

# Die Psyche des Menschen als Arbeitsmittel und Arbeitsgegenstand in der Dienstleistungsgesellschaft

Peter Hoffmann

77. Treffpunkt SVP-Aktuell

AK-Wien

15. Juni 2022

# Warum das Thema ?

- Die längste Zeit stand die körperliche Belastung und (Fehl-) Beanspruchung des Menschen durch die Arbeit und die damit verbundenen gesundheitlichen Auswirkungen im Mittelpunkt des AN-Schutzes.
- Das Wesen der Arbeit und damit die Belastungen und Beanspruchungen des Menschen durch die Arbeit haben sich verändert; von der körperlichen hin zur psychischen Belastung und Beanspruchung.
- Die technischen Umwälzungen in der Arbeitswelt durch IT, AI und Robotik führen dazu, dass immer stärker auf deren Wirksamkeit und Effektivität und Effizienz und Sicherheit geachtet wird, und weniger darauf, inwieweit sie den Mensch bei der Arbeit unterstützen oder ihn/sie zum /zur „Getriebenen“ bzw. ihn/sie ersetzbar machen.
- Damit droht der Mensch mit seinen Bedürfnissen und seinen Fähig- und Fertigkeiten, mit seinem Wissen und seinen Erfahrungen in eine unsichere und instabile Position in der Arbeitswelt gedrängt zu werden, mit den damit verbundenen negativen sozialen, gesundheitlichen und wirtschaftlichen Folgen.
- **Bei all diesen Entwicklungen ist es umso wichtiger, den Charakter der sich veränderten und neuen Arbeitswelt genau anzusehen und dabei immer wieder den menschlichen Anteil (Psyche und Körper) an dieser Arbeit hervor zu heben und zu betonen.**

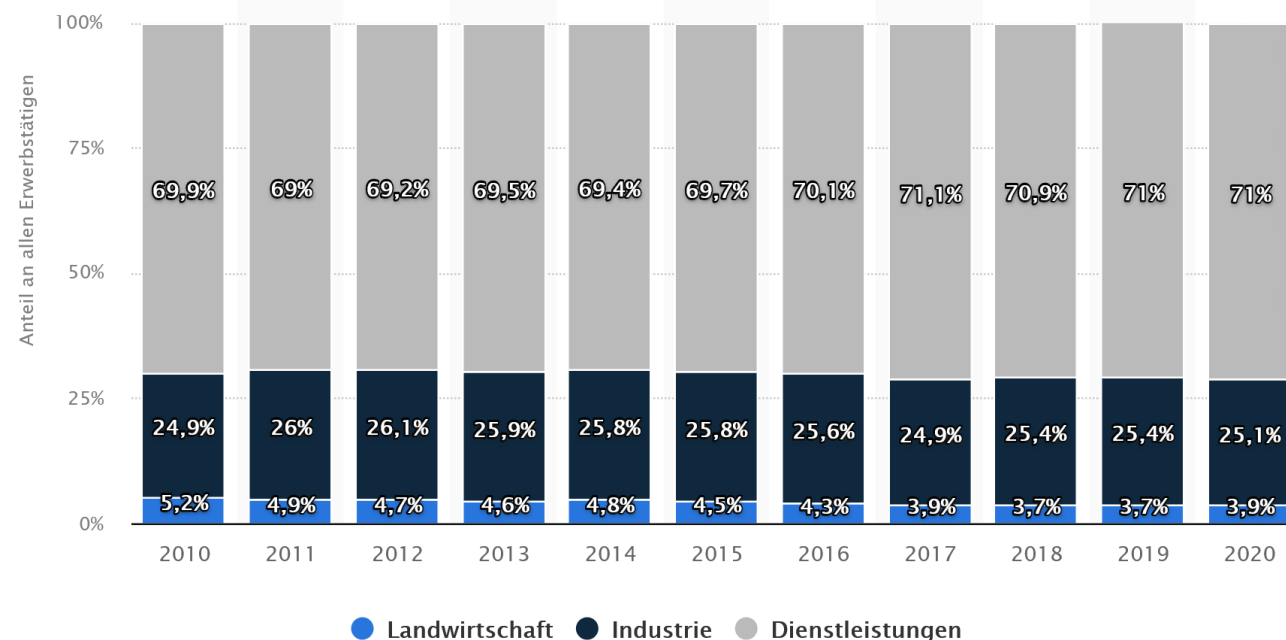
## Verteilung der Erwerbstätigen in Österreich nach Wirtschaftssectoren von 2010 bis 2020

Quelle: Statista 2022

*Die Dienstleistungsbranche ist der mit Abstand größte Wirtschaftssector in Österreich. Die **Bruttowertschöpfung des Dienstleistungssektors lag im Jahr 2019 bei 249,36 Milliarden Euro, das entsprach einem Anteil an der österreichischen Gesamtwertschöpfung von 70 Prozent.** Zum Vergleich: der industrielle Sektor steuerte 102,52 Milliarden Euro bzw. 28,8 Prozent bei. **Mit 71 Prozent war der größte Anteil der Erwerbstätigen in Österreich im Jahr 2019 ebenfalls im Dienstleistungssektor tätig.***

Veröffentlicht von Martin Mohr, 24.01.2022,

Statista



# Dienstleistungsarbeit

# Dienstleistungsarbeit

Löst Probleme

und

erfüllt/bedient Bedürfnisse

# Dienstleistung

- **Dienstleistungen sind ein materiell nicht greifbares Gut.**
- **Bei der Dienstleistungsarbeit geht es um die komplexe, auch Emotionen und Gefühle integrierende psychische Regulation von Erwerbsarbeitsprozessen an bzw. mit Personen als Subjekten ihres Verhaltens in einer Klientenposition.**
- **Uno-actu-Prinzip: Produktions- und Konsumtionsprozess fallen räumlich und zeitlich zusammen, wobei der Kunde an der Erstellung der Leistung mehr oder weniger beteiligt ist.**
- **Gelingt es dem Dienstleistungsgeber, die Emotionen und Gefühle des Dienstleistungsnehmers in seinem Sinne zu beeinflussen, dann kontrolliert er die Beziehung und kann seine Tätigkeit einfacher bewältigen.**
- **Daher bildet Gefühlsarbeit einen zentralen Bestandteil der Tätigkeit von DienstleistungsgeberInnen.**

# Dienstleistung und psychische Regulation

„Emotionsarbeit betrifft eine spezifische Form von **Arbeitsanforderungen**, die darin besteht, bei anderen Menschen (z.B. KundInnen, PatientInnen) positive Gefühlszustände zu bewirken oder zu erhalten. Diese Anforderung gehört zu den zentralen Merkmalen personenbezogener Dienstleistungen. Um solche positiven Emotionen bei anderen auszulösen oder aufrecht zu erhalten, müssen derartige Dienstleistungen erbringende Personen selbst positive Gefühle zeigen. **Entspricht die eigene emotionale Situation dieser Anforderung nicht, ist also zur angemessenen Aufgabenerfüllung eine verstärkte Emotionsregulation erforderlich**, so kann daraus eine erhebliche Belastung resultieren.“

(Hochschild; In: Ulich, 2005, Arbeitspsychologie, S.535, vdf)

# Emotionsarbeit und Gefühlsarbeit

**Emotionsarbeit:** Managen der Gefühle der  
Dienstleistungserbringer\*innen (Aktor)

**Gefühlsarbeit:** Beeinflussung der Gefühle der KlientInnen.  
Dienstleistungsnehmer\*innen



# Gefühlsarbeit und Burnout

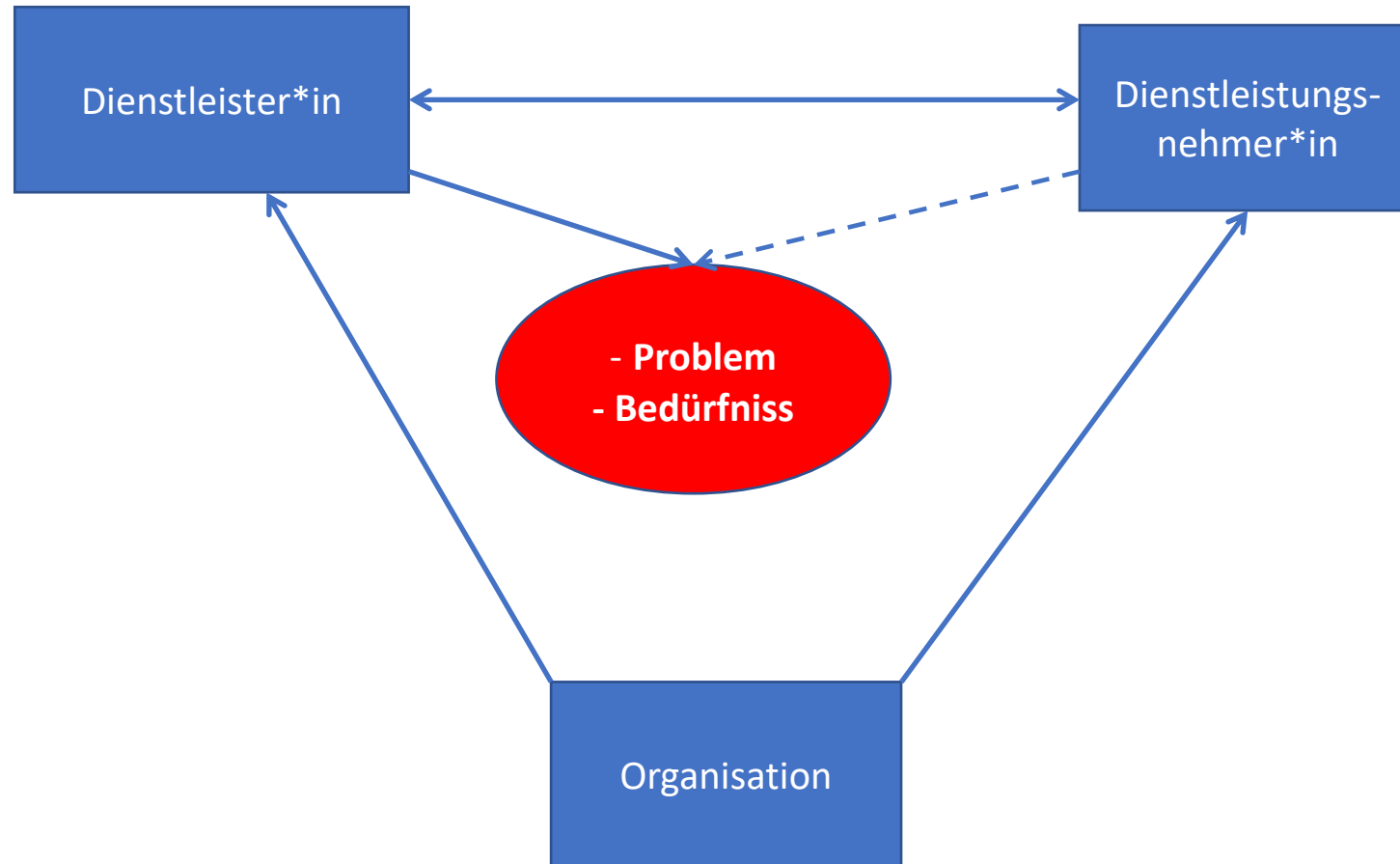
Gefühlsarbeit, von deren Wert der Beschäftigte überzeugt ist, kann emotionale Erschöpfung verhindern.

Nur wer gegen seinen Willen bzw. gegen seine Überzeugung Gefühlsarbeit leisten muss, wird darunter leiden.

Quelle: Nerdinger und Röper (1999). Untersuchung an 293 Pflegekräften eines Krankenhauses der Allgemeinversorgung. (Arbeits- und Organisationspsychologie, Springer, 2008)

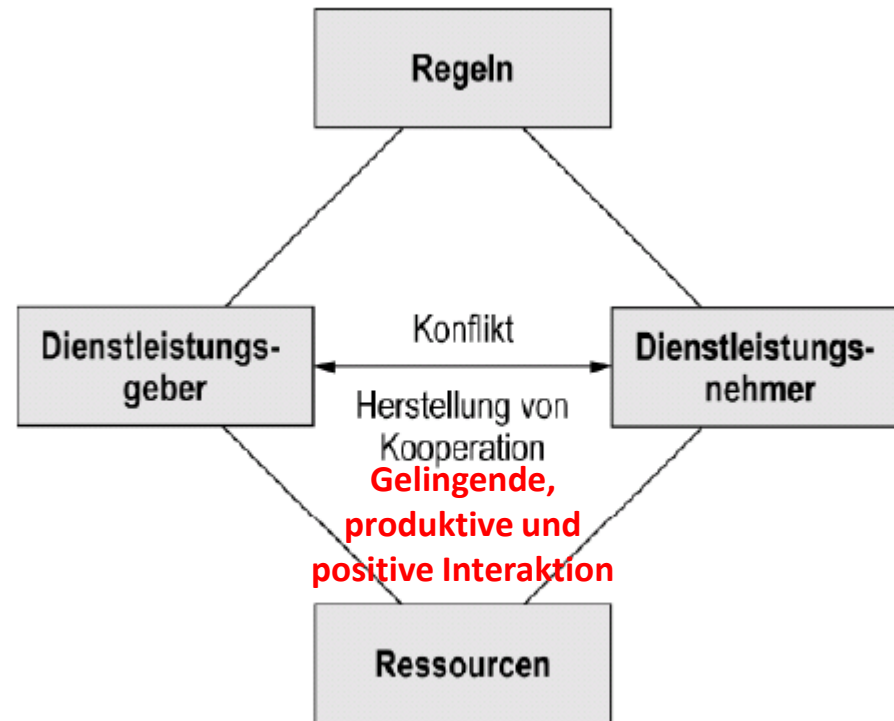
# Dienstleistungstriade

Nerdinger, 1994



# Kooperation und Konkurrenz in der Dienstleistung

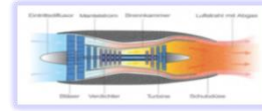
(Dunkel & Rieder, 2004)



## Dienstleistungsarbeit als dialogisch-interaktive Arbeitstätigkeit

In der **dialogisch-interaktiven Arbeitstätigkeit** ist der **Arbeitsgegenstand eine Person**, die **sozialen, psychischen und biologischen Gesetzmäßigkeiten** unterliegen. (Hacker, 2009)

Die **Psyche** des Dienstleisters ist im Dienstleistungsprozess dessen **Arbeitsmittel**, die Psyche des Dienstleistungsempfängers ist gleichzeitig sein **Arbeitsgegenstand**.



Arbeitsmittel Psyche

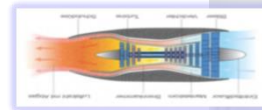
Mensch als  
Dienstleisterin



Arbeitsmittel Körper



Koproduktion  
Gelingende,  
produktive,  
positive Interaktion

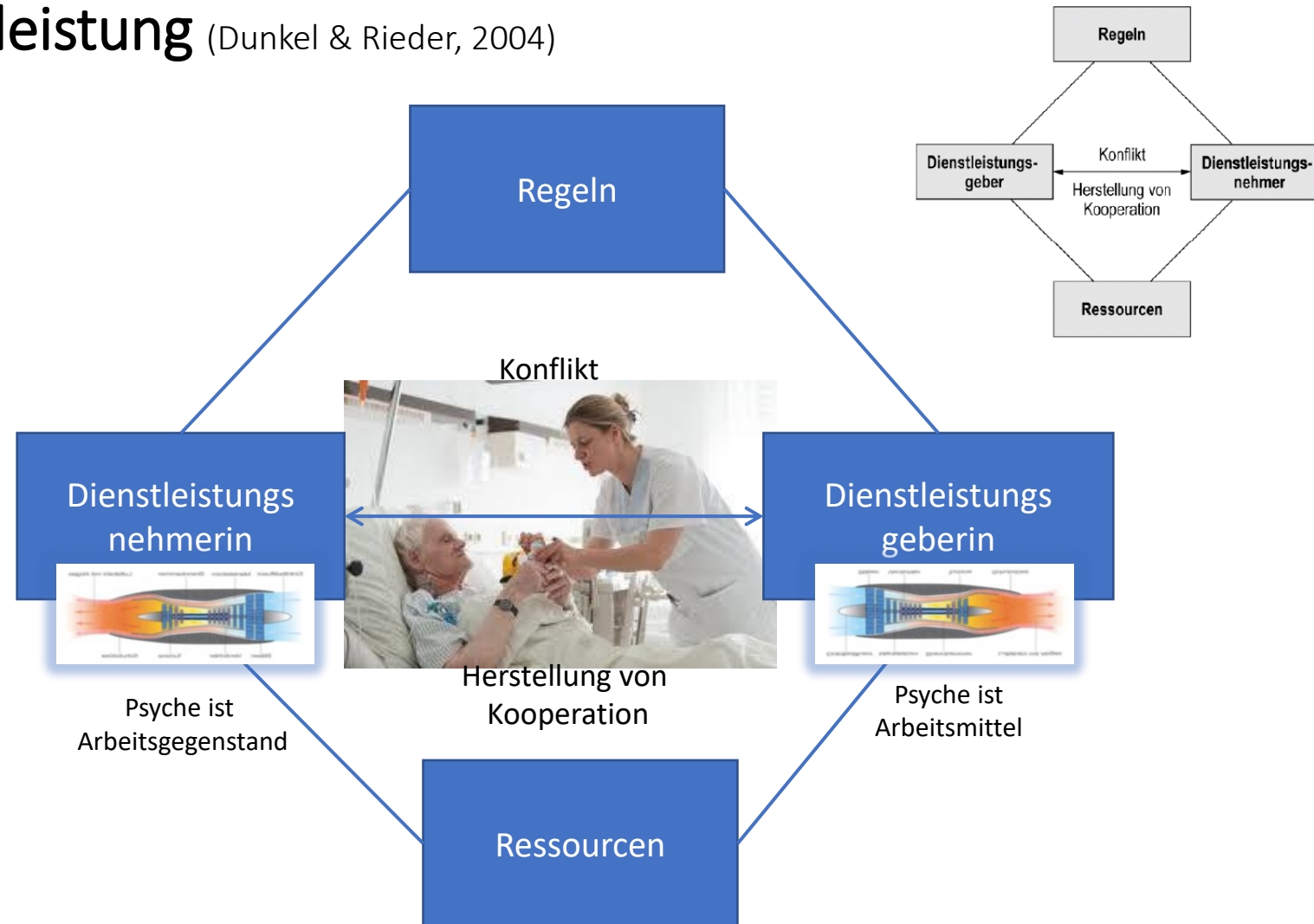


Arbeitsgegenstand  
Psyche

Mensch als  
Dienstleistungsnehmerin/  
-empfängerin

Arbeitsgegenstand  
Körper

# Kooperation und Konkurrenz in der Dienstleistung (Dunkel & Rieder, 2004)



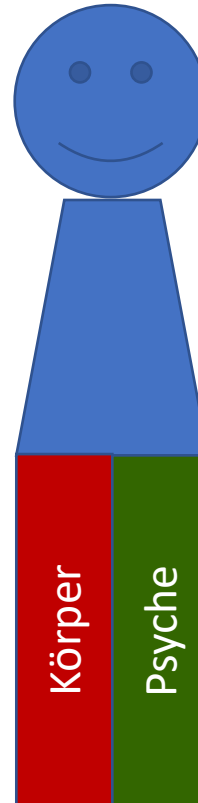
Psyche als Arbeitsmittel  
im Kontext von Handlungsregulation  
im Arbeitsprozess



# Was ist die Psyche ?

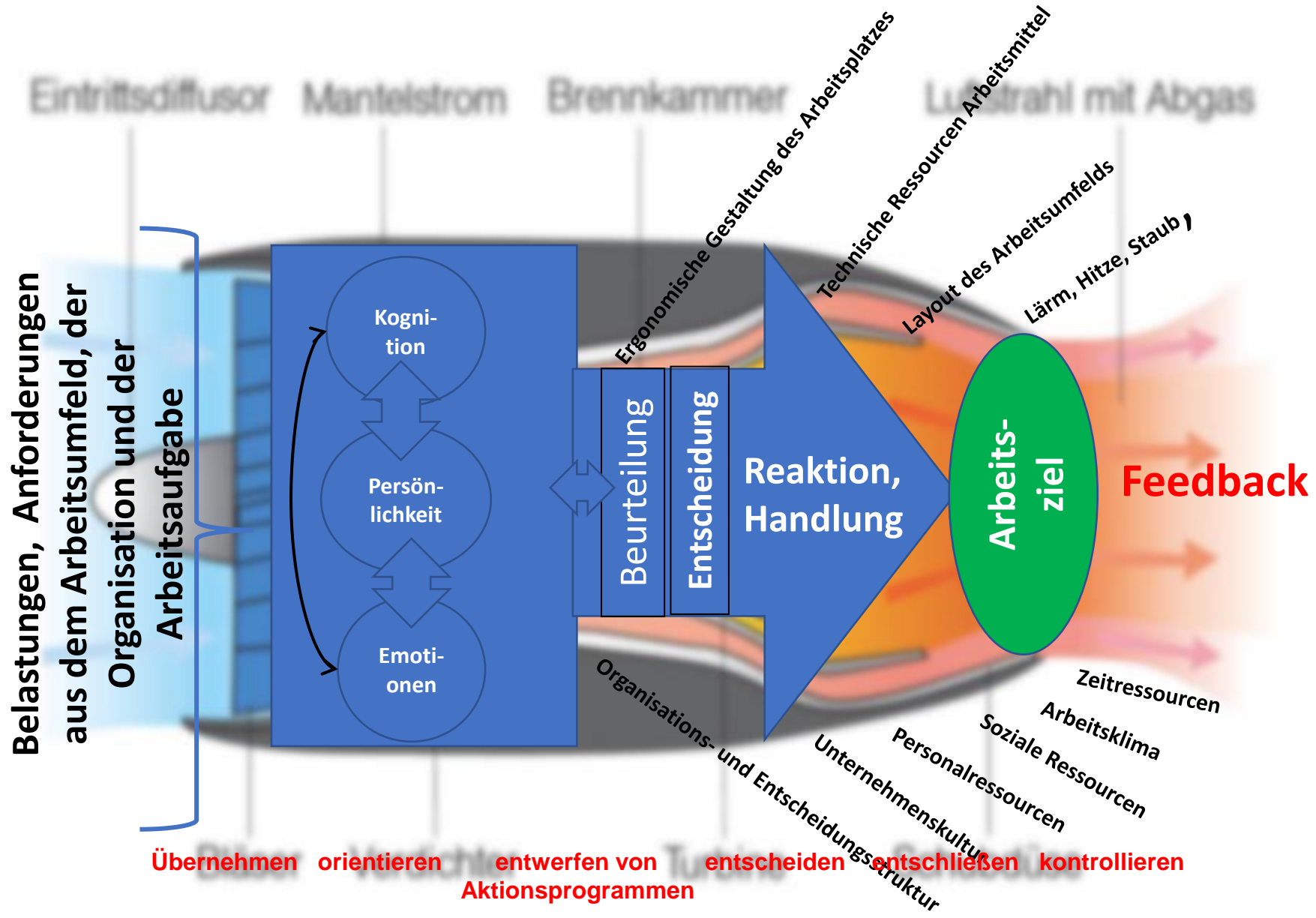
Sie ist Bestandteil des  
kybernetischen Systems Mensch

- Bewegungs- und Stützapparat
- Verdauungssystem
- Herz-Kreislaufsystem
- .....
- .....



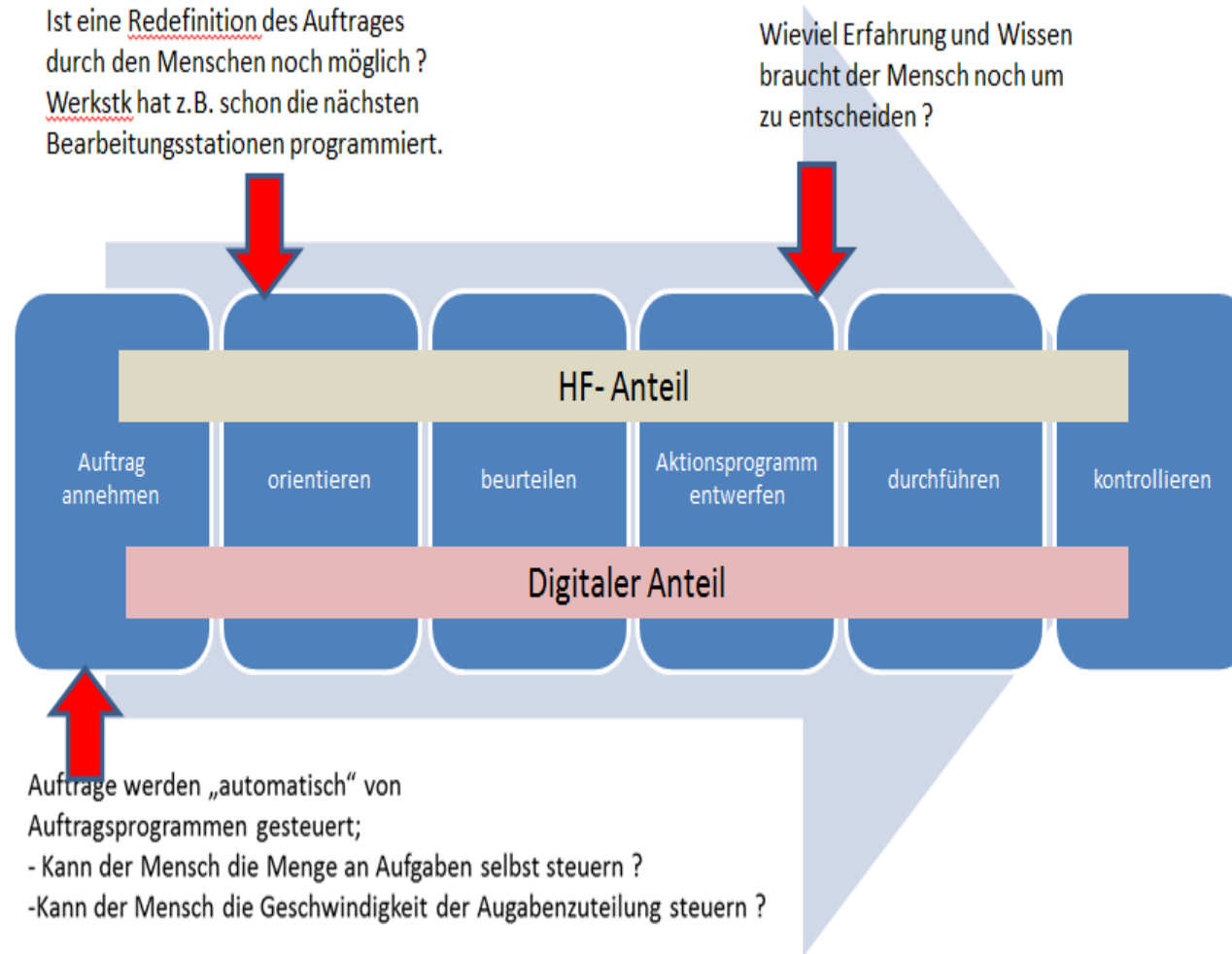
# Die drei Säulen des „Psychischen Apparates“ („Arbeitsmittel“ bzw. „Arbeitsgegenstand“)





**Psychische Tätigkeitsregulation mit kybernetischem Systemcharakter**

# Digitale und Human Factors Anteile an der Tätigkeitsregulation (Hoffmann, 2015)



# Probleme der Handlungsregulation

(nach Semmer 1984)

- **Frustration** übergreifender Bedürfnisse und Motive: Wichtige Werte und Normen eines Individuums werden verletzt (Personale Ressource wird also durch schlechte organisationale Ressourcen geschwächt)
- **Zielunsicherheit:** Unzureichende Informationen über das Ziel der Arbeitsaufgabe, unklare oder widersprüchliche Anweisungen (Anforderung ist unklar. Organisationale Ressource die das Ziel definiert ist nicht optimal ausgeprägt).

# Probleme der Handlungsregulation

(nach Semmer 1984)

- **Regulationsüberforderung:** Die Regulationsanforderungen sind quantitativ zu hoch (Inbalance zwischen Anforderungen und Ressourcen können durch personale Ressourcen nicht in Balance gebracht werden, Fehlbeanspruchung)
- **Regulationsunsicherheit:** Weg der Zielerreichung ist unklar personale Ressourcen und/oder organisationale Ressourcen sind zu wenig vorhanden)
- **Regulationshindernisse:** Erschwerungen, die Zusatzaufwand zur Zielerreichung notwendig machen (Organisationale Ressourcen und/oder soziale Ressourcen zu wenig vorhanden)

# Folgen einer **gestörten** psychischen Handlungsregulation

- + Arbeitsziele werden nur teilweise oder gar nicht erreicht;*
- + Aus der Arbeit resultierende psychische Anforderungen werden nur teilweise oder gar nicht erfüllt;*
- + Fehler und Unfälle*

## Persönlichkeit

- Motivation nimmt ab
- Einstellung zu bestimmten Aufgaben verändern sich negativ
- Selbstwertgefühl nimmt ab
- Entscheidungsfreudigkeit nimmt ab

## Auf Kognitiver Ebene

- Negativer Lerneffekt
- Informationen werden schlecht verarbeitet und falsche Schlüsse gezogen
- Erfahrungswissen kann nicht aufgerufen werden oder eingesetzt werden

## Auf Gefühlsebene und emotionaler Ebene

- Angst
- Ärger
- Emotionale Erschöpfung/psychische Ermüdung
- Unlust
- Stress, Psychische Sättigung, Monotonieerleben
- Depersonalisation/Zynismus

# Folgen einer **nicht gestörten** psychischen Handlungsregulation

- + Arbeitsziele wurden vollständig erreicht (z.B. bezüglich Qualität, Pünktlichkeit)
- + Aus der Arbeit resultierende psychische Anforderungen wurden umfassend erfüllt (z.B. hohe Kreativität, Einsatz von Erfahrungswissen, rasches entschiedenes Handeln)
- + Fehler und Unfälle wurden vermieden

## Persönlichkeit:

- Motivation weitere Herausforderungen anzunehmen nimmt zu bzw. bleibt aufrecht;
- Verhalten in Entscheidungssituation wird bestärkt;
- Positive Einstellungen zur Aufgabenerfüllung werden gefördert;

## Auf kognitiver Ebene

- Erhöhter Lern- und Trainingseffekt
- Neue Denk- und Lösungsprozesse können entstehen
- Informationen werden rasch verarbeitet, kombiniert und führen zu schnellen Entscheidungen

## Auf Gefühls- und Emotionsebene

- Freude
- Erhöhtes Selbstwertgefühl
- Gefühl leistungsfähig zu sein
- Optimismus



# Kriterien guter bzw. menschengerechter Arbeitsgestaltung und -organisation

# The product of work is people

(Herbst, 1975)

*„Nach Rubinstein ist die **Arbeit das wichtigste Mittel zur Formung der Persönlichkeit**. Im Prozess der Arbeit wird nicht nur ein bestimmtes Produkt der Arbeitstätigkeit des Subjekts erzeugt, sondern dieses selbst wird in der Arbeit geformt. Zu den Produkten eines Unternehmens im weitesten Sinne zählen also offenbar nicht nur industrielle Güter oder Dienstleistungen, sondern auch **menschliche Qualifikationen, Einstellungen und Verhaltensweisen**: *The Product of work is people* (Herbst, 1975). Deshalb ist **„Persönlichkeitsförderlichkeit“** in der Arbeitspsychologie das **bedeutsamste Kriterium für die Bewertung von Arbeitstätigkeiten und Arbeitssystemen.....Die ausschlaggebende Rolle für die Entwicklung der Persönlichkeit im Arbeitsprozeß** besitzen die Anforderungen der langfristig ausgeübten Arbeitstätigkeiten.“ (Hacker, 1976, S. 30)*

Quelle: Ulich, E. & Nido, M.; In: Psychologie menschlichen Handelns: Wissen und Denken – Wollen und Tun; Sachse, P. & Ulich, E., Pabst, 2014

# Humankriterien menschengerechter Arbeit

(nach Hacker und [Ulich](#))

## Arbeit soll:

- + ausführbar sein
- + schädigungslos sein
- + beeinträchtigungsfrei sein
- + lernförderlich sein
- + persönlichkeitsförderlich sein

# Gut gestaltete Arbeit

- Fördert bzw. unterstützt die physische und **psychische** Gesundheit
- Fördert die Persönlichkeit
- Fördert das Lernen (Lernförderlichkeit)
- **Verhindert das psychische und körperliche Voraltern**

# Merkmale persönlichkeits- und gesundheitsförderlicher Aufgabengestaltung (Ulich,2005)

Gestaltungsmerkmal	Angenommene Wirkung	Realisierung durch ....
Ganzheitlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeiter erkennen Bedeutung und Stellenwert ihrer Tätigkeit</li> <li>Mitarbeiter erhalten Rückmeldung über den eigenen Arbeitsfortschritt aus der Tätigkeit selbst</li> </ul>	... Aufgaben mit planenden, ausführenden und kontrollierenden Elementen und der Möglichkeit, Ergebnisse der eigenen Tätigkeit auf Übereinstimmung mit gestellten Anforderungen zu prüfen
Anforderungsvielfalt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unterschiedliche Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten können eingesetzt werden</li> <li>Einseitige Beanspruchungen können vermieden werden</li> </ul>	...Aufgaben mit unterschiedlichen Anforderungen an Körperfunktionen und Sinnesorgane
Möglichkeiten der sozialen Interaktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schwierigkeiten können gemeinsam bewältigt werden</li> <li>Gegenseitige Unterstützung hilft Belastungen besser ertragen</li> </ul>	... Aufgaben, deren Bewältigung Kooperation nahelegt oder voraussetzt

# Merkmale persönlichkeits- und gesundheitsförderlicher Aufgabengestaltung

(Ulich, 2005)

<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• stärkt Selbstwertgefühl und Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung</li><li>• Vermittelt die Erfahrung, nicht einfluss- und bedeutungslos zu sein</li></ul>	<b>... Aufgaben mit Dispositions- und Entscheidungsmöglichkeiten</b>
<b>Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• allgemeine geistige Flexibilität bleibt erhalten</li><li>• Berufliche Qualifikationen werden erhalten und weiterentwickelt</li></ul>	<b>... problemhaltige Aufgaben, zu deren Bewältigung vorhandene Qualifikationen eingesetzt und erweitert bzw. neue Qualifikationen angeeignet werden müssen</b>

# Merkmale persönlichkeits- und gesundheitsförderlicher Aufgabengestaltung (Ulich, 2005)

<b>Zeitlastizität und stressfreie Regulierbarkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wirkt unangemessener Arbeitsverdichtung entgegen</li><li>• Schafft Freiräume für stressfreies Nachdenken und selbstgewählte Interaktionen</li></ul>	<b>... Schaffen von Zeitpuffern bei der Festlegung von Vorgabezeiten</b>
<b>Sinnhaftigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• vermittelt das Gefühl, an der Erstellung gesellschaftlich nützlicher Produkte beteiligt zu sein</li><li>• Gibt Sicherheit der Übereinstimmung individueller und gesellschaftlicher Interessen</li></ul>	<b>... Produkte, deren gesellschaftlicher Nutzen nicht in Frage gestellt wird ... Produkte und Produktionsprozesse, deren ökologische Unbedenklichkeit überprüft und sichergestellt werden kann</b>

# Merkmale gut gestalteter Arbeit

(vgl. DIN EN ISO 9241-2:1993; DIN EN ISO 614-2:2000; DIN EN ISO 6385:2004)

(In: Hacker, 2009, S 270)

- vollständige/ganzheitliche sinnvolle Arbeitsinhalte
- für Arbeitenden erkennbarer bedeutsamer Beitrag
- angemessene Vielfalt von Fertigkeiten und Fähigkeiten; Vermeidung repetitiver, einseitiger Aufgaben
- Handlungsspielraum (hinsichtlich Arbeitstempo/Abfolge/Vorgehen)
- Ausreichend sinnvolle Rückmeldungen über Aufgabendurchführung
- Berücksichtigung der Kenntnisse, Erfahrungen, Fertigkeiten und Fähigkeiten des Arbeitenden (keine Über-/ Unterforderung)
- Möglichkeit zu Einsatz und Weiterentwicklung vorhandener bzw. Aneignung neuer Kenntnisse, Erfahrungen, Fertigkeiten und Fähigkeiten
- Vermeidung sozial isolierender Arbeit

Konzeptionelle Vorarbeiten u.a. von: Schweitzer, Volpert, Ulich, Hacker  
Empirische Belege u.a. von: Humphrey, Morgeson&Humphrey, Girardi&Payne, Parker, van der Doef&Maes, Ulich



# Fazit

**1. Beschäftigte in den Dienstleistungsberufen müssen ihre Psyche als Arbeitsmittel betrachten dessen professionelle Pflege und Förderung genauso wichtig ist wie die Pflege und Förderung der persönlichen fachlichen und körperlichen Ressourcen.**

**2. Die Bewertung der Psyche als Arbeitsmittel erfordert aber auch eine adäquate Stellung in der Arbeitsgestaltung und -organisation und in der betrieblichen Gesundheitsförderung.**

# Danke für ihr Interesse und ihre Aufmerksamkeit

Dr. Peter Hoffmann  
Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologe  
Klinischer Psychologe und Gesundheitspsychologe  
Luftfahrtpsychologe

Mail: [buchmann@chello.at](mailto:buchmann@chello.at)  
Phone: +43 (0)6766908339