

Micky-Mäuse helfen nicht gegen schwierige Kunden

Arbeitsschutz-Maßnahmen bei Interaktionsarbeit

Micky-Mäuse, fachlich: Kapselgehörschutz oder Lärmschutz-Kopfhörer, würden gegen schwierige Kunden helfen, weil diese dann nicht mehr zu hören wären. Damit wäre jedoch auch die jeweilige Dienstleistung nicht mehr möglich. Zur Interaktionsarbeit, der Arbeit mit KundenInnen, PatientInnen, KlientInnen, BürgerInnen etc., kurz: zur Arbeit mit Menschen, gehören untrennbar spezifische Belastungen, die je nach ihrer Ausprägung und der Arbeitsgestaltung leicht zu gesundheitsgefährdenden Fehlbeanspruchungen werden können.

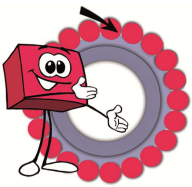
Die arbeitswissenschaftliche Forschung zur Interaktionsarbeit befindet sich trotz der Ergebnisse der letzten Jahre noch in den Anfängen. Dies bedeutet aber nicht, dass Arbeits- und Gesundheitsschutz für die wachsende Zahl der im Dienstleistungsbereich Arbeitenden, von denen über drei Viertel oft oder häufig mit Menschen arbeiten, derzeit nur eingeschränkt möglich sei. Sowieso besteht die Arbeitgeberverpflichtung dazu uneingeschränkt. In „Dienstleistungsarbeit ist Interaktionsarbeit – Konkretisierung der Gefährdungsbeurteilung psychisch wirkender Belastungen“ (siehe www.verdi-gefährdungsbeurteilung.de unter „Akteure und aktuelle Handlungsfelder“) konnte gezeigt werden, wie vorzugehen ist. Auch wenn dabei deutlich wurde, dass bestehende Fragekataloge/Checklisten z. B. der Unfallversicherungsträger oder der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) dringend erweitert werden müssen, zeigte sich bereits, welche spezifischen Beanspruchungen mit Interaktionsarbeit nach derzeitigem Stand der Wissenschaft einhergehen.

Die Arbeit mit Menschen verlangt von den Beschäftigten:

- **Kooperationsarbeit:** Abstimmungsarbeit sowohl über den Prozess, als auch das Ergebnis der Dienstleistung
- **Emotionsarbeit** (Umgang mit den eigenen Gefühlen): Unterdrücken eigener Gefühle wie z. B. Ekel einerseits, Zeigen gewünschter Gefühlsäußerungen wie Freundlichkeit auch bei schlechter Behandlung durch Kunden etc. andererseits
- **Gefühlsarbeit** (Umgang mit den Gefühlen der Kunden etc.): Diese umfasst Vertrauensarbeit, biografische Arbeit, Berichtigungsarbeit bis hin zu Manipulation (letztere Arbeitsanforderung ist kritisch zu sehen)
- **Subjektivierendes Arbeitshandeln**, das sich am ehesten als die Wahrnehmung oft diffuser Äußerungen der Kunden etc. (z. B. Gesichtsausdruck) oder von situativen Begleitumständen greifen lässt

(Der oben genannte Beitrag auf www.verdi-gefährdungsbeurteilung.de geht genauer auf diese 4 Tätigkeitsanteile von Interaktionsarbeit ein und folgt in der hier genannten Einteilung Böhle/Stöger/Wehrich).

Gemeinsam ist diesen vier Tätigkeitsanteilen, dass sie untrennbar mit der Interaktions-Arbeit selbst verbunden sind: Damit die Dienstleistung überhaupt erfolgen kann, damit sie im Sinne des Kunden gut und/oder fachlich gut erfolgt. Was wiederum direkt erklärt, warum „Micky-Mäuse“ oder Schuhe mit Stahlkappen keine geeigneten Arbeitsschutz-Maßnahmen bei Interaktionsarbeit sein können. Die vier spezifischen Tätigkeitsanteile selbst sind Gefährdungsfaktoren, potenzielle Ursache von Fehlbeanspruchungen.



Micky-Mäuse helfen nicht gegen schwierige Kunden

Arbeitsschutz-Maßnahmen bei Interaktionsarbeit

Aus diesen vier Tätigkeitsanteilen ergeben sich (mindestens) als spezifische Anforderungen an die Beschäftigten:

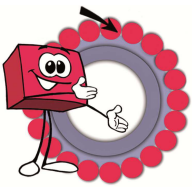
- Hohe Kommunikationskompetenz
- Empathie, Einfühlungsvermögen
- Hohe Sensibilität (sinnliche Wahrnehmungsfähigkeit)
- Hohe Aufmerksamkeit und Konzentrationsfähigkeit
- Schnelle Reaktionsfähigkeit, insbesondere in Bezug auf Nicht-Planbares („Arbeitsgegenstand Mensch“)
- Eine über das Alltägliche hinausgehende Affektkontrolle
- Eine über das Alltägliche hinausgehende Selbstregulation
- Kompetenz, sich abzugrenzen

(Der Umgang mit „Gewalt am Arbeitsplatz“ soll in einem eigenen Beitrag behandelt werden, weil sie auch bei anderen Arbeitstätigkeiten vorkommen kann. Deshalb bedarf es einer umfassenderen Betrachtung, inwiefern Gewalt zu den Gefährdungsfaktoren bei Interaktionsarbeit gehört.)

Allein diese Auflistung macht deutlich, dass gerade Interaktionsarbeit in besonderem Maß von psychisch wirkenden Belastungen geprägt ist. Arbeitsschutz-Maßnahmen sollen vorbeugen und verhindern, dass aus diesen Belastungen Fehlbeanspruchungen werden. Die tätigkeitsbezogene Gefährdungsbeurteilung nach Arbeitsschutzgesetz § 5 hat genau die Ableitung geeigneter und wirksamer Arbeitsschutz-Maßnahmen zum Ziel.

Um Missverständnissen vorzubeugen: Selbstverständlich muss auch bei Interaktionsarbeit der gesamte Kanon der Gefährdungsfaktoren berücksichtigt werden. Zu denken ist hier beispielweise an die Einrichtung des Arbeitsplatzes, die verwendeten Arbeitsmittel inkl. der jeweiligen Computer-Software, die Arbeitsumgebung mit Lärm, Licht oder möglicherweise biologischen Arbeitsstoffen oder Gefahrstoffen. Auch weitere, aber eben nicht für die Interaktionsarbeit spezifische psychisch wirkende Belastungen sind ebenfalls zu berücksichtigen wie z. B. Arbeiten unter hohem Zeitdruck, häufige Unterbrechungen, Auswirkungen von schlecht gestalteten Arbeitsabläufen oder unzureichendem Führungsverhalten.

Bei den folgenden Überlegungen zu spezifischen Arbeitsschutz-Maßnahmen steht im Vordergrund, **Handlungsmöglichkeiten** aufzuzeigen. Der derzeit noch unzureichende Arbeits- und Gesundheitsschutz für Interaktionsarbeit in Betrieben und Dienststellen hat seine Ursache u. a. darin, dass man sich schwer damit tut, zu passenden Lösungen zu gelangen. Der **Königsweg** zum Finden geeigneter Arbeitsschutz-Maßnahmen wie es ArbSchG, § 5, vorgibt, sei dabei vorab genannt: Durch die **Beteiligung der Beschäftigten** lassen sich nicht allein die konkreten (potenziellen) Fehlbeanspruchungen treffsicher herausfinden, als ExpertInnen für die täglich von ihnen verrichtete Arbeit können sie auch geeignete Arbeitsschutz-Maßnahmen benennen.



Micky-Mäuse helfen nicht gegen schwierige Kunden

Arbeitsschutz-Maßnahmen bei Interaktionsarbeit

Was müssen Arbeitsschutz-Maßnahmen leisten/bewirken, damit sie bei und gegen spezifische Interaktions-Belastungen wirksam sein können? Sich gegenseitig ergänzend ergeben sich folgende Maßnahmen-Bereiche:

1. **Möglichkeiten zum „Ausstieg“ aus der Interaktion, wenn die Belastung sich dahin entwickelt, eine Fehlbeanspruchung zu werden**

Umgangssprachlich ist klar: Liegen erst einmal die Nerven blank oder ist der Geduldsfaden gerissen, dann ist eine Grenze überschritten. Ein „Ausstieg“ sollte möglichst vorher erfolgen.

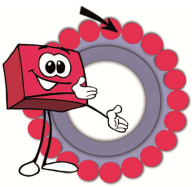
2. **Möglichkeiten des Abbaus einer eingetretenen Fehlbeanspruchung**

Insbesondere ist hier an Supervision, Coaching und Erfahrungsaustausch zu denken. Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung wie z. B. Anti-Stress-Trainings oder Sportangebote können dies ergänzen, jedoch keinesfalls ersetzen. Denn Arbeitsschutz-Maßnahmen verändern die Gestaltung der Arbeit – beispielsweise indem Supervisionen turnusmäßig während der bezahlten Arbeitszeit durchgeführt werden.

3. **Kompetenzentwicklung einerseits zur Verringerung kritischer Anforderungen, andererseits zur Verbesserung des Eigenschutzes**

Hauptsächlich Qualifizierungen können hier helfen, aber eben nur minimierend: Die potenziellen Fehlbeanspruchungen sind Tätigkeitsanteile der Interaktionsarbeit selbst. Obwohl meistens genannt: Allein 3. reicht nicht aus für den Arbeits- und Gesundheitsschutz bei Interaktionsarbeit.

Den **gegenwärtigen Stand der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnis** repräsentiert laut der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) der „Ratgeber zur Gefährdungsbeurteilung“ in seiner 3. Auflage Nov. 2016, das von der BAuA herausgegebene Buch „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“ sowie die Ergebnisse des Projektes „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – wissenschaftliche Standortbestimmung“. Derzeitig entspricht diesem Stand bezüglich Interaktionsarbeit, dass **allein** auf **Emotionsarbeit** (und die in unserem Zusammenhang zunächst ausgeklammerte „Gewalt am Arbeitsplatz“) eingegangen wird. Der Gefährdungsfaktor „soziale Beziehungen“ wird zwar genannt, bezieht sich allerdings nur auf KollegInnen und Vorgesetzte und lässt damit genau die Interaktionsarbeits-spezifischen Kunden, Klienten, Patienten etc. außer Acht.



Micky-Mäuse helfen nicht gegen schwierige Kunden

Arbeitsschutz-Maßnahmen bei Interaktionsarbeit

Ratgeber (2.10 – 10.1.7) wie wortgleich Buch (A.1.7) nennen als mögliche Gestaltungsansätze (Arbeitsschutz-Maßnahmen) bei emotionale[r] Inanspruchnahme:

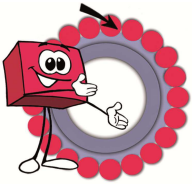
- „soziale Unterstützung ermöglichen, zum Beispiel bei Bedarf Hilfe holen können
- soziale und kommunikative Kompetenzen erweitern, zum Beispiel mit Deeskalationstrainings
- Supervisions- und/oder Coaching-Angebote schaffen, Gruppengespräche führen,
- im Bereich Unternehmenskultur: Grenzen festlegen (Wann darf ‚Nein‘ gesagt werden?)
- Arbeitsplatzwechsel oder Misch Tätigkeiten ermöglichen, die einen Wechsel zu Anforderungen ohne Emotionsarbeit ermöglichen.“

Der Bericht zur Emotionsarbeit des oben genannten Projektes nennt (vgl. S. 64f.) vor allem folgende Gestaltungsmöglichkeiten:

- Trainings
- „andere Aspekte der Arbeitsgestaltung“ (z. B. Pausen, Kontrolle über andere Aspekte der Tätigkeit [...])“
- „Emotionsregulationskompetenzen bereits bei der Personalauswahl zu berücksichtigen“
- „Jenseits von Trainings wird auch empfohlen, förderliche Regulationsstrategien bspw. durch Belohnungen zu unterstützen [...], wobei sich hier Fragen bzgl. der praktischen Durchführbarkeit ergeben.“

Bezüglich der beiden letzten Punkte ist nicht die Durchführbarkeit das zentrale Problem, sondern dass beide keine Möglichkeiten der Gestaltung der Arbeit darstellen, was aber eben der Arbeits- und Gesundheitsschutz gesetzlich vorgeschrieben durch Arbeitsschutz-Maßnahmen leisten muss. Der genannte Punkt „Personalauswahl“ erweist sich dabei als besonders heikel, weil hierbei genau das mitschwingt, was die Forschung zur Interaktionsarbeit bereits überwunden hat. Die Kompetenzen zur Interaktionsarbeit werden einem (insbesondere dem weiblichen Geschlecht) nicht per se in die Wiege gelegt, sondern sind berufliche Kompetenzen, deren Erwerb und Ausbau durch eine entsprechende Arbeitsgestaltung ermöglicht und durch konkrete Schulungen, Trainings etc. unterstützt werden muss.

Welche möglichen Arbeitsschutz-Maßnahmen ergeben sich nun, um den Anforderungen der Interaktionsarbeit gerecht zu werden und Fehlbeanspruchungen durch diese vorzubeugen und zu verhindern? Bei der folgenden Auflistung ist besonders zu beachten, dass es nicht ausreicht, ein bis zwei dieser Möglichkeiten auszuwählen, da sie erst sich gegenseitig ergänzend zu Schutz führen. Insbesondere ist dabei der zeitliche Ablauf im Arbeitszusammenhang zu berücksichtigen, der hier zur Gliederung der Vorschläge herangezogen wird. Im Minimalfall wäre eine Arbeitsschutz-Maßnahme aus jedem der drei Zeitabschnitte sinnvoll. Was tatsächlich wirksam wäre, kann sich allerdings nur durch die Beteiligung der Beschäftigten ergeben.



Micky-Mäuse helfen nicht gegen schwierige Kunden

Arbeitsschutz-Maßnahmen bei Interaktionsarbeit

Arbeitsschutz-Maßnahmen spezifisch bei den Belastungen durch Interaktionsarbeit

Maßnahmen vor Erbringung der jeweiligen Dienstleistung

Schulungen bzw. Trainings, z. B. zu:

- Kommunikation
- Umgang mit schwierigen Kunden, Deeskalation
- Körpersprache
- Achtsamkeitstrainings, auch sich selbst gegenüber in der Arbeitssituation
- Nach- bzw. Vertiefungsschulungen, die sich z. B. aus Supervisionen ergeben

Da die Kompetenzen aus Berufserfahrung bei Interaktionsarbeit bzw. dem Umgang mit den Belastungen dabei eine besonders große Rolle spielen, sollte überlegt werden, ob unterschiedliche Schulungen abhängig von der jeweiligen Berufsdauer angeboten werden.

Arbeitsorganisation:

- Handlungsspielräume, Möglichkeiten zur Selbstorganisation der Arbeit
- Vorgabe, wann „nein“ gesagt werden kann, wann „Nothalt/Not-Aus“
- Aufgabenverteilung im Team
- Misch Tätigkeiten

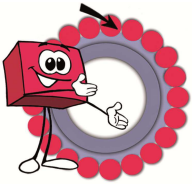
Maßnahmen während der Erbringung der Dienstleistung

Herausgehen aus der fehlbeanspruchend gewordenen Arbeitssituation, besser kurz davor („Nothalt /Not-Aus“ bei Interaktionsarbeit):

- Bezahlte Kurzpausen
- Räumliche Rückzugsmöglichkeiten
- Übergabe an KollegInnen
- Hinzuziehen von KollegInnen
- Ein das „Herausgehen“ unterstützendes Führungsverhalten

Arbeitsorganisation:

- Wechsel zu anderen Tätigkeiten (ohne Interaktionsarbeit)



Micky-Mäuse helfen nicht gegen schwierige Kunden

Arbeitsschutz-Maßnahmen bei Interaktionsarbeit

Maßnahmen nach bzw. außerhalb der Erbringung der Dienstleistung (jedoch in der bezahlten Arbeitszeit)

Turnusmäßig (fest vereinbart) und/oder nach besonderen Ereignissen:

- Supervision
- Coaching
- Erfahrungsaustausch, ggf. mit Moderation

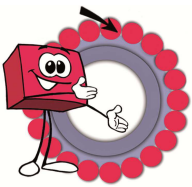
Daraus ergeben sich möglicherweise:

- Schulungen bzw. Trainings zu speziellen Themen
- Nachschulungen, erneute Trainings
- Neue Vorgaben zur Arbeitsorganisation
- Vereinfachung von Formularen o. ä. bei einer die Dienstleistung begleitenden Dokumentation

So entsteht ein zyklischer Wiedereinstieg, nämlich hin zu Arbeitsschutz-Maßnahmen vor Erbringung der Dienstleistung.

Eines zeigt diese Übersicht deutlich: **Bereits zum gegenwärtigen Zeitpunkt** gibt es eine **Fülle von Handlungsmöglichkeiten**, um Interaktionsarbeit nicht gesundheitsgefährlich oder gar –schädigend zu gestalten.

Welche Arbeitsschutz-Maßnahmen in einem Betrieb oder einer Dienststelle passen, ergibt sich aus der konkreten tätigkeitsbezogenen Gefährdungsbeurteilung – **mit Beteiligung der Beschäftigten!**



Micky-Mäuse helfen nicht gegen schwierige Kunden

Arbeitsschutz-Maßnahmen bei Interaktionsarbeit

Literatur:

- „Dienstleistungsarbeit ist Interaktionsarbeit – Konkretisierung der Gefährdungsbeurteilung psychisch wirkender Belastungen“ (www.verdi-gefährdungsbeurteilung.de unter „Akteure und aktuelle Handlungsfelder“), auch die dort genannte Literatur
- Zu den verwendeten Fachbegriffen, insbesondere Belastung und Fehlbeanspruchung siehe „Was ist hier was? Gefährdung, Belastung, (Fehl-) Beanspruchung und Ressourcen“ auf www.verdi-gefährdungsbeurteilung.de unter „Gefährdungsbeurteilung aktiv einsetzen“
- Ratgeber zur Gefährdungsbeurteilung. Handbuch für Arbeitsschutzleute. Hrsg. von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). 3. Aktualisierte Aufl. Dortmund Nov. 2016.
- Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfahrungen und Empfehlungen. Hrsg. von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Berlin 2014.
- I. Schöllgen, A. Schulz: Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. [Bericht] Emotionsarbeit. Forschung Projekt F 2353. Hrsg. von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Dortmund/Berlin/Dresden 2016.

Mehr Informationen über die Gefährdungsbeurteilung mit Beteiligung der Beschäftigten, über gesetzliche Grundlagen und ihre Bedeutung, über den Zusammenhang von Arbeitsgestaltung und „Stress“?! Zu finden in der ver.di-Onlinehandlungshilfe:

www.verdi-gefährdungsbeurteilung.de

Ansprechpartnerin bei ver.di:

Anke Thorein • anke.thorein@verdi.de

Text: Anna Wirth • Mainz