

Arbeiten an und mit Menschen – zur Rolle von Gefühlen in der Interaktionsarbeit

Fachtagung 10 Jahre empCARE

„Take care of you - Empathie als Prävention für Gesundheitsberufe“

15. September 2025

Dr. Margit Wehrich

Arbeitssoziologin, München

margit.wehrich@phil.uni-augsburg.de

PräFo und empCARE – eine kleine Vorrede

Im BMBF-Förderschwerpunkt „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen“ wurde eine Fokusgruppe eingerichtet – das war vor zehn Jahren.

In Fokusgruppen werden thematisch benachbarte Verbundprojekte versammelt, die sich austauschen und nach Möglichkeit gemeinsame Ergebnisse erzielen sollen.

In unserer Fokusgruppe wurden fünf Projekte zusammengebracht, die sich alle mit Arbeitsbelastungen in der Pflege beschäftigten – darunter waren das Verbundprojekt **empCARE** und das Verbundprojekt **PräFo**.

PräFo war „mein“ Projekt und befasste sich mit Belastungen bei formalisierter Arbeit in Dienstleistung und technischer Entwicklung – die untersuchte Arbeit in der Dienstleistung war die stationäre Krankenpflege.

Die Fokusgruppe war – wie ich finde – ein Glücksfall. Wir waren sehr produktiv, die gemeinsame Arbeit hat Spaß gemacht und der Kontakt mit den Kolleg*innen aus empCARE besteht bis heute.

Gemeinsame Orientierung

EmpCARE und PräFo haben sich auch deshalb so gut verstanden, weil wir das gleiche Verständnis von Pflege hatten bzw. haben:

Wir sehen Pflege als **Interaktionsarbeit**; wir interessieren uns für die Rolle, die **Gefühle** bei dieser Arbeit spielen; wir wollen die **Belastungen** dieser Arbeit reduzieren; wir wollen das erhalten, was Pflege ausmacht: die **Begegnung von Gepflegten und Pflegenden**.

Ich werde heute

- einen kurzen Einblick in unsere Forschung geben
- das Konzept der Interaktionsarbeit mit seinen einzelnen Dimensionen vorstellen und mit Beispielen aus der Pflege unterlegen
- das Verständnis von Empathie, das in empCARE entwickelt worden ist, mit dem Konzept der Interaktionsarbeit verknüpfen und am Ende einige Fragestellungen daraus entwickeln.

Ein kurzer Einblick in unsere Forschung

Institution:

Forschungseinheit für Sozioökonomie der Arbeits- und Berufswelt der Universität Augsburg – Prof. Dr. Fritz Böhle

Untersuchungsfelder:

Interaktionsarbeit in verschiedenen Branchen und mit unterschiedlichen Anforderungen: Altenpflege, stationäre Krankenpflege, Arbeitsverwaltung, Einzelhandel, Gastronomie, Bahn, Hotellerie, Fabrikplanung, Softwareentwicklung u.a.m.

(Verbund-)Projekte:

- UMDIA – Unterbrechungsmanagement bei digital gerahmter Interaktionsarbeit (BMBF und ESF, 2020 bis 2023)
- PräFo – Prävention von Belastungen bei formalisierter Arbeit in Dienstleistung und technischer Entwicklung (BMBF, 2015 bis 2019)
- Arbeitsgestaltung bei Interaktionsarbeit (HBS, 2012 bis 2014)
- Professionalisierung interaktiver Arbeit (BMBF und ESF, 2008 bis 2012)

Ein kurzer Einblick in unsere Forschung

Forschungsmethode:

Qualitative Sozialforschung

- Interviews und Begleitungen mit/von Beschäftigten (in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern und Positionen)
- Interviews und Begleitungen mit/von Kund*innen, Klient*innen, Patient*innen
- partizipative Maßnahmenentwicklung in den Unternehmen



Margit Wehrich und Marc Jungtäubl bei der Begleitung im Krankenhaus

Interaktionsarbeit – Merkmale einer besonderen Arbeit

Interaktionsarbeit

- ... wird in **jeder Dienstleistung** mit Kund*innenkontakt geleistet – bei personenbezogenen, aber auch bei unternehmensbezogenen Dienstleistungen.
- ... ist eine besondere **Arbeit** (und damit eine instrumentelle Angelegenheit): Menschen sind besondere „Arbeitsgegenstände“ mit eigenen Interessen und Bedürfnissen.
- ... ist **notwendig**: Dienstleisterin und Kundin, Beraterin und Klientin, Pflegende und Patientin müssen zusammenarbeiten, um ein für beide zufriedenstellendes Ergebnis zu erzielen – Kund*innen/ Patient*innen sind daher aktive Partner*innen in der Dienstleistungsbeziehung.
- ... ist **anspruchsvoll**: Sie erfordert spezifische interaktive Kompetenzen, muss mit anderen Arbeitsaufgaben koordiniert werden und widersprüchliche Anforderungen erfüllen.
- ... ist **sinnstiftend**: Dabei geht es immer auch darum, ob die Dienstleistung auch den Kund*innen oder Patient*innen nützt.
- ... ist **belastend**: körperlich, aber vor allem psychisch.
- ... ist **ökonomisch hoch relevant**: Sie befördert gute Dienstleistungsqualität und trägt dazu bei, Arbeitsprozesse in Unternehmen/Organisationen am Laufen zu halten.
- ... bekommt **zu wenig Wertschätzung**: Sie braucht eine **besondere Arbeitsgestaltung**.

Interaktionsarbeit – das Konzept

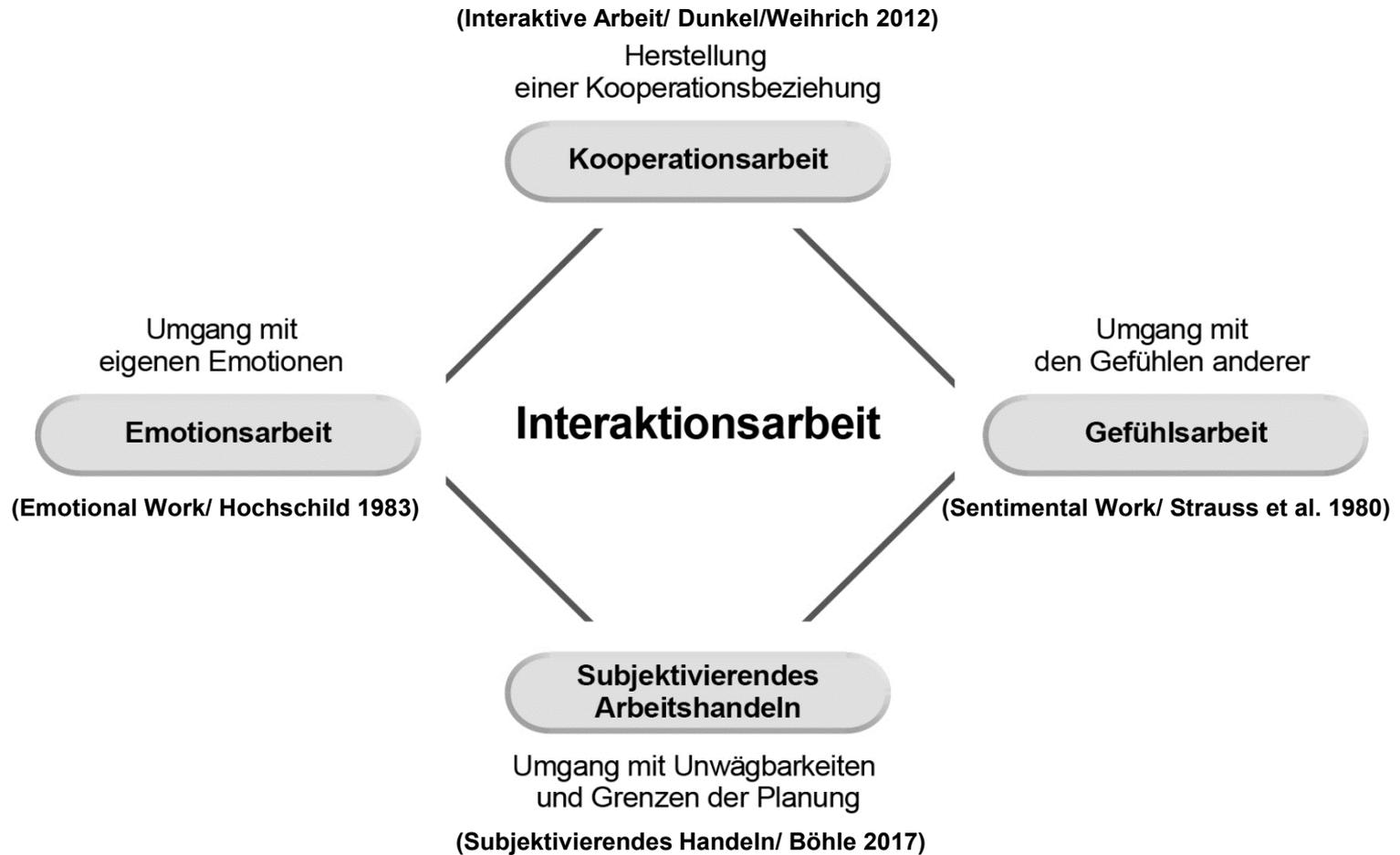


Abb. aus: Böhle/Stöger/Wehrich 2015
(mit Ergänzungen)

Kooperationsarbeit – Herstellung einer Kooperationsbeziehung

- In Dienstleistungen stehen Gegenstand und Prozedere vorab nicht fest: Dienstleister*innen und Kund*innen/ Patient*innen/ Klient*innen müssen daher **gemeinsam klären**, worum es gehen soll und wie vorgegangen werden soll.
- **Beide Seiten** müssen **aktiv Beiträge** leisten. Patient*innen müssen Auskunft geben, sich in die Stationsroutinen einfügen, geduldig sein und Behandlungen akzeptieren. Pflegefachpersonen fördern die entsprechende Kooperationsbereitschaft.
- Es muss immer damit gerechnet werden, dass **Konflikte** auftauchen. Diese muss man befrieden können.

Kooperationsarbeit – Herstellung einer Kooperationsbeziehung

- Dienstleister*innen und Kund*innen/ Patient*innen/ Klient*innen müssen gemeinsam klären, worum es gehen soll und wie vorgegangen werden soll.

„Wenn der Patient sagt, er hat Schmerzen, kriegt der Schmerzmittel. Wenn er sagt, er hat Hunger, bekommt er zu essen. Und sie hat Schmerzen, will aber keine Schmerzmittel nehmen.“

Pflegefachperson in der stationären Krankenpflege (Arbeitsgestaltung bei Interaktionsarbeit)

Kooperationsarbeit – Herstellung einer Kooperationsbeziehung

- Patient*innen müssen mitarbeiten – sie müssen Auskunft geben, sich in die Stationsroutinen einfügen, geduldig sein und Behandlungen akzeptieren. Pflegekräfte fördern die entsprechende Kooperationsbereitschaft.

„Wenn man dem Patienten sagt (...) es gehen bestimmt jetzt mal ein bis zwei Stunden ins Land, bis wir Ergebnisse haben. Dann ertragen es die Leute besser (...). Dann fragen die erst frühestens nach zwei Stunden noch mal nach, Sie, wie geht es denn bei mir weiter?“

Pflegefachperson in der Notaufnahme eines Krankenhauses, PräFo

Kooperationsarbeit – Herstellung einer Kooperationsbeziehung

- Es muss immer damit gerechnet werden, dass Konflikte auftauchen. Diese muss man befrieden können.

„Also ... wenn ein Patient kommt und die allererste Frage ist, wann er die WLAN-Karte kriegt ... dann denk ich mir Hallo, das denk ich mir.“

Pflegefachperson in der stationären Krankenpflege, UMDIA

Emotionsarbeit – Arbeit an den eigenen Gefühlen

Wie Arlie Russell Hochschild gezeigt hat, geben Organisationen Gefühlsregeln vor. Beschäftigte müssen die Diskrepanz zwischen ihren tatsächlichen Gefühlen und den erwarteten Gefühlen bearbeiten und hierfür Gefühlsmanagement betreiben.

Hinzu kommt:

- Beschäftigte modifizieren ihre tatsächlichen Gefühle auch deshalb, weil sie sonst ihre Arbeit gar nicht durchführen können.
- Sie geben sich eigene Gefühlsregeln und halten sie ein, auch wenn es schwierig ist.
- Sie schützen sich aber auch davor, selbst allzu stark mitzuleiden.

Emotionsarbeit – Arbeit an den eigenen Gefühlen

- Beschäftigte modifizieren ihre tatsächlichen Gefühle auch deshalb, weil sie sonst ihre Arbeit gar nicht durchführen können.

„Ich kann mit Ärger, Zorn und Problemen nicht hier reingehen in die Arbeit, das geht nicht ... Das überträgt sich auf die Bewohner. Die kranken Menschen nehmen das auf, ob jemand authentisch ist oder ob er nur spielt, das ist so.“

Altenpflegerin in einer gerontopsychiatrischen Einrichtung, PiA

Emotionsarbeit – Arbeit an den eigenen Gefühlen

- Dienstleister*innen geben sich eigene Gefühlsregeln und halten sie ein, auch wenn es schwierig ist.

„Wir sind halt den ganzen Tag freundlich ... ich find ´s ja auch gut, dass wir den ganzen Tag freundlich sind, ich mein, die Patienten haben das ja auch verdient, respektvoll behandelt zu werden ... aber wenn sie halt dann mürrisch sind, oder auch die Demenzerkrankten, dass man dann ruhig bleibt und freundlich, das ist dann immer mal schwierig in der Situation.“

Physiotherapeut im Krankenhaus, Arbeitsgestaltung bei Interaktionsarbeit

Emotionsarbeit – Arbeit an den eigenen Gefühlen

- Beschäftigte müssen sich aber auch davor schützen, selbst allzu stark mitzuleiden.

„Man muss extrem belastbar sein, was Patienten anbelangt, das Krankheitsbild, was man sieht, weil das einen ja wirklich sehr angreifen kann (...) man darf halt nicht alles aufnehmen. Und mit nach Hause tragen sowieso nicht.“

Mitarbeiterin im innerklinischen Transportdienst, PräFo

Gefühlsarbeit – Arbeit an den Gefühlen des Gegenüber

Dienstleister*innen arbeiten nicht nur an ihren eigenen Gefühlen, sondern auch an den Gefühlen der Kund*innen, Klient*innen oder Patient*innen.

- Gefühlsarbeit macht die sachliche Arbeit in vielen Fällen erst möglich. Darauf haben Anselm Strauss und seine Kolleg*innen hingewiesen.
- Gefühlsarbeit kann auch Inhalt der Dienstleistung sein.

Gefühlsarbeit – Arbeit an den Gefühlen des Gegenüber

- Gefühlsarbeit macht die sachliche Arbeit in vielen Fällen erst möglich. Darauf haben Anselm Strauss und seine Kolleg*innen hingewiesen.

„Man ist immer wieder in diesen Kabinen präsent und die Patienten wissen, da ist jemand da, er muss keine Angst haben. Also das versuch ich auch immer den Patienten zu vermitteln, sie brauchen jetzt keine Angst mehr haben, wir sorgen für sie.“

Pflegefachperson in der Notaufnahme eines Krankenhauses, PräFo

Gefühlsarbeit – Arbeit an den Gefühlen des Gegenüber

➤ Gefühlsarbeit kann auch Inhalt der Dienstleistung sein.

„Ich genieße mich auch nicht, einen Patienten in den Arm zu nehmen. Bin auch so frei und sag, jetzt lassen Sie einfach die Tränen raus.“

Pflegefachperson auf einer onkologischen Station, Arbeitsgestaltung bei Interaktionsarbeit

Subjektivierendes Arbeitshandeln

Subjektivierendes Arbeitshandeln ist ein Arbeitsvermögen, das notwendig wird, wenn es um den Umgang mit unbestimmten und daher nicht vorab durchplanbaren Situationen geht.

Es ist dadurch gekennzeichnet, dass man

- assoziativ und ganzheitlich denkt
- mit allen Sinnen wahrnimmt
- dialogisch vorgeht
- eine empathische Beziehung zum Gegenüber herstellt.

Damit ist subjektivierendes Handeln eine wichtige Ergänzung zum objektivierenden Handeln.

Subjektivierendes Arbeitshandeln

- Beschäftigte verfügen über ein „Gespür“ für ihr Gegenüber und die jeweilige Situation – gestützt auf sinnliche Wahrnehmung und assoziatives Denken:

„Dann kommt einer, wo man denkt, oh ja, dem geht ´s doch gar nicht mehr gut da draußen (...) man muss da sehr feinfühlig sein (...) dass man sieht, der muss rein (...) da heißt es zwar, der hat das und das, aber mir gefällt der andere nicht so gut. Ich find, (...) der muss an den Monitor.“

Pflegefachperson in der Notaufnahme eines Krankenhauses, PräFo

Subjektivierendes Arbeitshandeln

- Das folgende Zitat zeigt das schrittweise dialogische Vorgehen, das subjektivierendes Handeln kennzeichnet – vor allem aber die Herstellung einer empathischen Beziehung zum Gegenüber:

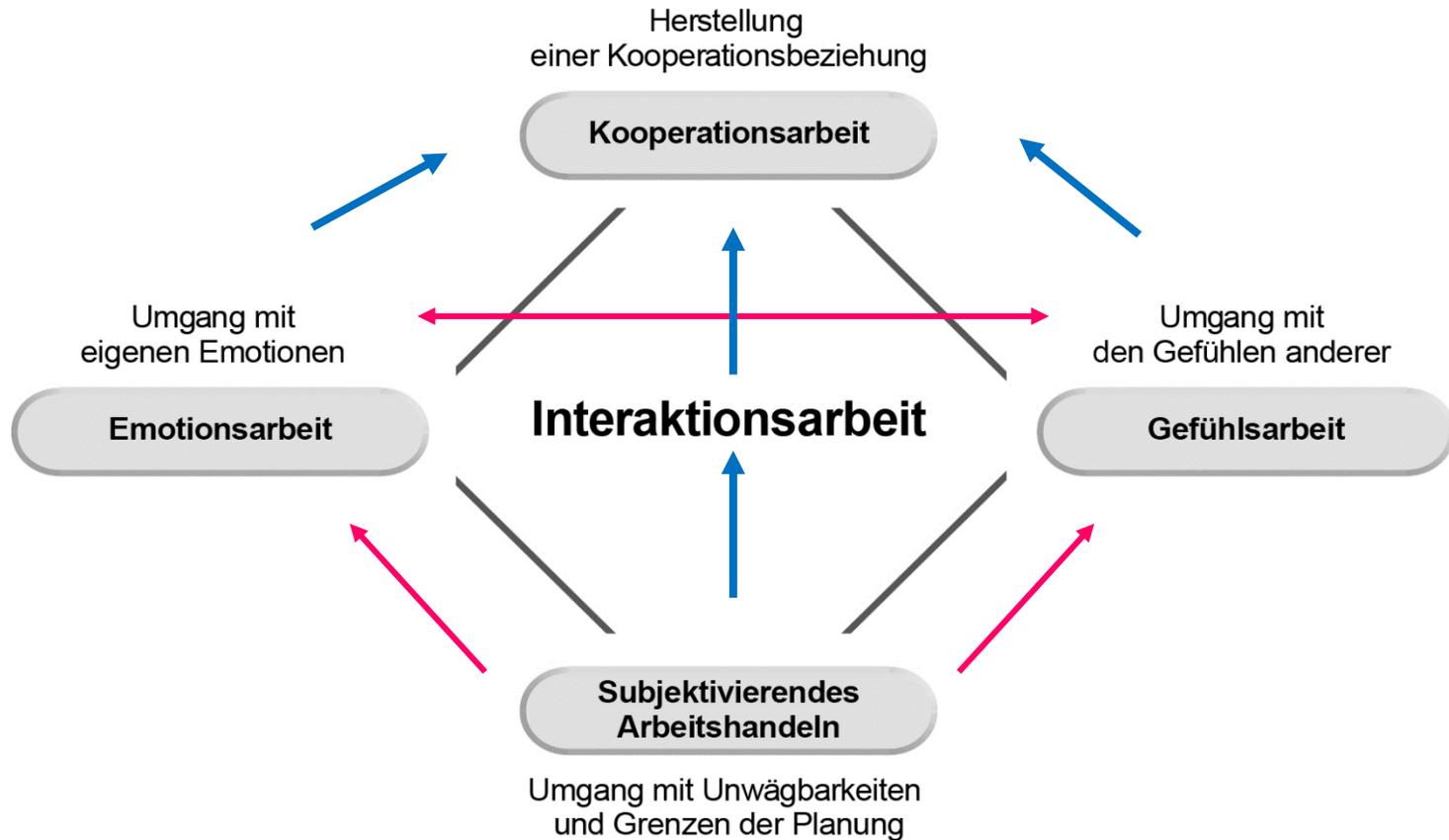
„Ja, und dann, ich setz mich auch mit hin und manchmal denk ich mir, das ist Scheiße. Oder ich sag dann auch, wissen Sie, ich weiß jetzt gar nicht was ich sagen soll. Und heul dann auch mal mit. Und dann merkt man ja, wenn man da, man tut ja da die Hand, also so nicht von oben, sondern einfach von unten, wenn sie wollen, legen sie meistens die Hand rein ... und dann, merkt man ja auch, der Patient drückt dann die Hand und dann merkt man, jetzt ist gut, jetzt kann ich gehen.“

Pflegefachperson auf einer onkologischen Station, Arbeitsgestaltung bei Interaktionsarbeit

Interaktionsarbeit und Empathie

- Im Konzept der Interaktionsarbeit ist Empathie im subjektivierenden Arbeitshandeln verortet.
- Die in empCARE fokussierte „reflektierte Empathie“ oder „Selbstepathie“ stellt eine Form von Emotionsarbeit dar, also eine besondere (und reflektierte) Arbeit an den eigenen Gefühlen.
- Diese „reflektierte Empathie“ dient (als ein zentrales Arbeitsinstrument in der Pflege) dazu, Bedürfnisse und Gefühle anderer Menschen zu erschließen; es verbessert die Gefühlsarbeit und erleichtert die Kooperationsarbeit.
- Subjektivierendes Arbeitshandeln (also die Fähigkeit zur Empathie) lässt sich als ein Arbeitsvermögen fassen, auf dem all das aufruht.
- empCARE setzt mit seinem empathiebasierten Entlastungskonzept auf der Beziehungsebene an, während wir uns in unseren Projekten primär damit beschäftigen, welche Rahmenbedingungen man für gute Interaktionsarbeit braucht.

Interaktionsarbeit und Empathie



Fragen, die sich stellen ...

Frage 1:

Wie sehen Interaktionsarbeit und speziell „reflektierte Empathie“ unter den Rahmenbedingungen aus, wie man sie aktuell in Krankenhäusern vorfindet?

Siehe hierzu die ernüchternden Erfahrungen der Pflegewissenschaftlerin Angelika Zegelin bei ihrem eigenen Klinikaufenthalt (Experiment am eigenen Leib, Süddeutsche Zeitung, 8. Februar 2024).

Frage 2:

Welche Gefühlsarbeit? Was bleibt von der Empathie, wenn der Interaktionspartner des Patienten/der Patientin eine Maschine ist?

Literaturverzeichnis

Zitierte und für den Vortrag verwendete Literatur:

Böhle, Fritz (Hrsg.) (2017): Arbeit als Subjektivierendes Handeln. Handlungsfähigkeit bei Unwägbarkeiten und Ungewissheit. Wiesbaden: Springer VS.

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

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

Fuchs-Frohnhofen, Paul; Altmann, Tobias; Schulz; Wirth, Lena Marie; Wehrich, Margit (Hrsg.) (2019): Gestaltungsoptionen für einen zukunftsfähigen Arbeits- und Gesundheitsschutz im Pflege- und Dienstleistungssektor. Weimar: Bertuch Verlag.

Hochschild, Arlie Russell (1983): The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling. Berkley: University of California Press.

Stadler, Rainer (2024): Krankenpflege. Experiment am eigenen Leib. Süddeutsche Zeitung, 8. Februar 2024.

Strauss, Anselm; Fagerhaugh, Shizuko; Suczek, Barbara; Wiener, Carolyn (1980): Gefühlsarbeit. Ein Beitrag zur Arbeits- und Berufssoziologie. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 32 (4), S. 629-651.

Thiry, Ludwig; Wehrich, Margit (2019): Interaktionsarbeit erhalten – Gesundheit schützen. Pflegezeitschrift, 72/5, Mai 2019, S. 57-61.

Thiry, Ludwig; Schönefeld, Victoria; Deckers, Marius; Kocks, Andreas (Hrsg.) (2021): empCARE. Arbeitsbuch zur empathiebasierten Entlastung in Pflege- und Gesundheitsberufen. Berlin: Springer.

Literaturverzeichnis

Zum Weiterlesen:

Bots & Co. – Zukunft der Interaktionsarbeit? Sonderausgabe der Zeitschrift Praeview, 1/2022.

https://www.zeitschrift-praeview.de/fileadmin/redakteur/download/praeview/01-22/praeview_1-2022.pdf

Journal Psychologie des Alltagshandelns 17/1, 2024. Schwerpunktheft zu Unterbrechungen bei neuen Arbeitsformen.

Herausgegeben von Kerstin Rieder, Stephanie Porschen-Hueck, Margit Wehrich, Wolfgang Dunkel und Marc Jungtäubl.

<https://www.allgemeine-psychologie.info/wp/journal-volume-17-number-1/>

Porschen-Hueck, Stephanie; Jungtäubl, Marc; Wehrich, Margit (Hrsg.) (2025): Agilität? Herausforderungen bei selbstorganisierter Arbeit. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Baden-Baden: Nomos.

Porschen-Hueck, Stephanie; Wehrich, Margit; Rieder, Kerstin; Jungtäubl, Marc; Valentin, Tanja; Jahromi, Faranak; Dunkel, Wolfgang (2023): UMDIA App. Ein qualitatives Analyse-, Reflexions- und Interventionsinstrument für Unterbrechungen in der Dienstleistungsarbeit. ISF München. <https://umdia-app.isf-muenchen.de/>

Vielen herzlichen Dank!

Dr. Margit Wehrich

Margit.Wehrich@phil.uni-augsburg.de