

# Respekt hängt auch vom Umfeld ab. Gestaltung respektfordernder Arbeitsbedingungen auf Basis einer erweiterten Gefährdungsbeurteilung

Michael Gümbel, Anne Hildebrandt, Brian Lucius

Arbeit & Gesundheit e.V. Hamburg ist im Rahmen des Verbundprojekts Respect-Work für das Teilprojekt „Entwicklung von Beratungsangeboten für Betriebe im Einzelhandel“ verantwortlich. Mit den beteiligten Unternehmen entwickeln und erproben wir Beratungskonzepte, die anschließend in Form einer Handreichung für Berater\*innen und Arbeitsschutzfachleute, aber auch für engagierte Betriebsleitungen zur Verfügung gestellt werden soll.

Wir bringen langjährige Erfahrungen und Expertise in der Beratung von Unternehmen, Interessenvertretungen und Beschäftigten zur menschengerechten Gestaltung von Arbeit mit. Besondere thematische Schwerpunkte liegen im Bereich der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, bei der Entwicklung von Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Einbeziehung der Genderperspektive in diese Fragestellungen.

Ob es tatsächlich so ist, dass Respektlosigkeit im Einzelhandel zugenommen hat, ist sicher nicht einfach nachzuweisen. Entscheidend ist aber die Wahrnehmung der Beschäftigten, dass respektloses Verhalten seitens der Kundschaft häufig vorkommt. Sicher sind die Anlässe und die Formen, in denen sich Respektlosigkeit äußert, andere als früher. Dass mehr darüber gesprochen und berichtet wird, ist feststellbar und aus unserer Sicht auch gut so! Denn es richtet die Aufmerksamkeit auf einen wichtigen Aspekt für die Beschäftigten und die Betriebe gleichermaßen. Nämlich auf die Perspektive, dass Vorkommnisse wie Unhöflichkeiten, Beleidigungen, Übergriffigkeiten verbaler und körperlicher Art und nicht zuletzt sexualisierte Gewalt nicht einfach seltene Einzel- oder Zufälle sind. Sowohl für die Beratung von Beschäftigten als auch Betrieben fehlen bisher ausreichende, praxisgerechte Konzepte zur Bearbeitung dieser speziel-

len Thematik. Betriebliche Akteur\*innen sehen sich hier häufig kaum in der Lage, den damit verbundenen Herausforderungen adäquat zu begegnen. Hier soll das Projekt fundierte Unterstützungsinstrumente für die Praxis entwickeln.

Dafür gilt es zunächst herauszufinden: Wie bewusst gestalten Einzelhandelsunternehmen bislang die Begegnung mit der Kundschaft? Definieren sie den Vorgang als mehr als einen Händewechsel von Waren und Geld? Also: Betrachten sie die Begegnung als Interaktion und Kommunikation, wo Subjekte und Bedürfnisse hineinspielen und wo für ihr Gelingen eine Kooperation stattfinden muss? Was erleben die Beschäftigten und wie verarbeiten sie kränkende Vorkommnisse? Welche Rolle und Aufgabe nehmen Leitungs- und Führungskräfte hier wahr? Was wünschen sich die Betriebe und Beschäftigten, wie sich die Kund\*innen verhalten sollen? Was wissen sie auf der anderen Seite darüber, was sich die Kund\*innen wünschen?

Respekt und Respektlosigkeit sind Begriffe, die im Arbeitsschutz bisher selten genutzt werden. Es wird allenfalls von „Wertschätzung und Anerkennung“ oder von „herablassender Behandlung“ und von „Konflikten mit Kundschaft“ gesprochen – und auch das erst in den letzten Jahren. Warum denken wir, dass es ein wichtiges Arbeitsschutzthema ist, das stärker berücksich-

tigt werden sollte? Im Prinzip aus folgenden Gründen:

- æ Die direkte Arbeit mit Kund\*innen macht in vielen Dienstleistungsbereichen einen großen Teil der professionellen Aufgabe aus. Der „Ort des Geschehens“, wo Respekt und Anerkennung oder eben Respektlosigkeit und Entwertung stattfinden, ist die Verkaufs- und Beratungssituation, in der die Beschäftigten mit den Kund\*innen in Interaktion treten. Es handelt sich also nicht um eine freiwillige Begegnung, sondern um einen Arbeitsplatz, wo definierte Arbeitsaufgaben eingerahmt in organisationalen und sozialen Strukturen und in einer gestalteten Umgebung erledigt werden. Daher muss der Anspruch gestellt werden, dass diese Tätigkeit ausführbar, erträglich, zumutbar, beeinträchtigungsfrei und schädigungslos für Physis und Psyche gestaltet ist und im besten Fall auch zufrieden macht und persönlichkeitsförderlich ist.
- æ Das deutsche Arbeitsschutzgesetz formuliert nicht nur die Pflicht zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung, sondern auch einen Anspruch auf eine menschengerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Das bedeutet, dass neben dem Schutz vor gesundheitsschädlichen körperlichen Beanspruchungen durch langes Stehen oder Sitzen, häufiges Heben und Bewegen von Lasten oder ungünstige Umgebungsbedingungen auch die emotionale Inanspruchnahme berücksichtigt werden muss, weil diese ein zentrales Moment im täglichen Arbeitshandeln und Belastungserleben der Beschäftigten in Dienstleistungsberufen, wie sie im Einzelhandel vorliegen, darstellt.
- æ Die psychische Belastung – die seit 2013 explizit in die Gefährdungsbeurteilung einzu-



Michael Gümbel, Anne Hildebrandt, Brian Lucius

beziehen ist – ist definiert als „Die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“ (DIN EN ISO 10075-1). Zu dieser Gesamtheit zählen fraglos eben auch die Kund\*innen mit ihren Anliegen und Interessen und mit ihrem Verhalten, ob freundlich und zugewandt oder unfreundlich und arrogant abschätzig.

æ Die Arbeitswissenschaft weiß: Verkaufstätigkeit geht einher mit hohen emotionalen Anforderungen wie kontinuierlicher Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft und einem Anspruch an kompetentem Umgang mit einer Vielzahl an Unwägbarkeiten bei der Interaktion von Mensch zu Mensch. Die Tätigkeit erfordert viel Sensibilität, Emotions- und Gefühlsarbeit sowie Empathie und Mitgefühl mit den Kund\*innen. Soziale Kompetenzen werden ebenso wie ein hohes Maß an Selbstreflexion, Selbstkontrolle und situativem Handeln benötigt und gefordert. Es bedarf einer schnellen Auffassungsgabe in der Beratung der Kund\*innen, aber auch im Bedienen der Kassensysteme oder weiterer digitaler Arbeitsmittel.

æ Zugleich ist gut belegt, dass die Sinnhaftigkeit der Arbeit von den Beschäftigten hoch eingeschätzt wird, z.B. als wichtiger Beitrag zum gesellschaftlichen Leben angesehen wird. Das ist eine wichtige Ressource, ebenso wie Lob und die Anerkennung durch die Kundschaft bei einer gelungenen Interaktion. Dies kann eine wichtige Quelle für die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten sein.

Vor dem Hintergrund, dass noch immer zu wenige Unternehmen und Betriebe die Gefährdungsbeurteilung nach § 5 des ArbSchG im Sinne dieses Gesetzes vollständig umsetzen,

also die psychischen Belastungen genauso ernst nehmen wie andere arbeitsbedingte Belastungen, ist es unser Anliegen, hier gemeinsam mit den am Projekt beteiligten Unternehmen Veränderungen umzusetzen. Wir werden innovative Konzepte entwickeln und erproben, die neue arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zur Interaktionsarbeit berücksichtigen. Zugleich geht es darum, die Arbeitsschutzorganisation und das betriebliche Gesundheitsmanagement in den Betrieben als Grundlage für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und des Betriebsklimas weiterzuentwickeln. Für die Unternehmen kann dies zur Bindung und Gewinnung von Fachkräften beitragen – in einem Wirtschaftszweig, in dem sowohl die krankheitsbedingten Fehlzeiten als auch die Fluktuation beim Personal hoch sind.

Die Coronapandemie hat zum einen die Aufmerksamkeit für die Beschäftigten im Einzelhandel als „systemrelevant“ erheblich gesteigert, zum anderen die Gefährdungen und Belastungen erhöht. Wir gehen davon aus, dass die Bedeutung von Arbeitsschutzkonzepten und des betrieblichen Gesundheitsmanagements generell steigen wird. Ebenso wird die Nachfrage nach Beratung der Betriebe zur Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen, zu dem zentraler Aspekt des Respekts in der Kundeninteraktion als Quelle arbeitsbedingter psychischer Belastungen gehört, in den nächsten Jahren zunehmen. Damit leistet das Projekt „RespectWork“ genau zur richtigen Zeit einen Beitrag zur Entwicklung „guter Arbeit“.

### Die Autor\*innen

Michael Gümbel ist Organisationsberater und Geschäftsführer von Arbeit & Gesundheit e.V. in Hamburg.

Anne Hildebrandt, Sozialwissenschaftlerin und Beraterin zum Thema psychische Belastungen, und Brian Lucius, Gesundheitswissenschaftler und Fachkraft für Arbeitssicherheit, sind wissenschaftliche Mitarbeiter\*innen bei Arbeit & Gesundheit.

VEREIN  
**Arbeit &  
Gesundheit** 

**#RespectWork**