

Entwicklung professioneller Interaktionskompetenz im Einzelhandel: Wissen, Können, Wollen (und Dürfen)

Jörg Schlüpmann

Im Projekt RespectWork geht es um die Erforschung der Rahmenbedingungen, unter denen sich Respekt und Respektlosigkeit entwickeln, und um die Gestaltung respektfördernder Arbeit. Die Aufgabe der Deutschen Angestellten-Akademie ist dabei die Erarbeitung von Weiterbildungsmodulen für die Beschäftigten. Die Mitarbeitenden sollen lernen, wie sie als professionelle Dienstleister*innen eine respektvolle Interaktion mit der Kundschaft gestalten und so gleichzeitig Respekt geben als auch Respekt einfordern können.

Hierbei geht es aber – und dies ist das erklärte Ziel unseres Bildungsprogramms – nicht nur darum, theoretisches Wissen und praktische Fähigkeiten zu vermitteln, sondern auch und vor allem darum, die Beschäftigten zu motivieren, dieses Wissen und diese Fähigkeiten im Arbeitsalltag einzusetzen. Aus bildungstheoretischer Sicht geht es also nicht (nur) um Wissenserwerb und Verhaltenstraining, sondern um eine ganzheitliche Kompetenzentwicklung.

Nach einer an dieser Stelle nützlichen, weil sparsamen, Definition bezeichnet Kompetenz die Fähigkeit und Fertigkeit zu einer zielgerichteten und absichtsvollen Handlung sowie die Bereitschaft, diese Handlung auch zu vollziehen. Oder einfacher ausgedrückt: Kompetenz bedeutet, man muss es nicht nur wissen und können, sondern auch wollen. Daran kann man bereits ersehen, dass die Bildungsmaßnahmen im Projekt RespectWork sich nicht in Kommunikations- oder Deeskalationstrainings erschöpfen dürfen. Sie sollen auch die Einstellungen der Teilnehmenden dahin entwickeln, die erlernten Handlungsoptionen überzeugt und überzeugend anzuwenden. „Die Entwicklung von Kompetenzen findet durch Lern- und Entwicklungsprozesse der Personen statt“, formuliert das Bundesinstitut für Berufsbildung. Ein Kompetenzentwicklungsprogramm beinhaltet also auch immer ein kleines Stück Persönlichkeitsentwicklung.

Die Abbildung zeigt das grundlegende Ziel- und Modulkonzept für die RespectWork-Bildungseinheiten, das sich aus dieser Grundüberlegung ergibt.

Wissen über die Wirkung der Kommunikation auf Respekt	Skills zur Modulierung des Kommunikations- verhaltens
Motivation auf der Basis von Selbstwirksamkeits- erwartung	Professionsstolz und positives Selbstbild als Voraussetzung

Wissen über die Wirkung von Kommunikation auf Respekt

Grundlegend und sinnstiftend für die Bildungseinheiten zum Thema „respektvolle Kommunikation“ ist das Wissen über die Entstehungs- und Wirkungszusammenhänge von Respekt bzw. Respektlosigkeit. Die Teilnehmenden sollen verstehen lernen, welche gesellschaftlichen Veränderungen, welche Einstellungen der handelnden Personen und vor allem welche Prozesse innerhalb der Interaktion Respekt und respektvolles Verhalten fördern oder Respektlosigkeit hervorrufen.

Sie sollen zudem erkennen, was sie direkt beeinflussen können (z.B. das Verhalten des Gegenübers) und was nicht oder nicht unmittelbar (z.B. dessen Einstellungen). Erst wenn dieses Basiswissen überzeugend gelegt ist und auch durch die Teilnehmenden internalisiert wurde, ist ein Verhaltenstraining sinnvoll möglich.

Skills zur Modulierung des Kommunikationsverhaltens

Professionelle Kundeninteraktion setzt voraus, dass Beschäftigte ihren Kommunikationsstil überhaupt modulieren können. Dies ist nicht per se der Fall, denn Menschen halten ihren Kommunikationsstil oftmals für „natürlich“ und „normal“. Die Erkenntnis, dass Verhalten in einer gegebenen Interaktionssituation „wahlfrei“ ist, schafft aber erst die Basis für den bewussten Einsatz verschiedener Reaktionsweisen und Kommunikationsstile.

Diese Skills werden in den Lerneinheiten hinsichtlich ihrer Wirkung und Einsatzmöglichkeiten erklärt und in Übungen praktisch erlernt. In der Summe stellen die Kommunikationsskills das Verhaltensrepertoire dar, aus dem gewählt werden kann, um Interaktionssituationen zu meistern.

Um in einer konkreten Situation das adäquate Verhalten zur Erreichung eines Zieles auszuwählen, sind die Fähigkeiten zur Selbstreflexion und Analyse von Kommunikationsprozessen ebenso notwendig wie das Verhaltensrepertoire selbst. Auch diese Fertigkeiten werden daher in den Trainings vermittelt und eingeübt.

Wie in der Kompetenzdefinition dargelegt, kann professionelle Kommunikation aber nur dann erfolgreich sein, wenn die Beschäftigten im Einzelhandel das erworbene Wissen und die gelernten Skills auch tatsächlich anwenden. Hier sind zwei Voraussetzungen zu schaffen: Selbstwirksamkeitserwartung und Professionsstolz.

Motivation auf der Basis von Selbstwirksamkeitserwartung

Beschäftigte im Einzelhandel werden ihr Verhalten dann ändern, wenn sie annehmen, dass verbesserte individuelle Kommunikation und Interaktion mit den Kund*innen tatsächlich zu einer respektvolleren Beziehung führen können – oder aber zumindest zu einer respektvolleren Interaktion. Dass dies tatsächlich so ist, dass also eine einseitige Veränderung im Kommunikationsverhalten auch das Verhalten des Gegenübers beeinflusst, ist unstrittig: Jedes Kommunikations-, Deeskalations- oder Vertriebs-



Jörg Schlüpmann

training basiert auf dieser Erkenntnis. Dennoch wird jede*r Teilnehmer*in diese Erfahrung selbst machen müssen, um eine entsprechende Selbstwirksamkeitserwartung aufzubauen.

Dies kann im Regelfall durch entsprechende Übungen (z.B. Rollenspiele) unterstützt werden, erfordert aber auch eine Erprobung in der Praxis des beruflichen Alltags. Da hier die Rahmenbedingungen nicht kontrollierbar sind, ist der Erfolg im Einzelfall, vor allem in der Übungsphase, nicht garantiert. Daher sollten diese Alltagserprobungen unbedingt durch ein Coaching flankiert werden, um eventuelle Fehlschläge positiv zu verarbeiten.

Professionsstolz und positives Selbstbild

Wenn es das Ziel ist, auch Respekt einfordern zu lernen, so ist neben der Selbstwirksamkeitserwartung die zweite motivationale Grundlage die Einstellung, dass man selbst den Respekt des Gegenübers auch „verdient“ hat. So selbstverständlich Respekt im alltäglichen sozialen Umgang erscheinen mag, so wenig selbstverständlich ist er in den stark asymmetrischen Dienstleistungsbeziehungen: Die Kundschaft zahlt (meist für das Produkt) und leitet daher Ansprüche gegenüber den Beschäftigten des Einzelhandels ab. Diese Ansprüche sind aber in der Regel nicht genau definiert und werden daher im Einzelfall zwischen Kund*in und Dienstleister*in situativ ausgehandelt: Wo verläuft die „rote Linie“, die die Kundschaft nicht überschreiten darf?

Wir gehen davon aus, dass Professionsstolz und individueller Selbstwert essenziell für die Bereitschaft sind, Respekt in Interaktionen einzufordern. Daher werden in den Bildungseinheiten zu RespectWork Reflexionen zum Beruf und der Tätigkeit im Einzelhandel angeboten. Ziel dabei ist es, ein differenziertes Selbstbild und Professionsverständnis jenseits einer „bedingungslosen Akzeptanz der Dienstleistungsasymmetrie“ zu etablieren.

Damit haben die Schulungen grundsätzlich vier Dimensionen: Wissens- und Skillserwerb sowie das „Wollen“ mit den Teilbereichen Selbstwirk-

samkeit und Berufsstolz. Selbstverständlich sind die Module einzeln „buchbar“, aber im Sinne des Kompetenzbegriffs eigentlich untrennbar verbunden: Nur wer weiß, kann und will, wird es auch tun.

Epilog

Am Schluss dieses Artikels ist es nun geboten, die eben bemühte Definition von Kompetenz ein kleines Stück zu erweitern: „Kompetenz bedeutet, man muss es nicht nur wissen und können, sondern auch wollen – und dürfen“. Denn Beschäftigte werden respektlosen Kund*innen gegenüber nichts erreichen, wenn ihre gelernten, geübten und gewollten Handlungsoptionen aufgrund organisatorischer Regelungen oder Befugnisse nicht anwendbar sind. Dies ist in der Praxis des Einzelhandels aufgrund der starken Fokussierung auf „den Kunden als König“ gar nicht so selten der Fall. Daher ist die Verzahnung der Bildungsmaßnahmen mit der Überprüfung organisatorischer Regelwerke und der Initiierung von Veränderungsprozessen, wie sie von Gümbel et al. in diesem Heft beschrieben werden, von elementarer Bedeutung.

Der Autor

Jörg Schlüpmann ist Leiter des Zweigstellenverbands Westfalen der Deutschen Angestellten-Akademie.

ir
1

stin

DAA

Bildung schafft Zukunft.

#RespectWork