

Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention

12,50 Euro | ISSN 2190-0485

Nr. 1 | 2023

# præview

Respekt auf allen Ebenen –  
Ergebnisse und Erfahrungen  
des Projektes RespectWork

# Respekt auf allen Ebenen

## Ergebnisse und Erfahrungen des Projekts RespectWork

Impressum 02

Inhaltsverzeichnis 02

**Respekt auf allen Ebenen – Das Projekt RespectWork** 04  
*Jörg Schlüpmann*

### æ FORSCHUNGSERGEBNISSE

**Respekt ist die Grundlage von Verkaufsarbeit** 06  
Ergebnisse der wissenschaftlichen Untersuchung, Teil 1  
*Klaus Kock, Edelgard Kutzner, Ninja Ulland*

**Wie Respekt gefördert werden kann** 08  
Ergebnisse der wissenschaftlichen Untersuchung, Teil 2  
*Klaus Kock, Edelgard Kutzner, Ninja Ulland*

### æ RESPEKTWOCHEN

**Sensibilisierung der Kundschaft –  
Das Konzept der „Respektwochen“** 10  
*Kurt-Georg Ciesinger*

**PRINTCAST:** 12  
**Respekt schaffen – aber wie?**  
Erfahrungen aus der Respektwoche bei Edeka Grubendorfer in Herdecke  
*Elif Yüzer, Sarah Rethemeier*

**„Respekt fängt schon auf dem Parkplatz an“** 14  
Bedingungsfaktoren für die Ausbildung von Respektempfinden  
aus Sicht von Kund\*innen  
*Kurt-Georg Ciesinger*

**Respekt ist keine Einbahnstraße** 16  
Ergebnisse der Mitarbeiter\*innenbefragungen zur Wahrnehmung  
von Interaktionen mit Kund\*innen  
*Kurt-Georg Ciesinger*

præview

## IMPRESSUM

præview – Zeitschrift für innovative  
Arbeitsgestaltung und Prävention  
14. Jahrgang 2023 – ISSN 2190-0485  
Erscheinungsort Essen

Verlag: GMF/Gathmann Michaelis und Freunde  
Kommunikationsdesign  
v.i.S.d.P.: Andre Michaelis  
Lektorat: Sabine Schollas  
Druck: print24.de  
Layout: Q3 design GbR, Dortmund

Bezugsadresse / Kontakt:  
Zeitschrift præview c/o GMF  
Julienstraße 28, 45130 Essen  
<https://gmf-design.de>  
[sk@gmf-design.de](mailto:sk@gmf-design.de)

**Bildnachweis Porträts:** DAA Westfalen (S. 5, Schlüpmann); PicturePeople (S. 7, S. 9, Ulland; S. 13, Rethemeier; S. 13, S. 23, S. 25, S. 27, Yüzer); Dagmar Siebecke (S. 11, S.15, S.17, S. 23, S. 25, S. 35, Ciesinger); hagebau Frieling (S. 9, Schlüter); Kristin Stockbrink (S. 19, Gehrmann); Nina Höfken (S. 29, Gümbel); Handelsverband NRW Westfalen-Münsterland (S. 33, Schäfer); Robert Jentschura (S. 34, Eksen).

Diese Ausgabe der Zeitschrift præview basiert auf den Ergebnissen des Projekts RespectWork – Entwicklung gegenseitigen Respekts in der Kundeninteraktion zur Verbesserung von Arbeits- und Dienstleistungsqualität (FKZ: 02L18A020-24). Das Projekt wurde im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt der Beiträge liegt bei den Autor\*innen.



æ EINZELHANDELSPRAXIS

**„Wo man die Grenze ziehen will, ist schwer in ein Regelwerk zu fassen“** 18

Rahmenbedingungen für Respekt  
*Johannes Schlüter, Rita Gehrman*

PRINTCAST: 20

**„Mensch, tolle Idee“**

Ein kleines Resümee des Projekts aus Sicht des Einzelhandels  
*Karin Eksen, Thomas Schäfer, Kurt-Georg Ciesinger*

æ BILDUNGSANGEBOTE

**Respekt für Anfänger – Die App ResKOMP** 22

*Kurt-Georg Ciesinger, Elif Yüzer, Muhammed Ali Aksu*

**Expert\*innen für gelingende Interaktionsarbeit auf dem Shopfloor** 24

Anforderungs- und Rollenprofil von Respektbeauftragten  
*Elif Yüzer, Kurt-Georg Ciesinger*

**Lernen, Respekt zu geben und zu fordern –** 26

**Das Online-Tool „Respektvolles Verhalten im Einzelhandel“**  
*Elif Yüzer, Kurt-Georg Ciesinger*

æ BERATUNGSANGEBOTE

**Mit Gefährdungsbeurteilungen für respektvolle Kund\*innenbeziehungen** 28

*Michael Gümbel, Anne Hildebrandt, Brian Lucius*

**Gestaltungsempfehlungen für respektvolle Interaktionsarbeit im Einzelhandel** 30

*Michael Gümbel, Anne Hildebrandt, Brian Lucius*

æ RESÜMEE

**Respekt in herausfordernden Zeiten** 32

*Thomas Schäfer*

**RespectWork – ein Projekt endet, das Thema nicht** 34

*Karin Eksen*

**Bot versus Mensch – Wer ist besser?** 35

Ergebnisse einer Befragung zum Vertrauen in Maschinen bei der Interaktionsarbeit  
*Kurt-Georg Ciesinger, Finja Siebecke*

# Respekt auf allen Ebenen – Das Projekt RespectWork

Jörg Schlüpmann

# Respekt Das Pro

Das Konzept von RespectWork geht zurück auf das Jahr 2018, als die heutigen Projektbeteiligten eine Ideenskizze formulierten, die auf Pressemeldungen über verstärkte Respektlosigkeiten gegenüber Beschäftigten in Dienstleistungsberufen basierte: Polizist\*innen, Busfahrer\*innen und eben auch das Personal im Einzelhandel. In die Presse schafften es damals zahlreiche Fälle von Beleidigungen und Tätlichkeiten, aber Gespräche mit „Betroffenen“ zeigten sehr schnell, dass dies nur die Spitze eines Eisbergs mangelnden Respekts war: Beschäftigte, deren Beruf die „Arbeit an und mit Menschen“<sup>1</sup> ist, werden von den Kund\*innen nicht mit genügend Höflichkeit und Wertschätzung behandelt, sondern oftmals depersonalisiert und als reine Funktionsträger behandelt – und eben nicht als Menschen mit Rechten, Gefühlen und Bedürfnissen, nicht als Interaktionspartner\*innen auf Augenhöhe.

Das Projekt erhielt die Förderung Anfang 2020, mitten in der ersten Coronawelle. Damals schien sich das Bild zu drehen und die Gesellschaft erinnerte sich an den Wert von sogenannten „systemrelevanten“ Berufen. Die Menschen klatschten während des Lockdowns auf den Balkonen für die Dienstleistenden der Gesellschaft – und hierzu zählten auch und ganz explizit die Beschäftigten im Einzelhandel, die mit ihrem Engagement und unter einem erhöhten Risiko für die eigene Gesundheit die Versorgung der Bevölkerung gewährleisteten. Nun war man wer als Kassierer\*in und Verkäufer\*in und bekam, zumindest kurzfristig, den Dank der Gesellschaft für die engagierte Arbeit.

Unser Projekt RespectWork traf damit den Mittelpunkt der Diskussion in dieser ersten Coronawelle: Was sind uns als Gesellschaft eigentlich die Menschen wert, die mit ihrer Arbeit einen Beitrag dazu leisten, dass „das System“ läuft und die Versorgung mit Gütern und Dienstleis-

tungen gewährleistet wird? Behandeln wir sie entsprechend und bezahlen wir sie adäquat? Mitte 2020 war diese Frage durchaus Gegenstand von Leitartikeln, Fernsehberichten und Talkshows.

Heute, ziemlich genau drei Jahre später, ist dieser Hype verflogen. In der Silvesternacht 2022/2023 wurden Sanitäter\*innen im Einsatz mit Feuerwerkskörpern beschossen und an der Ausübung ihrer elementaren Arbeit für die Gesellschaft gehindert. Dies war aber nur der traurige Höhepunkt eines Jahres der Respektlosigkeit und Aggression gegenüber systemrelevanten Dienstleistenden: nicht nur gegenüber Rettungskräften, die von Schaulustigen an Unfallstellen bedrängt wurden, sondern auch gegenüber beispielsweise Kellner\*innen, Gesundheitsfachkräften oder Zugbegleiter\*innen, die die Maskenpflicht in der abebbenden Pandemie durchsetzen mussten. Oder eben wiederum den Beschäftigten im Einzelhandel, die in Zeiten

weltweit gestörter Lieferketten dafür beschimpft wurden, dass nicht alle Sorten von Speiseölen in den Regalen standen, oder die Hamsterkäufe verhindern mussten und dafür beleidigt oder angegriffen wurden.

Von dem 2020er Bewusstsein für den Respekt, den wir als Gesellschaft den Beschäftigten in Dienstleistungsbranchen schulden, ist kaum etwas übrig geblieben. Pessimistische Menschen mögen sogar konstatieren, dass sich die „systemrelevanten“ Dienstleistenden zu Blitzableitern für die Wut einzelner Gruppen auf „das System“ entwickelt haben. Der Bedarf für die Förderung des Respekts im Umgang mit Dienstleistungsarbeit ist so hoch wie noch nie.

Das Projekt RespectWork hat drei Jahre an der Frage gearbeitet, wie die Bedingungen der Interaktionsarbeit im Einzelhandel so gestaltet werden können, dass Respekt gefördert und Respektlosigkeit verhindert wird. In dieser Ausgabe der präview stellen wir die praktischen Ergebnisse und Erfahrungen vor.

Das Team der Technischen Universität Dortmund beschreibt in seiner wissenschaftlichen Analyse die ganz praktischen Bedingungen in Geschäften, unter denen Respekt oder Respektlosigkeit entstehen können. Oft haben die Einzelhandelsunternehmen hier großen Einfluss darauf, wie am Ende der Kette ihre Beschäftigten an der Kasse und auf der Fläche von den Kund\*innen behandelt werden. Viele Respektlosigkeiten wären bei besserer Organisation und klareren Verkaufsversprechen vermeidbar.

Dies führt zur Frage, wie das Thema Respekt auch in die Arbeitsgestaltung und -bewertung integriert werden kann. Bislang ist dies im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer



# t auf allen Ebe iekt RespectW

Belastung noch kaum behandelt. Die Kolleg\*innen von Arbeit & Gesundheit unterbreiten Vorschläge dafür, wie Respekt eine gleichberechtigte Kategorie in der Bewertung von Arbeit werden kann. Daraus lassen sich wiederum Gestaltungsvorschläge für „gute“, respektvolle Arbeit ableiten.

Ganz praktisch kann Respekt gefördert werden, wenn man Kund\*innen auf das Thema aufmerksam macht. Denn nicht jedes Verhalten, das Beschäftigte als respektlos wahrnehmen, ist intendiert. Manchmal reicht es, der Kundschaft einen kleinen Anstoß zu geben, um sie daran zu erinnern, dass die Mitarbeitenden im Geschäft in erster Linie Menschen sind und in zweiter Linie Dienstleistende.

Dies haben der Handelsverband Nordrhein-Westfalen Westfalen-Münsterland und die Deutsche Angestellten-Akademie NRW mit ihrem Konzept der „Respektwochen“ erfolgreich gezeigt. Hier wird das Thema Respekt eine Zeit lang in Geschäften offensiv beworben und damit Gelegenheiten zum Austausch mit den Kund\*innen geschaffen. Die erste Respektbeauftragte Deutschlands, Frau Sarah Rethemeier von Edeka Grubendorfer in Herdecke, berichtet hier von ihrer Aufgabe und ihren Erfahrungen.

Trotz all dieser guten Ansätzen kann es zu problematischen Situationen in der Verkaufssituation kommen. Hierauf bereiten wir die Mitarbeitenden im Rahmen der Onlineschulung „Respektvolles Verhalten im Einzelhandel“ vor. Teilnehmende lernen Grundlagen respektvoller Kommunikation ebenso wie den Umgang mit schwierigen Kund\*innen.

Unsere Kolleg\*innen vom Praxispartner hagebau Frieling ziehen ein durchaus sehr positives Resümee des Projekts. Die Zusammenarbeit zwischen Expert\*innen aus Wissenschaft, Beratung, Weiterbildung und dem Einzelhandel hat zu einem sehr differenzierten Bild des Respekts in der Interaktionsarbeit mit zahlreichen neuen Handlungsoptionen geführt – auch wenn nicht immer alles so schnell voranging, wie sich die Praxis das gewünscht hätte.

Trotz allem Pessimismus, der eingangs in diesem Artikel verbreitet wurde, zeigen Auswertungen von Kund\*innen- und Mitarbeiter\*innenbefragungen, die im Verlauf des Projekts in verschiedenen Geschäften durchgeführt wurden, dass Respektlosigkeiten nicht die Regel der Interaktion im Einzelhandel sind. Positive Erlebnisse mit der Kundschaft überwiegen die negativen Begegnungen – aber jede Respektlosigkeit ist eine zu viel.

Dies ist auch das Plädoyer des Handelsverbands NRW Westfalen-Münsterland, dessen Geschäftsführer\*innen mit sehr persönlichen Statements für eine Besinnung auf Respekt als Basis des zwischenmenschlichen Umgangs werben.

Mit der vorliegenden Ausgabe der Zeitschrift präview sind drei Jahre Projektarbeit leser\*innenfreundlich zusammengefasst. Die Website <https://respectwork.de> gibt weiterführende Informationen und stellt viele Tools, Handlungsempfehlungen und Checklisten bereit, um den Respekt im Einzelhandel ganz konkret zu fördern.

<sup>1</sup> „Arbeit an und mit Menschen“ ist der Titel des Förderschwerpunkts des BMBF, in dem das Projekt RespectWork gefördert wurde.



Jörg Schlüpmann

### Der Autor

Jörg Schlüpmann ist Regionalleiter NRW der Deutschen Angestellten-Akademie GmbH, der Konsortialführerin des Projekts RespectWork.



Bildung schafft Zukunft.



## 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.<sup>1</sup>

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.

<sup>1</sup> 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.



# 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.



# Sensibilisierung der Kundschaft – Das Konzept der „Respektwochen“

Kurt-Georg Ciesinger

Die Tätigkeiten im Einzelhandel, seien es Verkauf, Beratung oder Kasse, sind Dienstleistungen, die in weiten Teilen direkt an und mit der Kundschaft erbracht werden. Die Kund\*innen sind dabei nicht nur die Empfänger\*innen der Leistung, sondern in den Dienstleistungsprozess selbst intensiv einbezogen.

Nach dem Konzept der integrierten Interaktionsarbeit nach Böhle, Wehrich<sup>1</sup> und anderen kann die Interaktionsarbeit nur gelingen, wenn die Kundschaft „mitspielt“: Erst die Kooperation zwischen den Kund\*innen und den Mitarbeiter\*innen im Einzelhandel lässt eine erfolgreiche Dienstleistung zu. Ein Verkaufsgespräch z. B. ist ein Kommunikationsprozess, bei dem Kund\*in und Verkäufer\*in gemeinsam ein Problem lösen (z. B. „Was ist der richtige Dübel für den konkreten Zweck?“).

Die Kundschaft ist aber auch ein großer emotionaler Faktor, denn Interaktionsarbeiter\*innen müssen mit den eigenen Emotionen wie auch mit den Emotionen der Kundschaft umgehen, nach Böhle und Wehrich „Emotions- und Gefühlsarbeit“ genannt. Der Respekt, den die Kund\*innen dabei den Beschäftigten entgegenbringen, ist hier eine Ressource, Respektlosigkeiten können starke Belastungen sein.

Die Förderung von Respekt in der Interaktionsarbeit ist damit grundsätzlich nur schwer möglich, wenn die Kundschaft außerhalb der Betrachtung gelassen wird. Andererseits ist die Kundschaft die wirtschaftliche Grundlage eines Geschäftes und Kund\*innenabwanderungen bedeuten Umsatzverluste. Die Interaktion zwischen Kundschaft und Beschäftigten ist damit nicht symmetrisch, sondern die Kund\*innen empfangen die Interaktion als Dienstleistung, für die sie bezahlen. Dennoch haben die Beschäftigten einen Anspruch auf Respekt von allen Kund\*innen in allen Situationen.

Wie aber kann dies der Kundschaft vermittelt werden, ohne diese zu verärgern? Denn die weit überwiegende Zahl der Kund\*innen ist respektvoll (siehe den Beitrag von Ciesinger zu den Ergebnissen der Mitarbeiter\*innenbefragungen in diesem Heft).

## Die Idee der Respektwochen

Vor dem Hintergrund dieses Dilemmas wurde das Konzept der Respektwochen entwickelt. Sie dienen dazu, die Kundschaft freundlich und nicht vorwurfsvoll mit dem Thema Respekt vertraut zu machen und kleine Impulse zu setzen. Kund\*innen und Beschäftigte in den Geschäften sollen so in Austausch treten und aufmerksamer hinsichtlich des Respekts im täglichen Umgang werden. Die Ziele der Respektwochen bestehen also darin,

- æ das Thema Respekt in den Geschäften in den Fokus zu rücken,
- æ die Kund\*innen für das Thema zu sensibilisieren, insbesondere dafür, dass Respektlosigkeit manchmal aus Unachtsamkeit entsteht,
- æ respektfördernde Bedingungen aus Sicht der Kund\*innen und der Mitarbeiter\*innen im Geschäft zu identifizieren und
- æ im Rahmen einer Auswertung auf Ebene des einzelnen Geschäfts Handlungsoptionen zu generieren.

## Ablauf der Respektwochen

Der Ablauf prototypischer Respektwochen in einem Geschäft sieht dabei folgendermaßen aus:

## Phase 1: Vorbereitung

In der ersten Woche erfolgt die Information der Beschäftigten sowie die Erhebung der Basisdaten. Hierzu wird eine Klickzählung respektvoller und respektloser Interaktionen sowie eine tägliche Mikrobefragung durch die RespectWork-Mitarbeiter\*innen-App durchgeführt (<https://app.respectwork.de/mitarbeiterinnenbefragung>). Im Rahmen dieser Befragung werden die Beschäftigten gebeten, ihr eigenes Verhalten und das Verhalten der Kundschaft anhand von Begriffspaaren (z. B. mürrisch vs. gut gelaunt, gestresst vs. entspannt) einzuschätzen.

## Phase 2: Durchführung der Respektwochen

Zu Beginn der nun für die Kundschaft sichtbaren zweiten Phase wird das Thema Respekt in den Geschäften durch Poster, Roll-ups, Waren-trenner, Buttons, T-Shirts, Give-aways etc. adressiert. Im Idealfall ergibt sich dadurch die erste Kommunikation zwischen Kund\*innen und Beschäftigten zum Thema Respekt. Parallel dazu wird ein Erfassungsterminal für die Kund\*innenbefragung aufgestellt. Hier wird eine Zufriedenheitsbefragung hinsichtlich organisatorischer (Parkplatzsituation, Hygienemaßnahmen, Sortiment usw.) und personeller Faktoren (Freundlichkeit, Beratungsqualität usw.) durchgeführt. Die Befragung ist unter <https://app.respectwork.de/kundinnenbefragung> verfügbar.

## Phase 3: Auswertung und Ableitung von Handlungsplänen

Nach der Respektwoche mit Kund\*innenbezug erfolgt die Auswertung für die Geschäfte. Hier

*Impressionen der Respektwoche bei Edeka Grubendorfer in Herdecke*





Kurt-Georg Ciesinger

#### Der Autor

Kurt-Georg Ciesinger ist Projektleiter RespectWork und Abteilungsleiter Forschung und Entwicklung der Deutschen Angestellten-Akademie NRW.

wird die Kund\*innenbefragung dahingehend ausgewertet, in welchen Bereichen die Kundschaft ggfs. Optimierungsmöglichkeiten sieht und ob sie sich generell im Geschäft respektiert fühlt. Die Auswertung der Mitarbeiter\*innenbefragung liefert Hinweise dafür, welchen Belastungen durch Respektlosigkeit die Beschäftigten ausgesetzt sind. Am Ende der Aktion wird ein Fragebogen zu den internen Bedingungen des Respekts in den Geschäften ausgefüllt und ein Workshop zur Vereinbarung von Zielen und Aktivitäten durchgeführt.

#### Ergebnisse

Im Rahmen des Projekts wurden eine Reihe von Respektwochen und -tagen in unterschiedlicher Intensität durchgeführt. Alle beteiligten Geschäfte berichten von positiven Begegnungen mit den Kund\*innen. Die ursprünglich befürchteten Irritationen der Kundschaft sind ausgeblieben. Im Beitrag von Yüzer und Rethemeier in diesem Heft wird über eine besonders gelungene Respektwoche bei Edeka Grubendorfer in Herdecke berichtet.

Die Kund\*innenbefragung lieferte interessante Anregungen für die teilnehmenden Geschäfte, insbesondere hinsichtlich der Frage, in welchen Bereichen noch Optimierungsmöglichkeiten bestehen, um sich den Respekt der Kundschaft „zu erarbeiten“. Eine Gesamtschau der Ergebnisse der Kund\*innenbefragung liefert der Beitrag von Ciesinger in diesem Heft. Dabei zeigte sich, dass die personellen Faktoren Beratungsqualität, Freundlichkeit und der Kassiervorgang die ausschlaggebenden Aspekte dafür sind, ob sich die Kundschaft respektiert fühlt.

Die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zeigen über alle Respektwochen hinweg, dass sich die meisten Mitarbeiter\*innen in den meisten Situationen von der Kundschaft respektiert fühlen. Dennoch gibt es nach unseren Befragungen 1,4 Respektlosigkeiten pro Mitarbeiter\*in und Schicht. Hochgerechnet auf die Arbeitswoche wären das ca. sieben bis acht respektlose Begegnungen mit den Kund\*innen, was einen erheblichen Belastungsfaktor darstellt. Der Beitrag von Ciesinger in diesem Heft stellt Methodik und Ergebnisse der Mitarbeiter\*innenbefragung detaillierter vor.

Das Interesse der Geschäfte wie auch der Kund\*innen an den Respektwochen hat der Handelsverband NRW Westfalen-Münsterland zum Anlass genommen, die entsprechenden Materialien als „Do-it-yourself-Kit“ zur Verfügung zu stellen: Zahllose Druckvorlagen für Poster, Buttons, T-Shirts und sonstige Printprodukte sowie die beiden Apps (Kund\*innen- und Beschäftigtenbefragung) können über den Handelsverband angefordert werden. Geschäfte, die in eigener Regie eine solche Respektwoche durchführen möchten, können das Kit eins zu eins nutzen oder individuell adaptieren. Die Idee für die Zukunft ist, um den Tag des Respekts am 18. September herum durch Respektwochen im Einzelhandel weiter auf das Thema hinzuweisen (vgl. hierzu auch den Printcast von Eksen und Schäfer in diesem Heft).

<sup>1</sup> Böhle, F. & Weinrich, M. (2020). Das Konzept der Interaktionsarbeit. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 74, S. 2922.



## PRINTCAST

Dieser Artikel korrespondiert mit einem ausführlicheren Podcast auf der Website der præview (<https://www.zeitschrift-præview.de/podcasts>). Scannen Sie den QR-Code und werden Sie von Lesenden zu Hörenden.

# Respekt schaffen – aber wie?

## Erfahrungen aus der Respektwoche bei Edeka Grubendorfer in Herdecke

*Elif Yüzer, Sarah Rethemeier*

**Yüzer:** Hallo liebe Sarah, herzlich willkommen zu unserem Podcast.

**Rethemeier:** Hallo Elif!

**Yüzer:** Wir haben im Rahmen unseres Projekts RespectWork bereits in vielen Geschäften eine Respektwoche durchgeführt, unter anderem auch bei euch. Neu in eurem Fall war, dass wir im Laufe der Respektwoche eine Respektbeauftragte, also dich, im Einsatz hatten. Wie können sich unsere Zuhörer\*innen eine Respektwoche vorstellen?

**Rethemeier:** Die Respektwoche ist, wie der Name bereits sagt, eine Woche, die wirklich 100% im Zeichen des Respekts steht. Das heißt, wir haben durch Werbemittel in unserem Markt darauf aufmerksam gemacht. Wir hatten Plakate aufgehängt, Bodenaufkleber angebracht, aber auch Trikots für die Respektwoche getragen, die unseren Leitspruch „Wir handeln mit Respekt!“ trugen. Und neben diesen Werbemitteln haben wir Aktionen durchgeführt, die das Thema Respekt noch einmal bei Kund\*innen und Mitarbeiter\*innen ins Bewusstsein rufen. Wir haben dazu Interviews, eine Kund\*innenbefragung und auch eine Mitarbeiter\*innenbefragung per App durchgeführt. Ich war zudem als stille Beobachterin im Markt unterwegs, habe geguckt: Gibt es kritische Punkte, die bei den Kund\*innen oder Mitarbeiter\*innen zu schlechter Laune führen können.

**Yüzer:** Und welche Ergebnisse haben euch die einzelnen Methoden geliefert?

**Rethemeier:** Also die Ergebnisse waren insgesamt sehr erfreulich. Als stille Beobachterin habe ich zum Beispiel zwar ein paar Lücken gefunden, die aber eher auf die Warenverfügbarkeit zurückzuführen sind. Oder zum Beispiel Situationen, wo die Kassenschlange zu lang war. Da wurde dann aber auch schnell von den Kol-

leg\*innen gehandelt. Auch die Ergebnisse der Umfrage und der Interviews waren sehr erfreulich. Das heißt, ich habe überaus positives Feedback bekommen. Es gab zwar hier und da mal negative Situationen in unserem Markt, aber die waren wirklich eher die Ausnahme. Und von den Kund\*innen kam wirklich viel positives Feedback. Auch die Mitarbeitenden haben sich sehr wohl gefühlt.

**Yüzer:** Also höre ich da heraus, dass die vorher abgestimmten Methoden letztendlich auch die richtigen waren, die dann zu den entsprechenden Ergebnissen geführt und euch als Geschäft weitergebracht haben?

**Rethemeier:** Ja, genau, die Methoden sind meiner Meinung nach für die Respektwoche, aber auch für unsere Ansprüche wirklich passend gewesen, um zu schauen: Wie fühlen sich die verschiedenen Gruppen bei uns im Markt? Und die Ergebnisse sind meiner Meinung nach wirklich aufschlussreich für uns.

**Yüzer:** Und im Großen und Ganzen: Wie lief die Respektwoche? Was lief ganz gut oder gab es auch Schwierigkeiten?

**Rethemeier:** Nach meinem Empfinden lief eigentlich wirklich alles gut in der Respektwoche. Das heißt, die Kund\*innen waren dem Thema gegenüber sehr offen. Die Mitarbeitenden haben gut mitgemacht. Und klar gab es hier und da mal Kund\*innen, die gesagt haben, ich habe jetzt keine Lust auf ein Interview. Aber wenn ich bei Edeka meinen Wocheneinkauf machen will, dann erwarte ich auch nicht, dass ich ein Interview führen muss. Dafür haben wir natürlich Verständnis gehabt. Und positiv zu erwähnen ist vielleicht noch, dass wir nicht nur unseren Markt, sondern auch den Fleischhof Rasting und die Bäckerei Büsch involvieren konnten, weil eben auch die beiden das Thema für wichtig hielten.

**Yüzer:** Prima. Was bedeutet es denn jetzt auf den Punkt gebracht, eine Respektbeauftragte im Geschäft zu sein?

**Rethemeier:** Also als Respektbeauftragte im Geschäft bin ich Ansprechpartnerin für Kund\*innen und Mitarbeitende in Situationen, wo sie sich unwohl fühlen, wo es vielleicht zu Problemen kommt. Oder auch, um Situationen zu deeskalieren. Ansonsten eben gemeinsam mit den verschiedenen Parteien nach Lösungen zu schauen. Was ist das Problem? Wie kann man handeln? Was stellen sich die einzelnen Parteien vor?

**Yüzer:** Und haben sich denn jetzt auch Situationen ergeben, nach deiner offiziellen Rolle als Respektbeauftragte, wo du dann dein Wissen eingesetzt und Situationen deeskaliert hast?

**Rethemeier:** Mit Kund\*innen gab's bisher noch keine Probleme. Zwischen den Mitarbeitenden gab es jetzt schon zwei, drei Situationen, die jetzt auch nicht gravierend waren, aber die konnten wir gemeinsam lösen. Das heißt, das Problem wurde angesprochen und geschaut, wie kann man das verbessern? Und da bin ich mit den Ergebnissen auch zufrieden.

**Yüzer:** Im Zusammenhang mit der Respektwoche fand auch eine Schulung statt. Magst du auch darüber etwas berichten?

**Rethemeier:** Inhalte der Schulung waren Themen wie zum Beispiel die Relevanz des eigenen Selbstwertgefühls, Kommunikationstechniken, der Umgang mit verschiedenen Kund\*innengruppen. Aber auch: Wie gehe ich deeskaliierend vor und wie höre ich aktiv zu? Und ja, durch die Schulung fühle ich mich auf jeden Fall jetzt schon besser vorbereitet auf meine Rolle als Respektbeauftragte, weil einfach verschiedene



Grubendorfer



Bildung schafft Zukunft.

#RespectWork



Elif Yüzer, Sarah Rethemeier



Werkzeuge an die Hand gegeben wurden, die ich dann in meiner Rolle anwenden kann, um gute Lösungen mit den Gruppen zu finden.

Yüzer: Würdest du aus deinen bisherigen Erfahrungen auch anderen Geschäften empfehlen, eine Respektbeauftragte auszubilden?

Rethemeier: Also ich kann es nur empfehlen, da mit der Respektbeauftragten natürlich eine Ansprechpartnerin für alle da ist. Das heißt, man weiß als Mitarbeiter\*in, aber auch als Kund\*in: Wenn ich hier ein Problem habe, kann ich da hin, da wird mir geholfen. Und die Respektbeauftragte ist natürlich auch gut ausgebildet, das heißt, sie weiß mit den Situationen umzugehen. Ich kann es empfehlen.

Yüzer: Das ist schön. Und auch nach der Schulung sind wir als Projekt jederzeit erreichbar, die Respektbeauftragten können jederzeit auf uns zukommen. Außerdem können wir nach den Respektwochen gemeinsam nochmal gucken und entscheiden, was vielleicht noch ergänzt oder verbessert werden kann.

Damit wäre ich jetzt mit meinen Fragen durch. Möchtest du noch etwas ergänzen?

Rethemeier: Ja, als Ausblick kann ich noch ergänzen, dass wir für die Zukunft Schulungen planen, wo wir unseren Mitarbeitenden eben auch Werkzeuge an die Hand geben, damit sie Situationen direkt, während sie geschehen, deeskalieren können. Sollte vielleicht mal ein\*e Kund\*in sich nicht richtig verhalten, sollen Mitarbeitende wissen, wie sie damit umgehen können, und direkt in der Situation handeln und nicht erst im Nachhinein ein Gespräch mit der Respektbeauftragten suchen. Ja, und wir wollen die Respektwoche als weitere Aktion bei uns durchführen. Das heißt, jährlich soll ein anderes Thema in den Vordergrund gerückt werden. Sei es zum Beispiel Tierschutz, Gleichstellung und

Toleranz oder Themen wie Nachhaltigkeit. Das ist so unser Plan für die Zukunft.

Yüzer: Das sind doch tolle Themen. Dann hoffen wir, dass wir euch auch mit diesen Themen unterstützen können. Ich freue mich auf die weitere Zusammenarbeit. Danke für die ganzen Informationen und auch die Einblicke. Danke, dass du da warst.

Rethemeier: Bis zum nächsten Mal.

### Die Autorinnen

Elif Yüzer ist Projektmitarbeiterin in der Abteilung Forschung und Entwicklung der Deutschen Angestellten-Akademie NRW und im Projekt RespectWork verantwortlich für die Entwicklung der Bildungsangebote.

Sarah Rethemeier ist Assistentin der Geschäftsführung sowie Respektbeauftragte bei EDEKA Grubendorfer in Herdecke und unter anderem verantwortlich für ein respektvolles Miteinander zwischen Kund\*innen und Mitarbeiter\*innen.

Respekt  
wocher

# „Respekt fängt schon auf dem Parkplatz an“

Bedingungsfaktoren für die Ausbildung von Respektempfinden aus Sicht von Kund\*innen

Kurt-Georg Ciesinger

„Respekt fängt schon auf dem Parkplatz an“, sagte Stefan Grubendorfer, Inhaber eines Lebensmittelgeschäfts und Vorsitzender des Handelsverbands NRW Westfalen-Münsterland, einmal in einem Interview mit RespectWork. Seine Argumentation war, dass sich durch schlechtes Management (fehlende Parkplätze, mangelnde Hygiene, schlechte Warenverfügbarkeit usw.) bei der Kundschaft eine Unzufriedenheit aufbaut, die sich dann in Respektlosigkeiten an der Kasse äußern kann.

# RE

Dieser interessanten These sind wir durch eine kleine Befragung in verschiedenen Unternehmen nachgegangen. Dabei haben wir die Kundschaft nach ihrer Zufriedenheit mit den oben angesprochenen Kriterien gefragt: Parkplatzsituation, Sauberkeit, Coronaschutz, Produktpräsentation, Warenverfügbarkeit, Freundlichkeit, Kassiervorgang, Beratungsqualität. Abschließend wurden die Kund\*innen gefragt, ob sie sich beim Einkauf respektiert gefühlt haben.

Die Erhebung wurde 2022 im Rahmen der Respektwochen in vier Unternehmen durchgeführt. Hierzu wurden Kund\*innen hinter der Kasse, also nach Abschluss des Einkaufs, von einem\*r Interviewer\*in angesprochen. Die Bewertung wurde durch die Befragten selbst auf einem iPad abgegeben, hierzu wurde eine fünfstufige Smileyskala verwendet. Das Befragungsinstrument ist einsehbar unter <https://app.respectwork.de>. Insgesamt wurden 223 Kund\*innenbewertungen erhoben.

### Kund\*innenzufriedenheit

Die Kund\*innenzufriedenheit ist insgesamt sehr hoch und liegt über alle Kriterien bei 4,61 von maximal 5 Punkten (s. Abb. 1).

Die höchste Zufriedenheit berichten die Kund\*innen dabei mit dem Kassiervorgang (4,73 Punkte) und mit der Beratungsqualität (4,72 Punkte). Auch die Freundlichkeit des Personals, als dritte Bewertungskategorie für die Mitarbeitenden, wird mit 4,58 Punkten sehr hoch bewertet. Praktische Rahmenbedingungen des Einkaufs wie Parkplatzsituation (4,65 Punkte) und Coronaschutz (4,68 Punkte) werden in dieser Befragung bei den vier Unternehmen ebenfalls überdurchschnittlich hoch bewertet. Die Sauberkeit (4,50 Punkte), Produktpräsentation (4,48 Punkte) und die Warenverfügbarkeit (4,56 Punkte) erhalten die niedrigsten (aber immer noch sehr gute) Bewertungen.

Dies sind selbstverständlich Zahlen, die nicht für sich interpretiert werden sollten, da sie in unterschiedlichen Geschäften, zu unterschiedlichen Zeiten und damit unter sehr verschiedenen Rahmenbedingungen erhoben wurden. Aber auch bei der Auswertung auf Ebene der einzelnen Geschäfte zeigt sich eine sehr hohe Gesamtbewertung und eine überdurchschnittliche Zufriedenheit der Kundschaft mit dem Personal (Kassiervorgang, Beratungsqualität, Freundlichkeit).

■ Mittelwert über 223 befragte Kund\*innen aus vier Unternehmen

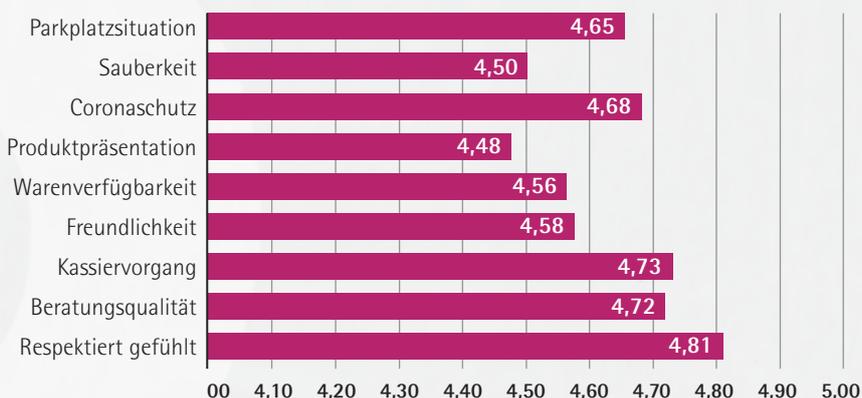


Abb. 1: Kund\*innenzufriedenheit, Skala 1-5, n=223

# W o c h e n

## Zusammenhang mit Respekt

Interessant ist nun die Frage, ob sich tatsächlich ein Zusammenhang zwischen diesen differenzierten Zufriedenheitswerten und dem Respektempfinden der Kundschaft finden lässt. Abbildung 2 zeigt die Korrelationen zwischen den Bewertungen der einzelnen Kriterien des Einkaufserlebnisses und der Beantwortung der Frage, ob sich die Kund\*innen respektiert gefühlt haben.

Tatsächlich scheint es Zusammenhänge zwischen dem Respektempfinden der Kundschaft und der Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten des Einkaufserlebnisses zu geben. Den höchsten Zusammenhang der erfragten Kriterien mit dem Respektempfinden der Kund\*innen haben der Kassiervorgang, die Beratungsqualität und die Freundlichkeit. Der Respekt hängt also doch in erster Linie vom Verhalten der Beschäftigten ab. Den geringsten Zusammenhang mit dem Respekt der Kund\*innen haben die Produktpräsentation, der Coronaschutz und die Sauberkeit.

<sup>1</sup> <https://www.zukunft-der-wertschoepfung.de/de/arbeiten-an-und-mit-menschen-2062.html>

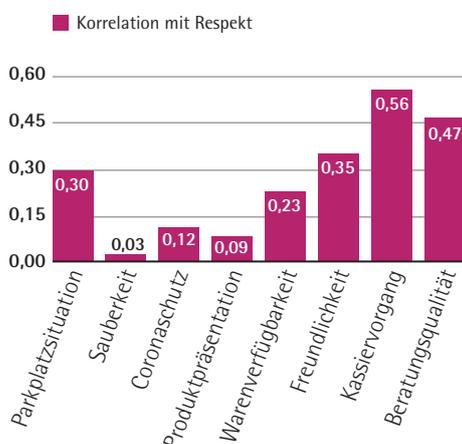


Abb. 2: Korrelation der einzelnen Items mit der Frage „Haben Sie sich respektiert gefühlt?“, n=223

## Interpretation der Ergebnisse

Die durchgeführte Befragung erhebt keinen Anspruch auf wissenschaftliche Gütekriterien, zu unscharf ist das Befragungsinstrument, zu unkontrolliert sind die Erhebungsbedingungen wie auch die konkret bewertete Einkaufssituation und zu klein ist die Stichprobe. Die Befragung sollte lediglich in einem ersten pragmatischen Ansatz Hinweise darauf liefern, ob das Respektempfinden der Kundschaft wirklich im Zusammenhang mit einzelnen Kriterien des Einkaufserlebnisses stehen könnte.

Dies scheint tatsächlich der Fall zu sein. Die Ergebnisse legen überdies die Vermutung nahe, dass die personalen Kriterien (Kassiervorgang, Beratungsqualität und Freundlichkeit) das Respektempfinden der Kundschaft stärker beeinflussen als die produktbezogenen (Warenverfügbarkeit, Produktpräsentation) oder „praktischen“ Kriterien (Sauberkeit, Coronaschutz, Parksituation).

Es gibt also, wie Herr Grubendorfer sagte, eine ganze Reihe von Faktoren, die das Respektempfinden der Kundschaft beeinflussen, selbst wenn wie in dieser Befragung eine überaus hohe Gesamtzufriedenheit zum Ausdruck kommt. Der wichtigste Bedingungsfaktor beim Respektempfinden scheint jedoch die Qualität der Interaktionsarbeit der Beschäftigten zu sein.



Kurt-Georg Ciesinger

## Der Autor

Kurt-Georg Ciesinger ist Leiter der Abteilung Forschung und Entwicklung der Deutschen Angestellten-Akademie DAA NRW.



Bildung schafft Zukunft.

#RespectWork

# Respekt ist keine Einbahnstraße

## Ergebnisse der Mitarbeiter\*innenbefragungen zur Wahrnehmung von Interaktionen mit Kund\*innen

Kurt-Georg Ciesinger

Im Zuge der Respektwochen wurden Befragungen sowohl der Kund\*innen als auch der Mitarbeiter\*innen durchgeführt, um die verschiedenen Perspektiven der Interaktionsarbeit zu beleuchten. Bei der Mitarbeiter\*innenbefragung standen folgende Fragestellungen im Vordergrund:

- æ Fühlen sich Beschäftigte generell von der Kundschaft respektiert?
- æ Wie häufig sind Beschäftigte mit respektlosen, aber auch respektvollen Kund\*innen konfrontiert?
- æ Wie nehmen die Beschäftigten ihr eigenes Verhalten und das der Kundschaft wahr?

Zur Annäherung an diese Fragen wurden während der Respektwochen in den beteiligten Unternehmen kurze Mitarbeiter\*innenbefragungen per App durchgeführt. In den Geschäften wurden Klickzähler an die Beschäftigten verteilt mit der Bitte, positive und negative Interaktionen mit den Kund\*innen über den Tag hinweg zu zählen und das Ergebnis bei Schichtende in eine App einzutragen. Zudem wurden die Teilnehmenden in der App aufgefordert, ihr eigenes Verhalten und das Verhalten der Kundschaft anhand von Begriffspaaren (z.B. mürrisch vs. gutgelaunt, gestresst vs. entspannt, siehe Abbildung 2) einzuschätzen. Das Befragungstool ist unter <https://app.respectwork.de> verfügbar. In diese Auswertung gehen insgesamt 110 Datensätze ein.

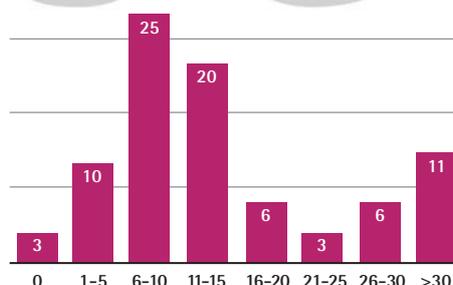


Abb. 1: Anzahl positiver (respektvoller) Interaktionen mit der Kundschaft pro Schicht (n=84 Datensätze)

### Respektvolle und respektlose Begegnungen

Generell fühlen sich 86,1% der Befragten bei Schichtende rückblickend von der Kundschaft respektiert, nur 4% fühlen sich nicht respektiert, unentschieden sind 9,9%.

Dies korrespondiert auch mit der Zählung respektvoller und respektloser Interaktionen mit den Kund\*innen. Während 43 Befragte nach Schichtende eintrugen, dass sie an diesem Tag keine respektlosen Begegnungen hatten, berichteten 32 Teilnehmende von im Schnitt 3,4 Respektlosigkeiten pro Schicht. Im Mittel über alle Teilnehmenden sind dies 1,4 respektlose Begegnungen am Tag. Dies klingt vernachlässigbar, hochgerechnet auf ein Arbeitsjahr kommt man aber auf mehrere hundert Respektlosigkeiten, die Beschäftigte erleben und verarbeiten müssen.

Die positiven, respektvollen Begegnungen überwiegen die negativen aber bei Weitem. Nur in drei Fällen berichten Befragte von einer Schicht ohne respektvolle Begegnungen mit Kund\*innen. Die weitaus meisten Befragten haben zwischen 6 und 15 respektvolle Interaktionen pro Tag gezählt. Die Spannweite der Eingaben ist dabei sehr groß; in über 10% der Fälle wird sogar über mehr als 30 positive Begegnungen pro Tag berichtet.

Auf die Frage hin, wer eher für den Respekt in der Interaktion zwischen Kundschaft und Beschäftigten verantwortlich sei, werden in 30% der Antworten die Beschäftigten als verantwortlich bezeichnet, in 19% die Kundschaft und in 50% der Fälle beide Interaktionspartner\*innen.

### Wahrnehmung des eigenen und des Kund\*innenverhaltens

Wie die Abbildung 2 zeigt, wird das eigene Verhalten durchgängig und deutlich positiver



Kurt-Georg Ciesinger

**Der Autor**

Kurt-Georg Ciesinger ist Leiter der Abteilung Forschung und Entwicklung der Deutschen Angestellten-Akademie DAA NRW.

bewertet als das der Kundschaft. Insbesondere sehen sich die Beschäftigten mit einer Differenz von jeweils 17 Prozentpunkten als erheblich respektvoller, entspannter, engagierter und freundlicher an, als die Kund\*innen es aus ihrer Sicht sind. Sie halten sich für besser gelaunt als die Kundschaft (16 Punkte Differenz), aufmerksamer (14), geduldiger (12). Lediglich in Punkto Dankbarkeit und Ruhe sind die Bewertungen mit Differenzen von 5 bzw. 7 Prozentpunkten fast gleichauf.

Auf der anderen Seite werden die Kund\*innen aber nicht etwa schlecht bewertet: Sie liegen hinsichtlich fast aller Fragen bei mehr als 70% der möglichen „Punktzahl“. Lediglich die Gestresstheit der Kundschaft wird etwas negativ hervorgehoben. Dieser Befund zeigt sich übrigens auch in der Einzelauswertung für die vier beteiligten Unternehmen.

**Resümee**

Auch an dieser Stelle muss auf die sehr eingeschränkte Aussagekraft vor allem durch die geringe Stichprobe, aber auch durch das unkontrollierte Erhebungssetting verwiesen werden. Dennoch ist es aus unserer Sicht zulässig, neue Diskussionsanregungen aus den Ergebnissen abzuleiten.

Die Zahlen, wenn auch instabil und nicht belastbar, zeigen die Dimension auf, wie oft Beschäftigte Respektlosigkeiten ausgesetzt sind, nämlich nicht nur sporadisch und in Einzelfällen, sondern durchaus regelmäßig. Dabei ist es auch unerheblich, ob dies jeweils „schwere Fälle“ sind: Die Beschäftigten fühlen sich respektlos behandelt und diese Bewertung ist ausschlaggebend für die emotionale und psychische Belastung.

Beschäftigte erhalten aber auch viel Respekt von ihrer Kundschaft – und dies kann eine ausgleichende Ressource sein. Auf jeden Fall lohnt es sich ganz offensichtlich, das Themenfeld Respekt unter dem Belastungsaspekt weiter zu untersuchen und auch in der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung explizit zu berücksichtigen.

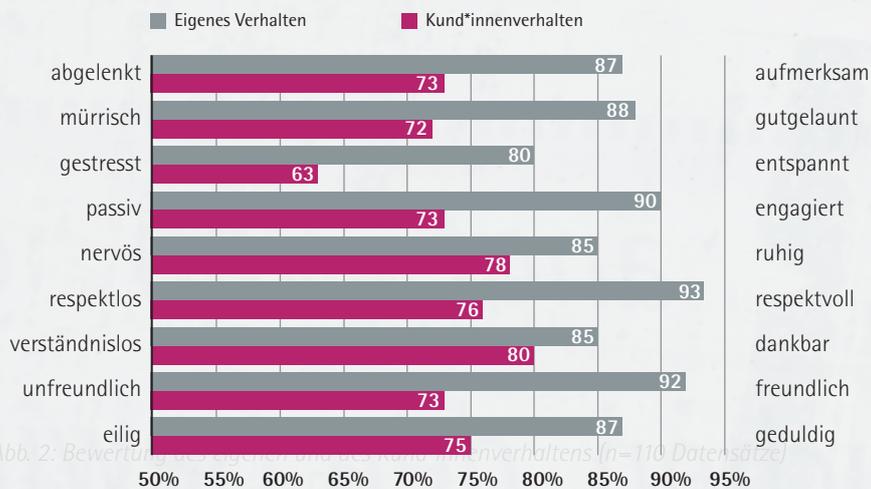


Abb. 2: Bewertung des eigenen und des Kund\*innenverhaltens (n=110 Datensätze)



Bildung schafft Zukunft.

#RespectWork

# „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 Warenauzeichnung, 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



PRINTCAST

Dieser Artikel korrespondiert mit einem ausführlicheren Podcast auf der Website der præview (<https://www.zeitschrift-præview.de/podcasts>). Scannen Sie den QR-Code und werden Sie von Lesenden zu Hörenden.

## „Mensch, tolle Idee“

### Ein kleines Resümee des Projekts aus Sicht des Einzelhandels

*Karin Eksen, Thomas Schäfer, Kurt-Georg Ciesinger*

**Ciesinger:** Wie erreicht man mehr Respekt in der Interaktion zwischen Kundschaft und Beschäftigten im Einzelhandel? Das war über drei Jahre das Thema unseres Projekts RespectWork. Wir wollen heute ein kleines Resümee des Projekts aus Sicht des Einzelhandels ziehen. Fangen wir einfach mal mit der Projekthistorie an. Frau Eksen, was war für Sie als Verband ausschlaggebend, sich am Projekt zu beteiligen?

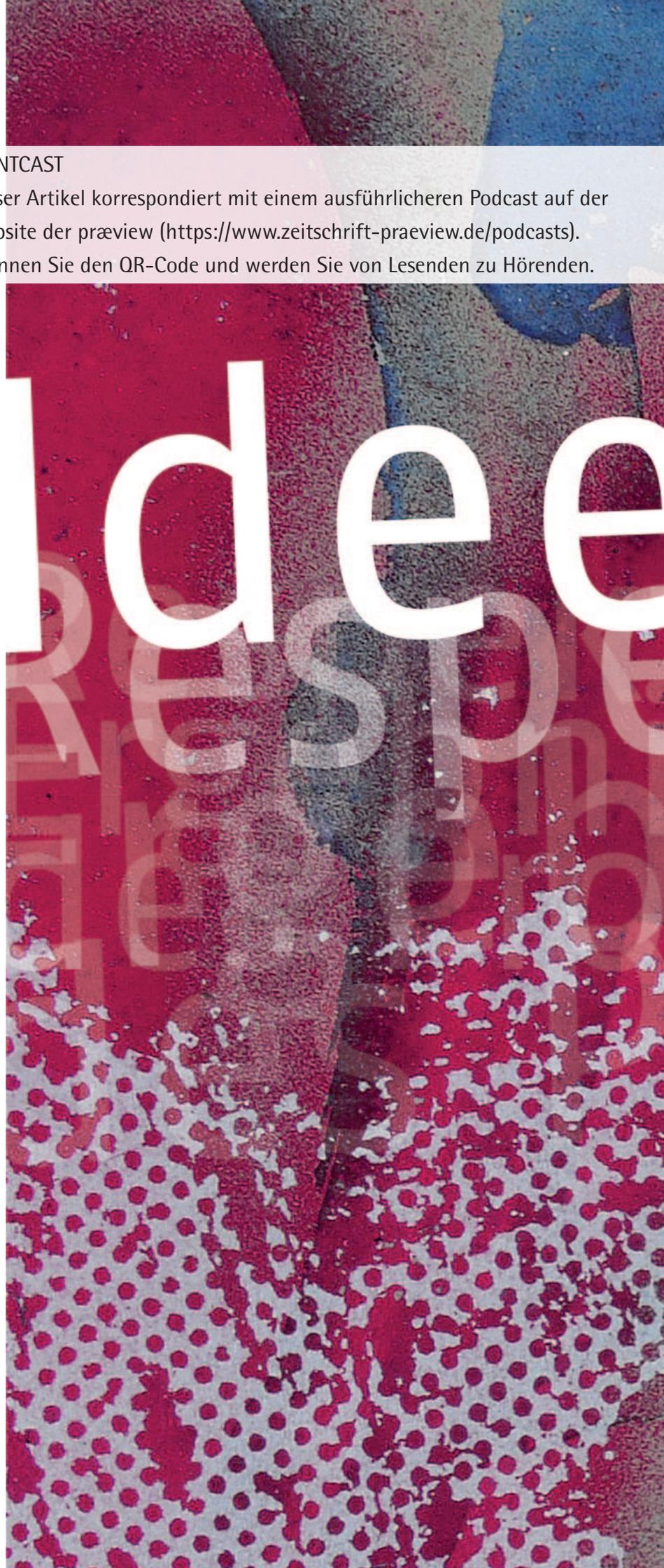
**Eksen:** Im Grunde genommen ist das Projekt deswegen so spannend, weil man in seinem ganz normalen Umfeld immer mehr mitbekommen hat, wie wenig Respekt viele Leute doch erweisen. Man liest in den Medien auch immer öfter, dass respektloses Verhalten an der Tagesordnung ist. Insofern fand ich das unglaublich spannend, als dieses Thema für ein Projekt aufkam.

**Ciesinger:** Man hat ja auch öfter gehört, dass es eine Verrohung des Umgangs der Kundschaft mit den Beschäftigten gibt. Können Sie das als Kenner des Einzelhandels auch bestätigen, Herr Schäfer?

**Schäfer:** Ja, natürlich. Menschen scheinen etwas ichbezogener, egoistischer zu werden. Dann kommt man häufig zu dem Punkt, dass man zwar Respekt fordert, aber selber nicht bereit ist, anderen Menschen Respekt zu zollen. Und leidtragend ist dann eben häufig die Verkäuferin, der Verkäufer oder die Kassiererin, der Kassierer im Supermarkt. Da kann man dann seinen Frust loslassen, obwohl die Beschäftigten ja etwas Gutes tun, nämlich die Versorgung sicherstellen, auch für denjenigen, der nicht ganz so nett ist.

**Ciesinger:** In Zeiten von Corona hatte man ja das Gefühl, dass es wieder besser wird, da hat man auf dem Balkon für die systemrelevanten Berufe geklatscht. Hat der Effekt lange angehalten?

**Schäfer:** Das kommt darauf an. Also bei denen, die geklatscht haben, sicherlich. Aber diejenigen, die nicht geklatscht haben, haben sich auch hinterher nicht irgendwie anders verhalten. Es kam ja hinzu, dass die Maske getragen werden musste, dass Abstand gehalten werden musste, dass ein Einkaufswagen genommen





werden musste. Und diejenigen, die das nicht wollten, wurden dann schon mal etwas lauter, und leider kamen dann auch verbale oder sogar körperliche Gewaltausbrüche hinzu.

**Eksen:** Ich würde sogar sagen, dass nicht mal die, die geklatscht haben, hinterher noch respektvoller waren, auch bei denen ist das teilweise wieder verloren gegangen, weil einfach die eigenen Interessen wieder sehr im Vordergrund standen. Der Frust, eine Maske tragen zu müssen, den Wagen nehmen zu müssen, Abstand halten zu müssen, war für die Leute eine Einschränkung. Und dann war der Respekt oft auch sehr schnell wieder vergessen.

**Ciesinger:** Jetzt haben wir die ganze Corona-Zeit gemeinsam an dem Thema Respekt gearbeitet. Wir haben 2020 angefangen und werden jetzt fertig, wo Corona abebbt. Was sind für Sie die wichtigsten Ergebnisse?

**Eksen:** Das erste ist, bei ganz vielen Leuten ein Bewusstsein dafür zu schaffen, was alles als respektlos empfunden wird. Ich selbst musste auch feststellen, dass ich manche Situationen im Vorfeld gar nicht als respektlos wahrgenommen hätte. Zum Beispiel dieses „Übergriffige“, im wahrsten Sinne des Wortes, wenn jemand gerade im Regal Ware nachpackt und der Kunde an das Produkt will und einfach über dessen Kopf hinweggreift. Oder das Handy benutzt und damit den Verkäufer oder den Kassierer ignoriert. Viele Dinge, die vielleicht Kleinigkeiten sind, die man eigentlich auch gut abstellen kann. Bei mir hat sich das eigene Einkaufsverhalten deutlich verändert und ich bemühe mich auch, mich respektvoller zu verhalten.

**Schäfer:** Das kann ich nur bestätigen. Ich finde, ganz wichtig ist eine Sensibilisierung, sowohl des Verkaufspersonals als auch der Unternehmen. Wir müssen uns an die eigene Nase packen, wie das eigene Verhalten beim Verkaufspersonal ankommt. Aber umgekehrt eben auch: Wenn Kassiererinnen sich während des Kassiervorgangs unterhalten, ist es genauso wenig respektvoll, als wenn der Kunde dann in sein Smartphone spricht. Also, da muss man, glaube ich, sich gegenseitig etwas zurücknehmen.

**Eksen:** Wobei ich auch wichtig finde, dass nicht nur die Mitarbeitenden auf der Fläche mit diesem Thema zu tun hatten. Denn oft gibt es bestimmte Vorgaben, die natürlich im besten Unternehmensinteresse und im besten Kundeninteresse sind, wo es aber für den Mitarbeitenden auf der Fläche manchmal schwierig ist, das Ganze dann auch durchzuhalten. Wenn der Kunde dann sehr unverschämte Forderungen stellt, dann muss der Chef hinter seinem Mitarbeiter stehen, wenn der zu Recht sagt: „Bis hierhin und nicht weiter.“

**Ciesinger:** Ein Unternehmer hat uns mal gesagt: „Respekt fängt schon auf dem Parkplatz an.“ Wenn der Kunde keinen Platz für sein Auto findet, Müll rumliegt, das Sortiment ausverkauft ist, dann braucht man sich nicht zu wundern, wenn es dann an der Kasse zu Respektlosigkeiten kommt. Das ganze Geschäft ist eigentlich dafür verantwortlich, Respekt zu erzeugen, nicht erst der Mensch, der an der Kasse sitzt und die Respektlosigkeit abbekommt. Diesen Gedanken haben wir versucht, in den Respektwochen umzusetzen. Was ist ihr Eindruck von den Respektwochen gewesen?

**Schäfer:** Ich fand das sehr informativ. Das hat allen etwas gebracht, insbesondere auch den Inhabern und dem Verkaufspersonal. Wir haben es bei der Roadshow miterlebt, die meisten haben sofort gesagt: „Mensch, tolle Idee.“ Mein Eindruck war, dass das für alle Beteiligten eine sehr positive Aktion war, die wir sicherlich auch weiterführen sollten.

**Eksen:** Ich würde mir auch wünschen, dass es Respektwochen ganz regelmäßig gäbe. Früher haben wir bestimmte Zeiten gehabt, wo es Schlussverkäufe gab. Vielleicht sollte man mal bestimmte Zeiten für Respektwochen einführen, weil ich glaube, das wird ein Dauerthema bleiben. Das ist etwas, was viel selbstverständlicher in die Köpfe muss.

**Schäfer:** Es gibt einen Tag des Respekts, der ist offensichtlich immer am 18. September, wie ich 2020 erlebt habe. Man könnte vielleicht versuchen, immer um dieses Datum herum das Thema Respekt etwas breiter in die Öffentlichkeit zu bringen.

**Eksen:** Also ich fände das super.

**Ciesinger:** Das Projekt ist jetzt zu Ende. Was hat denn der Handelsverband vor, jetzt aus den Ergebnissen zu machen?

**Schäfer:** Wir werden das Thema in unserem Netzwerk weiter kundtun. Wir haben einen Landesverband, wir haben einen Bundesverband, es gibt Erfa-Gruppen auf Bundesebene. Da werden wir das sicherlich vorstellen und natürlich auch in unserem Netzwerk hier, was andere Verbände angeht. Respekt ist etwas, was wir weiterhin in der Mitgliedschaft und auch darüber hinaus „propagieren“ werden, damit das einen dauerhaften Stellenwert haben wird.

**Eksen:** Ich glaube, dieses Thema wird uns in irgendeiner Form lange begleiten. Und ich hoffe, dass es dazu führt, dass es dann auch mehr Respekt auf allen Seiten gibt.

#### Die Autor\*innen

*Ass. jur. Karin Eksen ist Geschäftsführerin des Handelsverbandes Nordrhein-Westfalen Westfalen-Münsterland e.V.*

*RA Thomas Schäfer ist Hauptgeschäftsführer des Handelsverbandes Nordrhein-Westfalen Westfalen-Münsterland e.V.*

*Kurt-Georg Ciesinger ist Projektleiter RespectWork und Leiter der Abteilung Forschung und Entwicklung der Deutschen Angestellten-Akademie NRW.*

 **Handelsverband  
Nordrhein-Westfalen  
Westfalen - Münsterland**

  
**DAA**  
Bildung schafft Zukunft.

 **#RespectWork**

## Respekt für Anfänger – Die App ResKOMP

Kurt-Georg Ciesinger, Elif Yüzer, Muhammed Ali Aksu

Respekt ist nach unserem Verständnis eine wesentliche Grundlage gelingender Interaktion zwischen Menschen. Beschäftigte im Einzelhandel können daher Respekt von ihren Kund\*innen erwarten und Geschäfte sollten Bedingungen schaffen, unter denen ihre Mitarbeiter\*innen von der Kundschaft mit Respekt behandelt werden. Die Beiträge von Kock, Kutzner und Ulland sowie Gümbel, Hildebrandt und Lucius in diesem Heft widmen sich eingehend diesem Thema.

Dennoch ergeben sich Situationen, in denen Beschäftigte im Einzelhandel mit Respektlosigkeiten konfrontiert werden. Für diese Fälle sind fundierte Kenntnisse von Kommunikationstechniken, Emotions- und Stressregulation, Deeskalation und Konfliktlösung in der Arbeitssituation förderlich. Sie stellen wertvolle Kompetenzen dar, um problematische Situationen zu bewältigen, und sind ein Schutzfaktor für die Beschäftigten. Die entsprechenden Schulungsangebote stellen Yüzer und Ciesinger in ihrem Beitrag vor.

Als „Appetizer“ für Geschäfte und ihre Mitarbeiter\*innen wurde ergänzend die ResKOMP-App zu Respekt-Kompetenzen entwickelt. Sie dient dazu, Menschen in Einzelhandelsberufen für das Thema Respekt zu sensibilisieren, ihnen erste Eindrücke zu vermitteln, wie ein bewusster Umgang mit Kund\*innen Respekt erzeugt und wie man mit Respektlosigkeiten umgehen kann. Die App soll dabei motivieren, sich mit dem Thema zu beschäftigen und einen niederschweligen und eher spielerischen Zugang bieten.

Was ist Respekt? Warum verdient man Respekt? Wie hängt Kommunikation mit Respekt zusammen? Wie deeskaliert man Situationen und löst Konflikte? Mit der App kann man sich diesen Fragen nähern. Die Basis dafür ist eine Selbsteinschätzung der eigenen Kompetenzen. Was kann ich gut, was weiß ich schon und was noch nicht?

Auf dieser Basis berechnet die App das individuelle Stärken-Schwächen-Profil hinsichtlich der „Respektkompetenz“ und den konkreten Qualifikationsbedarf. Geschäfte können diese Auswertungen auch für ihre gesamte Belegschaft durchführen und so die betriebliche Kompetenzentwicklung für den Bereich „Respektvolle Kommunikation“ feinjustieren.

Die Basis-App steht unter dem Namen Base-KOMP kostenlos in den App-Stores für iOS und Android zur Verfügung. Geben Sie bitte beim Programmstart den Code Respekt ein.

### Selbsteinschätzung

Für die Annäherung an den Themenkreis Respekt wird eine Selbsteinschätzung der bereits vorhandenen Kompetenzen durchgeführt, d.h. es werden einige einfache Fragen beantwortet. Was kann ich, was weiß ich, was verstehe ich? Die Eingabe ist ebenso einfach: Ein grüner Smiley bedeutet: „das kann/kenne/weiß ich“, ein roter „das kann/kenne/weiß ich gar nicht“. Die Selbsteinschätzung umfasst folgende Kompetenzfelder im Themenbereich Respekt:

- æ theoretische Grundlagen,
- æ Kommunikationsgrundlagen,
- æ problematische Situationen,
- æ Konfliktmanagement,
- æ Berufsstolz,
- æ Stress,
- æ problematische Kundschaft.

Die App korrespondiert damit in der Begrifflichkeit und Systematik mit dem Online-Bildungsangebot zur respektvollen Kommunikation des Projekts RespectWork (vgl. den Beitrag von Yüzer und Ciesinger) und erlaubt damit einen einfachen Einstieg in das Thema, der später im Rahmen der Onlineschulung weiter vertieft werden kann.

Der Zeitaufwand für das Ausfüllen der Selbsteinschätzung beträgt erfahrungsgemäß nicht mehr als fünf Minuten.

### Auswertung

Im Anschluss lässt sich eine Auswertung des eigenen Kompetenzprofils auf dem Smartphone anzeigen. Zwei verschiedene Auswertungsvarianten stehen hier zur Verfügung:

- æ Das Kompetenzprofil gibt einen Überblick über bereits vorhandene Qualifikationen: *Was weiß ich schon, was kann ich schon? Und was sollte ich noch lernen?*
- æ Der Bildungsbedarf zeigt einen Vergleich des eigenen Kompetenzprofils mit Anforderungsprofilen für die Arbeitsbereiche von Mitarbeitenden und Respektbeauftragten: *Was muss ich noch lernen, wenn ich besser mit der Kundschaft umgehen möchte? Was muss ich noch lernen, wenn ich selbst Respektbeauftragte\*r werden will?*

Für die so identifizierten Bildungsbedarfe können direkt aus der App heraus kleine Weiterbildungseinheiten, sogenannte Lern-Nuggets, abgerufen werden. Dies sind kurze Definitionen, Erläuterungen und erklärende Filme zu den abgefragten Themen. Zudem sind Links zum Lernsystem „Respektvolle Kommunikation“ der DAA eingebaut. Bildungsbedarfsermittlung und Lernen gehen hier also ineinander über.



Kurt-Georg Ciesinger, Elif Yüzer, Muhammed Ali Aksu

# RespectWork

## Anwendung

Für die Anmeldung benötigen Sie nur zwei Schritte:

1. App BaseKOMP aus dem Play Store (Android) bzw. dem App Store (iOS) herunterladen,
2. den Zugangscode Respekt eingeben.

Jeder\*m Teilnehmenden wird automatisch ein zufallsgenerierter persönlicher Schlüssel zugewiesen. Diesen kann man z.B. für den Kontakt zum technischen Support verwenden. Der gesamte Vorgang funktioniert vollständig anonym. Die Eingabe des Namens oder anderer personenidentifizierender Daten ist nicht notwendig.

## Auswertung für Unternehmen und Geschäfte

Die App zu Respekt-Kompetenzen kann im Rahmen zum Beispiel von Respektwochen eingesetzt werden. Unternehmen erhalten hierfür einen spezifischen Zugangscode für Ihre Beschäftigten.

Dieser ermöglicht die Zuordnung der Mitarbeitenden zu einem Geschäft, lässt jedoch die Anonymität der Mitarbeitenden unberührt.

Die Auswertungen sind dann analog zur individuellen Einzelauswertung der Nutzer\*innen auch auf Ebene einer Organisation durchführbar. Dies erfolgt in einem speziellen webbasierten Auswertungssystem. Die Daten aller Teilnehmenden eines Betriebes werden dazu anonym zusammengefasst.

Analog zur individuellen Anwendung gibt es auf Betriebsebene folgende Auswertungsmöglichkeiten:

- æ Kompetenzprofil für das Unternehmen,
- æ Kompetenzbedarfe für die Gesamtorganisation oder einzelne Abteilungen, Geschäfte oder Standorte.

Unternehmen und Geschäfte oder andere Institutionen können so die Bildungsbedarfe im Bereich respektvoller Kommunikation für ihre Belegschaften erheben und entsprechende Weiterbildungsangebote planen und durchführen.

## Die Autor\*innen

Kurt-Georg Ciesinger ist Projektleiter RespectWork und Abteilungsleiter Forschung und Entwicklung der Deutschen Angestellten-Akademie NRW.

Elif Yüzer und Muhammed Ali Aksu sind Projektmitarbeiter\*innen in der Abteilung Forschung und Entwicklung der Deutschen Angestellten-Akademie NRW.



Bildung schafft Zukunft.



# Expert\*innen für gelingende Interaktionsarbeit auf dem Shopfloor

## Anforderungs- und Rollenprofil von Respektbeauftragten

Elif Yüzer, Kurt-Georg Ciesinger

Im Rahmen des Projekts „RespectWork“ stellte sich ein Bedarf hinsichtlich der Verstärkung des Themas Respekt in den beteiligten Unternehmen heraus. In Zusammenarbeit mit einem beteiligten Unternehmen<sup>1</sup> wurde daher die Funktion einer\*s Respektbeauftragten konzipiert, die\*der bei Fragen und Anliegen zu Respekt und Respektlosigkeit mit Rat und Tat zur Seite steht.

Ein\*e Respektbeauftragte\*r kümmert sich in Analogie zu einer\*m Gleichstellungsbeauftragten darum, dass die Belange des Respekts gegenüber den Beschäftigten in einem Unternehmen bei allen Entscheidungen berücksichtigt werden. Sie\*er dient als Anlaufstelle für Beschäftigte, die sich von Kund\*innen oder internen Akteur\*innen nicht respektvoll behandelt fühlen. Bei Beschwerden trägt sie\*er diese der Geschäftsführung vor und erarbeitet mit ihr und dem Betriebsrat eine Lösung. Die Lösung beinhaltet einerseits die „Nachbearbeitung“ des aktuellen Problems und gleichzeitig die Verhinderung des Auftretens desselben Problems in der Zukunft. Zusammenfassend dient die\*der Respektbeauftragte also als Ansprechpartner\*in für Kund\*innen und Beschäftigte und als Person des Vertrauens im Falle von respektlosen Verhaltensweisen.

### Aufgaben der Respektbeauftragten

Zu den Aufgaben von Respektbeauftragten gehört es, Respektlosigkeiten im Unternehmen zu erkennen, einzuordnen, zu betreuen und zu analysieren: Wie kam es dazu, wer (Kund\*in, Beschäftigte\*r) hat welchen Anteil, gibt es organisatorische Rahmenbedingungen, die Respektlosigkeit fördern? Respektbeauftragte sollten Lösungen finden und Nachbesprechungen, organisatorische Veränderungen, Schulungen,

Teambesprechungen und individuelles Coaching anbieten und durchführen. Außerdem sollten sie über ein gutes internes Standing verfügen, gute Kommunikationskenntnisse mitbringen und vermitteln können. Auch sollten Respektbeauftragte ein gutes Einfühlungsvermögen und einen respektvollen Umgang mit Menschen, insbesondere auch aus anderen Kulturkreisen, haben.

Respektbeauftragte müssen sich im Klaren darüber sein, wie belastend eine Respektlosigkeit ist und welche Folgen diese für die Menschen hat. Zudem sollten sie bei Konflikten und Mobbing Interventionsmöglichkeiten anbieten und befähigt sein, zu deeskalieren. Wenn die Rolle von Beschäftigten ohne Führungsrolle übernommen wird, damit die Ansprache der Beauftragten auch niedrigschwelliger stattfinden kann, dann sollten diese entsprechende Informationen vertraulich behandeln und ggf. an eine entsprechend befugte Person weitergeben, um weitere Schritte einleiten zu können.

Respektbeauftragte begreifen sich auch als Schnittstelle zwischen Kund\*innen und dem Unternehmen und stellen Informationsflüsse zu allen Bereichen innerhalb des Unternehmens sicher.



Bildung schafft Zukunft.

#RespectWork



Elif Yüzer, Kurt-Georg Ciesinger

Respektbeauftragte beraten und unterstützen Beschäftigte zu Fragen der Respektlosigkeit und zur Beseitigung von Benachteiligung, sie bearbeiten Anfragen zu respektlosen Verhaltensweisen und helfen beim Schutz vor Diskriminierung und (sexueller) Belästigung. Respektbeauftragte wirken also bereits im Vorfeld bei allen personellen, organisatorischen und sozialen Maßnahmen zu Respektlosigkeit im Unternehmen mit.

Respektbeauftragte übernehmen Mitverantwortung für das Gelingen aller Prozesse, an denen sie beteiligt sind. Sie wirken im Unternehmen qualitätssteigernd und aktiv prozessverbessernd mit. Prozessstörungen werden benannt und kommuniziert. Lösungen werden vorgeschlagen und Initiativen für die Umsetzung ergriffen. Respektbeauftragte definieren sich als Teammitglied und handeln entsprechend. Sie setzen die Kompetenzen in Richtung einer guten Teamarbeit ein und entwickeln ihre Teamfähigkeit weiter. Dabei sind sie hinsichtlich der Arbeitsaufteilung und -organisation flexibel. Bei Problemen im Team signalisieren sie Hilfsbereitschaft, halten anderen Teammitgliedern nötigenfalls den Rücken frei und stärken den Teamgeist. Respektbeauftragte gestalten ein gutes Betriebsklima und eine positive Arbeitsatmosphäre mit.

### Organisatorische Einbindung

Respektbeauftragte sollten vor Ort, persönlich, per E-Mail und/oder telefonisch erreichbar sein. Die Einführung fester Sprechzeiten ist eine geeignete Maßnahme, damit die Beschäftigten und Kund\*innen wissen, wann und wo die Respektbeauftragte zu erreichen sind. Sprechzeiten werden barrierefrei zugänglich bekannt gemacht, z.B. am Info-Brett im Eingangsbereich. Sondertermine in akuten Situationen sind spontan zu realisieren, ebenso sofortige Nachbesprechungen nach einer respektlosen Situation sowohl von Seiten der Kund\*innen als auch von Seiten der Beschäftigten. Zudem sollte für

Kund\*innen die Kontaktadresse auf der Unternehmenswebsite hinterlegt werden.

Um arbeitsfähig zu sein, werden die Respektbeauftragten angemessen ausgestattet. Dies gilt besonders für die Nutzung von geeigneten Beratungsräumen, in denen eine vertrauensvolle Atmosphäre für Ratsuchende geschaffen und Verschwiegenheit gewahrt werden kann.

### Qualifikationsinhalte

Die DAA bietet in Zusammenarbeit mit dem Handelsverband NRW Westfalen-Münsterland eine Schulung zur\*zum Respektbeauftragten an. Diese besteht aus einem Onlinetraining und einem Praxisprojekt, das die Teilnehmer\*innen mit Unterstützung der DAA durchführen und evaluieren. Die\*der Respektbeauftragte bekommt final ein Zertifikat der DAA.

Zu den Kompetenzen der Respektbeauftragten, die im Rahmen der Schulung vermittelt werden sollen, gehören:

- æ die Beherrschung der Grundlagen zum Themenbereich Respekt,
- æ die Beherrschung der Grundlagen zu Konfliktmanagement und Deeskalation,
- æ die Beherrschung der Grundlagen zur Kommunikation (Zuhören, Nachfragen, den eigenen Standpunkt zurücknehmen usw.),
- æ sicherer Einsatz der RespectWork-Tools<sup>2</sup> (Kund\*innen- und Mitarbeiter\*innenbefragungen, App ResKOMP, Respektwochen),
- æ ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit und Kund\*innenorientierung,
- æ sicherer Umgang mit Respektlosigkeiten,
- æ Erkennen von manifesten Konflikten und Lösen durch Anwendung von Kommunikationstechniken,
- æ selbstständiges und eigenverantwortliches Erledigen von Aufgaben des Verantwortungsbereichs,
- æ Identifizierung von und Umgehen mit schwierigen Situationen im Einzelhandel,

- æ Wissen um die Bedeutung von Datenschutz, Vertraulichkeit und Schweigepflicht,
- æ Wissen über Interventionsmöglichkeiten bei Konflikten und Mobbing,
- æ Kenntnis der Leitbilder des eigenen Unternehmens und der entsprechenden Einordnung des Themas Respekt,
- æ Durchsetzungsfähigkeit und Selbstvertrauen gegenüber dem Personal und anderen Verantwortlichen,
- æ Geduld und Ausdauer beim Verfolgen von Problemen, neuen Ideen und Anliegen.

In dieser Form praxisnah ausgebildete Respektbeauftragte können Geschäfte und Unternehmen dabei unterstützen, interne und kund\*inneninduzierte Respektlosigkeiten früh zu erkennen und ihnen entgegen zu wirken. Sie können die Tools des Projekts RespectWork in ihrer Arbeit einsetzen und so das Thema Respekt langfristig in den Unternehmen verankern – immer mit dem Ziel, die Interaktionsarbeit in den Geschäften respektvoll zu gestalten und so Belastungen der Beschäftigten zu reduzieren und gleichzeitig das Einkaufserlebnis für die Kundschaft zu steigern.

<sup>1</sup> Edeka Grubendorfer, vergleiche auch den Printcast von Yüzer und Rethemeier in diesem Heft.

<sup>2</sup> Die Tools werden in verschiedenen Beiträgen in diesem Heft vorgestellt.

### Die Autor\*innen

Elif Yüzer ist Projektmitarbeiterin in der Abteilung Forschung und Entwicklung der Deutschen Angestellten-Akademie NRW und im Projekt RespectWork verantwortlich für die Entwicklung der Bildungsangebote.

Kurt-Georg Ciesinger ist Projektleiter RespectWork und Abteilungsleiter Forschung und Entwicklung der Deutschen Angestellten-Akademie NRW.

# Lernen, Respekt zu geben und zu fordern – Das Online-Tool „Respektvolles Verhalten im Einzelhandel“

Elif Yüzer, Kurt-Georg Ciesinger

Ziel des Projekts RespectWork ist es, die Rahmenbedingungen der Dienstleistungsinteraktion wie auch das konkrete Verhalten von Dienstleistenden und ihrer Kundschaft so zu gestalten, dass gegenseitiger Respekt erzeugt bzw. gefördert wird. Im Projekt sollen daher konkrete Maßnahmen und Empfehlungen entwickelt werden, wie Beschäftigte in der Interaktion mit Kund\*innen, aber auch die Dienstleistungsunternehmen einen respektvollen Umgang mit ihrer Kundschaft etablieren können. Dabei geht es nicht nur, aber auch um die Gestaltung der Interaktion selbst: Wie gibt man Respekt, wie fordert man Respekt ein?

Hierzu wurde das Online-Lernangebot „Respektvolles Verhalten im Einzelhandel“ entwickelt. In diesem Tool werden notwendige Kompetenzen vermittelt, um Interaktionssituationen im Einzelhandel mit der Kundschaft zu erkennen und aktiv zu gestalten. Damit verfügen die Teilnehmenden über das Rüstzeug, Respekt zu geben und Respekt zu fordern. Außerdem lernen sie, die Begegnungen mit der Kundschaft so zu gestalten und Gespräche so zu führen, dass Problemsituationen nicht eskalieren. Sie lernen, manifeste Konflikte zu erkennen und durch spezielle Kommunikationstechniken mit den Interaktionspartner\*innen gemeinsam zu lösen.

Die Nutzer\*innen können auf den Onlinekurs von beliebigen Endgeräten aus zugreifen, da er sich responsiv an die verschiedenen Handys, Tablets oder Laptops anpasst. Hierdurch kann das Lernen vollständig orts- und zeitunabhängig stattfinden, zu festen Schulungszeiten, auf der Couch oder dem Weg zur Arbeit oder auch in kundenarmen Zeiten im Geschäft. Die Teilneh-

menden können die Bearbeitung jederzeit unterbrechen, da ihr Lernfortschritt automatisch gespeichert wird.

Der Kurs ist in einzelne kompakte Module unterteilt und führt die Lernenden bis zum Ende des Kurses. Das Onlinetool umfasst zunächst eine Reihe von Basiskompetenzen für die Gestaltung von Kommunikationsbeziehungen und Interaktionssituationen, die jeweils in frei kombinierbaren Lernmodulen vermittelt werden. Alle vorgestellten Module sind mit entsprechenden Übungsaufgaben aus der Branche versehen:

## Grundlagen Respekt

Welche Bedeutung hat Respekt im Privat- und Berufsleben und wie grenzt man sich gegen Respektlosigkeit ab? Wo verläuft die Grenze zwischen Respektlosigkeit und Beleidigung oder gar Mobbing? Die Antworten auf diese und weitere Fragen sowie entsprechende Lösungsansätze werden in diesem Modul aufgezeigt. Auch lernen die Teilnehmenden die Begriffe Selbstwert, Selbstbewusstsein und soziale Wertschätzung zu erfassen, zu beschreiben und voneinander abzugrenzen. Sie erkennen den Zusammenhang von Selbstwert und sozialer Wertschätzung sowie den Unterschied zwischen Selbstwert und übersteigertem Selbstbewusstsein/Selbstüberschätzung. Woher kommen Selbstbewusstsein und soziale Wertschätzung und wie stärken ich mich selbst? Wie bewerte ich mich selbst objektiv? Sie lernen Situationen zu reflektieren, daraus das eigene Selbstwertgefühl zu festigen und auch anderen eine Portion sozialer Wertschätzung mit auf den Weg zu geben.



## Respekt im Einzelhandel

In diesem Modul lernen die Teilnehmenden die Gründe für respektloses Verhalten kennen und erhalten Handlungsmöglichkeiten, mit diesen umzugehen. Auch lernen Sie die Regeln für eine respektvolle Kommunikation im Geschäft und am Telefon. Zudem werden unterschiedliche Typen von Kund\*innen vorgestellt und Tipps für einen erfolgreichen Umgang gegeben. Ferner werden mögliche Problematiken im Einzelhandel, insbesondere Reklamation, Umtausch, Hochbetrieb und Situationen kurz vor Ladenschluss, behandelt. All diese Situationen werden genau beschrieben und Empfehlungen ausgesprochen, wie sich die Teilnehmenden in problematischen Situationen dennoch respektvoll verhalten.

## Grundlagen Kommunikation

Kommunikation ist einer der wichtigsten Bestandteile unseres Lebens, der aus dem Alltag nicht wegzudenken ist. Sie ist das Mittel der Verständigung mit unseren Mitmenschen und bildet die Basis des Zusammenlebens. Im Privat- und im Berufsleben sind wir auf unsere und auf die Kommunikationsfähigkeit anderer angewiesen. Aber wie funktioniert Kommunikation eigentlich genau? Dieses Modul vermittelt den Teilnehmenden einen Überblick über das Thema Kommunikation im Allgemeinen, über das Sender-Empfänger-Modell, die verschiedenen Kanäle der Kommunikation und über diverse Kommunikationsmodelle wie die Gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg, das Aktive Zuhören nach Rogers, die fünf Axiome nach Watzlawick und das 4-Ohren-Modell nach Schulz von Thun. Alle Kommunikationsmodelle sind mit Erklärvideos versehen.

Gerade im Bereich der emotionalen Kommunikation sind Fragen der Mimik und Körpersprache oftmals ausschlaggebend. In diesem Modul werden daher auch die Grundlagen der nonverbalen Kommunikation erlernt und geübt.

## Grundlagen Deeskalation

In diesem Modul werden die Vermeidung von Eskalation und das Aufschaukeln von Konflikten behandelt. Die Teilnehmenden lernen die drei verschiedenen Ebenen mit insgesamt neun Stufen der Konflikteskalation nach Friedrich Glasl kennen und verstehen. Dieses Modell kann auf allen Ebenen der Begegnung angewendet werden, sei es im Privat- oder Berufsleben. Nach der Bearbeitung dieses Themas erkennen die Teilnehmenden Situationen, die zu eskalieren drohen, ordnen diese entsprechend der Eskalationsstufen ein und wenden die passenden Schritte zur Deeskalation an. Diese Methode dient der Verhinderung des gegenseitigen emotionalen Aufschaukelns, welches zu Kontrollverlusten führen kann. Deeskalation dient dazu, die Interaktion wieder auf eine sachliche Ebene zu reduzieren und damit beherrschbar zu machen.

## Grundlagen Stress

Stress ist einer der wesentlichen Bedingungsfaktoren für respektloses Verhalten, denn unter Stress reduziert sich das Verhaltensrepertoire auf die basalen Strategien Flucht oder Angriff, was zu tendenziell aggressivem Verhalten führt. Zudem löst Respektlosigkeit immer auch Stress aus. Daher ist das Verständnis von und der persönliche Umgang mit Stress für die Deeskalation von krisenhaften Interaktionen wichtig. In diesem Modul lernen die Teilnehmer\*innen Auslöser

## Die Autor\*innen

*Elif Yüzer ist Projektmitarbeiterin in der Abteilung Forschung und Entwicklung der Deutschen Angestellten-Akademie NRW und im Projekt RespectWork verantwortlich für die Entwicklung der Bildungsangebote.*

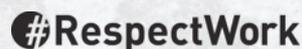
*Kurt-Georg Ciesinger ist Projektleiter RespectWork und Abteilungsleiter Forschung und Entwicklung der Deutschen Angestellten-Akademie NRW.*



*Elif Yüzer, Kurt-Georg Ciesinger*



Bildung schafft Zukunft.



von Stress kennen, erfahren Auswirkungen und Beeinträchtigungen durch Stress und werden mit den verschiedenen Arten von Stress und Stressbewältigungsstrategien vertraut gemacht.

## Schlussbemerkung

Trainingsangebote für die Beschäftigten im Einzelhandel im Umgang mit schwierigen oder respektlosen Kund\*innen haben aus Sicht des Projekts RespectWork eine wichtige Schutzfunktion für die Mitarbeiter\*innen. Wenn man auf problematische Situationen vorbereitet ist und entsprechende Kommunikationsstrategien erlernt hat, kann man mit Respektlosigkeiten besser umgehen und Krisensituationen besser beherrschen. Allerdings plädieren wir in RespectWork dafür, Bedingungen zu verändern, die Respektlosigkeiten hervorrufen, und die Beschäftigten so gar nicht erst problematischen Situationen aussetzen. Hierzu haben wir eine Reihe von Angeboten entwickelt, die in dieser Ausgabe der prävew vorgestellt werden.

# Mit Gefährdungsbeurteilungen für respektvolle Kund\*innenbeziehungen

Michael Gumbel, Anne Hildebrandt, Brian Lucius

Die Wertschöpfung im Einzelhandel auf Dauer zu sichern, wird auch in Zukunft nicht ohne gesunde und motivierte Beschäftigte gehen. Damit wichtige Voraussetzungen dafür gegeben sind und damit die Beschäftigten nicht in andere, attraktivere Branchen abwandern, gilt es insbesondere, gute Arbeitsbedingungen zu schaffen. Die direkte Arbeit mit der Kundschaft ist dabei eine wichtige Ressource, weil sie sinnhaft erscheint und soziale Eingebundenheit und Anerkennung schaffen kann.

Sie kann aber auch zur besonderen Belastung werden, wenn die Interaktion mit den Einkäufern nicht funktioniert oder unter erschwerten Bedingungen stattfindet. Dann entstehen schwierige Situationen für die Beschäftigten, in denen sie sich respektlos behandelt fühlen. Stimmt das Verhältnis zwischen Ressourcen und diesen Belastungen nicht, kann das die Gesundheit beeinträchtigen und zu Demotivation und Berufswechsel führen. Unternehmen im Einzelhandel sind also gut beraten, wenn sie sich der Frage des Respekts in der Interaktionsarbeit annehmen und schwierige Situationen im Verkauf genauer betrachten.

Zur Beurteilung von belastenden Umständen bei der Arbeit ist seit 1996 die Gefährdungsbeurteilung für alle Betriebe, alle Tätigkeiten und alle Belastungsaspekte vorgeschrieben. Seit 2013 umfasst das auch explizit alle Belastungen, die über die Psyche (und nicht den Körper) wirken – also eigentlich auch die Interaktionsarbeit mit Kund\*innen. Bisher wird das in Betrieben noch nicht immer umgesetzt und bisher fehlten auch konkrete Instrumente und Verfahren, um diese Aufgabe im Hinblick auf schwierige Situationen mit der Kundschaft zu bearbeiten. Unsere Absicht ist es, diese Lücke mit dem im Projekt RespectWork entwickelten Vorgehenskonzept zu schließen.

Das Konzept besteht aus zwei Teilen: einem Fragebogen und einem Workshopkonzept. Wir empfehlen eine Kombination beider Instrumente, sie können aber auch unabhängig voneinander eingesetzt werden. Ausführliche Arbeitshilfen beschreiben die Handhabung des Vorgehenskonzeptes zum einen für Berater\*innen, die Betriebe bei der Gefährdungsbeurteilung unter-

stützen, zum anderen für Inhaber\*innen und Filialleitungen, die auf eigene Faust gemeinsam mit den Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in der Interaktionsarbeit verbessern möchten.

Der Fragebogen baut auf zwölf Handlungsfeldern auf, die von der Sozialforschungsstelle Dortmund im Projekt identifiziert und gemeinsam mit Arbeit & Gesundheit e.V. weiterentwickelt wurden. Jedes Handlungsfeld ist mit einer Frage adressiert (vgl. Abbildung).

Die Befragung gibt erste wichtige Hinweise darauf, wo die Arbeit im Verkauf problemlos funktioniert und wo Schwierigkeiten auftreten können. Wie bei jeder quantitativen Befragung fehlen allerdings genauere Hinweise darauf, wie sich die kritisch bewerteten Punkte im betrieblichen Alltag genau darstellen und welche herausfordernden Situationen entstehen können. Und noch weniger gibt sie Hinweise darauf, was getan werden kann, um Fehlbelastungen im Kontext der Interaktionsarbeit abzubauen.

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



Michael Gümbel, Anne Hildebrandt, Brian Lucius

### Die Autor\*innen

Michael Gümbel ist Organisationsberater und Geschäftsführer von Arbeit & Gesundheit e.V. in Hamburg.

Änne Hildebrandt, Sozialwissenschaftlerin und Beraterin zum Thema psychische Belastungen, und Brian Lucius, Gesundheitswissenschaftler und Fachkraft für Arbeitssicherheit, sind wissenschaftliche Mitarbeiter\*innen bei Arbeit & Gesundheit.

Um hier genauere Erkenntnisse zu gewinnen und Maßnahmen zur Verbesserung der Situation zu entwickeln, haben wir ein einfaches Workshopkonzept entwickelt, das mit allen oder ausgewählten Beschäftigten durchgeführt werden kann – am besten mit externer professioneller Moderation, aber auch durch engagierte und kompetente Personen im Betrieb.

#### 1. Vorstellung der Befragungsergebnisse

Im ersten Schritt werden die Ergebnisse der Befragung vorgestellt. Dabei geben die kritischer bewerteten Themen schon wesentliche Hinweise darauf, welche Problemfelder genauer betrachtet werden sollten.

#### 2. Auswahl von Themen für die weitere Bearbeitung

Die Teilnehmenden bewerten nun, welche Themen aus ihrer Sicht vordringlich bearbeitet werden sollten. Dabei können sie sich an den Befragungsergebnissen orientieren – es kann aber auch sein, dass aus ihrer Sicht andere Themen wichtiger sind als diejenigen, die in der Befragung kritisch bewertet wurden. Es kann z.B. darum gehen, dass ein Problem zwar nur selten auftritt, aber besonders gravierende Folgen hat.

#### 3. Problembeschreibung

Im nächsten Schritt wird das Thema bearbeitet, das aus Sicht der Teilnehmenden am bedeutsamsten ist. Ziel dieser Bearbeitung ist es, ein gemeinsames vertieftes Verständnis der Problematik zu erhalten. Dabei kann auch gefragt werden, was dazu beiträgt, das Problem zu verstärken. Falls in parallelen Gruppen gearbeitet wurde, stellen sich diese nun gegenseitig ihre Ergebnisse vor. Hier können noch Ergänzungen von denen eingebracht werden, die zu anderen

Themen gearbeitet haben. Es gilt hier, ein abgestimmtes Ergebnis herzustellen, mit dem sich alle identifizieren können.

#### 4. Entwicklung von Lösungsvorschlägen

Das Arbeitsschutzgesetz schreibt vor, dass Gefährdungen möglichst vermieden und die verbleibenden Gefährdungen möglichst gering gehalten werden. Im nächsten Schritt geht es also darum, Maßnahmen zu finden, um die beschriebenen Probleme möglichst zu beseitigen oder wenigstens zu verkleinern. Dort, wo auch das nicht ausreichend gelingen kann, sollten Vorschläge entwickelt werden, die zu einem besseren Umgang mit dem Problem beitragen können.

#### 5. Ausblick auf die weitere Bearbeitung

Nach dem Workshop sollten in einer kleinen Gruppe die Ergebnisse des Workshops gesichtet und entschieden werden, welche Maßnahmen wie weiterentwickelt und umgesetzt werden. Die Gruppe sollte bestehen aus der Leitung, falls vorhanden ein bis zwei Betriebsratsmitgliedern, fachlicher Unterstützung z.B. durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit und ggf. weiteren Personen. Nach angemessener Zeit soll überprüft werden, ob die Maßnahmen tatsächlich richtig umgesetzt wurden und ob sie sich als wirksam erwiesen haben. Falls nicht, ist entsprechend nachzusteuern. Wichtig ist es auch, alle Beschäftigten über das weitere Vorgehen regelmäßig zu informieren.

Unsere Erfahrungen im Projekt haben gezeigt, dass dieses Vorgehenskonzept in verschiedener Hinsicht wirksam ist:

- æ Die Beschäftigten erfahren eine erhebliche Anerkennung ihrer Arbeitsleistung und der

damit verbundenen Belastung durch die intensive Auseinandersetzung mit der Thematik und durch die umfangreiche Einbeziehung ihrer Expertise aus der Praxis.

- æ Zugleich lernen sie, dass gute Interaktion mit der Kundschaft nicht allein davon abhängt, was man „mitbringt“, sondern Ergebnis ihrer Arbeitsleistung ist und weiterentwickelt werden kann.

- æ Wesentliche Belastungen in der Interaktionsarbeit werden identifiziert und abgebaut, sodass sich die Arbeitsbedingungen spürbar verbessern – und die Beschäftigten auf Dauer eher gesund, motiviert und an den Betrieb gebunden bleiben können.

Nicht zuletzt bringt so eine Gefährdungsbeurteilung – umso mehr, wenn sie vollständig durchgeführt wird und alle Aspekte psychischer und physischer Belastung einbezieht – einen Überblick darüber, was im Betrieb gut und weniger gut läuft. Damit lassen sich häufig auch vielfältige betriebswirtschaftliche Optimierungsmöglichkeiten entdecken. Bei der Interaktion mit der Kundschaft zeigt sich das besonders: Belastende Situationen für die Beschäftigten sind selten unproblematisch für die Kundschaft. So kann also auch etwas für die Kund\*innenbindung und ein gelungenes Einkaufserlebnis geschaffen werden!



# 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 gegenüber treten 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, Anne Hildebrandt, Brian Lucius

#### Die Autor\*innen

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

VEREIN  
**Arbeit & Gesundheit**



**#RespectWork**

# Respekt in herausfordernden Zeiten

Thomas Schäfer

## Empörung

Die Multikrisen dieser Zeit belasten das Zusammenleben, den Austausch und die Interaktion von Menschen, ob im familiären, nachbarschaftlichen, beruflichen oder öffentlichen Bereich. Ein gedeihliches Zusammenleben ist gerade in herausfordernden Zeiten auf Rücksicht, Anstand, Solidarität, Hilfsbereitschaft und auf Respekt angewiesen. Schon vor den aktuellen Krisen konnten aber einige Menschen andere Personen nicht so akzeptieren, wie sie sind. Das hat sich seit Beginn der Corona-Pandemie leider verschärft. So war es nicht mehr überall zeitgemäß, Meinungsäußerungen anderer Menschen sachlich und inhaltlich zu begegnen oder sich argumentativ zu streiten. Auch das Hinnehmen von oder das gerichtliche Vorgehen gegen als ungerecht empfundene amtliche Anordnungen gehört schon länger nicht mehr zur allseits normalen Reaktion. Empörung und Aufregung haben deutlich zugenommen. Allzu leicht regt man sich öffentlich über vermeintliche Missstände, Ungleichbehandlungen und Behördenfehler auf und skandalisiert diese, anstatt zu hinterfragen, ob der Sachverhalt das überhaupt hergibt. Und leider ist es immer öfter nicht nur in den sog. sozialen Medien opportun, Andersdenkende zu beleidigen, herabzuwürdigen und an den (virtuellen) Pranger zu stellen. Gemeinschaft, ob im Kleinen oder im Großen, lebt aber vom Miteinander und nicht von Selbstbezogenheit.

## Verkaufspersonal hat Respekt verdient!

Der Umgang einiger Kund\*innen mit Personal und Inhaber\*innen von Einzelhandelsbetrieben lässt seit einiger Zeit den gebührenden Respekt vermissen. So berichten Beschäftigte darüber, dass sie einfach geduzt oder dass sie beim Warten vor der Kasse angeherrscht werden, warum das nicht schneller ginge, oder dass darüber geschimpft wird, dass die Waren zu teuer seien und sich die Händler\*innen nur die „Taschen vollmachen“, oder dass der Umtausch nicht als Kulanzleistung, sondern als ein Rechtsanspruch eingefordert wird, selbst wenn die Ware bereits genutzt oder gar beschädigt worden ist oder kein Kassenbon mehr vorhanden ist.

Seit der Pandemie kam dann der Streit über das Tragen von Mund-Nase-Bedeckungen hinzu.

Zudem haben einige Kund\*innen die Hinweise des Personals auf Einhalten der Abstandsregelungen und die Bitten um Rücksicht gegenüber anderen Kund\*innen und gegenüber den Beschäftigten als anmaßend angeprangert. Einige haben sich sogar zu aggressiver verbaler und körperlicher Gewalt gegenüber Beschäftigten im Handel hinreißen lassen. Dass das Personal die Regeln nicht gemacht hat und dass der Handel nur auf die bestehenden behördlichen Vorschriften reagieren und nicht die Kundschaft erziehen wollte, haben diese Personen vielleicht gewusst, aber gleichwohl das gerade anwesende Gegenüber quasi stellvertretend für „die da oben“ verantwortlich gemacht. Zudem hat das Verkaufspersonal trotz allen eigenen Sorgen, Unsicherheiten und Ängsten die Versorgungssicherheit der Bevölkerung gewährleistet, was nicht hoch genug anzuerkennen ist. Respekt einfordern und Respekt zollen sind offenbar zwei nicht mehr in jeder Person zusammenkommende Eigenschaften.

## Das Projekt RespectWork

Respektloses Verhalten trägt in Unternehmen zunehmend zu Personalproblemen bei, sei es, dass Beschäftigte krank werden oder kündigen, sei es, dass der Einzelhandel für Bewerber\*innen nicht mehr attraktiv erscheint. Im Zeitalter des Fachkräftemangels ist das keine gute Entwicklung. Ein Grund mehr dafür, dass sich der Handelsverband Westfalen-Münsterland an dem Verbundprojekt RespectWork, in dem die Entwicklung von Methoden und Instrumenten gegenseitigen Respekts in der Dienstleistungsbeziehung zur Verbesserung von Arbeits- und Dienstleistungsqualität im Mittelpunkt steht, beteiligt hat.

Gefühlt waren wir der Meinung, dass der respektvolle Umgang miteinander der Regelfall ist und dass bewusste Respektlosigkeit nur die Ausnahme ist. Uns lagen insoweit zwar viele gegenteilig zu wertende Hinweise aus unserer Mitgliedschaft und aus unserem Netzwerk vor, aber repräsentative und wissenschaftlich belastbare Aussagen und Feststellungen gab es nicht, zumal der Begriff Respekt von vielen Menschen unterschiedlich interpretiert wird. Deshalb waren wir zu Beginn des Projekts RespectWork gespannt, welchen Stellenwert eine

respektvolle Interaktion zwischen Kundschaft des Handels und Beschäftigten im Einzelhandel hat und wie sie gegebenenfalls verbessert werden kann.

## Respekt – was ist das?

Laut Duden<sup>1</sup> wird Respekt verstanden als „auf Anerkennung, Bewunderung beruhende Achtung“. Natürlich erwarten weder das Verkaufspersonal noch die Händler\*innen von den Kund\*innen Bewunderung; Rücksicht, Toleranz und Zurückhaltung haben sie aber allemal verdient – eben einen respektvollen Umgang. Denn Freundlichkeit, Höflichkeit und Verständnis sollten bei jeder Interaktion zwischen Menschen, egal welcher Herkunft und sozialen Stellung, normal und selbstverständlich sein und sind es in der weit überwiegenden Zahl der Fälle auch.

Die um sich greifende Ichbezogenheit einiger Menschen, die sinkenden Hemmschwellen im Internet und die zunehmende Zensurkultur sind in Folge der Belastungen der Corona-Pandemie jedoch stärker zum Vorschein gekommen und haben teilweise dazu geführt, dass Kund\*innen ihren Frust am Personal ausgelassen haben, ob im Handel, in Verkehrsunternehmen, in Behörden oder gegenüber Dienstleistern sonstiger Art. Dabei sind nicht nur in Krisenzeiten die gegenseitige Rücksichtnahme aufeinander und die Achtung der jeweils anderen Person wichtig für den Zusammenhalt in einer Gesellschaft. Allerdings gab und gibt es immer wieder Situationen, in denen unterschiedliche Sichtweisen nicht argumentativ, sondern demonstrativ ausgesprochen wurden, ohne Abwägen anderer Meinungen und häufig auch verbunden mit dem Zusatz, dass man das ja noch sagen dürfe. Was eigentlich immer eine Selbstverständlichkeit sein sollte, gerät dabei leider teilweise in Vergessenheit: der anständige Umgang mit anderen, gerade mit denen, die service- und dienstleistungsorientiert für alle anderen tätig sind. Fakt ist: Jeder Mensch, der sich selbst respektvoll verhält, hat einen respektvollen Umgang verdient. Und auch ohne verbale Interaktion zwischen Verkaufspersonal und Kundschaft können ein Lächeln, ein freundliches Nicken und menschliche Zugewandtheit allen das Leben leichter machen, den Kund\*innen und dem Personal.



Thomas Schäfer

#### Der Autor

RA Thomas Schäfer ist Hauptgeschäftsführer des Handelsverbands Nordrhein-Westfalen Westfalen-Münsterland e.V. mit Sitz in Dortmund und Münster.



#RespectWork

#### Folgerungen für RespectWork

Johann Wolfgang von Goethe hat einmal gesagt: „Wenn wir die Menschen nur nehmen, wie sie sind, so machen wir sie schlechter; wenn wir sie behandeln, als wären sie, was sie sein sollten, so bringen wir sie dahin, wohin sie zu bringen sind.“<sup>2</sup> Goethe hat aber auch gesagt: „Was wäre aus mir geworden, wenn ich nicht immer genötigt gewesen wäre, Respekt vor andern zu haben.“<sup>3</sup>

Was ist daraus für RespectWork zu folgern? Sicher nicht, dass Verkäufer\*innen Kund\*innen immer so tolerieren müssen, wie sie sind – ungehöriges Verhalten darf und muss als solches bezeichnet werden. Zu besseren Menschen erziehen muss sie respektlose Kund\*innen ebenfalls nicht. Und natürlich muss man auf respektloses Verhalten nicht mit eigener Respektlosigkeit reagieren. Vielmehr sind Freundlichkeit, Höflichkeit, Rücksicht und Verständnis angesagt, auch dann, wenn das Gegenüber gerade unfreundlich, unhöflich, rücksichts- oder verständnislos sein sollte. Dass und wie das funktionieren kann, ist im Projekt untersucht worden. So haben etwa die Respektwochen für große Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit gesorgt und zu gegenseitigem Verständnis beigetragen. Die Beschäftigung und Auseinandersetzung mit den Projektinhalten haben Personal und Vorgesetzte für einen respektvollen Umgang miteinander sensibilisiert. Denn natürlich bedarf es des Austauschs mit und unter den Kolleg\*innen sowie des Rückhalts der Vorgesetzten. Dann können Betriebsangehörige Deeskalations- und Entspannungsansätze für sich erkennen und gegenseitige Unterstützungsstrategien miteinander abstimmen.

#### Fazit

Es geht bei respektvoller Interaktion um nicht mehr und nicht weniger als um die Anerkennung grundlegender sozialer Regeln und um Wertschätzung gegenüber jeder anderen Person, weil sie es wert ist. Eigentlich nichts Neues, denn das bekannte Sprichwort: „Was du nicht willst, das man dir tu, das füg auch keinem andern zu“ geht auf verschiedene Bibelverse zurück und wird als „Goldene Regel“ bezeichnet – oder vereinfacht: „Behandle andere so, wie du von ihnen behandelt werden willst.“<sup>4</sup>

<sup>1</sup> <https://www.duden.de/rechtschreibung/Respekt>, zuletzt geprüft am 22.02.2023.

<sup>2</sup> Quelle: Goethe, J. W., *Wilhelm Meisters Lehrjahre*, 1795/6. 8. Buch, 4. Kap., <https://www.aphorismen.de/zitat/486>, zuletzt geprüft am 22.02.2023.

<sup>3</sup> Quelle: Goethe, J. W., *Gespräche. An Johann Sulpiz Melchior Dominikus Boisserée*, 5. August 1815, <https://www.aphorismen.de/zitat/117122>, zuletzt geprüft am 22.02.2023.

<sup>4</sup> [https://de.wikipedia.org/wiki/Goldene\\_Regel](https://de.wikipedia.org/wiki/Goldene_Regel), zuletzt geprüft am 22.02.2023.



## RespectWork – ein Projekt endet, das Thema nicht

Karin Eksen

Drei Jahre lang haben wir verbandsseitig das Projekt RespectWork begleitet, nachdem wir uns natürlich schon im Vorfeld mit der Thematik auseinandergesetzt hatten. Aber sind wir wirklich fertig?

### Die Autorin

Ass. jur. Karin Eksen ist Geschäftsführerin des Handelsverbandes Nordrhein-Westfalen Westfalen-Münsterland e.V. am Standort Münster.

Ein Projekt ist auf eine gewisse Dauer angelegt, sodass unter diesem Gesichtspunkt das Thema abgeschlossen ist. Aber tatsächlich bleibt das Thema relevant und sollte daher nicht mit Projektende ad acta gelegt werden. Respekt fängt vor dem Projekt an und hört mit Ende des Projekts bei weitem nicht auf. Auch ist das Thema nicht auf die Arbeitswelt begrenzt, sondern betrifft jede\*n in allen Facetten des Lebens.

Das Projekt war gut und wichtig für das Bewusstsein, für die Auseinandersetzung mit dem Thema, mit der Fokussierung auf dieses Thema; nicht „by the way“, sondern in der normalen Arbeitszeit und mit Bezug auf die Alltäglichkeiten im Arbeitsleben. Ich bin froh, dass Mitarbeitende in Unternehmen sich mit der Frage des Respekts befassen konnten, dass dies nicht nur in einer vielleicht frustrierenden Situation geschehen konnte, sondern als normale Aufgabe im Tagesablauf. Das Befassen mit dem Thema macht einen schon sehr viel aufmerksamer, wie ich an mir selbst feststellen kann. Manche Situationen, die von den Beschäftigten als bemerkenswert genannt wurden – respektvoll oder respektlos –, sind mir gar nicht als besondere aufgefallen. Dabei sind es tatsächlich ganz bestimmt noch viel mehr Fälle, die für Beschäftigte im Handel herausfordernd sind, in denen sie entscheiden müssen, ob sie respektloses Verhalten ignorieren oder kommentieren sollen, ob sie die Kundschaft, Kolleg\*innen oder gar Vorgesetzte auch einmal konfrontieren dürfen.

Wochen des Respekts sollten viel häufiger stattfinden, solange es bei so vielen Menschen an Respekt und Wertschätzung mangelt. Ein ausgeprägtes Anspruchsdenken ist heute nicht nur im Handel, sondern in vielfältigen Situationen zu finden, vermutlich erkennt sich jede\*r dabei irgendwo wieder. Mir selbst wird in vielen Situationen bewusst, dass Wertschätzung und Res-

pekt keine Selbstverständlichkeit sind. Wenn wir genau überlegen, gibt es so unendlich viele Situationen, in denen wir darauf angewiesen sind, dass andere Menschen uns helfen, wo wir etwas nicht leisten können oder leisten wollen. Man selbst wiederum ist mit den eigenen Fähigkeiten ja auch in der Lage, Aufgaben zu erledigen, mit denen andere nichts anfangen können oder wollen. Wenn jede\*r sich nur als kleines Teil in einem großen Getriebe begreift, ist es vielleicht einfacher, anderen Menschen, ob im Handel, im Sport, in der Freizeit oder bei sonstigen Aktivitäten mit dem nötigen Respekt zu begegnen. Eigentlich wird uns ja gar nichts abverlangt. Schwierig wird es immer dort, wo es Ungleichgewichte gibt. Einseitig auf Respekt zu pochen, erweckt Frust und Demotivation, und mit der Zeit bleibt der Respekt auf der Strecke. Auch Wertschätzung zeigt sich im täglichen Geben und Nehmen!

Manchmal helfen ja schon Kleinigkeiten, ein Lob, ein Lächeln oder ein kleiner Dank. Vielleicht geht es Ihnen wie mir: Wenn ich als Autofahrerin in einer Tempo 30-Zone auf eine Geschwindigkeitsanzeigetafel schaue und mir ein Smiley freundlich signalisiert, dass ich mich korrekt verhalten habe, bin ich froh und dankbar und muss leider feststellen, dass es mir mit einem Smiley leichter fällt, mich an die Regeln zu halten. Was so ein kleines Lächeln doch ausmacht!

Danke allen, die dieses Thema mit uns angegangen sind, die hoffentlich auch manche Erlebnisse und Begebenheiten sehr viel bewusster und vielleicht aus einem anderen Blickwinkel betrachten!

 **Handelsverband  
Nordrhein-Westfalen  
Westfalen - Münsterland**

 **#RespectWork**

# Bot versus Mensch – Wer ist besser?

## Ergebnisse einer Befragung zum Vertrauen in Maschinen bei der Interaktionsarbeit

Kurt-Georg Ciesinger, Finja Siebecke



Bildung schafft Zukunft.



Kurt-Georg Ciesinger, Finja Siebecke

Im Dienstleistungsbereich werden zunehmend Technologien eingesetzt, die mit den Kund\*innen interagieren und so Aufgaben übernehmen, die früher nur durch Menschen ausgeführt wurden. Bekannte Beispiele sind Chat- oder Voicebots. Wir untersuchten im Rahmen einer kleinen Befragung, wie weit diese Technologien bereits aus Anwendersicht gereift sind und in welchen Bereichen sich Menschen den Bot als Interaktionspartner vorstellen können (Fragebogen unter <https://app.respectwork.de/bot-versus-mensch-einsehbar>).

### Stichprobe

Berücksichtigt werden in dieser Auswertung 128 Teilnehmende, davon 50,4% männlich, 48,8% weiblich, <1% divers, Altersgruppen: <20 Jahre (4,0%), 21-30 Jahre (42,1%), 31-40 Jahre (23,8%), 41-50 Jahre (7,1%), 51-60 Jahre (17,5%), >60 Jahre (5,6%). Die Befragten entstammten alle aus der Scientific Community des BMBF-Förderschwerpunkts Interaktionsarbeit (inkl. Studierende), d.h. alle Teilnehmenden haben sich bereits mit dem Technologiebereich in gewissem Maße auseinander gesetzt.

### Kompetenzzuschreibung

Die Befragten wurden gebeten, auf einer fünfstufigen Skala einzuschätzen, wer hinsichtlich verschiedener Kompetenzbereiche besser ist: der Bot oder der Mensch.

Abbildung 1 zeigt die Gesamtmittelwerte über alle 128 Befragten. Rechts ausgeworfene blaue Balken zeigen eine Bewertung zugunsten der Bots (Mittelwert über 2,5), links ausgeworfene rote Balken eine Einschätzung zugunsten des Menschen (Mittelwert unter 2,5). Das Bild ist dabei differenziert: Dem Menschen werden eher (in absteigender Reihenfolge) die Kompetenzen Kommunikationsfähigkeit, Beratungsqualität, Fachkompetenz, Freundlichkeit und Vertrauenswürdigkeit zugewiesen. Die Befragten sehen bei den Bots Vorteile hinsichtlich Verfügbarkeit, Geschwindigkeit, Zuverlässigkeit und Anonymität (wiederum in absteigender Reihenfolge).

### Präferenz hinsichtlich Interaktion

Im Hinblick auf die Frage „Mit wem würden Sie in den folgenden Situationen lieber kommunizieren?“ ist die Präferenz über alle Befragten

hingegen eindeutig zugunsten des Menschen. Lediglich einfache Beratung und vor allem Standardbuchungen werden lieber mit Maschinen durchgeführt.

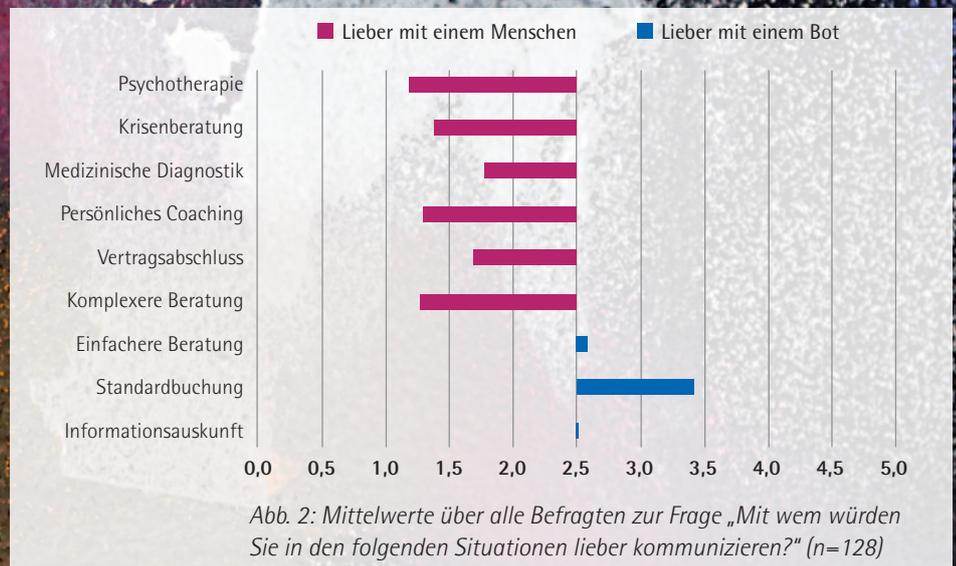
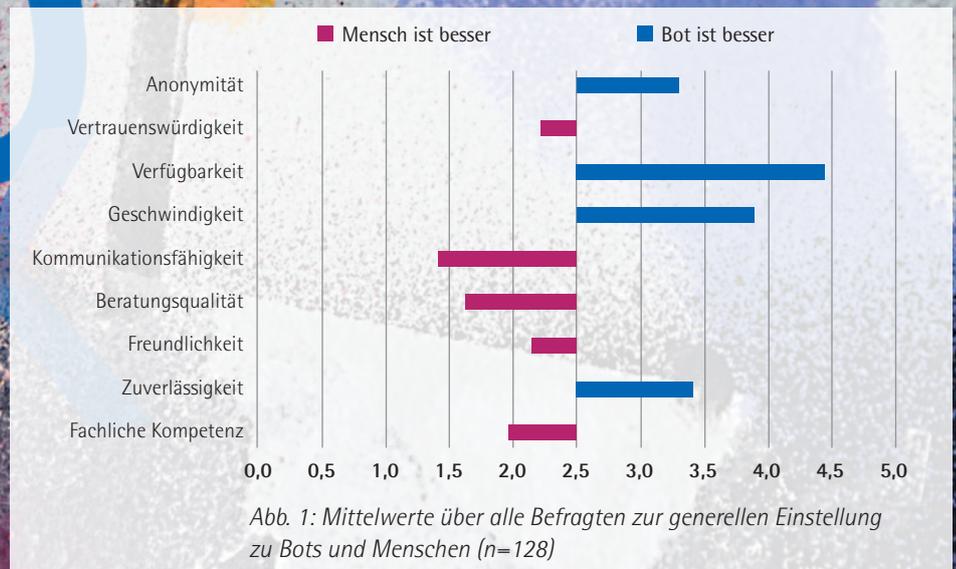
### Fazit

Die Auswertungen sind roh und dienen nur zur ersten Orientierung. Dennoch kann festgehalten werden, dass es in der befragten Stichprobe ein durchaus sehr differenziertes Bild hinsichtlich der Leistungsfähigkeit von „Bots & Co.“ gibt. Bereits jetzt wird der Technik in der Hälfte der Kategorien eine höhere Performance zugewiesen

als dem Menschen. Je komplexer die Funktionen sind, desto besser schneidet im Moment noch der Mensch ab. Hinsichtlich der Präferenz, mit wem man als Kund\*in kommunizieren möchte, liegt der Mensch allerdings (noch) weit vorn.

### Die Autor\*innen

Kurt-Georg Ciesinger ist Leiter der Abteilung Forschung und Entwicklung der Deutschen Angestellten-Akademie DAA NRW. Finja Siebecke ist Studentin der Arbeits- und Organisationspsychologie und studentische Mitarbeiterin in der FuE-Abteilung der DAA NRW.



præview

