

# „Wo man die Grenze ziehen will, ist schwer in ein Regelwerk zu fassen“

## Rahmenbedingungen für Respekt

Johannes Schlüter, Rita Gehrman

Unsere Motivation, damals bei dem Projekt RespectWork als Praxispartner einzusteigen, kam nicht aus der Chefetage, sondern aus der Belegschaft: Als wir das Projekt im Jahr 2018 planten (lange vor dem Projektstart im Mai 2020), erreichten uns Berichte der Beschäftigten, die vermehrte Respektlosigkeiten der Kundschaft in unseren Märkten schilderten.

Dies waren keine dramatischen Vorfälle, wie sie manchmal in der Presse zu finden sind, aber durchaus Beschimpfungen, anzügliche Bemerkungen, Unhöflichkeiten und Unverschämtheiten. Manchmal waren es auch „nur“ eine herablassende Gestik oder Mimik der Kund\*innen, durch die sich die Mitarbeiter\*innen geringgeschätzt fühlten. Die Mitarbeiter\*innen berichteten den Marktleitungen, dass dies zunehmend häufiger auftrat und dass sie sich davon massiv belastet fühlten. Die Belegschaft bat uns als Geschäftsführung also um Unterstützung.

Daher waren wir sehr froh, an dem Projekt RespectWork teilnehmen zu können. So konnten wir uns dem Thema Respektlosigkeit vertieft zuwenden und damit auch den Mitarbeiter\*innen zeigen, dass wir sie ernst nehmen und uns um sie kümmern.

Als das Projekt im Mai 2020 endlich begann, war alles nur noch Corona. Und so mussten wir feststellen, dass die Respektlosigkeit der Kundschaft immer neue Dimensionen annahm. Bedingt durch die Coronaschutzmaßnahmen, die in den Märkten umzusetzen waren und die sich außerdem ständig änderten, gab es vermehrt Konflikte mit der Kundschaft. Alle – Mitarbeiter\*innen wie auch Kund\*innen – waren angespannt, die Nerven lagen blank. Dies ging so weit, dass wir phasenweise einen Sicherheitsdienst beauftragen mussten, der die Coronaschutzmaßnahmen durchsetzte. Dies war eine Schutzmaßnahme für unsere Beschäftigten, um deren Belastungen im Arbeitsalltag auf ein erträgliches Maß zu senken. Als kleine Randnotiz können wir vermerken, dass das Sicherheitspersonal viel weniger Probleme mit Respektlosigkeiten hatte als unsere Beschäftigten, aber das liegt vielleicht einfach an der Statur der Sicherheitskräfte.

Den Sicherheitsdienst benötigen wir zwar nicht mehr, aber die Anspannung der Kundschaft hat sich noch nicht gelegt. Ging es vor einem Jahr noch um Maskenzwang, geht es heute häufig um die Warenverfügbarkeit in Zeiten weltweit gestörter Lieferketten oder ganz einfach um die Preisanpassungen, die wir aufgrund der Energiepreisentwicklung immer wieder vornehmen müssen. Diese Probleme sorgen für eine Enttäuschung und Verärgerung der Kund\*innen und sind ein Hochrisikofaktor für Respektlosigkeiten. Wir können im Moment nicht abschätzen, wie es diesbezüglich weitergehen wird. Auf jeden Fall haben wir und die ganze Branche – Stand heute – immer noch erheblichen Leidensdruck und Handlungsbedarf in puncto Respekt.

### Wo haben wir angesetzt?

Wir haben im Projekt RespectWork versucht, die Rahmenbedingungen für respektvolle Interaktionen zwischen dem Personal auf der Fläche und an der Kasse und den Kund\*innen zu verändern, um Reibungsflächen abzubauen und so Respektlosigkeiten den Anlass zu nehmen. Wir haben dazu eine ganze Reihe von Empfehlungen aus der Studie der wissenschaftlichen Partner\*innen von RespectWork umgesetzt:

- æ Wir haben Verhaltensregeln beim Umgang mit problematischen Situationen aufgestellt, einfach um den Beschäftigten Sicherheit zu geben: Welches Verhalten ist richtig? Wo gibt es rote Linien?
- æ Wir haben die Beschäftigten ermutigt, offen zu kommunizieren, wenn sie z.B. abteilungsfremd sind, um so der Kundschaft zu erklären, dass sie keine vertiefte Beratungskompetenz haben.
- æ Die Marktleitungen sind generell unsere Schlichtungsinstanz, die die Beschäftigten

hinzuziehen können, wenn sie Probleme mit Kund\*innen nicht lösen können oder deeskalieren wollen. Hierzu gibt es Vereinbarungen und Regeln.

- æ Wir stärken den Teamgedanken, damit sich die Beschäftigten in problematischen Situationen gegenseitig Halt und Sicherheit geben können und damit die Kundschaft sieht: Hier arbeitet man zusammen.
  - æ Dazu gehört z.B. auch, dass wir ein Hospitations- bzw. Rotationsmodell einführen werden. Das soll dazu dienen, dass die Beschäftigten die Arbeitsfelder der Kolleg\*innen vertieft kennenlernen und sich dann untereinander besser in ihren jeweiligen Problemlagen verstehen können.
  - æ Wir versuchen auch technische Lösungen umzusetzen wie z.B. eine elektronische Warenanzahlung, denn aufgrund von Differenzen des ausgezeichneten und im Kassensystem gespeicherten Preises gibt es immer wieder Konfliktpotenzial. Hier müssen wir aber Schritt für Schritt vorgehen, um die Investitionskosten im Rahmen zu halten.
  - æ Und nicht zuletzt wollen wir auch Klarheit gegenüber unseren Kund\*innen schaffen. Hier gibt es manchmal falsche Erwartungen, z.B. dass man als Kund\*in selbst die Farbmischmaschine bedienen darf. Wir stellen unsere expliziten und impliziten Werbeversprechen auf den Prüfstand und überarbeiten sie dahingehend, dass nicht aus Missverständnissen falsche Erwartungen entstehen, die dann wieder zu Konflikten und respektlosem Verhalten führen können.
  - æ Das Wichtigste scheint uns aber die interne Kommunikation zu sein, zwischen den Mitarbeiter\*innen, zwischen Kasse, Infopoint und Fläche, zwischen Beschäftigten und Marktleitungen.
- So haben wir eine ganze Reihe von Ansatzpunkten gefunden, die Rahmenbedingungen für respektvolle Interaktionen schaffen und unsere Mitarbeiter\*innen entlasten.



Johannes Schlüter, Rita Gehrman

### Gefällt das den Kund\*innen?

Wir werden oft angesprochen, wie sich diese angesprochenen Maßnahmen mit dem Grundsatz vertragen, der Kundschaft alle Wünsche zu erfüllen. Sicherlich bringt die Kundschaft den Umsatz und sorgt dafür, dass das Geschäft lebt und überlebt. Andererseits muss man Grenzen ziehen, wenn Kund\*innen sich unhöflich und respektlos verhalten, zum Schutz der Belegschaft, aber auch um den anderen Kund\*innen ein angenehmes Einkaufserlebnis zu verschaffen.

Wo man die Grenze ziehen will, ist schwer in ein Regelwerk zu fassen. Was muss man sich gefallen lassen, um Situationen zu deeskalieren? Bis wohin muss man Verständnis zeigen? Wo genau verläuft die angesprochene rote Linie? Was im Einzelfall oftmals einfach entscheidbar ist, lässt sich allgemeingültig nur schwer fassen. Von daher setzen wir darauf, Konflikte durch klare Organisation im Vorfeld zu vermeiden. Wenn aber dennoch kritische Situationen entstehen, gibt es klare Verfahren und „Eskalationsstufen“. Am Ende entscheidet dann die Marktleitung – bis hin zum Hausverbot (was aber sehr selten vorkommt).

Manchmal steht auch das Argument im Raum, die Leitungsebene würde die Kund\*innen in eher betriebswirtschaftlichen Kategorien von Umsatzerwartungen beurteilen und ihnen daher mehr „durchgehen lassen“, als dies die Mitarbeiter\*innen akzeptieren würden. Unsere Perspektive als Geschäftsführung und Marktleitung ist aber keine andere als die der Beschäftigten, denn wir haben die Aufgabe, unsere Mitarbeiter\*innen zu schützen, auch vor der Kundschaft. Und diese Aufgabe nehmen wir sehr ernst, auch wenn uns dies Umsatz kosten sollte.

### Was würden wir uns wünschen?

Es war gut für hagebau Frieling, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Unsere Beschäftigten haben gemerkt, dass dieses Thema und die Mitarbeiter\*innen dem Unternehmen nicht egal sind. Und so war unsere Belegschaft sehr aufgeschlossen und hat mit uns engagiert an dem Thema gearbeitet. Sie haben ihre Sorgen in den Befragungen, die bei uns durchgeführt wurden, thematisiert und wir haben gemeinsam Pläne aufgestellt, um den Belastungen durch Respektlosigkeiten zu begegnen und Konfliktpotenziale abzubauen. Die Mitarbeiter\*innen fühlen sich von unserem Unternehmen respektiert, auch in Sachen des Umgangs mit Respekt.

Es wäre aus unserer Sicht wünschenswert, wenn das Thema eines respektvollen Umgangs nicht nur im Handel, sondern in der gesamten Gesellschaft verankert würde. Der Einzelhandel ist ein Ventil für die Menschen, daher tritt hier Respektlosigkeit am ehesten auf, aber Respekt und Respektlosigkeit sind ein gesellschaftliches Thema. Hier gibt es unserer Einschätzung nach auch noch einigen politischen Handlungsbedarf.

### Die Autor\*innen

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

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

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

#RespectWork