



Respect  
Work!

RespectWork!  
Respektvolle Interaktionsarbeit im Einzelhandel

Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention

12,50 Euro | ISSN 2190-0485 Nr. 1 | 2021

præview

RespectWork! Respektvolle Interaktionsarbeit im Einzelhandel

Respekt: Basis für die Zukunft der Interaktionsarbeit

Spricht man heute über die „Arbeit der Zukunft“, so hat man vor allem Bilder von technischen Innovationen im Kopf: digitalisierte Produktionsabläufe, humanoide Roboter, selbstfahrende Autos oder von künstlichen Intelligenzen gesteuerte Maschinen. Und es ist auch absolut richtig, sich genau darüber Gedanken zu machen: Wie werden wir in Zukunft arbeiten und wie wird eine neue Verteilung von Arbeit und Verantwortung zwischen Mensch und Maschine aussehen?

gravierende Auswirkungen auf unser Zusammenleben und die Sicherung individueller Würde in der Arbeit.

Das Projekt RespectWork, das in dieser Ausgabe der Zeitschrift præview vorgestellt wird, widmet sich der Erforschung und Gestaltung des zwischenmenschlichen Respekts, der vielleicht grundlegendsten Frage der Interaktionsarbeit.

Wir, die Verbundpartner\*innen des Projektes, freuen uns, Ihnen hier unseren Forschungs- und Gestaltungsansatz und erste Ergebnisse vorstellen zu können und damit vielleicht einen kleinen Beitrag zur gesellschaftlichen Diskussion um Respekt bei der Arbeit zu leisten.



Jörg Schlüpmann

Bei aller technischen Faszination ist es aber ebenso wichtig, die Interaktion von Menschen untereinander im Arbeitsprozess zu untersuchen und zu gestalten. Dieser Frage widmet sich lobenswerterweise der BMBF-Förderschwerpunkt „Arbeiten an und mit Menschen“.

Gerade im Feld der Interaktionsarbeit stellt sich aber nicht nur die Frage „Wie werden wir arbeiten?“, sondern auch die Frage „Wie wollen wir arbeiten?“. Denn die Gestaltung von Arbeit verfolgt nicht nur ökonomische und technische, sondern auch gesellschaftliche Ziele und hat

Jörg Schlüpmann  
Zweigstellenleiter Westfalen der Deutschen Angestellten-Akademie DAA Westfalen und Konsortialführer des Projektes RespectWork

Art Directors' Comment

Assoziatives Gestaltungskonzept dieser Ausgabe der præview ist die typographische Auseinandersetzung mit Grundlagen der Kommunikation und Interaktion.

Die eigens zu diesem Themenfeld kreierten Artworks beleuchten dabei die vielschichtigen und fragilen Rahmenbedingungen von Interaktionsprozessen und -kompetenzen als unabdingbare Voraussetzungen für ein respektvolles Miteinander.

Renate Lintfert und Hans Waerder, Q3 design

IMPRESSUM

præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention  
12. Jahrgang 2021 – ISSN 2190-0485  
Erscheinungsort Essen

Verlag: GMF/Gathmann Michaelis und Freunde Kommunikationsdesign  
v.i.S.d.P.: Andre Michaelis  
Lektorat: Sabine Schollas  
Druck: print24.de  
Layout: Q3 design GbR, Dortmund

Bezugsadresse/Kontakt:  
Zeitschrift præview c/o GMF  
Julienstraße 28, 45130 Essen  
<https://gmf-design.de>,  
[sk@gmf-design.de](mailto:sk@gmf-design.de)

Bildnachweis Porträts:  
DAA/IZF, (S. 3, Schlüpmann); Dagmar Siebecke (S. 9, S. 15, Ciesinger); Nina Hoffken (S. 9, S. 23, Gümbel); Handelsverband NRW Westfalen-Münsterland (S. 9, S. 29, Schäfer); hagebau Frieling (S. 9, S. 27, Schlüter), PicturePeople (S. 13, Ulland); Hilla Südhaus (S. 15, Hausmann); Oliver Nauditt (S. 17, Grubendorfer); DAA Westfalen (S. 19, Schlüpmann); Robert Jentschura (S. 25, Eksen); Kristin Stockbrink (S. 27, Gehrmann).

Diese Ausgabe der Zeitschrift præview basiert auf Konzepten und Ergebnissen der folgenden Projekte:

- æ RespectWork – Entwicklung gegenseitigen Respekts in der Kundeninteraktion zur Verbesserung von Arbeits- und Dienstleistungsqualität (FKZ: 02L18A020-24)
- æ InWiGe – Interaktionsarbeit: Wirkungen von und Gestaltung des technologischen Wandels (FKZ: 02L18A001)
- æ UMDIA – Unterbrechungsmanagement bei digital gerahmter Interaktionsarbeit (FKZ: 02L18A120-125)

Die Projekte werden im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt der Beiträge liegt bei den Autor\*innen.



**Inhaltsverzeichnis** 02

**Impressum** 03

**Geleitwort** 03

**Respektvolles Miteinander – So einfach zu verstehen und doch nicht selbstverständlich** 04  
*Dominik Walzebok*

**Eine Doppelpackung Interaktionsarbeit – Das wissenschaftliche Metaprojekt „InWiGe – Interaktionsarbeit: Wirkungen und Gestaltung des technologischen Wandels“** 06  
*Michael Niehaus*

**Entwicklung gegenseitigen Respekts in der Interaktion mit Kund\*innen – Das Projekt RespectWork** 08  
*Kurt-Georg Ciesinger, Michael Gümbel, Edelgard Kutzner, Thomas Schäfer, Johannes Schlüter*

**Was heißt Respekt? Annäherung an einen vielschichtigen Begriff** 10  
*Klaus Kock*

**Wie entstehen Respekt und Respektlosigkeiten – Die wissenschaftliche Untersuchung im Projekt RespectWork** 12  
*Lena Kaun, Klaus Kock, Edelgard Kutzner, Ninja Ulland*

**Lernen, sich Respekt zu holen: Trainings für Beschäftigte und Führungskräfte im Einzelhandel** 14  
*Kurt-Georg Ciesinger, Jana Hausmann*

**„Wenn wir im Geschäft einen guten Job machen, erzeugt das den Respekt der Kundschaft“** 16  
*Interview mit Stefan Grubendorfer*

**Entwicklung professioneller Interaktionskompetenz im Einzelhandel: Wissen, Können, Wollen (und Dürfen)** 18  
*Jörg Schlüpmann*

**„Der Kunde sollte mit einem Lächeln hier rausgehen, mit einem zufriedenen Gefühl“ – Respekt im Arbeitsalltag** 20  
*Lena Kaun, Klaus Kock, Edelgard Kutzner, Ninja Ulland*

**Respekt hängt auch vom Umfeld ab. Gestaltung respektfördernder Arbeitsbedingungen auf Basis einer erweiterten Gefährdungsbeurteilung** 22  
*Michael Gümbel, Anne Hildebrandt, Brian Lucius*

**Sie halten den Laden am Laufen – Systemrelevante Berufe verdienen Respekt** 24  
*Karin Eksen*

**Kundschafts- und Beschäftigtenorientierung – Keine unvereinbaren Gegensätze, sondern zwei Seiten derselben Medaille** 26  
*Rita Gehrmann, Johannes Schlüter*

**Respekt ist keine Einbahnstraße – Die Perspektive des Handelsverbands** 28  
*Thomas Schäfer*

**Interaktionsarbeit im Einzelhandel – Weit mehr als der Austausch von Waren gegen Geld** 30  
*Margit Wehrich, Marc Jungtäubel*

# Respektvolles Miteinander – So einfach zu verstehen und doch nicht selbstverständlich

Dominik Walzebok

Gegenseitiger Respekt stellt eine wichtige Grundlage unseres Zusammenlebens dar. Das zu betonen, mag im ersten Moment überflüssig erscheinen. Doch schaut man sich verschiedene Bereiche unseres sozialen Miteinanders an, stellt man fest, dass man es wohl gar nicht oft genug betonen kann. In der Politik und den sozialen Medien verschärft sich der Umgangston und es entsteht der Eindruck, die Corona-Pandemie lege den Finger in die Wunde und stelle gegenseitige Respektlosigkeit offen zur Schau. Eine Interaktionsform, die schon lange vor der Pandemie stark von mangelndem Respekt betroffen war, ist die zwischen Kund\*in und Dienstleister\*in.

Ich möchte dazu kurz zwei alltägliche Situationen schildern, die mir in letzter Zeit widerfahren sind. Die erste spielte sich im Herbst 2020 ab. Der Supermarkt in unserem Ort führte aufgrund der verschärften Pandemiesituation die Regelung ein, dass man zum Einlass einen Einkaufswagen benötigte. Dies sollte die Personenzahl im Geschäft begrenzen und kontrollieren. Aus Mangel an Münzen war es mir nicht möglich, einen Wagen zu nehmen, und da ich ohnehin nur zwei, drei Kleinigkeiten benötigte, betrat ich den Laden zwar mit Mund-Nasen-Maske, jedoch ohne einen Wagen. Eine Mitarbeiterin wies mich auf meinen kleinen Fehltritt hin und schien sich bereits auf eine Diskussion einzustellen. Wir redeten kurz über den Hintergrund der Maßnahme und die Verkäuferin war sichtlich überrascht, als ich Verständnis dafür zeigte und mich zudem entschuldigte. Wie sie mir berichtete, sei dies bei einem Teil der Kundschaft wohl keine Selbstverständlichkeit.

Die zweite Situation ereignete sich in diesem Frühjahr. Nach langer Zeit konnte ich wieder einen Frisörtermin wahrnehmen. Die Voraussetzung für den Besuch war ein negativer Corona-Test. Pünktlich und mit dem entsprechenden Nachweis war ich vor Ort, wurde jedoch von meinem Frisör vertröstet: Ich müsse noch mindestens 15 Minuten warten. Prinzipiell ist dies keine lange Zeit, dennoch war es ungewöhnlich für meinen Frisör. Was war passiert? Ich erfuhr später, dass der Kunde vor mir mit dem Personal eine unschöne Debatte über die Sinnhaftigkeit der Testpflicht führte. Wie mein Frisör mir berichtete, wohl in einem sehr unan-

gebrachten Ton. Ironischerweise hatte der skeptische und diskussionsfreudige Kunde sogar ein entsprechendes negatives Testergebnis dabei, hielt es aber wohl dennoch für notwendig, das Personal von der Arbeit abzuhalten.

Über beide Ereignisse habe ich im Nachgang noch gegrübelt. Natürlich dürfen Regeln hinterfragt werden, man kann Maßnahmen als sinnvoll oder unnötig empfinden. Warum jedoch sollte man seinen eigenen Unmut an Personen auslassen, die daran weder etwas ändern können, geschweige denn daran schuld sind? Das Phänomen der Respektlosigkeit gegenüber Dienstleister\*innen, das im völligen Widerspruch zu den gesellschaftlichen Normen des Miteinanders steht, ist leider keine Seltenheit. Respekt sollte etwas Selbstverständliches sein, ist es in der Realität jedoch nicht. Vielmehr scheint Respekt eine Tugend zu sein, an der man tagtäglich arbeiten muss und die von verschiedenen Faktoren beeinflusst wird.

„Ein Lächeln ist die kürzeste Entfernung zwischen zwei Menschen.“ Dieses Motto lese ich am Eingang meines Supermarktes aus dem ersten Beispiel. Es hängt dort seit Beginn der Pandemie und soll wohl darauf hinweisen, dass auch unter Einhaltung des Mindesthygieneabstands ein freundliches Miteinander möglich ist. Und tatsächlich, ob mit oder ohne Pandemie, ist dieser simple Slogan eine regelmäßige Erinnerung daran, dass in diesem Geschäft Personen arbeiten, die es verdient haben, mit Respekt behandelt zu werden, ebenso wie sie mich als Kunden respektvoll behandeln. „Be more kind“

heißt es in einem Lied des britischen Sängers Frank Turner und meint im Grunde das Gleiche: den Wunsch nach einem offenen und respektvollen Miteinander.

Wie kann man jedoch gegenseitigen Respekt fördern und verstetigen? Welche Faktoren spielen dabei eine Rolle und an welchen Schrauben kann man drehen? Gibt es Rahmenbedingungen, an denen man ansetzen kann, die Einfluss auf das individuelle Verhalten haben? Diesen und weiteren Fragen geht das Team des Verbundprojektes „Entwicklung gegenseitigen Respekts in der Kundeninteraktion zur Verbesserung von Arbeits- und Dienstleistungsqualität – RespectWork“ nun bereits im zweiten Projektjahr wissenschaftlich und anwendungsbezogen nach. RespectWork ist eines von insgesamt 18 Verbundprojekten im Forschungsschwerpunkt „Arbeiten an und mit Menschen“ aus der F&E-Programmlinie „Zukunft der Arbeit“, die mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) sowie des Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert werden. Ergänzt wird der Schwerpunkt vom wissenschaftlichen Metaprojekt „Interaktionsarbeit: Wirkungen von und Gestaltung des technologischen Wandels – InWiGe“.

Allen 19 Projekten ist gemein, dass sie sich primär mit der Interaktionsarbeit sowie deren Veränderung und Wandel durch digitale und technologische Entwicklungen beschäftigen. „Ziel des Forschungsschwerpunktes ist es, neue Konzepte, Modelle und Strategien im Zusammenhang mit Arbeit in Interaktion mit Menschen zu initiieren, zu entwickeln und zu gestalten“, heißt es dazu in der offiziellen Beschreibung des Forschungsschwerpunktes. Hierzu gehören verschiedenste Tätigkeiten und Branchen, es geht um die Interaktion von Dienstleister\*innen sowohl mit Patient\*innen, mit Klient\*innen als auch mit Kund\*innen in Bereichen wie Pflege, Sozialberatung, Sozialarbeit, Inklusion und Kundenservice. Auch die innerbetriebliche Teaminteraktion und Führung sind Aspekte, die bei „Arbeiten an und mit Menschen“ berücksichtigt werden. Die Themen sind vielfältig und häufig mit unseren alltäglichen Problemen und Erfahrungen verknüpft. Auch hier geht es um das soziale Miteinander und die Frage, wie wir un-

sere Interaktionen so gestalten können, dass sie von allen Beteiligten als positiv und gewinnbringend wahrgenommen werden.

Am Beispiel von RespectWork lässt sich dies prägnant verdeutlichen: Die Interaktionsbeziehung, die zwischen dem Verkaufspersonal und der Kundschaft bei einem Einkauf entsteht, ist uns allen bekannt, auch wenn wir diese vielleicht unbewusst erleben und nicht weiter darüber nachdenken. Vielleicht ist das bereits ein wichtiger Punkt: das Nachdenken über unsere alltäglichen Handlungen und unsere eigene Wirkung auf andere. Das Sich-bewusst-werden, dass wir mit Menschen interagieren, die Emotionen haben, und nicht mit Maschinen. RespectWork hat es sich zum Ziel gesetzt, dieses wichtige Thema öffentlichkeitswirksam auszuwerten und am Ende der Projektlaufzeit Methoden zu präsentieren, die dazu beitragen können, unser Zusammenleben nachhaltig besser – respektvoller – zu gestalten.

Sowohl aus wissenschaftlichem, als auch aus persönlichem Interesse bin ich sehr gespannt auf die Erkenntnisse, die aus diesem Projekt gewonnen werden, sowie auf die Wirkung, die durch deren Veröffentlichung auf lange Sicht entsteht. Ich wünsche dem gesamten Team von RespectWork zwei weitere, produktive Projektjahre und freue mich auf die Zusammenarbeit in dieser Zeit!

<sup>1</sup> <https://www.zukunft-der-wertschoepfung.de/de/arbeiten-an-und-mit-menschen-2062.html>



Dominik Walzebok

## Der Autor

Dominik Walzebok, M.A., ist Projektbevollmächtigter beim Projektträger Karlsruhe (PTKA).

# Eine Doppelpackung Interaktionsarbeit – Das wissenschaftliche Metaprojekt „InWiGe – Interaktionsarbeit: Wirkungen und Gestaltung des technologischen Wandels“

Michael Niehaus

Das Metaprojekt InWiGe nimmt im BMBF-Förderschwerpunkt „Arbeiten an und mit Menschen“ eine Doppelrolle ein: Zum einen systematisiert InWiGe den Forschungsstand zur Interaktionsarbeit auf der Basis der vorhandenen Literatur, den aktuellen Ergebnissen der Verbundprojekte, quantitativer Reanalysen sowie einer eigenen, vergleichenden Studie. Ziel ist es, die Entstehung und Wirkung von Arbeitsbedingungen in der Interaktionsarbeit besser zu verstehen und daraus wissenschaftliche Handlungsempfehlungen abzuleiten. Zum anderen übernimmt das Metaprojekt die Rolle eines Dienstleisters für die Verbundprojekte und damit übergeordnete Aufgaben im Förderschwerpunkt. Diese beiden Rollen sind vor allem durch viel Interaktionsarbeit geprägt: Einerseits ist Interaktionsarbeit Untersuchungsgegenstand, andererseits Mittel zur Zielerreichung bei Transfer und Vernetzung.

Wie in anderen umfangreichen Förderprogrammen mit einer Vielzahl einzelner Vorhaben üblich, wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) auch im Förderschwerpunkt „Arbeiten an und mit Menschen“ neben den 18 Verbundprojekten ein übergeordnetes Vorhaben gefördert: das wissenschaftliche Metaprojekt „InWiGe – Interaktionsarbeit: Wirkungen und Gestaltung des technologischen Wandels“, das von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) gemeinsam mit dem Internationalen Institut für Empirische Sozialökonomie (INIFES) gGmbH durchgeführt wird. Ziele sind – neben der eigenen Forschung – die Vernetzung mit den relevanten Stakeholdern innerhalb und außerhalb des Förderschwerpunktes sowie der nachhaltige Transfer der Ergebnisse des Förderschwerpunktes in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft.

## Was macht Interaktionsarbeit eigentlich so besonders?

Das Wort „Interaktion“ stammt aus dem Lateinischen und wird zusammengesetzt aus „inter“, also zwischen, und „actio“, Handeln oder Aktion. Es geht also um aufeinander bezogenes Handeln zweier oder mehrerer Personen. Interaktionen spielen sowohl im Privaten als auch in der Arbeitswelt, mit Kolleg\*innen, Vorgesetzten und, je nach Art der Tätigkeit und der Branche, mit Kund\*innen, Patient\*innen, Gästen, Schüler\*innen oder Auftraggeber\*innen eine große Rolle. Heute findet Interaktionsarbeit nicht mehr nur face-to-face – im selben Raum zur selben Zeit – statt, sondern wird oft medial und digital vermittelt.

Zum einen ist Interaktionsarbeit Arbeit mit Menschen – Menschen, die eigene Interessen, Meinungen, Gefühle, Erwartungen und Anliegen haben. Sie handeln und agieren aktiv und selbstbestimmt. Ihr Erleben und Verhalten sollte anders als bei der Arbeit mit Objekten berücksichtigt werden.

Zum anderen ist Interaktionsarbeit Zusammenarbeit: Diese erfordert ein zweckgerichtetes Zusammenwirken, eine Ko-Operation der Interaktionsakteur\*innen. Daraus ergibt sich je nach konkreter Situation und Kontext eine unterschiedlich stark ausgeprägte gegenseitige Abhängigkeit. Qualität und Erfolg der Interaktion liegen damit nicht allein in der Hand der Beschäftigten.

Interaktionsarbeit ist somit eine besondere Form von Erwerbsarbeit, eine Ko-Produktion von Dienstleistungsgebenden (die meist im Kontext einer Arbeitsorganisation interaktiv tätig sind) und Dienstleistungsempfangenden. Die Akteur\*innen sind aufeinander angewiesen, denn sonst kann keine Wertschöpfung entstehen. Daraus ergeben sich besondere Anforderungen für das Arbeitshandeln wie auch für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und einer entsprechenden Qualifizierung. InWiGe versteht unter Interaktionsarbeit daher einen sozialen Aushandlungsprozess im Rahmen der Erwerbsarbeit, in dem Menschen miteinander agieren, um bestimmte Ziele zu erreichen. Der Fokus des Forschungsvorhabens liegt auf den Beschäftigten und interaktiven Arbeitstätigkeiten: Tätigkeiten, bei denen an und mit Menschen gearbeitet wird.

Dabei konzentriert sich InWiGe auf die Interaktionsarbeit mit betriebsexternen Personen, bei der ein direkter Kontakt zwischen den Beschäftigten und den Patient\*innen, Kund\*innen, Klient\*innen und Bürger\*innen besteht.

## Nationale Debatte zu Interaktionsarbeit stärken

Interaktionsarbeit als integraler Bestandteil von Wertschöpfung wird in der wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Debatte bislang kaum berücksichtigt. Bisher liegen zumeist nur berufsspezifische und beschreibende Arbeiten vor, die eher selten allgemeine, übergreifende Charakteristika von Interaktionsarbeit abbilden. Der Forschungsstand zu den Arbeitsbedingungen bei Interaktionsarbeit ist entsprechend heterogen und fragmentarisch.

Ziel von InWiGe ist es daher, durch eigene Forschungsarbeiten ein Konzept von Interaktionsarbeit systematisch zu fundieren, arbeitswissenschaftlich gesicherte Erkenntnisse zur Gestaltung von Interaktionsarbeit zu generieren und Empfehlungen zur Regulierung von Interaktionsarbeit zu liefern. Dazu werden neben den konkreten Tätigkeitsmerkmalen und Ausführungsbedingungen von Interaktionsarbeit insbesondere die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen untersucht, die für die Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit von Bedeutung sind, um so die Entstehung und Wirkung von Arbeitsbedingungen besser verstehen und erklären zu können.



Im Zentrum des Vorhabens steht die Entwicklung einer Taxonomie der Interaktionsarbeit auf Basis eines induktiven Vorgehens mit Literaturanalysen (Reviews), quantitativen Reanalysen vorhandener Datensätze und eigenen qualitativen Datenerhebungen. Dazu führt InWiGe u.a. auch im Einzelhandel, wo RespectWork seinen Branchenschwerpunkt hat, Interviews mit Expert\*innen und Beschäftigten durch. Damit möchte das InWiGe-Team einen theoretischen und analytischen Beitrag zum Verständnis von Interaktionsarbeit leisten.

Für die betriebliche Praxis werden darauf aufbauend ein Handlungsleitfaden und eine Toolbox mit Instrumenten zur Analyse und Gestaltung von Interaktionsarbeit entwickelt, in die auch die Ergebnisse aus den Verbundprojekten einfließen. Diese werden digital aufbereitet und über die Webseite des Förderschwerpunktes verbreitet. Damit möchte das Projektteam verschiedene Stakeholder dabei unterstützen, die Arbeit an und mit Menschen zukünftig menschengerechter gestalten zu können.

## Interaktionsarbeit ganz praktisch: Dienstleister für den Förderschwerpunkt

Eine zentrale Aufgabe von InWiGe ist die Vernetzung der Verbundprojekte mit- und untereinander sowie der Aufbau eines „Kompetenznetzwerks Interaktionsarbeit gestalten“ mit den zentralen Stakeholdern auch über den Förderschwerpunkt hinaus.

Hier leistet InWiGe selbst ein erhebliches Maß an Interaktionsarbeit: Es gilt zu kooperieren,

koordinieren, Orientierung zu geben und Dinge zu organisieren. Konkret sind dies die Fokusgruppen und eine Vielzahl von Veranstaltungen. Durch die Coronakrise musste das InWiGe-Team sehr schnell neue virtuelle Formate der Zusammenarbeit entwickeln und erproben.

Beim Transfer geht es InWiGe um die Aufbereitung und Verbreitung projektübergreifender Schlussfolgerungen und um aktive Öffentlichkeitsarbeit. Ziel von InWiGe ist es, die breite Verwertung der entwickelten Konzepte und Produkte in Gesellschaft, Politik und der betrieblichen Praxis zu fördern. Die Webseite des Förderschwerpunktes ([www.interaktionsarbeit.de](http://www.interaktionsarbeit.de)) sowie Social-Media-Angebote tragen dazu bei, die Strahlkraft der einzelnen Verbundprojekte sowie des Förderschwerpunktes zu erhöhen. Auch interagiert das InWiGe-Team mit einer Vielzahl von Akteur\*innen, um Interaktionsarbeit als solche sichtbar zu machen.

## Respekt und Wertschätzung

Rückblickend auf die vergangenen Monate stellt sich die Zusammenarbeit im Förderschwerpunkt für das Team von InWiGe nicht so dar, wie es die inhaltliche Ausgangslage von RespectWork beschreibt. Ganz im Gegenteil, wir haben viel Respekt und Wertschätzung in der Interaktion mit den Verbundprojekten erfahren. Es war bislang trotz der durch die Coronakrise für alle Beteiligten erschwerten Bedingungen eine sehr positive Zusammenarbeit. Insofern freuen wir uns über die Doppelrolle als Forschungspartner und Dienstleister, um so gemeinsam die gesellschaftliche Relevanz von Interaktionsarbeit zu stärken.



Michael Niehaus

## Der Autor

InWiGe-Projekt Koordinator Michael Niehaus ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und stellvertretender Leiter der Gruppe „Arbeitszeit und Organisation“.

**baua:**  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz  
und Arbeitsmedizin



# Interaktion

## Entwicklung gegenseitigen Respekts in der Interaktion mit Kund\*innen – Das Projekt RespectWork

Kurt-Georg Ciesinger, Michael Gümbel, Edelgard Kutzner, Thomas Schäfer, Johannes Schlüter

In vielen Dienstleistungsberufen nimmt der direkte Umgang mit Kund\*innen einen großen Teil der Arbeit ein. Beschäftigte berichten in den letzten Jahren dabei von einer zunehmenden Respektlosigkeit der Kund\*innen, die in einem fordernden oder gar herausfordernden Verhalten mündet. Aber auch Kund\*innen fühlen sich oftmals nicht respektvoll behandelt, wenn es etwa um die sorgfältige und umsichtige Behandlung ihrer Anliegen geht. Es entsteht ein Teufelskreis aus gegenseitigen Respektlosigkeiten, die sich bis zu aggressivem Verhalten aufschaukeln können.

Dies ist für die Beschäftigten auf Dauer eine höchst belastende Situation – und hat für die Dienstleistungsunternehmen erhebliche negative Auswirkungen auf Produktivität und Qualität. Das zugrundeliegende Phänomen des (mangelnden) gegenseitigen Respekts ist bislang in der Arbeits- und Dienstleistungsforschung noch nicht thematisiert worden. Diese Forschungs- und Gestaltungslücke soll durch das Vorhaben geschlossen werden.

Als Modellbranche wurde der Einzelhandel gewählt, da dort das Problem der Respektlosigkeit und seine Folgen eindrücklich zu beobachten sind. Der Einzelhandel ist mit ca. 300.000 Unternehmen, gut 480 Mrd. Euro Jahresumsatz, knapp drei Mio. Beschäftigten und etwa 160.000 Auszubildenden der drittgrößte Wirtschaftszweig in Deutschland. Respekt und Respektlosigkeit werden von Unternehmen und Beschäftigten im Einzelhandel in den letzten Jahren immer häufiger thematisiert. Die oben beschriebene „Verrohung“ führt in den Unternehmen auch zu Personalproblemen, die im Zeitalter des Fachkräftemangels nicht mehr über den Arbeitsmarkt gelöst werden können.

Ziel des Projektes ist es daher, die Rahmenbedingungen der Dienstleistungsinteraktion wie auch das konkrete Verhalten von Dienstleistenden und ihrer Kundschaft so zu gestalten, dass gegenseitiger Respekt erzeugt bzw. gefördert wird. Es geht also nicht darum, Dienstleistungspersonal fit zu machen für respektlose Kund\*innen, sondern darum, Voraussetzungen für eine respektvolle Interaktion zu schaffen.

Im Projekt sollen konkrete Maßnahmen und Empfehlungen entwickelt werden, wie Beschäftigte in der Interaktion mit Kund\*innen, aber auch die Dienstleistungsunternehmen einen respektvollen Umgang mit ihrer Kundschaft etablieren können. Dabei geht es um die Gestaltung der Interaktion selbst wie auch der betrieblichen Rahmenbedingungen. Wissenschaftlich soll der Frage nachgegangen werden, wie sich Respekt (bzw. respektloser Umgang) entwickelt und wie Beschäftigte, Betriebe und Branchenvertretungen, letztlich auch Kundschaft und Gesellschaft, eine neue Einstellung zu Respekt in der Interaktion „Kund\*in – Dienstleister\*in“ entwickeln können. Folgende Themenfelder und Fragen stehen dabei im Vordergrund:

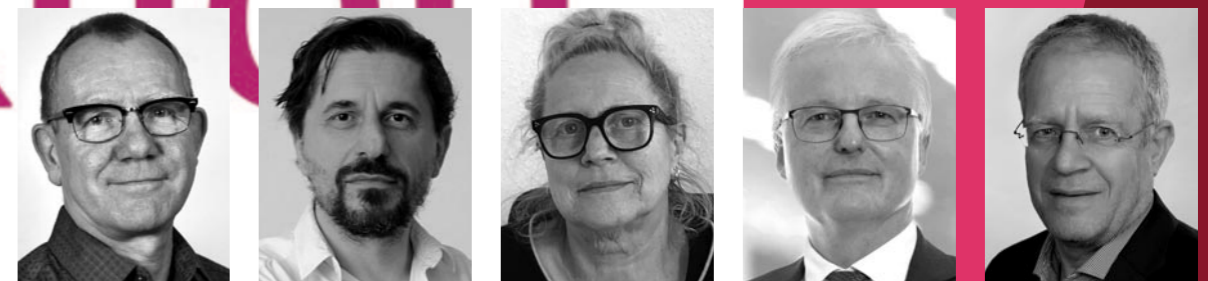
**Verbesserung des Umgangs mit der Kundschaft:** Wie können Dienstleistungsversprechen der Betriebe z.B. in der Werbung gestaltet werden, die auch in der Wahrnehmung der Kundschaft ehrlich eingehalten werden können? Wie kann die Ansprache der Kundschaft gestaltet werden, dass diese sich vom Betrieb und den Beschäftigten ihrerseits respektvoll behandelt fühlt?

**Qualifizierung der Beschäftigten, Führungskräfte und Interessenvertretungen:** Wie können Beschäftigte lernen, mit (schwierigen) Kund\*innen umzugehen? Was können Vorgesetzte dazu beitragen, dass ihre Mitarbeiter\*innen respektvoll behandelt werden? Was kann ein Betriebsrat dazu beitragen, dass Respekt in der Dienstleistungsarbeit gefördert wird?

**Optimierung der betrieblichen Organisation:** Wie kann die Dienstleistungssituation so strukturiert werden, dass das Verhalten der Beschäftigten für die Kundschaft nachvollziehbar und verständlich ist? Wie kann Streit mit der Kundschaft geschlichtet werden, wie kann das Personal vor Übergriffen geschützt werden? Wie können die betrieblichen Rahmenbedingungen so gestaltet werden, dass sie zu einem respektvollen gegenseitigen Umgang beitragen?

**Einwirken auf die Kundschaft:** Wie kann den Kund\*innen verdeutlicht werden, welche Umgangsweisen und Kommunikationsformen von ihnen erwartet werden, was sie ihrerseits vom Personal erwarten können und wo Grenzen von Bedienung, Beratung und Kulanz gezogen sind?

Das Projekt soll nachhaltige Wirkungen für Betriebe und Beschäftigte und auch auf gesell-



Kurt-Georg Ciesinger, Michael Gümbel, Edelgard Kutzner, Thomas Schäfer, Johannes Schlüter

schaftlicher Ebene erzeugen. Daher sollen die Ergebnisse und Erfahrungen des Projektes in praxistaugliche und damit unmittelbar nutzbare Produkte überführt werden, die auch von den Tarifvertragsparteien in die Fläche der Branchen transferiert werden können. Folgende Produkte sollen erstellt werden:

- Das Projekt liefert zunächst wissenschaftliche Erkenntnisse zur Bedeutung von Respekt in Dienstleistungsbeziehungen und zur Gestaltung betrieblicher Rahmenbedingungen in der respektvollen Arbeit mit Menschen (Interaktionsarbeit).
- Ein wesentliches Ergebnis ist ein institutionalisiertes Weiterbildungsangebot zum Thema Respekt für Beschäftigte in Dienstleistungsbranchen. Das Angebot soll dabei Beschäftigte in die Lage versetzen, den Kund\*innen respektvoll zu begegnen und gleichzeitig in der Interaktion Respekt einzufordern.
- Im Projekt werden Beratungsangebote entwickelt, die Unternehmen dabei unterstützen, Dienstleistungsstrukturen zu schaffen, die respektvolle Interaktionen zwischen Kund\*innen und den Beschäftigten im Einzelhandel begünstigen. Dies betrifft vor allem organisationale Strukturen der Interaktion, aber auch Einflussnahme auf die gegenseitigen Erwartungshaltungen zwischen Kundschaft und Dienstleistenden.
- Ein Tool für die Gefährdungsbeurteilung in Hinblick auf belastende Kundschaftsbeziehungen soll Betriebe dabei unterstützen, das Thema im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung stärker zu berücksichtigen.
- Mit Veröffentlichungen, Vorträgen, Tagungen, Kampagnen etc. soll gesellschaftliche Aufmerksamkeit für die Relevanz des Themas Respekt gefördert werden.

In Zusammenarbeit mit den Transferpartner\*innen, der Gewerkschaft ver.di und dem Handelsverband, sollen insbesondere die kleineren Unternehmen auf das Thema aufmerksam gemacht werden. Der Transfer der Ergebnisse und

Produkte soll auf Branchenebene durch spezifische Informationen unterstützt werden. Diese Informationen sollen die Betriebe einer Branche für das Thema Respekt sensibilisieren und gleichzeitig die Handlungsmöglichkeiten aufzeigen.

Höhepunkt des Transfers ist eine Veranstaltung mit dem Arbeitstitel „1. Deutscher Tag des Respekts in der Dienstleistung“. Hier werden die Projektakteur\*innen mit wichtigen gesellschaftlichen Promotor\*innen (Wirtschaft, Gewerkschaft, Politik, Kultur) einen neuen Umgang mit Respekt in der Interaktion zwischen Kundschaft und Dienstleistenden diskutieren und vorantreiben.

Das Projekt selbst wird in enger Zusammenarbeit zwischen Expert\*innen aus der sozialwissenschaftlichen Forschung und Beratung, Weiterbildung und der Praxis des Einzelhandels sowie unter permanenter Beteiligung der Beschäftigten selbst bearbeitet. Die aktuelle Diskussion um den „Wert von Arbeit“, besonders „systemrelevanter Arbeit“ im Einzelhandel, zeigt, dass die angezielten Ergebnisse des Projektes einen wichtigen gesellschaftlichen Beitrag leisten können.

#RespectWork

**DAA**  
Bildung schafft Zukunft.

**B. Frieling GmbH & Co. KG**  
Service- und Dienstleistungen

**Handelsverband Nordrhein-Westfalen Westfalen - Münsterland**

**tu** technische universität dortmund

**sowi** Fakultät Sozialwissenschaften

**Sozialforschungsstelle Dortmund**

VEREIN **Arbeit & Gesundheit**

**Die Autor\*innen**  
Kurt-Georg Ciesinger ist Leitender Projektkoordinator der Deutsche Angestellten-Akademie, DAA Westfalen.

Michael Gümbel ist Geschäftsführer des Arbeit & Gesundheit e.V. in Hamburg.

Dr. Edelgard Kutzner ist Projektleiterin im Forschungsbereich „Arbeit, Organisation, Geschlecht“ der Sozialforschungsstelle, Fakultät Sozialwissenschaften der Technischen Universität Dortmund.

Thomas Schäfer ist Hauptgeschäftsführer des Handelsverbands Nordrhein-Westfalen Westfalen-Münsterland e.V.

Johannes Schlüter ist Geschäftsführer der B. Frieling Service- und Dienstleistungen GmbH & Co. KG in Coesfeld.

# RespectWork

# Was heißt Respekt?

## Annäherung an einen vielschichtigen Begriff

Klaus Kock

Respekt ist eine Frage der Moral, gehört also zu den Regeln und Verbindlichkeiten, die ein Zusammenleben der Menschen erst möglich machen. Wir wollen in unserem Projekt danach fragen, welche Regeln und Verbindlichkeiten in der Situation des Einkaufens im Einzelhandel gelten, warum sie oft nicht eingehalten werden und was getan werden könnte, um Respekt in den Interaktionen zwischen Kundschaft und Verkaufspersonal mehr Geltung zu verschaffen.

Anders als das Recht sind Respekt und andere moralische Normen nicht in Gesetzen und Urteilen festgeschrieben, wir empfinden und erkennen sie als Pflichten für unser Handeln in der Gesellschaft. Die Pflicht, andere Personen zu respektieren, hat zum Inhalt, sie ernst zu nehmen, Rücksicht zu nehmen auf ihr Wesen und ihr Menschsein. Es macht einen Unterschied, ob man allein ist oder ob jemand anderes anwesend ist. Respekt ist ein aktiver Versuch des Verstehens der anderen, ihres Handelns und der Situation, in der sie sich befinden. Jemanden zu respektieren, heißt zu meinen, dass diese andere Person mit Recht Ansprüche an mein Verhalten stellt und ich entsprechend handeln sollte.

Das ist kein Altruismus, sondern liegt durchaus im eigenen Interesse jedes Individuums. Als Menschen sind wir gesellschaftliche Wesen, wir brauchen die Anerkennung von anderen, um uns selbst einschätzen zu können und Sicherheit in unserem Verhalten zu gewinnen. Wir können das, weil wir in der Lage sind, uns in andere hineinzuversetzen und das eigene Handeln aus der Perspektive der anderen zu sehen. Auf die eine oder andere Weise berücksichtigt jedes Individuum in seinem Verhalten das Verhalten der anderen und setzt sich damit auseinander – und sei es nur, um es zu ignorieren.

Respekt ist etwas anderes als Toleranz. Respekt meint immer eine Form der sozialen Beziehung, Toleranz dagegen heißt: Ich nehme wahr, dass du anwesend bist, aber das geht mich nichts an, mach was du willst, das toleriere ich, ich beachte dich aber gar nicht. Oder um es mit Goethe zu sagen: „Toleranz sollte eigentlich nur eine vorübergehende Gesinnung sein: Sie muß zur Anerkennung führen. Dulden heißt beleidigen.“ Verkäufer\*innen beispielsweise empfinden

es als respektlos und entwürdigend, wenn sie Kund\*innen freundlich begrüßen und diese einfach wortlos weitergehen – als würden sie das Personal nur dulden, aber nicht beachten.

Respekt ist auch etwas anderes als Wertschätzung. Wertschätzung heißt, dass meine individuellen Fähigkeiten und meine Beiträge zu gemeinsamen Zielen von den anderen anerkannt und für wichtig befunden werden. Das geschieht im Betrieb zumeist im Team und durch die Vorgesetzten. Respekt dagegen bezieht sich darauf, als Mensch mit gleichen Rechten behandelt zu werden, ohne danach zu fragen, was ich zu einer gemeinsamen Sache beibringe. Respekt schuldet ein Mensch dem anderen, er muss nicht erworben werden. Respekt schulde ich als Kunde der Verkäuferin schon, bevor wir überhaupt ins Gespräch kommen. Das kann sich weiterentwickeln zur Wertschätzung, wenn ich gut beraten werde. Aber erst einmal gilt: Respekt schulde ich ihr als Mensch, egal, wie sich unsere Beziehung konkret entwickelt.

Und noch eine Unterscheidung ist uns wichtig. Umgangssprachlich wird der Begriff „Respekt“ oft im Sinne von Furcht oder Angst als Resultat von Einschüchterung gebraucht. Das kann „Respekt vor der Obrigkeit“ sein, aus Angst vor Strafe halte ich mich an die Gesetze. Oder eine bestimmte Person schüchtert mich so ein, dass ich tue, was sie sagt. So haben viele Einzelhandelsgeschäfte Wachpersonal vor dem Eingang postiert, um die Einhaltung der Hygiene-Regeln gegen eine Ansteckung mit dem Corona-Virus zu erzwingen. Echter Respekt zeigt sich dagegen darin, dass eine solche Einschüchterung nicht notwendig ist, weil sich alle aus Einsicht und Verantwortung gegenüber den Mitmenschen an die Regeln halten.

Wie äußert sich Respekt im Alltag des Einzelhandels, in welchen Situationen kann respektvoller Umgang wichtig und notwendig sein? Solche Situationen stehen im Vordergrund unserer soziologischen Untersuchungen.

Zunächst einmal gehört zum Respekt die *Achtung der\*des Anderen*. Ich fühle mich verpflichtet, die andere Person zur Kenntnis zu nehmen und ihr angemessen zu begegnen. Ich erkenne an, dass sie Ansprüche an mein Verhalten stellen kann. Ich achte die andere Person in ihrem Eigenwert, nicht nur als Mittel zur Befriedigung meiner Bedürfnisse. „Die Pflicht der Achtung meines Nächsten ist in der Maxime enthalten, keinen anderen Menschen bloß als Mittel zu meinen Zwecken abzuwürdigen“ (Immanuel Kant). Situationen des Kaufens im Einzelhandel sind nun aber gerade dadurch gekennzeichnet, dass sich Personal und Kundschaft gegenseitig instrumentalisieren. Der Kunde „bedient sich“ der Verkäuferin, um etwas zu kaufen. Aus Sicht der Verkäuferin ist umgekehrt der Kunde ein Mittel, um Geld zu verdienen. Und dennoch bleibt es ein zwischenmenschlicher Vorgang, der respektvoll gestaltet werden kann.

Ein weiterer Aspekt ist *Verantwortung*. Als verantwortungsbewusste Person bedenke ich die Folgen meines Handelns für die Mitmenschen. Mir ist bewusst, dass ich im Einkaufsmarkt nicht allein bin. Es macht für mich einen Unterschied, dass andere anwesend sind. Entsprechend richte ich mein Verhalten so aus, dass die anderen nicht geschädigt werden. Ich halte mich an die Hygiene-Regeln, repleme andere nicht an, reihe mich in die Warteschlange an der Käsetheke ein und so weiter.

Im Umgang einander fremder Menschen ist *Höflichkeit* von großer Bedeutung. Höflich zu sein, bedeutet, sich in seinem Verhalten an den allgemein üblichen Sitten und Anstandsformen zu orientieren. Höflich ist z.B., dass wir beim Eintreten in einen Laden grüßen oder zumindest kurz mit dem Kopf in Richtung der Verkäufer\*innen nicken. Damit geben wir zum Ausdruck, dass wir sie als Personen zur Kenntnis nehmen, sie nicht als Inventar betrachten. Höflichkeit beinhaltet eine gewisse Distanz der betreffenden Personen zueinander. Für Verkäufer\*innen

entstehen beispielsweise unangenehme Situationen, wenn Kund\*innen „persönlich“ werden, indem sie etwa das vertrauliche „Du“ verwenden, Bemerkungen über Aussehen und Kleidung machen oder den Verkäufer\*innen Unfähigkeit vorwerfen für Mängel und Defizite, die sie nicht zu verantworten haben.

Zum Respekt gehört des Weiteren ein Bemühen um gegenseitiges *Verständnis*. Ich versuche, die Situation mit den Augen der Person gegenüber zu sehen und mich in ihre Lage zu versetzen. Für die Verkäuferin ist es von Vorteil, wenn sie versteht, was der Kunde will und wozu er das braucht, was er haben will. Wenn er zu Hause nur ein paar Löcher in die Wand bohren will, wird sie ihm keine Hochleistungs-Bohrmaschine verkaufen. Als Kundin versuche ich zu verstehen, warum der Verkäufer z.B. etwas unsicher ist. Vielleicht ist er noch neu und kennt das Sortiment noch nicht so gut. Vielleicht hat er keine ordentliche Einarbeitung bekommen, muss sich immer erst selbst die Informationen besorgen, die er braucht. Entsprechend bleibe ich geduldig und warte, bis er eine Kollegin gefragt hat.

Die wörtliche Übersetzung des lateinischen Wortes *Respectus* ist *Zurückblicken, Rücksichtnahme*. Ich sehe mich quasi um, wer die andere Person ist und was sie tut. Ich berücksichtige in meinem Verhalten ihre Besonderheiten und die Situation, in der sie sich befindet. Wenn ich als Kundin zum Beispiel sehe, dass der Verkäufer unter Stress geraten ist, dränge ich nicht weiter, sondern warte, bis er Zeit für mich hat. Umgekehrt nehmen Verkäufer\*innen Rücksicht auf besondere Eigenheiten von Kund\*innen, wenn diese z.B. älter und langsamer sind oder nicht mehr so gut sehen und hören.

Dies alles ist keine abschließende Liste der verschiedenen Aspekte von Respekt in der Verkaufsarbeit. Die gemachten Ausführungen dienen uns zur Orientierung, sie werden sicherlich ergänzt, korrigiert, vielleicht auch revidiert, wenn wir empirisch genauer untersuchen, in welchen Situationen Respekt auf welche Weise zum Tragen kommt.

Mehr zum Thema Respekt finden Sie in unseren Erklärvideos auf der Projektwebsite <https://respectwork.de>.

Der Autor

Dr. Klaus Kock ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der Sozialforschungsstelle, Fakultät Sozialwissenschaften der Technischen Universität Dortmund.



Klaus Kock



tu technische universität dortmund

sowi Fakultät Sozialwissenschaften

Sozialforschungsstelle Dortmund

#RespectWork

# Wie entstehen Respekt und Respektlosigkeiten – Die wissenschaftliche Untersuchung im Projekt RespectWork

Lena Kaun, Klaus Kock, Edelgard Kutzner, Ninja Ulland

Beschäftigte im Einzelhandel klagen in den letzten Jahren über eine zunehmende Respektlosigkeit der Kund\*innen. So berichtete beispielsweise eine Reportage des „Stern“ (Graen, 2019) über Verkäufer\*innen im Einzelhandel, die unter herablassender Behandlung, unverschämten Bemerkungen und Betrugsversuchen beim Umtausch zu leiden haben. Auch die Ergebnisse der Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2018 zeigen, dass es bei 15% der Beschäftigten im Einzelhandel mit Interaktionsarbeit sehr häufig oder oft zu Konflikten mit der Kundschaft gekommen ist. 20% geben an, sehr häufig oder oft herablassend bzw. respektlos behandelt zu werden (Roth, 2019).

Arbeit im Einzelhandel zielt einerseits auf den Tausch von Ware gegen Geld, enthält aber andererseits den zwischenmenschlichen Umgang mit Kund\*innen. Waren- und interaktionsbezogene Tätigkeiten gehen ineinander über. Nach den Ergebnissen einer Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit aus dem Jahr 2018 geben 76% der befragten Beschäftigten im Einzelhandel an, interaktiv zu arbeiten, d.h. mit anderen Menschen zu kommunizieren und zu kooperieren, die meisten (95%) im persönlichen Kontakt zu den Kund\*innen (Roth, 2019).

Respekt äußert sich im zwischenmenschlichen Umgang, in Interaktionen von Mensch zu Mensch. Wer respektiert, handelt so, dass beim Gegenüber das Gefühl entsteht, in seiner Bedeutung erkannt und anerkannt zu werden. Damit ist zugleich gesagt, dass es nicht möglich ist, sich respektvoll zu verhalten, wenn dieses Verhalten vom Gegenüber nicht als respektvoll empfunden wird. Umgekehrt kann sich jemand respektiert fühlen, ohne dass die andere Person mit Absicht respektvoll handelt (Respect Research Group).

Das Ziel des Projekts RespectWork ist es, neue Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie Respekt entsteht und wie er gefördert werden kann. Dieses Grundlagenwissen soll betriebliche Akteur\*innen dabei unterstützen, die Rahmenbedingungen der Dienstleistungsinteraktion sowie das Verhalten der Dienstleistenden und der Kundschaft so zu gestalten, dass gegenseitiger

Respekt erzeugt bzw. gefördert wird. Wissenschaftlich soll dabei folgenden Fragen nachgegangen werden:

- æ Wie gehen Beschäftigte und Kund\*innen miteinander um?
- æ Welche Faktoren beeinflussen die Interaktion zwischen Beschäftigten und Kund\*innen?
- æ Wie entwickelt sich Respekt bzw. respektloser Umgang?
- æ Wie kann eine neue Einstellung zu Respekt in der Interaktion Kund\*in – Dienstleister\*in entwickelt werden?

Der Akt des Kaufens und Verkaufens im Einzelhandel ist in gewisser Weise definiert und vordestrukturiert. Es geht um eine Ware, die vom Besitz des Unternehmens gegen Geld in den Besitz der Kund\*innen wechseln soll. Hierfür gibt es gesellschaftlich anerkannte Gewohnheiten und Regeln, die dadurch Gültigkeit erlangen, dass die Akteur\*innen sie befolgen und damit realisieren. Auch Werte und Normen im zwischenmenschlichen Umgang gelten nicht an sich, sondern werden in der jeweiligen Situation praktiziert und aktualisiert. Wie dies geschieht, wie Beschäftigte und Kundschaft ein gemeinsames Verständnis der Situation entwickeln, wie sie miteinander umgehen, welchen expliziten und impliziten Regeln sie dabei folgen, wie und unter welchen Bedingungen solche Regeln zugunsten gegenseitigen Respekts etabliert werden können, sind Fragestellungen des Projekts. Dabei werden nicht nur die Interaktionssitua-

tionen analysiert, von Interesse sind auch die betrieblichen Rahmenbedingungen (räumliche Ausstattung, Hinweisschilder, Leitbilder etc.).

Zur Beantwortung der Fragestellungen soll im Rahmen der wissenschaftlichen Analyse die betriebliche Realität in ihrer Vielschichtigkeit so umfassend wie möglich erkundet werden. Betriebliche Fallstudien in den projektbeteiligten hagebau-Märkten und beim assoziierten Partner Edeka Grubendorfer bilden die Basis der Projektarbeit. Im Mittelpunkt der Analyse steht die Interaktionssituation zwischen Beschäftigten und Kund\*innen mit allen beeinflussenden Gegebenheiten. Dazu gehören zum Beispiel Merkmale der Arbeitsumgebung, der Arbeitsorganisation oder der Kundschaft. Es wird untersucht, ob Aspekte wie der Aufbau des Marktes oder die Qualität der Ware Einfluss auf die Interaktion zwischen Kund\*innen und Beschäftigten haben. Die Kundschaft könnte unzufrieden mit der Qualität der Ware sein oder sich im Markt nicht zurechtfinden und sich deshalb respektlos verhalten. Das Verkaufspersonal könnte gestresst sein, weil das Kassensystem nicht funktioniert oder es aufgrund des Raumklimas frieren muss.

Im Rahmen der Fallstudien kommen verschiedene Methoden der qualitativen Sozialforschung zum Einsatz, die Einsicht in alltägliche Interaktionssituationen und das Erleben der Beschäftigten ermöglichen. Den wichtigsten Teil bilden Interviews mit Beschäftigten aus verschiedenen Bereichen der Betriebe über Erfahrungen im Umgang mit der Kundschaft. Aber auch Gespräche mit der Geschäftsleitung, der Personalleitung und (falls vorhanden) einer betrieblichen Interessenvertretung sind wichtig, um die jeweiligen Rahmenbedingungen im Betrieb (z.B. Erwartungen der Arbeitgeber\*innen an die Beschäftigten) verstehen zu können. Es werden vertiefende Gruppendiskussionen mit mehreren Beschäftigten einer Abteilung geführt. Beobachtungen im Markt geben zusätzlich Einsicht in den Ablauf alltäglicher Verkaufs- und Beratungstätigkeiten. Zudem werden unternehmensbezogene Dokumente (Struktur der Belegschaft, Gefährdungsbeurteilungen etc.) analysiert. Zwischen- und Endergebnisse werden den Beschäftigten in geeigneter Form (z.B.

## Die Autor\*innen

Lena Kaun und Ninja Ulland sind wissenschaftliche Mitarbeiterinnen, Dr. Klaus Kock ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der Sozialforschungsstelle, Fakultät Sozialwissenschaften der Technischen Universität Dortmund.

Dr. Edelgard Kutzner ist Projektleiterin im Forschungsbereich „Arbeit, Organisation, Geschlecht“ der Sozialforschungsstelle, Fakultät Sozialwissenschaften der Technischen Universität Dortmund.



Lena Kaun, Klaus Kock, Edelgard Kutzner, Ninja Ulland

in einer Betriebsversammlung oder in Gruppentreffen) vorgestellt und mit ihnen diskutiert. Auch die Perspektive der Kundschaft ist für eine umfassende Analyse der Interaktionssituationen relevant. Hierzu werden kurze Befragungen im Markt durchgeführt und Ergebnisse vorhandener Kundenbefragungen ausgewertet.

Ergänzend werden im Rahmen sogenannter Kurzfallstudien in einigen weiteren Unternehmen betriebliche Dokumente ausgewertet, ausführliche Gespräche mit der Geschäftsleitung und der betrieblichen Interessenvertretung geführt sowie Gruppendiskussionen mit Beschäftigten organisiert. Interviews mit Expert\*innen aus Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaft, Berufsgenossenschaft und Wissenschaft vervollständigen die Erkenntnisse.

Die Ergebnisse der wissenschaftlichen Analysen sollen zum besseren Verständnis der Interaktionssituation von Kundschaft und Beschäftigten im Einzelhandel beitragen. Es soll nachvollziehbar werden, wie Respektlosigkeiten bzw. Respekt entstehen, um damit Grundlagen für die Entwicklung des Informations-, Bildungs- und Beratungsangebotes zu schaffen.

## Literatur

Graen, A. (2019). Kassierer und Verkäufer berichten: „Seit ich im Einzelhandel arbeite, hasse ich Menschen“. Stern vom 7.6.2019. RespectResearchGroup (o. J.). Definition, <https://www.respect-researchgroup.org/respekt/definition/>. Zuletzt geprüft am 9.4.2021.

Roth, I. (2019). Arbeiten mit Menschen – Interaktionsarbeit. Eine Sonderauswertung auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor. Studie im Auftrag der ver.di Bundesverwaltung Ressort 13, Bereich Innovation und Gute Arbeit. Berlin: ver.di.

# 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 Präsenzschiulung oder in beliebigen Mischformen möglich. Grundsätzlich kann man



Kurt-Georg Ciesinger, Jana Hausmann

## 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.



Bildung schafft Zukunft.



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 Videokonferenzen 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.



# „Wenn wir im Geschäft einen guten Job machen, erzeugt das den Respekt der Kundschaft“

Interview mit Stefan Grubendorfer, Inhaber des Edeka-Centers Grubendorfer in Herdecke und Vorsitzender des Handelsverbands NRW Westfalen-Münsterland

Herr Grubendorfer, Sie sind als Kaufmann und Verbandsvorsitzender ein Kenner des Einzelhandels. Hat die Respektlosigkeit der Kundschaft in den letzten Jahren tatsächlich zugenommen?

Wissen Sie, ich möchte gar nicht anfangen, mich über die Kund\*innen zu empören. Das ist nicht meine Herangehensweise. Ich stelle mir als Verantwortlicher im eigenen Unternehmen die Frage: Wo liegt mein Fehler und was kann ich besser machen? Meine Aufgabe als Führungskraft ist es, so wenig Konfliktpunkte wie möglich entstehen zu lassen. Dann gibt es auch viel weniger Anlässe für Respektlosigkeit.

Wenn ich als Kunde in einen Laden komme, wo seit Jahren nichts investiert wurde, wo unmotivierte und schlecht bezahlte Beschäftigte arbeiten, wo das Sortiment nicht stimmt und ich keine Beratung finde, weil zu wenig Personal da ist, dann bekomme ich doch direkt schlechte Laune. Wer seinen Laden so führt, braucht sich nicht zu wundern, dass Kund\*innen keinen Respekt haben. Wenn wir aber alle im Geschäft einen guten Job machen, dann erzeugt das auch den Respekt der Kundschaft.

Was tun sie denn konkret, um sich den Respekt der Kundschaft zu erarbeiten?

Als erstes muss ich die Beschäftigten fit machen, damit sie eine erstklassige Dienstleistung erbringen können. Eine kompetente Ausbildung und ständige Weiterbildungen sind also extrem wichtig.

Zweitens geht es auch darum, die Voraussetzungen für die professionelle Arbeit der Beschäftigten zu schaffen: Das Sortiment muss stimmen, die Waren müssen verfügbar sein, der Markt muss angenehm gestaltet sein, die Hilfsmittel müssen vorhanden sein. Ich sage immer, ich muss den Mitarbeitenden eine Bühne bauen, auf der sie dann eine gute Dienstleistung erbringen können.

Und drittens geht es auch darum, die Mitarbeitenden selbst zu stärken, ihnen Selbstbewusstsein zu geben, sie mitentscheiden zu lassen, ihnen Vertrauen zu schenken und ihnen auch genügend Handlungsfreiheit zu geben. Dann bieten wir eine gute Leistung, dann schätzen und respektieren uns die Kund\*innen und dann gibt es auch weniger Konflikte, die sich aufschaukeln.

Das klingt einleuchtend, aber was, wenn sich doch mal Konflikte ergeben, z.B. bei Reklamationen?

Eine Reklamation ist ja noch kein Konflikt, erstmal ist das ein Anliegen der Kundschaft. Wir haben ganz genaue Richtlinien, wie wir damit umgehen. Durch ein sehr kulantem Umtauschverhalten können wir an der Stelle auch sehr viel Konfliktpotenzial rausnehmen. Wichtig ist aber auch, dass wir Reklamationen nicht sofort als ungerechtfertigte Beschwerden von nervigen Kund\*innen, sondern als willkommene Rückmeldung betrachten: Wenn ein Kunde sagt, der Fisch riecht, dann prüfen wir die Charge, die elektronische Überwachung, die Kühlkette. Wir gehen der Sache nach, auch im eigenen Interesse, und kommunizieren das dem Kunden auch so.

Wir haben die klare Regel: Reklamationen immer nachgeben, nicht diskutieren, sondern einfach umtauschen. Alle Beschäftigten haben auch die Möglichkeit, den Kund\*innen noch weiter entgegen zu kommen, um Situationen zu entschärfen. Das schafft viele Probleme aus dem Weg und rechnet sich auch betriebswirtschaftlich. So machen das mittlerweile so gut wie alle Geschäfte.

Wenn sich aber im Einzelfall doch ernsthaftere Probleme mit dem Kunden oder der Kundin ergeben, dann kann der Verkauf die Teamleitung rufen oder die Teamleitung mich als Chef. Aber die allermeisten Konflikte werden einfach und schnell auf der Fläche und an der Kasse entschärft.

Kommen die Beschäftigten damit klar? Oftmals werden sie ja ganz offensichtlich betrogen, das könnten einige persönlich nehmen.

Sie meinen, wenn ein Kunde schon zehn Pralinen aus der Schachtel gegessen hat, bis er merkt, dass sie ihm nicht schmecken, und das Geld zurück will? Das sind Geschichten, die viel erzählt werden, und die passieren natürlich auch, aber so oft kommt das gar nicht vor. Meist sind es wirklich unterschiedliche Wahrnehmungen: Ist die Avocado noch gut oder schon drüber? Das ist aber nichts, was uns wirklich im Alltag drückt.

Aber ja, auch in der Situation mit den Pralinen tauschen wir um. Das tun wir, weil wir den Kunden nicht verlieren wollen, weil wir keinen Unfrieden im Geschäft wollen und weil wir auch unsere Beschäftigten schützen wollen. Ich habe das Gefühl, dass meine Mitarbeitenden froh sind, dass sie nicht wegen Kleinigkeiten mit der Kundschaft argumentieren müssen. Von daher denke ich nicht, dass sie dadurch belastet werden.

Mit den allermeisten Kund\*innen kommt man durch Kulanz und Entgegenkommen klar, dass am Ende beide Seiten zufrieden sind. Wenn man sich aber nicht mit dem Kunden oder der Kundin einigen konnte, werde am Ende immer ich informiert. Ich gehe dann gemeinsam mit den Mitarbeitenden und Teamleitungen nochmal die Konfliktfälle durch und bespreche, ob wir etwas daraus lernen können und wie wir im Nachgang dem Kunden oder der Kundin gegenüber reagieren. Es gibt also sehr transparente und verlässliche Regelungen, die den Beschäftigten Sicherheit geben.

Manchmal, das will ich aber auch dazu sagen, findet man mit bestimmten Kund\*innen keine Lösung. Dann muss man sich auch mal trennen können. Vielleicht werden die Betroffenen dann im nächsten Geschäft glücklicher.

Aber lässt sich wirklich alles so sachlich und abgeklärt regeln?

Es sind wie gesagt allermeistens sachliche Probleme, die kann man auch sachlich lösen. Wenn man z.B. dem Kunden erklärt, warum der Gouda genau so und nicht anders angeschnitten wird und was das auch mit der Vermeidung von Lebensmittelabfall und Nachhaltigkeit zu tun hat, dann wird er meist verstehen, warum seine Scheiben nicht so groß sind, wie er es heute gern gehabt hätte. Hier kommt es auf unsere Sachkompetenz an, Dinge zu erklären. Manchmal kommt der Kunde aber nach einem harten Arbeitstag zu uns, der Einkaufswagen klemmt und sein Lieblingsjoghurt ist gerade ausverkauft. Dann nimmt sich der Kunde die erste Person, die er trifft, und fängt Streit an. In dem Fall müssen wir psychologisch arbeiten, den Kunden reden lassen, ihn abkühlen. Das tut dem Kunden schon mal gut. Wenn man ihm dann noch eine Kleinigkeit schenkt oder durch eine andere Freundlichkeit entgegenkommt, kann man die Situation auch umdrehen. Dann hat man den Kunden nicht nur beruhigt, sondern überzeugt und an das Geschäft gebunden.

Sie sind ja auch ein gestandener Geschäftsmann, der seine ganze Erfahrung in solchen Situationen ausspielen kann. Das können vielleicht nicht alle Ihrer Beschäftigten.

Klar fällt mir das leichter als Azubis im ersten Lehrjahr. Mein Leitungsteam und ich unterstützen die jüngeren Mitarbeitenden dabei, solche Situationen zu meistern und daraus zu lernen. Leider ist das in der Ausbildung noch nicht das große Thema, da müssen wir im Betrieb aktiv werden.

Aber ich würde nicht wollen, dass die jungen Beschäftigten es mir nachmachen. Alle sollten hier den eigenen Stil finden, die eigene Persönlichkeit und die individuellen Stärken einbringen. Ich habe da viele junge Menschen erlebt, die sich ganz eigene, sehr charmante und effektive Strategien erarbeitet haben. Hier geht also auch um die Persönlichkeitsentwicklung bei unseren jungen Beschäftigten.

In der Summe all dieser Dinge, die Sie geschildert haben, ergibt sich dann Respekt?

Wie ich schon sagte, der Respekt entsteht oder fehlt nicht erst in der Kundeninteraktion, sondern es beginnt schon auf dem Parkplatz: Liegt Müll herum, sind genug Parkplätze vorhanden, sind die Desinfektionsspender gefüllt? Dann geht es weiter mit dem Sortiment, der Warenverfügbarkeit, der Verlässlichkeit, der Präsentation, der Sauberkeit, der Präsenz des Personals und so weiter und so fort. Natürlich äußert sich der Respekt, wenn Verkaufspersonal und Kundschaft zusammenkommen. Dann geht es um die Sachkompetenz, Höflichkeit, Freundlichkeit und auch um die Persönlichkeit der Mitarbeitenden. Deshalb nehmen wir auch so ziemlich alle Weiterbildungen mit, die Edeka uns zum Thema Kundeninteraktion anbietet.

Aber Sie sehen: Wenn Kund\*innen in der Verkaufssituation respektlos werden, ist es eigentlich schon zu spät und man kann nur noch versuchen, Eskalationen zu verhindern. Ich bin überzeugt, dass man sich Respekt erarbeiten kann, aber das muss der ganze Laden gemeinsam werden.

tun, nicht nur der Mensch auf der Fläche oder an der Kasse.

Vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Kurt-Georg Ciesinger, Deutsche Angestellten-Akademie Westfalen.



Grubendorfer



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

Jörg Schlüpmann



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.

<b>Wissen</b> über die Wirkung der Kommunikation auf Respekt	<b>Skills</b> zur Modulierung des Kommunikationsverhaltens
<b>Motivation</b> auf der Basis von Selbstwirksamkeitserwartung	<b>Professionsstolz</b> 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-

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 motivationalen 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 Zweigstellenverbunds Westfalen der Deutschen Angestellten-Akademie.



Bildung schafft Zukunft.

#RespectWork

# „Der Kunde sollte mit einem Lächeln hier rausgehen, mit einem zufriedenen Gefühl“ – Respekt im Arbeitsalltag

Lena Kaun, Klaus Kock, Edelgard Kutzner, Ninja Ulland

# Respekt

Das titelgebende Zitat aus einem Interview mit einer Kassiererin zeigt, worauf es ihr ankommt bei ihrer Arbeit. Aber wie ist es umgekehrt, wie respektvoll gehen Kund\*innen mit Verkäufer\*innen um?

Im Mittelpunkt der wissenschaftlichen Untersuchung des Projekts „RespectWork“ steht der Arbeitsalltag von Beschäftigten im Einzelhandel. Wie empfinden sie den Umgang mit Kund\*innen, wie erleben sie die Beratungssituation, wie beschreiben sie das Verkaufsgespräch? Dazu haben wir einige Passagen aus unseren Interviews mit Verkäufer\*innen aus einem Baumarkt ausgewählt, in denen Fragen eines respektvollen bzw. respektlosen Umgangs miteinander angesprochen werden.

## Eine klassische Situation im Arbeitsalltag von Verkäufer\*innen ist das fachliche Beratungsgespräch.

Beschäftigte im Baumarkt verstehen sich nicht nur als Verkäufer\*innen, sie sehen ihre Aufgabe auch darin, mit den Kund\*innen zusammen Probleme zu lösen. Sie nehmen sich die Zeit, um ihre Kund\*innen umfassend zu beraten – wenn diese sich darauf einlassen.

„Also die für mich liebsten Kunden [sind die], die ich dann auch berate, auch wenn sie keine Ahnung haben – aber dass man die beraten kann. Nicht die, die rechthaberisch sind, die Besserwisser sind und so weiter, sondern, dass man die Kunden beraten kann. Denn [wenn ich einen] Kunden habe, [der] will einen Hochdruckreiniger, dann berate ich den eine halbe Stunde, erkläre dem einen Hochdruckreiniger oder wie

auch immer. Das macht Spaß, das ist auch in Ordnung, das mache ich ganz gerne. Ob das eine halbe Stunde dauert oder ich einen schnellen Kunden habe, der schon weiß, was er haben will. Da brauche ich fünf Minuten für. Mache ich beide gleich gerne.“ (Verkäufer)

## In manchen Situationen sind die Ansprüche der Kund\*innen hoch, in anderen geht es um den schnellen Einkauf.

Kund\*innen im Baumarkt haben unterschiedliche Anliegen, die mit unterschiedlichen Anforderungen an die Beschäftigten einhergehen. Manche Kund\*innen wollen schnell etwas kaufen, dessen Beschaffenheit und Preis sie genau kennen. Andere Kund\*innen haben zu Hause ein bauliches Problem, für das sie im Baumarkt nach einer Lösung suchen. Oft erwarten Kund\*innen aber auch zu viel, sie wollen nicht nur Beratung, sondern präzise Handlungsanleitungen. Vielen fehlt es an Vorkenntnissen, manchen fällt es schon schwer, das Problem überhaupt so zu beschreiben, dass die Verkäufer\*innen das Anliegen verstehen und den Beratungsbedarf erkennen können.

„Wir sind ein Baumarkt, wir sind kein Vollbedienungs-geschäft. Das ist, als ob ich jetzt sagen würde: ‚Ich baue ein Haus, ich habe keine Ah-

nung, wie sowas geht.‘ Und dann funktioniert es nicht. Und dann muss ich es aber dem Mitarbeiter ankreiden, dass es alles falsch ist. Also sechs oder sieben Kunden von zehn, die bei mir einen Umtausch machen, machen den mit der Begründung: ‚Der Mitarbeiter hat mich falsch beraten.‘ [...] Nie, selten, in den seltensten Fällen waren sie es selber. Aber wahnsinnig viele: ‚Ja, der Mitarbeiter hat mich falsch beraten.‘ Wir reden jetzt hier von Schrauben, also, ne? Aber das ist – alle wollen es selber machen, weil das so Trend ist, alles, ne, Do it yourself und so. Alle wollen es selber machen, haben aber im Prinzip keine Ahnung davon, was sie machen. Sagen dann: ‚Ich brauche hier ein Dingsbums.‘ Und ich muss als Mitarbeiter wissen, was ein Dingsbums ist.“ (Verkäuferin)

## Beratungssituationen erfordern Verständnis.

Einige Kund\*innen kommen in den Baumarkt, weil im Haus oder in der Wohnung ein Problem aufgetreten ist, das sie schnell beheben müssen. Ihren Ärger über die Störung zu Hause bringen sie mit in den Baumarkt.

„Der Kunde, der kommt ja nicht fröhlich rein hier und geht sauer raus. Umgekehrt meistens, weil wenn da die Problemkunden sind, kommen hier rein, weil sie was zu meckern haben oder weil sie unzufrieden sind oder weil sie irgendwie ein Problem zu Hause haben und so weiter. Und da ist unsere Aufgabe natürlich auch – und meistens klappt das eigentlich auch –, dass man den dann zufriedengestellt wieder raus-schicken kann.“ (Verkäufer)

Verkäufer\*innen müssen sich nicht nur mit Waren und Preisen auskennen, sie müssen auch Verständnis für die Situation der Kund\*innen aufbringen und entsprechend reagieren.

## Ein respektvoller Umgang beinhaltet Höflichkeit und Geduld.

Die Beschäftigten bemühen sich, höflich und geduldig auf die Kundschaft zuzugehen. Das gleiche erwarten sie auch von den Kund\*innen. Es sind oft eher kleine, grundsätzliche Dinge, die von den Beschäftigten als respektlos empfunden werden.



Lena Kaun, Klaus Kock, Edelgard Kutzner, Ninja Ulland

„Ein idealer Kunde? Ja, manchmal fängt das schon dabei an, dass die einfach ‚hallo‘ sagen. Also manchmal sagen die nicht mal guten Tag oder so was, ne, sondern ‚Ja ich brauche Farbe‘ oder manchmal kommt nicht mal ein ganzer Satz, sondern einfach nur ‚Farbe‘ oder ‚Toilette‘. Ist dann schon manchmal, wo du denkst so: mal eben ‚hallo‘ [sagen] oder ‚Ich bräuchte das und das.‘ Manchmal vielleicht auch so ein bisschen mehr Geduld, obwohl es natürlich immer blöd ist, wenn man warten muss, für einen selber auch woanders, aber einfach mal – wenn ein Kunde sieht, hier stehen schon fünf Kunden – dass man da nicht irgendwo steht und Däumchen dreht, ist irgendwie [klar]. Ja, ein bisschen Geduld, Verständnis vielleicht, weil wir wollen den Kunden ja auch Verständnis entgegenbringen, ne? Wenn der vielleicht, aus welchen Gründen auch immer, nicht so gut gelaunt ist, versucht man den ja auch irgendwie ein bisschen zu besänftigen oder so, ne? Vielleicht das auch mal von den Kunden so ein bisschen entgegen zu bekommen, Respekt, ja.“ (Verkäuferin)

## Eine gängige Praxis ist der Umtausch gekaufter Waren.

Nicht selten gibt es Kund\*innen, die offensichtlich gebrauchte Ware umtauschen wollen. Verkäufer\*innen empfinden dies als ungerecht bzw. fühlen sich betrogen und sehen darin einen Ausdruck eines Mangels an Respekt vor ihnen und ihrer Arbeit. Um solche Kund\*innen aber nicht zu verlieren, sind die Beschäftigten von der Geschäftsleitung angewiesen, dennoch sehr kulant zu sein.

„Dann habe ich da auch mal [einen Kunden] gehabt, der hat uns mit Sicherheit gelinkt. Ein Fall fällt mir gerade ein: [Er] wollte einen Bohrer haben, um ein bisschen Beton zu bohren, ja. ‚Was kostet denn so was?‘ ‚Ja so und so.‘ Und ich zeige dann alles. Und er: ‚Ja, brauche ich, mal gucken.‘ Und ich wusste genau, dass er das Ding wahrscheinlich nur nutzt. So war das. Ein paar Tage später kam er zurück, total verstaubt das Ding. ‚Ja kann ich nicht gebrauchen.‘ ‚Wie, Sie können es nicht gebrauchen? [Sie] haben da aber fertig gebohrt – habe ich jetzt gedacht, nicht gesagt natürlich. Aber ich sage: ‚Haben Sie doch gebraucht.‘ ‚Ja, muss man

doch mal testen, ob die funktioniert, aber ich will die zurückgeben.‘ Das war so ein Fall, da haben wir lange hin und her [überlegt und uns dann gesagt:] komm, nimm das Ding zurück, stell es als Muster hin.“ (Verkäufer)

## Manchmal können Kund\*innen nicht genau erklären, was sie haben wollen.

Oft müssen Verkäufer\*innen zunächst einmal klären, was gemeint ist, wenn jemand ein bestimmtes Produkt sucht. Gerade im Bereich des Bauens und Heimwerkens haben viele Produkte spezielle Bezeichnungen.

„Es gibt aber auch lustige Sachen, weil im Endeffekt – man lacht auch darüber. [...] Wie ich eine Kundin mal hatte, die kam an – die konnte das Wort nicht. Und ich kannte das Wort nicht, was die mir sagte: ‚Ich hätte gerne eine Bumsine.‘ Ich sage: ‚Was wollen Sie haben?‘ ‚Eine Bumsine.‘ ‚Kenne ich nicht. Gibt keine Bumsinen.‘ Die wurde richtig giftig: ‚Sie müssen doch eine Bumsine – wo haben Sie denn sowas?‘ Ich sage: ‚Was brauchen Sie, was ist denn eine Bumsine, erklären Sie mal.‘ [...] ‚Ja, dann so ein Ding da, das die Tür da vor der Wand da.‘ ‚Ach‘ ich sage, ‚einen Türpuffer, ja.‘“ (Verkäufer)

## Die Autor\*innen

Lena Kaun und Ninja Ulland sind wissenschaftliche Mitarbeiterinnen, Dr. Klaus Kock ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der Sozialforschungsstelle, Fakultät Sozialwissenschaften der Technischen Universität Dortmund.

Dr. Edelgard Kutzner ist Projektleiterin im Forschungsbereich „Arbeit, Organisation, Geschlecht“ der Sozialforschungsstelle, Fakultät Sozialwissenschaften der Technischen Universität Dortmund.

tu technische universität dortmund

sowi Fakultät Sozialwissenschaften

sozialforschungsstelle dortmund

#RespectWork

# Respekt hängt auch vom Umfeld ab. Gestaltung respektfordernder Arbeitsbedingungen auf Basis einer erweiterten Gefährdungsbeurteilung

Michael Gümbel, Änne Hildebrandt, Brian Lucius

Arbeit & Gesundheit e.V. Hamburg ist im Rahmen des Verbundprojekts Respect-Work für das Teilprojekt „Entwicklung von Beratungsangeboten für Betriebe im Einzelhandel“ verantwortlich. Mit den beteiligten Unternehmen entwickeln und erproben wir Beratungskonzepte, die anschließend in Form einer Handreichung für Berater\*innen und Arbeitsschutzfachleute, aber auch für engagierte Betriebsleitungen zur Verfügung gestellt werden soll.

Wir bringen langjährige Erfahrungen und Expertise in der Beratung von Unternehmen, Interessenvertretungen und Beschäftigten zur menschengerechten Gestaltung von Arbeit mit. Besondere thematische Schwerpunkte liegen im Bereich der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, bei der Entwicklung von Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Einbeziehung der Genderperspektive in diese Fragestellungen.

Ob es tatsächlich so ist, dass Respektlosigkeit im Einzelhandel zugenommen hat, ist sicher nicht einfach nachzuweisen. Entscheidend ist aber die Wahrnehmung der Beschäftigten, dass respektloses Verhalten seitens der Kundschaft häufig vorkommt. Sicher sind die Anlässe und die Formen, in denen sich Respektlosigkeit äußert, andere als früher. Dass mehr darüber gesprochen und berichtet wird, ist feststellbar und aus unserer Sicht auch gut so! Denn es richtet die Aufmerksamkeit auf einen wichtigen Aspekt für die Beschäftigten und die Betriebe gleichermaßen. Nämlich auf die Perspektive, dass Vorkommnisse wie Unhöflichkeiten, Beleidigungen, Übergriffigkeiten verbaler und körperlicher Art und nicht zuletzt sexualisierte Gewalt nicht einfach seltene Einzel- oder Zufälle sind. Sowohl für die Beratung von Beschäftigten als auch Betrieben fehlen bisher ausreichende, praxisgerechte Konzepte zur Bearbeitung dieser speziellen

Thematik. Betriebliche Akteur\*innen sehen sich hier häufig kaum in der Lage, den damit verbundenen Herausforderungen adäquat zu begegnen. Hier soll das Projekt fundierte Unterstützungsinstrumente für die Praxis entwickeln.

Dafür gilt es zunächst herauszufinden: Wie bewusst gestalten Einzelhandelsunternehmen bislang die Begegnung mit der Kundschaft? Definieren sie den Vorgang als mehr als einen Händewechsel von Waren und Geld? Also: Betrachten sie die Begegnung als Interaktion und Kommunikation, wo Subjekte und Bedürfnisse hineinspielen und wo für ihr Gelingen eine Kooperation stattfinden muss? Was erleben die Beschäftigten und wie verarbeiten sie kränkende Vorkommnisse? Welche Rolle und Aufgabe nehmen Leitungs- und Führungskräfte hier wahr? Was wünschen sich die Betriebe und Beschäftigten, wie sich die Kund\*innen verhalten sollen? Was wissen sie auf der anderen Seite darüber, was sich die Kund\*innen wünschen?

Respekt und Respektlosigkeit sind Begriffe, die im Arbeitsschutz bisher selten genutzt werden. Es wird allenfalls von „Wertschätzung und Anerkennung“ oder von „herablassender Behandlung“ und von „Konflikten mit Kundschaft“ gesprochen – und auch das erst in den letzten Jahren. Warum denken wir, dass es ein wichtiges Arbeitsschutzthema ist, das stärker berücksich-

tigt werden sollte? Im Prinzip aus folgenden Gründen:

æ Die direkte Arbeit mit Kund\*innen macht in vielen Dienstleistungsbereichen einen großen Teil der professionellen Aufgabe aus. Der „Ort des Geschehens“, wo Respekt und Anerkennung oder eben Respektlosigkeit und Entwertung stattfinden, ist die Verkaufs- und Beratungssituation, in der die Beschäftigten mit den Kund\*innen in Interaktion treten. Es handelt sich also nicht um eine freiwillige Begegnung, sondern um einen Arbeitsplatz, wo definierte Arbeitsaufgaben eingerahmt in organisationale und soziale Strukturen und in einer gestalteten Umgebung erledigt werden. Daher muss der Anspruch gestellt werden, dass diese Tätigkeit ausführbar, erträglich, zumutbar, beeinträchtigungsfrei und schädigungslos für Physis und Psyche gestaltet ist und im besten Fall auch zufrieden macht und persönlichkeitsförderlich ist.

æ Das deutsche Arbeitsschutzgesetz formuliert nicht nur die Pflicht zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung, sondern auch einen Anspruch auf eine menschengerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Das bedeutet, dass neben dem Schutz vor gesundheitsschädlichen körperlichen Beanspruchungen durch langes Stehen oder Sitzen, häufiges Heben und Bewegen von Lasten oder ungünstige Umgebungsbedingungen auch die emotionale Inanspruchnahme berücksichtigt werden muss, weil diese ein zentrales Moment im täglichen Arbeitshandeln und Belastungserleben der Beschäftigten in Dienstleistungsberufen, wie sie im Einzelhandel vorliegen, darstellt.

æ Die psychische Belastung – die seit 2013 explizit in die Gefährdungsbeurteilung einzu-

beziehen ist – ist definiert als „Die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“ (DIN EN ISO 10075-1). Zu dieser Gesamtheit zählen fraglos eben auch die Kund\*innen mit ihren Anliegen und Interessen und mit ihrem Verhalten, ob freundlich und zugewandt oder unfreundlich und arrogant abschätzig.

æ Die Arbeitswissenschaft weiß: Verkaufstätigkeit geht einher mit hohen emotionalen Anforderungen wie kontinuierlicher Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft und einem Anspruch an kompetentem Umgang mit einer Vielzahl an Unwägbarkeiten bei der Interaktion von Mensch zu Mensch. Die Tätigkeit erfordert viel Sensibilität, Emotions- und Gefühlsarbeit sowie Empathie und Mitgefühl mit den Kund\*innen. Soziale Kompetenzen werden ebenso wie ein hohes Maß an Selbstreflexion, Selbstkontrolle und situativem Handeln benötigt und gefordert. Es bedarf einer schnellen Auffassungsgabe in der Beratung der Kund\*innen, aber auch im Bedienen der Kassensysteme oder weiterer digitaler Arbeitsmittel.

æ Zugleich ist gut belegt, dass die Sinnhaftigkeit der Arbeit von den Beschäftigten hoch eingeschätzt wird, z.B. als wichtiger Beitrag zum gesellschaftlichen Leben angesehen wird. Das ist eine wichtige Ressource, ebenso wie Lob und die Anerkennung durch die Kundschaft bei einer gelungenen Interaktion. Dies kann eine wichtige Quelle für die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten sein.

Vor dem Hintergrund, dass noch immer zu wenige Unternehmen und Betriebe die Gefährdungsbeurteilung nach § 5 des ArbSchG im Sinne dieses Gesetzes vollständig umsetzen,



Michael Gümbel, Änne Hildebrandt, Brian Lucius

also die psychischen Belastungen genauso ernst nehmen wie andere arbeitsbedingte Belastungen, ist es unser Anliegen, hier gemeinsam mit den am Projekt beteiligten Unternehmen Veränderungen umzusetzen. Wir werden innovative Konzepte entwickeln und erproben, die neue arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zur Interaktionsarbeit berücksichtigen. Zugleich geht es darum, die Arbeitsschutzorganisation und das betriebliche Gesundheitsmanagement in den Betrieben als Grundlage für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und des Betriebsklimas weiterzuentwickeln. Für die Unternehmen kann dies zur Bindung und Gewinnung von Fachkräften beitragen – in einem Wirtschaftszweig, in dem sowohl die krankheitsbedingten Fehlzeiten als auch die Fluktuation beim Personal hoch sind.

Die Coronapandemie hat zum einen die Aufmerksamkeit für die Beschäftigten im Einzelhandel als „systemrelevant“ erheblich gesteigert, zum anderen die Gefährdungen und Belastungen erhöht. Wir gehen davon aus, dass die Bedeutung von Arbeitsschutzkonzepten und des betrieblichen Gesundheitsmanagements generell steigen wird. Ebenso wird die Nachfrage nach Beratung der Betriebe zur Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen, zu dem zentralen Aspekt des Respekts in der Kundeninteraktion als Quelle arbeitsbedingter psychischer Belastungen gehört, in den nächsten Jahren zunehmen. Damit leistet das Projekt „RespectWork“ genau zur richtigen Zeit einen Beitrag zur Entwicklung „guter Arbeit“.

**Die Autor\*innen**  
Michael Gümbel ist Organisationsberater und Geschäftsführer von Arbeit & Gesundheit e.V. in Hamburg.

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



## EIN STATEMENT

# Sie halten den Laden am Laufen – Systemrelevante Berufe verdienen Respekt

Karin Eksen

Jeder soll nach seiner Façon glücklich werden – das ist das Prinzip der Arbeitsteilung, die unsere Arbeitswelt in weiten Teilen bestimmt. Kaum jemand schlachtet das Schwein selbst, wenn er ein Schnitzel essen möchte, baut Getreide für das Brot selbst an oder schreddert die PET-Flaschen, bevor er sie zum Fleece-Pullover verarbeitet. Was der eine nicht kann, kann die andere; was eine nicht mag, gefällt jemand anderem. Das ist gut so und macht die Arbeitswelt vielfältig.

Warum maßen wir uns in so vielen Fällen an, etwas Besseres zu sein als jemand, der sich um unseren Müll kümmert, uns Waren verkauft, die wir nicht selbst herzustellen in der Lage sind, Gartenanlagen und Parks ansprechend gestaltet und sauber hält, uns im Restaurant die Speisen zubereitet und serviert, die wir nicht oder nicht so gut kochen könnten, ...?

Für diese Anmaßung gibt es keinen Grund außer Erziehung, Gewohnheit, Vorurteilen. Dafür sind wir letztendlich alle verantwortlich, jede\*r im eigenen Bereich, im eigenen Umfeld. Zwar gibt es den berechtigten Spruch „Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr.“ Damit kann man sich aber nicht aus der Verantwortung stehlen. Es sollte immer und überall selbstverständlich sein, anderen Menschen mit Respekt zu begegnen.

Respekt – was verstehen wir darunter? Die „Respektsperson“ war früher eine Person, die im Rang höhergestellt war, zu der man mit einer gewissen Ehrfurcht und Ehrerbietung oder gar Unterwürfigkeit aufschaute. So möchte man heute den Begriff „Respekt“ eher nicht mehr verstanden wissen. Respekt sollte ein Ausdruck von Wertschätzung sein. Wertschätzung muss eigentlich nicht mit bestimmter Bildung, einem Vermögen, einem Titel einhergehen – und doch bringen wir Menschen oft eine Wertschätzung im Sinne von Vorschusslorbeeren entgegen, weil sie „es zu etwas gebracht haben“. Leider wird oft nicht hinterfragt, auf welchem Wege sie das geschafft haben. Ebenso machen wir uns selten Gedanken darüber, warum jemand diese gesellschaftliche Position nicht erreicht hat.

Mitarbeitende im Einzelhandel werden oftmals nicht sehr hoch geachtet. Dass sie über vielfältige Warenkenntnisse verfügen, dass sie komplizierte Lagerbedingungen, Hygienekonzepte, Bestellabläufe und verwirrende Kassensysteme beherrschen, wird – wenn überhaupt – als selbstverständlich wahrgenommen. Schwierig? Wohl nicht, das könnten wir auch mal eben erlernen. Im Gegenteil: Die Kassiererin könnte ja auch mal etwas flotter auf ihrer Kasse tippen. Das Mindesthaltbarkeitsdatum ist ja schon fast erreicht, da muss doch mal jemand besser hingucken. „Mein“ Joghurt ist nicht vorrätig, die anderen 28 Sorten mag ich nicht (probieren). Wieder sind zu wenige Kassen geöffnet, wieder fehlt Ware im Regal, wieder liegt ein Salatblatt auf dem Boden, fehlt hier etwas oder ist dort etwas nicht wunschgemäß.

Dann kam das Corona-Virus in unser Leben. Sorge machte sich breit, Angst vor Erkrankung und der Pflicht, gegebenenfalls zu Hause in Quarantäne sein zu müssen. Also haben wir uns – anders übrigens als in anderen Ländern – um unsere täglichen Bedürfnisse rund um Ernährung und Hygiene gesorgt. Nudeln und Toilettenpapier standen auf einmal hoch im Kurs. Mitarbeitende im Einzelhandel, die uns diese Produkte – und glücklicherweise auch andere Lebensmittel und Hygieneartikel – verkauften, galten auf einmal als „systemrelevant“. Systemrelevanz zeichnet sich dadurch aus, dass diesem Begriff zugeordnete Berufe oder Unternehmen von besonders großer Bedeutung für die Volkswirtschaft oder Infrastruktur sind. Man kann aber sicher zweifeln, ob mit der Systemrelevanz auch mehr Respekt verbunden ist. Vermutlich wird bei einigen Menschen die Achtung vor den Akteuren im Handel gestiegen sein, bei der Mehrzahl wird es keine Veränderung geben.

Ein selbst erlebtes Beispiel aus jüngster Zeit: Eine Mutter steht mit ihren drei Kindern in der Warteschlange vor der Kasse. Eins der Kinder möchte eine Umverpackung loswerden und legt sie in einen Warenträger. Meine erste Bemerkung, dass dies dort nicht hingehöre, ergänze ich nach dem erstaunten Blick des Kindes um den Hinweis, dass der Warenträger kein Müll-eimer sei. Nun lief die Mutter zur Höchstform auf, monierte, dass sie keinen Mülleimer sehe (tat ich auch nicht). Ich war überzeugt, dass sicher außerhalb des Ladens ein Mülleimer sein würde, aber die Mutter empfand es als Zumutung, die Umverpackung so weit mitzunehmen. (Um die Situation nicht zur Eskalation zu bringen, habe ich darauf verzichtet, der Mutter zu erklären, dass die Umverpackung vielleicht sogar noch über das Kassenband hätte laufen müssen, aber dafür hatte ich die Verpackung und das, was sich darin befunden hatte, auch nicht genau genug gesehen.) Abgesehen davon, dass die Kinder hoffentlich das Erziehungsdefizit irgendwann ausgleichen können, fiel mir auf, dass diese Frau überhaupt keinen Respekt hatte vor den Menschen, die nun ihren Müll würden wegräumen müssen, damit der Warenträger als solcher wieder ein ordentliches Bild abgab, sich nicht andere Kund\*innen vielleicht über ein unordentliches Erscheinungsbild des Marktes mokierten.

Was nützt es, wenn in Fachzeitschriften und Diskussionsrunden die Bedeutung der im Handel Tätigen betont und gefeiert wird, wenn im täglichen Leben kein Umdenken erfolgt? Nichts – es sei denn, die Leser\*innen achten selbst vermehrt darauf, den Respekt für Verkäufer\*innen, Packteams, Ausliefernde etc. einzufordern. Hier kann jede\*r ein Vorbild sein. Es bedarf doch keiner großen Gesten, sondern nur ganz allgemeiner Selbstverständlichkeiten.

Nicht immer sind es die Kund\*innen, die es am nötigen Respekt fehlen lassen. Sicher fallen jeder\*jedem Beispiele ein, bei denen es nicht optimal lief oder läuft. Vielleicht ist das Verhältnis von Kund\*innen zu Mitarbeitenden im Handel so anonym, dass man sich seines schlechten Benehmens nicht schämt. Aber wie viele Fälle gibt es, in denen Kolleg\*innen untereinander oder auch im Verhältnis zwischen Vorgesetzten

und „Untergebenen“ (schon diese Begrifflichkeit passt nicht mehr) mehr Respekt, mehr Wertschätzung geben sollten. Wie oft halten Führungskräfte sich allein für das Maß aller Dinge, hören auch gar nicht hin, wenn Mitarbeitende einen Änderungsvorschlag, eine neue Idee oder einen Hinweis auf Missstände anbringen. Sie sind oft natürlich selbst hohen Anforderungen ausgesetzt, müssen wiederum ihren Vorgesetzten Rede und Antwort stehen. Und doch: In einem Unternehmen müssen alle Räder wie ein Uhrwerk funktionieren und ineinandergreifen. Hakt es an einer Stelle, stoppt das ganze Räderwerk. Ein Team definiert sich nicht durch den Namen, sondern durch das gemeinsam verfolgte Ziel. Dafür müssen auch Vorgesetzte manchmal erkennen, dass sie die anderen „Räder“ brauchen, damit alles „rund“ läuft.

RespectWork hat viele Facetten und sollte auch bei der eigenen Person nicht aufhören, denn warum soll nur anderen Menschen Wertschätzung entgegengebracht werden? Selbstbewusstsein und Selbstwert sollten auch nicht auf der Strecke bleiben. Kürzlich las ich folgendes Zitat: „Es ist viel klüger, du entziehst dich von Zeit zu Zeit deinen Beschäftigungen, als dass sie dich ziehen und dich nach und nach an einen Punkt führen, an dem du nicht landen willst. Wie lange noch schenkst du allen anderen deine Aufmerksamkeit, nur nicht dir selbst? Ja, wer mit sich selbst schlecht umgeht, wem kann er gut sein?“ Das passt zu unserem Thema, dachte ich mir. Umso erstaunter war ich, dass das Zitat dem Abt Bernhard von Clairvaux (1090 bis 1153) zugeschrieben wird.

In einem Supermarkt meines Vertrauens hängt an der Kasse ein Schild mit der Aufforderung, doch auch einmal „DANKE!“ zu sagen. Schade, dass man dafür erst eine Aufforderung aufhängen muss!

In meinem Poesiealbum aus Kindertagen gibt es einen Spruch, der mich, seit er im Jahre 1966 dort eingeschrieben wurde, begleitet: „Zwei Schlüsselchen öffnen dir jedes Herz, zwei niedliche kleine blanke. Gib acht, dass Du sie nie verlierst; sie heißen BITTE und DANKE.“



Karin Eksen

### Die Autorin

Ass. jur. Karin Eksen ist Geschäftsführerin des Handelsverbandes Nordrhein-Westfalen Westfalen-Münsterland am Standort Münster.

# Work

# Kundschafts- und Beschäftigtenorientierung – Keine unvereinbaren Gegensätze, sondern zwei Seiten derselben Medaille

Rita Gehrman, Johannes Schlüter

Die Frieling-Gruppe blickt auf eine mittlerweile über 50-jährige Firmengeschichte zurück. Das traditionsreiche Familienunternehmen ist bereits seit 1968 im westlichen Münsterland ansässig. 1976 eröffnete Gründer Bernd Frieling den ersten Baumarkt in Coesfeld, der seit 1988 als hagebaumarkt geführt wurde. Insgesamt zählen heute zwei hagebau-Center als Baustoff-Fachhandlungen sowie sieben hagebaumärkte zur Firmengruppe. Den hagebaumärkten sind sechs Gartencenter und ein Gartenholz-Fachmarkt angegliedert. Die Verwaltung und Geschäftsleitung hat ihren Sitz in Coesfeld. Das Unternehmen beschäftigt ca. 300 zum großen Teil langjährige Mitarbeiter\*innen.

Der Alltag der meisten Beschäftigten bei hagebau Frieling ist geprägt durch mehr oder minder komplizierte Kundeninteraktionen. Obwohl nach dem Selbstbedienungsprinzip organisiert, ist das Geschäft im Vergleich mit anderen Einzelhandelsunternehmen sehr beratungsintensiv. Teilweise sind sehr umfangreiche und aufwändige Beratungen erforderlich, um den Kund\*innen das beste Produkt vorzuschlagen, insbesondere im Bereich komplexerer Produkte wie (Klein-)Maschinen.

Dabei stehen die Kund\*innen im Mittelpunkt des Unternehmens: „100%ige Kundenorientierung“ lautet die Philosophie der Frieling-Gruppe. Mit dieser Maßgabe, verbunden mit einer enorm hohen Service-Orientierung, marktgerechten Preisen und ansprechender Warenpräsentation, konnte die Frieling-Gruppe in den letzten Jahren deutliche Erfolge erzielen.

Die Kundenorientierung ist dabei zunächst ein wirtschaftliches Prinzip, das bei hagebau Frieling ernst genommen und zu Ende gedacht wird: Kundenzufriedenheit führt zu einer Kundenbindung, was im Einzelhandel einer der wichtigsten Faktoren ist, denn die Produktpalette aller Wettbewerber ist weitgehend vergleichbar. Kund\*innen, die sich geschätzt fühlen, die einen guten Service und eine gute Beratung erhalten, werden im hagebaumarkt kaufen. Kund\*innen, die aufgrund schlechter Einkaufserlebnisse zur Konkurrenz abwandern, sind ein erheblicher wirtschaftlicher Verlust.

Daher erfüllt hagebau Frieling (fast) jeden Wunsch der Kundschaft. Die wichtigste Rolle spielen dabei die Beschäftigten im Kundenkontakt, sei es auf der Fläche, an der Kasse oder an der Warenausgabe. Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft werden dabei als ebenso wichtig angesehen wie die fachliche Kompetenz zur Beratung, etwa bei der Produktauswahl. Mit permanenten Schulungen unterstützt hagebau Frieling die Mitarbeiter\*innen, diesem hohen Anspruch gerecht zu werden.

Dabei ist der Anspruch der Kundschaft, auch aufgrund der besseren Informationsmöglichkeiten durch das Internet, stark gestiegen. Gleichzeitig ist die „Geduld“ der Kund\*innen

gesunken, wodurch Interaktionen entstehen, die von den Mitarbeitenden als respektlos empfunden werden.

Es ist der Unternehmensführung durchaus bewusst, dass die Versprechen, die das Unternehmen den Kund\*innen gibt („100%ige Kundenorientierung“), zu dieser hohen Anspruchshaltung beiträgt. Die Kundschaft erwartet Service und Kulanz auf höchstem Niveau und soll dies auch in jedem Geschäft der Frieling-Gruppe erhalten. Eingelöst werden muss dieses Versprechen aber durch die Beschäftigten in den Märkten, die in direkter Interaktion mit den Kund\*innen stehen. Und dies ist im Einzelfall oft nicht einfach.

Nehmen wir das Beispiel der Kundenreklamation, bei dem erfahrungsgemäß oft Konfliktsituationen entstehen. hagebau Frieling verspricht auf allen Kassenzetteln „Umtausch ohne wenn und aber“. Nun gibt es Fälle, wo Kund\*innen gebrauchte Produkte ohne Kassenbeleg zurückgeben oder gar für Produkte, die sie nicht einmal bei hagebau Frieling gekauft haben, den Kaufpreis erstattet haben wollen. Dies sind – eigentlich – keine Umtauschgründe, aber unter der Prämisse der Kundenorientierung sollen die Beschäftigten hier „ein Auge zudrücken“. Denn rein betriebswirtschaftlich rechnet es sich, einmal eine kleine Betrugerei durchgehen zu lassen und dafür den Kunden oder die Kundin zu behalten. Das sieht unser Personal auf der Fläche und an der Kasse aber manchmal anders. Sie berichten uns, dass es für sie schwer zu ertragen ist, so offen und unverschämte betrogen zu werden. Dennoch muss hagebau Frieling zu seinem Wort stehen und 100%ige Kundenorientierung zeigen.

Oder nehmen wir das Beispiel der Konflikte mit Maskenverweigerern. Zur Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen, aber auch zum Schutz unserer Mitarbeitenden und der anderen Kund\*innen, müssen wir darauf bestehen, dass alle Kund\*innen einen Mund-Nasen-Schutz tragen. Oft weigern sich aber Personen mit den abstruesten Argumenten. Diese Konflikte treten ganz konkret an den Infopoints am Eingang auf und müssen durch unsere Mitarbeitenden höflich und kundenorientiert, aber auch resolut gelöst



Rita Gehrman, Johannes Schlüter

werden. Damit setzen wir unsere Beschäftigten immer wieder ganz konkretem Stress in der Kundeninteraktion aus.

Die Liste der Beispiele ließe sich endlos fortsetzen. Immer ist es so, dass das Unternehmen Regeln aufstellt und Leitlinien entwirft. Konkret umgesetzt werden diese Vorgaben aber im Arbeitsalltag des einzelnen Baumarkts durch die einzelnen Mitarbeiter\*innen. Wir wissen, dass wir den Beschäftigten damit eine erhebliche Last aufbürden, aber im Grundsatz ist das nicht zu ändern. Was wir aber tun können, ist unsere Beschäftigten zu schützen:

- æ Wir versuchen, unsere Regeln so zu formulieren, dass möglichst wenig Konfliktfläche entsteht, also z.B. den Kund\*innen keine missverständlichen Versprechungen zu machen.
- æ Wir können unsere Beschäftigten darin ausbilden, mit Kund\*innen respektvoll umzugehen, aber auch Respekt einzufordern.
- æ Wir können unsere Beschäftigten im Kundenkontakt durch klare Verfahrensregeln unterstützen, damit sie immer sicher sein können, welches Verhalten angemessen ist.
- æ Wir definieren für Konfliktsituationen konkrete Eskalationsstufen, in denen sich dann Vorgesetzte einschalten, um die Kolleg\*innen nicht mit schwierigen Kund\*innen allein zu lassen.

Das Projekt RespektWork schafft uns den Rahmen, all diese Maßnahmen gemeinsam mit den Beschäftigten und den Marktleitungen zu planen und mit den wissenschaftlichen Projektpartner\*innen umzusetzen.

Aber wir wollen auch explizit die Kundschaft einbeziehen, denn wir sind überzeugt, dass empfundene Respektlosigkeit nicht immer aus einem bewussten und beabsichtigten Verhalten der Kund\*innen resultiert, sondern manchmal einfach aus Nachlässigkeit und Unbedachtheit erwächst.

Zum Beispiel sind wir ziemlich sicher, dass die Kundschaft gar nicht weiß, wie sehr unsere Beschäftigten darunter leiden, wenn sie nicht höflich angesprochen oder begrüßt werden. Es wird auch nicht allen Kund\*innen klar sein, dass

Kassenkräfte es als ausgesprochen respektlos empfinden, wenn während des Kassiervorgangs telefoniert wird. Genau dies sind aber die ständigen, unterschweligen Respektlosigkeiten, die unser Personal „zermürben“.

Daher werden wir im Projekt eine Kampagne mit dem Ziel starten, das Thema Respekt in den Märkten zu thematisieren und „sichtbar“ zu machen. Die Kundschaft und unsere Mitarbeitenden sollen über die Kampagne ins Gespräch darüber kommen, wie man in gegenseitig respektvoller Art und Weise miteinander umgeht. Die Kund\*innen sollen dadurch nicht „erzogen“, sondern einfach sensibilisiert werden. Wir sind überzeugt, dass allein die Thematisierung von Respekt eine positive Wirkung auf die Kund\*innen haben wird.

Mitarbeiterorientierung und Kundenorientierung sind für uns daher nicht unvereinbare Gegensätze. Vielmehr sind sie zwei Seiten derselben Medaille, denn Kund\*innen wollen guten Service und ein ungetrübbtes Einkaufserlebnis und Mitarbeiter\*innen eine erfüllende und konfliktfreie Arbeit. Nach unserer Unternehmensphilosophie geht das eine nicht ohne das andere.

## Die Autor\*innen

Rita Gehrman ist Personalreferentin, Johannes Schlüter ist Geschäftsführer der B. Frieling Service- und Dienstleistungen GmbH & Co. KG in Coesfeld, der Verwaltungsgesellschaft für die hagebau Frieling-Märkte im westlichen Münsterland.

**B. Frieling GmbH & Co. KG**  
Service- und Dienstleistungen

... da geh' ich hin!  
**hagebau FRIELING**  
Baumärkte & Baufachhandel

**#RespectWork**

# Respekt ist keine Einbahnstraße – Die Perspektive des Handelsverbands

Thomas Schäfer

Respekt ist ein menschliches Grundbedürfnis – im privaten und im beruflichen Bereich. Deshalb erwarten alle Menschen den ihnen gebührenden Respekt. Nur leider sind nicht alle gleichermaßen bereit, Respekt zu zollen. Fehlender Respekt ist immer öfter auch im Umgang mit Beschäftigten und Inhaber\*innen von Einzelhandelsbetrieben festzustellen. Deshalb hat sich der Handelsverband Nordrhein-Westfalen Westfalen-Münsterland e.V. bereits sehr früh in die Entwicklung der Projektidee RespektWork einbinden lassen.

Wir halten es für wichtig, uns neben den „klassischen“ Aufgaben eines Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbandes auch anderen Themen zum Vorteil für unsere Mitgliedsunternehmen zu widmen. So waren wir bereits an mehreren Projekten zu unterschiedlichen Themen beteiligt: Arbeit an Bedientheken, überbetriebliches Gesundheitsmanagement, lebensphasenorientierte Arbeitszeit, Work-Life-Balance in der Logistik, Qualifizierungsprojekte, Stadtentwicklung, generationenfreundliches Einkaufen, Digitalcoaches und andere mehr.

In diesen Projekten erarbeiten wir zusammen mit der Wissenschaft, der betrieblichen Praxis und oft auch mit der Gewerkschaft Lösungen, die unsere Klientel in der täglichen Arbeit anwenden kann. Praxisnähe und Praxisrelevanz sind wesentliche Qualitätsmerkmale der Projektarbeit.

Von der Idee, uns auf wissenschaftlicher Grundlage mit der Frage auseinanderzusetzen, wie Respekt und Respektlosigkeit entstehen und wie man zu einem respektvolleren Umgang im Einzelhandel (zurück-)finden kann, waren wir spontan begeistert. Denn unsere Mitgliedsunternehmen berichten seit Jahren von einer steigenden Respektlosigkeit der Kundschaft gegenüber ihrem Personal. Die „großen Fälle“ gingen dabei durch die Presse, die vielen kleinen Respektlosigkeiten bleiben aber unterhalb der öffentlichen Wahrnehmungsschwelle. Da werden Beschäftigte geduzt oder beim Warten vor der Kasse angeherrscht, warum das nicht schneller gehe. Händler und Verkaufspersonal werden beschimpft, dass die Waren zu teuer seien und man sich nur die „Taschen vollmachen“ wolle.

Umtausch wird nicht als Kulanzleistung, sondern als ein Rechtsanspruch eingefordert, selbst wenn die Ware bereits genutzt worden oder kein Kassenschein mehr vorhanden ist. Und seit Corona ist auch noch der Streit über das Tragen von Masken, das Einhalten von Abständen und Hygienemaßnahmen hinzugekommen.

Dass die Vorfälle oftmals auch mit der Hautfarbe, der Herkunft, dem Geschlecht oder dem Alter der Beschäftigten in Zusammenhang stehen, verschärft das Problem zusätzlich.

Dabei trifft es nicht nur unsere Branche. Schlägt man die Zeitung auf, so findet man ähnliche Berichte von Polizist\*innen, Rettungskräften, Busfahrer\*innen oder Zugbegleiter\*innen. Überall scheint der Umgang aggressiver zu werden und die entsprechenden Belastungen der Beschäftigten zu steigen. Aber auch wenn es letztlich ein gesamtgesellschaftliches Problem und der Einzelhandel nur ein Spiegel dieser Gesellschaft ist: Die über drei Millionen Beschäftigten im Einzelhandel haben es verdient, dass wir als Verband im Rahmen unserer Möglichkeiten dazu beitragen, Lösungsansätze für die Branche zu erarbeiten.

## Interaktion als Arbeit

Die Dienstleistungsbranche Einzelhandel ist ein Prototyp der sogenannten Interaktionsarbeit: Menschen als Kunden werden von Menschen im Verkauf beraten; man spricht miteinander, präsentiert Waren, klärt Dinge, verhandelt und tauscht sich aus – auf der Fläche im Geschäft, an der Infotheke, an der Kasse.

Und weil Interaktion zur Arbeit im Einzelhandel gehört, verlangt die Kundschaft (wie auch Marktleitung oder Geschäftsinhaber) Professionalität vom Verkaufs-, Beratungs- und Kassenspersonal. Professionalität bedeutet hier neben dem Fachwissen über das Sortiment auch Freundlichkeit, Sachlichkeit, Geduld, Empathie, Kommunikationsfähigkeit, Emotionsregulation. Fachwissen kann man lernen und sich erarbeiten – Freundlichkeit und andere Eigenschaften, wie schlichtes „Lächeln“, müssen von innen kommen. Der Inhaber eines Zweiradgeschäftes sagte einmal, er suche keine Fachleute, sondern Menschen, die mit Menschen umgehen können, alles andere bringe er ihnen schon bei. Wer weiß, wie wissensintensiv die Beratung im Zweiradbereich ist, kann erahnen, wie schwierig die „menschliche Seite“ des Verkaufs sein kann.

## Respekt als Grundlage der Interaktionsarbeit

Die Interaktion zwischen Menschen erfordert Respekt als Grundlage. Dr. Kock stellt dies in seinem Beitrag in dieser Zeitschrift ausführlich dar. Wenn einer der Interaktionspartner gegen diese Grundlage verstößt, dann endet im normalen Alltagsleben die Interaktion. Wenn jemand unhöflich oder unverschämt wird, weist man ihn im privaten Bereich zurecht oder wendet sich ab. In der professionellen Interaktionsarbeit ist das anders: Wenn die Kundschaft Respekt vermissen lässt, sich unhöflich oder unverschämt benimmt, wird vom Verkaufspersonal trotzdem erwartet, die Interaktionssituation „professionell“ zu einem guten Ende zu führen. Wenn der Respekt auf Seiten der Kundschaft weiter abnimmt, dann wird die Interaktionsarbeit immer schwerer und belastender für die Beschäftigten. Und hier benötigen sie Unterstützung.

*Im Projekt RespektWork wollen wir daher Lösungen für die Beschäftigten entwickeln, die sie in die Lage versetzen, noch professioneller mit der Kundschaft umzugehen und schwierige Situationen zu meistern.*

## Einzelhandel als Spiegel der Gesellschaft

Im Projekt werden wir uns verschiedene Fragen stellen müssen: Warum halten wir es für normal, dass sich Kunden nicht an die Alltagsregeln der

Höflichkeit und des Anstands halten? Warum akzeptieren wir es, dass das Personal ein Verkaufsgespräch einseitig respektvoll führen muss? Warum erwarten wir von der Kundschaft nicht den gesellschaftlich „normalen“ Respekt? Viele meiner Kolleg\*innen im Einzelhandel gehen davon aus, dass vor Jahren mit dem Internet und vor allem den Social Media ein Verrohungsprozess eingesetzt hat, der nun auf die „physische Welt“ überspringt. Im Internet ist Kommunikation häufig durch Anonymität geschützt; es gibt kaum Sanktionsmechanismen, wenn man sich inakzeptabel verhält. Nur wegen unhöflichem Verhalten wird so schnell kein Twitter-Account gesperrt. Selbst Beleidigungen und Verleumdungen lösen selten Konsequenzen aus.

Da sich derartiges Verhalten zwischenzeitlich auch in der Öffentlichkeit, in Talk Shows und politischen Auseinandersetzungen breit macht, wird es zu einem von immer mehr Menschen akzeptierten Stil, der sich auch in den Geschäften wiederfindet. Abfinden muss man sich damit trotzdem nicht.

*Im Projekt RespektWork werden wir daher versuchen, das Thema Respekt (wieder) auf die Agenda der gesellschaftlichen Diskussion zu setzen. Die Zeiten dafür sind gut, denn durch Corona ist man sich der „systemrelevanten“ Bedeutung einiger Branchen und Berufe, so auch des Einzelhandels, wieder bewusst geworden.*

## „Verzogene“ Kundschaft?

Mit Blick auf den Einzelhandel kann man auch die provokante Frage stellen: Welche dieser Probleme sind hausgemacht? Haben wir unsere Kundschaft verwöhnt und verzogen? Muss man sich wundern, wenn Menschen, die wir König nennen, sich auch irgendwann so benehmen? Fakt ist, dass sich Kundenorientierung betriebswirtschaftlich rechnet – in aller Konsequenz und sogar bis hin zur Duldung von kleineren Betrügereien. Demgegenüber stehen mindestens ebenso wichtig die Zufriedenheit und die Gesundheit der Beschäftigten. Deshalb ist es von Fall zu Fall vertretbar, Kund\*innen zu verlieren, um Mitarbeitende zu entlasten oder zu schützen.

*Im Projekt RespektWork werden wir die Unternehmen darin unterstützen, ihren Beschäftigten den Umgang mit respektlosen Kund\*innen zu erleichtern. Zudem sollen Ideen entwickelt werden, wie die Kundschaft in die Pflicht genommen werden kann, Respekt zu zeigen.*

Mit unserer Arbeit im Projekt RespektWork werden wir dazu beitragen, wissenschaftliche Erkenntnisse zu gewinnen und auf dieser Basis etwas für die Unternehmen und die Beschäftigten, für die Branche und vielleicht sogar für die Gesellschaft zu bewirken.

Der Verband hat bereits eine Reihe von Slogans entwickelt, mit denen wir im Rahmen einer Branchenkampagne für Respekt werben wollen. Unser aktueller Lieblingsspruch, der unsere Sichtweise sehr schön zusammenfasst, lautet: „Respekt – der Anfang jeder guten Beziehung“.

## Der Autor

RA Thomas Schäfer ist Hauptgeschäftsführer des Handelsverbands Nordrhein-Westfalen Westfalen-Münsterland e.V. mit Sitz in Dortmund und Münster.



Thomas Schäfer

 Handelsverband  
Nordrhein-Westfalen  
Westfalen - Münsterland

 #RespectWork

# Interaktionsarbeit im Einzelhandel – Weit mehr als der Austausch von Waren gegen Geld

Margit Wehrich, Marc Jungtäubl

Im Einzelhandel geschieht viel mehr als der Austausch von Waren gegen Geld: Dort wird mit Menschen gearbeitet. Personennahe Dienstleistungen sind daher immer interaktive Dienstleistungen: Die Qualität einer Dienstleistung hängt von der gelingenden Zusammenarbeit von Beschäftigten und Kund\*innen ab. Dienstleister\*innen und Kund\*innen müssen also Interaktionsarbeit (Böhle & Wehrich 2020) leisten – und das ist eine anspruchsvolle Angelegenheit.

Allem voran müssen Beschäftigte und Kund\*innen eine **Kooperationsbeziehung** herstellen. Denn bei Dienstleistungen steht vorab nicht fest, wie das Ergebnis aussehen soll: Es muss deshalb ausgehandelt werden. „Der Kunde fährt ja zu uns zur persönlichen Beratung“, so ein Beschäftigter in einem Fachmarkt für Handwerksbedarf, „und bestellt den Dübel bei mir, weil es könnte ja sein, dass ich sag, Du, der Dübel passt jetzt da gar nicht, nimm einen anderen.“ Damit eine solche Dienstleistung gelingt, müssen beide Beteiligten aktive Beiträge leisten. So muss der Kunde in unserem Beispiel beschreiben, wozu er die Dübel verwenden will. Generell gilt, dass die Kund\*innen die jeweils herrschenden Regeln respektieren müssen. So wird in einem Textilgeschäft, das keinerlei Selbstbedienung vorsieht, die Kundin nach der Beratung zur Kasse begleitet – und sie muss sich das auch gefallen lassen. Denn dieses Begleiten ist nicht nur eine Serviceleistung, sondern auch eine Kontrolltätigkeit.

Kein Wunder, dass daher auch der Umgang mit Konflikten zur Interaktionsarbeit gehört. Eine Beschäftigte des Textilgeschäfts beschreibt das so: „Ich kann viel schlucken und denk mir, der Kunde ist König, es ist einfach mein Job, dass ich auch mal die Augen zudrücke, aber immer und alles, das geht nicht. Denn das (...) hat auch was mit Anstand und Würde zu tun.“ Wer ihre Grenze übertritt, „bekommt kein Lächeln mit auf den Heimweg geschickt.“

**Gefühle** spielen in Dienstleistungsbeziehungen eine doppelte Rolle. Zum einen werden die eigenen Gefühle bearbeitet: Nicht immer fällt es leicht, freundlich zu sein. Ein Mitarbeiter einer Handelskette, die auf umfassende Selbstbedienung setzt, ärgert sich über Kund\*innen, „die

einen nicht als Mensch wahrnehmen (...) nur als Ansprechpunkt.“ Auch er kann seinen Ärger nicht einfach zeigen und muss sich zusammenreißen. Man arbeitet aber nicht nur an den eigenen Gefühlen, sondern auch an den Gefühlen der/der anderen. Wenn im Textilgeschäft versucht wird, „den Kunden glücklich zu machen“, ist das auch Teil der Dienstleistung – und steigert den Umsatz.

Darüber hinaus verfügen Beschäftigte über ein Gespür für Menschen und Situationen. „Da gibt es Mitarbeiter (...) die können sofort erkennen, was ist das für ein Mensch, wie muss ich mich jetzt auf ihn einstellen“, berichtet der Geschäftsführer des Textilgeschäfts. Ein solches **subjektivierendes Arbeitshandeln** lässt sich auch dazu einsetzen, Interaktionen zu verhindern, wenn es sein muss. Der Mitarbeiter der Handelskette, in der Selbstbedienung großgeschrieben wird, beschreibt das so: „Man merkt natürlich, wenn ein Kunde jetzt ne Frage hat, das ist so ein ganz bestimmter Gesichtsausdruck, da geh ich aber nicht sofort hin (...) weil ich nicht die Zeit hab.“<sup>1</sup>

Der Mitarbeiter hat tatsächlich nicht die Zeit für die Beantwortung von Kund\*innenfragen oder gar für Beratungsgespräche – denn das gehört nicht zu seinen Aufgaben. Seine Aufgabe ist es, die Selbstbedienungshalle zu bestücken, so wie es die Aufgabe der Kund\*innen ist, sich selbst zu bedienen. Beide sollten für die Erledigung ihrer Aufgaben nicht voneinander abhängig sein. Doch im richtigen Leben klappt das nicht. Die Kund\*innen fragen trotzdem – und sie fragen kurz und knapp, denn der Mitarbeiter signalisiert den Kund\*innen ja nonverbal, dass er nicht angesprochen werden möchte. Im Ergebnis ärgert er sich. In den Interviews mit Be-

schäftigten im Einzelhandel ist immer wieder von „schwierigen Kunden“ die Rede. Doch Kund\*innen sind nicht von vornherein schwierig. „Schwierige Kunden“ werden durch die Gestaltung der Dienstleistung oft erst produziert. Denn Dienstleistungsprozesse brauchen Offenheit. Unterbrechungen – wie die Fragen der Kund\*innen an den Mitarbeiter – gehören zur Dienstleistungsarbeit dazu und lassen sich nicht folgenlos wegrationalisieren.<sup>2</sup>

Der Fachmarkt für Handwerksbedarf, aus dem das erste Zitat in diesem Beitrag stammt, nimmt an unserem aktuellen Projekt UMDIA<sup>3</sup> teil. Im Fachmarkt wird die direkte persönliche Beratung gepflegt. Gleichzeitig werden aber auch verschiedene Formen digitaler Beratung betrieben: Zum einen finden Kund\*innen im Ladenlokal digitale Stationen vor, an denen sie Informationen zu den Produkten einholen können. Zum anderen können sie ihre Anfragen auch von extern über viele verschiedene Kommunikationskanäle stellen: über Telefon, E-Mail und eine extra für die Pandemiesituation entwickelte Videotelefonie bis hin zu Instant-Messaging-Diensten. Die Mitarbeiter\*innen, die hierfür zuständig sind, bearbeiten in der Regel mehrere zeitintensive Anfragen gleichzeitig. Dabei unterscheiden sich die Anforderungen bei der direkten und der indirekten Beratung.

Im Ladenlokal erkennen die Berater\*innen ungeduldige Kund\*innen, die in der Schlange vor dem Tresen warten, und signalisieren ihnen, dass sie sie im Blick haben. Gleichzeitig können sich auch die Kund\*innen wechselseitig beobachten und aufeinander Rücksicht nehmen. So kann man in unserem Fachmarkt den eigenen Platz in der Warteschlange auch mal verlassen, ohne dass sich jemand vordrängelt. Bei der digitalen Beratung muss Interaktionsarbeit hingegen ohne direkte sinnliche Kommunikation auskommen, und die Kund\*innen können keine Rücksicht aufeinander nehmen, weil sie nichts voneinander wissen. Hinzu kommt, dass alle angebotenen Medien ihre eigenen verborgenen Regeln haben: So wird z.B. auf eine Anfrage per Instant-Messaging-Dienst eine besonders schnelle Antwort erwartet, möglichst „instant“ eben.



Margit Wehrich, Marc Jungtäubl

## Die Autor\*innen

Dr. Margit Wehrich (Dipl.-Soz.) und Marc Jungtäubl (M.A.) arbeiten an der Forschungseinheit für Sozioökonomie der Arbeits- und Berufswelt der Universität Augsburg und befassen sich seit Langem mit der Analyse, der Gestaltung und den Entwicklungstendenzen von Dienstleistungsarbeit im Kund\*innenkontakt.

Das Projekt „UMDIA – Unterbrechungsmanagement bei digital gerahmter Interaktionsarbeit“ fragt danach, wie man gute Dienstleistungsarbeit fördern kann und stellt hierfür den Umgang mit Unterbrechungen in den Mittelpunkt. Gemeinhin gelten Unterbrechungen als Belastung und sollen daher beseitigt oder zumindest reduziert werden. Doch in der Dienstleistungsarbeit gehören Unterbrechungen zur Arbeit dazu. Sie lassen sich nicht abschaffen, ohne die Dienstleistungsqualität zu gefährden. UMDIA entwickelt daher Instrumente und Verfahren, die einen produktiven Umgang mit Unterbrechungen fördern und gleichzeitig die für Interaktionsarbeit notwendigen Freiräume bewahren. Dabei geht es unter anderem auch darum, Digitalisierung so einzusetzen, dass sie die Interaktionsarbeit unterstützt, anstatt sie zu erschweren.

Die Gestaltung guter Interaktionsarbeit ist auch deshalb so wichtig, weil man in Dienstleistungsbeziehungen vieles lernen kann, was für das soziale Miteinander wichtig ist: wie man sich über komplexe Sachverhalte verständigt, wie man Interessen ausbalanciert und wie man Konflikte reguliert. Doch was genau man lernt, hängt auch davon ab, wie die jeweiligen Rahmenbedingungen der Dienstleistungsbeziehung beschaffen sind. Interaktionsarbeit braucht Handlungsspielräume und Autonomie – und eine besondere Arbeitsgestaltung, die dies sichert. Unseres Erachtens bedarf die direkte Begegnung in der Dienstleistung eines besonderen Schutzraums. Sie darf nicht wegrationalisiert werden! Die hitzige Diskussion über die Einschränkungen des lokalen Einzelhandels in der Pandemie zeigt, wie sehr wir diese direkten Begegnungen gerade vermissen.

## Literatur

- Böhle, F. & Wehrich, M. (2020). Das Konzept der Interaktionsarbeit. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 74, S. 9-22.  
Böhle, F., Stöger, U. & Wehrich, M. (2015). Interaktionsarbeit gestalten. Vorschläge und Perspektiven für humane Dienstleistungsarbeit. Berlin: edition sigma.  
Porschen-Hueck, S., Jungtäubl, M. & Wehrich, M. (Hrsg., 2020). Agilität? Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation. Augsburg/München: Hampf.

<sup>1</sup> Die Beispiele zum Textilgeschäft und zur Selbstbedienungskette finden sich in Böhle et al. 2015.

<sup>2</sup> Zur Offenheit in der Dienstleistungsbeziehung siehe Porschen-Hueck et al. 2020.

<sup>3</sup> <https://unterbrechungen-bei-interaktionsarbeit.de>. Das Projekt UMDIA wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und vom Europäischen Sozialfonds gefördert.



præview

