

ERFORSCH

æ FORSCHUNGSERGEBNISSE

Respekt ist die Grundlage von Verkaufsarbeit Ergebnisse der wissenschaftlichen Untersuchung, Teil 1

Klaus Kock, Edelgard Kutzner, Ninja Ulland

Außenstehende machen sich oft nicht bewusst, wie komplex ein Verkaufsgespräch sein kann. Die Beschäftigten im Einzelhandel sollen Empathie für die kaufwillige Person zeigen, zugleich aber den wirtschaftlichen Erfolg im Auge haben. 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.

Wie Beschäftigte mit diesen Anforderungen umgehen, haben wir in zahlreichen Arbeitsplatzbeobachtungen und Interviews mit Beschäftigten, Geschäftsleitung, Personalleitung und Interessenvertretung in drei Baumärkten, einem Warenhaus, einem Lebensmittelgeschäft und einem Fahrradladen erfahren können.¹

Nach den Schilderungen der Beschäftigten verlaufen die meisten Gespräche mit der Kundschaft reibungslos, beide Seiten sind zufrieden. Allerdings scheint es häufiger als früher zu Problemen zu kommen. Die Befragten berichteten von Unhöflichkeiten und rücksichtslosem Verhalten bis hin zu Beschimpfungen und Beleidigungen. Für die Mitarbeiter*innen ist das oft belastend. Aber auch den betreffenden Kund*innen gerät ihr eigenes Verhalten zum Nachteil. Denn sie verkennen offenbar die Situation, machen sich nicht bewusst, dass ein Verkaufsgespräch nur gelingen kann, wenn auch sie sich angemessen verhalten.

Der Akt des Kaufens und Verkaufens im Einzelhandel ist in gewisser Weise definiert und vorkonstruiert, es geht um Waren, die vom Besitz des Unternehmens gegen Geld in den Besitz der Kund*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. Diese Regeln orientieren sich an Werten und Normen im zwischenmenschlichen Umgang. Auch sie gelten nicht an sich, sondern werden in der jeweiligen Situation praktiziert – oder auch nicht.

Zu diesen Regeln, Werten und Normen gehört auch gegenseitiger Respekt. Respektvoll miteinander umzugehen, bedeutet, die Anwesenheit anderer im eigenen Verhalten zu berücksichtigen, andere Personen ernst zu nehmen, auf sie Rücksicht zu nehmen. Respekt ist ein aktiver Versuch des Verstehens der anderen Person, ihres Handelns und der Situation, in der sie sich befindet. Insofern ist Respekt die Grundlage von Verkaufsgesprächen, die Interaktion beruht darauf, dass beide Seiten sich als gleichberechtigte Personen behandeln, ihr Reden und Handeln aufeinander abstimmen.

Die Auswertung der Interviews hat ergeben, dass den Beschäftigten u.a. folgende Aspekte im Zusammenhang mit Respekt wichtig sind.

Beachtung als Mensch

Für die Beschäftigten ist das Grüßen ein Zeichen für ein Minimum an Respekt. Wer einen Gruß nicht erwidert, zeigt dadurch, dass er die andere Person nicht zur Kenntnis nehmen will, dass sie

Luft für ihn ist. Nicht selten folgt auf den Gruß z.B. im Baumarkt auch nur ein lakonisches „Schrauben?“. Der Kunde verhält sich, als habe er es mit einem Automaten zu tun, nicht mit einer lebendigen Person. Die Verkäuferin fühlt sich missachtet. Ihr Versuch, auf freundliche Weise Kontakt aufzunehmen und Unterstützung anzubieten, wird grob zurückgewiesen.

Verständnis für die Situation

Die Beschäftigten geben sich Mühe, gleichbleibend freundlich mit den Kund*innen umzugehen und zu verstehen, was sie wollen. Manche Kund*innen dagegen können oder wollen nicht verstehen, dass Verkäufer*innen bestimmte Vorschriften befolgen müssen oder dass insbesondere neu eingestellte Verkäufer*innen nicht alle komplexen Arbeitsvorgänge so schnell und effizient erledigen können, wie eilige Kund*innen es gerne hätten. Wenn beispielsweise an der Kasse Obst abgewogen wird, muss die Kassiererin schon mal nachsehen, wie die entsprechende Produktnummer lautet. Sie erwartet Verständnis dafür von Seiten der Kundschaft, nicht Beschwerden über die kurze Verzögerung oder über das vermeintlich unwissende Personal.

Fairness im Umgang miteinander

Faires Verhalten beinhaltet vor allem, sich an allgemein anerkannte Regeln zu halten und nicht zu versuchen, sich ungerechtfertigte Vorteile zu verschaffen. Als unfair empfinden es Verkäufer*innen beispielsweise, wenn Kund*innen gegen alle Regeln versuchen, gebrauchte Ware umzutauschen, oder Ware, die sie selbst beschädigt haben, zu reklamieren. Die Verkäufer*innen fühlen sich betrogen und sehen darin einen Ausdruck von Respektlosigkeit: „Der Kunde denkt wohl, mit uns kann man's ja machen.“ Um solche Kund*innen aber nicht zu ver-



Klaus Kock, Edelgard Kutzner, Ninja Ulland

lieren, sind sie von der Geschäftsleitung angewiesen, ihren Ärger „herunterzuschlucken“ und nachzugeben. Ökonomisch ist das wohl sinnvoll, moralisch ist es ein Problem. Und psychisch ist es eine Belastung.

Wertschätzung der Arbeit und des Verkaufspersonals

Wertschätzung zeigt sich oft in scheinbar kleinen Gesten wie z. B. darin, dass Kund*innen sich bedanken, wenn sie gut beraten wurden. Wer seine Arbeit sorgfältig macht, erwartet von der Kundschaft eine gewisse Anerkennung, dass die entsprechenden Tätigkeiten notwendig und sinnvoll sind. Dadurch wird die Arbeit im Einzelhandel interessant und befriedigend. Entwürdigend ist es für die Beschäftigten, wenn sie „von oben herab“ behandelt werden, als seien zahlungskräftige Kund*innen etwas Besseres als diejenigen, die ihr Geld erst noch verdienen müssen, indem sie der Kundschaft zu Diensten sind. Es wirkt stark belastend, wenn Kund*innen offene Geringschätzung zeigen. Kassiererinnen berichteten beispielsweise von Eltern, die ihre Kinder lautstark ermahnen, in der Schule gut aufzupassen, damit sie später nicht an der Kasse arbeiten müssen.

Fazit: Verhalten und Verhältnisse respektvoll gestalten

Die genannten Aspekte können als Kriterien für respektvolles Verhalten von Kundschaft und Verkaufspersonal im Einzelhandel gelten. Respekt beinhaltet

- æ gegenseitige Beachtung und ein entsprechend rücksichtsvolles Verhalten,
- æ den Versuch, die Situation der jeweils anderen Person zu verstehen und entsprechend zu handeln,

- æ die Fairness, Regeln zu beachten und die Interessen der anderen Seite zu berücksichtigen,
- æ eine wertschätzende Haltung, die z. B. schon durch ein schlichtes „Danke“ zum Ausdruck gebracht wird.

Viele Führungskräfte und Beschäftigte sind der Meinung, der Umgang mit respektloser Kundschaft gehöre zum Einzelhandel dazu, man solle sich ein „dickes Fell“ zulegen. Wenn Maßnahmen ergriffen werden, zielen sie zumeist auf das Verhalten des Verkaufspersonals. In Weiterbildungsmaßnahmen lernen die Beschäftigten, mit schwieriger Kundschaft umzugehen.

Die Befragten haben jedoch den Eindruck, hier an Grenzen zu stoßen. „Ich mache das jetzt viele Jahre,“ sagte eine Verkäuferin, „ich kann nicht mehr an mir arbeiten.“ Soll heißen: Respektvoller Umgang hängt nicht nur vom Verhalten des Verkaufspersonals ab, auch die Verhältnisse im Geschäft und das Verhalten der Kundschaft sind in den Blick zu nehmen. Wollen Kund*innen nur schnell etwas kaufen, oder wollen sie auch etwas erleben? Bietet das Geschäftskonzept die richtige Mischung zwischen Selbstbedienung und Beratung? Welche Erwartungen werden bei der Kundschaft geweckt? Ist die Gestaltung des Marktes kund*innenfreundlich, wie ist die Atmosphäre beschaffen (Temperatur, Sauberkeit, Lautstärke)? Letztlich ist es entscheidend, die Gesamtsituation in den Blick zu nehmen und zu gestalten.

¹ Ausführlicher zur Methode siehe Kock, K., Kutzner, E. & Ulland, N. (2022). „Als würden die Kunden denken, dass wir Roboter sind.“ Eine Situationsanalyse von Kassiertätigkeiten im Einzelhandel. In J. Abel & K. Kock (Hrsg.), *Arbeiten mit und an Interaktionen, Sozialforschungsstelle Dortmund Beiträge aus der Forschung, Heft 210*, S. 6–18.

Die Autor*innen

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

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

Ninja Ulland ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Sozialforschungsstelle, Fakultät Sozialwissenschaften der Technischen Universität Dortmund.

