

Nürnberg, 7. April 2017
Tagungsbericht

Kundenkontakte gesund gestalten

Öffentliche Verwaltungen stehen bei ihrer tagtäglichen Arbeit mit Bürgerinnen und Bürgern in persönlichem Kontakt. Die Arbeit mit und am Menschen, die sogenannte „Interaktionsarbeit“, bringt besondere Anforderungen mit sich. Grundsätzlich wird die Kooperation mit Menschen als Gesundheitsressource am Arbeitsplatz beschrieben. Und dennoch kann gerade ein „schwieriger Kunde“ zum Belastungsfaktor für Beschäftigte werden. Antworten und Raum für Diskussion rund um die Frage, wie der Umgang mit Kunden gesundheitsförderlich gestaltet werden kann, gab das **7. BGM-Netzwerktreffen öffentlicher Verwaltungen der AOK Bayern** am 5. April 2017 im Energiepark Hirschaid.

Mit dem Energiepark Hirschaid konnte ein inspirierender und ‚energetisierender‘ Veranstaltungsort gefunden werden, „der mit seinem Konzept hervorragend zum Themenkomplex Betriebliches Gesundheitsmanagement passt“, wie der **Hausherr Frank Seuling** in seinen Begrüßungsworten feststellte. Beides sei innovativ und zahle auf die Nachhaltigkeit ein.

Zur Einstimmung zum Thema berichtet **Hubertus Råde, stellvertretender Vorstandsvorsitzende der AOK Bayern**, wie Interaktionsarbeit im Tagesgeschäft der AOK Bayern aussieht und sich über die letzten Jahrzehnte gewandelt hat. Krankenkassen wie auch öffentliche Verwaltungen befinden sich im Spannungsfeld zwischen „Behörde und Dienstleister“, d.h. auf der einen Seite stehen enge rechtliche Rahmenbedingungen, auf der anderen Seite die sich ständig verändernden Kundenbedürfnisse und Erwartungen – beides

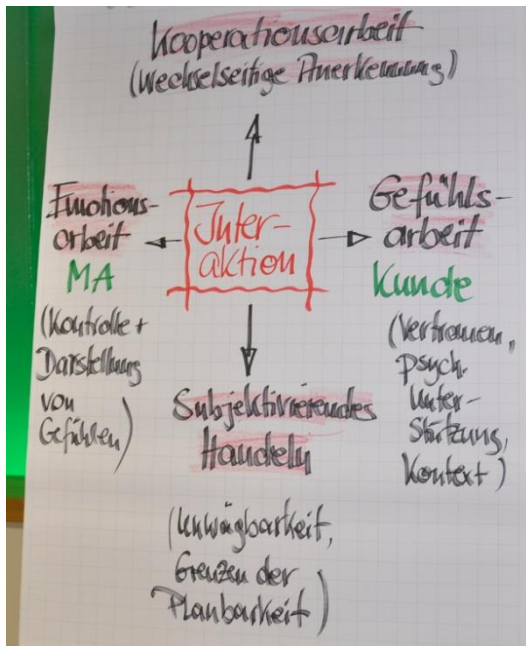


Abbildung 1: Hubertus Råde und Prof. Dr. Fritz Böhle

soll und muss möglichst umfassend erfüllt werden. Um den Erwartungen und Ansprüche gerecht zu werden, braucht es gute interne Rahmenbedingungen. So ist eine offene und wertschätzende Kommunikation sowohl intern als auch nach extern notwendig. Wenn diese intern praktiziert werde, färbt das auch nach außen ab, so Råde.

Prof. Dr. Fritz Böhle, Leiter der Forschungsstelle Sozioökonomie der Arbeits- und Berufswelt an der Uni Augsburg, zeigte in seinem Hauptreferat auf, was Interaktionsarbeit auszeichnet und in welchem Spannungsfeld sich Beschäftigte im Dienstleistungsbereich befinden. Anders als in der Produktion ist Dienstleistungsarbeit nicht in gleicher

Weise planbar. Kunden und Klienten sind sich oft nicht im Klaren darüber, was sie brauchen, oder können dies schwer beschreiben. Dienstleistende müssen daher zu ihren Kunden eine Arbeitsbeziehung aufbauen, um zu klären, wie die Dienstleistung konkret aussehen soll. Des Weiteren müssen Dienstleistende ihre Emotionen bei der Arbeit sowohl kontrollieren als auch zeigen – nach dem Grundsatz „immer Lächeln“; sie müssen nicht nur die Bedürfnisse und Erwartungen, sondern auch die Gefühle des Gegenüber berücksichtigen. Und schließlich müssen sie vor allem in der Lage sein, nicht nur nach Plan,



sondern situativ je nach konkreter Situation und dem Verhalten von Kunden und Klienten zu handeln. Hinzukommt, dass Beschäftigte im Dienstleistungsbereich fachlich sehr gut ausgebildet sind (z.B. Verwaltungsfachangestellte), aber zu wenig auf den Umgang und die gelungene Kommunikation mit Kunden vorbereitet sind – und genau diese Arbeit macht gut 40% der Tätigkeit aus.

Abbildung 2: Anforderungen der Interaktionsarbeit

In Workshops erarbeiteten die Teilnehmer gemeinsam, an welchen Stellen und unter welchen Bedingungen Interaktionsarbeit in ihrem Hause stattfindet. Zudem wurde darüber diskutiert, welche Herausforderungen sich durch anspruchsvolle Kundenkontakte in der Arbeit ergeben. Die Teilnehmer resümierten, dass Interaktionsarbeit eigentlich in allen Bereichen der öffentlichen Verwaltung zu finden sei. Das Anforderungsspektrum in öffentlichen Verwaltungen ist vielfältig und die Arbeit mit Kunden – ob intern oder extern – herausfordernd.



Abbildung 3: Impressionen aus den Workshops

Im zweiten Fachvortrag wurden Ansätze erörtert, anspruchsvolle Kundenkontakte gesund zu gestalten. So sind die Grundsätze einer humanen Arbeitsgestaltung auch auf die Interaktionsarbeit anzuwenden – jedoch braucht es spezifische Anpassungen. So ist die Forderung nach einem vielfältigen und breiten Aufgabenspektrum auch für die Arbeit mit Menschen wichtig und richtig; und dennoch braucht es eine bewusste Grenzsetzung. Ein Unternehmen sollte seine Beschäftigten dabei unterstützen, Grenzen ziehen zu können, um nicht vom Kunden vereinnahmt zu werden. Das Schaffen von Rückzugsräumen – sowohl räumlicher Art (z.B. Pausenräume) als auch in der Arbeitsorganisation (z.B. Arbeitszeiten mit und ohne Kundenverkehr) – ist nur eine denkbare Möglichkeit. Des Weiteren hielt Prof. Dr. Fritz Böhle ein Plädoyer dafür, beim Arbeits- und Gesundheitsschutz nicht nur die Arbeit der Dienstleistenden zu fokussieren, sondern auch die (Mit-)Arbeit von Kunden und Klienten einzubeziehen. „Ein Kunde wird meist erst durch langwierige Prozesse oder Wartezeiten zum schwierigen Kunden gemacht“, so Böhle. Ziel ist es also, Arbeitsprozesse kundenorientiert zu gestalten, so dass ein Kunde erst gar nicht zum Belastungsfaktor für die Beschäftigten wird.

Der Vortrag gab Impulse für die weitere Arbeit in Workshops. Welche Rahmenbedingungen sind erforderlich, um gute, gesunde Interaktionen zu ermöglichen? Was wird bereits umgesetzt? Der Austausch untereinander bot die Möglichkeit, erprobte und für gut befundene Praktiken und Erfahrungen aus anderen Verwaltungen als Idee für das eigene Unternehmen aufzugreifen. So können beispielsweise kollegiale Vertretungsregelungen oder die Loslösung der Bearbeitungszeiten von Öffnungszeiten einen Beitrag dazu leisten, Rückzugsräume für Beschäftigte zu schaffen.



Abbildung 4: angeregter Austausch im Workshop

Fazit der Tagung:

Die Interaktionsarbeit bedarf bei der Arbeitsgestaltung größerer Aufmerksamkeit und Wertschätzung. Sie wird die Arbeit der Beschäftigten in den nächsten Jahren maßgeblich bestimmen. Es liegt an den jeweiligen Betrieben, die Gestaltungsspielräume zu erkennen und mitarbeiterorientiert zu gestalten. Mitarbeiterorientierung und Kundenorientierung schließen sich dabei nicht aus – es ist die Kunst, die zum Teil ambivalent wirkenden Bedürfnisse zu einen. Im Idealfall stellt die Lösung eine Bereicherung für beide – Kunden und Beschäftigte - dar. Zu Ende der Tagung herrschte bei allen Teilnehmern Einigkeit: Der erste Schritt zur gelungenen Interaktionsarbeit liegt in einer guten Kommunikation.

gez. Carina Grünewald

AOK Bayern – Die Gesundheitskasse
Zentrale Gesundheitsförderung
Stromerstraße 5, 90330 Nürnberg
Tel: 0911 – 218499
Mail: carina.gruenewald@by.aok.de