

Mit Gefährdungsbeurteilungen für respektvolle Kund*innenbeziehungen

Michael Gumbel, Anne Hildebrandt, Brian Lucius

Die Wertschöpfung im Einzelhandel auf Dauer zu sichern, wird auch in Zukunft nicht ohne gesunde und motivierte Beschäftigte gehen. Damit wichtige Voraussetzungen dafür gegeben sind und damit die Beschäftigten nicht in andere, attraktivere Branchen abwandern, gilt es insbesondere, gute Arbeitsbedingungen zu schaffen. Die direkte Arbeit mit der Kundschaft ist dabei eine wichtige Ressource, weil sie sinnhaft erscheint und soziale Eingebundenheit und Anerkennung schaffen kann.

Sie kann aber auch zur besonderen Belastung werden, wenn die Interaktion mit den Einkäufern nicht funktioniert oder unter erschwerten Bedingungen stattfindet. Dann entstehen schwierige Situationen für die Beschäftigten, in denen sie sich respektlos behandelt fühlen. Stimmt das Verhältnis zwischen Ressourcen und diesen Belastungen nicht, kann das die Gesundheit beeinträchtigen und zu Demotivation und Berufswechsel führen. Unternehmen im Einzelhandel sind also gut beraten, wenn sie sich der Frage des Respekts in der Interaktionsarbeit annehmen und schwierige Situationen im Verkauf genauer betrachten.

Zur Beurteilung von belastenden Umständen bei der Arbeit ist seit 1996 die Gefährdungsbeurteilung für alle Betriebe, alle Tätigkeiten und alle Belastungsaspekte vorgeschrieben. Seit 2013 umfasst das auch explizit alle Belastungen, die über die Psyche (und nicht den Körper) wirken – also eigentlich auch die Interaktionsarbeit mit Kund*innen. Bisher wird das in Betrieben noch nicht immer umgesetzt und bisher fehlten auch konkrete Instrumente und Verfahren, um diese Aufgabe im Hinblick auf schwierige Situationen mit der Kundschaft zu bearbeiten. Unsere Absicht ist es, diese Lücke mit dem im Projekt RespectWork entwickelten Vorgehenskonzept zu schließen.

Das Konzept besteht aus zwei Teilen: einem Fragebogen und einem Workshopkonzept. Wir empfehlen eine Kombination beider Instrumente, sie können aber auch unabhängig voneinander eingesetzt werden. Ausführliche Arbeitshilfen beschreiben die Handhabung des Vorgehenskonzeptes zum einen für Berater*innen, die Betriebe bei der Gefährdungsbeurteilung unter-

stützen, zum anderen für Inhaber*innen und Filialleitungen, die auf eigene Faust gemeinsam mit den Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in der Interaktionsarbeit verbessern möchten.

Der Fragebogen baut auf zwölf Handlungsfeldern auf, die von der Sozialforschungsstelle Dortmund im Projekt identifiziert und gemeinsam mit Arbeit & Gesundheit e.V. weiterentwickelt wurden. Jedes Handlungsfeld ist mit einer Frage adressiert (vgl. Abbildung).

Die Befragung gibt erste wichtige Hinweise darauf, wo die Arbeit im Verkauf problemlos funktioniert und wo Schwierigkeiten auftreten können. Wie bei jeder quantitativen Befragung fehlen allerdings genauere Hinweise darauf, wie sich die kritisch bewerteten Punkte im betrieblichen Alltag genau darstellen und welche herausfordernden Situationen entstehen können. Und noch weniger gibt sie Hinweise darauf, was getan werden kann, um Fehlbelastungen im Kontext der Interaktionsarbeit abzubauen.

Fragen zur Interaktion mit den Kund*innen und zum Kund*innenverhalten

Antwortmöglichkeiten	Ja	Eher ja	Eher nein	Nein
1. Die Erwartungen der Kundschaft können wir gut erfüllen.				
2. Die Verständigung mit der Kundschaft ist einfach.				
3. Die Ladengestaltung gibt der Kundschaft gute Orientierung.				
4. Es gibt für die Kundschaft hier klare Regeln.				
5. Die Stimmung im Laden trägt zu einem entspannten Einkauf bei.				
6. Die Abläufe im Laden sind für die Kundschaft problemlos.				
7. Die Kundschaft versteht, warum wir die Dinge so tun, wie wir sie tun.				
8. Die Kundschaft schätzt unsere Arbeit wert.				
9. Die Führungskraft unterstützt uns bei schwierigen Situationen mit Kundschaft.				
10. Vor der Kundschaft arbeiten wir hier gut zusammen.				
11. Grenzüberschreitendes Verhalten der Kundschaft wird hier nicht akzeptiert.				
12. Die Mitarbeiter*innen wissen und können das, was sie für die Arbeit mit der Kundschaft brauchen.				



Michael Gümbel, Anne Hildebrandt, Brian Lucius

Die Autor*innen

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

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

Um hier genauere Erkenntnisse zu gewinnen und Maßnahmen zur Verbesserung der Situation zu entwickeln, haben wir ein einfaches Workshopkonzept entwickelt, das mit allen oder ausgewählten Beschäftigten durchgeführt werden kann – am besten mit externer professioneller Moderation, aber auch durch engagierte und kompetente Personen im Betrieb.

1. Vorstellung der Befragungsergebnisse

Im ersten Schritt werden die Ergebnisse der Befragung vorgestellt. Dabei geben die kritischer bewerteten Themen schon wesentliche Hinweise darauf, welche Problemfelder genauer betrachtet werden sollten.

2. Auswahl von Themen für die weitere Bearbeitung

Die Teilnehmenden bewerten nun, welche Themen aus ihrer Sicht vordringlich bearbeitet werden sollten. Dabei können sie sich an den Befragungsergebnissen orientieren – es kann aber auch sein, dass aus ihrer Sicht andere Themen wichtiger sind als diejenigen, die in der Befragung kritisch bewertet wurden. Es kann z.B. darum gehen, dass ein Problem zwar nur selten auftritt, aber besonders gravierende Folgen hat.

3. Problembeschreibung

Im nächsten Schritt wird das Thema bearbeitet, das aus Sicht der Teilnehmenden am bedeutsamsten ist. Ziel dieser Bearbeitung ist es, ein gemeinsames vertieftes Verständnis der Problematik zu erhalten. Dabei kann auch gefragt werden, was dazu beiträgt, das Problem zu verstärken. Falls in parallelen Gruppen gearbeitet wurde, stellen sich diese nun gegenseitig ihre Ergebnisse vor. Hier können noch Ergänzungen von denen eingebracht werden, die zu anderen

Themen gearbeitet haben. Es gilt hier, ein abgestimmtes Ergebnis herzustellen, mit dem sich alle identifizieren können.

4. Entwicklung von Lösungsvorschlägen

Das Arbeitsschutzgesetz schreibt vor, dass Gefährdungen möglichst vermieden und die verbleibenden Gefährdungen möglichst gering gehalten werden. Im nächsten Schritt geht es also darum, Maßnahmen zu finden, um die beschriebenen Probleme möglichst zu beseitigen oder wenigstens zu verkleinern. Dort, wo auch das nicht ausreichend gelingen kann, sollten Vorschläge entwickelt werden, die zu einem besseren Umgang mit dem Problem beitragen können.

5. Ausblick auf die weitere Bearbeitung

Nach dem Workshop sollten in einer kleinen Gruppe die Ergebnisse des Workshops gesichtet und entschieden werden, welche Maßnahmen wie weiterentwickelt und umgesetzt werden. Die Gruppe sollte bestehen aus der Leitung, falls vorhanden ein bis zwei Betriebsratsmitgliedern, fachlicher Unterstützung z.B. durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit und ggf. weiteren Personen. Nach angemessener Zeit soll überprüft werden, ob die Maßnahmen tatsächlich richtig umgesetzt wurden und ob sie sich als wirksam erwiesen haben. Falls nicht, ist entsprechend nachzusteuern. Wichtig ist es auch, alle Beschäftigten über das weitere Vorgehen regelmäßig zu informieren.

Unsere Erfahrungen im Projekt haben gezeigt, dass dieses Vorgehenskonzept in verschiedener Hinsicht wirksam ist:

- æ Die Beschäftigten erfahren eine erhebliche Anerkennung ihrer Arbeitsleistung und der

damit verbundenen Belastung durch die intensive Auseinandersetzung mit der Thematik und durch die umfangreiche Einbeziehung ihrer Expertise aus der Praxis.

- æ Zugleich lernen sie, dass gute Interaktion mit der Kundschaft nicht allein davon abhängt, was man „mitbringt“, sondern Ergebnis ihrer Arbeitsleistung ist und weiterentwickelt werden kann.

- æ Wesentliche Belastungen in der Interaktionsarbeit werden identifiziert und abgebaut, sodass sich die Arbeitsbedingungen spürbar verbessern – und die Beschäftigten auf Dauer eher gesund, motiviert und an den Betrieb gebunden bleiben können.

Nicht zuletzt bringt so eine Gefährdungsbeurteilung – umso mehr, wenn sie vollständig durchgeführt wird und alle Aspekte psychischer und physischer Belastung einbezieht – einen Überblick darüber, was im Betrieb gut und weniger gut läuft. Damit lassen sich häufig auch vielfältige betriebswirtschaftliche Optimierungsmöglichkeiten entdecken. Bei der Interaktion mit der Kundschaft zeigt sich das besonders: Belastende Situationen für die Beschäftigten sind selten unproblematisch für die Kundschaft. So kann also auch etwas für die Kund*innenbindung und ein gelungenes Einkaufserlebnis geschaffen werden!

