

# Gestaltungsempfehlungen für respektvolle Interaktionsarbeit im Einzelhandel

Michael Gümbel, Anne Hildebrandt, Brian Lucius

Arbeit ist nach dem Arbeitsschutzgesetz menschengerecht zu gestalten, Gefährdungen der physischen und psychischen Gesundheit sind weitestmöglich zu vermeiden oder so gering wie möglich zu halten. Dies gilt auch für die Gefährdungen und Belastungen in der Interaktionsarbeit mit Kund\*innen<sup>1</sup>, gerade im Einzelhandel. Insbesondere heißt das, dass herausfordernde Situationen hier möglichst gar nicht erst entstehen sollen oder – falls es doch einmal geschieht – „entschärft“ werden.

Dafür braucht es kompetente, angemessen für die Interaktionsarbeit qualifizierte Beschäftigte. Doch die verhaltenspräventive Maßnahme der Personalentwicklung ist im Arbeitsschutz nur nachrangig sinnvoll. Viel wirkungsvoller sind Maßnahmen der Verhältnisprävention, mit denen die Arbeit und die Arbeitsbedingungen bestenfalls so gestaltet sind, dass schwierige Situationen mit der Kundschaft gar nicht erst entstehen können. In der Interaktionsarbeit mit einer hohen Zahl von zufälligen Kund\*innenkontakten wird dieses Ziel jedoch letztlich kaum zu erreichen sein. Nichtsdestotrotz haben sich im Projekt RespectWork zahlreiche Ansatzpunkte für gute Arbeitsgestaltung gefunden, die hier ausschnittsweise vorgestellt werden.

Wir orientieren uns dabei an den Empfehlungen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie zur Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung und der dort entwickelten Systematik psychischer Belastungsfaktoren, die zugleich Faktoren guter Arbeitsgestaltung sind. Auf Grundlage unserer Erfahrungen im Projekt RespectWork lassen sich die Gestaltungsbereiche für eine menschengerechte und respektvolle Interaktionsarbeit mit der Kundschaft konkretisieren.

**Vollständigkeit:** Eine Arbeitsaufgabe ist vollständig, wenn sie nicht nur kleinteilige Tätigkeiten beinhaltet. Im Einzelhandel geht es darum, dass Beschäftigte nicht nur kassieren oder nur Ware verräumen oder nur bestellen. Mitarbeiter\*innen, die das gesamte Tätigkeitsspektrum aus eigener Praxis kennen, können Kund\*innen wesentlich kompetenter gegenüberstehen und werden so eher von ihnen respektiert.

**Variabilität:** Eine Arbeitsaufgabe ist variabel, wenn sie Abwechslung enthält und einseitige Anforderungen vermieden werden. Das ist für die Interaktionsarbeit im Einzelhandel besonders dort bedeutsam, wo hohe Anforderungen gestellt werden, z.B. durch intensive Arbeit mit den Gefühlen der Kund\*innen. Wer ständig aufgeregte und gestresste Kundschaft beruhigen muss, braucht regelmäßig einen Wechsel hin zu emotional weniger belastenden Tätigkeiten, z.B. in der Verräumung von Ware.

**Handlungsspielraum:** Interaktionsarbeit ist grundsätzlich davon geprägt, dass die Arbeitsbeziehung mit jede\*r einzelnen Kund\*in erst einmal hergestellt werden muss und dass der Ablauf des Verkaufskontaktes immer unvorhersehbar und unplanbar ist. Strikte Vorgaben, wie etwa bestimmte Formeln und Gesprächsskripte sind dabei genauso hinderlich wie mangelnde Entscheidungsmöglichkeiten. Wer für jede kleine Frage eine vorgesetzte Person hinzuziehen muss, erscheint wenig kompetent und vermittelt den Eindruck, auch vom eigenen Arbeitgeber wenig respektvoll behandelt zu werden – das kann die Kund\*innen geradezu einladen, sich auch ihrerseits respektlos zu verhalten.

**Information:** Die Mitarbeitenden müssen über klare Informationen verfügen, was die Ware kostet, was vorrätig ist und ob fehlende Ware nachbestellt werden kann. Sie müssen sich auch gut mit dem Gebrauch der Waren auskennen und die Kundschaft zu den Einsatzmöglichkeiten kompetent beraten können. Fehlen diese Informationen oder können Kund\*innen zeigen, dass sie besser informiert sind, macht das einen inkompetenten Eindruck.

**Qualifikation:** Die Mitarbeiter\*innen im Einzelhandel benötigen Kompetenzen zur Durchführung von Interaktionsarbeit, zum Herstellen einer Arbeitsbeziehung, zur positiven Einflussnahme auf die Gefühle der Kundschaft, zur Gestaltung der eigenen Emotionen im Kontext der Arbeit und nicht zuletzt zur immer wieder neuen Findung eines für beide Seiten erfolgreichen Pfades durch den Dienstleistungsprozess. Gerade diese zentralen Kompetenzen werden aber bis heute noch selten ausreichend vermittelt und anerkannt.

**Emotionale Inanspruchnahme:** Wer täglich mit unfreundlichen und übergriffigen Menschen arbeiten muss, ist erheblich gefordert und besonders gefährdet. Hierauf gilt es ein besonderes Augenmerk zu legen. Im ersten Schritt sollten mögliche Auslöser für respektloses Verhalten identifiziert und möglichst abgebaut werden. Im zweiten Schritt müssen die Kompetenzen der Beschäftigten für den Umgang mit solchen schwierigen Situationen den Anforderungen entsprechend angepasst werden. Und schließlich braucht es Sicherheitsmaßnahmen und klare Abläufe, was getan wird, wenn es doch einmal zu grenzüberschreitendem Verhalten kommt.

**Arbeitsintensität:** Ein häufiger Auslöser für respektloses Verhalten der Kundschaft sind lange Wartezeiten, die nicht nachvollzogen werden können. Wenn zu wenig Personal vor Ort ist, bedeutet das nicht nur eine hohe Arbeitsintensität für die anwesenden Beschäftigten, sondern schafft auch noch zusätzliche Belastungen durch ungeduldige Kund\*innen. Gut gestaltete Interaktionsarbeit im Einzelhandel ist daher von reduzierter Taktung und ausreichender Zeit gekennzeichnet, um hilfesuchenden Kund\*innen Unterstützung geben zu können.

**Störungen/Unterbrechungen:** Anders als in anderen Tätigkeitsfeldern sind Unterbrechungen im Einzelhandel kaum zu vermeiden und gehören zum Aufgabenspektrum. Um sie möglichst wenig belastend für die Beschäftigten zu gestalten, sollten vermeidbare Störungen reduziert werden und unvermeidbare Unterbrechungen so gestaltet werden, dass sie gut kanalisiert werden können und die unterbrochene Tätigkeit leicht wieder aufgenommen werden kann. Dazu gehören z.B. klar gesteuerte Kund\*innenströme, sodass z.B. an einem Infopoint nicht von allen Seiten gleichzeitig Kund\*innen anfragen können.

**Kommunikation/Kooperation:** Für ein respektvolles Verhalten der Kundschaft ist eine gute Zusammenarbeit der Mitarbeitenden in der Filiale förderlich. Wenn Kund\*innen erleben, dass von Abteilung zu Abteilung gut und respektvoll zusammengearbeitet wird, werden sie sich eher daran orientieren, als wenn sie die Beschäftigten als „allein auf weiter Flur“ erleben. Darüber hinaus ist die Möglichkeit, sich gerade über schwierige Situationen zeitnah mit Kolleg\*innen oder Vorgesetzten auszutauschen, eine wesentliche Ressource zur Entlastung und zur gesundheitsförderlichen Verarbeitung.

**Kompetenzen/Zuständigkeiten:** Unklare Zuständigkeiten sind für Kund\*innen nicht nachvollziehbar und oft ärgerlich. Wichtig ist hier, klare Regeln zu vereinbaren, wer was entscheiden kann und wie im Falle einer geänderten Entscheidung der Kundschaft angemessen vermittelt werden kann, wie diese Entscheidung zustande gekommen ist.

**Soziale Beziehungen:** Gute soziale Beziehungen zu Kolleg\*innen und Vorgesetzten sind eine zentrale Grundlage für eine respektvolle Verkaufskultur. Dazu gehören gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung, die sich auch darin ausdrücken, dass die Mitarbeiter\*innen bei wesentlichen Fragen mitgestalten können und ihre Kompetenz geachtet wird. Respektloses Verhalten darf nicht nur bei Kund\*innen nicht akzeptiert werden – es verbietet sich erst recht von Kolleg\*innen und Vorgesetzten.

Auslöser für respektloses Verhalten der Kundschaft können noch in vielen weiteren Gestaltungsbereichen liegen. Dabei kommt den Produkt- und Dienstleistungsversprechen des Unternehmens eine besondere Bedeutung zu. Wenn Ware beworben wird, die nicht vorrätig ist oder deren Qualität für den Preis nicht angemessen ist, oder wenn Dienstleistungen versprochen werden, die nicht eingehalten werden können, ärgert das die Kundschaft und kann bei ihr das Gefühl auslösen, vom Unternehmen nicht angemessen behandelt zu werden. Diese Unzufriedenheit wird sich häufig an den Personen entladen, die für die Kundschaft das Unternehmen vertreten – an den Mitarbeitenden.

Interaktionsarbeit im Einzelhandel macht häufig Spaß und kann als erfüllend erlebt werden. Damit das auf Dauer so bleiben kann, empfiehlt es sich, alle Gegebenheiten des Unternehmens darauf auszurichten, dass Ärger und Unzufriedenheit bei der Kundschaft vermieden werden und dass die damit verbundenen psychischen Fehlbelastungen der Mitarbeiter\*innen möglichst reduziert werden. Gelungene und erfreuliche Interaktion im Laden vor Ort wird damit auch in Zukunft ihren festen Platz im Alltag behalten.

<sup>1</sup> Wehrmann, J. (2023). Interaktionsarbeit – Berücksichtigung spezifischer Belastungen in der Gefährdungsbeurteilung. ASU – Zeitschrift für medizinische Prävention, Heft 3, S. 149-154.



Michael Gümbel, Änne Hildebrandt, Brian Lucius

#### Die Autor\*innen

Michael Gümbel ist Geschäftsführer, Änne Hildebrandt und Brian Lucius sind wissenschaftliche Mitarbeiter\*innen von Arbeit & Gesundheit e.V. in Hamburg.

VEREIN  
**Arbeit & Gesundheit**



**#RespectWork**