

BEITRÄGE AUS DER FORSCHUNG

Band 210

Jörg Abel / Klaus Kock (Hg.)

Arbeiten mit und an Interaktionen

Empirische Analysen aus der Sozialforschungsstelle



sfs

Impressum

Beiträge aus der Forschung, Band 210

ISSN: 0937-7379

Dortmund 2022

Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)

Fakultät Sozialwissenschaften | Technische Universität Dortmund

Evinger Platz 17

D-44339 Dortmund

Tel.: +49 (0)2 31 – 755-1

Fax: +49 (0)2 31 – 755-90205

Email: information.sfs@tu-dortmund.de

www.sfs.sowi.tu-dortmund.de

Klaus Kock, Edelgard Kutzner, Ninja Ulland

„Als würden die Kunden denken, dass wir Roboter sind.“ Eine Situationsanalyse von Kassiertätigkeiten im Einzelhandel

1. Einleitung

Was die Kassierer*innen aus einem Lebensmittelmarkt im Titelzitat anspricht, erleben viele Beschäftigte im Einzelhandel. Ihre Leistungen werden zwar in Anspruch genommen, als Personen fühlen sie sich jedoch von der Kundschaft oftmals herabgesetzt oder missachtet. „Seit ich im Einzelhandel arbeite, hasse ich Menschen“ lautete beispielsweise eine Überschrift im Magazin „Stern“ (Graen 2019). Allgemein wird in den letzten Jahren von einer zunehmenden Respektlosigkeit der Kund*innen berichtet, was sich manifestiert in einem fordernden oder gar herausfordernden Verhalten gegenüber dem Verkaufspersonal. Für die Beschäftigten kann dies in hohem Maße belastend wirken. Die Ergebnisse einer Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit von 2018 zeigen, dass 35 Prozent derjenigen Beschäftigten, die oft mit Kundschaft, Patient*innen, Klient*innen etc. zu tun haben, oft ihre Gefühle bei der Arbeit verbergen müssen, 18 Prozent müssen Konflikte oder Streitigkeiten mit der Kundschaft durchstehen, 11 Prozent erfahren herablassende Behandlung durch andere (Institut DGB-Index Gute Arbeit 2018, 9).

Dies war Anlass und Ausgangspunkt für unsere Untersuchung zum Respekt im Einzelhandel. Respekt gehört zu den Regeln und Verbindlichkeiten, die ein Zusammenleben der Menschen erst möglich machen, Respekt ist eine Frage der Moral. Wir fragen in unserem Projekt RespectWork danach, 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.

Bei RespectWork handelt es sich um ein sog. Verbundprojekt.¹ Beteiligt sind neben der Sozialforschungsstelle der TU Dortmund, die den wissenschaftlichen Part übernommen hat, die Deutsche Angestellten-Akademie GmbH DAA Westfalen, die Beratungsstelle Arbeit & Gesundheit e.V. in Hamburg und der Handelsverband NRW Westfalen-Münsterland e.V. Praxispartner des Projekts ist die B. Frieling Service- und Dienstleistungen GmbH & Co. KG in Coesfeld mit sieben hagebaumärkten im Münsterland. Assoziiert sind weiterhin ein Edeka-Markt sowie die Gewerkschaft ver.di. In der Zusammenarbeit zwischen Akteur*innen aus Wissenschaft, Beratung, Weiterbildung und Unternehmen werden gemeinsam Aufgaben definiert und konkrete Maßnahmen und Empfehlungen entwickelt.

Im Folgenden präsentieren wir erste Ergebnisse unserer sozialwissenschaftlichen Untersuchungen aus drei Filialen der Baumarktkette. Vorangestellt ist ein kurzer Überblick über den soziologischen Hintergrund sowie über Fragestellung und methodische Anlage der Studie.

2. Respekt – der theoretische Hintergrund

Respekt und andere moralische Normen sind nicht in Gesetzen und Urteilen festgeschrieben, Menschen empfinden und erkennen sie als Pflichten für ihr Handeln in der Gesellschaft. Res-

¹ Das Projekt wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei den Autor*innen.

pekt ist eine Haltung gegenseitiger Rücksichtnahme. Es macht einen Unterschied für das Reden und Handeln einer Person, dass andere anwesend sind. Eine Person handelt respektvoll, wenn sie in Betracht zieht, dass die andere Person mit gleichem Recht Ansprüche an ihr Verhalten stellt wie umgekehrt (Dillon 2018; Lindner 2016).

Die Pflicht, andere Menschen zu respektieren, hat zum Inhalt, sie als rationale und freie Personen anzuerkennen. Nach einer bekannten Formulierung von Immanuel Kant ist der Mensch keine Sache, „mithin nicht etwas, das bloß als Mittel gebraucht werden kann, sondern muss bei allen seinen Handlungen jederzeit als Zweck an sich selbst betrachtet werden“ (Kant 2008, 70). Jeder Mensch soll von den anderen als Subjekt angesehen werden, das Anspruch darauf hat, selbstbestimmt zu handeln.

Bezogen auf die Dienstleistungsbeziehung bedeutet dies, dass eine Haltung der Anerkennung gefordert ist, mit der die beteiligten Personen sich gleichberechtigt begegnen und miteinander umgehen, und eben nicht als „König Kunde“ und seine Dienerschaft. Stephan Voswinkel (2005, 314 f.) hat dies aus anerkennungstheoretischer Sicht als „zivile Dienstleistungsarbeit“ bezeichnet. Die Frage nach einer Erklärung für Respektlosigkeit in der Verkaufsbeziehung ist eine Frage nach den Gründen der Beteiligten, im zwischenmenschlichen Verhalten mit zivilen Umgangsformen gleichberechtigter Subjekte zu brechen.

Allerdings liegt es in der Natur der Sache, dass sich Beschäftigte und Kund*innen beim Kaufen und Verkaufen gegenseitig instrumentalisieren. Das Personal dient der Kundschaft als Mittel, um etwas zu kaufen. Die Kundschaft dient umgekehrt dem Personal als Mittel, um Geld einzunehmen für das Unternehmen und damit das eigene Einkommen zu sichern. Der Widerspruch, als autonomes Subjekt zugleich den Zwecken anderer Subjekte dienen zu müssen, lässt sich nicht vermeiden, im Alltag muss dafür eine Umgangsweise gefunden werden. Das soziologische Interesse richtet sich auf die Untersuchung dieser widersprüchlichen sozialen Beziehung.

Respekt ist kein Altruismus, sondern liegt durchaus im eigenen Interesse jedes Individuums. Menschen sind gesellschaftliche Wesen, sie brauchen die Anerkennung von anderen, um Selbstbewusstsein zu entwickeln und Sicherheit in ihrem Verhalten zu gewinnen. Dies ist dadurch möglich, dass Menschen sich in andere hineinversetzen und das eigene Handeln aus der Perspektive der anderen betrachten. Respekt impliziert, dass ein Individuum in seinem Verhalten das der anderen berücksichtigt und sich damit auseinandersetzt (Respect Research Group o.J.).

Respekt ist insofern zu unterscheiden von Toleranz. Respekt meint immer eine Form der sozialen Beziehung, Toleranz dagegen heißt: Die beteiligten Personen dulden einander nur, verhalten sich aber so, als sei die jeweils andere Person nicht von Bedeutung für das eigene Handeln (Bauman 2005, 22 und 370 f.). Oder um es mit Goethe zu sagen: „Toleranz sollte eigentlich nur eine vorübergehende Gesinnung sein: sie muss zur Anerkennung führen. Dulden heißt beleidigen.“ (zit. n. Forst 2004, 1) Verkäufer*innen empfinden es beispielsweise als respektlos und entwürdigend, wenn ihr freundlicher Gruß von Kund*innen nicht erwidert wird – als würden sie das Personal gar nicht wahrnehmen oder als Teil des Inventars betrachten.

In der Theorie der Anerkennung wird Respekt unterschieden von Wertschätzung (Honneth 1992, 148 ff.). Wertschätzung meint, dass die individuellen Fähigkeiten einer Person und ihre Beiträge zu gemeinsamen Zielen von den anderen anerkannt und für wichtig befunden werden. Das geschieht im Betrieb zumeist im Team und durch die Vorgesetzten, aber auch durch Dankbarkeit von Kund*innen für Bedienung und Beratung. Respekt dagegen bezieht sich darauf, als Mensch mit gleichen Rechten behandelt zu werden, ohne danach zu fragen, was diese Person leistet. Respekt schuldet ein Mensch dem anderen, er muss nicht erworben werden. Respekt steht somit am Anfang jeder Interaktion, er ist in gewisser Weise ihre Voraussetzung. Er kann sich weiterentwickeln zur Wertschätzung.

Umgangssprachlich wird der Begriff Respekt oft gebraucht im Sinne von Furcht oder Angst als Re-

sultat von Einschüchterung. Das kann Respekt vor der „Obrigkeit“ sein, aus Angst vor Strafe hält man sich an die Gesetze. Oder eine bestimmte Person schüchtert eine andere so ein, dass diese tut, was jene sagt. So wussten sich beispielsweise viele Einzelhandelsgeschäfte im Zuge der Corona-Pandemie nicht anders zu helfen, als Wachpersonal vor dem Eingang zu postieren, um die Einhaltung der Hygiene-Regeln zu erzwingen. Respekt zeigt sich darin, dass eine solche Einschüchterung nicht notwendig ist, weil alle sich aus Einsicht und Verantwortung gegenüber den Mitmenschen an die Regeln halten.

3. Fragestellungen des Projekts RespectWork

In Forschungen zur Interaktionsarbeit (Böhle/ Wehrich 2020) werden Belastungen und Beanspruchungen interaktiver Arbeit in Zusammenhang gestellt mit der besonderen Struktur dieser Tätigkeiten. Weil die Dienstleistung im Einzelhandel nur durch Mitwirkung der Kund*innen gelingen kann, gewinnt die soziale Beziehung zwischen den Beteiligten an Bedeutung.

Winfried Hacker (2009, 67 f.) bezeichnet es als den Kernwiderspruch aller dialogisch-interaktiven Arbeit, dass diese einerseits den Empfänger*innen mitmenschliche Hilfe und soziale Unterstützung zukommen lassen soll, andererseits aber einen ökonomischen Tauschprozess von Leistung gegen Bezahlung darstellt. Die Beschäftigten im Einzelhandel sollen Empathie für die kaufwillige Person zeigen, zugleich aber den wirtschaftlichen Erfolg im Auge haben und Distanz wahren zur zahlenden Kundschaft. Die Tätigkeit des Verkaufs soll sich nach den spontanen und zum Teil emotionalen Bedürfnissen der Kund*innen richten, wird aber andererseits nach strikt rationalen Effizienzkriterien beurteilt. Wir fragen danach, wie sich diese Widersprüche im Arbeitsalltag geltend machen, wie sie die Interaktionen in der Verkaufssituation prägen und ob ein Ausbalancieren zur Zufriedenheit von Beschäftigten, Kundschaft und Unternehmen möglich ist.

Weil in der Verkaufstätigkeit persönliches Engagement gefordert ist, werden Konflikte mit der Kundschaft von den Beschäftigten nicht nur als

sachliche Kontroversen angesehen, sondern immer auch als psycho-soziale Probleme erlebt. Als „soziale Stressoren“ in diesem Sinne gelten u. a.

- außergewöhnliche Anforderungen, d. h. wenn einige Kund*innen besondere Behandlung erwarten;
- persönliche Angriffe, von ungerechtfertigter Kritik über Beleidigungen und Beschimpfungen bis hin zu körperlicher Aggression;
- Zwang zur Bedienung unangenehmer Kund*innen;
- Abstimmungsschwierigkeiten mit der Kundschaft, wenn deren Wünsche widersprüchlich oder unklar sind (Holz et al. 2004, 285; vgl. Yagil 2017).

Im Projekt RespectWork untersuchen wir Akte des Kaufens und Verkaufens als Situationen interpersonalen Handelns. Unter bestimmten Umständen, die zu analysieren sind, treffen Menschen aufeinander, die ihre Handlungen aneinander ausrichten und aufeinander abstimmen. Die Situation ist bestimmt von äußeren Gegebenheiten, im Wesentlichen aber davon, wie diese Gegebenheiten von den Akteur*innen interpretiert werden, welche Bedeutung sie ihnen zumessen. Die kaufende Person muss mit der verkaufenden übereinkommen, was Gegenstand ihrer gemeinsamen Handlungen sein soll und wie sie miteinander umgehen wollen (Dunkel/ Wehrich 2014).

Dabei ist der Akt des Kaufens und Verkaufens im Einzelhandel in gewisser Weise definiert und vorstrukturiert, es geht um Waren, die vom Besitz des Unternehmens gegen Geld in den Besitz der Kundin*innen wechseln sollen. Hierfür gibt es gesellschaftlich anerkannte Gewohnheiten und Regeln, die ihre Gültigkeit aber nicht aus sich heraus gewinnen, sondern nur dadurch, 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 – oder auch nicht.

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. Die Praxispartner*innen erwarten von den Projektarbeiten vor allem Hinweise auf mögliche Maßnahmen zur Etablierung und Förderung eines respektvollen Umgangs zwischen Personal und Kundschaft. Es geht dabei nicht nur um die Strukturierung von Interaktionssituationen im Verkauf, sondern auch um die Gestaltung betrieblicher Rahmenbedingungen.

4. Methoden der Untersuchung

Im Rahmen der wissenschaftlichen Analyse wird die betriebliche Realität in ihrer Vielschichtigkeit so umfassend wie möglich erkundet. Betriebliche Fallstudien in den projektbeteiligten Baumärkten und im Lebensmittelmarkt bilden die Basis der Projektarbeit. Im Mittelpunkt der Analyse steht die Interaktionssituation zwischen Beschäftigten und Kund*innen mit allen beeinflussenden Gegebenheiten wie z.B. Aufbau des Marktes, Arbeitsabläufe oder Qualität und Preis der Ware.

Der Fokus der Analyse liegt auf der sozialen Situation, in der gearbeitet wird. Wir beziehen uns dabei auf die theoretischen Konzepte zur Interaktionsordnung von Erving Goffman. Eine Situation entsteht, wenn zwei oder mehr Menschen sich zur gleichen Zeit am gleichen Ort befinden und miteinander interagieren, also ihr Handeln aufeinander abstimmen. In den Interaktionen kommen gewisse Regeln zum Tragen, die dafür sorgen, dass die Interaktion gelingt. Dieses Regelwerk nennt Goffman „Interaktionsordnung“ (Goffman 2001).

Zur Situation gehört alles das, dem sich der Mensch im gegebenen Moment zuwenden kann. Das ist zum einen die Umgebung, in der die Interaktionen stattfinden. Bestimmte Gegebenheiten müssen die Beteiligten so hinnehmen, wie sie sind, z.B. das Raumklima oder das Warensortiment. Bei anderen Teilen der Umgebung liegt es im Ermessen der Beteiligten, was sie davon in die Interaktionen einbeziehen, ob sie beispielsweise im Verkaufsgespräch verschiedene Waren in die Hand nehmen, ob sie im Computersystem nachsehen usw. Es sind Gegebenheiten, die mehr oder

weniger relevant gemacht werden. Ausgeklammert werden dagegen die als privat angesehenen Angelegenheiten der Beschäftigten in ihrem außerbetrieblichen Lebenszusammenhang. Wer „private“ Probleme hat, muss dies in der Rolle als Dienstleister*in überspielen.

Unter diesen Gegebenheiten formen die beteiligten Personen ihre Interaktionen mit Hilfe von Blicken, Gesten, Haltungen und sprachlichen Äußerungen. Dabei kommen persönliche Charaktereigenschaften und individuelle Kompetenzen zum Tragen. Es ist „subjektiverendes Arbeitshandeln“ (Böhle/Wehrich 2020, 12) notwendig, um mit der Unbestimmtheit der Situation zurechtzukommen. Es werden soziale Tatsachen hervorgebracht und gestaltet. Die Verhaltensweisen der beteiligten Personen verknüpfen sich miteinander und beeinflussen sich. Goffman (1986, 8) vergleicht das mit der Syntax einer Sprache, also den Regelungen darüber, wie einzelne Elemente miteinander verknüpft werden.

Die Situation zu untersuchen, heißt also, das in den Blick zu nehmen, was in einem bestimmten Kontext zwischen den Menschen entsteht, wenn sie miteinander interagieren, „die syntaktischen Beziehungen zwischen den Handlungen verschiedener gleichzeitig anwesender Personen. [...] Es geht [...] nicht um Menschen und ihre Situationen, sondern eher um Situationen und ihre Menschen.“ (ebd., 8 f.)

Im Rahmen unserer Fallstudien kommen verschiedene Methoden der qualitativen Sozialforschung zum Einsatz, die Einsicht in alltägliche Interaktionssituationen und das Erleben der Beschäftigten ermöglichen (zur Methode der Situationsanalyse: Clarke 2012). Den wichtigsten Teil bilden Interviews mit Beschäftigten aus verschiedenen Bereichen der Betriebe, in denen sie uns anhand von konkreten Situationen ihre Erfahrungen im Umgang mit der Kundschaft schildern. Die Sicht der Beschäftigten wird ergänzt durch Gespräche mit der Geschäftsleitung, der Personalleitung und (falls vorhanden) der betrieblichen Interessenvertretung. Arbeitsplatzbeobachtungen im Markt geben Einsicht in den Ablauf, die Anforderungen und die Gestaltung alltäglicher Verkaufs- und Beratungstätigkeiten. Erste Erkennt-

nisse werden in vertiefenden Gruppendiskussionen mit mehreren Beschäftigten einer Abteilung besprochen. Zudem werden unternehmensbezogene Dokumente (Struktur der Belegschaft, Gefährdungsbeurteilungen, Leitbilder, Weiterbildungsangebote, Stellenausschreibungen etc.) analysiert. Zwischen- und Endergebnisse werden den Beschäftigten in geeigneter Form (z. B. 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 Ergebnisse vorhandener Kundenbefragungen ausgewertet und Befragungen im Markt durchgeführt.

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 Arbeitgeberverband, 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 Ansatzpunkte für Veränderungen zu benennen und Grundlagen für die Entwicklung von Informations-, Bildungs- und Beratungsangeboten durch die Projektpartner*innen zu schaffen.

5. Situationsanalyse von Kassiertätigkeiten

Die hier vorgestellte Analyse konzentriert sich auf Tätigkeiten im Bereich der Kassen in drei Baumärkten. Grundlage sind jeweils eintägige Arbeitsplatzbeobachtungen in den drei Märkten, 13 Intensivinterviews mit Beschäftigten sowie Interviews mit dem Geschäftsleiter und der Personalreferentin der Baumarkt-Kette.

Im Folgenden werden Kassiertätigkeiten beschrieben und insbesondere kritische Situationen analysiert, in denen die normalen, routinisierten Abläufe auf die eine oder andere Weise gestört werden und die Interaktionen nicht reibungslos ablaufen. Gerade in solchen Situationen zeigt sich Respekt bzw. Respektlosigkeit im Umgang miteinander (vgl. Joris/Schmid 2019, Menz/Nies 2021).

5.1 Kassieren – eine unterschätzte Tätigkeit

Nach den Eindrücken der befragten Kassiererinnen hält ein Großteil der Kund*innen die Arbeit an der Kasse für eine anspruchslose Tätigkeit. Manche sind überzeugt, das Ganze sofort mindestens genauso gut, wenn nicht besser und vor allem schneller erledigen zu können. Viele beachten die Person an der Kasse gar nicht, sie erscheint als ein Teil der Maschine.

Die Kassiertätigkeiten werden vorwiegend von Frauen in Teilzeit ausgeübt. Nach einem verbreiteten Vorurteil arbeiten viele von ihnen als sog. Zuverdienerinnen, die finanziell durch das Einkommen des Ehemanns abgesichert seien.

Es gibt Kund*innen, die ihre Geringschätzung ganz offen formulieren, wie z.B. der Vater, der sein Kind ermahnt, in der Schule gut aufzupassen, sonst werde es später auch an der Kasse sitzen müssen. Die Geringschätzung der Tätigkeit wird zur Herablassung gegenüber der Person, die sie verrichtet. Dies ist eine große Belastung für die betreffenden Kassiererinnen:

„Manchmal komme ich auch an meine Substanz, ja. Vor allem, wenn es so ungerecht ist. Wenn die dir gar nicht zuhören und dich wie so ein – so eigentlich wie: ‚Was willst du denn von mir? Hättest du in der Schule besser aufgepasst, würdest du hier nicht stehen.‘ Dann denke ich mir immer: Mach *du* mal den Job, du würdest kläglich untergehen.“ Auf die Nachfrage, wie sie solche Respektlosigkeiten für sich verarbeitet, antwortete sie: „Eine rauchen gehen und schreien!“ (Kassiererin)

Es stellt sich die Frage, ob sich an dieser allgemeinen Einstellung, an diesen Vorurteilen etwas

ändern ließe. Eine Möglichkeit könnte eine entsprechende öffentliche Ansprache der Kundschaft sein. Im Lebensmittel-Markt beispielsweise hängen große Plakate mit Portraits der Beschäftigten. Damit wird seitens des Unternehmens Respekt für die Mitarbeiter*innen signalisiert, der sich auf die Kundschaft übertragen soll. Eine andere Möglichkeit läge in organisatorischen Änderungen. So gibt es in einem von uns untersuchten Fahrradmarkt keine gesonderten Kassenkräfte; wer einen Artikel verkauft, geht mit dem Kunden/der Kundin an die Kasse und regelt die Bezahlung. Eine solche Lösung ist aber nicht überall machbar.

Der Arbeitstag einer Kassiererin in den untersuchten Baumärkten beginnt damit, dass sie die Kasse vorbereitet, d. h. sie reinigt ihren Arbeitsplatz, holt ihre persönliche Geldschublade und meldet sich mit ihrem Passwort an. Nur die Person, die an der jeweiligen Kasse angemeldet ist, darf dort kassieren. Zur Arbeit einer Kassiererin gehört auch, die Ständer mit Kleinwaren im Umfeld der Kasse nachzufüllen. Am Schichtende nimmt die Kassiererin ihre Schublade heraus und zählt das Geld zusammen mit einer Kollegin, um es dann im Tresor zu deponieren. Die Schublade wird wieder mit Wechselgeld gefüllt, und die Kollegin der nächsten Schicht kann sie übernehmen. Kleinere Abweichungen der eingenommenen Geldsumme von den Buchungen des Kassensystems gelten als unproblematisch, bei größeren Fehlbeträgen wird nachgeforscht, was dazu geführt hat. Sanktionen seien nicht zu befürchten, berichteten die Kassiererinnen einhellig, das sei alles „sehr human geregelt“ (Kassiererin).

Zum Kassenbereich gehört der zentrale Informationsschalter als erste Anlaufstelle für die Kundschaft. Hier werden auch Reklamationen und Umtauschwünsche bearbeitet und ggfs. in die betreffende Abteilung weitergeleitet. Zurückgenommene Artikel werden zunächst gelagert und

später von den Beschäftigten in die entsprechende Abteilung gebracht und in die Regale eingeräumt. Unter den Kassiererinnen muss immer eine anwesend sein, die zugleich die Funktion einer Kassenaufsicht ausüben kann. Ihre Aufgabe ist es, die Kassiererinnen einzuarbeiten und anzuleiten. In der Regel arbeitet sie selbst am Infoschalter. Wenn sich an den Kassen längere Menschenschlangen bilden, wird am Infoschalter eine zusätzliche Kasse eröffnet.

Der einzelne Kassivorgang wird dadurch eingeleitet, dass die Kund*innen die gewünschten Artikel aus dem Einkaufswagen auf das Transportband der Kasse legen. Die Kassiererin zieht die

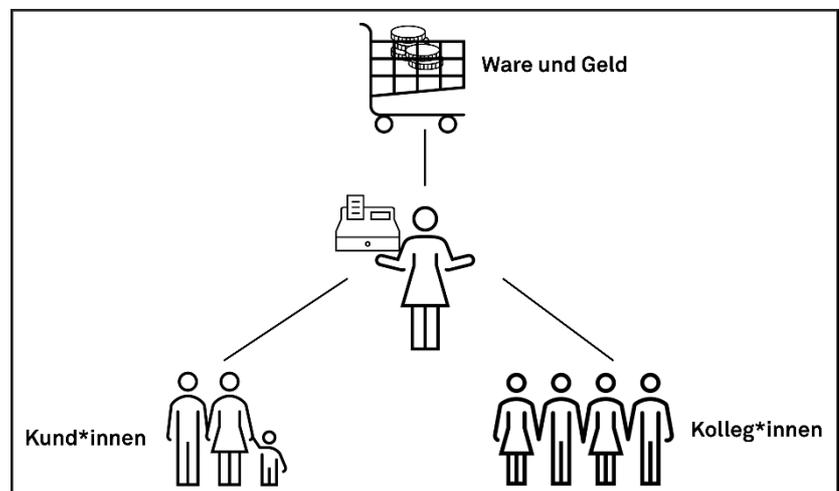


Bild 1: Dreierlei Anforderungen im Kassivorgang (eigene Darstellung)

Waren über einen Scanner, schwere Waren verbleiben im Einkaufswagen, die Etiketten werden von der Kassiererin mit einem Handscanner eingescannt. Kund*innen können währenddessen ihre Kundenkarte oder weitere Rabattkarten vorzeigen. Wenn alle Artikel eingescannt und Rabatte erfasst wurden, ermittelt das Kassensystem den zu zahlenden Betrag, die Kassiererin nennt ihn den Kund*innen, um daraufhin das Geld einzunehmen. Bei Kartenzahlung wird auf das Kartenlesegerät verwiesen, bei Barzahlung wird der gezahlte Betrag in das Kassensystem eingegeben, das daraufhin die Höhe des Rückgeldes berechnet und die Geldschublade öffnet. Die Kassiererin sucht dann den entsprechenden Betrag aus der Schublade und überreicht den Kund*innen das Geld und den Kassenzettel. Mit „Auf Wiedersehen, einen schönen Tag noch“ wird die Kundin/der Kunde verabschiedet.

Eine Kassiererin muss immer zugleich darauf achten, erstens korrekt mit Ware und Geld umzugehen, zweitens die Interaktion mit den Kund*innen zu gestalten und drittens die eigene Arbeit im Zusammenhang mit der von Kolleg*innen und Vorgesetzten zu sehen. Diese drei Anforderungen können sich widersprechen, z.B. kann der korrekte Umgang mit Ware und Geld aus Sicht der Kund*innen zu lange dauern. Wenn die Kassiererin dagegen zu schnell ist, riskiert sie, das Wechselgeld falsch herauszugeben usw.

Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden verschiedene Situationen im Baumarkt analysiert. Die Darstellung gliedert sich danach, welcher Gegenstand jeweils im Mittelpunkt der Tätigkeiten steht: Ware und Geld, Kund*innen, Kolleg*innen und Vorgesetzte.

5.2 Hantieren mit Waren und Geld

Warenetiketten scannen

Die Kassiererinnen im Baumarkt sind dazu verpflichtet, an jedem Artikel einzeln das Etikett einzuscannen, auch wenn mehrere gleiche Artikel auf dem Band liegen. In den Interviews wurde deutlich, dass ein Großteil der Kundschaft den Sinn dieser Vorgehensweise offenbar nicht versteht, weil es anscheinend doch viel effizienter wäre, einen Artikel einzuscannen und mit der Anzahl zu multiplizieren.

Der Kunde meint: „Ist doch zwölfmal das gleiche Isorohr!‘ Panzerrohr in der Sanitärabteilung sieht haargenau gleich aus. Das Panzerrohr ist aber einen Euro teurer als das Iso. Und da – das ist dieses sortenreine Kassieren, ist für uns super und auch gut. Aber der Kunde versteht es nicht, der geht an die Decke wie ein HB-Männchen² manchmal.“ (Kassiererin)

Es entsteht eine typische Situation, die wir als „kritische Situation“ bezeichnen. Die beschriebene Vorgehensweise ist sinnvoll aus betriebsorganisatorischen Gründen, nicht aber aus Sicht von eiligen Kund*innen. Es kommt zu Irritationen auf beiden Seiten. Die im Interview geschilderte

Art des Umgangs mit dem Problem geht auf Kosten der Kassiererin, sie muss sich den Ärger der Kund*innen anhören und individuell damit zu recht kommen. Das Problem wird subjektiv von der Kassiererin verarbeitet. Die Analyse macht sichtbar, wo anzusetzen wäre im Hinblick auf einen respektvollen Umgang zwischen Beschäftigten und Kundschaft:

- Eine alternative Umgangsweise mit dem Problem bestünde darin, den Anlass der Irritation zu beseitigen, indem die betriebliche Regelung, jedes Exemplar eines Artikels einzeln einzuscannen, hinterfragt und geändert würde.
- Möglich wäre auch, den Kund*innen zu erklären, warum so verfahren wird. Dann würden sie verstehen, dass nicht die Kassiererin verantwortlich ist, sondern der Betrieb seine Gründe hat und sie sich darin fügen müssen, wenn sie in diesem Markt einkaufen.
- Wenn die Kund*innen sich dennoch auf respektlose Weise beschwerten, müsste die Kassiererin sie zurechtweisen, etwa: „Sie können sich gerne beschwerten, aber nicht in diesem Ton!“

Diebstahlversuche unterbinden

Ein zweiter Grund, alle Artikel einzeln einzuscannen, liegt darin, Diebstähle zu verhindern. Es komme nicht selten vor, wurde in den Interviews gesagt, dass Kund*innen beispielsweise einen Besen und den dazugehörigen Stiel zusammenstecken in der Hoffnung, an der Kasse werde nur eines der beiden Etiketten erfasst. Die Kassiererinnen nehmen alle zusammengesteckten Artikel wieder auseinander, um sie einzeln einzuscannen. Sie sehen in alle Gefäße hinein, öffnen jeden nicht verklebten Karton. Dies ist ein Aspekt, auf den Testkäufer*innen des Unternehmens bei ihren unangekündigten Besuchen besonders achten.

Auf Seiten der Kundschaft kann solches Vorgehen durchaus als Misstrauen interpretiert werden, das sie als ehrliche Menschen für nicht gerechtfertigt halten und das in gewissem Widerspruch

² Der Ausdruck „HB-Männchen“ bzw. „in die Luft gehen wie ein HB-Männchen“ stammt aus der Zigarettenwerbung für die Marke HB in den 1960er Jahren. Die Zeichentrickfigur Bruno, das „HB-Männchen“, wurde sprichwörtlich für das Verhalten eines aufbrausenden, leicht erregbaren Menschen.

steht zur allgemein zuvorkommenden Haltung des Personals gegenüber der Kundschaft. Man wurde gut beraten, freut sich, eine schöne Tapete gefunden zu haben – dann kommt der Bruch: An der Kasse wird offenbar vermutet, man könnte etwas stehlen wollen. Entsprechend unwirsch reagieren manche Kund*innen und lassen ihren Unmut an den Kassierer*innen aus.

Betriebliche Veränderungsmaßnahmen könnten damit beginnen zu fragen, welche Umgangsweise mit dieser Irritation in der Interaktion angemessen wäre:

- Soll die Kassiererin das einfach „wegstecken“, weil es zum Beruf gehört? („Das muss man abkönnen.“)
- Oder könnte der Anlass irgendwie beseitigt werden? Z.B. könnten Diebstahlsicherungen an den Artikeln angebracht werden. Damit wäre das Problem technisch gelöst.
- Kann die Kassiererin ihr Vorgehen den Kund*innen erklären, indem sie z.B. sagt, dass dies kein spezielles Misstrauen ist, sondern eine generelle Vorsichtsmaßnahme darstellt?
- Ab welchem Punkt ist es zu viel, wo ist die Grenze, und die Kund*innen müssen zurechtgewiesen werden?

Preise registrieren und berechnen

Irritationen in der Interaktion zwischen Kassierinnen und ihrer Kundschaft entstehen auch, wenn der am Regal angezeigte Preis abweicht von dem, der im Kassensystem gespeichert ist. Wenn das der Fall ist, gilt die Regel, dass der niedrigere Preis zu berechnen ist. Aber die Differenz muss erst einmal auffallen.

Der Fehler kann sofort korrigiert werden, wenn der Kunde bzw. die Kundin das Kassendisplay einsehen kann, aufmerksam ist und die Kassiererin darauf hinweist, dass hier etwas nicht stimmen kann. Manchmal fällt der Fehler erst auf, wenn die Kundin/der Kunde den Kassenbon prüft und im Nachhinein reklamiert. Oft handelt es sich um ein Missverständnis, das schnell geklärt werden kann. Wenn Kund*innen aber darauf bestehen, erfragt die Kassiererin per Telefon den korrekten Preis bei den Kolleg*innen in der entsprechenden Abteilung.

Auch hier wieder ist der Anlass an sich kein Grund, die Kassiererin respektlos zu behandeln. Trotzdem kommt es vor, und es wäre zu untersuchen: Muss sie das dulden? Kann der Anlass nicht vermieden werden, wenn Preisschilder immer aktuell gehalten werden (wofür es technische Lösungen gäbe)? Klärt man das Problem im Gespräch? Oder muss das Personal die Kundschaft zurechtweisen?

Geld einnehmen und herausgeben

Geld einzunehmen und in die Schublade zu legen, ist ein auf den ersten Blick einfacher Vorgang. Wenn alle Artikel eingescannt und Rabatte erfasst wurden, nennt die Kassiererin den Betrag. Bei Barzahlung wird eingegeben, wie viel Geld jemand gegeben hat. Das Kassensystem rechnet dann die Höhe des Rückgeldes aus, und die Schublade mit dem Bargeld öffnet sich. Die Kassiererin entnimmt den entsprechenden Betrag und reicht ihn der Kundin/dem Kunden zusammen mit dem Kassenbon. Da es aber schon mal vorkomme, dass sie eine falsche Zahl in die Kasse eintippt, erläuterte eine Kassiererin im Interview, rechne sie immer auch im Kopf noch einmal nach, ob alles korrekt ist.

Sie lege viel Wert darauf, betonte eine Kassiererin, dass die Kundschaft alles nachvollziehen kann – sowohl, was auf dem Display erscheint als auch die Summe des Wechselgeldes:

„Es ist mir zum Beispiel auch immer wichtig im Kassensbereich [...], dass wirklich der Kunde auch sieht an Wechselgeld, was er bekommt. Dass Scheine vorgezählt werden. Dass dem Kunden auch wirklich die volle Aufmerksamkeit geschenkt wird, dass man dem Kunden auch in die Augen schaut.“ (Kassiererin)

Irritationen werden hier vermieden, indem alle Vorgänge transparent gehalten werden und indem die Kassiererin sich ganz auf ihr Gegenüber konzentriert und sich z.B. auch nicht stören lässt, wenn in der Warteschlange Unmutsäußerungen hörbar werden.

5.3 Arbeiten mit und an der Kundschaft

Beziehung herstellen

Viele Kund*innen wirken an der Kasse sehr unbeeiligt, legen ihre Ware auf das Band und bezahlen, ohne der Kassiererin, die sie freundlich begrüßt hat, irgendeine Aufmerksamkeit zu schenken, sie anzusehen oder zu grüßen. Die Kassierinnen empfinden solches Verhalten als Missachtung ihrer Person. Manche wiederholen nachdrücklich ihren Gruß, um eine Reaktion zu provozieren. Andere grüßen nur diejenigen Kund*innen, die sie zumindest ansehen. Besonders ärgerlich ist es für die Beschäftigten, wenn Kund*innen während des Kassiervorgangs weiter mit ihren Smartphones telefonieren.

Die Frage ist daher: Auf welche Weise wäre es möglich, die Kund*innen dazu zu bewegen, ein Mindestmaß an Höflichkeit zu zeigen und zurückzugrüßen, wenn sie angesprochen werden? Die Zeitung „Augsburger Allgemeine“ berichtete beispielsweise von einem Lebensmittelhändler, der Schilder aufstellen ließ mit dem Text: „Verehrte Kunden! Wir bitten Sie, während des Bedienungsvorgangs aus Gründen des Respekts gegenüber unseren Mitarbeitern auf Telefongespräche mit Ihrem Handy zu verzichten. Vielen Dank.“ (Glatzer 2019)

Positive Gefühle herstellen

Eine Kassiererin, die in ihrer Funktion als Kassenaufsicht auch ihre Kolleginnen einarbeitet und anleitet, betonte im Interview den interaktiven Charakter der Tätigkeiten an der Kasse. Sie sieht den wesentlichen Inhalt der Arbeit im zwischenmenschlichen Bereich:

„Wir sind das Aushängeschild vom [Name des Unternehmens]. Und da erwarte ich halt auch von jeder Kollegin, dass sie dementsprechend freundlich, immer höflich, gut gelaunt ist, aber dabei den Blick vom Kassieren her nicht verliert, ne? [...] Wie gesagt, der Kunde sollte mit einem Lächeln hier rausgehen, mit einem zufriedenen Gefühl, strahlen. Der muss rausgehen und sagen – selbst wenn er sich vorher im Baumarkt geärgert hat, wenn irgendjemand ihm quergekommen ist, liegt es an mir, das da vorne auszubügeln.“ Und wenn man als Beschäftigte selbst

einmal schlechte Laune hat? „Man setzt so ein falsches Gesicht auf. [...] Ja, man dreht sich praktisch um und setzt halt sein Fröhlichgesicht auf. Das muss man können.“ (Kassenaufsicht)

Die Leitlinien des Unternehmens zur Firmenphilosophie betonen genau diesen Aspekt: „Wir sind immer freundlich, kompetent und zuverlässig“, heißt es dort, und weiter: „Wir sprechen jeden Kunden gerne an und helfen ihm, seine Wünsche zu realisieren. [...] Wir setzen uns dafür ein, dass alle Anliegen und Wünsche unserer Kunden zu deren Zufriedenheit gelöst werden.“ Es wird erwartet, dass die Beschäftigten in der Lage sind, ihre eigenen Gefühle zu beherrschen und die Gefühle der Kundschaft positiv zu beeinflussen. Sie erdulden Respektlosigkeiten, „schlucken sie runter“, oder sie argumentieren und versuchen, aufbrausende Kund*innen zu beruhigen. Wenn jemand unverschämt wird, müssen sie in der Lage sein, verbal zu kontern und die betreffende Person zurechtzuweisen – riskieren aber dann, dass die Situation eskaliert, oder auch, dass diese Person demnächst woanders einkauft.

Nähe und Distanz ausbalancieren

Die Beschäftigten des Baumarkts werden auf der Website des Unternehmens und auf einem Schild im Eingangsbereich mit Foto, Namen und Zuständigkeitsbereich persönlich vorgestellt. Sie tragen Namensschilder mit Vor- und Nachnamen. Beides wird auch auf dem Kassenbon vermerkt.

Die Meinungen der befragten Kassierinnen zu einer solchen namentlichen Hervorhebung gehen auseinander. Während die einen es begrüßen, von der Kundschaft mit Vornamen angesprochen zu werden, weil es persönlicher wirke und dazu beitrage, schnell eine Beziehung zum Gegenüber aufzubauen, sind andere eher skeptisch:

„Also, was mich ein bisschen stört, dass die Vornamen dabei sind. Weil das ist immer so ein bisschen – das steht ja auf dem Bon auch drauf, der volle Name. Das ist so ein bisschen, was mich stört. [...] Weil manchmal kriegt man dann auch ein bisschen einen dummen Kommentar: ‚Gerda!‘³ ne? Wo ich denke, wir haben noch nicht zusammen geknickert⁴, also sprich: Wir kennen uns nicht. Das finde ich dann

³ Name geändert

⁴ Kinderspiel mit Murmeln

manchmal auch nicht so ganz im Sinne des Erfinders, so ein bisschen respektlos auch.“ (Kassiererin)

Respekt wird sicher nicht schon dadurch gewährleistet, dass der Vorname auf dem Namensschild fehlt. Aber vielleicht verführt doch die Nennung des Vornamens manche Kund*innen dazu, bestimmte Grenzen der Höflichkeit durch respektloses Duzen zu überschreiten.

Kundenresonanz aufnehmen und weitergeben

Der Kassenbereich ist nach Auffassung der Befragten ein entscheidender Punkt, was Kontakte mit der Kundschaft anbelangt. Der Baumarkt ist nach dem Selbstbedienungsprinzip aufgebaut, beraten werden die Kund*innen nur bei Bedarf und auf Nachfrage. An der Kasse dagegen ist der Kontakt zwischen Personal und Kundschaft zwingend. Die Kassiererinnen sind zusammen mit dem zentralen Informationsschalter eine Art Grenzstelle, an der die Kundenresonanz erfahrbar wird.

Wenn sich Beschwerden an der Kasse häufen, kann das ein Zeichen dafür sein, dass mit den Waren, mit den Abläufen oder mit der Beratung etwas nicht stimmt. Wer sich im Ton vergreift, hat vielleicht inhaltlich doch nicht ganz unrecht. Das muss die Kassiererin unterscheiden können. Wenn sie Kritik der Kundschaft an Kolleg*innen und Vorgesetzte weitergibt, könnten die Anlässe für Beschwerden vielleicht beseitigt werden, dann hätten alle u.U. auch seltener mit respektlosem Verhalten der Kund*innen zu tun.

5.4 Kooperation mit Kolleg*innen

Gegenseitiges Verständnis herstellen

Die Arbeit sei psychisch manchmal sehr belastend, klagte eine Kassiererin:

„Ich bin echt ein starker Mensch. Aber selbst ich habe wirklich Phasen mit – wo ich abends zuhause sitze und heule, weil ich nicht weiß, wohin damit.“ Aber der Zusammenhalt im Team mache einiges wett: „Ich weiß, mir kann hier nicht schnell was passieren. Wir haben ein wahnsinnig tolles Team, auch mit der Marktleitung.“ (Kassiererin)

Eine andere Kassiererin hat es erlebt, wie es ist, wenn man sich nicht gut versteht und eher gegen-

als miteinander arbeitet. Erst durch eine Neuzusammensetzung des Kassenteams sei die Zusammenarbeit besser und ruhiger geworden.

„Also jetzt ist wirklich Ruhe. Wir verstehen uns alle, wir können miteinander sprechen. Man arbeitet an seinen Fehlern.“ (Kassiererin)

Es sei schon eine Erleichterung, sich unter Kolleg*innen gegenseitig bestimmte problematische Erfahrungen mit der Kundschaft zu schildern, wurde in mehreren Interviews berichtet. Wenn darüber hinaus die Arbeiten im Team gut ineinandergreifen, gibt es weniger Anlässe für Unzufriedenheit auf Seiten der Kundschaft. Die Teammitglieder können sich gegenseitig ergänzen, unterstützen und informieren. Wenn die Kassiererin einer Kundin etwas nicht erklären kann, übernimmt der Kollege aus der Fachabteilung. Auch die Zuweisung bei respektlosem Verhalten fällt leichter, wenn eine Kollegin oder ein Kollege in der Nähe ist und vielleicht dazukommt.

Verantwortung füreinander übernehmen

Manche Etiketten an den Waren sind für den Kassenscanner nicht lesbar.

„Gerade bei Produkten aus dem Außenbereich, Terrassendielen et cetera, da ist es manchmal Katastrophe, furchtbar. Weil die Etiketten sind so bescheiden gedruckt. [...] Ich kann es nicht scannen. Und wenn ich das Etikett abreiße, kann ich die Nummer nicht mehr lesen. Und ich kann nicht über – weiß ich nicht, wie viel Millionen Produkte wir hier haben – alles im Kopf wissen, was das ist, ne? [...] Also wenn die Leute in der Abteilung ihre Arbeit nicht gut machen und auch einmal darauf hören, wenn wir sagen: Leute, diese Etiketten sind nicht zu lesen, oder hinten in den Baustoffen, du kannst da diesen aufgedruckten EAN-Code, der da drauf ist, kannst du nicht abscannen – wenn das dann nicht mal erledigt wird, wenn die ihre Arbeit nicht gut machen, kann ich meine Arbeit an der Kasse auch nicht gut machen. [...] Das sind dann so diese Reibungspunkte Kasse – Markt, ne?“ (Kassiererin)

Wenn solche „Reibungspunkte“ sich vermeiden ließen, würden sie als Anlässe für kritische Situationen beseitigt. Die Zusammenarbeit im Team kann auf diese Weise den Umgang mit der Kundschaft erleichtern.

Als Team auftreten

In allen Interviews wurde betont, zur guten Arbeit gehöre es, dass man sich mit den Kolleg*innen gut versteht. Das Team im engeren Sinne bilden die Kassiererinnen. Im Baumarkt wechseln einige von ihnen auch an den zentralen Informationsschalter, zumeist sind das die Personen, die auch als „Kassenaufsicht“ bezeichnet werden, die also eine gewisse Verantwortung für die Arbeit im Kassensbereich insgesamt tragen.

Die gute Atmosphäre in der Zusammenarbeit strahle auch aus auf die Kundschaft, war eine Kassenaufsicht überzeugt:

„Die merken, ob – die Kunden sind so feinfühlig dafür – die merken sofort, ob das gesamte Team sich versteht und dass die miteinander arbeiten. Das ist ja – wenn ich [vom Infoschalter aus] anrufe und sage: ‚Gerd⁵, ich brauche eine Werkzeuginfo, da kommt jetzt eine Dame, die braucht Hilfe, da und da und da.‘ Und [er antwortet]: ‚Ich bin gleich da. Gib mir fünf Minuten. Sag der Kundin, ich bin [gleich] da.‘ Und dann schickst du die dahin, dann erklärst du das. Wenn das eine Harmonie ergibt – und das sage ich: Das war nur das Personal, die Atmosphäre haben *wir* hier erschaffen.“ (Kassenaufsicht)

Bei der letzten Kundschaftsbefragung stimmten in dem betreffenden Markt beinahe dreiviertel der Befragten der Aussage zu „Man hat den Eindruck, dass die Mitarbeiter hier ein Team sind, in dem man sich gegenseitig hilft und unterstützt.“

Wenn es so gelingt, im gesamten Markt eine gute Atmosphäre zu schaffen, ergeben sich von Seiten der Kundschaft weniger Anlässe für Unzufriedenheit. Dazu kommt, dass Kolleg*innen helfend einspringen können, wenn jemand sich respektlos verhält. Das Wissen, es nicht nur mit einer Person, sondern mit dem ganzen Team zu tun zu haben, schreckt vielleicht auch ab, sich respektlos zu verhalten.

6. Fazit

Viele der Befragten haben den Eindruck, Vorgesetzte suchten nach Lösungen für kritische Situationen vorwiegend in Verhaltensänderungen der Beschäftigten. Sie mache den Job jetzt seit vielen

Jahren, sagte eine befragte Kassiererin, die auch am zentralen Infoschalter arbeitet.

„Und im Endeffekt versuche ich jeden Tag nur, meinen Job zu machen und versuche, die Aufgaben, die mir gestellt werden, [...] vernünftig umzusetzen. Und ich versuche, für die Leute eine Lösung zu finden. Das ist mein Job, und dafür bin ich hier. Und mir fällt es mittlerweile immer schwerer wirklich, damit umzugehen, weil ich sage: Ich mache das jetzt viele

Jahre. Ich kann nicht mehr an mir arbeiten. Aber ich gehe teilweise wirklich nach Hause und zweifle an mir selbst.“ (Kassiererin)

Die Beschäftigten fühlen sich überfordert, wenn ihnen fast die gesamte Verantwortung für die Zufriedenheit der Kundschaft und das Gelingen oder Misslingen des Verkaufens und Beratens übertragen wird. Dieses Gefühl wird eher noch verstärkt, wenn Weiterbildungsmaßnahmen vorwiegend Optimierungsvorschläge für individuelles Verhalten gegenüber der Kundschaft beinhalten, während deren Fehlverhalten als unabänderlich hingenommen wird und organisatorisch-technische Gegebenheiten kaum jemals thematisiert werden.

Unsere sozialwissenschaftlichen Untersuchungen sollen dazu beitragen, über die subjektivierende Sichtweise hinaus die Interaktionen zwischen Beschäftigten und ihren Kund*innen im jeweiligen Kontext zu verstehen. Gemäß dem Diktum von Erving Goffman (1986, 9), es gehe nicht um die Menschen und ihre Situationen, sondern vielmehr um die Situationen und ihre Menschen, kommt es darauf an, die Gesamtumstände, in welche die jeweils beteiligten Personen gestellt sind, in den Blick zu nehmen und gegebenenfalls zu verändern. Dazu gehören Verhaltensänderungen, mehr noch aber die Überprüfung und Gestaltung der Verhältnisse, d. h. organisatorischer und technischer Gegebenheiten wie auch geltender Regelungen zum Umgang mit der Kundschaft wie z.B. Vorschriften für Reklamation und Umtausch.

Und schließlich wäre auch die Frage zu stellen, ob und auf welche Weise Kund*innen veranlasst werden könnten, ihr Verhalten zu reflektieren und im Sinne von mehr Respekt für das Personal zu verändern. Man dürfe die Kundschaft nicht zu

⁵ Name geändert

sehr verwöhnen, gab ein Verkäufer aus dem Baumarkt im Interview zu bedenken:

„Man muss halt auch seine Kunden sich erziehen. Dass man halt guckt: Die Kunden müssen auch wissen, dass sie [...] auch mal Wartezeit haben oder dass sie nicht der einzige Kunde im Laden sind. Manche Kunden, die denken ja, wir sind nur dazu da, um *sie* zu beraten. Die anderen Kunden sind ja quasi nur Luft, ja. Da muss man halt schauen.“ (Verkäufer)

Die oben dargestellte Situationsanalyse von Kassiertätigkeiten zeigt, dass sich bestimmte Momente im Kontext und in der Interaktion selbst herausarbeiten lassen, an denen Veränderungen zugunsten einer respektvollen Beziehung ansetzen könnten. Kritische Situationen entstehen im Arbeitsalltag immer wieder. Schon aufgrund der Widersprüchlichkeit der Dienstleistungsarbeit als zwischenmenschliche Beziehungsarbeit und sachlich-ökonomischer Tauschakt lassen sich Unstimmigkeiten nicht vermeiden. Es kommt darauf an, wie mit ihnen umgegangen wird. Aus der Situationsanalyse konnten bislang vier mögliche Verfahrensweisen herausgearbeitet werden:

1. Subjektive Verarbeitung: Ansatzpunkte für Veränderungen werden im Verhalten der Beschäftigten gesucht. Sie sollen lernen, individuell mit respektlosem Verhalten von Teilen der Kundschaft zurechtzukommen.
2. Beseitigung des Anlasses: Veränderungen richten sich auf die äußeren Gegebenheiten. Der jeweilige Anlass für respektloses Verhalten wird ermittelt und durch organisatorische oder technische Mittel beseitigt.
3. Reflexion der Situation: Die Kundschaft wird einbezogen, indem (durch Hinweise, Ansprache und im Dialog) versucht wird, Verständnis für die jeweilige Situation zu wecken und Einvernehmen darüber herzustellen, wie jeweils zu verfahren ist.
4. Zurechtweisung: Der Kundschaft werden Grenzen des Verhaltens aufgezeigt. Die Beschäftigten weisen respektlose Kund*innen zurecht und drohen mit Konsequenzen bis hin zum Hausverbot.

Im Fortgang der Projektarbeiten sollen weitere Tätigkeiten im Einzelhandel auf diese Weise analysiert werden mit dem Ziel, solche Momente in

der Interaktion zwischen Verkaufspersonal und Kundschaft zu benennen, die zugunsten von mehr Respekt verändert werden könnten. Welche organisatorischen, technischen und personellen Maßnahmen dann als sinnvoll erachtet und umgesetzt werden, kann letztlich nur von den betrieblichen Akteur*innen selbst entschieden werden. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor dürfte darin liegen, das Wissen der Beschäftigten dafür nutzbar zu machen.

Literatur

- Bauman, Z. (2005): *Moderne und Ambivalenz*, Hamburg
- Böhle, F., M. Wehrich (2020): Das Konzept der Interaktionsarbeit; in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, Heft 74, 9-22
- Clarke, A.E. (2012): *Situationsanalyse. Grounded Theory nach dem Postmodern Turn*, Wiesbaden
- Dillon, R.S. (2018): *Respect*; in: *Stanford Encyclopedia of Philosophy* (<https://plato.stanford.edu/entries/respect>) (22.2.2022)
- Dunkel, W., M. Wehrich (2014): *Interaktive Arbeit: Die soziale Dimension von Dienstleistungsarbeit*; in: Sydow, J., D. Sadowski, P. Conrad (Hg.): *Managementforschung* 24, 245-289
- Forst, R. (2004): *Anerkennung und Toleranz*; in: *fiph-Journal* Nr. 3, 1-4
- Glatzer, K. (2019): *Handy unerwünscht an der Wursttheke*; in: *Augsburger Allgemeine*, 24.05. (<https://www.augsburger-allgemeine.de/bayern/Handel-Handy-unerwuenscht-an-der-Wursttheke-id54397446.html>) (22.2.2022)
- Goffman, I. (1986): *Interaktionsrituale*, Frankfurt a.M.
- Goffman, I. (2001): *Die Interaktionsordnung*; in: ders.: *Interaktion und Geschlecht*, 2. Aufl., Frankfurt a.M., New York, 50-104
- Graen, A. (2019): *Kassierer und Verkäufer berichten: „Seit ich im Einzelhandel arbeite, hasse ich Menschen“*; in: *Stern* vom 7.6.2019

- Hacker, W. (2009): Arbeitsgegenstand Mensch: Psychologie dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit, Lengerich
- Holz, M., D. Zapf, C. Dormann (2004): Soziale Stressoren in der Arbeitswelt: Kollegen, Vorgesetzte und Kunden; in: Arbeit, Heft 3, 278-291
- Honneth, A. (1992): Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte, Frankfurt a.M.
- Institut DGB-Index Gute Arbeit (2018): DGB-Index Gute Arbeit – Der Report 2018: Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen. Mit dem Themenschwerpunkt Arbeit mit Kundschaft, PatientInnen, Lernenden etc., Berlin (<https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++a4b306c2-e730-11e8-b720-52540088cada>) (22.2.2022)
- Joris, E., R. Schmid (Hg.) (2019): Damit der Laden läuft. Ein kritischer Blick in die scheinbar vertraute Welt des Detailhandels, Zürich
- Kant, I. (2008): Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, Köln
- Lindner, L. (2016): Respekt; in: Frey, D. (Hg.): Psychologie der Werte, Berlin, Heidelberg, 67-175
- Menz, W., S. Nies (2021): Von Kund:innen und Kündigung: Arbeit im Einzelhandel; in: Mayer-Ahuja, N., O. Nachtwey (Hg.): Verkannte Leistungsträger:innen. Berichte aus der Klassengesellschaft, Berlin, 350-372
- Respect Research Group (o.J.): Definition Respekt, <https://www.respectresearchgroup.org/respekt/definition> (22.2.2022)
- Voswinkel, S. (2005): Welche Kundenorientierung? Anerkennung in der Dienstleistungsarbeit, Berlin
- Yagil, D. (2017): There is no dark side of customer aggression – It's all dark; in: Journal of Marketing Management Vol. 33, Nos. 15-16, 1413-1420

Band 210
Beiträge aus der Forschung

sfs