

Lernen, sich Respekt zu holen: Trainings für Beschäftigte und Führungskräfte im Einzelhandel

Kurt-Georg Ciesinger, Jana Hausmann

Respekt bei der Arbeit, so die Grundaussage des Projektes RespectWork, ist ein wichtiger Faktor für die Motivation, die Zufriedenheit und die Gesundheit der Beschäftigten im Einzelhandel. Fehlender Respekt in der täglichen Arbeit oder gar das Erleben von offener Respektlosigkeit ist hingegen eine schwer zu verarbeitende persönliche Kränkung. Beschäftigte nehmen daher oft die unverarbeiteten belastenden Erlebnisse mit in das Privatleben und tragen das Risiko einer länger anhaltenden Beeinträchtigung von Wohlbefinden und Gesundheit.

Die ersten Befragungen mit Verkaufs- und Kassenpersonal, Marktleitungen und Kundenberater*innen im Projekt zeigen: Mangelnder Respekt manifestiert sich vor allem an der Schnittstelle zwischen Kund*innen und Dienstleister*innen. Vielleicht führen die Anonymität der Interaktion und die Kürze des Zusammentreffens dazu, dass Regeln der Höflichkeit und des Umgangs vernachlässigt werden. Wahrscheinlich trägt aber auch die Asymmetrie der Beziehung zwischen Dienstleistungskräften und ihrer Kundschaft dazu bei, dass das Personal in Einzelhandelsgeschäften nicht mit dem nötigen Respekt behandelt wird. Eine Kassenaufsicht formulierte es so: „Wenn man den Kunden als König bezeichnet, darf man sich nicht wundern, wenn er sich auch so verhält.“

Die hohe Serviceorientierung des Einzelhandels produziert also anspruchsvolle Kund*innen; bis zur Respektlosigkeit ist es dann in manchen Fällen nicht mehr weit. Im Projekt RespectWork gehen wir aber davon aus, dass dies nicht eine unumgängliche und quasi zwangsläufige Nebenwirkung guter Dienstleistung ist – im Gegenteil.

Respektvolle Interaktion im Einzelhandel ist das Ergebnis eines gelungenen Kommunikationsprozesses zwischen den Beschäftigten und der Kundschaft. Die spezifischen Kompetenzen, Respekt zu geben und Respekt einzufordern, sind dabei erlernbar. Die Entwicklung eines solchen Qualifizierungsansatzes für Beschäftigte im Einzelhandel ist daher eine Zielstellung des Projektes RespectWork.

Bildungsprogramm „Respektvolle Interaktion“

Das Weiterbildungskonzept „Respektvolle Interaktion“ umfasst dabei zunächst eine Reihe von Basiskompetenzen für die Gestaltung von Kommunikationsbeziehungen und Interaktions-

situationen, die jeweils in frei kombinierbaren Lernmodulen vermittelt werden:

æ Grundlagen der Kommunikation und Interaktion

In diesem Modul wird ein Basisverständnis für die Facetten und Gestaltungsmöglichkeiten der zwischenmenschlichen Kommunikation vermittelt. Das hier erworbene Wissen dient dazu, Kommunikationssituationen zu analysieren und zu steuern und ist damit die Voraussetzung für die Beschäftigung mit den spezifischen (problematischen) Kommunikationssituationen in den späteren Modulen.

æ Konfliktlösung

Konfliktäre Situationen sind der wahrscheinlichste Ausgangspunkt für Respektlosigkeiten. Die Teilnehmer sollen daher in diesem Modul lernen, die manifesten Konflikte zu erkennen und, durch spezielle Kommunikationstechniken, mit dem Interaktionspartner gemeinsam zu lösen.

æ Deeskalation

Im Zusammenhang mit der Beherrschung von Konfliktsituationen ist auch die Kenntnis von Deeskalationsstrategien notwendig. Diese Methoden dienen der Verhinderung des gegenseitigen emotionalen Aufschaukelns, welches zu Kontrollverlusten führen kann. Deeskalation dient dazu, die Interaktion wieder auf eine sachliche Ebene zu reduzieren und damit beherrschbar zu machen.

æ Emotionsregulation

Der kompetente Umgang mit Emotionen ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, Interaktionssituationen rational zu steuern. Dabei geht es nicht nur darum, mit den eigenen Emotionen umzugehen und diese zu modulieren, sondern auch um die Beeinflussung der Gefühle des Interaktionspartners.

æ Nonverbale Interaktion

Gerade im Bereich der emotionalen Kommunikation sind Fragen der Mimik und Körpersprache oftmals ausschlaggebend. In diesem Modul werden daher die Grundlagen der nonverbalen Kommunikation erlernt und geübt.

All diese Bildungseinheiten dienen dazu, den Beschäftigten im Einzelhandel die notwendigen Kompetenzen zu vermitteln, um Interaktionssituationen mit der Kundschaft zu erkennen und aktiv zu gestalten. Damit verfügen sie über das Rüstzeug dafür, Respekt zu geben und zu fordern, aber noch nicht über das professionelle Selbstbewusstsein, dies auch im Berufsalltag zu tun.

Die Teilnehmenden sollen daher in Rahmen des Bildungsprogramms auch die eigene Einstellung zum Beruf und zu ihrer Tätigkeit kritisch reflektieren und in der Lerngruppe gemeinsam einen professionellen Habitus entwickeln. Dies sorgt dafür, den Kund*innen im Berufsalltag auf Augenhöhe zu begegnen und so ein kommunikatives Grundsetting aufzubauen, das auf gegenseitigem Respekt basiert.

Methodisch-didaktisch basiert das Programm auf theoretischer Wissensvermittlung, fachpraktischem Training und Transfer in den Arbeitsalltag. Zunächst werden beispielsweise die Grundlagen der Emotionsregulation vermittelt, dann die verschiedenen Techniken in Rollenspielen geübt und abschließend in Form von „Hausaufgaben“ in der konkreten Arbeitssituation erprobt. Die Hausaufgaben können dann mit den Trainer*innen besprochen und ausgewertet werden.

Das Qualifizierungsprogramm wird als hybrides Lernarrangement angelegt, d.h. die Bildungseinheiten sind alternativ als reines Onlinetraining, als Präsenzschiung oder in beliebigen Mischformen möglich. Grundsätzlich kann man



Kurt-Georg Ciesinger, Jana Hausmann



Bildung schafft Zukunft.



Die Autor*innen

Kurt-Georg Ciesinger, Psychologe und Arbeitswissenschaftler, ist Leitender Projektkoordinator der DAA Deutsche Angestellten-Akademie, DAA Westfalen.

Jana Hausmann, Erziehungswissenschaftlerin, ist Referentin des Zweigstellenverbunds Westfalen der DAA Deutsche Angestellten-Akademie.

in dieser Lernarchitektur sogar je nach individuellen Möglichkeiten und Neigungen zwischen den Lernformen switchen. Die mittlerweile weit fortgeschrittenen und auch vielen Lernenden vertrauten Technologien des „Distant Learning“, etwa mit Video-Konferenzen und Breakoutsessions, ermöglichen Rollenspiele, Gruppenunterricht und Tutoring auch in digitalen Lernsettings.

Debriefing und Coaching

Ein wichtiger ergänzender Ansatz bei der Integration des Gelernten in den Arbeitsalltag sind Debriefing und Coaching. Unter Debriefing versteht man eine Nachbesprechung von kritischen Situationen, wie sie z.B. nach Einsätzen bei Polizei und Feuerwehr Standard ist. Die Arbeitsgruppe geht unmittelbar nach der kritischen Situation (im Handel z.B. eine Konfliktsituation mit einem Kunden) gemeinsam den Interaktionsverlauf durch und analysiert, wer an welchen Stellen wie agiert und reagiert hat, ob dies angemessen und zielführend war und wie man es ggfs. in der nächsten Situation optimieren könnte. Dies verstärkt nicht nur Lernprozesse, sondern schafft auch Handlungssicherheit bei den Beschäftigten.

Debriefings dienen zudem der Traumabewältigung: Jede kritische Situation birgt das Risiko, sich „einzubrennen“ und zu einer Dauerbelastung zu werden, wenn sie nicht adäquat bearbeitet wird. Eine schnelle Besprechung baut die Belastung unmittelbar ab und schützt vor Langzeitfolgen.

Ein Debriefing kann in einem eher formelleren Rahmen zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten oder auch informell im unmittelbaren Anschluss an die kritische Situation direkt auf der Fläche oder an der Kasse erfolgen. Die Teilnehmenden an der Weiterbildung erlernen die Techniken des Debriefings und werden in Rollenspielen darin geschult, Situationen zu analysieren und in der Gruppe zu beraten.

Manche Erlebnisse sind so gravierend, dass sie über die kollegiale Unterstützung im Debriefing hinaus eine individuelle Betreuung erfordern. Für diese Situationen können betriebliche Coaches ausgebildet werden. Ein solches Schulungsprogramm wird im Projekt ebenso entwickelt wie eine Coaching-Hotline, die Beschäftigte bei der Bewältigung besonderer Situationen unterstützt.

Mit diesem umfassenden Bildungsprogramm lernen die Beschäftigten im Einzelhandel, wie sie auch in schwierigen Situationen respektvoll kommunizieren, aber auch Respekt einfordern können. Sie erarbeiten sich zudem ein professionelles Selbstverständnis und erwerben so die notwendige Handlungssicherheit in der Interaktion mit den Kund*innen. „Der Kunde kann gern der König bleiben“, aber mit kompetenten und selbstbewussten Dienstleister*innen auf Augenhöhe.