empfinden, führt häufig zu inneren Konflikten. Überdurchschnittlich groß ist unter ihnen aber auch der Anteil der körperlich schwer Arbeitenden.

Dies alles wissen wir aus unserer betrieblichen Praxis und aus Beschäftigtenumfragen u. a. mit dem DGB-Index Gute Arbeit. ver.di-Leitlinie ist dabei, die Beschäftigten nicht als Objekt von Beobachtung zu behandeln, sondern als Dialogpartner in die Erarbeitung von Wissen und Lösungen einzubeziehen. Bislang hat die Interaktionsarbeit in der Arbeitsforschung, aber auch im Arbeitsschutzhandeln nicht die nötige Aufmerksamkeit gefunden. Dass sich dies jetzt ändern soll, findet in der Perspektive Gute Arbeit unsere volle Unterstützung.

**Martina Rößmann-Wolf**, Vorsitzende des ver.di-Gewerkschaftsrats

- » Für die Beschäftigten der REWE Group haben wir eine Reihe von gesundheitsförderlichen Angeboten zusammengestellt, die zu einem respektvollen und wertschätzenden Umgang im Arbeitskontext beitragen und ein positives Arbeitsumfeld schaffen.

Wir stellen den Mitarbeitenden daher ein umfassendes Beratungsangebot im beruflichen und privaten Kontext zur Verfügung, welches einerseits durch interne Unterstützungsmöglichkeiten, andererseits durch professionelle Beratung in verschiedenen Lebenslagen abgebildet wird (medizinische und psychosoziale Beratung, Kinderbetreuung, Pflege, Sucht, Arbeitssicherheit etc.). Hierbei werden die Bedarfe und Probleme der Mitarbeitenden erkannt und in einem vertrauensvollen Umfeld angegangen.

Einen gebündelten Zugang zu allen Maßnahmen bietet unsere Gesundheitsplattform [Gemeinsam.topfit](#), die den Mitarbeitenden ermöglicht, sich allumfassend mit ihrer physischen und mentalen Gesundheit interaktiv auseinanderzusetzen. Mit diesen Angeboten legt die Rewe Group einen wichtigen Grundstein für gelingende Interaktionsarbeit.

**Bianca van Wijnen**, CoE Gesundheit & Innovation, REWE Group



## 3

# Der Förderschwerpunkt „Arbeiten an und mit Menschen“



Im Förderschwerpunkt des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) „Arbeiten an und mit Menschen“ steht Arbeit mit direkter Interaktion im Fokus. Das menschliche Miteinander zwischen Beschäftigten und ihren KundInnen, KlientInnen oder PatientInnen, aber auch organisationsintern

mit KollegInnen und Vorgesetzten stellt den wesentlichen Gegenstand der Arbeit dar.

Der Förderschwerpunkt ist als Teil des Dachprogramms „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“ eingebettet in die Hightech-Strategie der



Bundesregierung. Neue Technologien, darunter insbesondere die Digitalisierung von Produktions- und Dienstleistungsprozessen, verändern die Arbeitswelt und damit die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Durch neue Technologien entstehen auch neue Formen der Interaktion und Kommunikation zwischen Menschen innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation. Diese Interaktion erfolgt klassisch im direkten Kontakt miteinander (live oder technisch vermittelt). Aber auch die Mensch-Maschine-Interaktion stellt durch selbstlernende Systeme und künstliche Intelligenz neue Herausforderungen an die Unternehmen und Beschäftigten. Dieser Wandel von Wirtschaft und Arbeitswelt betrifft Produkte und Dienstleistungen sowie Produktions- und Arbeitsprozesse. Er hat gleichermaßen Auswirkungen auf Betriebsstrukturen sowie Arbeitsverhältnisse und -tätigkeiten. Um Wissenschaft und Wirtschaft bei der Erforschung und praktischen Bewältigung dieser Herausforderungen zusammenzuführen und zu unterstützen, fördert das BMBF derzeit drei Programmlinien: „Forschung für Produktion“, „Forschung für Dienstleistung“ und „Zukunft der Arbeit“. Diese drei Linien sind nicht getrennt voneinander zu betrachten; sie integrieren vielmehr auch immer maßgeblich Fragestellungen der anderen Bereiche.

Der Förderschwerpunkt „Arbeiten an und mit Menschen“ ist Teil der Programmlinie „Zukunft der Arbeit“, der es Unternehmen und Forschungseinrichtungen ermöglicht, mit innovativen Forschungsprojekten aktiv die Zukunft unserer Arbeitswelt mitzugestalten. Im Förderschwerpunkt „Arbeiten an und mit Menschen“ sollen Ansätze zur Neugestaltung von Abläufen und Prozessen bei Interaktionsarbeit entwickelt werden, um auch in Zukunft eine gute Arbeit an und mit Menschen zu ermöglichen. Diese Ansätze werden in der betrieblichen Praxis pilothaft erprobt und breitenwirksam weiterentwickelt.

### **Historische Einordnung des Förderschwerpunktes**

Die Ziele und Herausforderungen des Förderschwerpunktes „Arbeiten an und mit Menschen“ lassen sich in eine historische Perspektive einbetten. Im Rahmen des Programms „Humanisierung des Arbeitslebens“ (HdA), das bereits 1974 startete und in dessen Rahmen circa 1.600 Projekte gefördert wurden, wurden deutliche Fortschritte bezüglich guter Arbeitsbedingungen erzielt sowie Beiträge für verbesserte Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten geleistet. In einem Punkt zeigt sich aber eine grundlegende Herausforderung der Arbeitsgestaltung, die auch heute noch besteht, nämlich das Spannungsverhältnis zwischen Rationalisierung und Humanisierung. Während es zu Zeiten des Programms HdA primär um Fließbandarbeit und Faktoren wie Lärm, Staub und Monotonie in der Produktion ging, stehen Interaktionsarbeitende heute vor der Herausforderung, ökonomische Kennzahlen zu erreichen und gleichzeitig KundInnen und ähnliche Gruppen zufrieden zu stellen. Dieses Spannungsverhältnis von wirtschaftlichem Erfolg, Kostendruck und den Ansprüchen der KundInnen und DienstleisterInnen an „gute Interaktionsarbeit“ spielt in allen Verbundprojekten mehr oder minder explizit eine Rolle, um eine nachhaltige und menschengerechte Gestaltung von Interaktionsarbeit in den Modellbetrieben und darüber hinaus leisten zu können.

Ein direkter Bezug des aktuellen Förderschwerpunktes besteht zum Rahmenkonzept „Forschung für die Produktion von morgen“ und den Projektfördermaßnahmen Anfang der 2000-Jahre an. Hier wurden bereits erste Vorhaben gefördert, die die Rolle von Interaktionsarbeit, insbesondere in der Dienstleistungswirtschaft, in den Blick nahmen. Der bereits vielfach angesprochene Wandel der Arbeit führt jedoch dazu, dass sich Berufe und Branchen in den letzten 15 Jahren zum Teil so grundlegend verändert haben, dass auch viele der interaktiven Tätigkeiten heutzutage unter ganz anderen Bedingungen stattfinden, so dass sich neue Herausforderungen für die Arbeitswissenschaften und -gestaltung ergeben.

**Inhaltliche Schwerpunkte der Verbundprojekte:** Arbeitsorganisation, Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, Führung, emotionale Anforderungen, Respekt, Arbeitsunterbrechungen, Kompetenzentwicklung, Prozessoptimierung, Schnittstellenmanagement, Integration, Dienstleistungsnetzwerke, Anti-Effizienz, Technikakzeptanz und Digitalisierungsstrategie.

Im August 2017 veröffentlichte das BMBF die Richtlinie zur Förderung von Maßnahmen für den Schwerpunkt „Zukunft der Arbeit: Arbeiten an und mit Menschen“. Die Bewilligung einer Vielzahl von Vorhaben, die neue Konzepte, Modelle und Strategien im Zusammenhang mit Arbeit in Interaktion mit Menschen initiieren, entwickeln und gestalten, erfolgte in den Jahren 2019 und 2020. Gefördert werden 18 Verbundprojekte und das wissenschaftliche Metaprojekt InWiGe. Das Projektvolumen im Förderschwerpunkt (entstehende Kosten aller Projekte) liegt bei 45,2 Mio. Euro, die Förderung umfasst 37,1 Mio. Euro durch das BMBF und teilweise mit Kofinanzierung aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF).

So bunt und vielfältig wie die Interaktionsarbeit selbst sind auch die Projekte im Förderschwerpunkt. Mit ihrer interdisziplinären, inhaltlichen und methodischen Heterogenität sowie ihren verschiedenen Anwendungsfeldern, Ziel- und Fragestellungen spiegeln sie die vielfältigen Perspektiven auf und Facetten von Interaktionsarbeit wider.

Die Diversität zeigt sich auch an den unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen, die am Förderschwerpunkt beteiligt sind. Aus Natur-, Geistes- und Sozialwissenschaften sind dies neben vielen anderen die Psychologie und Soziologie, Arbeits- und Dienstleistungswissenschaften sowie Ingenieur-, Informations- und Kommunikationswissenschaften. Obwohl sich die Perspektiven auf Interaktionsarbeit zwischen den einzelnen Fachgebieten unterscheiden, bestehen dennoch Überschneidungen bei den für Interaktionsarbeit wichtigen Konzepten und Inhalten, die in den Projekten näher betrachtet werden. Im Zentrum der Verbundprojekte steht grundsätzlich Interaktionsarbeit und deren Gestaltung als Basis der zu erbringenden Qualität der Dienstleistung.

**Die Verbundprojekte widmen sich verschiedenen Beschäftigtengruppen, Berufsgruppen, Branchen bzw. Anwendungsfeldern, unter anderem:**

- › Anwaltschaft
- › Arbeitsvermittlung
- › Ehren- und Hauptamtliche in Non-Profit-Organisationen
- › Einzelhandel
- › Führungskräfte
- › Gastronomie
- › Kindertageseinrichtungen
- › Kundenservice
- › Logistik und Auslieferung
- › Öffentliche Verwaltung
- › Pflege
- › Polizeidienst
- › Produzierendes Gewerbe und technische Dienstleistungen
- › Psychosoziale Beratung
- › Softwareentwicklung
- › Soziale Arbeit/Dienstleister
- › Unternehmensberatung
- › Weitere Versorgungs- und Gesundheitsdienstleistungen

Dabei stehen die drei Schwerpunkte der Förderrichtlinie im Fokus:

- › Entwicklung von Methoden und Instrumenten für die Arbeit an und mit Menschen im digitalen Wandel,
- › Gestaltung und prozessbegleitende Analyse von Geschäftsmodellen der interaktiven Arbeit sowie
- › neue Formen der Organisation innerbetrieblicher Zusammenarbeit und Führung.

**Gemeinsam verfolgen sie das übergeordnete Ziel des Forschungsschwerpunktes: neue Konzepte, Modelle und Strategien im Zusammenhang mit Arbeit in Interaktion mit Menschen initiieren, entwickeln und gestalten.**

## Der Förderschwerpunkt in Zahlen

### 5 Jahre Laufzeit

1. April 2019 - 30. April 2024  
(i. d. R. 3 Jahre Projektlaufzeit)



### Projektvolumen

## 45,2 Mio. Euro

davon 37,1 Mio. Euro  
BMBF-Förderung  
mit tlw. ESF-Kofinanzierung



### 19 Forschungs- projekte

**1**  
wissenschaftliches Metaprojekt  
**18**  
Verbundprojekte



### 101 Verbundpartner

(2-8 Verbundpartner pro Projekt)

**34**  
wissenschaftliche Partner

**52**

Praxispartner

**15**

sonstige Partner

**28**

bereits assoziierte Partner  
ohne Förderung



### 3 Fokusgruppen



### 52 Standorte



### mehr als 200 involvierte Personen



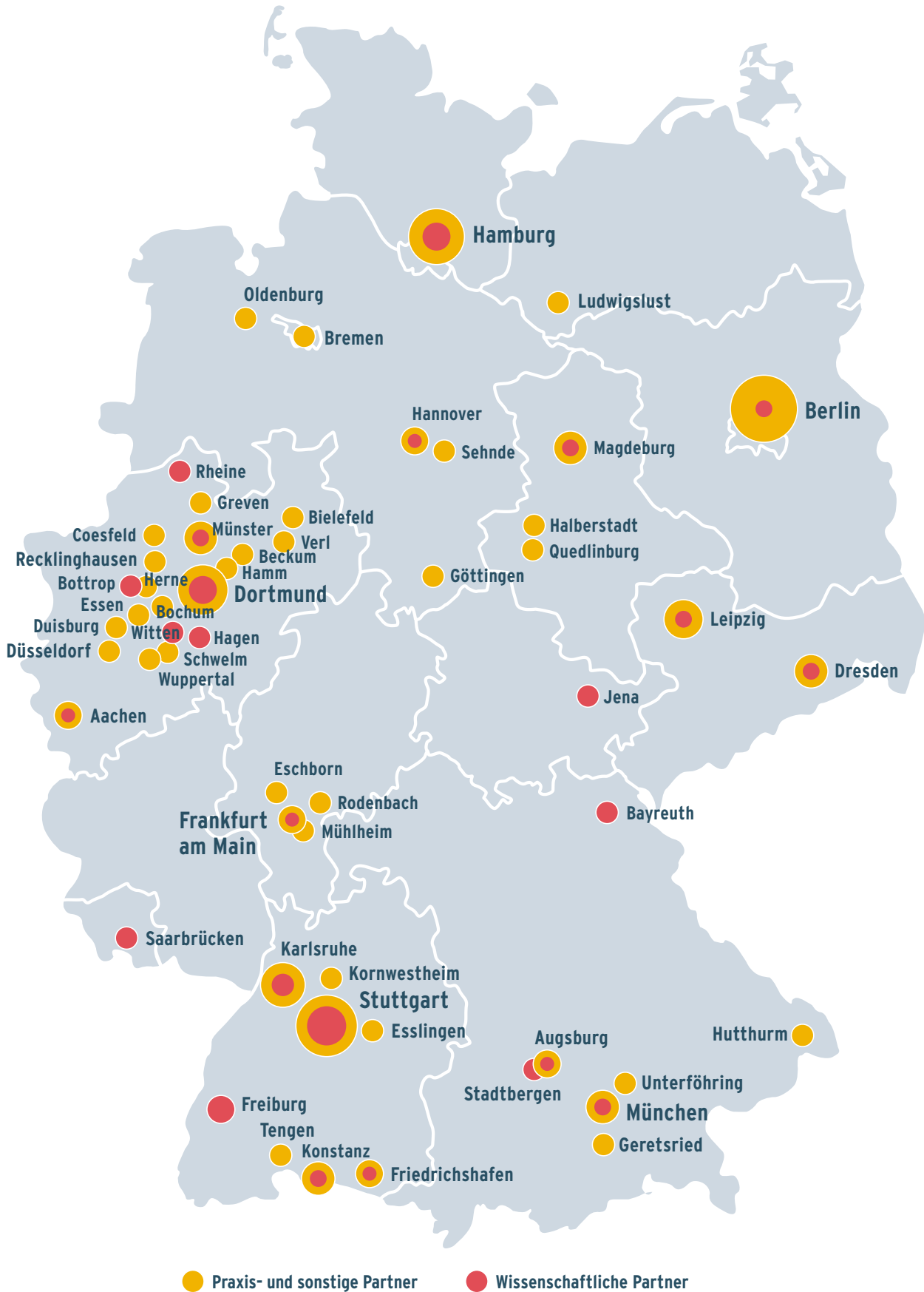
über **18**  
Berufsgruppen, Branchen  
bzw. Anwendungsfelder



### 20 beteiligte wissenschaftliche Disziplinen / Fachgebiete



## Landkarte zum Förderschwerpunkt



## Wissenschaftliches Metaprojekt des Förderschwerpunktes - Doppelrolle von InWiGe

Wie in anderen umfangreichen Förderprogrammen mit einer Vielzahl einzelner Vorhaben üblich, wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) auch im Förderschwerpunkt „Arbeiten an und mit Menschen“ neben 18 verschiedenen Verbundprojekten ein übergeordnetes Vorhaben gefördert: das wissenschaftliche Metaprojekt „Interaktionsarbeit: Wirkungen und Gestaltung des technologischen Wandels“ (InWiGe).

Für den Förderschwerpunkt „Arbeiten an und mit Menschen“ übernimmt die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) gemeinsam mit ihrem Projektpartner, dem Internationalen Institut für Empirische Sozialökonomie (INIFES) gGmbH, im Rahmen von InWiGe die Rolle des wissenschaftlichen Metaprojektes. Neben eigenen wissenschaftlichen Arbeiten ist es eine zentrale Aufgabe, die 18 Verbundprojekte des Förderschwerpunktes in ihrer Zusammenarbeit zu unterstützen sowie einen nachhaltigen Transfer der Ergebnisse des Förderschwerpunktes in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft zu gewährleisten.

InWiGe nimmt damit im Förderschwerpunkt eine Doppelrolle ein:

- › Zum einen systematisiert InWiGe den Forschungsstand zur Interaktionsarbeit auf der Basis der vorhandenen Literatur, den aktuellen Ergebnissen der Verbundprojekte, quantitativer Reanalysen sowie einer eigenen, vergleichenden Studie. Ziel ist es, die Entstehung und Wirkung von Arbeitsbedingungen in der Interaktionsarbeit besser zu verstehen und daraus wissenschaftsbasierte Handlungsempfehlungen abzuleiten. In diesem Sinne leistet InWiGe quasi als 19. Verbundprojekt einen eigenen wissenschaftlichen Beitrag zum Förderprogramm „Arbeiten an und mit Menschen“. Diese Forschungsleistung ist auf den folgenden Seiten im Projektsteckbrief näher beschrieben.
- › Zum anderen - und darum geht es insbesondere in diesem Abschnitt - übernimmt das Metaprojekt die Rolle eines Dienstleisters für die Verbundprojekte und damit übergeordnete Aufgaben im Förderschwerpunkt. Diese beiden Rollen sind natürlich nicht voneinander losgelöst, sondern hängen eng zusammen.



Kernziele von  
InWiGe als  
wissenschaftlichem  
Metaprojekt

### Forschung

Nationale Debatte stärken,  
internationale Debatte  
initiieren

### Vernetzung

Nachhaltige Vernetzung  
im Förderschwerpunkt und  
darüber hinaus

### Gestaltung

Gestaltungswissen für  
die betriebliche Praxis  
aufarbeiten

### Transfer

Kommunikation der Ergebnisse  
des Förderschwerpunktes an  
verschiedene Zielgruppen

Die wesentlichen Ziele von InWiGe als wissenschaftlichem Metaprojekt lassen sich in die vier eng miteinander verknüpften Bereiche Forschung, Vernetzung, Gestaltung und Transfer einteilen.

- Der Bereich **„Forschung“** leistet analytische, konzeptionelle und empirische Beiträge zur Erforschung der Arbeitsbedingungen in der Interaktionsarbeit. Ziel ist es, eine Taxonomie zur Erklärung der Entstehung und Wirkung von Arbeitsbedingungen bei der Arbeit an und mit Menschen abzuleiten.
- Das Ziel **„Gestaltung“** ist, auf Basis der wissenschaftlichen Ergebnisse eine Toolbox mit Instrumenten zur Analyse und Gestaltung von Interaktionsarbeit für die betriebliche Praxis zu entwickeln. Beide Elemente - d.h. Taxonomie und Toolbox - dienen gleichzeitig sowohl der Integration als auch der Synthese der in den Verbundprojekten entwickelten Konzepte, Modelle und Produkte. Sie tragen somit zur Verbindung der Ergebnisse der einzelnen Verbundprojekte bei. Auf diese Weise ermöglicht InWiGe die Verknüpfung der Handlungsbereiche der Förderrichtlinie und die transdisziplinäre Zusammenführung zu einem übergreifenden Gesamtbild.
- Die **„Vernetzung“** aller Akteure ist eine wesentliche Voraussetzung um Einzelerkenntnisse zusammenführen zu können.

Um die dafür erforderliche Kommunikation und Kooperation innerhalb des Förderschwerpunktes zu ermöglichen und zu begleiten, bietet InWiGe unterschiedliche Formate für die Zusammenarbeit an. Kernstück sind die drei Fokusgruppen (siehe Kapitel 4) sowie förderschwerpunktinterne Veranstaltungen und die Arbeit an gemeinsamen Produkten. Durch die Corona-Krise haben sich zunächst vor allem virtuelle Formate bewährt. Zudem fördert InWiGe die Vernetzung über den Förderschwerpunkt hinaus, beispielsweise werden Ergebnisse in Fachdiskussionen verschiedener Zielgruppen eingebracht. Ziel ist der Aufbau eines nachhaltigen „Kompetenznetzwerkes Interaktionsarbeit“.

- Diese Aktivitäten unterstützen ebenfalls die Aufgaben im Bereich **„Transfer“**. Hier geht es InWiGe um die Aufbereitung und Verbreitung projektübergreifender Schlussfolgerungen und um aktive Öffentlichkeitsarbeit. Ziel von InWiGe ist es, die breite Verwertung der entwickelten Konzepte und Produkte in Gesellschaft, Politik und betriebliche Praxis zu fördern. Der vorliegende Projektatlas, Veranstaltungen und die Webseite des Förderschwerpunktes ([www.interaktionsarbeit.de](http://www.interaktionsarbeit.de)) sowie Social-Media-Angebote tragen dazu bei, die Strahlkraft der einzelnen Verbundprojekte sowie des Förderschwerpunktes zu erhöhen.

# Steckbriefe

# 4

Die Projekte stellen sich vor



# InWiGe - Interaktionsarbeit: Wirkungen und Gestaltung des technologischen Wandels



**Laufzeit:** 01.04.2019 bis 31.03.2023

**Koordinator:** Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

**Wissenschaftliche Partner:** Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie gGmbH

**Anwendungsfelder:** Fachhandel, Gastronomie, Anwaltschaft, Unternehmensberatung, Polizeidienst, Arbeitsvermittlung, Altenpflege

**Forschungs- und Entwicklungsmethodik:** Qualitative, halbstandardisierte Interviews und offene Beobachtungen, quantitative Sekundärdatenanalysen

**Angestrebte Produkte:** Taxonomie zur Interaktionsarbeit, Toolbox mit Gestaltungsinstrumenten, Handlungsleitfaden

**Schlagworte:** Arbeitsbedingungen, Kontextualisierung, Gesundheit, Arbeitsgestaltung, vergleichende Studie

**Kontakt:** Dr. Nadja Dörflinger  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)  
Friedrich-Henkel-Weg 1-25  
44149 Dortmund  
Telefon 0231 90712710  
E-Mail [inwige@baua.bund.de](mailto:inwige@baua.bund.de)

**Weblink:** [www.interaktionsarbeit.de](http://www.interaktionsarbeit.de)

## Verständnis von Interaktionsarbeit

InWiGe versteht unter Interaktionsarbeit einen sozialen Aushandlungsprozess im Rahmen der Erwerbsarbeit, in dem Menschen miteinander agieren, um bestimmte Ziele zu erreichen. Der Fokus des Forschungsvorhabens liegt auf den Beschäftigten und interaktiven Arbeitstätigkeiten: Tätigkeiten, bei denen an und mit Menschen gearbeitet wird. Dabei konzentriert sich InWiGe auf die Interaktionsarbeit mit betriebsexternen Personen, bei der ein direkter Kontakt zwischen den Beschäftigten und den PatientInnen, KundInnen, KlientInnen und BürgerInnen besteht.

## Motivation

Soziale Interaktionen am Arbeitsplatz werden in der wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Debatte wie auch in der Arbeitswelt bislang kaum bei der Gestaltung von Arbeit berücksichtigt. Bisher liegen zumeist berufsspezifische und beschreibende Arbeiten vor, die eher selten allgemeine, übergreifende Charakteristika von Interaktionsarbeit abbilden. Der Forschungsstand zu den Arbeitsbedingungen bei Interaktionsarbeit sowie zur Frage, was diese beeinflusst und wie sich die Besonderheiten interaktiver Tätigkeiten auf die Beschäftigten auswirken, ist entsprechend heterogen und fragmentarisch. InWiGe sieht Interaktionsarbeit als besondere Form der Arbeit (vor allem in Abgrenzung zur klassischen Produktionsarbeit), die mit spezifischen Anforderungen an und Wirkungen auf Beschäftigte einhergeht. Sie bedarf einer besonderen Analyse und Gestaltung, da Interaktionsarbeit von immer mehr Beschäftigten in praktisch allen Berufsfeldern geleistet wird. Ziel von InWiGe ist es daher, durch eigene Forschungsarbeiten ein Konzept von Interaktionsarbeit systematisch zu fundieren,



## » Mit InWiGe wollen wir die nationale Debatte zu Interaktionsarbeit stärken und die internationale anstoßen.

Zitat einer Projektbeteiligten / Dr. Nadja Dörflinger

arbeitswissenschaftlich gesicherte Erkenntnisse zur Gestaltung von Interaktionsarbeit zu generieren und Empfehlungen zur Regulierung von Interaktionsarbeit zu liefern.

### Nutzen

InWiGe trägt dazu bei, den Wissensstand zu den Arbeitsbedingungen bei Interaktionsarbeit sowie deren Entstehung und Wirkungen zu systematisieren und durch eigene Arbeiten weiter auszubauen. Neben Tätigkeitsmerkmalen und Ausführungsbedingungen der Arbeit bezieht das Team gesellschaftliche, nationale, sektorale und organisationale Rahmenbedingungen ein, die für die Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit von Bedeutung sind. Relevante berufs- und branchenübergreifende Faktoren und Kontexte für die Analyse und Gestaltung von Interaktionsarbeit werden berücksichtigt, um die Entstehung und Wirkung von Arbeitsbedingungen besser verstehen und erklären zu können. Im Zentrum des Vorhabens steht die Entwicklung einer Taxonomie der Interaktionsarbeit auf Basis eines induktiven Vorgehens mit Literaturanalysen (Reviews), quantitativen Reanalysen vorhandener Datensätze und eigenen qualitativen Datenerhebungen. Damit möchte das InWiGe-Team bisherige Forschungslücken schließen und einen theoretischen und analytischen Beitrag zum Verständnis von Interaktionsarbeit leisten.

Für die betriebliche Praxis werden darauf aufbauend ein Handlungsleitfaden und eine Toolbox mit Instrumenten zur Analyse und Gestaltung von Interaktionsarbeit entwickelt, in die auch die Ergebnisse aus den Verbundprojekten mit einfließen. Diese werden digital aufbereitet und über die Webseite des Förderschwerpunktes verbreitet. Damit will

das Projektteam verschiedene Stakeholder dabei unterstützen, die Arbeit an und mit Menschen zukünftig menschengerechter gestalten zu können.

### Forschungsfragen

- › Wie entstehen Arbeitsbedingungen bei der Interaktionsarbeit bzw. was beeinflusst Arbeitsbedingungen bei der Interaktionsarbeit?
- › Wie wirken sich die Besonderheiten der Interaktionsarbeit auf die Beschäftigten und deren Gesundheit aus? Wie gehen diese damit um?
- › Wie kann Interaktionsarbeit menschengerecht gestaltet werden (auch im Hinblick auf den digitalen Wandel)?

### Schon gewusst?

Zur BAuA gehört die einzigartige Arbeitsweltausstellung DASA in Dortmund, in der Arbeit interaktiv erfahren werden kann – ein Besuch lohnt sich immer.

### Zentrale Botschaft:

Bei der Analyse und Gestaltung der Arbeit an und mit Menschen sollten stärker branchen- und berufsübergreifende Tätigkeitsmerkmale und Arbeitsbedingungen bei Interaktionsarbeit in den Blick genommen werden. Übergreifende Kontextfaktoren sowie konkrete Ausführungsbedingungen am Arbeitsplatz sind hierbei zentrale Ansatzpunkte.

# Interaktion innerhalb des Förderschwerpunktes - Die Fokusgruppen

**Um den Austausch der 18 Verbundprojekte untereinander leichter zu ermöglichen, hat das Metaprojekt InWiGe ein Konzept zur Interaktion innerhalb des Förderschwerpunktes entwickelt: Für eine vertiefte Bearbeitung relevanter Themenfelder und eine intensivere Vernetzung ähnlicher Verbundprojekte und fachlicher Expertisen hat sich die Zusammenarbeit in kleineren Gruppen - sogenannten Fokusgruppen - bewährt.**

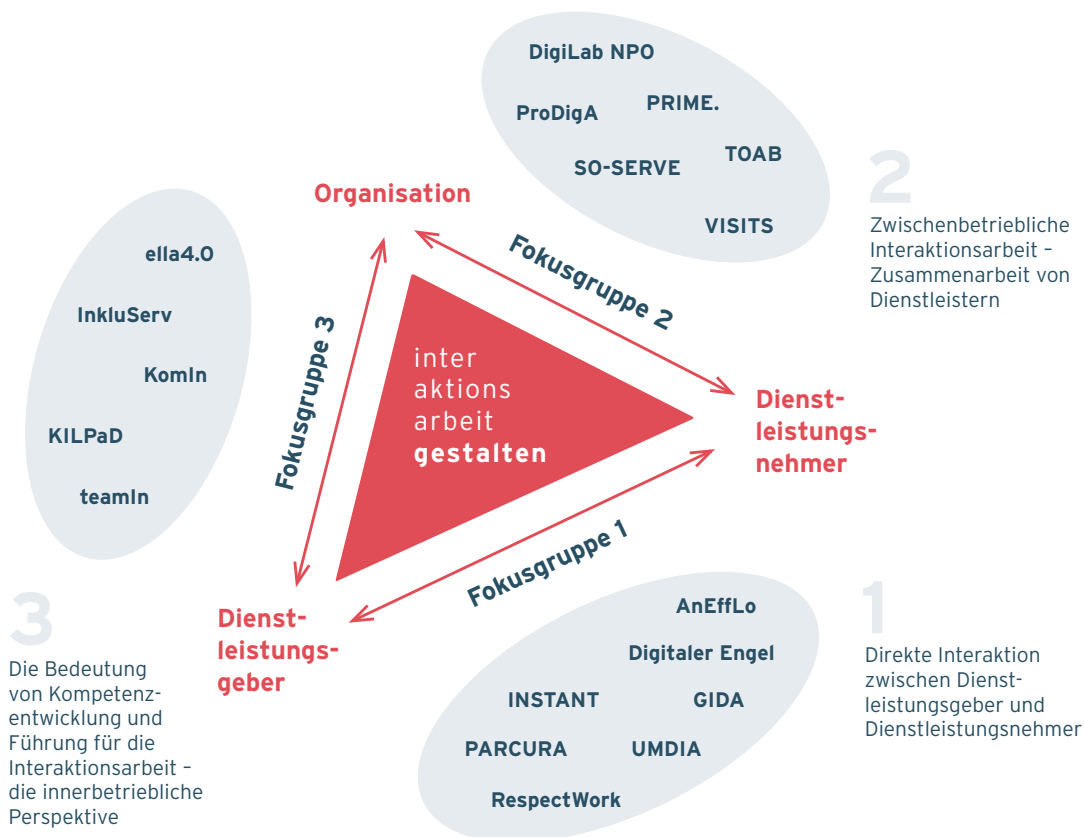
Die Fokusgruppen sind im Förderschwerpunkt „Arbeiten an und mit Menschen“ ein Instrument, um Kompetenzen und Expertisen sinnvoll zu bündeln und in kleineren festen Gruppen intensiver an konkreten ausgewählten Fragestellungen zu arbeiten. Darüber hinaus sollen sie einen projektübergreifenden Wissenstransfer zwischen den Verbundprojekten im Förderschwerpunkt und mit dem Metaprojekt ermöglichen.

InWiGe möchte mit den Fokusgruppen Synergien nutzbar machen und einen Mehrwert für alle Beteiligten schaffen, indem Ergebnisse gebündelt und in ein Gesamtbild integriert werden. Darüber hinaus dienen die Fokusgruppen den Projektbeteiligten auch als Austauschforum für Erfahrungen und Herausforderungen in der Projektarbeit - wie z.B. durch die Corona-Pandemie - sowie dem Teilen gefundener Lösungen. Kern der Fokusgruppenarbeit sind halbjährlich stattfindende Treffen aller Mitglieder. Die Ergebnisse der Zusammenarbeit werden u.a. bei der Abschlussveranstaltung des Förderschwerpunktes präsentiert und diskutiert.

Das Konzept für die inhaltliche Strukturierung der Fokusgruppen orientiert sich am Dienstleistungs-dreieck: Hierbei handelt es sich um ein Modell, das die Beziehungen der beteiligten Akteure - Dienstleistungsgeber, -nehmer und Organisation - in den Fokus von Dienstleistungsarbeit stellt und strukturiert abbildet. Entsprechend der sektoren- und branchenübergreifenden Verbreitung von Interaktionsarbeit sowie der Konzeption des Förderschwerpunktes wird für die Fokusgruppen ein weites Verständnis des Modells zugrunde gelegt, das sich nicht auf den Dienstleistungssektor beschränkt. Jede der drei Fokusgruppen stellt jeweils eine Seite des Dienstleistungs-dreiecks ins Zentrum, berücksichtigt jedoch ebenfalls die Interdependenzen innerhalb des Dreiecks. Diese Systematik greift außerdem die drei bereits genannten Themenfelder im Förderschwerpunkt „Arbeiten an und mit Menschen“ auf. Die Verbundprojekte haben sich in Absprache mit dem Metaprojekt InWiGe einer der drei thematischen Fokusgruppen zugeordnet.

Die **Fokusgruppe 1 „Direkte Interaktion“** betrachtet die Interaktion zwischen Dienstleistungsnehmer und Dienstleistungsgeber auf der Tätigkeits- und Interaktionsebene. Im Vordergrund stehen Maßnahmen und Instrumente, die auf die konkrete Gestaltung der persönlichen Interaktion zwischen Beschäftigten und KundInnen, PatientInnen und KlientInnen abzielen. Themen sind hier beispielsweise das Management von Arbeitsunterbrechungen, die Entwicklung und der Einsatz von smarten Datenbrillen, die Einführung und Nutzung einer Emotionserkennungs-App oder die Bedeutung von Respekt in der Interaktionsarbeit.

## Fokusgruppenkonzept: das „Dienstleistungsdreieck“



Die **Fokusgruppe 2 „Zwischenbetriebliche Interaktion“** konzentriert sich auf die über- bzw. zwischenbetriebliche Ebene sowie die Integration der KundInnen, PatientInnen und KlientInnen in Dienstleistungsprozesse. Damit steht einerseits die Interaktion zwischen verschiedenen Dienstleistern und andererseits die Interaktion von Organisationen und Dienstleistungsenehmern im Mittelpunkt. Ein wesentliches Interesse besteht in der Organisation und Unterstützung von Dienstleistungsnetzwerken und in der Gestaltung von verschiedenen Schnittstellen. Außerdem geht es um die Entwicklung von geeigneten Geschäftsmodellen und die Frage, wie KundInnen, PatientInnen und KlientInnen aktiv in Geschäfts- bzw. Arbeitsprozesse integriert werden können.

In **Fokusgruppe 3 „Innerbetriebliche Interaktion“** stehen Kompetenzentwicklung und Führung sowie mögliche Gestaltungsansätze auf innerbetrieblicher Ebene im Mittelpunkt. Zentral wird hier die Frage sein, welche Bedeutung Führung und Kompetenzentwicklung in der Interaktionsarbeit einnehmen und wie sie sich auf die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit auswirken. Bezogen auf das Dienstleistungsdreieck steht insbesondere der Beschäftigte als Dienstleistungsgeber im jeweiligen Organisationskontext im Zentrum.

# AnEffLo - Anti-Effizienzlogiken: Reflexiv-nachhaltige Perspektiven auf Interaktionsarbeit am Beispiel Pflege



**Laufzeit:** 01.04.2020 bis 31.03.2023

**Koordinator:** Zeppelin Universität Friedrichshafen,  
Lehrstuhl für Sozioökonomik

**Wissenschaftliche Partner:** Universität Freiburg,  
Bereich für medizinische Psychologie und medizinische  
Soziologie

**Praxis- und sonstige Partner:** Deutsche Fachpflege  
Holding GmbH, minnt GmbH, VIOM GmbH

**Anwendungsfelder:** Ambulante und stationäre Pflege

**Forschungs- und Entwicklungsmethodik:**  
Mix aus qualitativen und quantitativen Methoden

**Angestrebte Produkte:** Reflexiv-nachhaltiges Logistik-  
system, Emotionserkennungs-App, Software-Tool zur  
Unterstützung eines reflexiven Pflegemanagements

**Schlagworte:** Nachhaltigkeit, Anti-Effizienzlogiken,  
institutionelle Reflexivität, Emotionserkennung,  
digitale Pflegeinteraktion

**Kontakt:** Prof. Dr. Dr. Manfred Moldaschl  
Zeppelin Universität  
An Seemooser Horn 20  
88045 Friedrichshafen  
Telefon 07541 60092521  
E-Mail [manfred.moldaschl@zu.de](mailto:manfred.moldaschl@zu.de)

**Weblink:** [www.anefflo.de](http://www.anefflo.de)

## Verständnis von Interaktionsarbeit

Das Projekt AnEffLo betrachtet Interaktionsarbeit als ein Kernelement in der Pflege. Das Verständnis von Interaktionsarbeit umfasst dabei sowohl die direkte Mensch-Mensch-Interaktion, als auch die Interaktion zwischen Menschen und Maschine.

## Motivation

Die Arbeit an und mit Menschen unterliegt in immer größerem Maße Automatisierungs- und Digitalisierungstendenzen. Damit Beschäftigte und PatientInnen die Chancen dieses Wandels nutzen können, ist ein sicherer Umgang mit neuen Technologien sowie ein grundlegendes Vertrauen in diese notwendig. Effizienzdenken könnte dem entgegenstehen, da die Bedürfnisse der PatientInnen und Pflegekräfte womöglich erst an zweiter Stelle nach Wirtschaftlichkeitsüberlegungen stehen. Aus diesem Grund ist die Anwendung von „Anti-Effizienzlogiken“ mit den Mitteln moderner Technologien erforderlich. Darunter lassen sich Logiken verstehen, die Affekte, Beziehungsqualität und weitere „weiche“ Faktoren berücksichtigen, wie beispielsweise die Stimmung von Pflegebedürftigen oder die Arbeitszufriedenheit der Pflegekräfte.

## Nutzen

Ziel des Projektes AnEffLo ist es, die Zufriedenheit von Pflegekräften und PatientInnen zu erhöhen, die organisationale Innovationsfähigkeit zu stärken sowie eine nachhaltigere und gesundheitsförderliche Arbeit im Pflegesektor sicherzustellen. Die im Projekt gewonnenen Erkenntnisse sollen zudem auf weitere Branchen und Berufsfelder übertragen werden, in denen die direkte, persönliche Interaktion maßgeblich ist.

» Wenn Sie danach fragen, was aus meiner Perspektive das wichtigste Ziel des Forschungsprojektes ist, dann würde ich sagen: dass wir Wege aufzeigen, wie man Glück „optimieren“ kann. Wir entwickeln im Projekt eigentlich soziale „Glücksmaschinen“.

Zitat eines Projektbeteiligten / Dr. Anil Jain

Konkret werden im Rahmen des Projektes AnEffLo drei Instrumente entwickelt und erprobt, die digitale Technologien im Sinn von „Anti-Effizienzlogiken“ einsetzen.

(1.) Zum einen ist ein reflexiv-nachhaltiges Logistiksystem geplant, das auch weiche Faktoren, wie etwa gegenseitige Sympathie, berücksichtigt. Zudem beinhaltet das Logistiksystem weitere Elemente wie etwa Module zur Personaleinsatzplanung und Routenplanung. Neben der Wirtschaftlichkeit und Zeitoptimierung sollen in dem Logistiksystem auch Nachhaltigkeitsaspekte und Anti-Effizienzlogiken zur Findung der besten Lösung einfließen. So sollen neben ökologischen Kriterien, wie dem Ressourcenverbrauch, ebenfalls Aspekte der Nachhaltigkeit der Arbeit, wie die Gesundheit der Pflegekräfte, berücksichtigt werden. Darüber hinaus geplant sind (2.) eine Emotionserkennungs-App, die z. B. den Beschäftigten in der Intensivpflege wichtige Rückmeldungen geben kann, sowie (3.) ein reflexives Pflegemanagement, das über die Unterstützung eines Software-Tools dabei helfen soll, Entscheidungsalternativen zu erkennen und zu priorisieren.

### Forschungsfragen

- › Welche sozialen und affektiven Auswirkungen hat die technische Substitution von Pflegeinteraktionen?
- › Wie können Vertrauen und Zufriedenheit bei PatientInnen und Pflegekräften durch den Einsatz von Technologien gestärkt werden? Inwiefern bestehen Risiken von Entfremdungseffekten durch den Einsatz digitaler Technologien in der Pflege? Welches Potenzial besteht in einer reflexiv organisierten Pflege, so dass die Autonomie

und Möglichkeitsräume aller Beteiligten sowie das Sozialkapital der Gesellschaft insgesamt gesteigert werden können?

### Zentrale Botschaft:

Infolge eines einseitigen Effizienzdenkens beim Einsatz digitaler Technologien, gerade bei der sensiblen Arbeit im zwischenmenschlichen Bereich, besteht die Gefahr der Demotivation und Entfremdung bei den Beteiligten. Ziel des Projektes AnEffLo ist es, die Perspektiven und Ansprüche aller Beteiligten zu berücksichtigen und die Nachhaltigkeit der Arbeit sowie das Wohlbefinden und die Zufriedenheit von Pflegekräften und PatientInnen zu stärken.

### Schon gewusst?

Frühere Forschungsarbeiten von Herrn Prof Dr. Dr. Moldaschl haben den Begriff der Institutionellen Reflexivität geprägt. Ein zentrales Element der Institutionellen Reflexivität ist nicht nur die systematisierte Infragestellung der organisationalen Routinen, sondern die Suche nach alternativen Sichtweisen und Lösungen.



# DigitalerEngel - Stärkung der Interaktionsarbeit von Pflegekräften durch den Einsatz digitaler Assistenzsysteme



**Laufzeit:** 01.09.2019 bis 31.08.2022

**Koordinator:** Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik

**Wissenschaftliche Partner:** Fraunhofer-Institut für Software- und Systemtechnik, IfADo - Leibniz-Institut für Arbeitsforschung an der Technischen Universität Dortmund

**Praxis- und sonstige Partner:** Pius-Hospital Oldenburg, Ubimax GmbH

**Anwendungsfelder:** Stationäre Krankenpflege

**Forschungs- und Entwicklungsmethodik:** Interviews, Fokusgruppen, quantitative Befragung, Tagebuchstudie, Sekundärdatenverarbeitung, Evaluationsstudie, Laborexperimente

**Angestrebte Produkte:** Digitale Plattform, Interventionsmaßnahmen zur Verhaltens- und Verhältnisprävention, Entwicklung eines Geschäftsmodells, smarte Datenbrille

**Schlagworte:** Datenbrille, digitale Assistenzsysteme, kognitive Ergonomie, Bedarfsanalyse

**Kontakt:** Marcus Hintze  
Fraunhofer IML  
Joseph-von-Fraunhofer-Straße 2-4  
44227 Dortmund  
Telefon 0231 9743504  
E-Mail [marcus.hintze@iml.fraunhofer.de](mailto:marcus.hintze@iml.fraunhofer.de)

**Weblink:** [www.digitaler-engel.com](http://www.digitaler-engel.com)

## Verständnis von Interaktionsarbeit

Das Projekt DigitalerEngel betrachtet die Interaktionsarbeit in der Pflege zwischen Pflegekräften und PatientInnen. Gefühls- und Emotionsarbeit sowie der Einfluss von digitalen Assistenzsystemen gehören zu den interaktionsspezifischen Arbeitsanforderungen dieses Bereichs und stehen somit im Fokus des Forschungsvorhabens.

## Motivation

Die Tätigkeit von Pflegekräften in Krankenhäusern zeichnet sich neben einem hohen Maß an fachlichem Wissen durch die intensive Interaktion zwischen Pflegekräften und PatientInnen aus. Dennoch taucht Interaktionsarbeit und die damit verbundenen Herausforderungen selten in der Auflistung klassischer Pfllegetätigkeiten auf. Häufig wird die Arbeit an und mit Menschen als selbstverständlich wahrgenommen und daher bei der Bewertung und Gestaltung von Arbeitsbedingungen weitgehend außer Acht gelassen. Das adäquate Einschätzen der PatientInnen, die richtige Ansprache und Kommunikation mit diesen, sowie der richtige Umgang mit den Gefühlen der PatientInnen (Gefühlsarbeit) und darüber hinaus auch die Regulation der eigenen Gefühle (Emotionsarbeit) sind wichtig, um die Arbeit gut zu gestalten und qualitativ hochwertige Pflege bereit zu stellen. Aus diesem Grund möchte das Projekt DigitalerEngel ein Assistenzsystem entwickeln, das die interaktiven Arbeitstätigkeiten in der Pflege nicht nur adäquat berücksichtigt, sondern die Pflegekräfte auch bei dieser spezifischen Arbeitsform unterstützt und so zu einer menschengerechten Arbeitsgestaltung beiträgt.

» Damit der Pflegeberuf wieder attraktiver wird und wir uns selbst bei dieser oft stressigen Arbeit nicht vergessen, kann der digitale Engel eine wertvolle Hilfe sein.

Zitat einer Projektbeteiligten / Elena Janßen

## Nutzen

Ziel des Forschungsprojektes ist die Entwicklung eines digitalen Engels für die Pflegearbeit, der die besonderen Anforderungen von Interaktionsarbeit berücksichtigt. Der digitale Engel besteht aus einer Caring-Environment-Plattform und dem Einsatz tragbarer Assistenzsysteme. Technisches Kernelement ist eine smarte Datenbrille, welche die Kommunikation zwischen der Pflegekraft und der Caring-Environment-Plattform während der Pflegearbeit ermöglicht. Relevante aktuelle Informationen zu PatientInnen und der Arbeitssituation werden bereitgestellt, sowie die Interaktion zwischen Pflegekraft und PatientInnen vereinfacht. Kritische Arbeitsbedingungen bei der Pflege- und Interaktionsarbeit sollen möglichst im Vorfeld erkannt und entsprechende Fehlbeanspruchungen durch zeitnahe Handlungsempfehlungen kompensiert werden. Zudem sind konkrete Interventionsmaßnahmen in Form von Trainings zur Emotionsarbeit und dem Stress-Management geplant. Darüber hinaus ist angedacht, den wirtschaftlichen Mehrwert des digitalen Engels darzustellen und ein Verbreitungskonzept zu entwickeln.

## Forschungsfragen

- › Inwieweit lassen sich negative Beanspruchungsfolgen der alltäglichen Interaktionsarbeit durch den Einsatz digitaler Assistenzsysteme für die Pflegekräfte reduzieren?
- › Welche Anforderungen ergeben sich für digitale Assistenzsysteme (Funktionalität, Usability, Akzeptanz, ...)?



### Zentrale Botschaft:

Digitale Lösungen bieten die Möglichkeit, Pflegekräfte zu entlasten und bei der Interaktionsarbeit, insbesondere bei der Emotions- und Gefühlsarbeit, gezielt zu unterstützen. Durch den Einsatz digitaler Assistenzsysteme in der Pflege können tätigkeitsspezifische Anforderungen verbessert und so die alltägliche Ausübung der Arbeit menschengerecht gestaltet werden.

### Schon gewusst?

Schlecht gestaltete Datenbrillen können die menschliche Informationsverarbeitung und die Gleichgewichtsregulation negativ beeinflussen. Die Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes von Datenbrillen werden vom IfADO und dem Fraunhofer-IML im Kontext des „Leistungszentrums für Logistik und IT“ erforscht, um entsprechende Gestaltungsempfehlungen entwickeln zu können.

# GIDA - Gute Interaktionsarbeit digital assistiert

**Laufzeit:** 01.06.2020 bis 31.05.2023

**Koordinator:** Friedrich-Schiller-Universität Jena,  
Arbeitsbereich für Arbeits-, Industrie- und Wirtschafts-  
soziologie

**Wissenschaftliche Partner:** IMU Institut GmbH

**Praxis- und sonstige Partner:**  
Internationaler Bund - Freier Träger der Jugend-,  
Sozial- und Bildungsarbeit e. V.

**Anwendungsfelder:** Kinder- und Jugendhilfe

**Forschungs- und Entwicklungsmethodik:**  
Leitfadengestützte Einzel- und Gruppeninterviews,  
Dokumentenanalysen, teilnehmende Beobachtungen,  
quantitative Befragungen

**Angestrebte Produkte:** Kita-App, Kommunikations-  
App, interaktiver Digitalisierungskompass,  
Digitalisierungsmonitor

**Schlagworte:** Soziale Arbeit, Kita-App, Netzwerk-  
aufbau, digitale Verknüpfungsmöglichkeiten,  
Digitalisierungskompass

**Kontakt:** Prof. Dr. Klaus Dörre  
Friedrich-Schiller-Universität Jena  
Carl-Zeiss-Straße 3  
07743 Jena  
Telefon 03641 945520  
E-Mail klaus.doerre@uni-jena.de

**Weblink:** [www.digitale-interaktionsarbeit.de](http://www.digitale-interaktionsarbeit.de)

## Verständnis von Interaktionsarbeit

Im Rahmen des Projektes GIDA wird Interaktionsarbeit primär als direkte Mensch-Mensch-Interaktion im Sektor der sozialen Arbeit betrachtet. Darüber hinaus betrachtet das Verbundprojekt im Zuge der Konzeption digitaler Instrumente die Möglichkeiten und Chancen der Integration einer Mensch-Maschine-Interaktion.

## Motivation

In der Sozialen Arbeit geraten etablierte und tradierte Arbeitsformen zunehmend unter Druck. Der demografische Wandel, Kosten- und Effizienzansprüche sowie eine heterogene Kundenstruktur sind Merkmale veränderter Rahmenbedingungen, unter denen die Arbeit an und mit Menschen in der sozialen Arbeit erbracht wird. Zudem verändern sich die Arbeitswelten in der Sozialen Arbeit durch digitale Technologien maßgeblich. So stehen SozialpädagogInnen und SozialarbeiterInnen vor der Herausforderung, nicht nur in der direkten Interaktion mit KlientInnen zu agieren, sondern auch in virtuellen Datenräumen zu arbeiten. Hinzu kommt ein wachsender Dokumentations- und Verwaltungsaufwand, der nicht zuletzt auf die gestiegenen Qualitätsansprüche zurückzuführen ist. Durch die zunehmende Durchdringung von Kommunikations- und Informationstechnologien ergeben sich neue Anforderungen an Beschäftigte in der Sozialen Arbeit. Zugleich eröffnen digitale Instrumente jedoch auch neue und innovative Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung und -organisation.



» Mehr Raum für das Miteinander in der sozialen Arbeit schaffen. Das ist das Ziel der partizipativen Digitalisierungsvorhaben in GIDA.

Zitat eines Projektbeteiligten / Manfred Fächtenkötter

### Nutzen

Ziel des Forschungsprojektes GIDA ist es, beteiligungsorientierte, interaktionsbezogene, menschengerechte und nachhaltige Digitalisierungsstrategien zu entwickeln, die dem besonderen Charakter der Arbeit an und mit Menschen in der sozialen Arbeit gerecht werden. Auf Grundlage von Betriebs- und Branchenanalysen werden digitale Assistenzsysteme entwickelt, deren Nutzung und Transfer zu einer erfolgreichen Digitalisierung in den beteiligten Unternehmen und darüber hinausreichenden Bereichen führen werden. Konkrete technische Lösungen - wie z.B. die Weiterentwicklung einer Kita-App oder die Entwicklung einer Kommunikations-App für die offene Kinder- und Jugendarbeit - werden zur Verbesserung der Arbeitssituation, -gestaltung und Organisationsentwicklung sowie der Qualität der Interaktionsbeziehung zwischen SozialarbeiterInnen, KlientInnen und Angehörigen im Anwendungsfeld der Sozialen Arbeit beitragen.

Als Gesamtschau der Projektergebnisse wird ein Digitalisierungskompass entstehen, in dem Fallstudien vorgestellt werden, welche die Entwicklung und Erprobung von digitalen Lösungen als Best-Practice-Beispiele beschreiben. Zusätzlich wird ein Handlungsleitfaden für digitale Veränderungsprozesse in den Digitalisierungskompass integriert. Der Handlungsleitfaden wird ein Selbstbewertungsraster zur Auswahl von digitalisierbaren Arbeitsaufgaben, Methoden zur Beteiligung von Beschäftigten sowie Workshop-Konzepte und Gestaltungsmodulare zur Berücksichtigung von Kriterien menschengerechter Arbeit beinhalten. Zudem ist der Aufbau eines Betriebsratsnetzwerkes ge-



plant, welches dabei helfen soll, die Projektergebnisse mit den Praxiserfahrungen der TeilnehmerInnen abzugleichen.

### Forschungsfragen

- › Inwieweit ergeben sich Wechselwirkungen zwischen Digitalisierungs- und Ökonomisierungsanforderungen und deren spezifischen Folgen für eine gelingende Interaktionsbeziehung zwischen Beschäftigten und AdressatInnen?
- › Unter welchen Bedingungen können digitale Instrumente und Lösungen dem Ökonomisierungsdruck entgegenwirken?

### Zentrale Botschaft:

GIDA untersucht, entwickelt, erprobt und dokumentiert die Nutzung digitaler Lösungen und deren Auswirkungen auf die Interaktionsarbeit im Bereich der sozialen Arbeit. Das Projekt wird digitale Instrumente konzipieren und auf Basis neuester technischer Entwicklungen innovative Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung und -organisation schaffen, um eine menschengerechtere Arbeitsgestaltung in der Sozialen Arbeit zu ermöglichen.

# INSTANT - INTELLIGENTE ZUSAMMENARBEIT MIT SPRACHBASIERTEN ASSISTENTEN



**INSTANT**

**Laufzeit:** 01.03.2020 bis 28.02.2023

**Koordinator:** Universität Hamburg, Arbeitsbereich IT-Management und -Consulting

**Wissenschaftliche Partner:** Universität Hamburg, Arbeitsbereich IT-Management und Consulting; Universität Hamburg, Arbeitsbereich Wirtschaftsinformatik, Sozio-Technische Systemgestaltung; Universität Hamburg, Language Technology

**Praxis- und sonstige Partner:** Beiersdorf Shared Services GmbH, iteratec GmbH, OTTO (GmbH & Co KG)

**Anwendungsfelder:** Kundenservice mit Unterstützung von Sprachassistenten

**Forschungs- und Entwicklungsmethodik:** Verknüpfung von qualitativen und quantitativen Erhebungsverfahren, Laborsettings und Erprobung bei Praxispartnern

**Angestrebte Produkte:** Erstellung eines Interaktionsmodells zwischen KundInnen, Beschäftigten und Sprachassistenten in Form von Leitfäden und Best-Practices Fällen sowie Gestaltungsmuster von Geschäftsmodellen, Arbeitsprozessen und Technologiekomponenten

**Schlagworte:** Digitale Sprachassistenzsysteme, künstliche Intelligenz (KI), Mensch-Maschine-Interaktion, Kundenservice, digitale Kundeninteraktion

**Kontakt:** Prof. Dr. Tilo Böhmman  
Universität Hamburg  
Vogt-Kölln-Straße 30, 22527 Hamburg  
Telefon 040 428832299  
E-Mail Tilo.Boehmann@uni-hamburg.de

**Weblink:** [www.instant-projekt.de](http://www.instant-projekt.de)

## Verständnis von Interaktionsarbeit

Aus der Perspektive von INSTANT wird unter dem Begriff Interaktionsarbeit eine Symbiose aus Dienstleistung, Arbeit und künstlicher Intelligenz verstanden. Eine gemeinsame Wertschöpfung findet in dem Kontext des Kundendienstes in der Triade aus KundInnen, MitarbeiterInnen und digitalen Assistenzsystemen statt. Digitale Assistenten können dabei mithilfe von künstlicher Intelligenz individuell auf Anforderungen in der Interaktion reagieren und nach Problemlösungen suchen.

## Motivation

Dienstleistungsarbeit im Kundenservice ist geprägt durch eine höchst interaktive, flexible und wissensintensive Arbeitsweise. Inhaltliche Unvorhersehbarkeit, Informationslücken, Konflikte im Kundengespräch sowie ein rasantes Wachstum an verfügbaren Informationen zählen zu den Herausforderungen, mit denen sich Beschäftigte dieser Branche täglich konfrontiert sehen. Anfragen, beispielsweise zu Problemen mit einer Dienstleistung, benötigen häufig individuelle Lösungen. Diese Herausforderungen werden von Beschäftigten der Branche teilweise als stark belastend wahrgenommen und gehen nicht selten mit negativen gesundheitlichen Folgeerscheinungen einher.

Digitale Sprachassistenten unterstützen uns bereits heute in großen Teilen des Alltags. Im beruflichen Kontext werden digitale Sprachassistenten jedoch nur begrenzt eingesetzt obgleich sich durch die zunehmende Digitalisierung und Schnelligkeit gute Anwendungsfelder ergeben. Die Intention von INSTANT ist es, durch intelligente Zusammenarbeit mit sprachbasierten Assistenten

» Wir brauchen ein besseres Verständnis der Wirkungszusammenhänge zwischen Dienstleistung-Arbeit-künstlicher Intelligenz in der interaktiven Wertschöpfung - nur so kann Digitalisierung wirken.

Zitat eines Projektbeteiligten / Christian Grotherr

die Interaktionsarbeit im Kundenservice zu unterstützen und den Dienstleistern Arbeit abzunehmen. Dabei soll die Kundeninteraktion weiterhin freundlich und auf individuelle Anliegen zugeschnitten sein.

INSTANT arbeitet dazu eng mit Praxispartnern zusammen. So werden Wirtschaft und Forschung zusammengebracht, um gemeinsam eine wertschätzende und gute Arbeitsgestaltung im Kundenservice zu ermöglichen.

### Nutzen

INSTANT verknüpft die Chancen von leistungsstarken digitalen Sprachassistenten mit den Herausforderungen der Arbeitsgestaltung in der Interaktionsarbeit im Kundenservice. Dazu werden Möglichkeiten, die durch den technologischen Wandel entstanden sind, auf die Spezifika der Dienstleistungsarbeit im Kundenservice bezogen. Konkret sollen intelligente sprachbasierte Assistenzsysteme einfache Fragestellungen im Kundenservice selbstständig bearbeiten oder Beschäftigten Lösungsstrategien vorschlagen. Für die Beschäftigten können solche Systeme einerseits kognitiv entlastend und unterstützend wirken und andererseits eine Methode zur eigenen Weiterqualifizierung darstellen. Die Beschäftigten werden zum technologiegestützten, arbeitsintegrierenden Lernen motiviert. Das Team von INSTANT hat sich dabei zum Ziel gesetzt, verschiedene Interaktionsmodelle zwischen KundInnen, Beschäftigten und Sprachassistenten zu entwickeln. Diese sollen dann bei den verschiedenen Praxispartnern erprobt und integriert werden. Als Ergebnis sollen Handlungsempfehlungen für Interaktionen, Technikeinsätze sowie für die Unternehmensführung abgeleitet werden, die zu

einer humanen und nachhaltigen Gestaltung von Arbeitsbedingungen im Kundenservice beitragen.

### Forschungsfrage

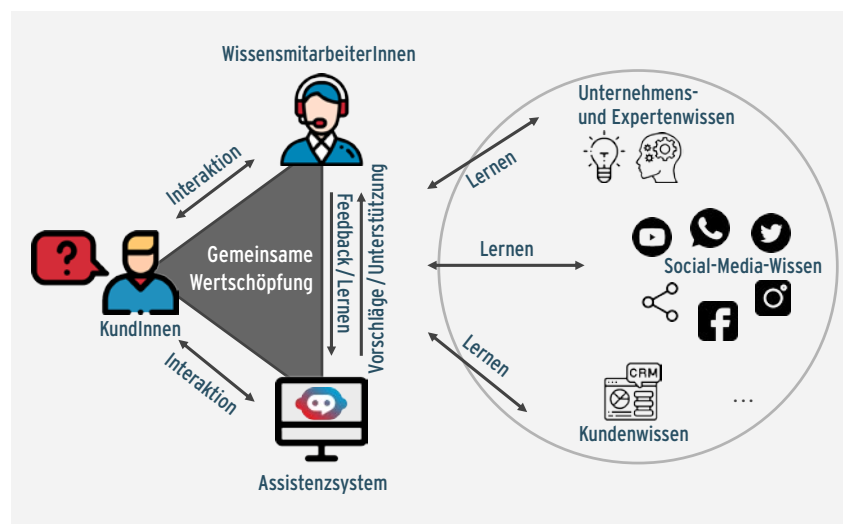
- › Wie kann Interaktionsarbeit im Kundenservice bei stetig zunehmenden Kundenanfragen durch eine Entlastung und Weiterqualifizierung von Beschäftigten unter Einsatz von intelligenten, digitalen (Sprach-)Assistenten verbessert werden?

### Schon gewusst?

INSTANT hat einen eigenen Twitter-Account, der regelmäßig mit kurzen Updates über aktuelle Projektentwicklungen informiert (<https://twitter.com/instantproject>).

### Zentrale Botschaft:

Die Digitalisierung sollte als Chance für die Interaktionsarbeit im Kundenservice genutzt werden. Dazu bieten leistungsstarke Sprachassistenten auf Basis künstlicher Intelligenz die Möglichkeit, Beschäftigte zu entlasten und neue Formen der interaktiven Wertschöpfung zu gestalten.



# PARCURA - Partizipative Einführung von Datenbrillen in der Pflege im Krankenhaus

## Schon gewusst?

PAR = Partizipation

CURA = Lateinisch für Pflege

## Verständnis von Interaktionsarbeit

Interaktionsarbeit in der Pflege im Krankenhaus wird verstanden als durch technische Assistenzsysteme potenziell unterstützbare Mensch-zu-Mensch-Interaktion der in der Pflege tätigen Personen untereinander und mit relevanten anderen Akteuren des eigenen Arbeitsumfeldes sowie mit PatientInnen und deren Angehörigen.

## Motivation

Für Beschäftigte in der Krankenhauspflege gehören Personalmangel, Zeitdruck und große Arbeitsmengen zum Alltag. Auf kardiologischen Normalstationen kommen die kurze Verweildauer und eine infolgedessen hohe Fluktuationsrate der zu behandelnden Personen hinzu.

Die Versorgung vieler zunächst unbekannter Personen und von Erkrankten mit einem hohen Überwachungsbedarf ist mit einem entsprechend hohen Arbeitsaufwand verbunden. Speziell im Nachtdienst ist außerdem zu beachten, dass pflegerische und

ärztliche Ansprechpersonen für die Pflegekräfte nur selten vor Ort sind. Um negative Auswirkungen auf die Gesundheit der MitarbeiterInnen und die Qualität der Pflegearbeit zu verhindern und die Bedingungen für gute Interaktionsarbeit zu verbessern, können Datenbrillen ein passendes technisches Hilfsmittel sein.

## Nutzen

Mit dem Ziel, die Qualität der Arbeit in der Pflege zu verbessern und die Interaktionsarbeit zu erleichtern, sollen im Projekt PARCURA Funktionalitäten für Datenbrillen entwickelt werden, die auf die beschriebene Bedarfslage der Pflegekräfte zugeschnitten sind.

Darüber hinaus soll an diesem konkreten Beispiel ein Vorgehensmodell zur partizipativen Einführung einer technischen Neuerung entwickelt werden, das über das Erprobungsgebiet „Kardiologische Normalstation im Nachtdienst“ hinaus Anwendung finden kann.



» Die Interaktion mithilfe einer Datenbrille erleichtern? Da bin ich sehr gespannt, wie das funktionieren kann.

Zitat einer Projektbeteiligten / Saskia Winkelhorst

### Forschungsfragen

- › Können Datenbrillen interaktive Pflegearbeit im Krankenhaus unterstützen und dazu genutzt werden, die Interaktions- und Arbeitsbedingungen des Pflegepersonals zu verbessern? Welche Anwendungsfälle sind denkbar?
- › Welche rechtlichen, organisatorischen und technischen Rahmenbedingungen sind bei der Einführung von Datenbrillen im komplexen System Krankenhaus zu berücksichtigen?
- › Was ist speziell mit Blick auf die Interaktionsarbeit erstrebenswert: Aus Sicht der Pflegekräfte, aus Sicht der PatientInnen und ihrer Angehörigen? Was ist realistisch?
- › Welches Vorgehen empfiehlt sich bei der Einführung eines soziotechnischen Systems wie der Datenbrille in die Pflegeprozesse in einem Krankenhaus? Wie geht man konkret vor?

### Zentrale Botschaft:

Am Beispiel der Einführung einer Datenbrille in der Pflege im Krankenhaus liefert das Projekt PARCURA ein auch in andere Anwendungskontexte transferierbares Vorgehensmodell für die partizipative und sozialverträgliche Einführung digitaler Assistenzsysteme mit dem Ziel, die Qualität der Arbeit in der Pflege zu verbessern und die Interaktionsarbeit zu erleichtern.

## PARCURA

**Laufzeit:** 01.05.2020 bis 30.04.2023

**Koordinator:** TAT Technik Arbeit Transfer gGmbH

**Wissenschaftliche Partner:** Hochschule Ruhr-West, Institut Positive Computing; Fachhochschule Münster (Westf.), Münster School of Health

**Praxis- und sonstige Partner:** FACT IT GmbH, Maria-Josef-Hospital Greven GmbH, St. Franziskus-Hospital GmbH

**Anwendungsfelder:** Stationäre Krankenpflege, kardiologische Normalstation, Nachtdienst

### Forschungs- und Entwicklungsmethodik:

Partizipative Technikgestaltung, MTO-Analyse, Konstellationsanalyse, Wirkungsanalyse, Positive Computing

### Angestrebte Produkte:

Vorgehensmodell zur partizipativen und sozialverträglichen Einführung von technischen Neuerungen in der Pflege im Krankenhaus am Beispiel Datenbrille; Softwaremodule, die an die konkrete Bedarfslage zugeschnitten sind und die sich für den Einsatz auf anderen Stationen eines Krankenhauses und relevanter weiterer Einrichtungen anpassen lassen; Handlungshilfen in Form von Leitfäden, Checklisten, Erfahrungsberichten sowie Best Practice-Beispielen für den Transfer

**Schlagworte:** Stationäre Pflege im Krankenhaus, Datenbrille als digitales Assistenzsystem, partizipative Einführung technischer Neuerungen, sozialverträgliche Technikgestaltung, Wohlbefinden und Potenzialentfaltung

**Kontakt:** Prof. Dr. Robert Tschiedel,  
Dr. Jürgen Reckfort  
TAT Technik Arbeit Transfer gGmbH  
Hovesaatstraße 6  
48432 Rheine  
Telefon 05971 990195  
E-Mail mail@tat-zentrum.de

**Weblink:** [www.parcura.de](http://www.parcura.de)

# RespectWork - Entwicklung gegenseitigen Respekts in der Kundeninteraktion zur Verbesserung von Arbeits- und Dienstleistungsqualität



**Laufzeit:** 01.05.2020 bis 30.04.2023

**Koordinator:** Deutsche Angestellten-Akademie GmbH, DAA Westfalen

**Wissenschaftliche Partner:** Arbeit & Gesundheit e. V.; Technische Universität Dortmund, Fakultät Sozialwissenschaften, Sozialforschungsstelle

**Praxis- und sonstige Partner:** B. Frieling Service- und Dienstleistungen GmbH & Co. KG, Handelsverband Nordrhein-Westfalen Westfalen-Münsterland e. V.

**Anwendungsfelder:** Einzelhandel

**Forschungs- und Entwicklungsmethodik:** Qualitative Sozialforschung mit Interviews und Fallstudien; transdisziplinäre Entwicklung von Prototypen, Durchführung von Modellversuchen

**Angestrebte Produkte:** Webbasierte Schulungs- und Beratungsangebote, Tool zur Gefährdungsbeurteilung für Respekt bei der Arbeit

**Schlagworte:** Respekt, Kompetenzentwicklung, Beratungskonzept, Dienstleistungsqualität, Wertschätzung

**Kontakt:** Kurt-Georg Ciesinger  
DAA Westfalen  
Herforder Straße 74  
33602 Bielefeld  
Telefon 0171 1796720  
E-Mail [kurt-georg.ciesinger@daa.de](mailto:kurt-georg.ciesinger@daa.de)

**Weblink:** [www.respectwork.de](http://www.respectwork.de)

## Verständnis von Interaktionsarbeit

RespectWork bezieht sich in seinem begrifflichen Verständnis von Interaktionsarbeit primär auf die direkte Mensch-Mensch-Interaktion. Im Rahmen des Projektes wird der gegenseitige Respekt zwischen Dienstleistungsgeber und Dienstleistungsnehmer als elementare Voraussetzung für eine gute Interaktionsarbeit verstanden.

## Motivation

In vielen Dienstleistungsberufen nimmt der direkte Umgang mit KundInnen einen großen Teil der Arbeit ein. Im Einzelhandel ist der gegenseitige Respekt zwischen Kundschaft und Beschäftigten eine zentrale Voraussetzung für ein positives Arbeitsklima. Beschäftigte wünschen sich ein respektvolles Verhalten des Gegenübers im Verkaufsgespräch und KundInnen erwarten eine respektvolle und zuvorkommende Behandlung ihrer Anliegen vom Verkaufspersonal. Wird beides erfüllt, besteht das Potenzial, die zwischenmenschliche Arbeit „gut“ zu gestalten und die Kundenbindung zu stärken. Demgegenüber berichten Beschäftigte jedoch von einer zunehmenden Respektlosigkeit der Kundschaft, die nicht selten in einem fordernden oder gar herausfordernden Verhalten mündet. Dies kann für die Beschäftigten auf Dauer eine belastende Situation darstellen und hat nicht zuletzt auch für Dienstleistungsunternehmen negative Auswirkungen. Trotz der Bedeutung des zugrundeliegenden Phänomens zeigt sich, dass gegenseitiger Respekt bisher weder von Seiten der Arbeitswissenschaften noch von Seiten der Dienstleistungsforschung tiefergreifend untersucht wurde. Außerdem fehlen für die Beratung von Beschäftigten und Betrieben ausreichende, praxisgerechte Konzepte.

## » Gegenseitiger Respekt ist, auch das hat die Coronakrise gezeigt, eine elementare Voraussetzung für gute Interaktionsarbeit.

Zitat eines Projektbeteiligten / Thomas Schäfer

So sehen sich betriebliche Akteure häufig kaum in der Lage, mit den beschriebenen Herausforderungen adäquat umgehen zu können.

### Nutzen

Ziel des Projektes ist es, sowohl die Rahmenbedingungen der Dienstleistungsinteraktion als auch das konkrete Verhalten von Dienstleistenden und Kundschaft so zu gestalten, dass gegenseitiger Respekt erzeugt bzw. gefördert wird. Der Fokus liegt darauf, die Beschäftigten so zu qualifizieren und die Prozesse und Strukturen so zu gestalten, dass sie respektfördernd wirken. Im Projekt werden daher konkrete Maßnahmen und Empfehlungen entwickelt, die Unternehmen dazu befähigen, gegenseitig respektvolle und nachhaltige Interaktionen zwischen den Beschäftigten und KundInnen zu fördern. Zu diesem Zweck ist es Ziel von RespectWork, ein webbasiertes Kompetenzentwicklungsinstrument aufzubauen, das die Interaktion zwischen VerkäuferInnen und KundInnen sowie ihre organisatorischen, technischen und kulturellen Rahmenbedingungen analysiert und steuert. Darüber hinaus sollen Beratungsangebote entwickelt werden, die Unternehmen dabei unterstützen, Dienstleistungsstrukturen zu schaffen, die respektvolle Interaktionen zwischen Kundschaft und Beschäftigten im Einzelhandel begünstigen.

### Forschungsfragen

- › In welcher Form kann die Ansprache der Kundschaft so gestaltet werden, dass diese respektvolle Interaktionen unterstützt?
- › Wie können Beschäftigte in Qualifizierungsmaßnahmen lernen, mit (schwierigen bzw. herausfordernden) Interaktionssituationen umzugehen?

- › Wie können betrieblichen Rahmenbedingungen so gestaltet werden, dass sie einen gegenseitigen respektvollen Umgang fördern?
- › Wie kann die Interaktion zwischen Kundschaft und Verkaufspersonal durch unterstützende Technologie respektvoll gestaltet werden?

### Zentrale Botschaft:

Gegenseitiger Respekt stellt eine zentrale Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit zwischen KundInnen und VerkäuferInnen dar und hat damit einen entscheidenden Einfluss auf die Arbeitsqualität von Beschäftigten. Wesentliches Ziel des Projektes RespectWork liegt in der Verbesserung der Arbeits- und Dienstleistungsqualität durch eine respektvolle Interaktion.

	Bildung	Beratung	Information
<b>Beschäftigte</b>	Respektvolle Kundeninteraktion	Umgang mit belastenden Situationen	Interne Informationen für Beschäftigte
<b>Führungskräfte</b>	Respektvolle Führung	Führen in belastenden Situationen	Interne Informationen für Führungskräfte
<b>Unternehmensorganisation</b>		Arbeitsgestaltung und Organisation	
<b>KollegInnen</b>	Respektvolle Interaktion in der Arbeit		
<b>KundInnen</b>			Kundeninformationen in den Geschäften
<b>Branche</b>	Bildungsangebote auf Branchenebene	Beratungsangebote auf Branchenebene	Brancheninformation Einzelhandel

# UMDIA - Unterbrechungsmanagement bei digital gerahmter Interaktionsarbeit



**Laufzeit:** 01.03.2020 bis 28.02.2023

**Koordinator:** Universität Augsburg, Forschungseinheit für Sozioökonomie der Arbeits- und Berufswelt

**Wissenschaftliche Partner:** Hochschule Aalen, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V.

**Praxis- und sonstige Partner:** CAS Software AG, Fahrion Engineering GmbH & Co. KG, Reidl GmbH & Co. KG, Universitätsklinikum Augsburg

**Anwendungsfelder:** Einzelhandel, Krankenpflege, Fabrikplanung, IT-Entwicklung

**Forschungs- und Entwicklungsmethodik:** Qualitative Leitfadeninterviews mit ExpertInnen, Beschäftigten und KundInnen, Beobachtungen und Begleitung, Dokumentenanalyse, Evaluationsstudie

**Angestrebte Produkte:** Analyseraster für die Unterscheidung von Unterbrechungen, Leitfaden für die Identifikation von Unterbrechungen durch unternehmensinterne Prozesse, Gestaltungsgrundsätze für humane digital gerahmte Interaktionsarbeit, qualitatives ökonomisches Wirkmodell für Interaktionsarbeit, Instrumente für die Gestaltung eines interaktionsarbeitssensiblen Unterbrechungsmanagements

**Schlagworte:** Unterbrechungsmanagement, Arbeitsbedingungen, Arbeitsbelastungen, Arbeitsgestaltung

**Kontakt:** Dr. Margit Wehrich, Universität Augsburg  
Eichleitnerstraße 30, 86159 Augsburg  
Telefon 0821 5984094  
E-Mail [margit.wehrich@phil.uni-augsburg.de](mailto:margit.wehrich@phil.uni-augsburg.de)

**Weblink:**  
[www.unterbrechungen-bei-interaktionsarbeit.de](http://www.unterbrechungen-bei-interaktionsarbeit.de)

## Verständnis von Interaktionsarbeit

Das Projekt UMDIA erfasst unter dem Begriff der Interaktionsarbeit die Besonderheiten der Arbeit an und mit Menschen. Dabei geht es um die Herstellung einer Kooperationsbeziehung zwischen Dienstleistern und KundInnen, um die Arbeit an den eigenen Gefühlen und den Gefühlen des Gegenübers sowie um den Umgang mit Unbestimmtheit durch ein spezifisches Arbeitsvermögen, welches das sinnliche Erfahren und Erleben ins Zentrum rückt - das subjektivierende Arbeitshandeln. Dieses „Integrierte Konzept der Interaktionsarbeit“ liegt in einer ausgearbeiteten Fassung vor. Für die Analyse von Unterbrechungen und den Umgang damit ist ein solches Verständnis von Interaktionsarbeit zentral. Denn Interaktionsarbeit ist dynamisch und situativ, so dass Unterbrechungen zur Arbeit an und mit Menschen dazugehören.

## Motivation

Unterbrechungen stellen eine arbeitswissenschaftlich vielfach empirisch belegte Belastungsquelle dar, so dass bisherige Gestaltungsansätze vor allem an der Vermeidung von Unterbrechungen ansetzen. Gleichzeitig sind Unterbrechungen aber auch ein Wesensmerkmal der Arbeit an und mit Menschen: Interaktionsarbeit in der Dienstleistungsbeziehung kann deshalb nicht unterbrechungsfrei gestaltet werden, ohne die Dienstleistungsqualität zu gefährden. UMDIA möchte dabei helfen, diejenigen Unterbrechungen, die zur Dienstleistungsarbeit gehören, konstruktiv zu bearbeiten; gleichzeitig sollen vermeidbare Unterbrechungen identifiziert und reduziert werden. Die vorschreitende Digitalisierung spielt dabei eine Doppelrolle: Sie führt zu neuartigen Unterbrechungen im Kundenkontakt (etwa,



## » Arbeit an und mit Menschen ist im Kern immer Interaktionsarbeit. Und Unterbrechungen gehören zur Interaktionsarbeit dazu.

Zitat einer Projektbeteiligten / Dr. Margit Wehrich

wenn KundInnen während der Beratungssituation im Internet recherchieren), kann aber auch zu einem konstruktiven Unterbrechungsmanagement beitragen (etwa, wenn KundInnen und Dienstleister gemeinsam auf digital vermittelte Informationen zugreifen können). UMDIA möchte durch die Integration eines interaktionsarbeitssensiblen Unterbrechungsmanagements einen Beitrag zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Arbeit an und mit Menschen leisten und damit zur Sensibilisierung der besonderen Anforderungen in der Interaktionsarbeit beitragen. Denn Interaktionsarbeit führt nach wie vor ein Schattendasein und bekommt nicht die Wertschätzung, die sie verdient. Dies gilt es zu ändern.

### Nutzen

UMDIA entwickelt neue Analyse- und Gestaltungsinstrumente für den Umgang mit Unterbrechungen, die den spezifischen Merkmalen digital gerahmter Interaktionsarbeit gerecht werden und Belastungen für Beschäftigte und KundInnen reduzieren. Sie sollen zum einen dazu dienen, vermeidbare Unterbrechungen im Arbeitsablauf zu erkennen und dabei helfen, diese abzubauen. Zum anderen sollen sie Unternehmen und Beschäftigte dabei unterstützen, diejenigen Unterbrechungen produktiv zu nutzen, die zum Wesen der Dienstleistungsbeziehung gehören.

Im Ergebnis entsteht ein Pool aus Instrumenten für die Gestaltung eines interaktionsarbeitssensiblen und branchenübergreifenden Unterbrechungsmanagements. Die Instrumente berücksichtigen die Besonderheiten von Interaktionsarbeit, reduzieren aktuelle Belastungen von Beschäftigten und verbessern die Qualität von Dienstleistungen.

### Forschungsfragen

- › Wie lassen sich substanzielle und vermeidbare Unterbrechungen voneinander unterscheiden?
- › Welche unternehmensinternen Prozesse führen zu Unterbrechungen in der Dienstleistungsinteraktion?
- › Wie müssen die Grundsätze humaner Arbeitsgestaltung bei digital gerahmter Interaktionsarbeit aussehen?
- › Welche Auswirkungen hat Interaktionsarbeit auf die Dienstleistungsqualität und die Organisation von Arbeitsprozessen?
- › Wie können konkrete Anwendungsszenarien für ein Unterbrechungsmanagement in Unternehmen aussehen?

### Schon gewusst?

Die an UMDIA beteiligten ForschungspartnerInnen haben bereits ein Konzept von Interaktionsarbeit vorgelegt, sich intensiv mit der Professionalisierung von Interaktionsarbeit, der Arbeitsgestaltung bei Interaktionsarbeit, dem „arbeitenden Kunden“ sowie der Rolle, die die Digitalisierung in der Dienstleistungsarbeit spielt, beschäftigt (z. B. Vorgängerprojekt „PräFo“).

### Zentrale Botschaft:

Unterbrechungen stellen einen aufgabenimmanenten Teil der Arbeit an und mit Menschen dar. Diese Unterbrechungen lassen sich nur bedingt reduzieren. Ziel von UMDIA ist es, Unternehmen und Beschäftigte dabei zu unterstützen, vermeidbare Unterbrechungen abzubauen und diejenigen Unterbrechungen produktiv zu nutzen, die zum Wesen der Dienstleistungsbeziehung gehören.



# DigiLab NPO - Digitallabor für Non-Profit-Organisationen



**Laufzeit:** 01.03.2020 bis 30.04.2024

**Koordinator:** Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation

**Wissenschaftliche Partner:** INPUT Consulting gGmbH; Universität Stuttgart, Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement

**Praxis- und sonstige Partner:** Stiftung Evangelische Altenheimat, VDI Württembergischer Ingenieurverein e. V., ver.di, ver.di b+b gGmbH

**Anwendungsfelder:** Haupt- und Ehrenamtliche bei Vereinen, Stiftungen und Gewerkschaften

**Forschungs- und Entwicklungsmethodik:** Halbstandardisierte Interviews, empirische Befragung, Kombination von Design Thinking und Service Engineering

**Angestrebte Produkte:** Toolbox mit Handlungsleitfäden, Pop-up-Labor „DigiLab“

**Schlagworte:** Ehrenamtliche Arbeit, digitale Transformation, Innovationsmanagement, Service Engineering, digitales Lernen

**Kontakt:** Dr. Mike Freitag  
Fraunhofer IAO  
Nobelstraße 12  
70569 Stuttgart  
Telefon 0711 9705105  
E-Mail Mike.Freitag@iao.fraunhofer.de

**Weblink:** [www.digilab.site](http://www.digilab.site)

## Verständnis von Interaktionsarbeit

Das Team von DigiLab NPO bezieht Interaktionsarbeit auf die Arbeit von haupt- und ehrenamtlich Tätigen in Vereinen, Stiftungen und Gewerkschaften. Im Vordergrund steht die Interaktion zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen sowie deren Mitgliedern. Das Projekt fokussiert das partizipative, durch Social Service Engineering geleitete Miteinander im Innovationsmanagement von Non-Profit-Organisationen (NPOs) sowie die Qualifikation der Ehrenamtlichen durch digitales Lernen.

## Motivation

Die digitale Transformation betrifft neben Unternehmen auch NPOs. Hier bestehen einerseits enorme Potenziale durch die Nutzung moderner Technologien. Denn diese können dabei helfen, neue kooperative Organisationsformen einzuführen, ehrenamtliche Arbeit attraktiv zu machen und ihre soziale Wirksamkeit zu erhöhen. Andererseits besteht beim Einsatz von digitalen Technologien bei NPOs ein großer Nachhol- und Gestaltungsbedarf. Nur wenige der Organisationen fühlen sich darauf gut vorbereitet.

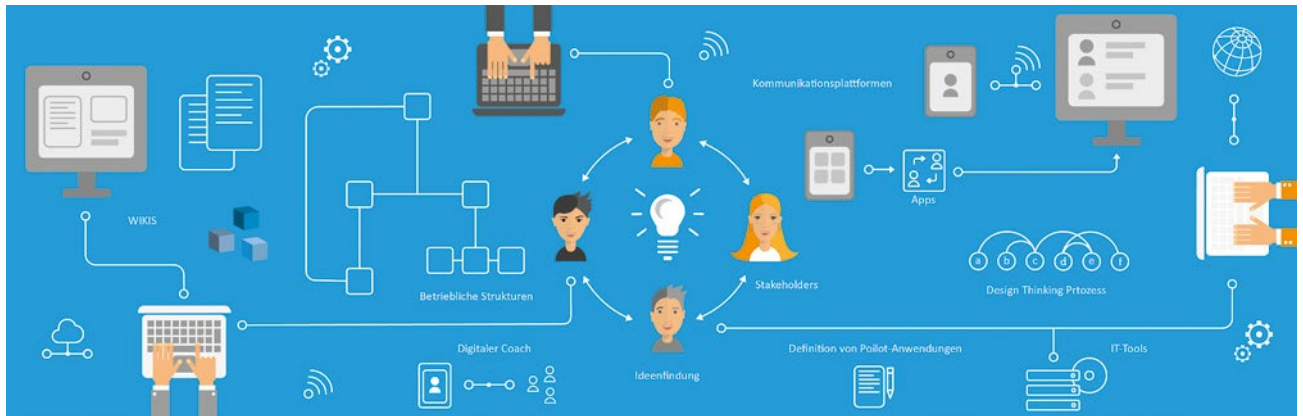
## Nutzen

Um NPOs bei der digitalen Transformation zu unterstützen, identifiziert das Projekt DigiLab Einsatzmöglichkeiten für moderne Technologien und konzipiert Vorgehensweisen zur Einführung digitaler Lösungen und Instrumente. Dem Team geht es um die Gestaltung und Entwicklung von digitalen Dienstleistungen für Ehren- und Hauptamtliche. Der Fokus liegt auf Arbeits- und Organisationsprozessen in drei exemplarischen Anwendungsfällen:

- › Für den ersten Bereich „Digitales Ehrenamt“ erarbeitet das Fraunhofer IAO mit

» Die Corona-Krise verdeutlicht momentan, dass nicht nur Unternehmen dringend systematische Unterstützung bei der digitalen Transformation brauchen, sondern auch Non-Profit-Organisationen, die meist weniger Ressourcen und Gelder für dieses Thema haben.

Zitat eines Projektbeteiligten / Dr. Mike Freitag



seinen sechs Partnern unter anderem ein Tool zum partizipativen Innovationsmanagement.

- › Wie organisationsinterne Prozesse besser gestaltet werden und wie diese durch moderne Technologien unterstützt werden können, sind Fragen im Bereich „Digitales Organisationshandeln“. Dabei stehen insbesondere Lösungen für die Kooperation zwischen Ehren- und Hauptamtlichen im Zentrum.
- › „Digitales Lernen“ ist der dritte Anwendungsfall. Das Team entwickelt und erprobt hier NPO-spezifische Lern- und Weiterbildungsangebote sowie dafür geeignete Rahmenbedingungen und Strukturen.

Kernstück des Projektes für die betriebliche Praxis ist neben der Toolbox mit digitalen Instrumenten und Handlungsleitfäden zur Einführung der gefundenen Lösungen eine Lern- und Experimentierwerkstatt – ein sogenanntes Popup-Labor. Hier sollen NPOs die Möglichkeiten der digitalen Transformationen zukünftig live erleben und mit modernen Lösungen für die drei Anwendungsfälle „Digitales Ehrenamt“, „Digitales Organisationshandeln“ und „Digitales Lernen“ experimentieren können. Über das Popup-Labor

bietet das Projekt DigiLab den NPOs damit direkten Zugang zu Wissen und Ressourcen für die praktische Erprobung.

### Forschungsfragen

- › In welchem Ausmaß findet Digitalisierung im Ehrenamt heute statt und welche technischen Ressourcen haben die Organisationen dafür?
- › Welche Kompetenzen bringen die Handelnden – insbesondere die Ehrenamtlichen – für die Digitalisierung mit?
- › Welche Potenziale bieten (digitale) Lernangebote und wo besteht der Bedarf dafür insbesondere für die Ehrenamtlichen?

### Schon gewusst?

Das Fraunhofer IAQ betreibt bereits mit der Innovationswerkstatt Baden-Württemberg ein „Popup Labor“ für kleine und mittlere Unternehmen mit unterschiedlichen Veranstaltungsformaten.

### Zentrale Botschaft:

Das Projekt „DigiLab“ unterstützt Non-Profit-Organisation bei der digitalen Transformation und entwickelt dafür prototypisch Vorgehensweisen zur Einführung digitaler Lösungen und Instrumente. Ein Popup-Labor bietet die Möglichkeit, die entwickelten Prototypen exemplarisch zu erproben, um so auch weiteren Non-Profit-Organisationen die Möglichkeiten und Lösungen der digitalen Transformation aufzeigen zu können.

# PRIME. - Prozessbasierte Integration menschlicher Erwartungen in digitalisierten Arbeitswelten



**Laufzeit:** 01.03.2020 bis 28.02.2023

**Koordinator:** Universität Bayreuth, Lehrstuhl für Angewandte Informatik IV

**Wissenschaftliche Partner:** Goethe-Universität Frankfurt, Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur; Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung, Institut für Prozesssteuerung

**Praxis- und sonstige Partner:** AXON IVY AG, bamero AG, b.i.g. gruppe management GmbH, Exportverpackung Sehnde GmbH, Stadt Konstanz

**Anwendungsfelder:** Logistik und öffentliche Verwaltung

**Forschungs- und Entwicklungsmethodik:** Beschäftigtenbefragungen, agile Softwareentwicklung, Prozessanalyse, ggfs. Analyse von Sekundärdaten

**Angestrebte Produkte:** Digitale Plattform PROTASTIC mit Handlungsleitfäden und Best-Practice-Beispielen

**Schlagworte:** Menschzentrierte Arbeitsprozesse, Mitbestimmungs- und Gestaltungsmöglichkeiten, Process Experience, Kundeneinbindung

**Kontakt:** Prof. Dr. Stefan Jablonski  
Universität Bayreuth  
Universitätsstraße 30  
95447 Bayreuth  
Telefon 0921 557620  
E-Mail stefan.jablonski@uni-bayreuth.de

**Weblink:** [www.prime-interaktionsarbeit.de](http://www.prime-interaktionsarbeit.de)

## Verständnis von Interaktionsarbeit

Im Projekt PRIME. wird Interaktionsarbeit als Teil von Prozess- und Wertschöpfungsketten verstanden. Im Fokus stehen Beschäftigte aus industriellen Betrieben und Stadtverwaltungen, die sich bei ihrer Arbeit mit KundInnen, GeschäftspartnerInnen und BürgerInnen koordinieren und abstimmen müssen. Dabei spielt insbesondere die über eine digitale Plattform vermittelte Interaktion der Beteiligten eine Rolle.

## Motivation

Arbeits- und Dienstleistungsprozesse werden bereits digital unterstützt, wie zum Beispiel Reisekostenabrechnungen oder Pflegedienstleistungen. Allerdings wird häufig die Kritik geäußert, dass diese digitalen Prozessmanagementsysteme die Entscheidungsspielräume sowie die Flexibilität einschränken und kaum an die individuellen Bedürfnisse der Beteiligten angepasst sind. So sind beispielsweise einzelne Arbeitsschritte sowie deren Abfolge verbindlich vorgeschrieben und erlauben keine Adaption an situativ unterschiedliche Erfordernisse oder Kompetenzen der Beschäftigten. Gleichzeitig wachsen die Ansprüche der Beschäftigten in der Arbeit aktiv an Mitbestimmungs- und Gestaltungsmöglichkeiten teilzuhaben und einbezogen zu werden.

## Nutzen

PRIME. versucht die Chancen digitaler Technologien zu nutzen, um Arbeitsprozesse mit einem hohen Anteil interaktiver Arbeit menschentlicher, flexibler und individueller zu gestalten. Das Projektteam arbeitet daran, dass Beschäftigte auf Basis ihrer Erwartun-

## » Prinzipiell sind die Ergebnisse unseres Projektes branchenübergreifend einsetzbar.

Zitat eines Projektbeteiligten / Sebastian Petter

gen und Bedürfnisse die Strukturierung und den Ablauf von Arbeitsprozessen durch eine bewusste Änderung der Prioritäten beeinflussen können. Sie werden so zu aktiven MitgestalterInnen ihrer Arbeit.

Um Arbeitsprozesse effektiver zu gestalten und besser an die individuellen Kompetenzen und Bedürfnisse der Beteiligten anzupassen, entwickelt und erprobt die Universität Bayreuth mit ihren Projektpartnern die digitale Plattform PROTASTIC. Im Fokus steht die Gestaltung der Schnittstelle von Betrieben und Verwaltungen in Kooperation und enger Zusammenarbeit mit KundInnen bzw. BürgerInnen und GeschäftspartnerInnen. Diese Plattform soll durch eine geeignete Modellierungs- und Ausführungsumgebung der Arbeitsprozesse eine aktive Einbindung aller Beteiligten ermöglichen und damit Interaktionsarbeit digital unterstützen und verbessern. Ziel ist es, eine höhere Arbeitszufriedenheit im Sinne „guter Arbeit“ zu erreichen. Durch den Transfer von Best-Practice-Beispielen und Handlungsleitfäden sowie praxisorientierten Maßnahmen will das PRIME-Team zu einer allgemeinen Verbesserung der Interaktion in Dienstleistungsprozessen beitragen.

### Forschungsfragen

- › Wie können digital unterstützte Interaktionsprozesse effizienter und vor allem menschenzentrierter gestaltet und implementiert werden?
- › Welche arbeitswissenschaftlichen Konzepte unterstützen die hierbei notwendige Veränderung der betrieblichen bzw. behördlichen Interaktionsprozesse?



### Zentrale Botschaft:

Um wettbewerbsfähig und attraktiv für Fachkräfte zu bleiben, müssen Geschäftsmodelle und Arbeitsprozesse von Dienstleistern zum einen kurzfristig an sich verändernde Marktbedingungen anpassbar sein und zum anderen an die Bedürfnisse und Erwartungen der Beschäftigten angelehnt werden sowie flexibel und individuell von diesen mitgestaltbar sein.

### Schon gewusst?

Dr. Jablonski ist neben PRIME, als Leiter des Projektes „InfoFormulizer“ aktiv, bei dem es ebenfalls um Interaktionsarbeit bei Dienstleistungen geht: Ziel ist es hier, dass Algorithmen der künstlichen Intelligenz Kundenprobleme korrekt identifizieren und schnell Lösungen anbieten, um Kundenservice optimal zu gestalten.

# ProDigA - Versorgungsprozesse digital unterstützen für die Gestaltung guter Interaktionsarbeit



**Laufzeit:** 01.04.2020 bis 31.03.2023

**Koordinator:** Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e. V.

**Wissenschaftliche Partner:** Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Charité - Universitätsmedizin Berlin

**Praxis- und sonstige Partner:** Ambulanzpartner Soziotechnologie APST GmbH, Pflegewerk Berlin GmbH, TalkTools GmbH

**Anwendungsfelder:** Gesundheits- und Versorgungsdienstleistungen für Menschen mit schweren gesundheitlichen Einschränkungen

**Forschungs- und Entwicklungsmethodik:** Qualitative und quantitative Methoden, insbesondere standardisierte Befragungen, teilnehmende Beobachtungen und leitfadengestützte Interviews

**Angestrebte Produkte:** Service-Plattform, Qualifizierungskonzept, Transferkonzept

**Schlagworte:** Dienstleistungsnetzwerk, Versorgungsqualität, Business-to-Business, Business-to-Customer, Patientenorientierung

**Kontakt:** Dr. Volker Hielscher  
Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e. V.  
Trillerweg 68  
66117 Saarbrücken  
Telefon 0681 954240  
E-Mail hielscher@iso-institut.de

**Weblink:** [www.prodiga-interaktionsarbeit.de](http://www.prodiga-interaktionsarbeit.de)



## Verständnis von Interaktionsarbeit

Das Projekt ProDigA befasst sich sowohl mit der direkten als auch technisch vermittelten Interaktion in komplexen Dienstleistungsnetzwerken. Dabei werden zwei Formen von Interaktionsarbeit betrachtet: Zum einen die Interaktion der am Versorgungsprozess beteiligten Dienstleister untereinander (Business to Business) - also die Kommunikation und Kooperation der unterschiedlichen professionell Handelnden. Zum anderen steht die Interaktion zwischen Dienstleister und den PatientInnen im Fokus (Business to Customer).

## Motivation

Viele Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen, die beispielsweise durch einen Schlaganfall oder durch eine neurologische Erkrankung wie Multiple Sklerose oder amyotrophe Lateralsklerose verursacht werden, haben einen komplexen Versorgungsbedarf. Dieser kann häufig nicht von einem einzigen Dienstleister gedeckt werden, sondern erfordert die Unterstützung unterschiedlicher Akteure, die zusammen die Versorgung sicherstellen. Sie müssen hochspezialisierte Leistungen erbringen und zumeist in einem umfangreichen Versorgungsnetzwerk zusammenarbeiten.

» Uns ist es bei der Gestaltung von Versorgungsnetzwerken wichtig, konsequent die Bedarfe von Patientinnen und Patienten in den Mittelpunkt zu stellen und gleichzeitig die Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der beteiligten Dienstleister zu verbessern.

Zitat eines Projektbeteiligten / Henning Haab

Für PatientInnen sowie deren Angehörige sind mit der Organisation dieser Leistungen große Herausforderungen verbunden, die belastend und in der krankheitsbedingt ohnehin schwierigen Situation überfordernd sein können.

Im Ergebnis scheitern multiprofessionelle Dienstleistungssysteme bislang häufig an diesen hochkomplexen Koordinierungsaufgaben und an fehlenden organisationsübergreifenden Geschäftsmodellen. Es bedarf somit geeigneter Strukturen und Netzwerke, die einerseits den Betroffenen bei der Organisation einer bedarfsgerechten Versorgung helfen und andererseits die Dienstleister bei der dafür erforderlichen Zusammenarbeit unterstützen.

### Nutzen

Um diese schwierige Situation für alle Beteiligten zu verbessern, greift das interdisziplinäre Projektteam von ProDigA auf Potenziale moderner Technologien zurück. Es entwickelt eine digitale Service-Plattform, die dazu beiträgt, komplexe Dienstleistungssysteme zu organisieren und die am Versorgungsprozess beteiligten Dienstleister untereinander zu vernetzen. Die Plattform soll darüber hinaus eine aktive Einbeziehung der PatientInnen ermöglichen. Damit trägt das Projekt dazu bei, die Versorgungsqualität zu verbessern, die Autonomie von PatientInnen und ihren Angehörigen zu steigern, Doppel- und Fehlversorgungen zu vermeiden sowie die am Versorgungssetting beteiligten Dienstleister zu unterstützen und die Beschäftigten in ihrer Arbeit zu entlasten.

Durch ein Qualifizierungskonzept für die Dienstleister und ein Transferkonzept für

weitere praktische Anwendungen wird die breite Etablierung eines neuen multiprofessionellen Dienstleistungssystems ermöglicht.

### Forschungsfragen

- › Wie kann mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien ein Dienstleistungsnetzwerk etabliert werden, das die individuellen Bedarfe von PatientInnen konsequent in den Mittelpunkt stellt und gleichzeitig die Erfordernisse einer qualitativ hochwertigen Dienstleistungserbringung berücksichtigt?
- › Wie wirkt sich der verstärkte Einsatz von Technik auf die Interaktion der Dienstleister untereinander sowie mit den PatientInnen aus? Welche Anforderungen ergeben sich an eine professionelle Interaktionsgestaltung?
- › Inwieweit können technische Plattformen und Geschäftsmodelle die unterschiedlichen Handlungslogiken und Interessen der verschiedenen Akteure in dynamisch und interdisziplinär arbeitende (Versorgungs-)Netzwerke integrieren?

### Schon gewusst?

Das iso-Institut hat im Arbeitsbereich „Innovative technikgestützte Dienstleistungen“ bereits mehrfach Forschungsprojekte als Metavorhaben vernetzt und begleitet, etwa im Bereich alltagsunterstützender Assistenztechnologien oder im Bereich personenbezogener Dienstleistungen bei seltenen Erkrankungen.

### Zentrale Botschaft:

Um eine hochwertige Versorgung von Menschen, die auf gesundheitliche Versorgungs- und Unterstützungsleistungen angewiesen sind, gewährleisten zu können, bedarf es einer gut koordinierten, multiprofessionellen Zusammenarbeit der beteiligten Fachkräfte. Die dafür erforderliche Interaktionsarbeit muss besser unterstützt werden - digitale Technologien können dabei eine Hilfe sein.

# SO-SERVE - SOCIAL SERVICE ENGINEERING

## Synergien von Arbeits- und Dienstleistungswissenschaft für die Verbesserung von Arbeit an und mit Menschen nutzen



**Laufzeit:** 01.03.2020 bis 28.02.2023

**Koordinator:** Technische Universität Dresden, Bereich Mathematik & Naturwissenschaften, Fakultät Psychologie, Arbeitsgruppe Wissen-Denken-Handeln

**Wissenschaftliche Partner:** Universität Leipzig, Universitätsrechenzentrum

**Praxis- und sonstige Partner:** Bosold Pflege GmbH, Kindervereinigung Leipzig e. V., vital.services GmbH

**Anwendungsfelder:** Ambulante Pflege, Kinderbetreuung in Kindertageseinrichtungen, weitere Sorgeberufe sowie interaktionsbasierte Tätigkeiten

**Forschungs- und Entwicklungsmethodik:** Qualitatives Vorgehen mit Beobachtungsinterviews (Begehungen), schriftlichen Befragungen, Interviews; Workshops, Dokumentenanalysen

**Angestrebte Produkte:** Informationsmanagement-Plattform mit Gestaltungsprinzipien für Interaktionsarbeit, Schritt-für-Schritt-Anleitung zur betrieblichen Umsetzung und Methodenbaukasten

**Schlagworte:** Arbeitsgestaltung, Arbeitsbedingungen, Dienstleistungsentwicklung, interdisziplinär, integratives Konzept

**Kontakt:** Dr. Ulrike Pietrzyk  
Technische Universität Dresden  
Chemnitzer Straße 46  
01187 Dresden  
Telefon 0351 46336890  
E-Mail [ulrike.pietrzyk@tu-dresden.de](mailto:ulrike.pietrzyk@tu-dresden.de)

**Weblink:** [www.so-serve.de](http://www.so-serve.de)

### Verständnis von Interaktionsarbeit

Im Rahmen von SO-SERVE wird Interaktionsarbeit als eine besondere Form von Erwerbsarbeit verstanden. Essenzieller Kern der Arbeit von Beschäftigten in der Interaktionsarbeit ist der Kontakt mit einer Vielzahl von Menschen. Dies können die direkten EmpfängerInnen der Dienstleistung sein, wie zum Beispiel pflegebedürftige Menschen in der Pflege oder Kinder in der Kinderbetreuung - genauso gehört aber auch der Austausch mit Angehörigen und weiteren Beteiligten (etwa ÄrztInnen, SozialarbeiterInnen, TherapeutInnen) dazu. Interaktionsarbeit ist damit zu einem gewissen Maße „unvorhersehbar“ und nur schwer standardisierbar.

### Motivation

Interaktionsarbeit spielt in verschiedenen wissenschaftlichen und praktischen Kontexten eine Rolle und wurde bislang aus sehr unterschiedlichen Perspektiven betrachtet. Für Unternehmen ist es insbesondere entscheidend, ihre Dienstleistungen qualitativ hochwertig und zugleich möglichst produktiv erbringen zu können. Aus der Perspektive des Service Engineerings wird versucht, Dienstleistungsprozesse und -strukturen - und damit auch Prozesse der Interaktionsarbeit - möglichst systematisch und effizient zu gestalten. Dieses Effizienzbestreben steht jedoch teilweise im Widerspruch zu den speziellen Herausforderungen interaktiver Arbeit, beispielsweise durch den Umgang mit Emotionen und spontan auftretenden Handlungsbedarfen, die zusätzlich Zeit kosten. Dies kann sowohl aus Sicht der Beschäftigten als auch aus der Perspektive der KlientInnen zu Akzeptanzproblemen führen. Insbesondere das Fachgebiet der Arbeitspsychologie ist demgegenüber daran interessiert, Arbeit so zu gestalten, dass sie



» Ich glaube wir können Interaktionsarbeit nur für alle Beteiligten verbessern, wenn verschiedene Wissenschaften und die Praxis zusammenarbeiten.

Zitat einer Projektbeteiligten / Dr. Ulrike Pietrzyk

menschengerecht - also an die Beschäftigten angepasst ist. Wirtschaftliche Gesichtspunkte spielen hier insofern eine Rolle, als dass sich menschengerechte Arbeitsbedingungen unter anderem positiv auf die Gesundheit und Motivation von Beschäftigten auswirken.

Es fehlen Konzepte, um diese beiden Perspektiven miteinander zu verbinden und Dienstleistungsarbeit sowohl effizient und kundenfreundlich als auch beschäftigtengerecht gestalten zu können. Das interdisziplinäre Projektteam möchte Unterstützung für die zukünftige Entwicklung von Interaktionsarbeit unter Berücksichtigung der Prinzipien menschengerechter Arbeitsgestaltung bieten.

### Nutzen

SO-SERVE schafft diese Verbindung zwischen dem eher ökonomisch ausgerichteten Service Engineering und der beschäftigtenorientierten Perspektive der Arbeitspsychologie. Um die betriebliche Praxis bei einer effizienten und gleichzeitig menschengerechten Dienstleistungsgestaltung zu unterstützen, werden theoretische und methodische Ansätze aus beiden Fachgebieten kombiniert. Der aus fünf Partnern bestehende Verbund entwickelt dazu nach wissenschaftlichen Standards ein integratives Rahmenkonzept und erprobt dieses praktisch in Einrichtungen eines ambulanten Pflegedienstes und eines Kita-Trägervereins in Leipzig. Das Konzept umfasst Prinzipien zur Gestaltung von Interaktionsarbeit sowie einen Methodenbaukasten und eine Anleitung zur konkreten betrieblichen Umsetzung. Diese beziehen sich auf die Gestaltung von Arbeitszeit, Qualifikation, Informationsangebot, Kommunikation und Kooperation sowie den sozialen Beziehungen zu Führungskräften



und KollegInnen. Für eine flexible Anwendung und den Einsatz in weiteren Praxisfeldern sowie Unternehmenskontexten werden diese Elemente für die Nachnutzung digital aufbereitet.

### Forschungsfragen

- › Welche konkreten Unterstützungsbedarfe bestehen in der sich wandelnden Interaktionsarbeit, um die Arbeit menschengerecht zu gestalten?
- › Wie können die Synergien von Arbeitspsychologie und Service Engineering genutzt werden, um den Unterstützungsbedarfen - unter Berücksichtigung aktueller technischer Entwicklungen - effektiv begegnen zu können?

### Schon gewusst?

Die Arbeitsgruppe Wissen-Denken-Handeln wird von dem renommierten Arbeitspsychologen Sen.-Prof. Dr. rer. nat. habil. Dr. phil. h. c. Winfried Hacker geleitet, der 2009 eines der Grundlagenwerke zu Interaktionsarbeit verfasst hat: „Arbeitsgegenstand Mensch: Psychologie dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit“.

### Zentrale Botschaft:

Dienstleistungsarbeit sollte sowohl effizient, kundenfreundlich als auch im Sinne der Beschäftigten gestaltet sein. Um die betriebliche Praxis dabei unterstützen zu können, müssen die wirtschaftliche Perspektive des Service Engineerings und der beschäftigtenorientierte Ansatz der Arbeitspsychologie zu einem Social Service Engineering miteinander verbunden werden.

# TOAB – Technische und organisatorische Arbeitsgestaltung in der Psychosozialen Beratung



**Laufzeit:** 01.06.2020 bis 31.05.2023

**Koordinator:** Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Institut für Arbeitswissenschaft, Fabrikautomatisierung und Fabrikbetrieb, Lehrstuhl für Arbeitswissenschaft und Arbeitsgestaltung

**Wissenschaftliche Partner:** Mensch-Technik-Organisation-Planung GmbH

**Praxis- und sonstige Partner:** AWO Kinder- und Jugendhilfe GmbH; Diakonisches Werk im Kirchenkreis Halberstadt e.V.; Gemeinnützige Paritätische Sozialwerke GmbH, Sozialwerk Kinder- und Jugendhilfe

**Anwendungsfelder:** Psychosoziale Beratung (Erziehungs- und Familienberatung, Suchtberatung, Schwangerschaftsberatung, Schuldner- und Insolvenzberatung)

**Forschungs- und Entwicklungsmethodik:** Qualitative und quantitative Befragungen und Beobachtungen; Evaluationsstudien

**Angestrebte Produkte:** Digitale Wissensmanagement- und Prozesssteuerungs-Services

**Schlagworte:** Multiple Problemlagen, multiprofessionelle Teams, digitale Services und Vernetzung, Beratungsqualität, Belastungsoptimierung

**Kontakt:** Dr. Sonja Schmicker  
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg  
Universitätsplatz 2  
39106 Magdeburg  
Telefon 0391 6758516  
E-Mail [sonja.schmicker@ovgu.de](mailto:sonja.schmicker@ovgu.de)

**Weblink:**  
[www.iaf-ag.ovgu.de/Projekte/TOAB.html](http://www.iaf-ag.ovgu.de/Projekte/TOAB.html)

## Verständnis von Interaktionsarbeit

Für TOAB umfasst Interaktionsarbeit den Umgang mit Unwägbarkeiten, Emotions- und Gefühlsarbeit sowie die Kooperations- und Kommunikationsarbeit in der Zusammenarbeit von BeraterInnen sowie im Kontakt mit ihren KlientInnen. Diese Interaktionen können persönlich oder digital vermittelt erfolgen.

## Motivation

Die Psychosoziale Beratung von Menschen umfasst vielfältige Beratungsbereiche, wie die Erziehungs- und Familienberatung, Suchtberatung, Schwangerschaftsberatung sowie Schuldner- und Insolvenzberatung. Da die Probleme der Menschen in den einzelnen Bereichen immer häufiger zusammenhängen und die Betreuung nicht durch eine Fachkraft alleine abgedeckt werden kann, wurden in Sachsen-Anhalt interorganisationale multiprofessionelle Teams eingerichtet. Die enge Zusammenarbeit in diesen Teams ist für die einzelnen BeraterInnen jedoch mit hohen Herausforderungen an die Vernetzung innerhalb und zwischen den beteiligten Organisationen verbunden. Bislang mangelt es der neuen Arbeitsstruktur an geeigneten organisationsübergreifenden Prozessen und Hilfsmitteln zur Kommunikation und Kooperation.

## Nutzen

Um die Arbeit der multiprofessionellen Teams zu verbessern, entwickelt und erprobt das TOAB-Team durch arbeitswissenschaftliche Forschung, IT-Unterstützung sowie die Einbindung von drei Praxispartnern digital unterstützte, kollaborative Arbeitsprozesse. Das Vorhaben fokussiert dazu verschiedene Anwendungsszenarien mit hohem Vernetzungsbedarf wie das Termin- und Abrech-

» Mit meinem ursprünglichen Schwerpunkt Familienpsychologie und meiner heutigen Ausrichtung auf die Arbeits- und Organisationspsychologie stehen bei mir klar die Beraterinnen und Berater im Fokus - mit TOAB möchte ich sie bei ihrer enorm wichtigen Arbeit unterstützen, Belastungen optimieren und unnötige Prozessverluste vermeiden.

Zitat eines Projektbeteiligten / Marcel Förster



nungsmanagement, den kollegialen Austausch oder auch die Falldokumentation und Online-Beratung. Das Ziel besteht darin, die Arbeitsbedingungen und -prozesse der BeraterInnen aus den verschiedenen Einrichtungen sowie die Qualität und Effizienz des Beratungsprozesses zu steigern. Insbesondere geht es dem Team darum, die Arbeit lernförderlich und menschengerecht zu gestalten. So sollen die neuen digitalen Services die Gesundheit, Kompetenzen und Emotions- bzw. Gefühlsarbeit der BeraterInnen sowie die Beziehung zu ihren KlientInnen positiv beeinflussen. Zudem untersucht das Projekt, in welchen Formen und zu welchem Zweck die digitalen Services in der multiprofessionellen Beratung eingesetzt werden könnten und bei welchen Anwendungsbereichen eine besonders hohe Vernetzung zwischen BeraterInnen erforderlich ist.

### Forschungsfragen

» Welche Potenziale und Anwendungsmöglichkeiten bestehen zur Einführung digitaler Werkzeuge in Beratungseinrichtungen für die Verbesserung der Arbeit von multiprofessionellen Teams?

- » Wie kann die Psychosoziale Beratung für KlientInnen mit multiplen Problemlagen über die Entwicklung von digital unterstützten, kollaborativen Arbeitsprozessen nachhaltig verbessert werden?
- » Wie können die digital unterstützten, kollaborativen Arbeitsprozesse durch die digitalen Services in der organisationalen Praxis von Beratungseinrichtungen umgesetzt werden?
- » Wie wirken sich digital unterstützte, kollaborative Arbeitsprozesse hinsichtlich arbeitswissenschaftlicher Standards und ethischer, rechtlicher, sozialer und ökonomischer Aspekte auf die Beteiligten aus?

### Schon gewusst?

Dr. Sonja Schmicker, Projektleiterin von TOAB, leitet neben dem Lehrstuhl für Arbeitswissenschaft und Arbeitsgestaltung auch als Geschäftsführerin die METOP GmbH und wurde 2019 für ihr außerordentliches Engagement um die Stärkung der Verknüpfung von Wissenschaft und Wirtschaft mit der Gruson-Ehrenplakette des VDI ausgezeichnet.

### Zentrale Botschaft:

Die Psychosoziale Beratung wird immer komplexer, da die Problematiken der KlientInnen meist Beratungsleistungen unterschiedlicher Fachkräfte erfordern. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit, benötigen die BeraterInnen organisationsübergreifende, digitale Services, die die Kommunikation und Kooperation erleichtern.

# VISITS - Vernetzung und Interaktionsarbeit in Smarten Technischen Services



**Laufzeit:** 01.10.2019 bis 30.09.2022

**Koordinator:** Technische Universität Dortmund, Lehrstuhl für Unternehmenslogistik

**Wissenschaftliche Partner:** Technische Universität Dortmund, Sozialforschungsstelle

**Praxis- und sonstige Partner:** Augmensys Deutschland GmbH, IFÜREL EMSR-Technik GmbH & Co. KG, Körber Supply Chain, WUTTKE GmbH

**Anwendungsfelder:** Technische Services

**Forschungs- und Entwicklungsmethodik:**

Qualitatives Design mit Unternehmensfallstudien, Experteninterviews, leitfadengestützten Interviews, Betriebsbegehungen und Workshops

**Angestrebte Produkte:** Webbasiertes Vorgehensmodell mit Kriterien und Prinzipien für Interaktionsarbeit, Einführungsstrategien, Methoden für Veränderungsprozesse, Best-Practice-Fällen, Checklisten und digitalen Lerneinheiten

**Schlagworte:** Technische Services, Servicequalität, Arbeitsqualität, inner- und überbetriebliche Vernetzung, interaktive Arbeitsprozesse

**Kontakt:** Sandra Kaczmarek  
Technische Universität Dortmund  
Leonhard-Euler-Straße 5  
44227 Dortmund  
Telefon 0231 755 6171  
E-Mail [kaczmarek@ifo.tu-dortmund.de](mailto:kaczmarek@ifo.tu-dortmund.de)

**Weblink:** [www.visits.ifo.tu-dortmund.de](http://www.visits.ifo.tu-dortmund.de)

## Verständnis von Interaktionsarbeit

Das VISITS-Team fasst Interaktionsarbeit als Arbeitsmittel. Die Technischen Servicebeschäftigten müssen ihre, durch eine Vielzahl von Unwägbarkeiten charakterisierte Arbeit (Wartungen und Instandhaltung, Störungsbeseitigungen, Inbetriebnahmen usw.) in enger Kooperation mit den KundInnen, aber auch mit den Ausrüstern, ausführen. Sie müssen gemeinsam mit den KundInnen die konkreten Aufgaben spezifizieren und die Durchführung organisieren; diese Arbeiten sind somit durch Ko-Produktion, aber auch durch unterschiedliche Interessen sowie durch eine gewisse Machtasymmetrie (Experte-Laien-Verhältnis) gekennzeichnet.

## Motivation

Die Wettbewerbsbedingungen für Unternehmen des Technischen Services wandeln sich tiefgreifend: Steigender Preisdruck, Globalisierung, Digitalisierung oder Fachkräftemangel sind nur einige der Herausforderungen, auf die die Unternehmen Antworten finden müssen. Neue Digitalisierungs- und Vernetzungsstrategien im Bereich der Technischen Services wandeln die Prozesse der Leistungserstellung zwischen Anbieter und KundInnen maßgeblich. Hierbei transformieren Hersteller ihre Geschäftsmodelle zu lösungsorientierten Produkt-Service-Systemen, indem auf Basis digitaler Technologien, vernetzter Wertschöpfung und innovativer Technischer Services verstärkt individualisierte Leistungsbündel für die KundInnen angeboten werden. Dies bedeutet auf der einen Seite Veränderungen für die eingespielten Kundenbeziehungen und auf der anderen Seite Anpassungen der internen Abläufe oder der Arbeitsprozesse der Beschäftigten: Insbesondere entstehen inner- und überbetrieblich

» Am Ende des Projektes soll auf jeden Fall ein konkretes, handhabbares Ergebnis für die Praxis stehen: Das ist unser Vorgehensmodell. Damit bereiten wir unsere Ergebnisse sowohl fach- und inhaltsspezifisch für die beteiligten Unternehmen als auch allgemein für weitere Anwendungsfälle auf.

Zitat einer Projektbeteiligten / Sandra Kaczmarek

neuartige, digital unterstützte Kommunikations- und Kooperationsprozesse, die zu einer Nejustierung der inner- und überbetrieblichen Interaktionsbeziehungen führen und neue Anforderungen an die Beschäftigten stellen werden. Das VISITS-Team will gemeinsam mit den Anwenderunternehmen hierfür Kriterien und ein Vorgehensmodell erarbeiten, die sowohl Humanisierungs- als auch Rentabilitätsansprüchen genügen sollen.

### Nutzen

Die TU Dortmund und ihre Anwendungspartner wollen mit VISITS die inner- und zwischenbetriebliche Interaktionsarbeit in Technischen Services unter den Bedingungen der Digitalisierung gut gestalten. Dabei geht es ihnen einerseits darum, die Produktivität und Qualität von Technischen Services zu steigern und damit die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu fördern. Andererseits ist es dem Team wichtig, den Ansprüchen „guter Arbeit“ gerecht zu werden und die betriebliche Praxis dafür mit geeigneten Handlungshilfen zu unterstützen. Dazu entwickelt das VISITS-Team ein webbasiertes Vorgehensmodell. Die verschiedenen Elemente, wie zum Beispiel Kriterien und Prinzipien für eine „gute Interaktionsarbeit“, Checklisten sowie Best-Practice-Lösungen, werden multimedial aufbereitet und bieten damit projektübergreifendes Potenzial auch für weitere betriebliche Kontexte wie Logistik und Industrie. Das Team adressiert ebenfalls die Veränderungsbereitschaft und Technikakzeptanz der Beschäftigten, um häufige Hürden bei der Digitalisierung zu berücksichtigen. Das Vorgehensmodell integriert deshalb eine Einführungsstrategie, partizipative Methoden für Veränderungsprozesse und digitale Lerneinheiten.

### Forschungsfragen

- › Wie können die Merkmale „guter Interaktionsarbeit“ im Rahmen der digitalen Transformation von Technischen Services in Organisationsprozesse integriert werden?
- › Wie kann die digitale Transformation die Interaktionsarbeit in Technischen Services unterstützen?
- › Wie sehen adaptierbare Gestaltungsregeln für smarte Technische Services aus, die zu „guter Interaktionsarbeit“ befähigen?

### Zentrale Botschaft:

Marktbedingte Veränderungen sowie die digitale Transformation in Technischen Services verändern die Interaktion zwischen Dienstleistern, ihren KundInnen sowie den Ausrüstern. Das erfordert sowohl organisatorische und personelle Neuerungen bei den technischen Dienstleistern als auch eine stärkere digitale Vernetzung zwischen den unterschiedlichen Akteuren mit entsprechend gestalteten Mensch-Maschine-Schnittstellen.

### Schon gewusst?

Die Technischen Services i. e. S. beschäftigten Ende 2019 ca. 187.000 ArbeitnehmerInnen und erwirtschafteten einen Umsatz von über 40 Mrd. EUR. Mit ihrem Kerngeschäft, den Instandhaltungen und Wartungen, trägt die Branche erheblich zur Erhöhung der Anlageneffizienz und zur Optimierung der Lebenszykluskosten im verarbeitenden Gewerbe und damit zur Stärkung des Wirtschaftsstandortes Deutschland bei.



# eLLa4.0 - Gute Führung und Arbeit in der soziodigitalen Transformation



**Laufzeit:** 01.09.2019 bis 31.08.2022

**Koordinator:** Technische Universität Dortmund,  
Fakultät Sozialwissenschaften, Sozialforschungsstelle

**Wissenschaftliche Partner:** FIR e. V. an der RWTH  
Aachen, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft  
und Organisation

**Praxis- und sonstige Partner:** BELFOR DeHaDe  
GmbH, BEUMER Group GmbH & Co. KG, DMG Mori  
Spare Parts GmbH, WBS TRAINIG AG

**Anwendungsfelder:** Führungskräfte aus unter-  
schiedlichen Branchen und Bereichen (Produktion,  
produktionsnahe Dienstleistungen, Dienstleistungen)

**Forschungs- und Entwicklungsmethodik:**  
Qualitative Interviews, Bedarfsanalysen, Fallstudien

**Angestrebte Produkte:** Handlungsleitfaden, inter-  
aktionsorientiertes Managementkonzept, Maßnahmen  
zur Entwicklung von Interaktionskompetenzen,  
Schulungsangebote, Zertifikatskurs

**Schlagworte:** Führung, Interaktionskompetenz,  
Selbstorganisation, Partizipation, Empowerment

**Kontakt:** Dr. Ralf Kopp  
Technische Universität Dortmund  
Evinger Platz 17  
44339 Dortmund  
Telefon 0231 75590269  
E-Mail ralf.kopp@tu-dortmund.de

**Weblink:** [www.ellaviernull.de](http://www.ellaviernull.de)

## Verständnis von Interaktionsarbeit

Das Projekt beschäftigt sich mit Führung als einer spezifischen Form der Interaktionsarbeit. Sie beinhaltet interpersonelle Aspekte, berücksichtigt aber auch organisatorische und systemische Dimensionen. Dementsprechend sollte Führung in der Lage sein, das Zusammenspiel zwischen Menschen, Organisation, Technologie, Information und Kommunikation zu steuern. Führung ist relativ frei in der Wahl der Ziele und Mittel. Es handelt sich um eine grundsätzlich interaktive Lenkungsaktivität, die auf Aushandlungsprozessen zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen beruht.

## Motivation

Führung muss aufgrund der Digitalisierung nicht neu erfunden werden. Allerdings erweitern neue Technologien die Spielräume zur partizipativen und ganzheitlichen Gestaltung des Interaktionsraumes von Mensch, Organisation, Technik sowie Information und Kommunikation. Der bereits seit längerem sich vollziehende Paradigmenwechsel von Führung gewinnt an Dynamik. Der interaktive Charakter von Führung wird intensiviert und modifiziert. Führungskräfte können und sollten unterstützt werden, sich hierauf angemessen vorzubereiten.

## Nutzen

Ziel des Projektes eLLa4.0 ist es, Führungskräfte zur Steuerung soziodigitaler Systeme durch den Aufbau von Interaktionskompetenz zu befähigen. Dazu werden Trainingsmodule für unterschiedliche Zielgruppen entwickelt und in einem Zertifikatskurs „Exzellente Soziodigitale Führung“ (Excellent Socialdigital Leadership) zusammengefasst. Zudem sollen neue Lernwelten (z.B. Labs,

» Interaktionskompetenz wird die Schlüsselkompetenz zum Management einer Zukunft sein, die weniger denn je vorhersehbar ist. Dazu gehört eine auf Werte ausgerichtete Handlungskompetenz, die Fähigkeit, Potenziale zu erkennen und zu heben sowie ein systemischer Blick auf Zusammenhänge.

Zitat einer Projektbeteiligten / Claudia Suhr

Demonstrationsfabriken, virtuelle Räume) für die Kompetenzentwicklung von Führungskräften erprobt werden. In diesen für Führung neuartigen Settings soll Führungskräften wissenschaftlich fundiertes Orientierungs- und Gestaltungswissen vermittelt bzw. erlebbar gemacht werden. Vor diesem Hintergrund werden sie Gelegenheit erhalten, Eingriffe in das soziodigitale Gefüge zu antizipieren, im Hinblick auf Auswirkungen der Arbeitsbedingungen zu reflektieren, Gestaltungsoptionen zu erkennen bzw. zu entwickeln und konkret umzusetzen. Auf diese Weise lassen sich im Digitalisierungsprozess Fehlentscheidungen und Fehlsteuerungen reduzieren, Potenziale guter Arbeit erschließen und Akzeptanz sichern.



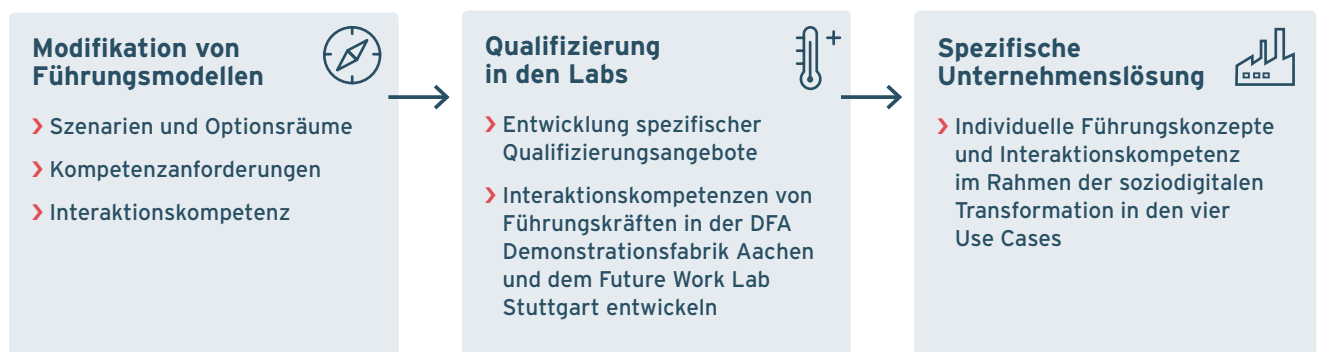
- › Welche Interaktionskompetenzen benötigen Führungskräfte?
- › Wie können Führungskräfte die notwendigen Kompetenzen zur Bewältigung des digitalen Wandels entwickeln?

### Forschungsfragen

- › Wie verändern sich die Funktionen von und Anforderungen an Führung in der sozio-digitalen Transformation?
- › Was bedeutet in diesem Kontext gute Führung?
- › Welche Instrumente können die Arbeit der Führungskräfte im digitalen Wandel unterstützen?

### Zentrale Botschaft:

Wir erleben weiterhin einen langsamen Wandel der Führung in Richtung Dienstleistung (Servant Leadership), bei der es darum geht, die MitarbeiterInnen zu empowern und Rahmenbedingungen bzw. Infrastrukturen für „High-Level-Interaktion“ zu entwickeln.



# InkluServ - Gestaltung digital unterstützter Interaktionsarbeit von schwerbehinderten Auslieferungsfahrern



**Laufzeit:** 01.08.2019 bis 31.07.2022

**Koordinator:** WEK Werkstätten Esslingen-Kirchheim gGmbH

**Wissenschaftliche Partner:** Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation

**Praxis- und sonstige Partner:** GTS Systems und Consulting GmbH

**Anwendungsfelder:** Lieferdienste inklusiver Einrichtungen und Märkte, allgemeine Logistikdienstleister, regionale Einkaufsverbände, Einkaufshilfen für Familien / Kinder sowie kranke / ältere Menschen, barrierefreie Navigation für Kinder, Ältere und Menschen mit Behinderung

**Forschungs- und Entwicklungsmethodik:** Analyse von Anforderungen an AuslieferungsfahrerInnen und Assistenzsystem, Entwicklung Qualifizierungsstrategie zur Umsetzung partizipativer Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung, präventive Arbeitsgestaltungsmaßnahmen

**Angestrebte Produkte:** Digitales Assistenzsystem für AuslieferungsfahrerInnen mit Schwerbehinderung

**Schlagworte:** Inklusion, Lieferdienst, Assistenzsystem, Interaktionsarbeit, Wertschätzung

**Kontakt:** Eva Gerstetter  
WEK Werkstätten Esslingen-Kirchheim gGmbH  
Röntgenstraße 36  
73730 Esslingen am Neckar  
Telefon 0151 22392675  
E-Mail [eva.gerstetter@w-e-k.de](mailto:eva.gerstetter@w-e-k.de)

**Weblink:** [www.inkluserv.de](http://www.inkluserv.de)

## Verständnis von Interaktionsarbeit

In der Dienstleistungsforschung werden häufig die besonderen Anforderungen und Belastungen betont, die Dienstleistungserbringer in der Interaktionsarbeit meistern müssen. Die Arbeit an und mit dem Menschen hat jedoch auch wichtige positive Aspekte wie kokreative Zusammenarbeit, emotionale Verbundenheit, Dienstleistungserfolg und erlebter Sinn der eigenen Tätigkeit. Präventive Maßnahmen sollten Belastungen der Interaktionsarbeit abfangen, aber auch proaktiv die erfüllenden Aspekte von Interaktionsarbeit fördern.

## Motivation

Die Digitalisierung stellt die Arbeitswelt vor viele neue Herausforderungen. Studien legen den Fokus meist auf den privatwirtschaftlichen und öffentlichen Sektor. Wie sich der technologische Wandel jedoch auf die Entwicklung in der Sozialwirtschaft auswirkt, ist bisher wenig bekannt. Dabei besteht in dieser Branche ein großer Orientierungsbedarf zum digitalen Wandel. Gerade in der Interaktionsarbeit von Menschen mit Schwerbehinderung kann die Digitalisierung eine besondere Chance bieten. Hier setzt das Projekt InkluServ an und fragt, wie die Arbeit an der Haustür der KundInnen für Menschen mit Behinderung gestaltet werden muss.

## Nutzen

Durch die Entwicklung eines digitalen Assistenzsystems will das Projekt InkluServ dazu beitragen, Menschen mit Behinderung stärker in die allgemeine Lebens- und Arbeitswelt zu integrieren. Fast 700.000 Menschen mit Behinderung sind im Handel und Gastgewerbe tätig. Etwa die Hälfte von ihnen arbeitet in den über 680 Werkstätten für Menschen mit Behinderung (WfbM), beispielsweise in



» Für Menschen mit Schwerbehinderung gilt das Motto »Sicherheit durch Sichtbarkeit« nicht nur im Straßenverkehr, sondern auch für ihre Präsenz in der Gesellschaft. Nur wer gesehen wird, dessen Bedürfnisse können von den Mitmenschen auch berücksichtigt werden.

Zitat eines Projektbeteiligten / David Kremer

inklusive Supermärkten. Im Rahmen des Projektes InklusServ nutzen schwerbehinderte AuslieferungsfahrerInnen eines solchen Supermarktes ein spezielles Assistenzsystem, um Waren mit einem E-Lastenbike zu den KundInnen auszufahren. Dabei bietet das Assistenzsystem eine neue Möglichkeit, körperliche, kognitive und psychische Einschränkungen von schwerbehinderten Mitarbeitenden auszugleichen, die Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern und berufliche Einsatzbereiche zu erweitern.

Das Assistenzsystem soll auf mobilen Tablets der WEK installiert werden und Module zur Tourenplanung, Navigation und zum Webshop beinhalten. Durch die digitale Unterstützung erhalten schwerbehinderte Menschen zudem die Möglichkeit, außerhalb der unmittelbaren Betreuungsbereiche der Werkstätten ihre Interaktionskompetenz und Eigenständigkeit zu steigern, da eine direkte und eigenständige Interaktion mit den KundInnen zustande kommt.

### Forschungsfragen

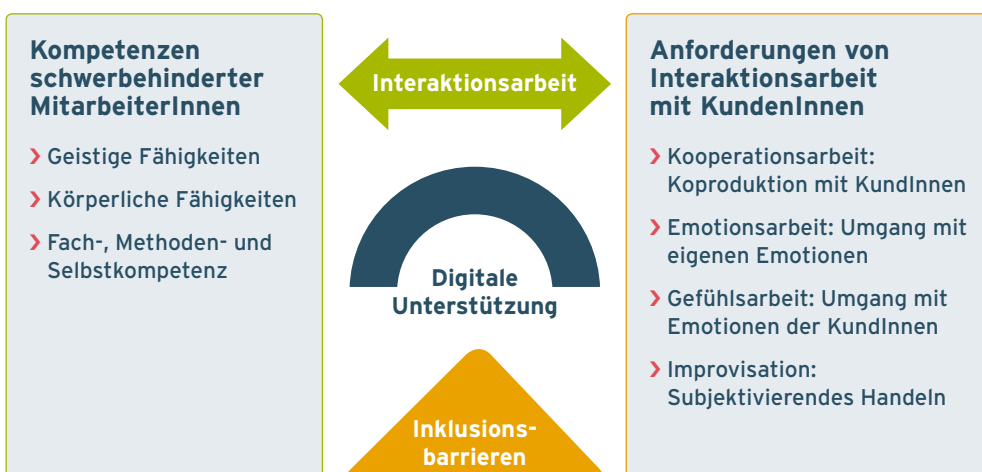
- › Wie muss die Arbeit mit KundInnen für Menschen mit Behinderung in Zukunft gestaltet werden?
- › Wie kann ein digitales Assistenzsystem die AuslieferungsfahrerInnen eines inklusiven Supermarktes bei der Bewältigung dieser besonderen Anforderungen unterstützen?

### Schon gewusst?

Durch das Angebot von Arbeits- und Betreuungsplätzen sowie vielfältigen Bildungsangeboten unterstützt die WEK ca. 400 Menschen mit Behinderung dabei, ein selbstbestimmtes Leben zu führen.

### Zentrale Botschaft:

Assistenzsysteme haben das Potenzial, Menschen mit Behinderung aus bisher getrennten Lebens- und Arbeitsbereichen in den direkten Kontakt mit Nichtbehinderten zu bringen und eine Welt ohne Barrieren zu ermöglichen.



# KILPaD - Kommunikation, Innovation und Lernen in der Produktionsorganisation unter Bedingungen agiler Digitalisierung



**Laufzeit:** 01.09.2019 bis 31.08.2022

**Koordinator:** Private Universität Witten/Herdecke; Herdecke gGmbH, Lehrstuhl für Kulturtheorie und Management

**Wissenschaftliche Partner:** FernUniversität in Hagen, Lehrgebiet Lebenslanges Lernen

**Praxis- und sonstige Partner:** HAHN Ruhrbotics GmbH, MultiProfil GmbH, nass magnet GmbH, sha GmbH, XENON Automation GmbH

**Anwendungsfelder:** Produktionsorganisation in kleinen und mittleren Unternehmen des produzierenden Gewerbes, z. B. in der Möbelindustrie oder im Anlagenbau

**Forschungs- und Entwicklungsmethodik:**

Teilnehmende Beobachtung, Shadowing, Interviews und Gruppendiskussionen unter dem Dach der dokumentarischen Methode dekonstruktiver Sozialforschung nach Bohnsack, Rückgriff auf Systemtheorie und Netzwerkforschung

**Angestrebte Produkte:** Digitalisierungszirkelkonzept, Leitfaden zur lernförderlichen Schnittstellengestaltung, Führungs-Tool, Leitlinien

**Schlagworte:** Kommunikation, Neuformierung, Schnittstellengestaltung, Innovations- und Verbesserungsfähigkeit, betriebliches Lernen

**Kontakt:** Nadine Diefenbach  
Universität Witten/Herdecke  
Alfred-Herrhausen-Straße 50, 58448 Witten  
Telefon 02302 926821  
E-Mail [nadine.diefenbach@uni-wh.de](mailto:nadine.diefenbach@uni-wh.de)

**Weblink:** [www.KILPaD.de](http://www.KILPaD.de)  
mit Podcast „Schnitt.stelle“

## Verständnis von Interaktionsarbeit

Interaktionsarbeit wird im Projekt als temporäre Abhängigkeit voneinander unabhängiger Systeme nach Luhmann betrachtet, beispielsweise zwischen Mensch und Maschine. Dieses stets temporäre Ereignis wird mit dem Begriff der Kommunikation gefasst. Damit können Fragen nach der Kommunikationsform - ihrer Medialität und Materialität - gestellt werden, ob sie analog oder digital stattfindet. Im Projekt wird somit die Veränderung der strukturellen Kopplung von verschiedenen Systemen in der Produktion fokussiert, die durch die Digitalisierung ausgelöst wird. Damit wird in den Blick gerückt, wie sich bestehende Schnittstellen verändern, verschwinden oder neu entstehen. Schnittstellen werden im Projekt als Interfacing nach Karafillidis verstanden, als Prozess der Sicherstellung des Zugriffs auf (technische) Kausalität durch Systeme, die kausal independent sind. Besondere Aufmerksamkeit gilt dabei dem für „soziotechnische“ Systeme noch nicht gelösten Problem der begrifflichen Beschreibung der Interaktion zwischen diskret-gesteuerten („digitalen“) und kontinuierlich-widerständigen („analogen“) Arbeitsbereichen.

## Motivation

Industrie 4.0 wird in verschiedenen Bereichen wie der Betriebswirtschaftslehre, den Ingenieurwissenschaften oder der Arbeitssoziologie unter verschiedenen Gesichtspunkten diskutiert. Fragen zur Neugestaltung der kommunikativen Abläufe zwischen Mensch, Maschine, Betrieb, Organisation und Markt kommen dabei jedoch oft zu kurz. Der Einzug digitaler Medien in die Produktionsorganisation läuft auf eine Neuformatierung von Mensch, Maschine und Betrieb hinaus,

» Wir sind schon wieder einen Schritt weiter. Unter „Digitalisierung“ versteht man Versuche, analog anfallende Daten in digitale Datenformate zu übersetzen sowie berechenbar und vorhersehbar zu machen. Unter „Post-Digitalisierung“ – interessanterweise ein Begriff, der in den Künsten aufgekommen ist – versteht man die Einbettung elektronischer Medien und digitaler Apparate in analoge Prozesse zwischen Mensch, Maschine, Betrieb, Wirtschaft und Gesellschaft. Dort, wo es knirscht, „Industrie 4.0“ will Schnittstellen zum Verschwinden bringen. Wir wollen wissen, um welche Schnittstellen es dabei geht. Wir stehen vor einem neuen Verständnis von Kommunikation. Die Maschinen haben das Wort, die Menschen aber auch.

Zitat eines Projektbeteiligten / Prof. Dr. Dirk Baecker

der die Kommunikationsverhältnisse in der Fertigung und die Eingriffs- sowie Gestaltungschancen der Beschäftigten beeinflusst. Das Projekt KILPaD untersucht die (Neu-) Gestaltung dieser kommunikativen Prozesse und die damit verbundenen Anforderungen an das betriebliche Lernen. Der Fokus liegt dabei auf der Exploration der Innovations- und Verbesserungsfähigkeit sowie der Lernförderlichkeit relevanter Schnittstellen und der dazugehörigen Systeme.

### Nutzen

Die Beobachtung der von der Digitalisierung betroffenen Schnittstellen(um)gestaltungen ermöglicht Aussagen darüber, wie in diesem Prozess Verbesserungen und Innovationen in der Produktion durch eine Schnittstellengestaltung gelingen kann.

Ziel dabei ist der Erhalt, die Erweiterung und die Reflexion der Fähigkeiten zur Innovation und zum Lernen an allen Schnittstellen, die durch die Praxispartner im Rahmen von Digitalisierungsvorhaben neugestaltet werden. Die an den Schnittstellen beteiligten Systeme sollen zukunftsorientiert aufgestellt, die kommunikative Verschränkung innovativ weiterentwickelt und die Potenziale der digitalen Technologie genutzt werden.

Im Ergebnis sollen ein interaktives Digitalisierungszirkelkonzept, ein Leitfaden zur lernförderlichen Schnittstellengestaltung, ein Führungs-Tool zur Integration digitaler Medien in Lern- und Arbeitsprozesse sowie Leitlinien

zur Aufstellung der Produktionsorganisation in Zeiten der Digitalisierung zur Verfügung gestellt werden.

### Forschungsfragen

- › In welchen Bereichen gestaltet der Mensch mit?
- › An welchen Stellen einer arbeitsteiligen, hierarchisch geordneten und horizontal wie lateral vernetzten Organisation treten durch die Digitalisierung Innovationschancen auf?
- › Welche Innovationschancen und Lernprozesse können von Facharbeitskräften, MeisterInnen, vom Management, GeschäftsführerInnen sowie Leitungen unterschiedlich wahrgenommen und durchgesetzt werden?
- › Wie muss eine soziologische Theorie der Digitalisierung in der Produktion mit dem Blick auf die Varianz der Phänomene der Digitalisierung aussehen?

### Schon gewusst?

Die Universität Witten/Herdecke nahm 1983 ihren Lehrbetrieb auf und stellte damit die erste private Universität in Deutschland dar.

### Zentrale Botschaft:

Durch die Digitalisierung kommt es zur Neugestaltung kommunikativer Abläufe an verschiedenen Schnittstellen der Produktionsorganisation. Die Restriktionen sowie die Freiheitsgrade der Neugestaltungen müssen verstanden werden, damit die Produktion im wahren Sinne des Wortes „gut“ digitalisiert werden kann.

# KomIn - Kompetenzorientierte Interaktionsarbeit in der Pflege



**Laufzeit:** 01.05.2020 bis 30.04.2023

**Koordinator:** Pädagogische Hochschule Freiburg, Institut für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Professur für Pflege-/Gesundheitswissenschaft und ihre Didaktiken

**Wissenschaftliche Partner:** BiG-Bildungsinstitut im Gesundheitswesen gGmbH

**Praxis- und sonstige Partner:** Altenpflegezentren Main-Kinzig-Kreis gGmbH, APH Altenpflegeheime der Stadt Wuppertal, die pflegezentrale Kranken- und Altenpflege GmbH

**Anwendungsfelder:** Altenpflege, Pflege von jungen Pflegebedürftigen, diversitätssensible Pflege

**Forschungs- und Entwicklungsmethodik:** Triangulation aus qualitativen und quantitativen Forschungstools: z. B. standardisierte Fragebogen, problemzentrierte Interviews, teilnehmende Beobachtung und Gruppendiskussion. Einsatz eines audiogestützten Lern- und Arbeitstagebuchs (App). Grundsätzlich wird eine abduktive Forschungslogik verfolgt.

**Angestrebte Produkte:** Kompetenzarchitektur-App, Blended Learning Schulungskonzept, Personalentwicklungstools

**Schlagworte:** Individuelle und kollektive Kompetenzentwicklung, Professionalisierung, digitalgestützte Pflegearbeit, Beruflichkeit im Kontext von Interaktionsarbeit

**Kontakt:** Prof. Dr. Stefanie Hiestand  
Pädagogische Hochschule Freiburg  
Kunzenweg 21  
79117 Freiburg  
Telefon 0761 6820760  
E-Mail stefanie.hiestand@ph-freiburg.de

## Verständnis von Interaktionsarbeit

Im Projekt KomIn wird Interaktionsarbeit als direkte Mensch-Mensch-Interaktion abgegrenzt. Interaktionsarbeit in der Pflege begründet sich vor allem in der Herstellung einer Kooperationsbeziehung zwischen Pflegebedürftigen und Pflegekraft sowie dem reflexiven Umgang mit den eigenen und den Gefühlen des Gegenübers. Zentral ist dabei eine umfangreiche berufliche Handlungskompetenz, die es ermöglicht, reflexiv mit Ambiguitäten, Emotionen sowie begrenzten beruflichen Strukturen und Ressourcen umgehen zu können.

## Motivation

Die Arbeit in der Pflege wird immer komplexer: Neben umfangreichen Dokumentationspflichten oder dem verstärkten Einsatz digitaler Arbeitsmittel stellt auch die steigende Heterogenität der Pflegebedürftigen eine Herausforderung für Pflegekräfte dar. Fachwissen und Qualifikationen allein genügen nicht mehr, es ist ein ganzes Set an Schlüsselkompetenzen wie z. B. Entscheidungs- und Delegationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Ausdauer, Flexibilität und Team- und Kommunikationsfähigkeit nötig. Mithilfe dieser Kompetenzen kann das Pflegepersonal komplexe Arbeit effektiv planen, Interaktionsarbeit in der Pflege neu gestalten sowie die individuelle Work-Life-Balance aufrechterhalten. Zudem gibt es bisher kaum Untersuchungen dazu, wie Interaktionsarbeit in der Pflege kompetenzförderlich gestaltet werden kann.

## Nutzen

KomIn will die Voraussetzungen für eine digital basierte lern- und selbstwirksamkeitsfördernde Arbeit in der Altenpflege identifizieren und eine kompetenzförderliche

» Die aktuelle Situation (Covid-19) zeigt, welche Schlüsselfunktion die Digitalisierung in der Altenpflege einnimmt, z.B. beim Kontakt zwischen Angehörigen und Pflegebedürftigen. Aber auch, wie wichtig eine ausgeprägte berufliche Haltung und die Kompetenzen jedes einzelnen Beschäftigten sind – ob man z.B. gelassen in solchen schwierigen und belastenden Situationen ist. Manche Pflegekräfte fühlen sich durch die Digitalisierung bedroht, also in ihrer Haltung als Pflegekraft angegriffen. Daher freuen wir uns sehr auf das Projekt KomIn, in dem nicht nur auf Digitalisierung, sondern auch auf Kompetenzentwicklung und berufliche Haltung geschaut wird.

Zitat eines Projektbeteiligten / Dieter Bien

Interaktionsarbeit gestalten. Untersucht wird die Wechselwirkung zwischen Interaktionsarbeit, Digitalisierungsprozessen und individueller/kollektiver Handlungskompetenz und Beruflichkeit von AltenpflegerInnen. Dafür werden digitale Instrumente zur Kompetenzentwicklung entworfen und mit neuen Ansätzen des Lernens verknüpft. Basierend auf einer Analyse konkreter Arbeitsabläufe und betrieblicher Prozesse werden Kompetenzbedarfe identifiziert. Im Ergebnis soll eine Kompetenzarchitektur-App entstehen, die einen Kompetenz-Soll-Ist-Abgleich auf individueller sowie auf Team- und Organisationsebene ermöglicht. Daneben wird ein webbasiertes Blended Learning Schulungskonzept für das betriebliche Aus- und Weiterbildungspersonal entwickelt und Faktoren für eine kompetenzförderliche Arbeitsgestaltung eruiert.

### Forschungsfragen

- › Welche individuellen und kollektiven (Schlüssel-)Kompetenzen sind für die zukünftige, diversitätssensible Interaktionsarbeit in der Altenpflege zentral?
- › Wie wirkt sich die Digitalisierung auf die Interaktionsarbeit in der Altenpflege aus und wie können digitale Arbeitstools zur Kompetenzentwicklung beitragen?
- › Inwiefern verändern sich die berufliche Haltung und die Beruflichkeit im Kontext von Digitalisierung und Interaktionsarbeit?
- › Wie kann eine Kompetenzentwicklung in der Altenpflege stattfinden, welche die digitale Transformation und die Interaktionsarbeit miteinander verknüpft? Welche förderlichen und hinderlichen Faktoren lassen sich diesbezüglich identifizieren?

### Zentrale Botschaft:

Mit dem Projekt KomIn sollen die im Zeitalter der Digitalisierung notwendigen Kompetenzen für die Interaktionsarbeit in der Pflege untersucht und digitale Instrumente zur Kompetenzentwicklung ausgearbeitet werden.



# teamIn - Digitale Führung und Technologien für die Teaminteraktion von morgen



**Laufzeit:** 01.01.2020 bis 31.12.2022

**Koordinator:** Leibniz Universität Hannover, Institut für Fabrikanlagen und Logistik

**Wissenschaftliche Partner:** Karlsruher Institut für Technologie, Institut für angewandte Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung und Institut für Produktionstechnik

**Praxis- und sonstige Partner:** AUCOTEAM GmbH, HR Puls GmbH, OWN GmbH, Sartorius Lab Instruments GmbH & Co KG, vitero GmbH, YOUSE GmbH

**Anwendungsfelder:** Unternehmen verschiedener Branchen und Größen

**Forschungs- und Entwicklungsmethodik:** Mixed-Methods-Ansatz mit quantitativer Befragung von Mitarbeitenden und Führungskräften, qualitative Interviews und partizipative Workshopformate, User-Centered Design

**Angestrebte Produkte:** Führungsleitbild, Rollen- und Kompetenzprofile, Instrument zur Personaleinsatzplanung, Werkzeuge für digitales Shopfloor Management

**Schlagworte:** Digitale Führungsinstrumente, Formen der Teamkommunikation und -interaktion, Kompetenz, Kundenorientierung, Transformationsprozess

**Kontakt:** Holger Möhwald  
Möhwald Unternehmensberatung  
Neidenburger Weg 1  
37083 Göttingen  
Telefon 0172 5664804  
E-Mail [kontakt@moehwald-unternehmensberatung.de](mailto:kontakt@moehwald-unternehmensberatung.de)

**Weblink:** [www.teamin-projekt.de](http://www.teamin-projekt.de)

## Verständnis von Interaktionsarbeit

Das Projekt teamIn versteht unter Interaktionsarbeit nicht nur die direkte Interaktion zwischen Mensch und Mensch, sondern auch zwischen Mensch und Maschine.

## Motivation

Die Bemühungen in Forschung und Praxis im Kontext von Industrie 4.0 in den letzten Jahren zielen meist auf die Entwicklung und Einführung neuer digitaler Werkzeuge zur Optimierung der Wertschöpfungsketten in den Unternehmen ab. Das Forschungsprojekt teamIn fokussiert die menschbezogene Wandlungsfähigkeit. Um die Volatilität der Märkte und sich ständig ändernde Anforderungen von KundInnen beherrschen zu können, werden Mitarbeitende zukünftig nicht nur flexibler arbeiten, sondern auch häufiger Entscheidungen mit größerer Tragweite treffen müssen als in der Vergangenheit. Hierfür sind neben der Entwicklung der entsprechenden Kompetenzen bei den Beschäftigten auch Eingriffe in die bestehenden Gefüge von Organisationen notwendig, da diese sich häufig noch an traditionellen und starren Denkmustern orientieren. Strukturen, Arbeitsweisen und Führungsstile müssen überdacht werden. In Zeiten ständiger Veränderung sind diese nicht mehr in der Lage, eine effektive Führung der Mitarbeitenden zu ermöglichen. Es bedarf neuer Ansätze zur Gestaltung von Führungssystemen, die die Führungskraft in die Lage versetzen, die Mitarbeitenden unter sich ständig verändernden Rahmenbedingungen situativ zu führen, zu motivieren und sich der Geschwindigkeit der technologischen Entwicklung anzupassen.

## » Digitale Führungsinstrumente erleichtern der Führungskraft die tägliche Arbeit und ermöglichen ihr eine neue Rolle: Führungskraft als Coach.

Zitat eines Projektbeteiligten / Dr. Volker Große-Heitmeyer

### Nutzen

Das Forschungsprojekt teamIn verfolgt das Ziel, ein Leitbild für die digital unterstützte Führungsorganisation und die soziale Interaktion im Unternehmen von morgen zu entwickeln. Das Leitbild gibt praktische Hinweise zur Entwicklung, der Auswahl und dem Einsatz von digitalen Führungs- und Kommunikationsinstrumenten, sowie zur Gestaltung von modernen Führungssystemen. Dabei wird auch auf die Veränderung von Rollen und Kompetenzanforderungen an die Mitarbeitenden und Führungskräfte infolge der Veränderungen eingegangen. Durch die Entwicklung von Führungs- und Interaktionsinstrumenten soll eine schnellere, effizientere und transparentere Kooperation und Interaktion zwischen Mitarbeitenden im Team, Abteilungen und verschiedenen Hierarchiestufen ermöglicht werden. Alle Beteiligten haben durch das Leitbild ein gemeinsames Verständnis von Interaktion und Führung und können aktiv die Führungskultur gestalten. Zur Umsetzung des Leitbildes wird eine Roadmap sowie ein Konzept zur Kompetenzentwicklung bereitgestellt, um den Transformationsprozess zu unterstützen. Da sich eine innovative und effiziente Führungsorganisation ebenso positiv auf die Kundenorientierung des Unternehmens auswirkt, können die steigenden und vor allem individualisierten Kundenwünsche schneller, flexibler und zufriedenstellender umgesetzt werden.

### Forschungsfragen

- › Wie kann das Führungssystem an die Herausforderungen der Digitalisierung angepasst werden?
- › Welche digitalen Führungsinstrumente können eine schnellere, effizientere und transparentere Kooperation und Interaktion fördern?
- › Wie kann ein neues Führungsleitbild den individualisierten und steigenden Kundenwünschen gerecht werden?

### Schon gewusst?

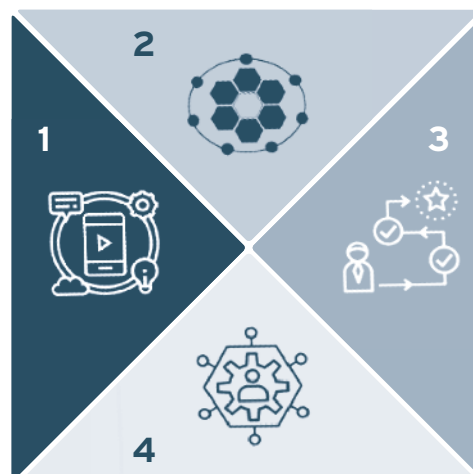
Bei 73 Prozent der 2019 befragten deutschen Unternehmen ist die Fehlerkultur nicht im Sinne der Agilen und Lean Konzepte ausgeprägt (Staufen AG 2020 - Studie: Arbeitsplatz im Fokus, S. 19).

### Zentrale Botschaft:

Durch den Einsatz digitaler Methoden und Instrumente in der Führungsorganisation soll die innerbetriebliche Kommunikation und Interaktion verbessert werden. In der Folge kann auch den steigenden und individuellen Kundenwünschen besser begegnet werden.

### Projektziel:

Leitbild guter Führung und sozialer Interaktion in der digitalisierten Arbeitswelt



### Teilziel 1:

Entwicklung digitaler Führungsinstrumente

### Teilziel 2:

Gestaltung moderner Führungssysteme

### Teilziel 3:

Analyse der Auswirkungen auf Rollenbilder und Kompetenzanforderungen

### Teilziel 4:

Entwicklung eines Transformationsprozesses

## 5

# Ausgewählte Literaturhinweise zur Interaktionsarbeit

Badura, Bernhard (1990). Interaktionsstress. Zum Problem der Gefühlsregulierung in der modernen Gesellschaft. *Zeitschrift für Soziologie* 19 (5), 317-328.

Bélanger, Jacques / Edwards, Paul (2013). The nature of front-line service work: distinctive features and continuity in the employment relationship. *Work, Employment and Society* 27 (3), 433-450.

Bieber, Daniel / Geiger, Manfred (2014). Personenbezogene Dienstleistungen im Kontext komplexer Wertschöpfung. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden.

Birken, Thomas / Dunkel, Wolfgang (2013). Dienstleistungsforschung und Dienstleistungspolitik. Eine Bestandsaufnahme internationaler Literatur zu service science und service work. Düsseldorf, Hans Böckler Stiftung.

Böhle, Fritz / Glaser, Jürgen (2006). Arbeit in der Interaktion-Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.

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

Büssing, André / Glaser, Jürgen (1999). Interaktionsarbeit. Konzept und Methode der Erfassung im Krankenhaus. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 53 (3), 164-173.

DGB-Index Gute Arbeit (2018). DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2018. Mit dem Themenschwerpunkt Interaktionsarbeit. Berlin, Institut DGB-Index Gute Arbeit.

Du Gay, Paul / Salaman, Graeme (1992). The Cult[ure] of the Customer. *Journal of Management Studies* 29 (5), 615-633.

Dunkel, Wolfgang / Wehrich, Margit (Hrsg.) (2012). *Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen*. Wiesbaden, Springer VS.

Dunkel, Wolfgang / Wehrich, Margit (2018). Arbeit als Interaktion. In: Fritz Böhle / Günther Voß / Günter Wachtler (Hrsg.) *Handbuch Arbeitssoziologie. Band 1: Arbeit, Strukturen und Prozesse* (2. Auflage). Wiesbaden, Springer, 201-230.

Ernst, Gerhard / Kopp, Ilona (2014). Interaktionsarbeit als zentrales Element der Dienstleistungsinnovation. In: Lothar Schröder / Hans-Jürgen Urban (Hrsg.) *Gute Arbeit*. Frankfurt/Main, Bund-Verlag, 338-348.

Goffman, Erving (1956). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Edinburgh, University of Edinburgh Social Science Research Centre.



- Goffman, Erving (1983). *The Interaction Order: American Sociological Association, 1982 Presidential Address*. *American Sociological Review* 48 (1), 1-17.
- Gross, Peter / Badura, Bernhard (1977). Sozialpolitik und soziale Dienste: Entwurf einer Theorie personenbezogener Dienstleistungen. In: Christian Ferber / Franz-Xaver Kaufmann (Hrsg.). *Soziologie und Sozialpolitik*. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 361-385.
- Groth, Markus / Grandey, Alicia (2012). From bad to worse. *Organizational Psychology Review* 2 (3), 208-233.
- Hacker, Winfried (2009). *Arbeitsgegenstand Mensch: Psychologie dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit*. Ein Lehrbuch. Lengerich, Pabst Science Publishers.
- Hochschild, Arlie Russel (1983). *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, UC Press.
- Korczynski, Marek (2002). *Human Resource Management in Services Work*. Palgrave Publishing: New York.
- Korczynski, Marek (2013). The customer in the sociology of work: different ways of going beyond the management-worker dyad. *Work, Employment and Society* 27 (6), 1-7.
- Korczynski, Marek (2009). The Mystery Customer: Continuing Absences in the Sociology of Service Work. *Sociology* 43(5), 952-967.
- Korczynski, Marek / Ott, Ursula (2005). Sales Work under Marketization: The Social Relations of the Cash Nexus? *Organization Studies* 26 (5), 707-728.
- Leidner, Robin (1993). *Fast Food, Fast Talk. service work and the routinization of everyday life*. Berkeley and Los Angeles, California, University of California Press.
- Llewellyn, Nick / Hindmarsh, Jon (2013). The order problem: Inference and interaction in interactive service work. *Human Relations* 66 (11), 1401-1426.
- Lopez, Steven Henry (2006). Emotional Labor and Organized Emotional Care. *Work and Occupations* 33 (2), 133-160.
- Lopez, Steven Henry (2010). Workers, Managers, and Customers. *Work and Occupations* 37 (3), 251-271.
- Macdonald, Cameron / Korczynski, Marek (2009). *Service work. Critical perspectives*. New York, NY, Routledge.
- Morris, J. Andrew / Feldman, Daniel C. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *The Academy of Management Review* 21 (4), 986-1010.
- Nerdinger, Friedemann W. (2011). *Psychologie der Dienstleistung*. Göttingen, Hogrefe.
- Schöllgen, Ina / Schulz, Anika (2016). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Emotionsarbeit*. Dortmund, Berlin, Dresden, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Tisch, Anita / Beermann, Beate / Wünnemann, Louisa / Windel, Armin (2020). *Interaktionsarbeit: Herausforderung für die arbeitswissenschaftliche Forschung*. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 74 (1), 44-51.
- Tombeil, Anne-Sophie / Ganz, Walter (2013). *Dienstleistungsforschung - Trends, Themen, Entwicklungen aus internationaler Perspektive*. Stuttgart, Fraunhofer Verlag.
- ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit (Hrsg.) (2018). *Gestaltungskonzepte und Forschungsbedarf. Arbeit mit Menschen - Interaktionsarbeit humanisieren, Bd. 1*. Frankfurt/Main, Bund-Verlag.

## Impressum

### Herausgeber

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)  
 Friedrich-Henkel-Weg 1-25, 44149 Dortmund  
 Telefon 0231 9071-2071  
 Telefax 0231 9071-2070  
 E-Mail [inwige@baua.bund.de](mailto:inwige@baua.bund.de)  
 Internet [www.interaktionsarbeit.de](http://www.interaktionsarbeit.de)

Diese Veröffentlichung ist ein Ergebnis des Projektes Interaktionsarbeit: Wirkungen und Gestaltung des technologischen Wandels (InWiGe). Das Forschungs- und Entwicklungsprojekt InWiGe wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ (Förderkennzeichen O2L18A000 und O2L18A001) vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut.

**AutorInnenteam** (in alphabetischer Reihenfolge): Dr. Nadja Dörflinger, Amelie Ellerkamp, Kora Klingen, Michael Niehaus, Jonas Wehrmann, Louisa Wünnemann (BAuA); Markus Holler, Daniela Schneider (INIFES)

**Gestaltung:** eckedesign GmbH, Berlin

**Herstellung:** Bonifatius GmbH, Paderborn

**Bildnachweise:** Titel: IStockphoto/shapecharge, S.3: BMBF / Laurence Chaperon, S.5: IStockphoto/Dekdojjaidee, S.6: IStockphoto/industryview, S.9: IStockphoto/Rawpixel, S.10: IStockphoto/sturti, S.12: IStockphoto/LSOphoto, S.13: IStockphoto/super, S.14: IStockphoto/jacoblund, S.17: unter Verwendung von Icons von 123RF/SergeyLeonov und ponswan, S.19: IStockphoto/Panama7, S.21: IStockphoto/fotografixx, S.29: IStockphoto/FredFroese, S.53: IStockphoto/stocknroll, die Rechte aller weiteren Fotos und Abbildungen auf den Seiten der Projektvorstellungen liegen bei den jeweiligen AutorInnen.

Dortmund, 2020

ISBN 978-3-88261-295-0

In dieser Broschüre wird eine geschlechtergerechte Sprache verwendet. Dort, wo dies nicht möglich ist oder die Lesbarkeit eingeschränkt würde, gelten die personenbezogenen Bezeichnungen für beide Geschlechter.

Die Inhalte der Publikation wurden mit größter Sorgfalt erstellt und entsprechen dem aktuellen Stand der Wissenschaft. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte übernimmt die BAuA keine Gewähr.

Nachdruck und sonstige Wiedergabe sowie Veröffentlichung, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Alle in dem Projektatlas vorgestellten Forschungsvorhaben werden im Förderschwerpunkt „Arbeiten an und mit Menschen“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) durchgeführt. Der Förderschwerpunkt wird durch das Meta-Projekt InWiGe begleitet. Die Verantwortung für die Inhalte der einzelnen Projektdarstellungen liegt bei den jeweiligen Autorinnen und Autoren. Unser Dank gebührt allen Mitwirkenden.



inter  
aktions  
arbeit  
**gestalten**

