

#RespectWork

So klappt's auch (besser) mit der Kundschaft Schwierige Situationen mit Kundschaft im Einzelhandel analysieren und vermeiden

Eine Arbeitshilfe für kleine und größere Betriebe und Berater*innen



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Zusammen.
Zukunft.
Gestalten.

Dieses 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.

Inhalt

I.	Einleitung: Stress mit Kundschaft muss man einfach aushalten? – Nein!.....	3
II.	Gefährdungen und Belastungen systematisch erfassen und Verbesserungen umsetzen	3
III.	Schritte im systematischen Vorgehen	4
IV.	Das Vorgehen im Einzelnen	4
V.	Empfehlungen zur Arbeitsgestaltung in Hinblick auf schwierige Situationen mit Kundschaft im Einzelhandel	10
VI.	Zum Schluss: Viel Erfolg und vielen Dank!	17

I. Einleitung: Stress mit Kundschaft muss man einfach aushalten? – Nein!

Schwierigkeiten mit Kund*innen kommen im Einzelhandel immer wieder einmal vor. Sei es, dass Menschen sich unhöflich verhalten, die üblichen Verhaltensregeln ignorieren oder ungehalten reagieren, wenn der Service nicht ihren Erwartungen entspricht oder bestimmte Waren nicht vorhanden sind. Möglicherweise hat dieses respektlose Verhalten in den letzten Jahren zugenommen – wie Beschäftigte und Führungskräfte immer wieder berichten. Schon immer waren schwierige Situationen mit der Kundschaft eine Belastung für die Mitarbeitenden. Früher konnte man vielleicht noch sagen: „Das muss man aushalten, wenn man hier arbeiten will!“ Doch seitdem der Fachkräftemangel so deutlich zugenommen hat und zugleich viele Beschäftigte aufgrund von (oft psychischen) Erkrankungen vorzeitig aus dem Erwerbsleben ausscheiden müsste klar sein: Belastende Situationen sollten nicht einfach hingenommen werden, sondern professionell vermieden und – falls sie doch einmal eintreten – bearbeitet werden. Nicht zuletzt sind zufriedene Kund*innen auch ganz entscheidend für den Geschäftserfolg.

Wir zeigen hier auf, wie man in kleinen und großen Betrieben des Einzelhandels herausfinden kann, wie und wo Schwierigkeiten mit Kundschaft entstehen (können) und was getan werden kann, um sie zu vermeiden oder einen besseren Umgang damit zu finden. Grundlage sind Ergebnisse des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds geförderten Projekts „RespectWork“, das Arbeit & Gesundheit e.V. 2020 bis 2023 gemeinsam mit der Sozialforschungsstelle an der Technischen Universität Dortmund, der Deutschen Angestelltenakademie, dem Handelsverband Nordrhein-Westfalen und der Firma Hagebau Frieling durchgeführt hat (www.respectwork.de).

Die Handlungshilfe ist so formuliert, dass die Leitung von Betrieben angesprochen wird. Sie kann aber ebenso von anderen Akteur*innen im Betrieb und von Berater*innen, die Betriebe im Arbeits- und Gesundheitsschutz oder bei der Gestaltung respektvoller Interaktionsarbeit unterstützen, genutzt werden.

II. Gefährdungen und Belastungen systematisch erfassen und Verbesserungen umsetzen

Zur Beurteilung von belastenden Umständen bei der Arbeit ist nach dem Arbeitsschutzgesetz seit 1996 die Gefährdungsbeurteilung für alle Betriebe, alle Tätigkeiten und alle Belastungsaspekte vorgeschrieben. Damit wird ein regelmäßiger Gesamt-Check durchgeführt, wo Arbeit gut, gesund und sicher gestaltet ist, und wo Dinge verändert werden müssen. Seit 2013 umfasst das auch explizit alle Belastungen, die über die Psyche (und nicht den Körper) wirken. Für den Einzelhandel hat die Berufsgenossenschaft Handel und Warenlogistik (BGHW) hierzu ein Vorgehenskonzept entwickelt, das sich in der Praxis vielfach bewährt hat – das Programm „Psychische Belastung erfassen, gesunde Arbeit gestalten“ – kurz PegA. Die PegA-Materialien bekommen Sie bei Ihrer BGHW-Ansprechperson oder im Internet auf der Website der BGHW (www.bghw.de). Die Gefährdungsbeurteilung umfasst immer die Schritte (Grob- und Fein-)Analyse, Beurteilung, Entwicklung von Maßnahmenideen, Umsetzung und Überprüfung der Wirksamkeit.

Wenn psychische Belastungen alle Einflüsse sind, die von außen über die Psyche auf die Beschäftigten wirken, gehört dazu also eigentlich auch die Interaktionsarbeit mit Kund*innen. Bisher wird das in Betrieben oft noch nicht umgesetzt und bisher fehlten auch konkrete Instrumente und Verfahren, um diese Aufgabe im Hinblick auf schwierige Situationen mit der Kundschaft zu bearbeiten. Diese Lücke haben wir mit dem im Projekt RespectWork entwickelten Vorgehenskonzept geschlossen.

III. Schritte im systematischen Vorgehen

Damit sich der Aufwand lohnt, empfiehlt sich ein systematisches Vorgehen. So stellen Sie sicher, dass alle wichtigen Menschen in Ihrem Betrieb verstehen, worum es geht und die Ergebnisse mittragen und umsetzen. Und Sie stellen sicher, dass sich wirklich etwas verbessert. Nicht zuletzt kann so ein strukturiertes Vorgehen zur Analyse und Lösung von Problemen Ihren Betrieb insgesamt voranbringen, weil Sie alle gemeinsam daran lernen.

Diese Schritte haben sich bewährt:

1. Bilden Sie eine Gruppe, die dieses Vorhaben plant und steuert
2. Entscheiden Sie, welche Tätigkeiten sie genauer betrachten
3. Informieren Sie die Mitarbeitenden
4. Verschaffen Sie sich einen groben Überblick mit dem Befragungsinstrument
5. Bringen Sie die Mitarbeitenden zum Sprechen:
 - Welche Themen müssen genauer betrachtet werden?
 - Worin besteht das jeweilige Problem genau?
 - Was kann für eine Verbesserung getan werden?
6. Entscheiden Sie, welche Maßnahmenvorschläge Sie umsetzen
7. Informieren Sie die Mitarbeitenden
8. Setzen Sie Verbesserungen um
9. Überprüfen Sie, ob die Maßnahmen wirksam sind.

IV. Das Vorgehen im Einzelnen:

Um die Arbeit mit der Kundschaft zu analysieren, braucht es vielfältige Perspektiven. Als Leitung des Betriebes haben Sie sicherlich bestimmte Vorstellungen, wie Kundschaftsbeziehungen gestaltet werden sollen. Dabei fließen (oft auch unbewusste) Wünsche darüber ein, wie Ihr Geschäft von der Kundschaft erlebt werden soll und wie die Mitarbeitenden sich verhalten (können). Um wirklich verstehen zu können, was gut gelingt und wo es zu Schwierigkeiten kommen kann, braucht es aber auch die Erkenntnisse und Erfahrungen aller Beteiligten – auch und gerade dort, wo es im Betrieb vielleicht nicht so leicht zu besprechen ist. Vielleicht ist es gerade die neue Marketing-Aktion, die Ihnen sehr am Herzen liegt, die aber zu Missverständnissen und Ärger führt. Manche Mitarbeiter*innen werden Sie vielleicht offen darauf hinweisen – andere haben aber (vielleicht auch in einem früheren Betrieb) die Erfahrung gemacht, dass Rückmeldungen über auftretende Probleme gar nicht gewünscht waren. Sie werden nicht immer schnell und offen äußern, was ihnen auffällt. Und manches fällt niemandem im betrieblichen Alltag auf, weil es schon seit vielen Jahren immer so war und man einfach noch nie drüber nachgedacht hat.

1. Bilden Sie eine Gruppe, die das Vorgehen plant und steuert

Damit Ihr kleines Projekt gut gelingen kann, braucht es Unterstützung und geteilte Verantwortung. Beziehen Sie Personen in Ihrem Betrieb ein, die aus Ihrer Sicht für das Thema wichtig sind und einen guten Beitrag leisten können: Führungskräfte, engagierte Mitarbeiter*innen und – falls vorhanden – Fachleute für gute, gesunde Arbeit wie die Fachkraft für Arbeitssicherheit oder Verantwortliche für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. Wenn es bei Ihnen einen Betriebsrat gibt, beziehen Sie ihn auf jeden Fall mit ein – nicht zuletzt, weil das Thema Arbeit und Gesundheit der Mitbestimmung unterliegt. Insgesamt sollte die Gruppe aus zwei bis sechs Personen bestehen, um alle wichtigen Perspektiven einzubeziehen und eine gute Arbeitsfähigkeit zu erreichen.

Diese „Steuerungsgruppe“ plant mit Ihnen gemeinsam das ganze Vorgehen und trifft – am besten im Konsens – die wichtigen Entscheidungen. Auch wenn diese Form der Beteiligung vielleicht ungewohnt ist – hinterher stehen alle hinter den Ergebnissen und tragen die erforderlichen Veränderungen mit.

Wenn Sie die Möglichkeit dazu haben, nutzen Sie externe Unterstützung. Externe Berater*innen nehmen Ihnen viel Arbeit ab, was die Strukturierung des Prozesses und die Beteiligung der Mitarbeitenden betrifft. Die Externen sollten Erfahrung mit solchen Vorgehensweisen haben, wissen, woran zu denken ist und können zumeist besonders gut die Gruppengespräche moderieren, so dass alle sich auch wirklich äußern und ihre Erfahrungen und Beobachtungen teilen.

2. Entscheiden Sie, welche Tätigkeiten Sie genauer betrachten

Wahrscheinlich haben nicht alle Mitarbeitenden bei Ihnen direkt mit Kundschaft zu tun. Oder es gibt Tätigkeiten, bei denen es häufiger zu Schwierigkeiten kommt als bei anderen – z.B. an der Kasse. Dementsprechend macht es nicht unbedingt Sinn, das Projekt mit allen Mitarbeitenden durchzuführen. Sie können auch – gerade um erste Erfahrungen zu sammeln – mit einer Abteilung beginnen und später an anderer Stelle weitermachen. Wichtig ist: Vermitteln Sie allen Beschäftigten, wie Sie sich aus welchen Gründen entschieden haben. Wenn Sie in einem Bereich etwas für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen tun – überlegen Sie sich auch, wann Sie etwas für die anderen Beschäftigten tun.

3. Informieren Sie die Mitarbeitenden

Damit alle verstehen und unterstützen, was nun passiert, müssen Sie über die Ziele und die geplanten Schritte informiert werden. Das kann auch im Rahmen der üblichen Dienstbesprechungen geschehen. Besondere Aufmerksamkeit erhalten Sie aber, wenn Sie zu einem gesonderten Treffen einladen und dazu vielleicht auch kleine Erfrischungen reichen.

Zum Einstieg fragen Sie am besten die Mitarbeitenden direkt selbst: Welche Erfahrungen macht ihr mit Kundschaft? Wann habt ihr etwas erlebt, das euch geärgert oder verunsichert hat?

Vermitteln Sie dann die wichtigsten Ziele Ihres Vorgehens. Das kann z.B. sein: „Wir wollen herausfinden, wo es in der Zusammenarbeit mit Kundschaft „knirschen“ kann und was wir tun können, um solche Situationen zu vermeiden und um euch für und in solchen Situationen besser unterstützen zu können. Es geht darum, dass es euch gut geht bei der Arbeit, damit ihr lange gesund und engagiert arbeiten könnt und wollt. Und es geht darum, dass unsere Kundschaft zufrieden ist, wiederkommt und uns weiterempfiehlt!“

Dann stellen Sie vor, wie Sie mit Ihren Mitstreitenden in der „Steuerungsgruppe“ das Projekt im Einzelnen geplant haben – und beschreiben Sie, was am Ende dabei herauskommen soll.

4. Verschaffen Sie sich einen Überblick mit dem Befragungsinstrument

Im Projekt „RespectWork“ haben wir gemeinsam herausgefunden, was typische Problemquellen in der Arbeit mit Kundschaft sein können. Diese zwölf Handlungsfelder finden sich im Fragebogen, den wir für die betriebliche Praxis entwickelt haben:

Fragen zur Interaktion mit den Kund*innen und zum Kund*innenverhalten

	Antwortmöglichkeiten	Ja	Eher ja	Eher nein	Nein
1.	Die Erwartungen der Kundschaft können wir gut erfüllen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Die Verständigung mit der Kundschaft ist einfach.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Die Ladengestaltung gibt der Kundschaft gute Orientierung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Es gibt für die Kundschaft hier klare Regeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Die Stimmung im Laden trägt zu einem entspannten Einkauf bei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Die Abläufe im Laden sind für die Kundschaft problemlos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Die Kundschaft versteht, warum wir die Dinge so tun, wie wir sie tun.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Die Kundschaft schätzt unsere Arbeit wert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Die Führungskraft unterstützt uns bei schwierigen Situationen mit Kundschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Vor der Kundschaft arbeiten wir hier gut zusammen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Grenzüberschreitendes Verhalten der Kundschaft wird hier nicht akzeptiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Die Mitarbeiter*innen wissen und können das, was sie für die Arbeit mit der Kundschaft brauchen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Mitarbeitenden sollen also bewerten, inwieweit die Aussagen über ihre Arbeitsbedingungen zutreffen oder nicht. Dabei geht es (zunächst) nicht darum, ob sie ein bestimmtes Kriterium wichtig finden oder wie sie persönlich damit zurechtkommen, wenn bestimmte Bedingungen nicht ganz so gut sind, wie es wünschenswert ist. Auf diese Weise gelingt es sehr viel besser, ein vergleichsweise objektives Bild von der Realität und ihren Herausforderungen zu gewinnen, und alle Beteiligten sind eher in der Lage, gemeinsam nach Hintergründen und Verbesserungen zu suchen.

Verteilen Sie den Fragebogen an alle Beschäftigten im Bereich, den Sie untersuchen wollen. Bitten Sie alle, den Fragebogen innerhalb einer vorher angegebenen Frist anonym zu beantworten. Stellen Sie eine oder mehrere Boxen auf, in die die ausgefüllten Fragebögen eingeworfen werden sollen.

Organisieren Sie die Auswertung – am besten durch eine vertrauenswürdige Person im Betrieb oder durch eine externe Stelle. Alle sollen den Fragebogen unbefangen ausfüllen können, ohne sich Sorgen zu machen, dass sie aufgrund kritischer Rückmeldungen Nachteile haben könnten.

In einem kleinen Team können alle den Fragebogen auch einfach ausgefüllt zum Gruppengespräch mitbringen und ihre Ergebnisse (möglichst so, dass es nicht gleich alle sehen) selbst auf eine vorbereitete Wandzeitung eintragen.

Mit der Befragung wird folgendes erreicht: Sie erhalten einen guten Überblick, wo es möglicherweise Verbesserungspotenzial gibt. Vielleicht zeigt sich, dass die Kundschaft mit unrealistischen Erwartungen kommt, dass die Ladengestaltung nicht optimal ist oder dass das Team vor der Kundschaft immer wieder einmal nicht gut funktioniert. Was es genau ist – das erfahren Sie durch die Befragung nicht. Dafür gibt es im nächsten Schritt die Gruppengespräche.

5. Bringen Sie die Mitarbeitenden zum Sprechen

Laden Sie die Mitarbeitenden im untersuchten Bereich zu einem Gruppengespräch ein. Falls es möglich ist, nutzen Sie dafür externe Moderation oder lassen Sie eine kompetente und vertrauenswürdige Person aus dem Betrieb moderieren. Besser ist es meistens auch, wenn die Mitarbeitenden zunächst unter sich sind und keine Leitungs- und Führungskräfte dabei sind. Dann äußern sie sich meistens freier und es entstehen bessere Ergebnisse.

a. Welche Themen müssen genauer bearbeitet werden?

Lassen Sie die Mitarbeitenden die Befragungsergebnisse sichten und (kurz) diskutieren. Lassen Sie sie entscheiden: Zu welchen Themen müssen wir genauer arbeiten? Sie können dabei auch bestimmte Themen benennen (lassen), die aus ihrer Sicht auf jeden Fall bearbeitet werden sollten – aber besser erst dann, wenn die Mitarbeitenden ihre Themen benannt haben.

b. Worin besteht das Problem genau?

Lassen Sie die Mitarbeitenden möglichst genau beschreiben, worin die jeweilige Problematik liegt. Mit welchen falschen Erwartungen kommt die Kundschaft in den Laden? Woran kann das liegen, wie sind diese Erwartungen möglicherweise entstanden? An welchen Stellen gibt es Irritationen der Kundschaft im Laden? Welche Beratungssituationen erweisen sich als schwierig und was genau sind die Schwierigkeiten, die dabei entstehen? An welchen Stellen klappt die Zusammenarbeit im Team gelegentlich (oder häufig) nicht und was sind mögliche Auslöser und Ursachen dafür? Bleiben Sie neugierig und unterstützen Sie es, dass alle ein tiefes, gemeinsames Verständnis entwickeln.

Wichtig ist dabei, dass es zunächst nur um das Problemverständnis geht. Häufig sind Menschen versucht, als Problembeschreibung anzugeben, dass eine bestimmte Lösung, die ihnen sinnvoll erscheint, nicht umgesetzt wird. Das kann für den nächsten Schritt eine gute Anregung sein – hier gilt es aber erst einmal, dafür zu sorgen, dass alle eine gemeinsame Wahrnehmung haben. Zu schnell geäußerte Lösungen führen oft zu Abwehr und unnötigen Auseinandersetzungen.

In diesem Schritt werden zwei wichtige Dinge erreicht: Zum einen werden Probleme für die weitere Bearbeitung beschrieben. Darüber hinaus trägt aber allein schon die Verständigung auf eine gemeinsame Problemsicht dazu bei, dass Streitereien über unterschiedliche Problemwahrnehmungen reduziert werden und dass eine andere Kultur im Umgang mit Unsicherheiten, Fehlern und Schwächen entstehen kann.

Wichtig: Alle Ergebnisse müssen unbedingt gut und am besten sichtbar für alle (z.B. am Flipchart oder in einem für alle einsehbaren Dokument) dokumentiert werden.

c. Was kann für eine Verbesserung getan werden?

Im nächsten Schritt geht es nun darum, Vorschläge für Verbesserungen zu entwickeln. Im Arbeitsschutz hat sich dabei eine Hierarchie von guten Maßnahmen bewährt. Damit ist dafür gesorgt, dass die besten, wirkungsvollsten Maßnahmen zuerst angedacht werden und erst zum Schluss überlegt wird, wie man mit einer schlechten (Rest-)Situation einigermaßen gut umgehen kann. Gute Fragen für die Entwicklung von Lösungsvorschlägen sind:

1. Was kann getan werden, um das Problem zu beseitigen?
2. Was kann getan werden, um das Problem zu verkleinern?
3. Was kann für einen besseren Umgang mit dem Problem getan werden?

Hier wird deutlich: Manchen Auslöser für schwierige Situationen mit Kundschaft kann man aus der Welt räumen. Andere bleiben vermutlich weitgehend bestehen – da stellt sich dann die Frage, wie Sie Ihre Mitarbeitenden für solche Situationen gut vorbereiten können und wie Sie sie in und nach solchen Situationen gut unterstützen können.

6. Entscheiden Sie, welche Maßnahmenvorschläge Sie umsetzen

Wenn Sie als Leitung selbst nicht beim Gruppengespräch anwesend waren, braucht es eine gute Übergabe der Ergebnisse. Auch hier kann eine externe Moderation hilfreich sein. Es sollten aber auch möglichst viele Mitarbeitende, die an den Gruppengesprächen teilgenommen haben, beim Übergabegespräch dabei sein. So können sie sicherstellen, dass alle Informationen richtig wiedergegeben werden.

In einem kleinen Betrieb werden die Ergebnisse am besten gleich an die „Steuerungsgruppe“ übergeben. In einem größeren Betrieb kann es sein, dass Ergebnisse zunächst einer unmittelbar vorgesetzten Person übergeben werden, mit der in einem späteren Schritt entschieden wird, welche Ergebnisse den gesamten Betrieb betreffen und daher an die „Steuerungsgruppe“ übergeben werden sollten.

Wenn Sie Ergebnisse entgegennehmen, bemühen Sie sich zunächst darum, die Problembeschreibungen und Lösungsvorschläge zu verstehen, ohne sie gleich zu bewerten. Das öffnet häufig neue Perspektiven und dient der Anerkennung und Wertschätzung des Engagements der Mitarbeitenden bis zu diesem Punkt. In einem zweiten Schritt sollten Sie einbringen, was aus Ihrer Sicht noch zur Problembeschreibung und zu möglichen Lösungsansätzen zu ergänzen ist. Auch hier gilt wieder: Erst die Problembeschreibungen verstehen und nachvollziehen, dann über Lösungsmöglichkeiten sprechen! Als Leitung des Betriebes und wirtschaftlich verantwortliche Person fällt Ihnen sicher noch einiges ein, was bisher nicht bedacht wurde. So manche Lösungsidee kann für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen sehr wünschenswert sein, lässt sich aber finanziell so nicht so einfach umsetzen. Bringen Sie Ihre Perspektiven in der „Steuerungsgruppe“ und im Kontakt mit den Mitarbeitenden zum Ausdruck und suchen Sie zunächst eine gemeinsame Sicht auf die Probleme. Erkennen Sie die beschriebenen Belastungen an und vermeiden Sie es, unangenehme Dinge mit Allgemeinplätzen wie „ihr seid ja nicht zum Spaß hier“ vom Tisch zu wischen – das führt in der Regel zur Verärgerung der Mitarbeitenden, die so schnell nicht wieder bereit sein werden, sich gemeinsam Gedanken um betriebliche Fragen zu machen.

Wenn Sie eine gemeinsame Problemsicht entwickelt haben, gilt es, Lösungsmöglichkeiten zu prüfen und wirkungsvolle und realisierbare Maßnahmen zu treffen. Wir haben im folgenden Abschnitt einige Elemente guter Arbeitsgestaltung zusammengetragen, die hierbei unterstützen können – in Ergänzung zu den Lösungsvorschlägen der Mitarbeitenden.

Nehmen Sie für die Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten auch liebgewonnene Traditionen auf den Prüfstand: So manches Werbeversprechen scheint sich über viele Jahre bewährt zu haben – vielleicht ist es aber niemals wörtlich einhaltbar gewesen? Überprüfen Sie, wie „ehrlich“ Sie der Kundschaft gegenüber sein wollen und wie weit Sie es sein müssten, um auf Dauer ein ehrliches gegenseitiges Verhältnis herstellen zu können.

Machen Sie schließlich einen Plan, in dem die identifizierten Problemfelder aufgeführt sind und welche Maßnahmen Sie zur Verbesserung treffen wollen. Legen Sie auch fest, bis wann die Maßnahme umgesetzt werden soll und wer dafür verantwortlich ist.

7. Informieren Sie die Mitarbeitenden

Wenn Sie so weit gelangt sind, informieren Sie noch einmal alle Mitarbeitenden über die Ergebnisse und die vorgesehenen Veränderungen. Bedanken Sie sich deutlich für die vielfältigen Beiträge und machen Sie sichtbar, was Sie an Anregungen aufgenommen haben. Begründen Sie auch gut, wo Sie von den Vorschlägen der Mitarbeitenden abgewichen sind. Bitten Sie alle, bei der Umsetzung der Veränderungen mitzuwirken und auch dort die Umsetzung einzufordern, wo es vielleicht einmal nur schleppend voran geht. So können Sie den Mitarbeitenden vermitteln, welchen Wert Sie ihren Wahrnehmungen und Erfahrungen beimessen und erheblich zur Verbesserung der Motivation beitragen.

8. Setzen Sie Verbesserungen um

Nun gilt es, die vorgesehenen Veränderungen umzusetzen. Verabreden Sie in der „Steuerungsgruppe“, wie Sie die Umsetzung regelmäßig im Blick halten und wie Sie auf Verzögerungen und Hindernisse reagieren. In der Praxis kommt es immer wieder vor, dass gut gedachte Ideen sich nicht wie geplant umsetzen lassen. Das ist keine Katastrophe, sondern eine Gelegenheit gemeinsam zu lernen, wie es besser gehen kann. Schauen Sie also gemeinsam, welche anderen vergleichbar hilfreichen Lösungen es geben kann, da wo es mit den zunächst geplanten Veränderungen nicht funktioniert.

9. Überprüfen Sie, ob die Maßnahmen wirksam sind

Legen Sie schon im Rahmen des Umsetzungsplans fest, wann Sie überprüfen, ob die vorgesehenen Maßnahmen tatsächlich funktionieren und für eine Verbesserung wirksam sind. Das muss nicht unbedingt aufwändig sein. Fragen Sie einfach in einer Mitarbeitendenbesprechung nach, oder stellen Sie eine Box mit Stimmzetteln auf, wo zu jeder Maßnahme bewertet wird, ob es hier eine deutliche Verbesserung gegeben hat.

Wenn Sie nun feststellen, dass eine Maßnahme überhaupt nicht funktioniert hat, überlegen Sie gemeinsam, was stattdessen getan werden kann.

V. Empfehlungen zur Arbeitsgestaltung in Hinblick auf schwierige Situationen mit Kundschaft im Einzelhandel

Hier fassen wir die Erkenntnisse aus den Erhebungen der TU Dortmund/Sozialforschungsstelle und von Arbeit & Gesundheit e.V. in verschiedenen Betrieben zusammen. Die Gliederung orientiert sich an den anerkannten Merkmalen der Arbeitsgestaltung (GDA-Empfehlungen zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung 4. Auflage¹).

1. Zur Gestaltung von Arbeitsinhalten und Arbeitsaufgaben

Vollständigkeit

Unvollständig gestaltete Arbeitsaufgaben bedeuten, dass die Mitarbeiter*innen nur bestimmte Teilaufgaben im Betrieb wahrnehmen. Das hat zur Folge, dass sie andere Tätigkeiten nicht kennen und nicht ganz so gut beurteilen können, warum bestimmte Abläufe so gestaltet sind, wie sie für andere Bereiche gestaltet werden müssen. Sie können keine Auskünfte über andere Bereiche geben und sind auch nicht in der Lage, bei Personalausfällen in anderen Abteilungen zu vertreten. Ein guter Einblick in andere Bereiche unterstützt auch die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit im Betrieb und trägt dazu bei, dass die Mitarbeiter*innen von der Kundschaft als ein gutes Team wahrgenommen werden. Konkrete Maßnahmen zur besseren Vollständigkeit der Arbeitsaufgaben:

- Wechselnde Tätigkeiten organisieren, um ein Gesamtverständnis vom Betrieb zu erreichen, um überall auskunftsfähig zu sein und um bessere Vertretungsmöglichkeiten zu schaffen
- Arbeit so gestalten, dass körperliche Anforderungen möglichst gering sind und auch weniger kräftige Mitarbeiter*innen alle Tätigkeiten ausüben können

Handlungsspielraum

Schwierige Situationen mit Kundschaft können sehr viel leichter entschärft werden, wenn die Mitarbeiter*innen den Handlungsspielraum haben, um die Situation angemessen zu lösen. Das gilt insbesondere in Fällen von Umtauschwünschen und Reklamationen oder auch bei Preisverhandlungen. Mitarbeiter*innen, die hier über ausreichende Entscheidungskompetenz verfügen, werden von der Kundschaft als respektabler wahrgenommen als solche, die für jede einzelne Frage eine Führungskraft rufen müssen oder sich immer an ein starres Regelwerk halten müssen.

Handlungsspielraum ist aber auch förderlich, wo es um die Ausgestaltung des Serviceniveaus geht. Wenn gerade wenig zu tun ist, kann die Kundschaft sehr viel intensiver beraten und unterstützt werden. Wenn hingegen sehr viel zu tun ist, ist es hilfreich, die Kundschaft stärker zu eigenem Handeln motivieren zu können, z.B. indem der Weg freundlich und gut verständlich gewiesen wird anstatt selbst die Kundschaft bis zum gewünschten Artikel zu begleiten.

Konkrete Möglichkeiten, Spielräume weit auszugestalten:

- Service flexibel je nach Arbeitsanfall gestalten, Möglichkeit, Kundschaft zu mehr eigenem Handeln zu motivieren
- Ermessensspielraum bei Umtausch, Reklamation, Preisverhandlungen einräumen

¹ https://www.gda-portal.de/DE/Downloads/pdf/Psychische-Belastung-Gefaehrdungsbeurteilung-4-Auflage.pdf?__blob=publicationFile&v=1

Information

Ausreichende und verständliche Informationen für die Mitarbeiter*innen in einem Maße, das im Rahmen der Arbeitszeit leicht verarbeitet werden kann, ermöglichen es, auch der Kundschaft gegenüber klar zu kommunizieren. Das gilt in verstärktem Maße für die Informationen, die der Kundschaft vermittelt werden, z.B. zur Frage des Preises. Hier können schwierige Situationen entstehen, wenn der Preis auf bzw. an der Ware niedriger ist als der in der Kasse angezeigte Preis. Da sich solche und ähnliche Informationen häufig ändern und es aufwändig ist, alle Informationen überall von Hand zu aktualisieren, empfiehlt sich hier eine technische Lösung, die die Informationen automatisch vereinheitlicht:

- Einheitliche Preisauszeichnung schaffen, z.B. durch ein elektronisches System

Qualifikation

Kompetente Mitarbeiter*innen erhalten in der Regel deutlich leichter Respekt von der Kundschaft als solche, die unsicher und unwissend wirken. Eine gute Einarbeitung in möglichst vielen Bereichen des Marktes sind – neben einer fundierten Berufsausbildung – eine erste wesentliche Basis dafür. Auf dieser Basis kann eine laufende fachliche Weiterentwicklung gut aufbauen. Wenn die Kundschaft die Erfahrung macht, dass die Mitarbeiter*innen sich sehr gut in ihren Fachgebieten auskennen, trägt das außerdem zur Wertschätzung des Marktes und damit zur Kundenbindung bei. Auch können etwas höhere Preise mit sehr gut qualifiziertem Personal besser vermittelt werden.

Neben den beruflichen und fachlichen Qualifikationen zeigt sich aber im Kontext der Forschung zur Interaktionsarbeit (siehe auch die folgenden Abschnitte), dass auch soziale Kompetenzen für gelingende Beziehungen zur Kundschaft unabdingbar sind und entwickelt werden sollten. Dabei geht es in erster Linie um die Entwicklung einer beruflichen Rolle, die die verschiedenen Aspekte der Interaktionsarbeit (Kooperationsarbeit, Gefühlsarbeit, Emotionsarbeit und subjektivierendes Arbeitshandeln) kennt und beherrscht. Eine Kernkompetenz dabei ist die Fähigkeit zur Empathie, zum inneren Rollentausch mit dem Gegenüber sowie die Trennung von beruflicher und privater Rolle und die Zuordnung der Interaktion im Markt zur beruflichen Rolle und nicht zur eigenen individuellen Persönlichkeit. Nicht zuletzt geht es auch darum, Strategien für schwierige Situationen zu erlernen, wenn sie doch einmal entstanden sind und in solchen Fällen deeskalierend handeln zu können.

- Gute Einarbeitung gestalten
- Gute fachliche Qualifikation organisieren – das stärkt das Standing vor der Kundschaft und ermöglicht gute Beratung
- Qualifizierung der Mitarbeiter*innen zu ihrer beruflichen Rolle vermitteln (lassen) – Trennung von Person und Rolle, Entwicklung von Empathie fürs Gegenüber
- Kompetenzen stärken um Umgang mit schwierigen Situationen, z.B. durch Kenntnisse und Fähigkeiten zur Deeskalation

Kooperationsarbeit

Dieses und die folgenden drei Gestaltungsmerkmalen beziehen sich spezifisch auf die Interaktionsarbeit, also die Arbeit mit Kundschaft. Als erstes der vier spezifischen Elemente der Interaktionsarbeit handelt es sich bei der Kooperationsarbeit darum, eine Arbeitsbeziehung mit der Kundschaft herzustellen: Menschen, die in den Betrieb kommen, sind nicht immer unmittelbar bereit oder in der Lage, sich als Kund*innen angemessen zu verhalten. Sie müssen verstehen, wie der Betrieb „funktioniert“, z.B. wo welche Ware zu

finden ist, welche Anteile in Selbstbedienung genutzt werden können, wo Mitarbeiter*innen kontaktiert werden können bzw. müssen, wie Warte- und aufwändigere Beratungssituationen gestaltet werden und zuletzt wie der Bezahlvorgang organisiert ist und die gekaufte Ware verpackt werden kann. Das beinhaltet auch die Frage, wann der Betrieb öffnet und schließt und vieles mehr. Missverständnisse und andere Ereignisse nicht gelingender Kooperationsarbeit (z.B. das eigenmächtige Benutzen einer Farbmischmaschine in einem Baumarkt) können für beide Seiten unangenehm sein, zu Scham und Verunsicherung führen und unter Umständen zu schwierigen Situationen führen.

Damit Kooperationsarbeit gut gelingen kann, ist es hilfreich:

- die Kundschaft zu begrüßen und verabschieden und dabei Blickkontakt suchen
- Orientierung zu geben z.B. in Hinblick auf Selbstbedienung oder Service, Wartesituationen, Ladenschluss, Telefonieren im Laden
- Klar reagieren bei grenzüberschreitendem Verhalten der Kundschaft und sich und andere Mitarbeiter*innen oder Kund*innen schützen
- gute Bedingungen für aufwändige Beratungen schaffen z.B. einen eigenen Infopunkt dafür
- den Blickkontakt mit der Kundschaft aufnehmen und wahrnehmen, ob eine Ansprache gewünscht wird. Falls bei Bedarf nicht sofort reagiert werden kann – signalisieren, dass man als nächstes kommen wird

Gefühlsarbeit

Gefühlsarbeit als Element der Interaktionsarbeit meint die Arbeit mit den Gefühlen der Kundschaft. Für das Vermeiden von schwierigen Situationen kommt der Gefühlsarbeit zentrale Bedeutung zu. Es geht darum, möglichst positive Gefühle bei der Kundschaft zu fördern (Freude, Zufriedenheit, Entlastung...) und negative Gefühle (Ungeduld, Unsicherheit, Ärger...) möglichst zu reduzieren. Das ist nicht zuletzt auch wesentlich für den Verkaufserfolg. Dazu können folgende Maßnahmen dienen:

- Gestaltung des Betriebs und der Abläufe regelmäßig aus der Perspektive der Kundschaft reflektieren – Rückmeldungen systematisch entgegennehmen (z.B. durch Weitergabe durch die Mitarbeiter*innen)
- Ehrliche Werbung machen, einhaltbare Versprechen zu Produkten und Dienstleistungen (z.B. auch zur Verfügbarkeit von Ware und zur Verfügbarkeit von Beratung – evtl. Zeiten dafür festlegen)
- „Versprechungen“ wie Rabattaktionen klar und einfach gestalten
- die Beschilderung des Marktes und der Artikel klar und übersichtlich gestalten – sie soll Orientierung geben und ein Gefühl des „Aufgehobenseins“ vermitteln
- Fragestrategien entwickeln, die das Anliegen der Kundschaft hervorbringen, die sich für die Kundschaft angenehm anfühlen
- den Betrieb und die Produkte attraktiv gestalten
- Fachbegriffe allgemeinverständlich erklären
- Eine Person als „Wegweiser*in“ beschäftigen
- Transparenz vermitteln zu möglichen Wartezeiten (z.B. „Expresskassen“)
- Wartebereichen unterhaltsam und angenehm gestalten (z.B. durch Sitzplätze, Kaffee, einen Gutschein für die benachbarte Bäckerei)
- Kundschaft in angemessener Weise stärker einbeziehen: Wartezeiten und andere Dingen, die für Kundschaft unangenehm sind, gut erklären

- Wechsel der Ansprechperson durchführen, wenn bereits eine schwierige Situation entstanden ist
- Wertschätzung für Mitarbeiter*innen vermitteln (z.B. durch Respektwochen)
- Für schwierige und komplizierte Fragen Ansprechstelle definieren (i.d.R. Info) und Personal entsprechend instruieren und qualifizieren

Emotionsarbeit

Bei der Emotionsarbeit geht es um die Arbeit mit den eigenen Gefühlen. Auch dieses Element der Interaktionsarbeit hat entscheidenden Anteil daran, ob schwierige Situationen entstehen oder nicht. Mitarbeiter*innen, die selbst positive Gefühle erleben, bewirken wiederum eher positive Gefühle bei der Kundschaft und können auch besser darauf eingehen, wenn Kundschaft sich verunsichert fühlt und aufgebracht ist. Es hat sich gezeigt, dass tatsächlich gefühlte positive Emotionen in diesem Sinne sehr viel wirkungsvoller sind, länger anhalten und auch für die psychische (und damit mittelbar auch die körperliche) Gesundheit der Mitarbeiter*innen förderlicher sind („deep acting“) als aufgesetzte und vorgetäuschte Gefühle, die für die Mitarbeiter*innen nicht angemessen zur Situation passen („surface acting“). In einem ersten Schritt bedeutet das, dass die Arbeitsbedingungen möglichst so gestaltet werden sollten, dass sie angenehme Gefühle hervorrufen. Hilfreich für gute Emotionsarbeit ist es, möglichst authentisch handeln zu können und z.B. Fehler nicht vertuschen zu müssen oder Kompetenzen vorzutäuschen, wo sie nicht vorhanden sind. Gute Emotionsarbeit braucht Entwicklung und Reflektion. Ein professionelles Rollenverständnis wird in der Schule und in der Ausbildung bisher oft nicht ausreichend vermittelt. Hilfreich ist es hier – auch zur Entlastung der beteiligten Mitarbeiter*innen – schwierige Situationen nachzubesprechen, z.B. mit der entsprechend kompetenten Marktleitung.

Nicht zuletzt braucht gute Emotionsarbeit auch einen sicheren Halt: Grenzen und Rückhalt bei übergriffigem Verhalten durch Kund*innen und ein Vorgehenskonzept, falls es tatsächlich einmal zu psychisch oder physisch gewalttätigem Verhalten kommt.

- Angenehme Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsumgebung und sozialen Beziehungen
- Fehler und Grenzen (Unwissenheit) transparent machen dürfen – eine zweite Meinung einholen können
- Möglichkeit eröffnen, schwierigen Situationen durch Hinzuziehung anderer auszuweichen
- Schwierige Situationen nachbesprechen, Fokus auf Rollen nicht auf Personen (Ziel: Verstehen der Situation, Ermöglichung von „deep acting“)
- Grenzen setzen bei übergriffigem Verhalten (durch bzw. mit Rückendeckung der Marktleitung)
- Vorgehenskonzept bei psychischer und physischer Gewalt (u.a. als Arbeitsunfall melden und entsprechende Unterstützungsangebote der BGHW nutzen).

Subjektivierendes Arbeitshandeln

Dieses vierte Element der Interaktionsarbeit kann vielleicht am besten umschrieben werden mit „es kommt immer anders als man denkt“. Weil Kundschaft letztlich unberechenbar ist, kann jede Interaktion ganz eigene Wege gehen – Standardvorgaben, insbesondere für etwas komplexere Beratungssituationen funktionieren in der Regel nicht. Sie können im Gegenteil dazu beitragen, dass sich die Kund*innen ärgern und so schwierige Situationen entstehen. Um dieses jeweils situationsabhängige Handeln gut zu ermöglichen, sind vor allem die bereits

oben beschriebenen Handlungsspielräume erforderlich. Hilfreich ist es hier auch, die Strategien, die in komplexeren Verkaufsgesprächen genutzt werden, weiterzuentwickeln und untereinander zu vermitteln.

- S. oben: Handlungsspielraum
- Fragestrategien für das Verkaufsgespräch (weiter-)entwickeln und qualifizieren – gerade in Hinblick auf Kundschaft, die sich viel zutraut, und Kundschaft, die über wenig Kompetenz verfügt. Dabei kann es hilfreich sein, vom „Erzählen“ der*des Kund*in auszugehen, festgelegte Gesprächsskripte können hier eher hinderlich sein
- Regeln geben Orientierung und können hilfreich sein, dürfen aber das Einstellen auf die jeweilige Situation nicht zu sehr einschränken
- die Technik (z.B. Website zur Internet-Bestellung) muss weitgehend flexibel auf unterschiedliche Wünsche der Kundschaft eingehen können

2. Zur Gestaltung der Arbeitsorganisation

Arbeitsintensität

Schwierige Situationen mit Kundschaft entstehen oft, wenn die Mitarbeiter*innen zu viele Aufgaben gleichzeitig erledigen müssen – in erster Linie besonders dann, wenn zu viele Kund*innen bedient bzw. beraten werden wollen. Das ist dort noch brisanter, wo komplexere und langwierigere Dienstleistungen erbracht werden. Eine einfache Maßnahme ist hier natürlich, die Personaldecke entsprechend anzupassen, so dass die Arbeitsintensität nicht zu übermäßigem Stress und mengenmäßiger Überforderung führt.

- Genügend Personal bereitstellen, besonders an Engpässen und sensiblen Punkten wie (am Beispiel Baumarkt) am „Giftschrank“, am Holzzuschnitt, an der Farbmischanlage
- Arbeitsabläufe generell so gestalten, dass Wartezeiten (z.B. weil Ware aus dem Lager geholt werden muss) für die Kundschaft möglichst wenig vorkommen und möglichst kurz sind

Störungen/Unterbrechungen

Unterbrechungen im Handel können danach unterschieden werden, ob sie erwünscht oder unerwünscht sind. Wenn Mitarbeiter*innen z.B. in ruhigeren Zeiten Ware verräumen sollen, ist es hilfreich, wenn ihnen klar ist, ob ein Beratungswunsch von Kundschaft als erwünscht angesehen wird. Falls das so ist, heißt es in der Konsequenz, dass es einen guten, wertschätzenden Umgang mit Dingen geben muss, die nicht erledigt werden konnten, weil die Kundschaft Vorrang hatte. Umgekehrt kann es sein, dass bestimmte Ware unbedingt bis zu einem bestimmten Zeitpunkt verräumt sein muss. Dann braucht es Möglichkeiten, Unterbrechungen durch Kundschaft möglichst zu vermeiden.

- Ungestörte Zeiten für das Verräumen von Waren. Wo das nicht möglich ist, klare Prioritätensetzung zwischen Beratung und Verräumen
- Abläufe müssen einfach und möglichst ohne große Hindernisse funktionieren, die zu Wartezeiten für die Kundschaft führen

Kommunikation/Kooperation

Hier geht es zunächst darum, dass die technischen Möglichkeiten zu kommunizieren gut funktionieren. Unter „soziale Beziehungen“ gibt es weitere Anregungen.

- Rufsysteme in größeren Betrieben sollten stets gut funktionieren

Kompetenzen/Zuständigkeiten

Klare Kompetenzen und Zuständigkeiten geben Orientierung in anspruchsvollen Situationen. Dabei kann eine Erweiterung der Zuständigkeit von den Mitarbeiter*innen als Anerkennung erlebt werden, indem sie z.B. eigenständig in Umtauschsituationen handeln können ohne Gefahr zu laufen, dass die Marktleitung ihre Entscheidungen auf Drängen der Kundschaft rückgängig macht – was dazu führen kann, dass Mitarbeiter*innen sich bloßgestellt fühlen. Wo das nicht möglich oder sinnvoll ist, helfen auch klare Nicht-Zuständigkeiten: „Das kann ich leider nicht entscheiden, da muss ich meine*n Vorgesetzte*n fragen“.

- Klärung der Umtauschpraxis und der Rollen dabei
- Ermessensspielräume klar definieren und Rückendeckung geben bei der Ausgestaltung

3. Zur Gestaltung der sozialen Beziehungen unter den im Markt Beschäftigten

Sozialer Austausch

Guter Austausch unter den Kolleg*innen und mit der Marktleitung unterstützen bei der Interaktionsarbeit und helfen, schwierige Situationen mit Kundschaft zu vermeiden. Gut informierte Mitarbeiter*innen wirken kompetenter und erhalten mehr Respekt. Neben regelmäßigen strukturierten Austauschgelegenheiten (z.B. Morgenrunden) sind es besonders die informellen Begegnungen, die guten sozialen Austausch unterstützen. Dazu ist es vorteilhaft, wenn die Marktleitung möglichst häufig auch präsent im Betrieb ist, sich ansprechbar zeigt und viele kleine Probleme selbst unmittelbar vor Ort aufnehmen kann.

- Gute, regelmäßige Kommunikation sicherstellen (z.B. Morgenrunde bzw. kurze Runde zum Dienstwechsel)
- Marktleitung ist präsent im Betrieb

Soziale Unterstützung

Soziale Unterstützung stärkt die Mitarbeiter*innen im Kontakt mit der Kundschaft. Wer sich der Unterstützung sicher weiß, kann bei schwierigen Situationen zügig weitere Personen hinzuziehen und damit eine personalisierte Eskalation vermeiden. Hilfreich ist es auch, wenn Vertretung und ad hoc-Unterstützung über Abteilungsgrenzen hinweg erteilt wird. Unterstützung ist besonders in Form von Rückendeckung gefordert, wenn Kundschaft sich unangemessen verhält und z.B. Fähigkeiten der Mitarbeiter*innen aufgrund äußerer Merkmale wie Geschlecht oder Herkunft in Frage stellt. Wo Regeln, die im Markt gelten, immer wieder zu Diskussionen führen, ist es hilfreich, sie auszuhängen – so können die Mitarbeiter*innen auch auf das Schild verweisen und damit vermitteln: „Das habe ich mir nicht ausgedacht, das gilt hier für alle!“

- Bei Bedarf Kolleg*in oder Vorgesetzte hinzuziehen und ggf. Kund*in „abwerfen“
- Gegenseitige Unterstützung über Abteilungsgrenzen hinweg gewähren

- Gegenseitige Rückendeckung, insbesondere von Seiten der Marktleitung vor Kundschaft sichern – auch bei stereotypen Kompetenzzuschreibungen
- Regeln, die immer wieder zu Diskussionen mit Kundschaft führen, aushängen
- Hinzutreten, wenn ein*e andere*r Mitarbeiter*in in einer schwierigen Situation mit Kundschaft ist

Umgang mit Konflikten, Aggressivität und Gewalt

Die Kundschaft spürt, wie der Umgang im Team untereinander ist und passt sich dem häufig an. Besteht im Markt ein unfreundlicher Ton, schwelen Konflikte und kommt es gar zu Aggressivität und (psychischer oder physischer) Gewalt unter den Mitarbeiter*innen oder zwischen ihnen und der Marktleitung, begünstigt das auch respektloses Verhalten der Kundschaft. Darum gilt es, hier nicht alles zuzulassen, sondern für freundliche und reibungsfreie Umgangsweisen untereinander zu sorgen. Dafür müssen Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit – die immer auftreten können – ernst genommen und bearbeitet werden.

- Freundliche Umgangsweisen etablieren
- Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit ernst nehmen und bearbeiten

Wertschätzung und Anerkennung

Mitarbeiter*innen, die vom Unternehmen, von der Betriebsleitung und von den Kolleg*innen Anerkennung und Wertschätzung erfahren, werden sie auch von der Kundschaft eher erhalten. Anerkennung wird allerdings nicht allein durch häufiges Lob vermittelt. Gerade dann, wenn Mitarbeiter*innen bestimmte Verhaltensweisen ändern müssen, zeigt sich die Wertschätzung für sie, wenn hinter einem veränderungsbedürftigen Verhalten zunächst immer eine gute Absicht vorausgesetzt wird und auch kritische Rückmeldung vor diesem Hintergrund erfolgt. Wertschätzung drückt sich natürlich auch in guter Bezahlung und guten Arbeitsbedingungen aus. Und schließlich zeigt sich Wertschätzung für die Mitarbeiter*innen darin, dass sie regelmäßig nach ihrer Sicht auf betriebliche Probleme und Verbesserungsbedarfe gefragt werden und Veränderungen dann auch umgesetzt werden. Die Gefährdungsbeurteilung psychischer (und physischer) Belastung ist hierfür ein hervorragendes Werkzeug, dessen Anwendung außerdem gesetzlich vorgeschrieben ist.

- Positive Rückmeldung geben, auch bei Veränderungsbedarf gute Absicht erkennen und würdigen
- Wertschätzung durch gute Bezahlung und gute Arbeitsbedingungen vermitteln
- Regelmäßig Probleme/Verbesserungsbedarfe abfragen und Veränderungen umsetzen
- Rückmeldungen von Kundschaft über andere Mitarbeiter*innen aufnehmen und in angemessener, wertschätzender Form an die betreffende Person weitergeben (am besten im Rahmen von Supervision bearbeiten!)

4. Zur Gestaltung der Arbeitsmittel

Vorhandensein, Eignung

- Technische Geräte (auch Kassen u.a. IT) so gestalten, dass sie möglichst selten ausfallen und möglichst wenig zu Verzögerungen führen

Verständlichkeit, Bedienbarkeit

- Technische Geräte, die (auch) von Kundschaft genutzt werden, müssen besonders einfach zu bedienen sein – auch in Hinblick auf besondere Kundenwünsche

5. Zur Gestaltung der Arbeitsumgebung

Zur respektförderlichen Gestaltung der Arbeitsumgebung ließen sich noch viele weitere Anregungen geben. Hier nur einige Hinweise aus den Erhebungen in den Märkten:

Akustik

Akustische Signale tragen erheblich zum Wohlbefinden bei – oder eben auch nicht. Die Geräusche sollten deshalb möglichst wenig störend sein, vor allem Musik kann hier einen entscheidenden Beitrag leisten. Auch ist es hilfreich, wenn die akustische Gestaltung zu einer guten Sprachverständigung beiträgt.

- Angenehme Musik laufen lassen
- Gute Akustik herstellen

Raumgestaltung

Eine gute Raumgestaltung trägt zum Wohlbefinden von Mitarbeiter*innen und Kundschaft bei. Für die Kundschaft besonders relevant ist dabei eine gute Übersichtlichkeit und eine gute Wegführung hin zu den gewünschten Artikeln.

- Gute Übersichtlichkeit herstellen
- Gute Wegführung gestalten
- die Räume so gestalten, das es für die Kundschaft leichtist, mitzuwirken, z.B. Umkleiden möglichst nah an den Kleiderständen, damit Ware selbst zurückgebracht werden kann

VI. Zum Schluss: Viel Erfolg und vielen Dank!

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg, wenn Sie unsere Handlungshilfe in der Praxis anwenden. Teilen Sie uns gerne mit, welche Erfahrungen Sie damit machen. Ihre Rückmeldungen werden wir in zukünftige Neuauflagen einfließen lassen!

Wir bedanken uns ganz herzlich bei allen, die das Projekt #RespectWork ermöglicht haben und dabei mitgewirkt haben, insbesondere beim Bundesministerium für Bildung und Forschung, beim Projektträger Karlsruhe, bei der Deutschen Angestelltenakademie, der Sozialforschungsstelle an der Technischen Universität Dortmund, der B. Frieling GmbH & Co. KG, dem Handelsverband Nordrhein-Westfalen, der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft, den weiteren Betrieben, die am Projekt mitgewirkt haben, den Partner*innen in der Fokusgruppe und allen, die uns mit Anregungen und Ideen zur Seite gestanden haben.

Impressum

Stand: 18. August 2023

Herausgeber:

Arbeit & Gesundheit e.V.

Schanzenstraße 75

20357 Hamburg

Tel. 040/439 28 58

E-Mail: buero@arbeitundgesundheit.de

Internet: www.arbeitundgesundheit.de

Download:

www.respectwork.de

Autorin und Autoren:

Michael Gumbel

Änne Hildebrandt

Brian Lucius

Diese Handlungshilfe ist ein Ergebnis des Projektes „RespectWork - Entwicklung gegenseitigen Respekts in der Kundeninteraktion zur Verbesserung von Arbeits- und Dienstleistungsqualität“ gefördert im Rahmen des Förderprogramms „Zukunft der Arbeit – Arbeiten an und mit Menschen“ vom 1.5.2020 bis 30.4.2023, Förderkennzeichen O2L18A023 durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und den Europäischen Sozialfonds (ESF).