

Case Study 3

inter
aktions
arbeit
gestalten

„Ich bin Kunde, ich bin König“

Interaktionsarbeit im Einzelhandel

Franziska Dennißen & Nadja Dörflinger



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Zusammen. 
Zukunft.
Gestalten.

1 Einleitung



auch die Wertschöpfung der Unternehmen eine zentrale Rolle (Dörflinger 2022; Schaper 2014).

Der Einzelhandel grenzt sich dadurch von anderen Handelsbranchen ab, dass Waren direkt an EndverbraucherInnen, d.h. in der Regel Privatpersonen bzw. Privathaushalte, vertrieben werden (Statistisches Bundesamt o.D.). Derzeit ist die Branche von vielen Veränderungen geprägt, die insbesondere durch die fortschreitende Digitalisierung (auch bedingt durch die Covid-19-Pandemie) vorangetrieben werden. Dies spiegelt sich vor allem im wachsenden Umsatz des Onlinehandels wider (u.a. Statistisches Bundesamt 2023a). Dadurch geraten die stationären

Interaktionsarbeit, d.h. die Arbeit mit KundInnen, stellt einen wesentlichen Bestandteil der Tätigkeit im Einzelhandel dar. Sie ist nicht nur Nebenprodukt, sondern oftmals Kern der Dienstleistungserbringung. Denn viele Aufgabenbereiche der Beschäftigten wie Beratungsleistungen, der Verkauf von Waren oder das Kassieren schließen direkte Interaktionen mit der Kundschaft ein. Dadurch spielt die Interaktionsarbeit im Einzelhandel im Hinblick auf die KundInnenzufriedenheit, die KundInnenbindung und somit

Einzelhandelsunternehmen unter Druck – um wettbewerbsfähig zu bleiben, wird nicht nur versucht, durch Prozessoptimierung Effizienzsteigerungen zu erzielen; zunehmend sind auch strategische Anpassungen sichtbar, beispielsweise im Rahmen von Hybridstrategien, Lieferdienstleistungen oder personalisierten Services (Senge & Terracher-Lipinski 2022). Der Konkurrenzdruck im Markt und der daraus resultierende Verdrängungswettbewerb wirkt sich auch auf die Beschäftigten und deren

Arbeitsbedingungen aus. Durch ihre Funktion als Bindeglied zwischen Unternehmen und KundInnen sind Beschäftigte Teil des sog. Dienstleistungsdreiecks (Leidner 1993). Diese Positionierung birgt die Herausforderung, dass sowohl von Unternehmens- als auch von KundInnenseite Anforderungen an die Beschäftigten herangetragen werden. Nicht selten sehen sich Beschäftigte dadurch widersprüchlichen Anforderungen gegenübergestellt. Die genannten Entwicklungen und ihre Implikationen für die zu leistende Interaktionsarbeit im Einzelhandel werden im Folgenden näher betrachtet.

Ziel dieser Case Study ist es, das Themenfeld der Interaktionsarbeit im Kontext des Einzelhandels näher zu beleuchten und dabei die besonderen Herausforderungen der Beschäftigten sichtbar zu machen. Im folgenden Abschnitt werden zunächst grundlegende Charakteristika der Branche dargestellt. Danach stellen wir zwei Aspekte des Einzelhandels heraus, welche die Interaktionsarbeit besonders prägen: die Rationalisierungstendenzen in der Branche und der Umgang mit schwierigen KundInnen. Anschließend werden zentrale Erkenntnisse im Fazit aufgegriffen.

Hintergründe

› Interaktionsarbeit und der Förderschwerpunkt „Arbeiten an und mit Menschen“

Der Begriff „Interaktionsarbeit“ beschreibt die Arbeit an und mit Menschen. Sie lässt sich damit als Prozess verstehen, in dem Individuen einander wechselseitig wahrnehmen und agieren, um bestimmte Ziele zu erreichen. Obwohl soziale Interaktionen mit anderen Menschen für viele Beschäftigte ein grundlegender Bestandteil ihrer täglichen Arbeit sind, hat der Begriff „Interaktionsarbeit“ bislang kaum Einzug in die wissenschaftliche und gesellschaftliche Debatte sowie die betriebliche Praxis gefunden. Das möchte der Förderschwerpunkt des Bundesministeriums für Bildung und Forschung „Arbeiten an und mit Menschen“ sowie das zugehörige Metaprojekt „Interaktionsarbeit: Wirkungen und Gestaltung des technologischen Wandels“ (InWiGe) ändern.

Mehr Informationen dazu finden Sie auf www.interaktionsarbeit.de

› Die empirische Studie

Im Rahmen von InWiGe wurde eine vergleichende, empirische Studie zum Thema Arbeitsbedingungen in der Interaktionsarbeit durchgeführt. Dabei wurden sechs Beschäftigtengruppen betrachtet, die häufig an und mit Menschen arbeiten: Servicekräfte in der Gastronomie, Servicekräfte im Handel, Pflegekräfte in der Altenpflege, UnternehmensberaterInnen, FallmanagerInnen bei der Bundesagentur für Arbeit sowie PolizistInnen. In den Jahren 2020 bis 2022 wurden insgesamt 106 halbstandardisierte Interviews mit Beschäftigten, ManagerInnen, Betriebs-/ PersonalrätInnen sowie ExpertInnen sowie Beobachtungen von Arbeitssituationen im Umfang von zehn Tagen durchgeführt. Für den Einzelhandel haben wir drei Experteninterviews sowie elf Interviews in den beiden an der Studie teilnehmenden Organisationen durchgeführt. Jene Organisationen (beide sind tarifgebunden) situieren sich im Bereich des stationären Möbelhandels und der Baumarktbranche.

2

Relevante Hintergrundinformationen zum Einzelhandel und den Beschäftigten in der Branche

Der Einzelhandel

Die Branche setzt sich aus über 300.000 Einzelhandelsunternehmen zusammen, die Waren direkt an EndverbraucherInnen verkaufen. Deren Warenspektrum ist vielfältig und umfasst Produkte des täglichen Bedarfs wie Lebensmittel oder Kosmetikartikel, aber auch Bekleidung und Schmuck sowie Möbel und Handwerksbedarf. Der Einzelhandel gliedert sich daher in verschiedene Subbranchen, wovon die Lebensmittelbranche mit großem Abstand die umsatzstärkste ist (IHK 2021). Generell ist der Einzelhandel für die Versorgung der Bevölkerung essenziell, was sich beispielsweise auch darin widerspiegelt, dass verschiedene Subbranchen im Rahmen der Coronapandemie als systemrelevant eingestuft wurden (Lück & Hünefeld 2020). Auch wirtschaftlich betrachtet ist der Sektor in Deutschland von hohem Stellenwert: laut dem Zahlenspiegel 2022 des Handelsverbandes generierte der Einzelhandel einen Umsatz von rund 606 Milliarden Euro (Stand: September 2022) (Handelsverband 2022c).

Während insbesondere der Lebensmittel- und Baumarktbereich von wenigen großen Playern bestimmt wird, ist der Einzelhandel insgesamt durch kleine und mittelständige

Unternehmen geprägt: 94 % der Unternehmen haben dabei eine Beschäftigtenanzahl von unter 20; die übrigen 6 % der Unternehmen generieren jedoch 79 % des Branchenumsatzes (Handelsverband 2022a).

Die Beschäftigten in der Branche

Über drei Millionen Menschen sind in Deutschland im Einzelhandel beschäftigt. In der Branche finden sich Beschäftigte unterschiedlicher Herkunft und fachlicher Hintergründe, zudem gibt es vielfältige Beschäftigungsmodelle. Klassische Berufsbilder im Sektor sind die der Einzelhandelskaufleute mit einer 3-jährigen Berufsausbildung und VerkäuferInnen mit einer 2-jährigen Berufsausbildung. Darüber hinaus trifft man je nach Subbranche auch LagerlogistikerInnen, FachinformatikerInnen sowie übergreifend viele QuereinsteigerInnen und angelernte Kräfte an (Bertelsmann Stiftung 2018; Handelsverband 2022a).

Das Geschlechterverhältnis im Einzelhandel ist ungleich, denn 67 % der Beschäftigten sind weiblich (Handelsverband 2022a). Dies erklärt der Handelsverband (2022a) mit den flexiblen Beschäftigungsmöglichkeiten in der Branche (z.B. Teilzeitarbeit oder

geringfügige Beschäftigung), die eine hohe Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben ermöglichen. Auch viele SchülerInnen, Studierende und RenterInnen profitieren von der Möglichkeit eines Teilzeit- oder Minijobs. Laut Handelsverband (2022a) übten zum Stichtag 31.12.2021 fast zwei Drittel (62%) der Beschäftigten im Einzelhandel eine Teilzeitbeschäftigung aus, 25% davon auf geringfügiger Beschäftigungsbasis. Laut der interviewten ExpertInnen sind MinijobberInnen für viele Einzelhandelsunternehmen aus zweierlei Hinsicht bedeutsam: einerseits aus Flexibilitätsgründen und andererseits, um die Personalkosten zu senken, denn für Unternehmen stellen nicht-sozialversicherungspflichtige Minijobs eine relativ kostengünstige Beschäftigungsform dar. Zudem erfolgt meist keine tarifliche Entgelteingruppierung auf Basis der Tätigkeit oder Qualifikation (Hinz 2012).

Das Aufgabenportfolio der Einzelhandelsbeschäftigten ist vielfältig und variiert je nach Position. Laut einer Tätigkeitsbeschreibung der Bundesagentur für Arbeit (2022) besteht es aus dem Führen von Beratungsgesprächen, dem Warenverkauf, der Bearbeitung von Reklamationen, der Preisauszeichnung, Verräumung, Präsentation, Planung und Bestellung von Waren, der Annahme von Lieferungen sowie der Qualitätsprüfung und fachgerechten Lagerung von Waren. Die Tätigkeit besteht also sowohl aus interaktiven als auch nicht-interaktiven Anteilen.

Die Arbeitssituation der Beschäftigten

Die Arbeitssituation von Einzelhandelsbeschäftigten wird unter anderem von Faktoren wie dem Geschäftsstandort und dessen Öffnungszeiten beeinflusst. Daher variieren die Arbeitszeiten je nach Unternehmen; atypische Arbeitszeitlagen sind allerdings verbreitet (insbesondere Arbeit am Abend und am Wochenende) (Lück & Hünefeld 2020). Je nach Gebiet gelten zudem unterschiedliche Tarifregelungen. Im Tarifgebiet

West beträgt die wöchentliche Arbeitszeit 37,5 Stunden, im Tarifgebiet Ost hingegen 38 Stunden. Auch das Bruttoentgelt, das je nach Erfahrungsstufe variiert, ist tariflich geregelt (Handelsverband 2022a). Tarifliche Regelungen finden allerdings für immer weniger Beschäftigte Anwendung, denn innerhalb der Branche lässt sich eine zunehmende Tariffucht feststellen. Die Tarifbindung von Einzelhandelsunternehmen ist nicht nur rückläufig, sondern im gesamtwirtschaftlichen Vergleich besonders niedrig (Ellguth & Kohaut 2021).

Hinsichtlich der nicht tarifgebundenen Löhne zeigt sich eine zweigeteilte Perspektive. Einerseits zeigt der Handelsverband (2022a) auf, dass der durchschnittliche Bruttostundenlohn mit 19,48 Euro 62% über dem seit dem 01.10.2022 geltenden gesetzlichen Mindestlohn von 12 Euro liegt. Finanzielle Zuschläge für Beschäftigte gibt es beispielsweise für die Arbeit am Abend oder an verkaufsoffenen Sonntagen. Einige Arbeitgebende bieten auch zusätzliche Benefits wie Mitarbeitendenrabatte oder Sportangebote. Andererseits ergeben sich aus der weiten Verbreitung flexibler Beschäftigungsmodelle häufig prekäre Bedingungen für die Arbeitnehmerschaft. Dadurch werden insbesondere langfristig Probleme kreiert, denn die resultierende Rente befindet sich laut einer interviewten Expertin an der Mindestgrenze; ver.di (2021) zufolge ist die Mehrheit der Einzelhandelsbeschäftigten akut von Altersarmut bedroht.

Hinsichtlich dem Vorhandensein von Interessenvertretungen stellt eine Expertin von ver.di fest, „dass wir ja in vielen Betrieben auch noch Betriebsratsstrukturen haben“ und es „eher sogar noch Betriebsräte in den Unternehmen als Tarifbindung“ gäbe. Laut den Ergebnissen des IAB-Betriebspanels 2020 waren 17% der Einzelhandelsbetriebe tarifgebunden; 25% der Beschäftigten in der Branche wurden von einem Tarifvertrag abgedeckt. Betriebsräte oder andere Mitarbeitervertretungen gab es in 23% der

Handelsbetriebe (gesamt), die 43 % der Beschäftigten repräsentierten (Ellguth & Kohaut 2021).

Der Arbeitsalltag vieler Beschäftigter ist durch face-to-face-Interaktionen mit der Kundschaft gekennzeichnet (Schiermeier & Mühlfelder 2020). Was die anfallende Arbeit betrifft, so besteht häufig eine hohe Planungsunsicherheit, da sowohl die Menge

von KundInnen als auch die Komplexität dieser Anforderungen variiert. Es wird versucht, dieser durch flexible Beschäftigungsmodelle entgegenzutreten (Hinz 2012). Die hohe Planungsunsicherheit führt laut den interviewten Beschäftigten auch dazu, dass regelmäßige bzw. störungsfreie Pausen nicht immer möglich sind. Zudem ist die Arbeit der Beschäftigten oftmals von einem relativ hohen Lärmpegel geprägt; im Rahmen der Datenerhebung Befragte verwiesen auf eine „Riesengeräuschkulisse“, die „enorm belastend“ sei. Die große Heterogenität der Branche wie auch der Beschäftigtenstruktur erschwert es, ein differenziertes Bild der Arbeitsbedingungen zu zeichnen. Übergreifend lassen sich jedoch hohe physische und psychische Anforderungen identifizieren (für weitere Informationen siehe Leistner & Lohmann-Haislah 2015; Lück & Hünefeld 2020).



Interaktionsarbeit im Einzelhandel

3

Beschäftigte im Einzelhandel verrichten den Großteil ihrer Arbeit in Anwesenheit der Kundschaft; die sozialen Interaktionen mit KundInnen sind nicht nur ein zentraler Aspekt der Tätigkeit der Beschäftigten, sie prägen auch deren Arbeitsalltag. Nachfolgend werden zwei Kernmerkmale näher erläutert, welche die Branche und damit auch die Arbeitssituation der Beschäftigten und deren Interaktionsarbeit beeinflussen.

Fortschreitende Rationalisierungstendenzen

Der Einzelhandel ist von fortschreitenden Rationalisierungstendenzen und damit verbundenen Effizienzbestrebungen geprägt. Durch den wachsenden Onlinehandel und eine Verlagerung hin zu diesem herrscht in der Branche ein Verdrängungswettbewerb. Wie ein Beschäftigter erklärt, stünden die Unternehmen des stationären Einzelhandels in starkem Konkurrenzkampf untereinander und mit dem Onlinehandel: „Wir müssen dem Kunden die Vorteile bieten, nicht im Webshop zu kaufen oder nicht zum Mitbewerber zu fahren.“ Diese Entwicklungen wurden durch die Covid-19-Pandemie weiter verstärkt, denn der Onlinehandel boomte und die Umsatzzahlen stiegen. So verzeichnet dieser laut dem HDE Online-Monitor 2022 seit 2020 Rekordumsätze, 2021 zeigte sich im Vergleich zum Vorjahr ein Zuwachs von 19,1% bzw. 13,9 Milliarden Euro (Handelsverband 2022b). Im stationären Einzelhandel hingegen waren viele Geschäfte von Lockdowns bzw. Schließungen und Zutrittsbeschränkungen betroffen. So ergab sich

beispielsweise eine Begrenzung der KundInnenzahl abhängig von der Ladenfläche, aber auch die Notwendigkeit, einen Impf- und/oder Testnachweis vorzuzeigen, um ein Geschäft betreten zu dürfen. In Bereichen, die nicht oder nur teilweise schließen mussten – wie den Baumärkten – zeigte sich, einerseits durch die auferlegten Maßnahmen, andererseits durch eine erhöhte KundInnenballung, eine Arbeitsintensivierung.

Wie eine interviewte Expertin herausstellt, setzt der Konkurrenzkampf mit dem Onlinehandel stationäre Unternehmen unter Druck, unter anderem hinsichtlich möglicher längerer Öffnungszeiten oder einem ausgeweiteten Angebot verkaufsoffener Sonntage. Die Arbeitszeit der Beschäftigten wird in der Regel kapazitätsorientiert geplant und durch das KundInnenverhalten beeinflusst. Wie viele der interviewten ArbeitnehmerInnen herausstellten, ist das KundInneninteresse hinsichtlich verlängerter Öffnungszeiten nicht deckungsgleich mit den Interessen vieler Beschäftigter.

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, lassen sich im stationären Einzelhandel zudem Tendenzen erkennen, die Gewinne durch Prozessoptimierungen und Effizienzbestrebungen zu steigern. Einzelhandelsunternehmen können generell nur wenig Einfluss auf Miet- und Materialkosten nehmen; anders verhält es sich mit den Personalkosten. Durch niedrigere Löhne oder einer knapperen Personalbemessung können Kosten gesenkt und dadurch Gewinne gesteigert werden. Dies wird im Einzelhandel praktiziert, was auch durch

die anhaltende Tariffucht unterstrichen wird, denn durch das Aussteigen aus bestehenden Tarifverträgen, können Betriebe die tariflich vereinbarten Löhne unterschreiten und dadurch Kosten sparen. Für die Beschäftigten haben derartige Rationalisierungsbestrebungen mehrere Implikationen.

Erstens führen die niedrigen Löhne - insbesondere in Kombination mit den häufig genutzten Teilzeit- oder Minijobmodellen - dazu, dass Beschäftigte ihre Lebenshaltungskosten teils nur durch die Annahme eines Zweitjobs decken können, wie eine interviewte Expertin berichtet. Dies ginge nicht nur mit einem erhöhten Zeit- und Organisationsaufwand einher, sondern bedeutete auch eine zusätzliche Belastung. Ein Beschäftigter schildert die Auswirkungen des resultierenden hohen Arbeitspensums: „Ihr (das Unternehmen) zwingt mich dazu, dass ich mir einen zweiten Job holen muss, und dann verlangt ihr noch, dass ihr oberste Priorität seid? Und gebt mir eigentlich gar nichts zurück in dem Sinne? Ne, [...] das sind so grundlegende existenzielle Probleme.“

Zweitens führt die knappe Personalbemessung zu einer Arbeitsintensivierung bei gleichzeitigem Zeitmangel. Ein Beschäftigter beschreibt die Situation wie folgt: „Wir wissen [...] gar nicht, was wir als erstes machen sollen. Wir haben mittlerweile so viele Anforderungen.“ Verschärft wird die Situation, wenn Personal beispielsweise aufgrund von Krankheit ausfällt. Wie eine Beschäftigte berichtet, gerate dann „immer vieles ins Schwanken“ und durch den fehlenden Personalpuffer werden die übrigen Beschäftigten stark belastet, da sie den Ausfall kompensieren müssten. Das bedeutet auch, dass deutlich weniger Zeit für die Interaktionsarbeit mit der Kundschaft bleibt.

Die Aufgabenballung, mit der sich die Beschäftigten konfrontiert sehen, erfuhr in Zeiten der Covid-19-Pandemie eine Zuspitzung. Denn neben ihren üblichen Aufgaben wurden

die Beschäftigten in die Pflicht genommen, die auferlegten Corona-Maßnahmen (z. B. die Maskenpflicht oder Impfnachweise) zu kontrollieren und durchzusetzen. Ein Betriebsratsmitglied sieht dies kritisch, „weil wir das halt nicht gut fanden, dass unsere KollegInnen aus dem Verkauf das einfach so spontan auf ihre Aufgaben obendrauf machen mussten.“ Eine Beschäftigte weist daraufhin, dass „gerade so die ganzen Hygienemaßnahmen umzusetzen, das ist was, das stresst extremst.“

Hohe Erwartungen an die Effizienz stellen allerdings nicht nur die Unternehmen, sondern auch die KundInnen: der Einkauf soll möglichst schnell erledigt sein, das Geschäft nach kurzer Zeit wieder verlassen werden. Eine Beschäftigte fasst diese Entwicklungen zusammen: „Die Tatsache, dass heutzutage keiner mehr Zeit hat, das ist [...] der größte Stressfaktor.“ Die Anforderungen sowohl von Unternehmens- als auch KundInnenseite führen oftmals dazu, dass die Beschäftigten nicht alle Anforderungen gleichermaßen erfüllen können. Beschäftigte erklären, dass von KundInnenseite Beratungs- und Serviceleistungen erwartet werden, die sich in Umfang und Anspruch teils erheblich unterscheiden. Von Unternehmensseite werden einerseits die Sicherstellung der KundInnenzufriedenheit - die ein angemessenes Eingehen auf KundInnenwünsche voraussetzt - gefordert, andererseits sollen zahlreiche andere Aufgaben wie Auf- und Einräumtätigkeiten erledigt werden. Diese teils widersprüchlichen Anforderungen stellen die Beschäftigten vor Herausforderungen. In der Regel reagieren diese darauf, indem sie Tätigkeiten nach ihrer Wichtigkeit priorisieren. Laut den Beschäftigten erfordere der konstante Zeitmangel ein schnelles und situatives Arbeitshandeln; die erbrachte Arbeitsqualität liege in diesem Kontext oftmals unter den eigenen Ansprüchen: „mein Anspruch an meine Arbeit ist, meinen Job gut zu machen. Und wenn ich das nicht leisten kann, so wie ich mir das vorstelle, frustriert mich das zumindest ein Stück weit.“

Der Wechsel zwischen Beratungs- und Ein-/Aufräumtätigkeiten führt immer wieder zu Unterbrechungen, zusätzlich bleibt durch den Zeitmangel auch weniger Zeit für die Interaktionsarbeit mit KundInnen, sodass diese von Beschäftigten teilweise sogar als „Störfaktor“ wahrgenommen werden. Bei der Kundschaft erzeugt dies oftmals den Eindruck, dass sich die Beschäftigten vor ihnen verstecken, um anderen Aufgaben nachgehen zu können. In Einklang dazu berichten einige Beschäftigte, Interaktionen mit KundInnen oftmals möglichst kurz zu halten, um an anderen Aufgaben weiter arbeiten zu können, wie folgendes Zitat illustriert: „Es ist, ja, schon so, dass man oft versucht, die KundInnengespräche bei uns ein bisschen kürzer zu fassen vielleicht, weil man zu den anderen Aufgaben zurück will.“

Dies scheint paradox, denn laut einer interviewten Expertin wählten viele Beschäftigte im Handel ihren Beruf, weil sie mit anderen Menschen arbeiten wollen. Eine Beschäftigte im Baumarktbereich erklärt: „Ich finde es toll, mit Menschen zu arbeiten. Ich finde es schön, wenn ein Kunde dich anlächelt und sich freut, dass er dich wiedersieht.“ Solche positiven sozialen Interaktionen mit KundInnen werden durch das Effizienzstreben von Betrieben erschwert, denn wie aus den Interviews hervorgeht steht „ein gewisser Druck hintendran, die Zahlen abzuliefern.“

Der Umgang mit schwierigen KundInnen

Der Arbeitsalltag im Einzelhandel weist eine hohe Dichte betriebsexterner Interaktionen auf; dabei erweisen sich einige Interaktionen für die Beschäftigten als schwieriger als andere. Neben zahlreichen positiven Interaktionen, in denen Beschäftigte beispielsweise Dankbarkeit von der Kundschaft erfahren, gehört auch der Umgang mit schwierigem KundInnenverhalten für viele Beschäftigte zum Arbeitsalltag. Dieses äußert sich in verschiedenen Ausprägungen:

- › Laut den Interviews begegnet den Beschäftigten oftmals Unhöflichkeit. Eine Beschäftigte berichtet: „Hallo. Bitte. Danke. Tschüss. Das ist eine Seltenheit geworden. Also da kommst du dir halt auch vor wie ein Mensch zweiter Klasse.“ Beschäftigte erleben zudem auch, dass sie von KundInnen ungefragt geduzt werden oder nicht mit vollständigen Sätzen angesprochen, sondern ihnen teilweise nur Satzketten oder einzelne Worte entgegengebracht werden, was als unfreundlich den Beschäftigten gegenüber wahrgenommen wird.
- › Weiterhin berichten die Beschäftigten von stark fordernder oder respektloser Kundschaft. Eine Beschäftigte erklärt, dass KundInnen beispielsweise auch nach Ladenschluss noch durch die Gänge „schlendern“, eine ausführlichere Beratung erwarten und dies mit der Aussage „der Kunde ist König“ rechtfertigten. Einerseits verzögert dies den Feierabend für die Beschäftigten, andererseits wird Interaktionsarbeit als kooperativer Prozess wahrgenommen, der durch derartiges Verhalten erschwert wird. Forderndes KundInnenverhalten zeigt sich auch darin, dass KundInnen eine Sonderbehandlung einforderten, nicht warten wollten oder Leistungen erwarteten, die nicht vertraglich vereinbart wurden.
- › Unverschämtes KundInnenverhalten äußert sich beispielsweise darin, dass KundInnen die Interaktionen von Beschäftigten mit anderen KundInnen unterbrechen. Ein Beschäftigter legt dar, dass er auch dann angesprochen wird, wenn er sich erkennbar in einem KundInnengespräch befindet: „Trotzdem wirst du permanent immer irgendwie von Kunden unterbrochen.“ Doch nicht alle Unterbrechungen werden dabei als gleich störend wahrgenommen. Derselbe Beschäftigte zeigt auf, dass die Art und Weise eine große Rolle spielt: „Du hast da Kunden, die unterbrechen dich so nach dem Motto: ‚Ich bin jetzt hier, ich bin Kunde, ich bin König.‘ [...] Und dann hast du aber

genauso auch einfach Leute, die, keine Ahnung, die sind ganz höflich [...]. Und dann reagierst du auch schon anders.“

Als letzten Anlaufpunkt für KundInnen im Geschäft zeigt sich insbesondere an den Kassen eine hohe Auftretenswahrscheinlichkeit negativer KundInneninteraktionen. Laut einer Beschäftigten sind die Kassen „das letzte Bollwerk. Und es ist das erste Bollwerk für den Kunden, wenn der mit seinem Einkauf nicht zufrieden war. Dann ist das seine letzte Station im Markt, bevor er den Markt verlässt. Sprich, die letzte Station, die kriegt alles ab. Entweder alles Positive oder alles Negative.“

Insbesondere die Arbeit an den sogenannten ‚Retourenkassen‘ sind vom Umgang mit schwierigem KundInnenverhalten geprägt. Denn neben den üblichen Reklamationsprozessen innerhalb einer festgelegten Umtauschfrist gehören laut den Beschäftigten auch überzogene Kulanzforderungen außerhalb der geltenden Regelungen zur Tätigkeit; teilweise werden Beschäftigte sogar mit Betrugsversuchen seitens der Kundschaft konfrontiert. Im Reklamationsmanagement gibt es dabei laut einer Beschäftigten „Vorschriften und Richtlinien, wo sich die Kollegin an der Retourenkasse oder der Kollege an der Retourenkasse dran zu halten hat.“ Diese umfassen beispielsweise den Zeitraum, bis wann die Ware gegen Geld oder einen Gutschein umgetauscht werden kann. Dies schränkt den Entscheidungsspielraum zwar teilweise ein, gibt den Beschäftigten aber auch Orientierung, wie sie sich in solchen Situationen (unternehmenskonform) verhalten sollten. In den an der Studie teilnehmenden Betrieben wird den Beschäftigten ein gewisser Handlungs- und Entscheidungsspielraum hinsichtlich der Rabattierung beschädigter Produkte, der Rückerstattung bis zu einem festgelegten Betrag oder der Kulanz bezüglich einer Warenrücknahme eingeräumt. Ein Beschäftigter zeigt auf: „Also es gibt jegliche Form von Entschädigungsmöglichkeiten. Über Restaurant-Gutscheine oder

auch wirklich hohe geldliche Entschädigung [...]. Die Mitarbeiter haben einen sehr großen Freiraum. Also auch, was Preisnachlässe betrifft oder wie sie das Problem lösen. Also der Rahmen ist riesig.“

Ein interviewter Marktleiter erklärt, dass dadurch die Handlungsfähigkeit der Mitarbeitenden unterstützt und ein schnellerer Prozess ermöglicht werde, als wenn Vorgesetzte bei jeder Retourensituation gerufen werden müssten. Ein Beschäftigter erläutert allerdings, dass nicht alle Beschäftigten diese Freiräume positiv sehen: „Es gibt tatsächlich so zwei Gruppen. Also eine Gruppe hat das sehr zufrieden gemacht, dass sie diesen Entscheidungsspielraum hatten, weil sie es genossen hatten, dem Kunden das zu geben. Andere hat das verunsichert. Also das heißt, sie waren sich nicht sicher, ist meine Entscheidung jetzt richtig?“

Orientierungshilfen, auf die sich die Beschäftigten berufen können, erleichterten dennoch oftmals die Interaktionsarbeit im Reklamationsmanagement. Laut der befragten ArbeitnehmerInnen sei diese trotz allem oftmals von Diskussionen geprägt – insbesondere dann, wenn KundInnen unzufrieden mit den angebotenen Kulanzleistungen sind. Den Führungskräften kommt in diesen Situationen eine wichtige Rolle zu: Beschäftigte berichten übergreifend, dass sie es als sehr unterstützend erleben, wenn die Führungskraft ihnen den Rücken durch das Bestätigen der eigenen Entscheidung stärkt. Gleichwohl werden abweichende Entscheidungen als demotivierend und frustrierend wahrgenommen. Eine Beschäftigte gibt an, dass es „sehr ärgerlich“ sei und die „Arbeitsmoral des Mitarbeiters“ untergrabe, „wenn ein Mitarbeiter vorher mit einem Kunden irgendwie gesagt hat, ‚wir machen das nicht‘ und wir machen es tatsächlicherweise eigentlich auch nicht und der Kunde flippt halt aus und dann wird vom Assistenten gesagt: ‚Naja, dann machen wir das in dieser Ausnahmesituation‘“. Demnach gebe es laut einer Beschäftigten also auch „Fälle, da fällt einem auch das Markt-

management in den Rücken, wo du dann sagst: „Kann mir das Messer mal jemand aus dem Rücken rausziehen?““

Der Umgang mit schwierigen KundInnen stellt hohe emotionale Anforderungen an die Beschäftigten, denn sie sind von der Organisation oftmals angehalten, ihre wahren (negativen) Emotionen wie Ärger oder Wut zu unterdrücken bzw. in der KundInneninteraktion nicht zu zeigen. Auch auf schwieriges Verhalten soll höflich und professionell reagiert werden. Dafür sind emotionale und soziale Kompetenzen erforderlich, wie eine Beschäftigte beschreibt: „Wenn ich richtig miserabel angemotzt werde [...] dann fällt es mir natürlich schon schwer, zu dem Kunden freundlich zu bleiben. Ich [...] tue es trotzdem und schiebe alles andere in den Hintergrund, aber zähneknirschend.“ Von einigen Beschäftigten wird der permanente Kontakt zur Kundschaft als erschöpfend oder zehrend erlebt; sie berichten davon, dass sie sich nach Feierabend „sehr, sehr platt“, „low“ oder „leer“ fühlten.

In den untersuchten Organisationen wird nicht jegliches KundInnenverhalten geduldet, denn im Extremfall bedeutet der Umgang mit schwierigen KundInnen die Auseinandersetzung mit Aggressionen - verbaler, sexueller oder physischer Natur. Beschäftigte geben an, dass sie teilweise als Ventil für Ärger genutzt werden, der nicht zwangsläufig auf die konkrete Interaktionssituation zurückgeführt werden könne. Eine Beschäftigte berichtet beispielsweise von KundInnen, die „aus heiterem Himmel [...] anfangen, dich anzuschreien“ oder auch von „brüllenden Kunden“. Verbale Entgleisungen treten aber auch in Form von Beleidigungen oder sexuellen Anspielungen auf. Darüber hinaus sind Beschäftigte im Einzelhandel auch mit Gewaltandrohungen und körperlichen Tätlichkeiten konfrontiert, die sie oder ihre KollegInnen in Angst versetzen und stark belasten. Betroffene Beschäftigte berichten beispielsweise vom Anspucken durch die Kundschaft (vor allem in Zeiten der Covid-

19-Pandemie) oder dem Festhalten am Arm. Aggressive KundInnen erschweren die ausübende Interaktionsarbeit stark, unter Umständen ist zum Schutz der Beschäftigten ein Abbruch bzw. Verlassen der Situation notwendig. In den betrachteten Organisationen werden derartige Interaktionssituationen in der Regel durch die Marktleitung beendet; die KundInnen werden dann des Geschäfts verwiesen und erhalten möglicherweise Hausverbot.

Laut den interviewten Beschäftigten zeigte sich schwieriges KundInnenverhalten vermehrt während der Covid-19-Pandemie. KundInnen äußerten oftmals ihren Unmut über die gesetzlichen Auflagen zur Eindämmung der Virusverbreitung oder leisteten Widerstand gegen diese. Wie eine Beschäftigte schildert, war die Interaktionsarbeit dadurch zunehmend von Negativinteraktionen mit Zurechtweisungen und Diskussionen geprägt: „Das ist eine Diskutiererei [...] und du wirst nur angeschimpft und beleidigt stellenweise.“ Insbesondere diejenigen, die den Zugang zum Geschäft kontrollierten, seien „extremsten Beleidigungen ausgesetzt“ gewesen. Wie die Interviews aufzeigen, geht der Umgang mit schwieriger Kundschaft teilweise mit psychischen und auch physischen Belastungserscheinungen einher: „Und irgendwann sagt dann dein Kopf und dein Körper: ‚Du, ich schaffe das nicht mehr. Ich mache einfach nicht mehr.‘“ Eine andere Beschäftigte beschreibt, dass sie aufgrund der negativen KundInneninteraktionen nach der Arbeit nicht abschalten kann: „Und du nimmst es mit nach Hause und belastest auch deine Partnerschaft damit. Und deine ganzen Freunde auch. Weil du findest keinen Abschluss.“ Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und KollegInnen nimmt laut den Beschäftigten im Umgang mit schwierigen KundInnen einen hohen Stellenwert ein und fungiert als Ressource: „Was ganz, ganz viel hilft, ist natürlich der Austausch mit Kollegen und Kolleginnen.“

4

Fazit

Die ständige Gegenwart der Kundschaft prägt die (Interaktions-)Arbeit im Einzelhandel. Beschäftigte sind für KundInnen die ersten AnsprechpartnerInnen auf der Verkaufsfläche sowie an den Kassen; durch ihre Funktionen - beispielsweise als BeraterIn oder KassiererIn - interagieren sie in ihrem Arbeitsalltag mit einer Vielzahl von KundInnen. Doch Einzelhandelsbeschäftigte haben darüber hinaus viele weitere Funktionen inne, aus denen Aufgaben hervorgehen. Durch Rationalisierungstendenzen muss der steigende Arbeitsanfall von immer weniger Personal bewältigt werden, wodurch die Zusammenarbeit mit KundInnen oftmals nur eingeschränkt möglich ist und zunehmend in den Hintergrund rückt. Auffällig ist dies vor dem Hintergrund, dass für viele Beschäftigte die Arbeit mit KundInnen ein Grund für ihre Berufswahl darstellt und von Spaß an der Arbeit mit diesen berichtet wird. Die Studie zeigt aber auch, dass der Arbeitsalltag von Einzelhandelsbeschäftigten vom Umgang mit schwieriger, teils aggressiver Kundschaft geprägt ist. Insbesondere an den Kassen und im Reklamationsmanagement ist die Interaktionsarbeit dadurch erschwert und für die Beschäftigten teils (psychisch) belastend.

Vor diesem Hintergrund lassen sich einige Gefährdungspotenziale erkennen: Durch die Rationalisierungstendenzen und dem resultierenden Zeitmangel werden Beschäftigte mit widersprüchlichen Anforderungen von Unternehmens- und KundInnenseite konfrontiert. Es zeigt sich, dass sich Beschäftigte dadurch häufig gestresst und frustriert fühlen. Weiterhin reduzieren sich durch diese Entwicklungen die Möglichkeiten für Positivinteraktionen mit KundInnen, beispielsweise in Form von entgegengebrachter Dankbarkeit und Wertschätzung für eine Beratungsleistung. Auch die Möglichkeiten für positive Erfahrungsräume mit Kolleg-

Innen und soziale Unterstützung durch diese werden durch die knappe Personalbemessung und dem Wegfall gemeinsamer Pausen eingeschränkt. Auch Konfrontationen mit schwierigen KundInnen resultieren häufig in physischen und psychischen Belastungserscheinungen wie (emotionaler) Erschöpfung.

Obwohl Interaktionsarbeit immer von gewissen Unwägbarkeiten geprägt ist und der potentielle ‚Belastungsfaktor KundIn‘ nicht eliminierbar ist (Böhle & Wehrich 2015), können durch eine entsprechende Arbeitsgestaltung viele der geschilderten Belastungen reduziert werden. So könnte durch mehr Personal die Auftretenswahrscheinlichkeit für negative KundInneninteraktionen verringert werden, indem kürzere Wartezeiten für Kassier- oder Serviceleistungen und eine kundenfreundliche Marktgestaltung bereitgestellt werden.

Weiterhin kann eine entsprechende Pausengestaltung den Austausch zwischen den Beschäftigten fördern und somit die Möglichkeit bieten, soziale Unterstützung durch KollegInnen zu erfahren. Im Umgang mit schwierigen KundInnen können Vorgesetzte die Beschäftigten unterstützen, indem KundInnen nicht als ‚König‘, sondern als ‚Partner auf Augenhöhe‘ angesehen werden, die in Zusammenarbeit mit den Beschäftigten zum Gelingen der Interaktionsarbeit beitragen.

Angesichts der Systemrelevanz des Einzelhandels für die deutsche Wirtschaft und Gesellschaft scheint es sowohl aus Perspektive der Wertschöpfung als auch der des Arbeitsschutzes zentral, den Gefährdungspotenzialen aus der Interaktionsarbeit mit KundInnen einen hohen Stellenwert beizumessen und diese zu adressieren. Eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung im Einzelhandel sollte daher von hoher Relevanz sein.

Quellen

- Bertelsmanns Stiftung. (2018). *Ungelernte Fachkräfte - Formale Unterqualifikation in Deutschland*. Abrufbar unter <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/ungelernte-fachkraefte-1>
- Bundesagentur für Arbeit. (2022). *Kaufmann/-frau - Einzelhandel*. Abrufbar unter <https://web.arbeitsagentur.de/berufenet/beruf/6580>
- Dörflinger, N. (2022). Social interactions at work: why interactive work should be an analytical category in its own right, *Employee Relations*, 44 (7), 81-95.
- Ellguth, P., & Kohaut, S. (2021). Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2020. *WSI-Mitteilungen*, 74 (4), 306-314.
- Handelsverband. (2022a). *Der Handel als Arbeitgeber - Zahlen, Daten, Fakten*. Abrufbar unter <https://einzelhandel.de/arbeitgeberhandel>
- Handelsverband. (2022b). *HDE Online-Monitor 2022*. Abrufbar unter <https://einzelhandel.de/online-monitor>
- Handelsverband. (2022c). *Zahlenspiegel 2022*. Abrufbar unter <https://einzelhandel.de/publikationen-hde/zahlenspiegel>
- Hinz, L. (2012). Minijobs im Einzelhandel. *WSI-Mitteilungen*, 65 (1), 58-60.
- IHK. (2021). *Situation des Einzelhandels*. Abrufbar unter <https://www.ihk.de/chemnitz/servicemarken/branchen/handel/publikationen/studie-zur-situation-des-einzelhandels-3119760>
- Leidner, R. (1993). *Fast Food, Fast Talk. Service Work and the Routinization of Everyday Life*. University of California Press.
- Leistner, W., Lohmann-Haislah, A. (2015). *Schöne neue Handelswelt? Arbeitsbedingungen im Einzelhandel*. BIBB/BAuA-Faktenblatt 16, 1. Auflage. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Lück, M., Hünefeld, L. (2020). *Systemrelevant und belastet: Arbeitsbedingungen im Lebensmitteleinzelhandel*. BIBB/BAuA-Faktenblatt 33, 1. Auflage. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Schaper, N. (2014). Selbstverständnis, Gegenstände und Aufgaben der Arbeits- und Organisationspsychologie. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 3-16). Springer.
- Schiermeier, L., & Mühlfelder, M. (2020). Resilienz im Einzelhandel: Eine Untersuchung von Resilienz als Moderatorvariable zwischen der Exposition gegenüber kundenbezogenen sozialen Stressoren (CSS) und der psychischen Gesundheit von Verkäufern und Kundenberatern. In SRH Fernhochschule (Hrsg.), *Gesundheit - Arbeit - Prävention* (S. 135-153). Springer.
- Senge, K., & Terracher-Lipinski, A. (2022). Einzelhandel. In M. S. Aßländer (Hrsg.), *Handbuch Wirtschaftsethik*. (S. 703-706). Springer.
- Statistisches Bundesamt. (2023a). *Onlinehandel gewinnt immer mehr an Bedeutung*. Abrufbar unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Grosshandel-Einzelhandel/einzelhandel-online-handel.html>

Statistisches Bundesamt. (2023b). *Unfreiwillig Teilzeitbeschäftigte*. Abrufbar unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-3/unfreiwillig-teilzeitbeschaeftigte.html>

Statistisches Bundesamt. (o. D.). *Einzelhandel*. Abrufbar unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Grosshandel-Einzelhandel/Glossar/einzelhandel.html>

ver.di. (2021). *Verdrängungswettbewerb im Handel - Zwischen Preiskrieg, Tarifflicht und Altersarmut*. Abrufbar unter <https://oberpfalz.verdi.de/branchen-und-berufe/handel/++co++26af8392-ef82-11eb-848e-001a4a160100>

Das Metaprojekt InWiGe (Interaktionsarbeit: Wirkungen und Gestaltung des technologischen Wandels) wird zusammen mit den Verbundprojekten im Förderschwerpunkt durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit: Arbeiten an und mit Menschen“ gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verbundprojekte des Förderschwerpunkts werden gleichzeitig durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

b a u a :

Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin

Impressum | Herausgeber: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Friedrich-Henkel-Weg 1-25, 44149 Dortmund, Telefon: 0231 9071 2071, E-Mail: inwige@baua.bund.de, Internet: www.interaktionsarbeit-gestalten.de | Autoren: F. Dennißen & N. Dörflinger (BAuA) | Fotos: Titel IStockphoto/Hispanolistic, S. 2 IStockphoto/RossHelen, S. 6 IStockphoto/Drazen Zigic | Gestaltung: eckedesign GmbH | Juni 2023

