

# *Gefährdungsbeurteilung bei Interaktionsarbeit*



**Personal-Wissen-Kompakt 2023**

**15. November 2023 in Dortmund**

**Jonas Wehrmann, Franziska Dennißen (BAuA)**



inter  
aktions  
arbeit  
gestalten

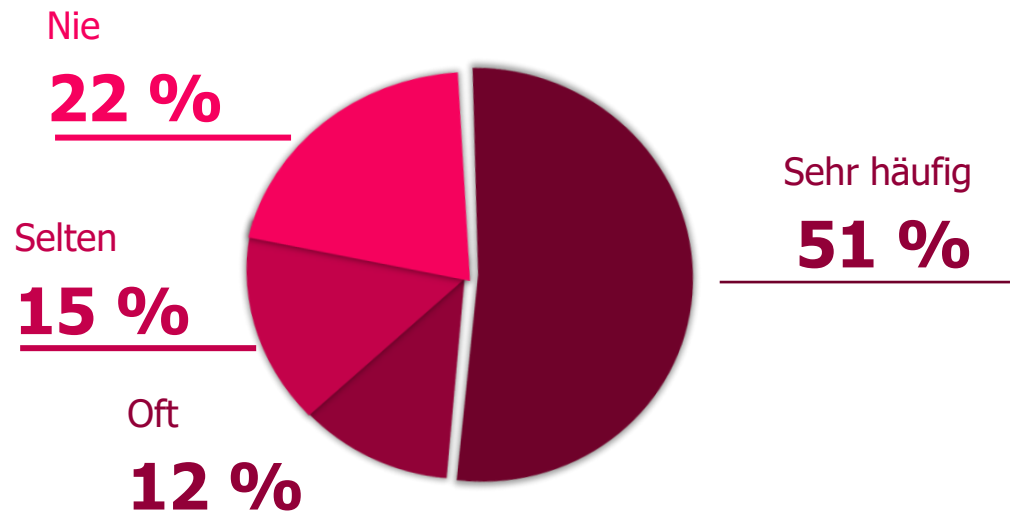
## Gefährdungsbeurteilung interaktionsspezifischer Belastungen

## Einleitung: Wachsende Bedeutung von Interaktionsarbeit

### Relevanz Interaktionsarbeit

- Tertiarisierung (Wandel der Arbeit)
- Immer mehr Arbeitnehmer leisten IA
- IA geht mit besonderen Anforderungen und Belastungen einher (Böhle 2011)

„Wie häufig arbeiten Sie bei Ihrer Arbeit in direktem Kontakt mit KundInnen, PatientInnen oder vergleichbaren betriebsexternen Personengruppen zusammen?“



Arbeit mit Kundschaft und vergleichbaren Personengruppen –  
der Anteil aller bundesweit Beschäftigten

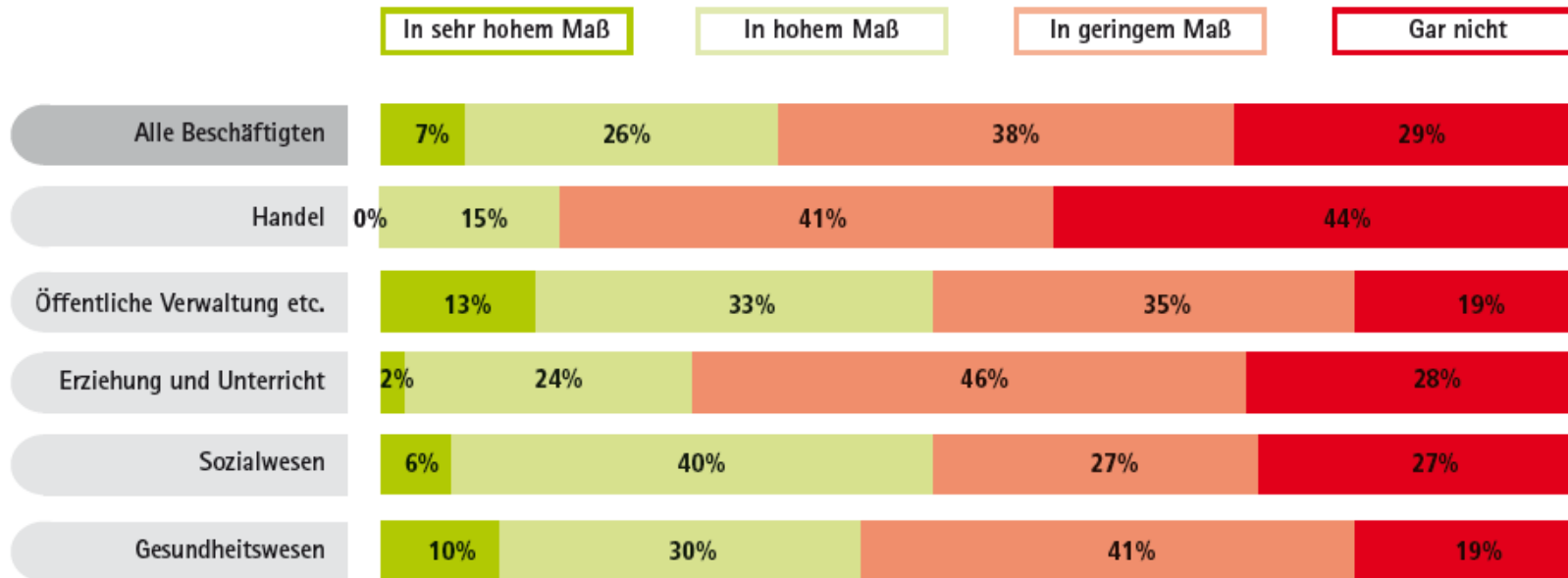
Quelle: DGB Index Gute  
Arbeit 2018

# Gestaltung von Interaktionsarbeit

inter  
aktions  
arbeit  
gestalten

## Betriebliche Unterstützung bei psychisch belastenden Erlebnissen mit Kundschaft etc.

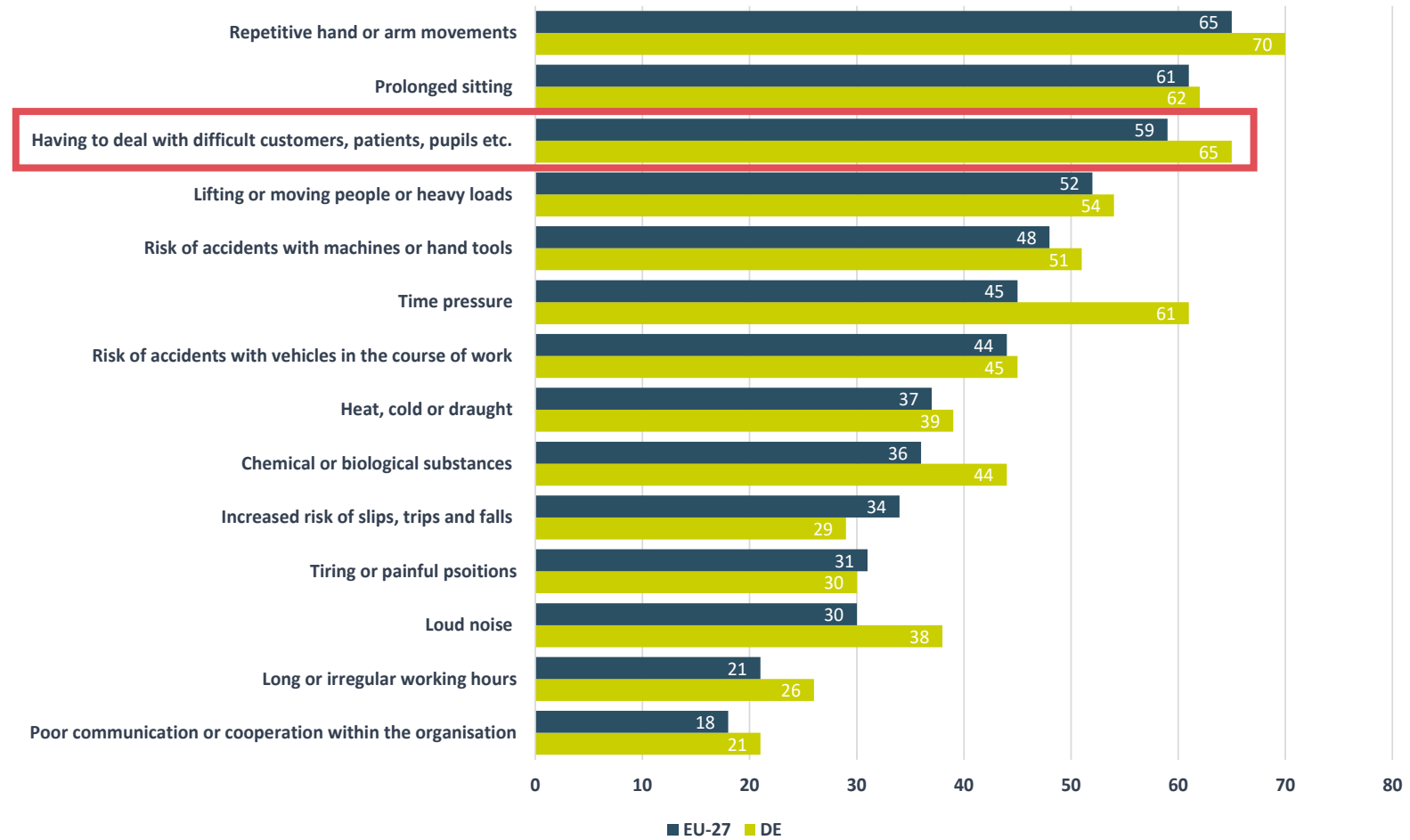
»In welchem Maß bietet Ihr Arbeitgeber Ihnen Unterstützung, damit Sie negative Erlebnisse mit Kundschaft etc. besser verkraften können?«



Betriebliche Unterstützung bei psychisch belastenden Erlebnissen mit Kundschaft etc.

Quelle: DGB Index Gute Arbeit  
2018

# Gefährdungsfaktor „Umgang mit schwierigen Kunden“ (ESENER)



Quelle: EU-OSHA 2022

inter  
aktions  
arbeit  
gestalten

## Relevanz der Gefährdungsbeurteilung





§ 5 ArbSchG Abs.1

**Beurteilung der Gefährdungen**

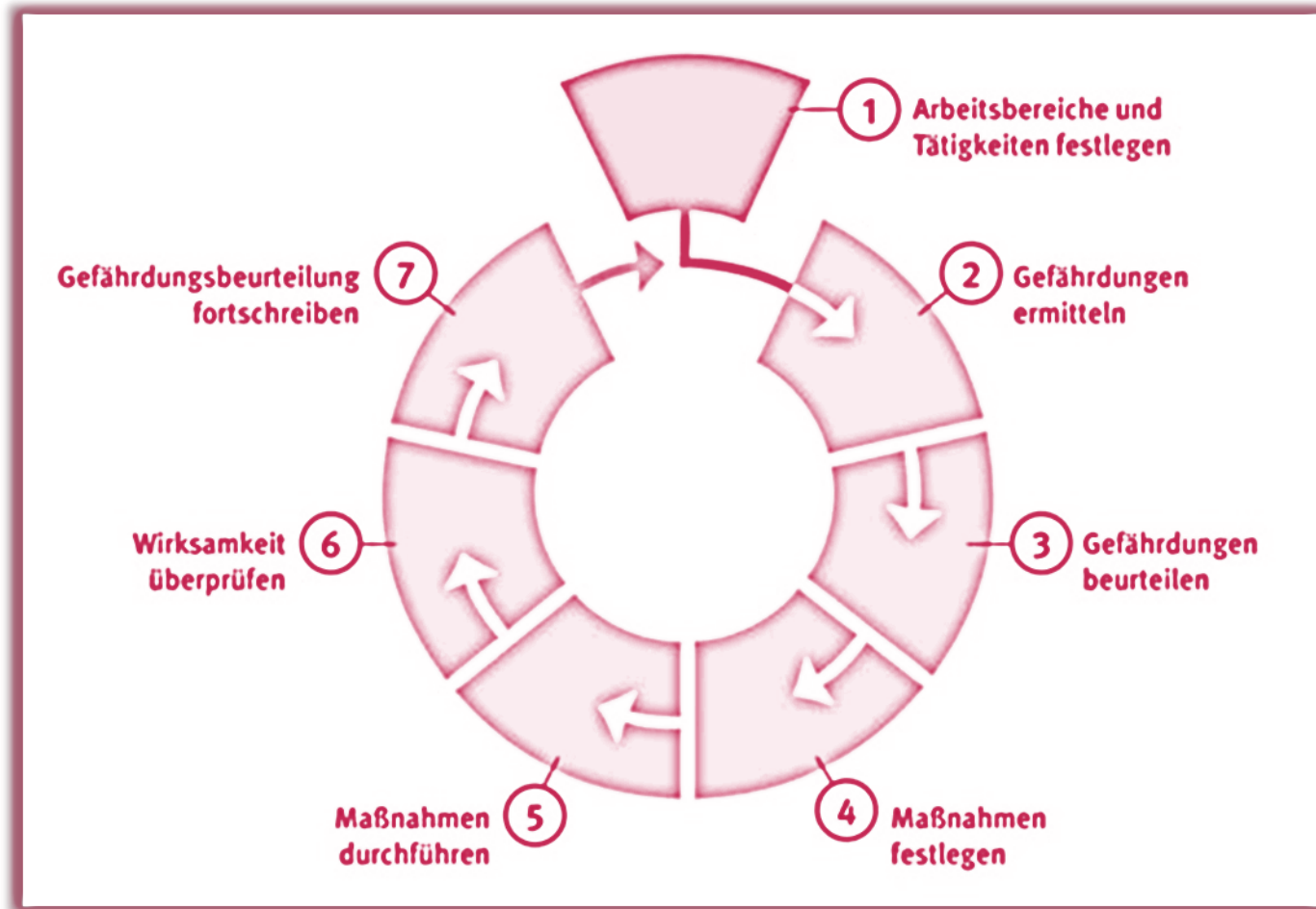
§ 4 ArbSchG

**Ableiten von Maßnahmen**

§ 3 ArbSchG

**Wirksamkeitsüberprüfung der Maßnahmen**

# Prozess der Gefährdungsbeurteilung

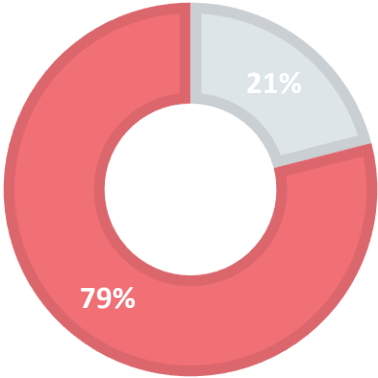




# Im Spannungsfeld zwischen gesetzlichen Anforderungen und betrieblicher Praxis

## DURCHFÜHRUNG GBU-PSYCHISCHER BELASTUNG

- Durchführung von GBU-Psychie
- Keine Durchführung GBU-Psychie



# Gründe für die (Nicht-) Durchführung der Gefährdungsbeurteilung

inter  
aktions  
arbeit  
gestalten

## Gründe für die Nicht-durchführung

1. Die Gefährdungen sind bereits bekannt (83 %)
2. Es gibt keine Gefährdungen (80%)
3. Die notwendige Expertise fehlt (29 %)
4. Der Aufwand dafür ist zu hoch (22%)

## Gründe für die Durchführung

1. Wahrung der gesetzlichen Auflagen (88 %)
2. Erfüllung der Erwartungen der Beschäftigten oder die ihrer Vertreter(innen) (80%)
3. Vermeidung von Bußgeldern durch die Gewerbeaufsicht (80%)
4. Wahrung des Rufes des Unternehmens (78 %)
5. Aufrechterhaltung oder Steigerung der Produktivität (62%)

inter  
aktions  
arbeit  
gestalten

## Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in der Interaktionsarbeit

## Bestandsaufnahme: IA im Kontext von GBU

- Die von der GDA veröffentlichte Checkliste „Merkmalsbereiche und Inhalte der Gefährdungsbeurteilung“ stellt die:

*„fachlich fundierte Verständigung auf wichtige Inhalte der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen dar“ BAuA (2014, S. 30).*

### GDA Merkmalsbereich: Arbeitsintensität/Arbeitsaufgabe:

#### 1.7 Emotionale Inanspruchnahme

- durch das Erleben emotional stark berührender Ereignisse (z. B. Umgang mit schwerer Krankheit, Unfällen, Tod)
- durch das ständige Eingehen auf die Bedürfnisse anderer Menschen (z. B. auf Kunden, Patienten, Schüler)
- durch permanentes Zeigen geforderter Emotionen unabhängig von eigenen Empfindungen
- Bedrohung durch Gewalt durch andere Personen (z. B. Kunden, Patienten)

# Interaktionsarbeit als ein Thema der Gefährdungsbeurteilung

- Im Rahmen der GDA-Leitlinien wird lediglich der **Belastungsfaktor „Emotionsarbeit“** abgedeckt, darüber hinausgehende interaktionsspezifische Belastungsfaktoren finden jedoch keine Berücksichtigung (Verdi 2020).
- Der Gefährdungsfaktor „soziale Beziehungen“ wird zwar benannt, bezieht sich allerdings nur auf die **interne Interaktion zwischen KollegInnen und Vorgesetzten** und lässt damit Belastungsfaktoren in der **Interaktion mit betriebsexternen Personengruppen (z. B. Kunden, Klienten, Patienten etc.)** außer Acht (Verdi 2020).

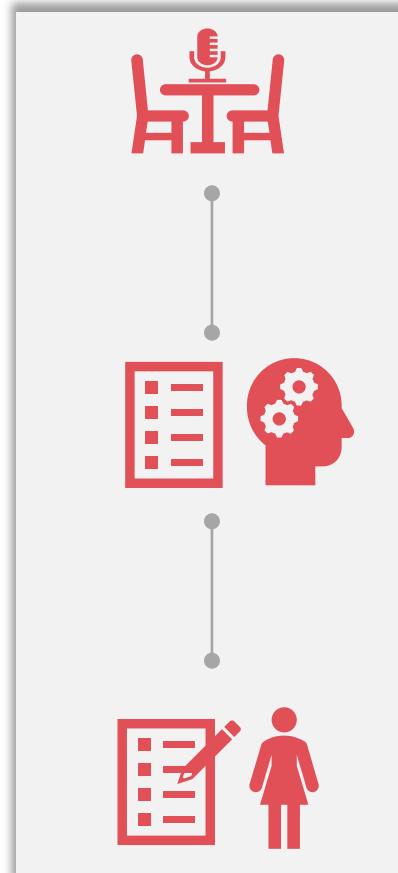
## Gestaltungserfordernisse:

- Notwendigkeit, die besonderen Belastungen in der Interaktionsarbeit stärker im Zuge der gesetzlich geforderten Gefährdungsbeurteilung zu berücksichtigen
- Entwicklung von Screeningverfahren, welche die besonderen Belastungen von Interaktionsarbeit in einem integrierten und ganzheitlichen Instrument erfassen
- Bestehende Fragenkataloge und Checklisten müssen erweitert werden

inter  
aktions  
arbeit  
gestalten

## Entwicklung eines Gefährdungsbeurteilungs- instruments für Interaktionsarbeit





Qualitative Studie

Entwicklung des Fragebogens

Psychometrische Validierung  
des Verfahrens

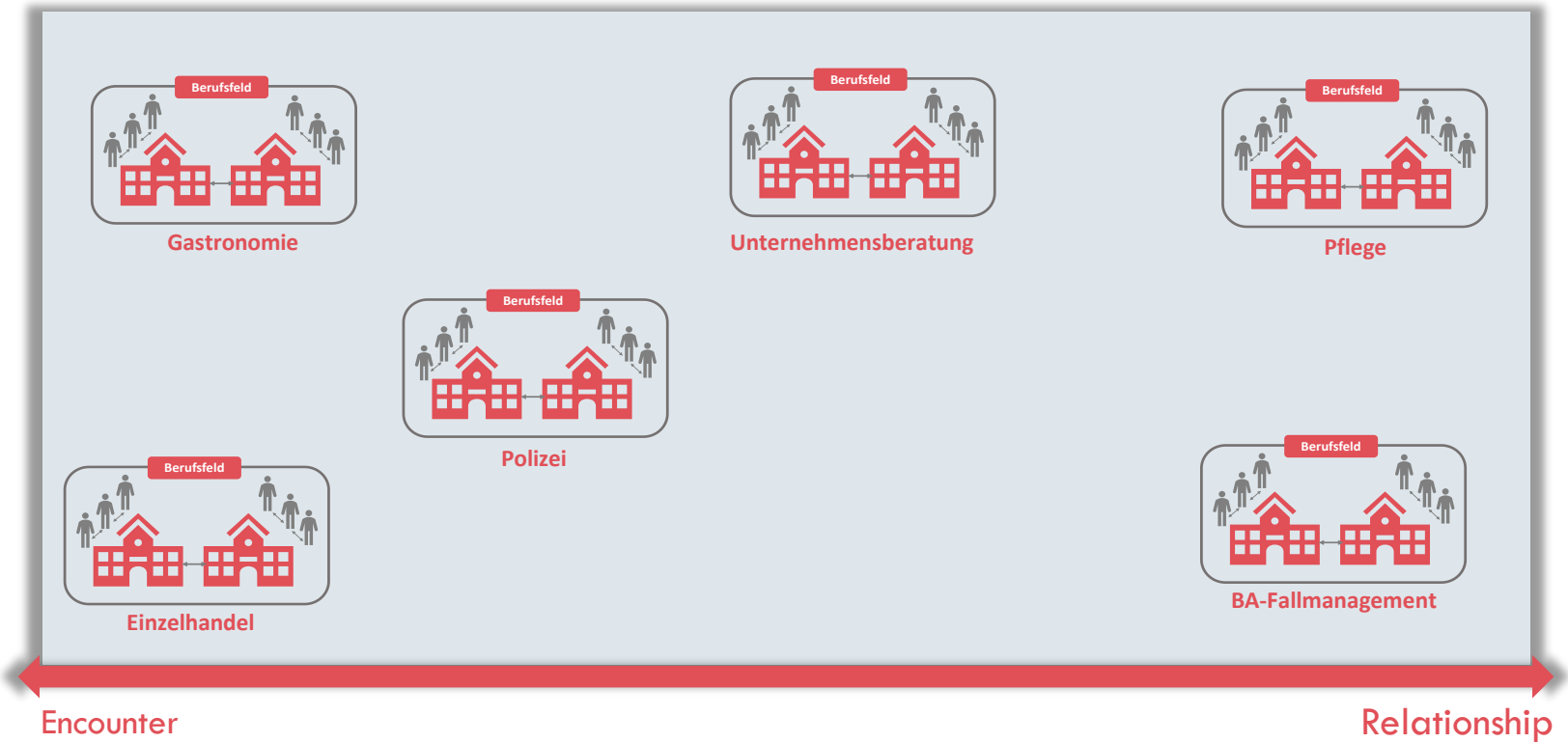
inter  
aktions  
arbeit  
gestalten

## Qualitative Studie

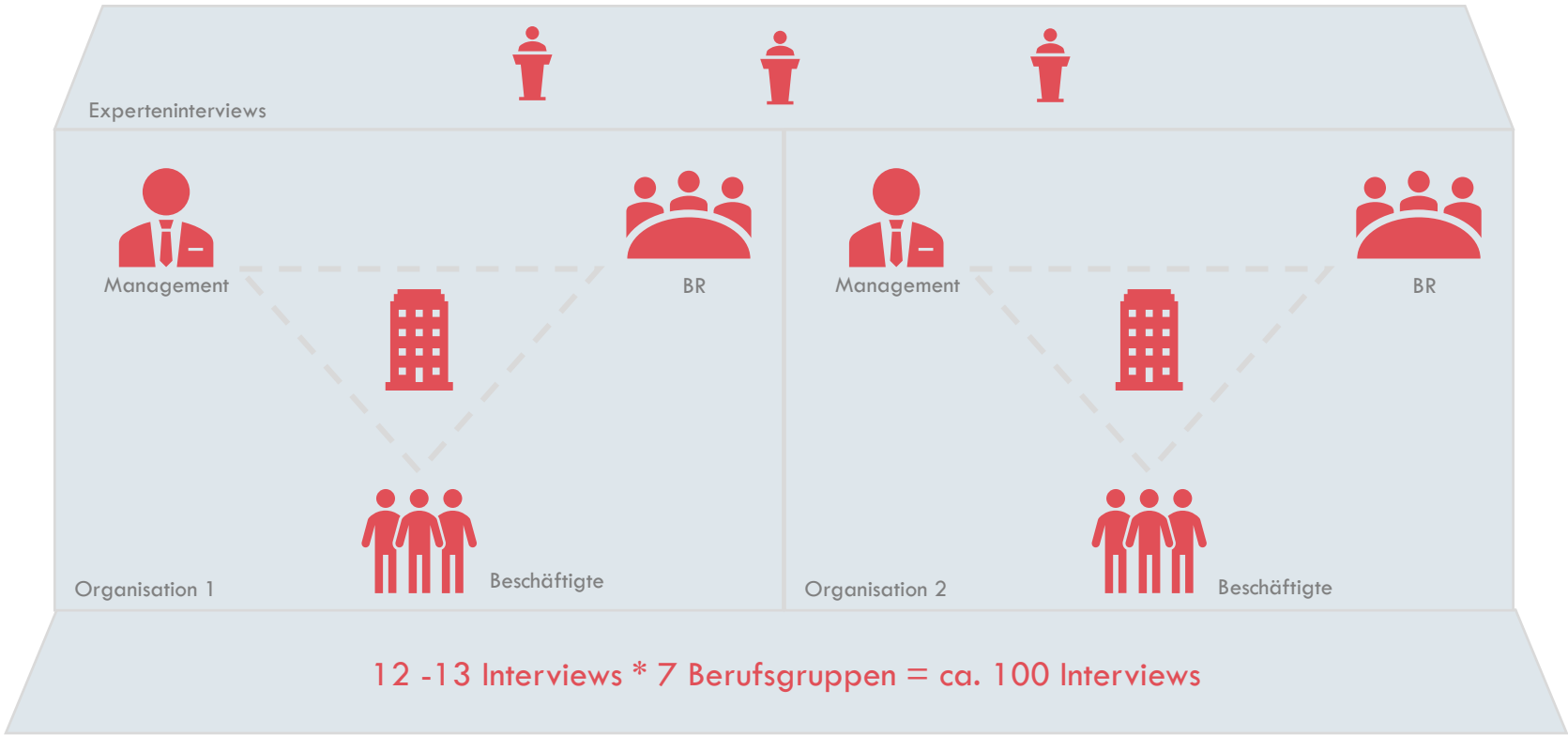


# Auswahl Berufsgruppen

inter  
aktions  
arbeit  
gestalten



# Interviews Berufsgruppe

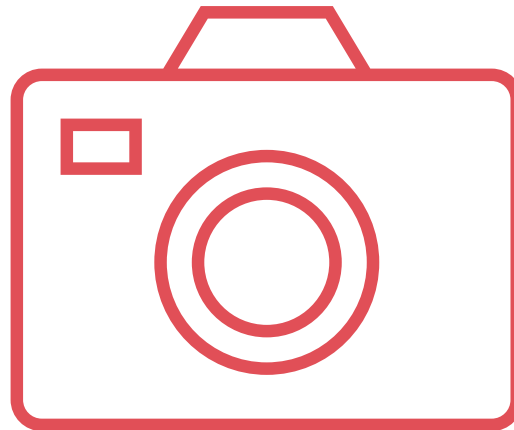


12 -13 Interviews \* 7 Berufsgruppen = ca. 100 Interviews

## Anzahl der Interviews in Abhängigkeit der Beschäftigtengruppe

Beschäftigten- gruppe	Differenzierungs- merkmale	Anzahl der teilnehmenden Organisationen	Anzahl der Interviews (physisch/Virtuell)	Anzahl der Beobachtun- gen	Erhebung der Daten
Beschäftigte in der Altenpflege	Stationäre und ambulante Altenpflege	3	14 (12/2)	2	ForscherIn 1
Servicekräfte in der Gastronomie	Einzel-, System und Betriebsgastronomie	4	23 (21/2)	4	
Beschäftigte im Einzelhandel	Baumärkte, Möbelhäuser	2	14 (10/4)	2	
UnternehmensberaterInnen	Selbstständige und abhängig beschäftigte BeraterInnen	19	29 (0/29)	1	ForscherIn 2/ ForscherIn 1
FallmanagerInnen bei der BA	Jobcenter in Städten mit unterschiedlichen Problemlagen	3	18 (0/18)	0*	ForscherIn 3/ ForscherIn 1
PolizistInnen	Polizeikommissariate im ländlichen und kleinstädtischen Raum	2	8 (4/4)	0*	
<b>Gesamt</b>		<b>33</b>	<b>106</b>	<b>9</b>	

Ein paar Eindrücke in unsere qualitative Studie...



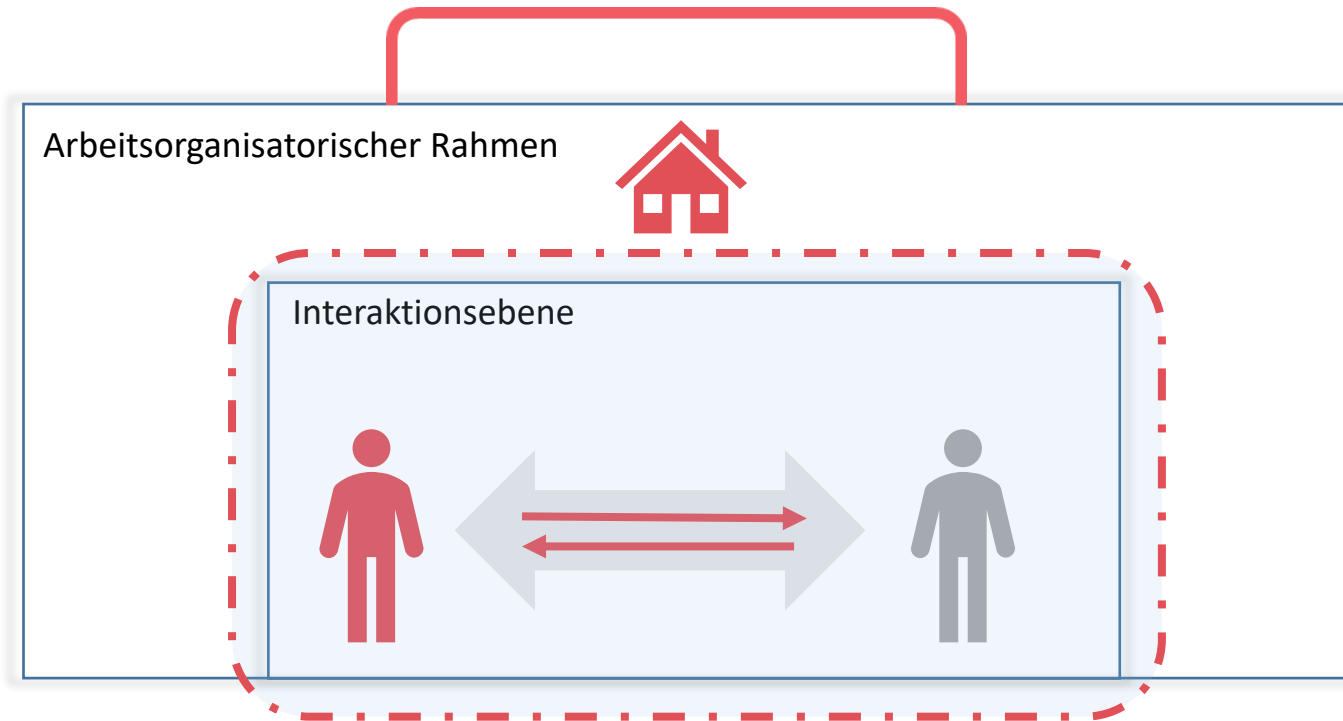


inter  
aktions  
arbeit  
gestalten



## Ergebnisse Qualitative Studie

# Interaktionsbezogene Stressoren



## Interaktionsbezogene Stressoren

Arbeitsorganisatorischer Rahmen

Interaktionsebene

Unfreundliches Kundenverhalten

Verbale Aggressionen

Unfares Kundenverhalten

Sexuelle Belästigungen

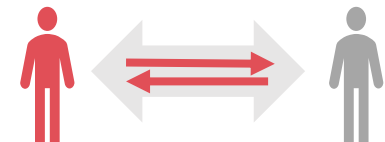
Illegitime Kundenbeschwerden

Konfrontation mit  
persönlichem Schicksal  
und Tod

Physische Gewalt

Überzogene Erwartungen

Konfrontation mit  
Raubüberfällen





## Interaktionsbezogene Stressoren: Respektloses Verhalten

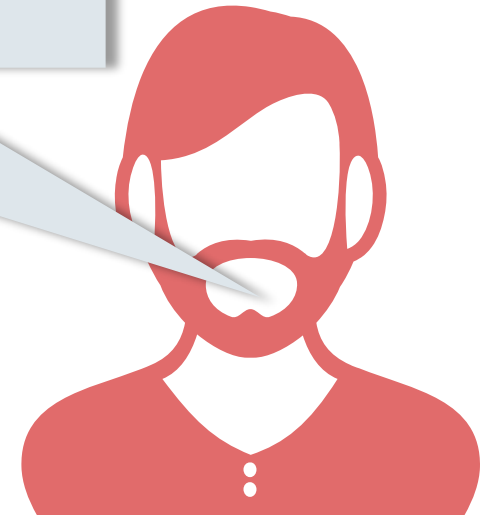
„Mir hat mal ein Auftraggeber gesagt: "Wissen Sie, Herr XY, Trainer sind für uns die Sklaven der Neuzeit. (...) Denen sage ich, was sie tun haben, und die tun, was ich ihnen sage." Und das war eine Aussage, die mich sofort dazu bewegt hat, den Kontakt, also das Projekt abzubrechen. Zu sagen, ich KANN so nicht arbeiten, ich werde so nicht arbeiten und ich will auch so nicht arbeiten.“



Herr H. – Beschäftigter in der Unternehmensberatung

## Interaktionsbezogene Stressoren: Physische Aggression

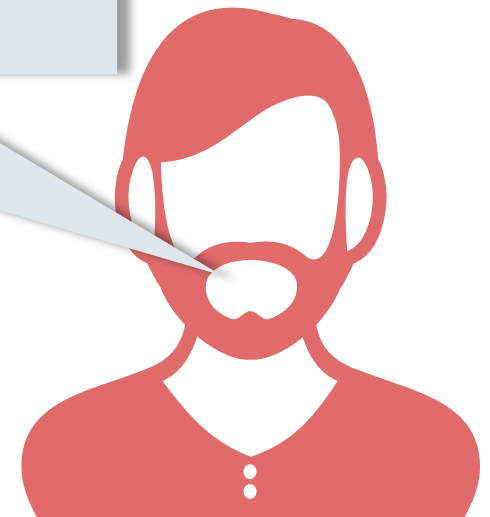
Ich hatte einen Notfallknopf. Ich habe ihn nie benutzt, ja? Aber ich meine, da könnte mein Leben gefährdet sein. Ich habe bei Restrukturierungsmaßnahmen 350 Leute entlassen! Sie bringen gerade den Menschen, die ihr Häusle gebaut haben und Mordsschulden haben bei: "Sorry, Sie sind entlassen " Ich meine, die flippen aus! Da habe ich auch schon erlebt, dass jemand mal eine Geschäftsführung GESCHLAGEN hat. Und auf so was müssen Sie vorbereitet sein!



Frau T. – Beschäftigte in der  
Unternehmensberatung

## Interaktionsbezogene Stressoren: Mangelnde Kooperationsbereitschaft

„Die sich natürlich verweigern. Es gibt die, die immer überkritisch sind, die übergenaun, die dann, ja, noch irgendwie, weiß ich nicht, irgendwo nach dem kleinen Tippfehler suchen, so ungefähr. Und dann gibt es auch die, die einfach (...) die Bühne brauchen, zur Selbstdarstellung“



Frau G. – Beschäftigte in der Unternehmensberatung

## Interaktionsbezogene Stressoren: Überzogene Erwartungen

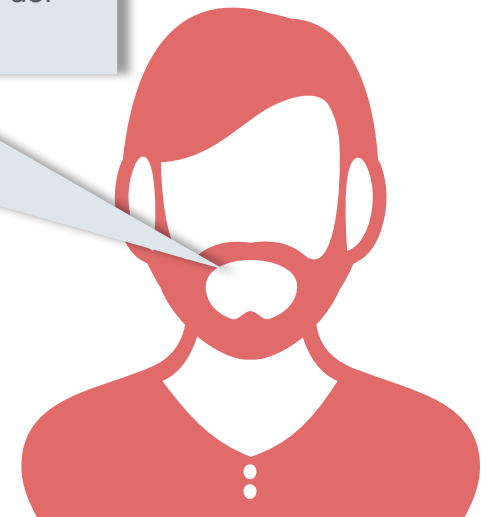
„Also schwierige Kunden sind... wir wollen alles und wollen dafür aber gar kein Budget zur Verfügung stellen“.



Herr C. – Beschäftigter in der Unternehmensberatung

## Interaktionsbezogene Stressoren: Qualitative Interaktionsforderungen

„Man ist halt immer 150 Prozent konzentriert und präsent. Danach kann man mich also durch einen Türfalz (Licht) durchschieben. Wenn ich da im Arbeiten mit den Menschen bin, muss ich den Prozess reflektieren, eine Analyse machen, einen roten Faden finden und den anderen abholen und überlegen, wie wähle ich meine Worte richtig, dass der Klient mich versteht.“



Frau G. – Beschäftigte in der Unternehmensberatung

## Interaktionsbezogene Stressoren: Erholung Interaktionsarbeit

„Im Kern brauche ich dann meine Ruhe. Also keine Interaktionsarbeit mehr. Weil es muss ja mal Pause sein. Und das heißt bei uns, KEINE Interaktion“.



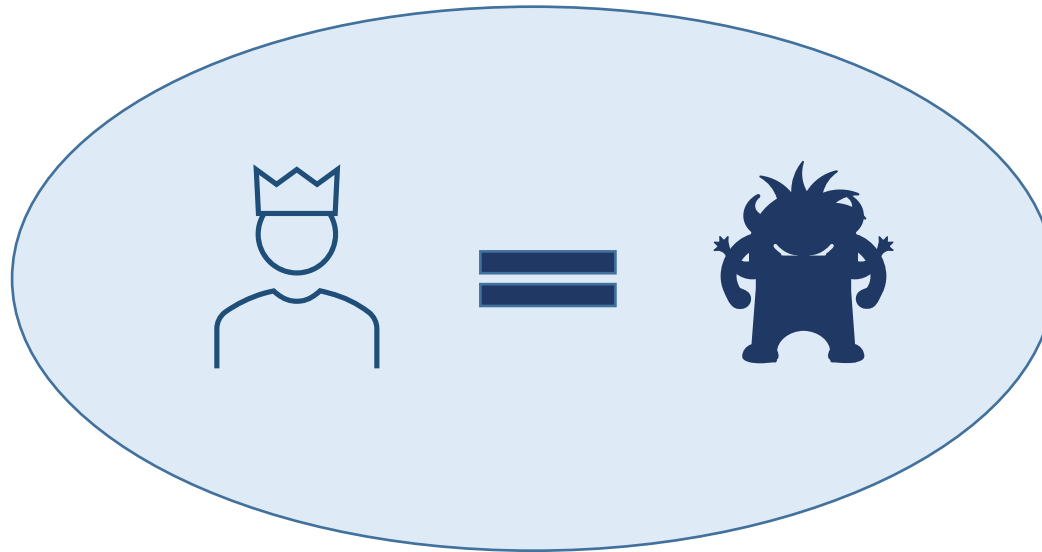
Herr U. – Beschäftigter in der Unternehmensberatung

inter  
aktions  
arbeit  
gestalten



## Menschengerechte Gestaltung von Interaktionsarbeit

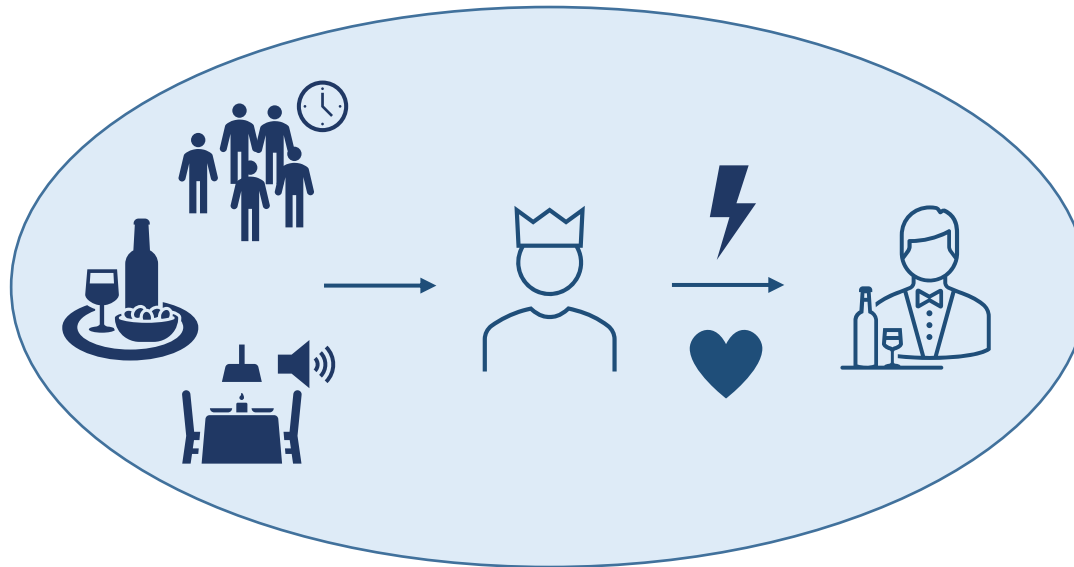
# Forschungsstand interaktionsbezogener Stressoren und Ressourcen



**Ist der Kunde der allein Schuldige an einer  
gescheiterten Interaktion?**

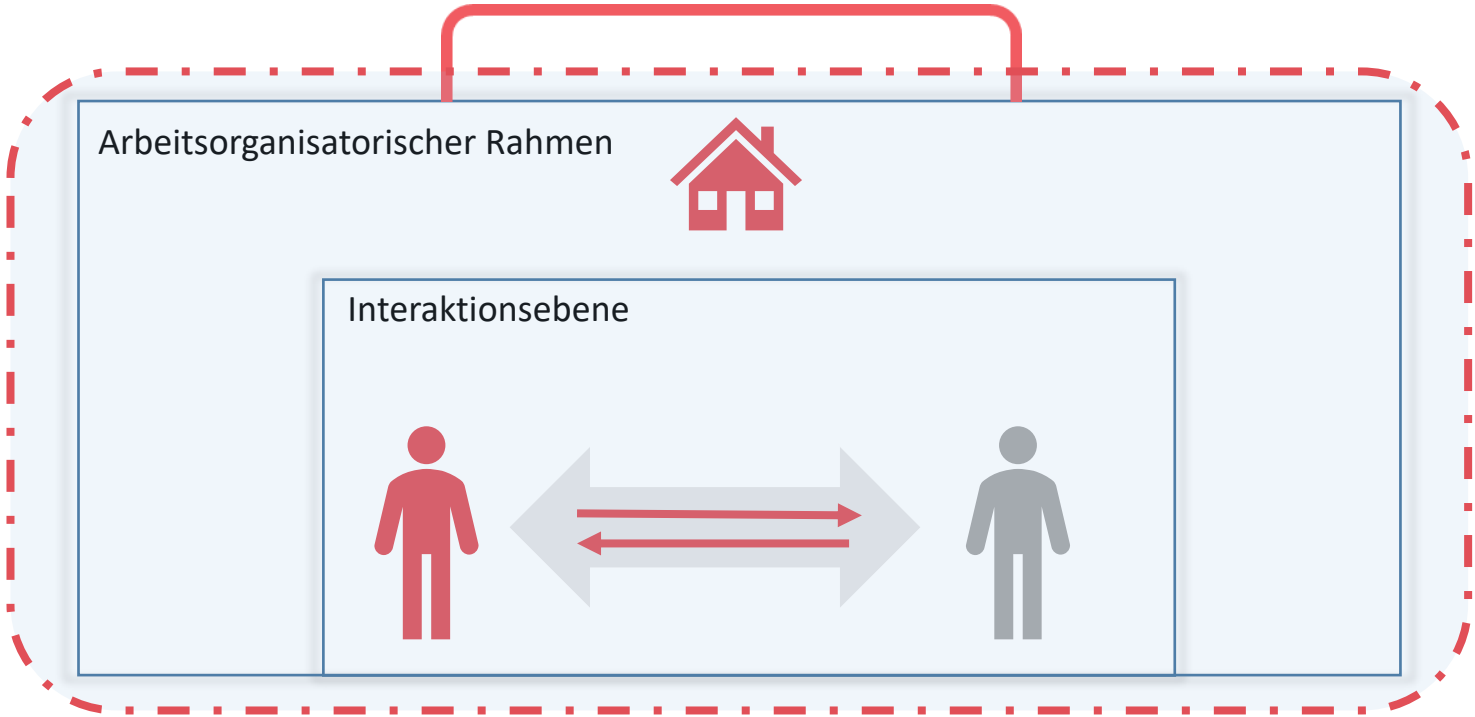


# Forschungsstand interaktionsbezogener Stressoren und Ressourcen



Ursachen für negatives Kundenverhalten

# Arbeitsorganisatorischer Rahmen von Interaktionsarbeit



## Arbeitsorganisatorischer Rahmen



Keine ausreichende  
Zeitbemessung für IA

Hinderliche Arbeitsmittel für IA

Personalmangel

Widersprüchliche  
Anforderungen

Mangelnde Gratifikation von IA

Ungünstige Umgebungsfaktoren  
(Lautstärke, Hitze)

Störungen und  
Unterbrechungen

Kundenunfreundliche  
Vorgaben

Technische Störungen

Hohe Verantwortung

Schlechte Qualität von Produkten,  
erhöhte Preis

Eingeschränkter  
Interaktionsspielraum

### Interaktionsebene



Kontrolle der IA von Beschäftigten

Keine Berücksichtigung von  
IA bei der Personalauswahl

inter  
aktions  
arbeit  
gestalten



## Gestaltungsmaßnahmen im Umgang mit schwierigen Kunden

# Maßnahmen im Umgang mit schwierigen Kunden (TOP)

Gestaltungsbereich	➤ Gestaltungsfaktoren
Technische/ bauliche Maßnahmen	<p><b>Bauliche Maßnahmen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Notfalltüren/ Gläserne Türen</li> <li>➤ Notfallknöpfe / Personen-Notsignal-Anlagen</li> <li>➤ Fluchtwege (getarnte Ausgänge zur Vermeidung von Konflikten)</li> <li>➤ Räumliche Gestaltung der Büros (z. B. warme Farben)</li> </ul>
Organisatorische Maßnahmen	<p><b>Regeln und Leitlinien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verhaltensregeln im Umgang mit schwierigen Kunden</li> <li>➤ Einlasskontrollen</li> <li>➤ Sicherheitsdienst/ Deeskalationsmanagement</li> <li>➤ Dokumentation von schwierigem Kundenverhalten</li> </ul> <p><b>Risikoanalyse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analyse der Auftretenswahrscheinlichkeit von schwierigem Kundenverhalten</li> <li>➤ Analyse der Ursachen von schwierigem Kundenverhalten</li> </ul> <p><b>Personalplanung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Flexible Personaleinsatzplanung</li> <li>➤ Vermeidung von Alleinarbeit</li> </ul>
Personenbezogene Maßnahmen	<p><b>Qualifizierungs- und Schulungsprogramme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Qualifizierung von Mitarbeitern im Umgang mit schwierigen Kunden</li> <li>➤ Qualifizierung von Führungskräften im Umgang mit schwierigen Kunden</li> </ul> <p><b>Nachsorge- und Betreuungsangebote</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Psychologische Notfallbetreuung</li> <li>➤ Supervisionsangebote</li> <li>➤ Kollegiale Fallberatungen</li> <li>➤ Nachsorgekonzept</li> </ul>

# Maßnahmen im Umgang mit schwierigen KundInnen

inter  
aktions  
arbeit  
gestalten



## Fazit

- Interaktionsspezifische Belastungen sind in der gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilung bislang weitgehend unterrepräsentiert.
  - Wenn Gefährdungsfaktoren im Zusammenhang mit Interaktionsarbeit betrachtet werden, werden diese größtenteils auf die zu leistende Emotionsarbeit zurückgeführt.
  - In Zukunft gilt es, die besonderen Anforderungen von Interaktionsarbeit im Prozess der Gefährdungsbeurteilung noch genauer zu benennen und einzubeziehen.
  - Entwicklung von Screening Instrumenten, die die besonderen Gefährdungspotentiale von Interaktionsarbeit in einem integrierten und ganzheitlichen Verfahren erfassen.
- Die Gefährdungsbeurteilung kann als ein zentrales Instrument verstanden werden, um Interaktionsarbeit menschengerecht und gesundheitsförderlich gestalten zu können.



Hier geht's zur unserer Studie...



[https://www.soscisurvey.de/GBU\\_IA/](https://www.soscisurvey.de/GBU_IA/)



inter  
aktions  
arbeit  
gestalten

*... Ihre Erfahrungen mit  
interaktionsspezifischen Belastungen?*

# 1. Frage

Was sind Ihre eigene Erfahrungen im Umgang mit schwierigen KundInnen?

## 2. Frage

Welche Anforderungen bestehen an die Praxistauglichkeit eines Instrument zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung?

### 3. Frage

Was sind Ihre Erfahrungen hinsichtlich der Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in der betrieblichen Praxis?

## 4. Frage

Welche Belastungsfaktoren sollten Ihrer Meinung nach in einem Gefährdungsbeurteilungsinstrument für Interaktionsarbeit berücksichtigt werden?

## 5. Frage

Was für Maßnahmen werden in der betrieblichen Praxis ergriffen, um Beschäftigte vor Übergriffen von KundInnen zu schützen?

inter  
aktions  
arbeit  
gestalten

**Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!**



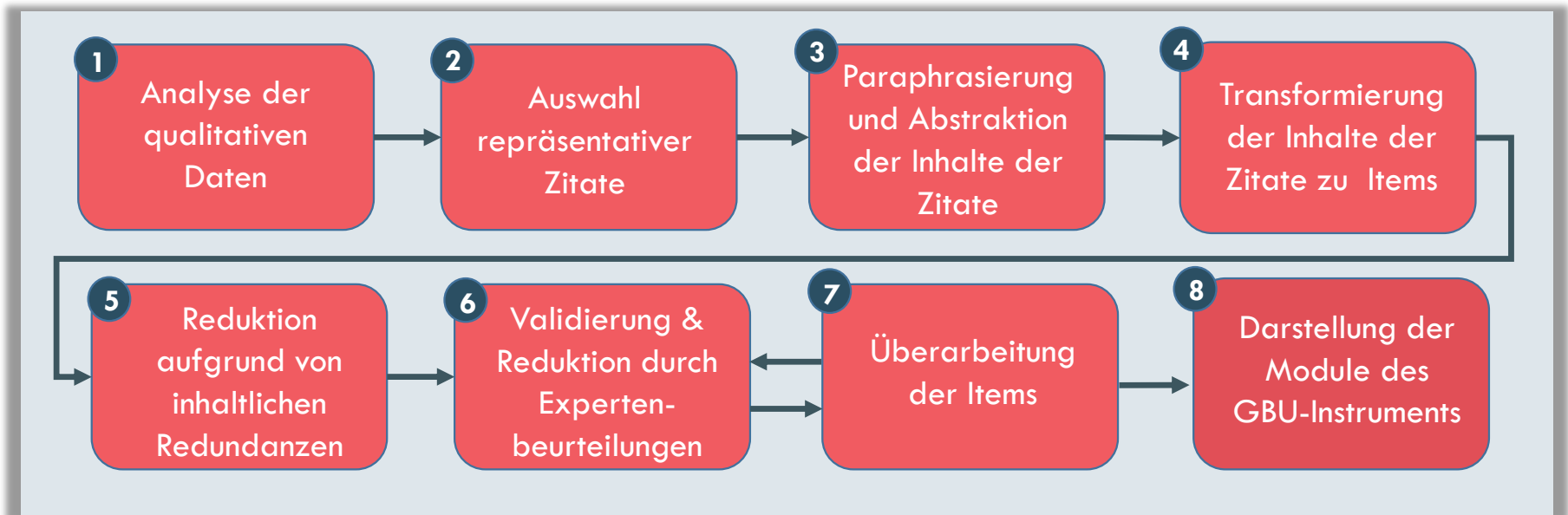
inter  
aktions  
arbeit  
gestalten

## Entwicklung GBU-Instrument





# Mixed-Methods-Instrument-Development-Design



# Beispiel GBU-Instrument



	Modul	Kategorie	Code	Zitat	Paraphrasierung und Abstraktion	Nr.	Item
I. Stressoren auf der Interaktionsebene	1. Negative Kundenverhaltensweisen	1.1 Negative personenbezogene Verhaltensweisen - Unhöflichkeit	1. Unfreundliche Kunden	<p><b>Was mich belastet mit den Gästen. Also es ist/ es fängt an mit der Unfreundlichkeit</b> auf jeden Fall. Das ist das einzige/ also das ist so eine Sache, die von JEDEM Mitarbeiter hier schlechte Laune bringen kann, echt. Also wenn Gäste reinkommen, die sehr unfreundlich sind, die sehr frech sind, die denken, dass die uns behandeln können wie Scheiße und alles Mögliche Drum und Dran.</p>	1) Kunden, die unfreundlich sind.	1	Bei meiner Arbeit habe ich mit Kunden zu tun, die unfreundlich sind.
				<p><b>Genau. Hallo. Bitte. Danke. Tschüss. Das ist eine Seltenheit geworden. Also das ist/ da kommst du dir halt auch vor wie ein Mensch zweiter Klasse.</b> Und das macht dann auch die Kommunikation mit den Kunden ein bisschen schwierig. Weil wenn ein Kunde jetzt kommt und mich von da HINTEN im Rücken irgendwie pfeifend versucht aufzuhalten, erstens mal bin ich kein HUND und reagiere da drauf halt nicht. Und wenn er mir einfach nur ein Wort wie "Spülkasten" an den Kopf knallt, ja, dann weiß ich auch nicht, was er will. Oder "Toilette". Ja. "Müssen Sie jetzt zur Toilette oder möchten Sie eine KAUFEN?"</p>	1) Kunden, die einen nicht begrüßen. 2) Kunden, die sich nicht bedanken.	2	Bei meiner Arbeit habe ich mit Kunden zu tun, die einen nicht begrüßen oder sich nicht bedanken.
				<p><b>Die Gäste, die Unfreundlichkeit der Menschen, das regt mich SEHR auf, dass Menschen unfreundlich sein können.</b> Weißt du, sie kommen hier zum Essen, Personal, ne, wenn ich da bin und man sagt, so, die Mitarbeiter sind motiviert drauf, ne? Dass die dann immer noch so patzig sein können, verstehe ich immer nicht. Weil wir kennen uns nicht. Wir kennen uns nicht persönlich. Wie kann man so/ Also wenn ICH irgendwo hingehge zum Essen, ne, ich könnte das nicht. <b>Ich finde immer noch dieses Danke und Bitte, ne, das ist ein MUSS für mich. Dieses Dankeschön, Bitteschön, ne? Dieses Hallo und Tschüss.</b></p>			
				<p>Die GEHEN nicht, die hängen dann fest, werden dann <b>irgendwann übellaunig, lassen die Laune grundlos an dir aus wegen irgendwas, was ihnen gerade über die Leber gelaufen ist</b> in irgendeiner Form. (51Ga4B 222-222)</p>	1) Kunden, die übellaunig sind. 2) Kunden, die motzig oder aufbrausend sind.	3	Bei meiner Arbeit habe ich mit Kunden zu tun, die übellaunig sind.
				<p>Das spielt sicher eine Rolle in dieser Interaktion. (...) Ich glaube, am ANFANG war es für mich immer schwierig, <b>wenn die Leute so, ja, motzig waren oder aufbrausend</b> oder vielleicht auch aggressiv waren, das fand ich dann am Anfang eher schwierig.</p>			
				<p>"wir", (Lacht) die Kassensmädels, das ist das letzte Bollwerk. UND es ist das erste <b>Bollwerk für den Kunden, wenn der mit seinem Einkauf nicht zufrieden war. Dann ist das seine letzte Station im Markt, bevor er den Markt verlässt. Sprich, die letzte Station, die kriegt ALLES ab. Entweder alles Positive oder alles Negative. Es ist halt so. (67Ha6B: 39 - 39)</b></p>	1) Kunden, die ihren Frust gegenüber Beschäftigten freien Lauf lassen. 2) Kunden, die ihre Laune grundlos an dir aus lassen.	4	Bei meiner Arbeit habe ich mit Kunden zu tun, die ihren Frust an einem grundlos raus lassen.
				Die GEHEN nicht, die hängen dann fest, werden dann irgendwann übellaunig, lassen die <b>Laune grundlos an dir aus wegen irgendwas, was ihnen gerade über die Leber gelaufen ist</b> in irgendeiner Form. (51Ga4B 222-222)			

# Ihre Evaluation des GBU-Instrumentes



inter  
aktions  
arbeit  
gestalten

## Back-Up



# Mixed-Methods-Instrument-Development-Design

