

# Wie Respekt gefördert werden kann

## Ergebnisse der wissenschaftlichen Untersuchung, Teil 2

Klaus Kock, Edelgard Kutzner, Ninja Ulland

Die Zunahme respektlosen Verhaltens ist eine gesamtgesellschaftliche Entwicklung weit über den Einzelhandel hinaus. Unsere sozialwissenschaftliche Untersuchung hat gezeigt, dass sich in Verkaufssituationen nicht nur allgemeine Trends bemerkbar machen, sondern dass jede Situation eine gewisse Eigendynamik entwickelt, die Anlass zu respektlosem Verhalten geben kann. Damit ist nicht gesagt, dass solche Anlässe Respektlosigkeit rechtfertigen. Oft ist es erforderlich, unangemessenes Verhalten zurückzuweisen und der Kundschaft Grenzen aufzuzeigen. Auf Grundlage unserer Analyse typischer, wiederkehrender Situationen im Einkaufsprozess können wir zeigen, dass darüber hinaus Möglichkeiten bestehen, den Umgang zwischen Personal und Kundschaft respektvoll zu gestalten.<sup>1</sup>

Dazu haben wir einige Handlungsfelder für mögliche Gestaltungsmaßnahmen herausgearbeitet. Diese Ergebnisse wurden zusammen mit dem Projektpartner Arbeit & Gesundheit in Workshops mit Beschäftigten diskutiert. Daraus wurden dann konkrete Veränderungsvorschläge zur Förderung eines respektvollen Umgangs entwickelt. Mit der folgenden Beschreibung der Handlungsfelder können und wollen wir keine Patentlösungen für jede Situation anbieten. Was jeweils zu tun wäre, kann nur im einzelnen Geschäft entschieden werden. Unsere Analysen können eine Orientierung bieten, wo anzusetzen wäre, um die Verhältnisse respektvoller zu gestalten. Sie beziehen sich auf die gesamte Verkaufssituation, auf Handlungsweisen, vor allem aber auf strukturelle betriebliche Bedingungen.

### Erwartungen der Kundschaft

Verkaufsgespräche setzen voraus, dass beide Seiten sich verständlich ausdrücken. Es kann zu Missverständnissen kommen, wenn beispielsweise ein Kunde die Bezeichnung des gewünschten Produkts nicht kennt. Als hilfreich hat es sich erwiesen, wenn die Beschäftigten bestimmte Fragetechniken benutzen, um das Gespräch zielgerichtet zu führen. Sie können z.B. mit den Kund\*innen an das Regal gehen, wo der passende Artikel liegen könnte. Oder sie bitten Kund\*innen, ein Foto auf dem Handy mitzubringen, um zu zeigen, was sie brauchen.

Wer in einem Selbstbedienungsmarkt z.B. des Lebensmitteleinzelhandels umfassende Beratung erwartet, wird schnell enttäuscht sein. Denn dazu sind vom Unternehmen nicht genügend Verkäufer\*innen eingeplant, und zum anderen können die gelernten Einzelhandelskaufleute nur begrenzt eine fachliche Beratung beispielsweise zu Allergenen in bestimmten

Produkten bieten. Konflikte können vermieden werden, wenn den Kund\*innen schon in der Außendarstellung und Werbung ein *realistisches* Bild vermittelt wird, welche Leistungen sie erwarten können.

### Gestaltung des Marktes

Kund\*innen reagieren irritiert, wenn die Beschilderung der Regale in Selbstbedienungsgeschäften nicht eindeutig ist bzw. wenn Artikel nicht so zu Abteilungen zugeordnet sind, wie sie es erwarten. Die Beschäftigten werden dann mit verärgerten Fragen zum Standort dieses oder jenes Artikels konfrontiert. Eine sinnvolle, aus Sicht von Kund\*innen gestaltete *Gliederung und Beschilderung des Geschäfts* kann hierbei vorbeugen.

Respektvolles Verhalten wird auch durch die *Atmosphäre* im Geschäft beeinflusst. Sie beruht auf bestimmten Umgebungsbedingungen (Temperatur, Lautstärke, Sauberkeit, Übersichtlichkeit) und auf dem zwischenmenschlichen Umgang. Wer als Kund\*in freundlich begrüßt wird, bekommt das Gefühl, beachtet zu werden und bei Bedarf Rat einholen zu können. Kund\*innen bemerken schnell, wie die Stimmung in der Belegschaft ist, ob sich die Kolleg\*innen gegenseitig unterstützen.

### Regeln und Arbeitsabläufe

Irritationen können entstehen, wenn Kund\*innen *Regeln* einfach ignorieren oder wenn nicht ersichtlich ist, wie in dieser oder jener Situation verfahren werden soll. Oft ist z.B. unklar, welche Artikel umgetauscht werden können oder welche Artikel preisreduziert sind. Wer warten muss, stellt sich üblicherweise hinten an die Reihe der Wartenden. Dazu muss deutlich sein, wo und wie das z.B. an den Info-Points im Bau-

markt geschehen soll, sonst kommt es leicht zu Unstimmigkeiten unter den Kund\*innen bzw. zu Beschwerden bei den Beschäftigten. Hier könnte die Ausgabe von Wartenummern oder ein elektronisches Aufrufsystem helfen.

An einigen Stellen in den *Arbeitsabläufen* entstehen immer wieder Anlässe für Unzufriedenheit der Kundschaft. Wenn beispielsweise die Preisetiketten an den Regalen nicht tagesaktuell gehalten werden, kommt es an der Kasse zu Problemen. Solche und andere Arbeitsabläufe zu überprüfen und ggfs. zu ändern, würde zur Entspannung des Verhältnisses zur Kundschaft beitragen. Für die Kund\*innen ist es darüber hinaus wichtig zu wissen, was von ihnen erwartet wird, ob sie beispielsweise Obst und Gemüse selbst abwägen müssen oder ob das an der Kasse geschieht.

Ein wesentlicher Aspekt für das Gelingen der Interaktionen ist, dass die Abläufe und die entsprechenden Vorgehensweisen der Mitarbeiter\*innen *verstanden und akzeptiert* werden. Wenn beispielsweise die Kassierer\*innen mehrere gleiche Artikel jeweils einzeln einscannen, erscheint das manchen Kund\*innen ineffizient, manche meinen gar, die Kassierer\*innen könnten nicht multiplizieren. Um Konflikte zu vermeiden, käme es darauf an, die Vorgänge zu erklären oder von vornherein verständlich und transparent zu gestalten.

Für ihre Arbeit brauchen Beschäftigte im Einzelhandel nicht nur fachliche, sondern auch *soziale Fähigkeiten*. Kompetenzen im Umgang mit Kundschaft, u.a. Geduld, Einfühlungsvermögen, bestimmte Fragetechniken usw. werden vorwiegend in der alltäglichen Arbeit erlernt. Dies gelingt besser, wenn in der Anfangszeit genügend Möglichkeiten zur Einarbeitung bestehen.



Klaus Kock, Edelgard Kutzner, Ninja Ulland

### Führung und Zusammenarbeit

Der Umgang mit der Kundschaft wird leichter, wenn Vorgesetzte ihre Mitarbeiter\*innen unterstützen. Dies gilt in fachlicher Hinsicht, aber auch für Konfliktfälle, wenn Kund\*innen beispielsweise gegen alle Regeln eine Preisreduzierung oder einen Umtausch durchsetzen wollen. Die Rückendeckung durch Vorgesetzte gibt den Mitarbeiter\*innen Sicherheit, und der Kundschaft wird signalisiert, dass die Beschäftigten zu respektieren sind.

Wer sich bemüht, die Kundschaft freundlich und fachgerecht zu beraten, erwartet im Gegenzug eine gewisse Anerkennung, die sich u.a. darin ausdrückt, dass Kund\*innen einen höflichen Ton anschlagen und sich am Ende bedanken. Manche Kund\*innen scheinen jedoch zu glauben, im Geschäft könnten sie diese Grundregeln des menschlichen Miteinanders vernachlässigen. Mit überlebensgroßen Fotos der Mitarbeiter\*innen im Markt erinnert z.B. ein Lebensmittelhändler daran, dass hier Menschen und keine Roboter tätig sind.

Respektlosigkeiten der Kundschaft ereignen sich in der Regel im Umgang mit einzelnen Beschäftigten. Ein gut funktionierendes Team kann dabei eine wichtige Unterstützung bilden. Beschäftigte können sich gegenseitig mit ihren jeweiligen Fachkenntnissen helfen. Die Kollegin übernimmt Kundschaft vom Kollegen, wenn er viel und sie weniger zu tun hat. Beschäftigte unterstützen sich gegenseitig emotional und praktisch im Umgang mit schwierigen Kund\*innen. Damit solche Teamarbeit gelingt, ist es von Bedeutung, dass während der Arbeit genügend Zeit bleibt, um miteinander zu reden und sich kennenzulernen.

Wenn nichts anderes hilft, wenn Kund\*innen ausfallend und beleidigend werden, müssen Grenzen gesetzt werden – angefangen vom freundlichen Hinweis, doch bitte höflich zu bleiben, bis hin zum Abbruch des Gesprächs und notfalls auch zum Hausverbot. Hilfreich ist es, wenn Beschäftigte und Vorgesetzte sich darüber verständigen, wo allgemein solche Grenzen gezogen werden sollen, damit bei der Kundschaft nicht der Eindruck entsteht, einige Mitarbeiter\*innen seien nur zu empfindlich.

### 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.

<sup>1</sup> Vgl. zum Folgenden auch: Kock, K., Kutzner, E. & Ulland, N. (2022). Respektloses Verhalten der Kundschaft als Herausforderung für Unternehmen und Beschäftigte. In: sicher ist sicher, Heft 5/2022, S. 226-230.

