

Andreas Flüchter, Klaus Kock, Bettina Lange, Philipp Renz

## Gute Arbeit mit Kundschaft

Eine empirische Untersuchung über Anforderungen und Praktiken interaktiver Dienstleistungsarbeit





Andreas Flüchter, Klaus Kock, Bettina Lange, Philipp Renz

## **Gute Arbeit mit Kundschaft**

Eine empirische Untersuchung über Anforderungen und Praktiken  
interaktiver Dienstleistungsarbeit

## Impressum:

Gute Arbeit mit Kundschaft

Eine empirische Untersuchung über Anforderungen und Praktiken  
interaktiver Dienstleistungsarbeit

Andreas Flüchter, Klaus Kock, Bettina Lange, Philipp Renz

Sozialforschungsstelle Dortmund

Zentrale wissenschaftliche Einrichtung der TU Dortmund

Beiträge aus der Forschung Nr. 200

ISSN: 0937-7379

1. Auflage Dortmund, 2018

© Technische Universität Dortmund

ZWE Sozialforschungsstelle

Kooperationsstelle Wissenschaft-Arbeitswelt

Iris Kastel-Driller

Evinger Platz 17

D-44339 Dortmund

Tel.: +49(0) 231-8596-140

eMail: [Kastel@sfs-dortmund.de](mailto:Kastel@sfs-dortmund.de)

<http://www.kowa.sfs.tu-dortmund.de>

Umschlaggestaltung: [www.druckerei-stoecker.de](http://www.druckerei-stoecker.de)

Layout: Iris Kastel-Driller

Titelfoto: © Werner Bachmeier

Fotos: © Werner Bachmeier,

Druck: Druckerei Stöcker, Dortmund

# Inhalt

<b>1. Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>2. Der Tag ist lang, aber die Zeit drängt – Zeitmanagement in der Interaktionsarbeit am Beispiel des Busfahrens</b>	<b>7</b>
Rechtzeitig und effizient vieles erledigen 7 • Die eigene Zeit an der Arbeit ausrichten 7 • Den eigenen Körper einstellen 7 • Zeit mit Familie und Freunden abstimmen 7 • Dienste mit Kolleg*innen abstimmen 8 • Fahrgäste zur gewünschten Zeit an den gewünschten Ort bringen 8 • Die Technik gekonnt handhaben 9 • Zügig fahren trotz aller Hindernisse 9 • Zur Ablösung rechtzeitig da sein 9 • Handlungsmöglichkeiten für gute Arbeit 9	
<b>3. Der Star ist die Mannschaft – Zur sozialen Konstruktion von Teams in einem Möbelhaus</b>	<b>11</b>
Teamleitung 11 • Zusammensetzung des Teams 12 • Zusammenarbeit im Team 13 • Gestaltung der Rahmenbedingungen 14 • Handlungsmöglichkeiten für gute Arbeit 15	
<b>4. Dies oder das, was gilt denn nun? – Zum Umgang mit widersprüchlichen Arbeitsanforderungen in Betrieben des Einzelhandels</b>	<b>16</b>
Selbstbedienung und Beratung 16 • Werbeversprechen und reale Angebote 16 • Einarbeitung und Zeitdruck 16 • Flexibilität und Fremdbestimmung 17 • Identifikation und Entfremdung 18 • Teamarbeit und Hierarchie 19 • Anordnung und Gegenanordnung 19 • Handlungsmöglichkeiten für gute Arbeit 20	
<b>5. Etwas mehr Respekt bitte! – Zur moralischen Qualität von Dienstleistungsbeziehungen aus Sicht der Beschäftigten</b>	<b>21</b>
Beachtung 21 • Höflichkeit 22 • Verständnis 23 • Handlungsmöglichkeiten für gute Arbeit 26	
<b>6. Schluss</b>	<b>27</b>
Zeitliche Strukturierung der Situation 27 • Zusammenarbeit im Team 27 • Umgang mit ambivalenten Anforderungen 28 • Respekt in der Dienstleistungsbeziehung 28	

## **Die Autor\*innen**

Andreas Flüchter hat soziale Arbeit an der FH Dortmund studiert und 2017 mit dem Bachelor of Arts abgeschlossen. Er ist als Sozialarbeiter tätig.

Dr. Klaus Kock ist Soziologe und wissenschaftlicher Mitarbeiter der Kooperationsstelle Wissenschaft - Arbeitswelt in der Sozialforschungsstelle der TU Dortmund.

Bettina Lange hat soziale Arbeit an der FH Dortmund studiert und 2017 mit dem Bachelor of Arts abgeschlossen. Sie arbeitet in der ambulanten Jugendhilfe als Sozialpädagogische Familienhilfe.

Philipp Renz hat soziale Arbeit an der FH Dortmund studiert und 2017 mit dem Bachelor of Arts abgeschlossen. Er studiert zurzeit den Masterstudiengang „Alternde Gesellschaften“ an der TU Dortmund.

---

## 1. Einleitung

„Der Kunde ist König – und so benimmt er sich dann auch!“ Diese Aussage einer Verkäuferin bringt das Problem auf den Punkt: Der Umgang mit Kundinnen und Kunden beschränkt sich nicht auf die Übergabe einer Leistung gegen Geld. Es entsteht vielmehr eine Wechselbeziehung zwischen Personen mit unterschiedlichen Erwartungen, mit Fragen und Antworten, Wünschen und Auskünften, Problemen und Lösungsvorschlägen, Missverständnissen und Korrekturen. Diese Beziehung mit Kundinnen und Kunden herzustellen, zu gestalten und zu einem für beide Seiten erfolgreichen Ende zu führen, ist Bestandteil der Dienstleistungsarbeit. In der Fachliteratur ist daher auch von „Interaktionsarbeit“ die Rede.<sup>1</sup> Aus dem persönlichen Umgang mit der Kundschaft ergeben sich hohe Anforderungen an die Beschäftigten, nicht selten auch besondere Belastungen.

In der Arbeit mit Menschen lässt sich vieles nicht im Vorhinein regeln und gestalten. Kundinnen und Kunden haben eigene Erfahrungen und Interessen. Die Beschäftigten müssen ihre Arbeit an den Eigenheiten der Kundschaft ausrichten und mit unvorhergesehenen Situationen umgehen. Umgekehrt wird von Kundinnen und Kunden erwartet, dass sie sich in ihrem Verhalten auf den zwischenmenschlichen Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens einstellen. Die Qualität der Dienstleistung hängt wesentlich davon ab, inwieweit die „Zusammenarbeit“ von Beschäftigten und Kundschaft gelingt.

In unserem Projekt „Gute Arbeit mit Kundschaft“, dessen Ergebnisse im Folgenden präsentiert werden, haben wir nach den besonderen Herausforderungen der Arbeit mit direktem Kundenkontakt gefragt, um psychische und körperliche Belastungen aus Sicht der Beschäftigten zu beschreiben und letztlich einige Anhaltspunkte zur Gestaltung guter Arbeit geben zu können.

Das Projekt ist entstanden aus Diskussionen mit Betriebs- und Personalräten der Gewerkschaft ver.di in Dortmund. In zwei von ver.di und der Kooperationsstelle organisierten Abendveranstaltungen für interessierte ver.di-Mitglieder wurden zunächst anhand von Erfahrungsberichten einige Probleme heraus-

gearbeitet („Wenn König Kunde nervt“). Am zweiten Abend wurde anhand sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse über Gestaltungsmöglichkeiten für gute Dienstleistungsarbeit debattiert. Es zeigte sich, dass es sich lohnen würde, einige der angesprochenen Themen näher zu untersuchen.

Die Untersuchung fand statt im Zeitraum von September 2016 bis August 2017. Unter der Anleitung von Klaus Kock absolvierten die Studierenden Andreas Flüchter, Bettina Lange und Philipp Renz damit zugleich ihr Semesterpraktikum im Studiengang Soziale Arbeit der FH Dortmund.

Zunächst wurde die Fragestellung so präzisiert, dass sie empirisch erforscht werden konnte. Unser Gesprächsleitfaden zielte auf die besonderen Herausforderungen und Belastungen der Arbeit mit direktem Kundenkontakt. Um einen Einblick in den Arbeitsalltag zu bekommen und Rückschlüsse auf diese spezielle Form der Dienstleistungsarbeit zu ziehen, wollten wir etwas wissen über die Erfahrungen der Beschäftigten im Umgang mit Kundinnen und Kunden.

Zusammen mit Kolleginnen und Kollegen von ver.di Dortmund haben wir dann 9 Betriebe und Verwaltungen ausgewählt, in denen wir insgesamt 19 Interviews mit Beschäftigten und 6 Gespräche mit Betriebs- bzw. Personalräten geführt haben: Reisebüro (1), Supermarkt (2), Kaufhaus (1), Discounter (3), Bekleidungsgeschäft (1), Möbelhaus (9), Öffentlicher Personennahverkehr (5), städtisches Bürgerbüro (2), Straßenverkehrsamt (1).

In der Untersuchung haben wir mit qualitativen Methoden der Sozialforschung gearbeitet. Es ging uns darum, die Arbeit in der Interaktion mit Kundinnen und Kunden zu verstehen und zu interpretieren. Mit Hilfe der hier verwendeten interpretierenden Methoden ist es möglich, Einsicht in alltägliche Situationen im Erleben der Beschäftigten zu gewinnen, um etwas über die besonderen Herausforderungen und Belastungen der Arbeit mit direktem Kundenkontakt zu erfahren.

---

1 Zum Überblick: Wolfgang Dunkel/Margit Wehrich (Hg.): Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen; Wiesbaden 2012; Fritz Böhle/Ursula Stöger/Margit Wehrich: Interaktionsarbeit gestalten. Vorschläge und Perspektiven für humane Dienstleistungsarbeit; Berlin 2015

Wir wollen zeigen, wo genau welche Belastungen entstehen und wie damit umgegangen wird.

Entsprechend haben wir die Interviews recht offen gestaltet, also keine vorformulierten Fragen gestellt, sondern anhand eines Leitfadens Gespräche geführt über den Arbeitsalltag und die Erfahrungen der Beschäftigten. Die Gespräche wurden auditiv aufgenommen, zum größten Teil abgeschrieben und dann ausgewertet. Alles wurde anonymisiert, d.h. es werden in unseren Auswertungen keine Namen genannt, auch die Namen der Betriebe nennen wir nicht.

Wir haben in unseren Analysen drei Schwerpunktbereiche gebildet: das Busfahren, den Verkauf von Möbeln sowie den Verkauf im Warenhaus/Supermarkt/Discounter. Für jeden Bereich haben wir ein Thema genauer analysiert, das uns von den Befragten jeweils als besonders wichtig geschildert wurde: Für das Busfahren war dieses Thema der Umgang mit Zeit; im Möbelverkauf ging es um die Zusammenarbeit im Team; im Bereich Warenhaus/Supermarkt/Discounter haben wir uns mit den Widersprüchen der Arbeitsorganisation befasst. Übergreifend haben wir schließlich noch das Thema Respekt behandelt.

Mit unseren Zwischenergebnissen sind wir wieder zurück in die Betriebe gegangen und haben darüber mit Betriebsräten in drei der beteiligten Betriebe diskutiert. Für die Fachöffentlichkeit in Gewerkschaft und Wissenschaft wurde zusammen mit ver.di Dortmund ein Workshop durchgeführt. Hier ging es vor allem darum, Ansatzpunkte zur Gestaltung der Arbeit herauszuarbeiten.

Schließlich haben die drei Studierenden ihre Bachelorarbeiten zu drei verschiedenen Aspekten der Arbeit mit Kundschaft angefertigt und ihre Prüfung mit Bravour bestanden.

In Kapitel 2 befassen wir uns mit dem Busfahren unter dem besonderen Aspekt des Umgangs mit Zeit. Ein entscheidendes Moment im Arbeitsalltag von Busfahrerinnen und Busfahrern besteht darin, eine Zeitordnung herzustellen, die verschiedenen Ansprüchen gerecht wird. „Wir müssen immer auf die Uhr gucken“, lautet eine typische Aussage aus unseren Interviews. Die Zeit vergeht nicht einfach, sie muss aktiv bearbeitet werden. Die Herausforderung für Fahrerinnen und Fahrer ist, verschiedene Abläufe miteinander zu koordinieren. Die Uhr ist ihr Werkzeug. Die Zeit ver-

geht nicht von selbst, sie muss von den Beschäftigten strukturiert werden.<sup>2</sup>

In Kapitel 3 analysieren wir in einem Möbelhaus die Arbeit im Team. Die Zusammenarbeit kann den Umgang mit Kundinnen und Kunden wesentlich erleichtern. Man könnte sogar sagen: Ohne die gegenseitige Unterstützung der Teammitglieder wäre eine gute Verkaufsarbeit nicht möglich. In den Interviews wurde deutlich, dass ein Team nicht bloß eine wahllos zusammengewürfelte Gruppe von Menschen ist. Ein Team entsteht erst durch die Kommunikation und das aktive Zusammenwirken der Mitglieder.<sup>3</sup>

In Kapitel 4 untersuchen wir im Bereich Warenhaus/Supermarkt/Discounter das Problem widersprüchlicher Arbeitsanforderungen. Die Organisation ist ein Regelwerk, mit dem das Verhalten und die Zusammenarbeit der Organisationsmitglieder gesteuert werden sollen. Von den Befragten erfuhren wir jedoch, dass das Regelwerk widersprüchlich ist und keine eindeutige Orientierung für das Verhalten der Beschäftigten gibt. Es beginnt schon damit, dass Selbstbedienung vorgesehen ist, aber von den Beschäftigten trotzdem erwartet wird, dass sie der Kundschaft Auskunft geben. Mit diesem und anderen Widersprüchen müssen die Beschäftigten umgehen.<sup>4</sup>

In Kapitel 5 thematisieren wir übergreifend für alle untersuchten Betriebe das Problem des Respekts. In unseren Interviews haben uns Beschäftigte immer wieder berichtet, dass sie von Kundinnen und Kunden respektlos behandelt werden. Für sie ist das eine nicht unerhebliche Belastung. Wir sind der Frage nachgegangen, wie es um den gegenseitigen Respekt bestellt ist. Was genau meinen Beschäftigte, wenn sie mehr Respekt der Kundschaft einfordern? Wie gestalten sie selbst ihren Umgang mit Kundinnen und Kunden auf respektvolle Weise?

---

2 Grundlage für Kapitel 2 ist die Bachelor-Arbeit von Philipp Renz: Zeitmanagement und Interaktion mit Kund\*innen am Beispiel des Busfahrens; FH Dortmund 2017

3 Grundlage für Kapitel 3 ist die Bachelor-Arbeit von Bettina Lange: Team – eine soziale Konstruktion. Eine empirische Untersuchung zur Teamarbeit in einem Möbelhaus; FH Dortmund 2017

4 Grundlage für Kapitel 4 ist die Bachelor-Arbeit von Andreas Flüchter: Zum Einfluss widersprüchlicher Arbeitsorganisation auf die Arbeit mit Kundschaft aus der Perspektive der Beschäftigten – eine empirische Untersuchung im Einzelhandel; FH Dortmund 2017

---

## 2. Der Tag ist lang, aber die Zeit drängt – Zeitmanagement in der Interaktionsarbeit am Beispiel des Busfahrens

Ein entscheidendes Moment im Arbeitsalltag von Busfahrerinnen und Busfahrern besteht darin, eine Zeitordnung herzustellen, die verschiedenen Ansprüchen gerecht wird. „Wir müssen immer auf die Uhr gucken“ (Fahrerin) lautet eine typische Aussage aus unseren Interviews. Die Zeit vergeht nicht einfach beim Busfahren, sie muss aktiv bearbeitet werden. Die Anforderung an Fahrerinnen und Fahrer ist, verschiedene Abläufe miteinander zu koordinieren. Die Uhr ist ihr Werkzeug.

Die Dienstleistung Busfahren besteht aus der Beförderung der Fahrgäste innerhalb eines zeitlichen Rahmens – dem Fahrplan. Erfolgt die Beförderung der Gäste nicht planmäßig, sprich verspätet, ist diese Dienstleistung mangelhaft. Pünktlichkeit ist eine Anforderung an die Arbeit der Fahrerinnen und Fahrer. Der vom Fahrplan vorgegebene Rhythmus ergibt sich nicht von selbst, er muss erarbeitet werden.

### Rechtzeitig und effizient vieles erledigen

In der Arbeitszeit sind von den Beschäftigten bestimmte Aufgaben zu erledigen, die vom Unternehmen in Absprache mit dem Betriebsrat vorgegeben werden. Unter anderem gehört zu den Aufgaben die Kontrolle der Fahrscheine. Das war nicht immer so, haben uns die Befragten berichtet: „Früher hast du die Türen aufgemacht, die Leute sind eingestiegen. Jetzt müssen wir sie kontrollieren.“ (Fahrerin) Das kann zu Verzögerungen führen. Und es fällt der kurze Moment zur Entspannung weg. „Man hat keine Zeiten mehr, wo man nicht konzentriert sein muss.“ (Fahrer)

### Die eigene Zeit an der Arbeit ausrichten

Die Fahrerinnen und Fahrer organisieren ihre Arbeitszeit nach dem Dienstplan, der vom Unternehmen in Absprache mit dem Betriebsrat vorgegeben wird. Die Beschäftigten arbeiten in Wechselschicht. Der Schichtrhythmus wirkt für Außenstehende auf den ersten Blick recht kompliziert. Die Beschäftigten kennen ihn genau, weil er sich fortlaufend wiederholt. Ein Vorteil dieses Plans ist, dass die Beschäftigten ihre Arbeitstage prinzipiell für das gesamte

Jahr kennen. Ein Teil des Dienstplans wird allerdings offengehalten für unvorhergesehene Ereignisse wie z.B. die Vertretung für erkrankte Kolleginnen und Kollegen. Es kommt vor, dass die Beschäftigten erst einen Tag vorher mitgeteilt bekommen, ob und wann sie arbeiten müssen. Das heißt zugleich, sie müssen auch im Privatleben flexibel sein und dürfen die Zeit nicht fest verplanen.

### Den eigenen Körper einstellen

Es ist nicht einfach, die wechselnden Arbeitszeiten mit dem körperlichen Biorhythmus abzustimmen. Unsere Frage nach einem typischen Arbeitstag ließ sich nicht so einfach beantworten, weil auch innerhalb einer Woche mit Frühschicht die Arbeit von Tag zu Tag zu einer anderen Uhrzeit beginnt. Fahrerinnen und Fahrer berichten von Schlafstörungen: „Der Körper kann sich auf nichts einstellen. Wenn du einen festen Rhythmus hast, dann hast du so ‘ne innere Uhr: ‚Jetzt ist gleich irgendwie die Zeit.‘ Ich glaube aber, das ist bei uns nicht. Schlafstörungen sind bei uns vorprogrammiert. Die haben wir fast alle. (...). Ich hab‘ da schon so meine Problemchen.“ (Fahrerin)

### Zeit mit Familie und Freunden abstimmen

Die Beschäftigten im Schichtdienst koordinieren ihre Zeitordnung mit den Zeitordnungen von Familie und Freunden, von Freizeit- und Versorgungseinrichtungen. Sie müssen sich bei Einkäufen und anderen Erledigungen nach dem Dienstplan richten. Freizeitaktivitäten sind schwierig zu organisieren. „Es ist nicht so einfach – wenn man im normalen Plan läuft, dann fährt man früh, mittags, spät – in einen Kegelvein zu gehen oder in einen Läuferverein oder sonst was, weil man die Regelmäßigkeit nicht mehr hat. Das macht es schwierig, das ist belastend.“ (Fahrerin)

Dem Unternehmen scheint diese Kollision der Zeitsysteme bewusst zu sein, denn es bietet den Beschäftigten verschiedene Freizeitmöglichkeiten auch zu ungewöhnlichen Zeiten, u.a. in einer Betriebs-sportgruppe.

Der Freundeskreis hat sich durch den Schichtdienst nach und nach verändert, berichteten uns Fahrerinnen und Fahrer. Neue Freunde finden sie vor allem unter Kolleginnen und Kollegen. „Ich muss am Wo-

*chenende arbeiten, hab' dafür in der Woche frei. Das kann ich auch genießen, wenn ich die richtige Einstellung dazu habe. Aber jeder andere normale Bürger geht arbeiten. Also schaff' ich mir meinen Freundeskreis mit den Leuten, die auch frei haben. Und deswegen gibt es ganz viele Kollegen, die untereinander befreundet sind, die auch ihre Freizeit miteinander verbringen, wenn das Hobby so passt.“ (Fahrerin)*

### **Dienste mit Kolleg\*innen abstimmen**

Durch Absprachen untereinander können Fahrerinnen und Fahrer die Auswirkungen des Schichtsystems auf das Privatleben abmildern. Das Unternehmen bietet den Beschäftigten eine Art Tauschsystem

an. Damit ist es möglich, sich eine Tauschpartnerin oder einen Tauschpartner zu suchen. Dann werden in Absprache mit dem Dienstplaner die Dienste von Fall zu Fall oder auch für längere Zeit getauscht. So praktikabel dieses System auch klingt, die Umsetzung gestaltet sich schwierig, denn das System setzt eine gewisse Solidarität, ein Geben und Nehmen der Beschäftigten untereinander voraus. *„Das ist nicht so einfach, jemanden zu finden. Vor allen Dingen in der Frühschicht nicht, weil die wollen alle nur Frühschichten fahren.“ (Fahrerin)*

Für Kolleginnen und Kollegen mit kleinen Kindern gibt es die Möglichkeit, durch Tausch für längere Zeit ihren Dienstplan nach den Bedürfnissen der Familie auszurichten. Es wird erwartet, dass sie wieder in

den normalen Plan zurückwechseln, wenn die Kinder größer geworden sind.

### **Fahrgäste zur gewünschten Zeit an den gewünschten Ort bringen**

Fahrgäste haben ihre eigenen Zeitordnungen, mit denen sie planen. Verspätungen können diese Planungen durcheinander bringen. Verspätungen sind mit dem Bus kaum zu vermeiden, das ist unternehmensintern zwar anerkannt, es wird kein Druck auf das Personal ausgeübt. Druck kommt aber von Fahrgästen, die sich bei der Fahrerin bzw. dem Fahrer beschweren. Das führt zu Stress. Manche Verspätungen entstehen erst durch das Verhalten von Fahrgästen: *„Wenn da einer in der Lichtschranke*

*steht oder ein bisschen auf diesem gelben Streifen, der da aufgemalt ist, nur 'ne Zehenspitze drauf, geht die Tür nicht zu. Und da hab' ich keinen Einfluss drauf, dann sitz' ich da und warte.“ (Fahrerin)*

Längst nicht alle Fahrgäste steigen zügig ein und aus. Schülerinnen und Schüler beispielsweise sind auf dem Hinweg zur Schule sehr viel langsamer als auf dem Rückweg, berichtete ein

Fahrer. Eltern mit Kinderwagen oder gehbehinderte Fahrgäste vergessen oft, die Taste mit dem Rollstuhl- und Kinderwagen-Symbol zu drücken, um anzuzeigen, dass der Bus bitte abgesenkt werden soll. Oder: Was ist zu tun, wenn von weitem Fahrgäste angelaufen kommen, die noch einsteigen wollen? *„Man hat grade sechs Minuten Verspätung, lässt die Kunden raus und rein. Dann sieht man, da kommt einer angelaufen. So, wenn du weiterfährst, ist das ein Problem. Wenn du nicht weiterfährst, ist das auch ein Problem.“ (Fahrer)* Denn manche Fahrgäste murren schon wieder wegen der Verzögerung.

Normalerweise können sich Fahrerinnen und Fahrer beim Wenden an der Endhaltestelle kurz entspannen oder auch zur Toilette gehen. Manche verzich-

ten darauf, weil Verspätungen aufgeholt werden müssen. Lage und Dauer der Pausen erlauben es oft nicht, den Bus zu verlassen. Währenddessen verlangen die Fahrgäste aber schon Einlass. Vor allem bei schlechtem Wetter möchten sie lieber im Bus sitzen als draußen warten. Die Beschäftigten möchten in Ruhe ihre Pause verbringen, müssen aber Fahrscheine verkaufen und kontrollieren und Fragen beantworten. *„Du hast eigentlich noch 8 Minuten Pause, dann stehen die da und klopfen an die Tür. Du kannst da 'n Butterbrot essen, das interessiert die nicht.“ (Fahrerin)*

### Die Technik gekonnt handhaben

Auch die Technik im Bus hat Auswirkungen, die Fahrerinnen und Fahrer in ihrer Zeitplanung berücksichtigen müssen. Die Befragten erläuterten uns das in Bezug auf die Lesegeräte für Monatskarten. Die einsteigenden Fahrgäste müssen ihr Ticket vor einen Scanner halten, der vorne neben der Fahrerin bzw. dem Fahrer angebracht ist. Durch einen Piepton signalisiert das Gerät, dass das Ticket in Ordnung ist. Das dauere viel zu lange, lautete die Kritik einer Fahrerin. Ein anderes Beispiel ist der Fahrkartendrucker, der nicht immer so funktioniert, wie er soll – auch das wieder eine Verzögerung, für die manche Fahrgäste wenig Verständnis haben. Am schwierigsten sind Störungen am Bus selbst, die unter Umständen Reparaturen erfordern.

### Zügig fahren trotz aller Hindernisse

Während der Bus sich durch den Straßenverkehr bewegt, gibt es immer wieder Probleme, für die Lösungen gefunden werden müssen. Das Wetter kann die Fahrt ebenso verzögern wie die Beschaffenheit der Umgebung, Straßenverhältnisse, Unfälle oder Staus. Zebrastreifen, Ampelschaltungen und Tempovorschriften müssen beachtet werden. Die Müllabfuhr hat ihre eigene Zeitordnung, wer hinter einem Müllfahrzeug zum Stehen kommt, muss meistens warten. *„Es reicht schon, wenn da nur ein Müllfahrzeug (...) vor dir steht und lädt, und du kommst nicht dran vorbei, weil die Straßenführung es nicht zulässt (...). Und das sehen die (Fahrgäste an der nächsten Haltestelle) nicht, die da ankommen. Die zeigen dir dann ihre neue Uhr, so'n böser Blick auf die Uhr. Das löst Stress aus bei dir. Unweigerlich.*

*Du willst es nicht, aber es bringt dich unter Druck.“ (Fahrer)*

Vor allem aber das hohe Aufkommen von PKWs bremst die Busse zu bestimmten Zeiten erheblich. *„Die machen das Problem, nicht wir.“ (Fahrer)*

Erfahrung hilft, den Bus zeitsparend durch den Straßenverkehr zu steuern. Die Fahrerinnen und Fahrer wechseln während ihrer Schicht mehrmals die Buslinie. Um überall zügig zu fahren, sind Kenntnisse möglichst vieler Linienführungen notwendig. Wer noch neu ist im Beruf oder in der Stadt, hat damit Probleme. Fahrerinnen und Fahrer berichteten uns, sie seien in ihrer Freizeit mit dem Privat-PKW bestimmte Strecken abgefahren, um während der Arbeit keinen Fehler zu machen. Mehr noch: *„Linien kennen ist ja nun 'ne Sache für sich. Fängt da an: Wo ist die Haltestelle? Wann brems' ich ab? Weil jede Sekunde zählt in dem Bereich. Wenn man an der Ampel steht, an 'ner roten Ampel, hat man schon zwei, drei Minuten Verspätung. Das könnte schon ein verärgertes Kunde sein, weil der wieder irgendwo 'ne Verbindung nicht kriegt.“ (Fahrer)*

### Zur Ablösung rechtzeitig da sein

Häufige Linienwechsel bedingen ständige Ablösungen der Fahrerinnen und Fahrer untereinander. Wer Verspätung hat, zieht Kolleginnen und Kollegen in Mitleidenschaft. *„Zum Beispiel hab' ich einen Dienst in dieser Woche, da fährt man morgens aus, um kurz nach fünf, und wird um zehn vor sechs wieder hier vorne abgelöst und muss um zwanzig nach wieder ausfahren. (...) Es gibt so Dienste, da wirst du da abgelöst und musst wieder auf die andere Seite und in fünf Minuten mit dem anderen Wagen mitfahren, weil du in H wieder ablösen musst. (...) Wenn du mal Verspätung hast, dann kriegst du den nicht und dann ist der ganze Ablauf im Eimer.“ (Fahrerin)* Verspätungen zu vermeiden, wird so zu einer Frage der Kollegialität.

### Handlungsmöglichkeiten für gute Arbeit

Busfahrerinnen und -fahrer lenken nicht nur einen Bus durch den Straßenverkehr, sondern arbeiten an einer Ordnung der Zeit, die verschiedenen Ansprüchen gerecht werden muss. Sie koordinieren verschiedene Abläufe miteinander. Das ist eine ständige Herausforderung und kann Stress verursachen. Er-

## — Der Tag ist lang, aber die Zeit drängt —

---

fahrung hilft, mit den Belastungen umzugehen. Aber Busfahren wird nie zur Routine, und darf auch nicht zur Routine werden, weil dann die Aufmerksamkeit abnehmen und die Unfallgefahr zunehmen würde.

Unseren Interviews können wir entnehmen, dass Fahrerinnen und Fahrer in ihrer täglichen Arbeit u.a. durch folgende Maßnahmen im Hinblick auf die Strukturierung der Zeit unterstützt werden können:

- **Realistische Fahrpläne:** Der Fahrplan wird zum Problem im Alltag, wenn er zu eng getaktet ist. Voraussetzung dafür, ihn realistisch zu gestalten, ist, dass a) die Fahrerinnen und Fahrer die realen Zeiten in ihre Wagenlaufbücher eintragen und b) diese Aufschreibungen systematisch ausgewertet werden.
- **Pause ist Pause:** An Endhaltestellen wird die Pause nur als solche wahrgenommen, wenn nicht zugleich Fahrgäste zusteigen und nicht zugleich Beratung, Kontrolle und Verkauf der Fahrscheine stattfinden. Ein Schild mit der Aufschrift „Pause“ könnte den Fahrgästen signalisieren, dass sie noch warten sollen.
- **Einarbeitung:** Die Angst davor, sich mit dem Bus zu verfahren, kann insbesondere jungen Fahrerinnen und Fahrern genommen werden, wenn sie genügend Zeit haben, Erfahrungen zu sammeln und die verschiedenen Linienführungen kennenzulernen.
- **Dienste tauschen:** Die Gelegenheit, eine Schicht mit einem Kollegen bzw. einer Kollegin zu tauschen, hilft den Beschäftigten, ihr Privatleben besser mit den Erfordernissen der Arbeit abzustimmen.

### 3. Der Star ist die Mannschaft – Zur sozialen Konstruktion von Teams in einem Möbelhaus

Das Möbelhaus F ist in Abteilungen gegliedert. In jeder Abteilung bilden die Beschäftigten ein Team. Die Teamgröße ist nicht einheitlich, nach Angaben der Befragten umfasst das kleinste Team sechs, das größte sechzehn Beschäftigte. Zu jedem Team gehört ein Teamleiter bzw. eine Teamleiterin und ein



Teamassistent bzw. eine Teamassistentin, der/die der jeweiligen Leitung zuarbeitet. Der Teamleitung ist hierarchisch die Abteilungsleitung übergeordnet, der wiederum die Hausleitung vorsteht.

Zu den Arbeitsaufgaben der Beschäftigten in den befragten Bereichen gehören das Ein- und Aufräumen der Waren, das Beantworten von Kundenfragen zum Standort der Möbel und Möbelteile sowie Hilfeangebote für Probleme, die beim Aufbau der Möbel zu Hause auftreten können bzw. schon aufgetreten sind. Das Team ist für Organisation, Gestaltung und Einrichtung der Abteilung im Rahmen der Vorgaben zuständig. Die Beschäftigten wissen diesen Freiraum und die damit übertragene Verantwortung zu schätzen, berichtete ein Mitarbeiter: *„Das ist eigentlich bei F recht gut, weil die Mitarbeiter haben schon sehr, sehr viel Freiraum. Also wir können sehr viel selber entscheiden.“* (Mitarbeiter)

Selbständigkeit bedeutet in diesem Fall nicht völlig alleinverantwortliches Arbeiten, sondern eine Tätigkeit in vorgegebenen Organisationsabläufen und die Abstimmung mit Kolleginnen und Kollegen im Team der Abteilung. Die befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter empfinden diesen Freiraum als ausreichend und motivierend und bekommen das Gefühl vermittelt, dass ihr Arbeitgeber ihnen etwas zutraut. Andererseits sind sie der Auffassung, dass der geforderte hohe Einsatz auch nur durch Unter-

stützung durch das Team zu leisten ist. *„Man weiß: Okay, wenn du da bist – die und die sind da. Wunderbar, der Tag, der ist gerettet, es läuft wunderbar. Man kann sich drauf verlassen. Dann ist es auch nicht so schlimm, wenn du mal Kunden dabei hast, die vielleicht nicht so aufnahmefähig sind, wie man sich das gerne wünscht. Dann redet man dann darüber und man macht sich da auch ein bisschen lustig. (...) Man nimmt das auf,*

*verpackt das ganz gut und hinterher ist alles wieder schön.“* (Mitarbeiter)

In den Interviews wurde deutlich, dass ein Team nicht bloß eine wahllos zusammengewürfelte Gruppe von Menschen ist. Ein Team entsteht erst durch die Kommunikation und das aktive Zusammenwirken der Mitglieder. Dies zieht sich als roter Faden durch alle Gespräche.

#### Teamleitung

Die Teamleiterinnen und Teamleiter sind für die Koordinierung der Teamarbeit zuständig. Sie erstellen die Arbeitspläne und sorgen dafür, dass die Beschäftigten ihren Tätigkeiten nachgehen können. Sie fassen aber auch selbst vor Ort mit an, arbeiten aktiv mit bei Kundengesprächen, Beratung und Verkauf. Teamleiterinnen und Teamleiter sind Vorgesetzte, aber zugleich auch Kolleginnen und Kollegen. Auf unsere Frage, ob es nicht manchmal besser sei, als Vorgesetzter eine gewisse Distanz zu seinen Mit-

## Der Star ist die Mannschaft

arbeiterinnen und Mitarbeitern zu halten, antwortete ein Teamleiter: *„Eben nicht. Also ich führe mein Team lieber mit der Ebene, dass ich mit ihnen zusammen arbeite, als dass ich ihnen sage, was sie zu tun haben. Natürlich tue ich das, das muss ich tun, ich kann nicht alles selbst machen, ich will auch nicht alles selbst machen, dafür habe ich die Zeit einfach nicht, weil ich ein ganz anderes Aufgabengebiet noch dahinter stehen habe. (...) Also es gibt Schattenseiten davon. Andersrum gesehen, was aber viel mehr überwiegt: Ich habe eine viel schnellere Integration in die ganzen Teams. Das heißt, meine Mitarbeiter können untereinander viel einfacher zusammenarbeiten, und das ist es, das ist das, was uns ausmacht.“* (Teamleiter)

Einerseits hat die Teamleitung mit Blick auf den Umsatz und das Budget auf den effektiven Einsatz der

*che führen müssen, da komme ich nicht drum herum.“* (Teamleiter)

Die Teamleitung kann so mitunter in eine schwierige Situation geraten. Einerseits kümmert sie sich um die Sorgen und Probleme der Teammitglieder, andererseits muss die Leistung der einzelnen Personen stimmen, sonst kann es zu Ärger im Team und mit den Vorgesetzten kommen. Einerseits ist die Teamleitung Kollege bzw. Kollegin, andererseits muss sie ihre Vorgesetztenfunktion erfüllen.

### Zusammensetzung des Teams

Die Beschäftigten werden vom Unternehmen unter Mitwirkung der Teamleitung eingestellt. Freie Stellen werden zentral vom Unternehmen ausgeschrieben, die Bewerbungen werden zentral vom Unternehmen gesammelt und vorab ausgewertet. Im anschließenden

Bewerbungsgespräch ist die Teamleitung nicht nur anwesend, sie hat auch ein gewichtiges Wort mitzureden bei der Entscheidung, wer eingestellt wird. *„Ich als Vorgesetzter von der Abteilung achte dann darauf, passt es (mit ihm/ihr) in meinem Team, passt es zu Frein? Und der Vorgesetzte von der Personalabteilung guckt dann drauf, passt es zu den F-Werten, passt es zum F-Konzept mit rein? So teilen wir uns das Ganze dann auf.“*



Ressourcen zu achten. Andererseits kümmert sie sich im Sinne reibungsloser Abläufe auch um zwischenmenschliche Probleme, die im Team auftreten. *„Ich bin eben für meine Mitarbeiter verantwortlich, was das Fachliche sowie auch was das Persönliche betrifft. (...) Persönlich ist es eher: ‚Was hast du für Sorgen, Mitarbeiter? Was geht dir gerade auf die Nudel, wo kann ich dir helfen?‘ Andersherum aber auch: ‚Was machst du falsch?‘ Ganz klar. Also wir können jetzt nicht immer nur sagen, ‚Hutschi‘ und ‚liebster Mitarbeiter‘, ja nee, ist klar, dass wir dann auch auf der anderen Seite natürlich eklige Gesprä-*

*(...) Es gibt einige, die arbeiten wahrscheinlich mit Checklisten, ich nicht, ich gehe da so'n bisschen nach Bauchgefühl. Meistens geht es gut.“* (Teamleiter)

Der befragte Teamleiter achtet auf eine ausgewogene Zusammenstellung der Beschäftigten in seinem Team. Er ist der Ansicht, nur eine Mischung unterschiedlicher Charaktere könne dazu führen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich gegenseitig ergänzen und effizient zusammenarbeiten.

Während der Probezeit neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird schon mal das Urteil langjähriger

Kolleginnen und Kollegen eingeholt: *„Und das finde ich wiederum ganz gut, es kommen auch die Teamleiter dann und fragen mal, gerade bei neuen Mitarbeitern: ‚Sag mal, wie findest du denn die, macht die ihren Job gut, oder was ist dir aufgefallen?‘“ (Mitarbeiter)*

Der Betriebsrat sieht es etwas kritischer und kann sich durchaus noch Möglichkeiten für ein besseres Einstellungsverfahren vorstellen, um durch adäquate Stellenbesetzungen Stress und Überforderung einzudämmen: *„Also manchmal sind die (neu eingestellten Beschäftigten) an der falschen Stelle. Wir haben auch Kolleginnen, die waren im Kundenservice beschäftigt, da hätten die nie anfangen dürfen. Aber das ist ja eine Rekrutierungsgeschichte, und da sind wir noch ganz weit weg, da optimal einzustellen.“ (Betriebsratsmitglied)*

Die Teamzusammensetzung wird von den Befragten als stabil bezeichnet und ist geprägt von langjährigen Beschäftigten, die mitunter seit Eröffnung des Hauses dabei sind. Diese Konstanz wird als ein wichtiges Kriterium für das Teambuilding angesehen.

In Betrieb F ist es üblich, dass neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein sogenannter Pate oder eine Patin zur Seite gestellt wird. Dies sind in der Regel erfahrene Beschäftigte: *„Dann gehen sie zu den Paten, machen Ihre Schulung, Sicherheitsschulung, kriegen Ihre Sachen (Dienstkleidung), fangen dann an, gucken den Kollegen über die Schulter und machen im Idealfall ‘nen Hausdurchgang, lernen dann also auch die anderen Verkaufsabteilungen kennen.“ (Betriebsratsmitglied)*

## Zusammenarbeit im Team

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eines Betriebes treffen in einem vorgegebenen Kontext aufeinander, d.h. sie müssen sich – egal welchen Charakter und welche unterschiedlichen Temperamente sie haben – miteinander arrangieren und im besten Fall auf einer gemeinsamen Ebene treffen. Ein gut harmonisierendes Team gibt den Mitgliedern über das Sachliche hinaus einen emotionalen Rückhalt.

Wichtigste Voraussetzung für das Funktionieren des Teams ist die Kommunikation zwischen den Teammitgliedern sowie zwischen ihnen und der Teamlei-

tung. Eine befragte Mitarbeiterin betonte insbesondere die Offenheit im Umgang miteinander: *„Also wichtig ist, dass man ehrlich miteinander umgeht, das ist ganz, ganz wichtig. Dass man offen miteinander umgeht. (...) Oder auch mal, wenn man sich – ich sag jetzt mal, angemoppert fühlt, vielleicht meint der andere das ja gar nicht so – wenn man da wirklich dann noch mal auf einen zugeht. (...) Ja, man verbringt ja viel Zeit zusammen, manchmal mehr als in einer Ehe. (...) Also ich finde immer nichts Schlimmeres, als wenn man nicht darüber redet. Ich finde immer, es gibt kein Ding, worüber man nicht reden kann.“ (Mitarbeiterin)*

Ein gut funktionierendes Team gleicht Stress aus, es ist eine Möglichkeit, *„Dampf abzulassen.“ (Mitarbeiter)* Im Team ist es möglich, Absprachen zu treffen und Arbeitsaufgaben auch mal entsprechend der persönlichen Tagesform zu verteilen: *„Das geht schon, ja. Also untereinander kriegt man das schon ganz gut geregelt.“ (Mitarbeiter)*

Bei einer hohen Kundenfrequenz oder bei beratungs- und zeitintensiven Kundinnen oder Kunden, können die Beschäftigten andere Kolleginnen und Kollegen oder auch die Teamleitung als Unterstützung hinzu rufen. Wichtig ist, dass man sich aufeinander verlassen kann, wurde uns gesagt.

Im Rahmen der teaminternen Arbeitseinteilung ist es möglich, spezielle Wünsche einzelner Kolleginnen und Kollegen zumindest zeitweise zu berücksichtigen, wie uns ein Befragter schilderte: *„Dann bin ich natürlich auch ‘n Typ, der ganz gerne auch mal durchgeht und sagt: Okay, ich nehm‘ mir jetzt ‘ne spezielle Aufgabe und zieh die jetzt auch mal komplett durch, mach das von Anfang bis Ende und möchte auch die Zeit bekommen. Und wenn ich die dann auch bekomme, dann ist das auch für mich ein Tag, der sehr gut verläuft. Weil ich hab dann meine Aufgabe, kann mich dann ‘n bisschen konzentrieren. (...) Das sind so Sachen, die machen mir schon Spaß.“ (Mitarbeiter)* Das Team ermöglicht es den einzelnen Mitgliedern, im gegebenen Rahmen eigenen Vorlieben nachzugehen.

Speziell bei unangemessenem Kundenverhalten, das bis zu persönlichen Beleidigungen und auch körperlichen Angriffen gehen kann, bietet das Team den Beschäftigten Rückhalt und Unterstützung. Ein Mit-

arbeiter berichtete auf unsere Frage, ob es möglich sei, bei unangenehmer Kundschaft Kollegen oder Kolleginnen zur Unterstützung oder Ablösung dazu zuzurufen, folgendes: *„Es bringt mir ja nichts, wenn ich ‘nen Kunden habe, mit dem ich nicht zurechtkomme, oder der Kunde mit mir nicht zurechtkommt. Man schaukelt sich da ja irgendwo auf, und irgendwann eskaliert das Ganze vielleicht auch. Weil man dann auch irgendwann an einem Punkt ist – da sind wir halt alle nur Menschen, so wie ich auch, der dann irgendwann sagt: ‚Es reicht mir jetzt einfach hier‘, und dann natürlich auch irgendwann gereizt werde, werde dann vielleicht auch ‘n bisschen lauter von meinem Ton. (...) Das muss ja nicht passieren. Und dann sage ich mir lieber: Okay, dann rufst du jetzt jemand anders an. Und wenn’s nicht meine eigenen Kollegen aus der Abteilung sind, dann rufe ich auch die Nachbarabteilung an.“* (Mitarbeiter)

Viele der auftretenden Probleme mit schwieriger Kundschaft werden von den Beschäftigten also unmittelbar vor Ort im Team aufgefangen. Wird die Situation zu heikel, kann auch die Teamleitung hinzugezogen werden. Im schlimmsten Fall wird per Lautsprecher ein bestimmter Code durchgegeben, woraufhin alle Kolleginnen und Kollegen, die gerade in der Nähe sind, herbeieilen, um zu helfen. Alleine das Wissen um diese Möglichkeiten gibt den Beschäftigten Sicherheit und Selbstvertrauen.

Jedes Abteilungsteam hat die Möglichkeit, sich einmal pro Jahr (neben Weihnachtsfeier und Sommerfest für die ganze Belegschaft) auch außerhalb des Betriebes zu treffen. Für Speisen und Getränke steht ein gesonderter Etat zur Verfügung. Dieses Treffen wird von den Befragten als förderlich für die Arbeitssituation eingeschätzt. *„Weil man einfach diese Ruhe hat und diese Zeit hat, um sich auch über das eine oder andere zu unterhalten, vielleicht auch mal ein bisschen privat zu reden, je nachdem.“* (Mitarbeiterin)

Wir fragten weiter, ob auch dienstliche Belange besprochen werden. *„Muss nicht, aber wenn sechs F-Leute zusammensitzen, da kommt das eine oder andere. Aber grundsätzlich ist das so, dass wir eben als Team so zusammenwachsen oder mal was unternehmen außerhalb der Mauern hier.“* (Mitarbeiterin)

Private Kontakte mit Kollegen und Kolleginnen wer-

den wahrgenommen, allerdings mit einer gewissen Zurückhaltung. *„Ich mein, klar, ich treffe mich auch mit dem einen oder anderen Kollegen auch privat, ja. Aber alles mit so einem gewissen Maß. Klar, ich gehe mit der einen gern noch mal irgendwie mal abends nach der Arbeit gerne mal essen, ja, oder mit der anderen irgendwie mal ein Eis essen oder irgendwas. Oder man trifft sich mal irgendwo auf einen Kaffee oder so, alles gut. Aber ich habe ja nicht nur bei F Freunde, und ich habe ja nicht nur bei F ein Leben. Das ist so. Und das muss man – ich glaube, das darf man nicht aus dem Auge verlieren.“* (Mitarbeiterin)

### Gestaltung der Rahmenbedingungen

Im Gespräch mit dem Betriebsrat kamen einige Probleme der Teamarbeit im Betrieb F zur Sprache: *„Wir haben also, um da anzufangen – im Musterzimmer ist das so, dass noch viele Leute sich untereinander kennen. In der Markthalle kann es Ihnen abends passieren, dass Sie Ihren Kollegen nicht mehr sehen können. Wir haben die Situation, dass manche zu Einzelkämpfern geworden sind. (...) Dann haben wir auch Teamplayer, wie überall anders auch. Aber es gibt einen gewissen internen Druck untereinander, das heißt, je nachdem in welcher Abteilung Sie sind, wird das Wohlverhalten anders definiert. Und dann bei Nicht-Wohlverhalten wird das auch radikal geändert. Und es gibt natürlich auch Probleme mit Abteilungen in der Zusammenarbeit, da haben wir auch Probleme. Die einen sehen das so, und dann kommen immer die Fragen wie ‚Wer ist denn dafür zuständig?‘. Und dann wird’s immer bössartig, wenn’s um Zuständigkeiten geht.“* (Betriebsratsmitglied)

Hier werden einige wichtige Rahmenbedingungen genannt für das Gelingen der Zusammenarbeit: Räumliche Strukturen können Kontakte zwischen Kolleginnen und Kollegen fördern oder behindern. Die persönliche Einstellung hat Einfluss darauf, ob jemand sich gut (als „Teamplayer“) oder weniger gut (als „Einzelkämpfer“) in das Team einfügt. Externer Leistungsdruck kann bewirken, dass die Teammitglieder sich gegenseitig antreiben. Wo Zuständigkeiten unklar sind, kann es zu Kompetenzstreitigkeiten kommen.

## Handlungsmöglichkeiten für gute Arbeit

Die Arbeit im Team kann den Umgang mit Kundinnen und Kunden wesentlich erleichtern. Man könnte sogar sagen: Ohne die gegenseitige Unterstützung der Teammitglieder wäre eine gute Verkaufsarbeit nicht möglich. Ein Team ist mehr als nur die Ansammlung von Personen. Die Kolleginnen und Kollegen bilden das Team erst in ihrer täglichen Zusammenarbeit. Dabei spielt die bzw. der Vorgesetzte eine wichtige Rolle. Entscheidend ist die teaminterne Kommunikation. Sie braucht gewisse Rahmenbedingungen, die sichergestellt werden müssen, damit das Team funktioniert. Dazu gehört vor allem, dass genügend Zeit bleibt, um miteinander zu reden und sich gegenseitig zu unterstützen. Wenn die Leistungsschraube zu eng angezogen wird, kann es passieren, dass der Stress sich auch auf die teaminternen Beziehungen auswirkt, dass man sich nicht mehr hilft, dass im Gegenteil vielleicht sogar konkurrenzes Verhalten auftritt.

Entscheidend dafür, ob Teamarbeit gelingt, sind nach den Erfahrungen der Befragten folgende Punkte:

- **Räumliche und zeitliche Möglichkeiten:** Eine gute Zusammenarbeit erfordert, dass die Teammitglieder sich während der Arbeit begegnen, miteinander reden und sich kennenlernen.
- **Leistungsvorgaben:** Damit Kolleginnen und Kollegen sich im Team gegenseitig unterstützen und helfen können, braucht es Spielräume, die bei den Leistungsvorgaben zu berücksichtigen sind.
- **Personalbemessung:** Um zu verhindern, dass gegenseitige Unterstützung zusätzlichen Stress verursacht, sollte die Zahl der Beschäftigten angemessen groß sein.
- **Gleichberechtigung:** Die Zusammenarbeit im Team funktioniert besser, wenn das Miteinander und das Geben und Nehmen als gerecht empfunden werden.
- **Absprachen:** Die Zusammenarbeit im Team funktioniert besser, wenn Zuständigkeiten und Arbeitsteilungen durch klare Absprachen untereinander geregelt werden.

---

#### 4. Dies oder das, was gilt denn nun? – Zum Umgang mit widersprüchlichen Arbeitsanforderungen in Betrieben des Einzelhandels

Die Organisation ist ein Regelwerk, mit dem das Verhalten und die Zusammenarbeit der Organisationsmitglieder gesteuert werden sollen. Von den Befragten erfuhren wir jedoch, dass das Regelwerk widersprüchlich ist, also keine eindeutige Orientierung für das Verhalten der Beschäftigten gibt. Das kann belastend sein, auf jeden Fall ist es eine Herausforderung. Die Verkäuferinnen und Verkäufer müssen lernen, damit umzugehen.

##### **Selbstbedienung und Beratung**

Viele Geschäfte, insbesondere Discounter, sind auf Selbstbedienung ausgerichtet. Wie wir erfahren haben, wird aber trotzdem erwartet, dass die Beschäftigten auf Fragen der Kundschaft antworten und sie gegebenenfalls auch beraten, „was nicht gerne gesehen ist (...), weil Sie Ihre Arbeit ja dann nicht mehr schaffen.“ – „Obwohl es Orga-Anweisung ist, dass es anders ist.“ – „Ich wollt's grade sagen: In der Orga steht drin: Wenn ein Kunde dich anspricht, du sollst ihm nicht nur zeigen, da und da ist es, sondern du sollst mitgehen ans Regal.“ (Mitarbeiterinnen Discounter).

Die Beschäftigten geraten in ein Dilemma. Wenn Sie auf Kundenwünsche eingehen, vernachlässigen sie ihre Arbeit des Ein- und Aufräumens und provozieren kritische Fragen der Vorgesetzten. Wenn sie aber Beratungswünsche ablehnen, verstoßen sie gegen schriftliche Arbeitsanweisungen und riskieren Beschwerden der Kundschaft. Versuchen sie, beiden Anforderungen gerecht zu werden, entstehen Zeitdruck und Stress.

##### **Werbeversprechen und reale Angebote**

Viele Unternehmen im Bereich des Einzelhandels versprechen in der Werbung mehr als sie in der Realität halten können. Die Beschäftigten müssen sich dann nicht selten den Spott enttäuschter Kundinnen und Kunden anhören: „Na, das habt ihr euch ja toll ausgedacht.“ Die Beschäftigten können dann nur antworten, dass sie auch nur Arbeitnehmerinnen

und Arbeitnehmer sind, die sich die Werbesprüche des Unternehmens nicht ausdenken.

Der Discounter verspricht seiner Kundschaft, dass niemand länger als fünf Minuten an der Kasse anstehen muss. Falls es doch länger dauert, soll eine Entschädigung von 2,50 Euro ausgezahlt werden. Andererseits achten die Vorgesetzten sehr genau darauf, dass niemand untätig an der Kasse sitzt. Sobald der Kundenandrang etwas nachlässt, werden Kassiererinnen und Kassierer an die Regale geschickt, nur um einige Zeit später wieder zurück an die Kasse beordert zu werden, weil wieder mehr Andrang entstanden ist.

Auch im Supermarkt wird versprochen, dass es schnell geht an der Kasse. Andererseits wird der Kassiervorgang verlängert durch Punktesammeln, Bonus-Aktionen, oder auch das Abfragen der Postleitzahlen. Ein Mitarbeiter: „Punkte für Messer, Payback-Punkte, Punkte für Gummischläuche und Bälle, Treuepunkte, Fußballwette – und eigentlich will ich nur einen Six-Pack Cola kaufen und zwei Flaschen Bier, den Kassenbon haben und tschüss. (...) Dieses zugetextet werden. Das x-te Heft, die zehnte Karte, dann vergisst man das, dann muss man das nachpunkten, dann nur bis zu dem und dem Datum, ansonsten geht's wieder nicht. (...) Das ist too much. Schon aus Sicht der Kassenkraft, die ja eigentlich kassieren soll und sich konzentrieren muss, die Schlange abzuarbeiten. Und die Kasse muss stimmen, für die sie ja auch einsteht.“ (Mitarbeiter Supermarkt).

Wenn Unternehmen ihrer Kundschaft zu viel versprechen, wirkt sich das zunächst einmal zu Lasten der Beschäftigten aus. Sie werden kritisiert und müssen Zusatzarbeit leisten.

##### **Einarbeitung und Zeitdruck**

Auch in Selbstbedienungsgeschäften wenden sich Kundinnen und Kunden häufig an die Beschäftigten, wenn sie Fragen haben zu Qualität und Preis eines Artikels. Vom Betrieb wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aber nur selten die Zeit eingeräumt, die dazu notwendigen Kenntnisse zu erwerben. Entsprechend schwierig wird das Verhältnis zur Kundschaft.

Im Warenhaus wird erwartet, dass sich die Beschäftigten selbst die notwendigen Kenntnisse im Arbeitsalltag aneignen. Das – so schilderte uns eine Betriebsrätin – scheitert aber daran, dass jede Person eine sehr große Verkaufsfläche mit verschiedensten Waren zu betreuen hat. Zudem gibt es keine festen Verantwortungsbereiche, Beschäftigte werden mal hier, mal dort eingesetzt, wo gerade Personal benötigt wird. Die geringe Bezahlung motiviert dann auch nicht gerade, sich für sehr viel mehr zu interessieren als die vorgeschriebene Tätigkeit.

Im Einzelhandel ist inzwischen Teilzeitbeschäftigung die Regel. Bedingt durch ihre verkürzte Anwesenheit im Betrieb haben Teilzeitbeschäftigte Probleme, sich immer über das vorhandene Sortiment zu informieren. Eine Betriebsrätin aus dem Bekleidungsgeschäft: *„Wenn ich ‘ne Vollzeitkraft bin, hab’ ich natürlich ganz anderes Wissen und bin jeden Tag vor Ort, als wenn ich nur ein flexibler Mitarbeiter mit 20 Stunden die Woche bin (...). Da gibt’s natürlich ‘n riesengroßen Unterschied. Sodass man dann auch manchem Kunden sagen muss: ‚Da muss ich jetzt selber mal nachgucken‘, weil der Kunde ja immer davon ausgeht, dass wir jeden Artikel im Laden kennen (...). Wir sind da halt auch stark in dem Sinne unterbesetzt, dass wir selber nachfragen müssen ‚Wo hängt das Teil? Haben wir das schon wieder reinbekommen?‘, weil wir alles keine Vollzeitkräfte sind. Man ist dann nur zwei Tage da die Woche oder drei Tage.“* (Betriebsrätin Bekleidungsgeschäft)

Kundenberatung ist nur möglich, wenn die Beschäftigten über entsprechende Kenntnisse verfügen. Die können sie sich aber kaum aneignen, weil sie die Zeit dazu nicht bekommen.

### Flexibilität und Fremdbestimmung

Viele Beschäftigte gehen ein Teilzeitarbeitsverhältnis ein, weil sie sich um die Familie kümmern wol-

len oder müssen. Mit flexiblen Arbeitszeitmodellen versprechen ihnen Arbeitgeber eine an individuellen Bedürfnissen ausgerichtete Zeiteinteilung. Das betriebswirtschaftliche Kalkül eines Unternehmens zielt jedoch in eine andere Richtung. Mit Teilzeitbeschäftigung wird es möglich, den Personaleinsatz gemäß dem Kundenaufkommen zu steuern. Ob das dann mit den zeitlichen Vorstellungen der Beschäftigten und ihrer Familien übereinstimmt, ist eher zweitrangig. So gibt es zwar für Teilzeitkräfte mehr Zeit außerhalb des Betriebes, über die sie aber eben nicht individuell flexibel verfügen können.

Die vom Unternehmen verlangte Flexibilität des Arbeitseinsatzes hindert zugleich die Teilzeitkräfte daran, eine zweite Beschäftigung anzunehmen. Eine Verkäuferin beim Discounter sagte uns, die Bezahlung erfolge in ihrem Unternehmen korrekt nach dem



Tarifvertrag, daran habe sie gar nichts auszusetzen. *„Das Problem ist nur: Ich hab’ nur etwas über ‘ne halbe Stelle. Und dann aber mit den Arbeitszeiten, die so im Handel gefordert sind, sprich die Arbeitszeitflexibilität, nicht die Möglichkeit, da nebenbei noch viel zu tun, um noch was dazu zu verdienen. Das heißt, ich bin auf das Gehalt, was von diesen 20 Stunden resultiert, angewiesen, um davon zu leben. Und DAS wird dann sehr schwierig. Besonders dann im Hinblick auf Rentenpunkte ansammeln und ähnliche Dinge.“* (Mitarbeiterin Discounter)

## — Dies oder das, was gilt denn nun? —

Ein möglicher Weg, das Einkommen zu erhöhen, ist der, bezahlte Überstunden zu leisten. Damit geraten manche jedoch in neue Abhängigkeiten von den Vorgesetzten, wie uns eine Betriebsrätin aus dem Bekleidungsgeschäft schilderte. Wer das mit Überstunden erzielte Zusatzeinkommen fest einkalkuliert bzw. einkalkulieren muss, ist darauf angewiesen, dass Vorgesetzte ihr bzw. ihm diese Überstunden auch immer wieder zuweisen. Wer das Wohlwollen des Chefs verliert, bekommt Probleme. „*Ich glaube*



*einfach, dass es eine emotionale Erpressung ist, wenn du auf Minimum-Stunden geplant bist und du aber immer durchschnittlich über deine Stunden arbeitest und du 'nen Lebensstandard hast – oder die einen müssen Miete bezahlen –, und du wirst auf die Minimum-Stunden geplant. Du siehst das im Mai – sag ich jetzt mal – und denkst schon: ‚Oh, oh, wie schaff ich den Mai? Wie komm‘ ich über die Runden?‘ Natürlich, wenn die (Vorgesetzten) mich dann anrufen, da freut sich jeder, da brauche ich das Geld, hab‘ meine Freizeit dafür natürlich aufgegeben.“ (Betriebsrätin Bekleidungsgeschäft)*

Flexible Teilzeitarbeit verspricht mehr Spielräume, die in der Realität aber letztlich doch recht einseitig zugunsten des Unternehmens genutzt werden. Die Beschäftigten können in neue Abhängigkeiten geraten.

## Identifikation und Entfremdung

Für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist die Arbeit angenehmer und erfüllender, wenn sie die Ziele des Unternehmens nachvollziehen oder sogar teilen können. Allerdings, so meinte ein Betriebsrat aus dem Supermarkt, untergraben die Arbeitgeber selbst eine solche Identifikation, wenn sie vermehrt befristete und geringfügige Jobs anbieten. „*Ja, wenn ich nur geringfügig beschäftigte, dann hab‘ ich natürlich vielleicht aus Arbeitgeber-Sicht den Vorteil, dass ich schnell Ersatz finden kann, wenn mal einer abspringt oder wie auch immer, werde wahrscheinlich aber an anderer Stelle Nachteile haben. Zum Beispiel Identifikation mit der Firma. Wenn ich weiß, in ‚nem halben Jahr bin ich hier weg, was interessiert mich, ob da ‚ne Palette umfällt?‘ (Betriebsrat Supermarkt)*

Es fehle an Anerkennung, meinten auch die

Betriebsräte beim Discounter. Mit Kritik seien die Vorgesetzten schnell bei der Hand, aber dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter engagiert bei der Sache sind, sei ihnen kaum der Rede wert. Wie wenig dem Betrieb an seinen Beschäftigten liege, sehe man unter anderem auch daran, dass alle Beschwerden über zu niedrige Temperaturen im Kassenbereich einfach abgetan würden mit dem Argument, eine neue Heizung sei zu teuer.

Eine Betriebsrätin aus dem Warenhaus brachte es auf den Punkt: „*Ich finde diesen Begriff ‚HR‘ – das ist ja die Abkürzung für ‚Human Resources‘ – das ist ein ganz furchtbarer, furchtbarer Begriff. Weil wenn ich das übersetzen würde, hieß das ja ‚Menschliche Ressource‘. Also bin ich gleichzusetzen mit Erdgas oder Erdöl oder wie auch immer. Nur dass ich ‚n nachwachsender Rohstoff bin. Genauso aber werden bei uns die Mitarbeiter gesehen. (...) Die sind austauschbar.“ (Betriebsrätin Warenhaus)*

Wer als austauschbare Ressource behandelt wird, wird sich auch so verhalten und nicht mehr tun als verlangt wird. Wenn ein Betrieb engagierte Beschäftigte haben will, muss er eine Gegenleistung bringen, u.a. langfristige Beschäftigung und Mitbestimmung.

## Teamarbeit und Hierarchie

Ein moderner Führungsstil zeichnet sich dadurch aus, dass Vorgesetzte nicht mehr in Details der Arbeitsvorgänge eingreifen, sondern es den Beschäftigten überlassen, wie sie ihre Aufgaben bewältigen. Dazu gehören auch Absprachen der Beschäftigten untereinander, sodass sich Ansätze von Teamarbeit auch dort finden, wo offiziell nicht von Gruppenarbeit die Rede ist.

Im Bekleidungsgeschäft, so berichtete eine Betriebsrätin, kämen aber manche Führungskräfte mit ihrer Rolle nicht zurecht. *„Beispiel: Wir müssen morgens den Kassenplatz halt komplett ausgestattet haben, bis der Laden öffnet. Da wissen wir, was wir machen müssen. Da braucht das jetzt keiner mehr sagen. Das machen wir seit sehr langer Zeit. Dann kommt aber immer dann von der Führungskraft noch: ‚Aber mach mal noch das und das! Aber mach mal noch das und das!‘ Also im Prinzip weiß jeder, was er zu tun hat, nur die (Vorgesetzten) bringen halt selber Chaos rein (...). Oder dass man einfach sagt: ‚Bis dann und dann muss das erledigt sein‘, man teilt sich das selber ein – das würde besser laufen, glaub ich, weil man dann sich das selber einteilen könnte, anstatt dann von der einen Sache weg und dann zur anderen Sache hin. Weil dann ist A nicht fertig und B wird auch nicht fertig, weil ich dann (als Teilzeitkraft) schon nach Hause gehe.“* (Betriebsrätin Bekleidungsgeschäft).

In anderer Hinsicht, beispielsweise was die Weitergabe von Informationen angeht, verlassen sich Vorgesetzte eher leichtfertig darauf, dass die Beschäftigten miteinander kommunizieren. Eine Betriebsrätin aus dem Warenhaus berichtete, man habe inzwischen wieder regelmäßige Meetings in jeder Schicht eingeführt. Denn zuvor war es häufig vorgekommen, dass durch „Stille-Post-Effekte“ Mitteilungen des Abteilungsleiters bei der Weitergabe von einer Kollegin zur anderen verfälscht wurden. Gerade bei den vielen flexibel eingesetzten Teilzeitkräften sei es sehr

wichtig, darauf zu achten, dass alle gleich informiert werden.

Ein „Wir-Gefühl“, berichtete eine Betriebsrätin des Bekleidungsgeschäfts, sei durchaus vorhanden, allerdings nur unter denen, die schon einige Jahre zusammenarbeiten. Durch die flexible Teilzeitarbeit komme es heute vor, dass manche sich gar nicht erst kennenlernen. *„Also es gibt ganz viele, die nur morgens kommen, die kennen die Leute abends gar nicht.“* *Es könne sich dort kein echtes Team entwickeln, „weil man manchmal nur weiß, wie derjenige heißt und dass er in der Abteilung arbeitet, aber das ist auch nicht immer.“* (Betriebsrätin Bekleidungsgeschäft)

Ähnliches berichtete die Betriebsrätin aus dem Warenhaus. Hier werde die Entwicklung eines Gemeinschaftsgefühls noch zusätzlich dadurch behindert, dass alle ständig die Einsatzbereiche wechseln und es so kaum dazu kommt, dass man kontinuierlich zusammenarbeitet.

Wenn Menschen zusammenarbeiten, entwickelt sich auf die Dauer so etwas wie Teamgeist. Die Kolleginnen und Kollegen stellen sich aufeinander ein, helfen sich gegenseitig, rufen sich aber auch gegenseitig zur Ordnung. Das setzt aber voraus, dass Vorgesetzte nicht ungezielt eingreifen und dass die Gruppe nicht immer wieder auseinandergerissen wird.

## Anordnung und Gegenanordnung

Es kommt nicht selten vor, so berichteten uns Beschäftigte, dass Vorgesetzte etwas anordnen, nur um einige Zeit später etwas anderes anzuweisen, nicht selten das genaue Gegenteil. Zwei Betriebsrätinnen aus dem Bekleidungsgeschäft: *„Wir springen schon ständig hin und her. Im Moment ist es ganz schlimm. Also unsere Abteilungsleiterin zum Beispiel, die kommt dann und sagt: ‚Mach mal das!‘ Nach zwei Minuten kommt sie und sagt: ‚Ach, mach mal das, mach mal das, mach mal das, mach mal das!‘ Also es wird hundertmal am Tag was anderes gesagt, und jeder springt und unter’m Strich kommt da gar nichts bei rum.“* – *„Weil man alles anfängt und nichts zu Ende bringt.“* – *„Alle sind frustriert, man kann nichts beenden, und irgendwie herrscht*

## — Dies oder das, was gilt denn nun? —

*nur Chaos. Also psychisch ist das schon sehr belastend.“ (Betriebsrätinnen Bekleidungsgeschäft).*

Besonders schwierig wird die Situation, wenn Vorgesetzte das Wissen der Beschäftigten ignorieren und Anordnungen bis ins Detail geben, die nicht nur überflüssig, sondern manchmal auch falsch sind. Eine Betriebsrätin aus dem Warenhaus hat solche Erfahrungen mit dem Abteilungsleiter gemacht: *„Das ist ja jemand, der jetzt zum Anleiten da ist, der aber wie so 'n aufgeschrecktes Huhn durch die Gegend latscht. Den Leuten, die eigentlich immer, seit Jahren ein und dieselbe Arbeit machen, versucht er immer wieder, alles neu zu erklären. Aber auf die Fragen, die du hast, kann er dir keine Antwort geben, und dir dann einfach nur, um dir was zu sagen, dann irgendwelche Arbeitsanweisungen gibt, wo du aber schon denkst: ‚Ja ist klar, mach ich, brauchst‘e mir nicht erklären.‘“ (Betriebsrätin Warenhaus).*

Qua Autorität sind Vorgesetzte in der Lage, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Anordnungen zu erteilen, die diese befolgen müssen. Schwierig wird es immer dann, wenn Anordnungen widersprüchlich oder realitätsfremd sind oder gegen die Regeln verstoßen.

### Handlungsmöglichkeiten für gute Arbeit

Die Beschäftigten im Einzelhandel haben es im Arbeitsalltag mit Widersprüchen zu tun, die sie auf die eine oder andere Weise bewältigen müssen. Für gute Arbeit wäre es wichtig, sich im Betrieb mit solchen Widersprüchen auseinanderzusetzen und zu überlegen, wie sie vermieden oder ohne Stress bewältigt werden können.

- **Personal- und Zeitplanung:** Nur wenn genügend Personal vorhanden ist und Zeitvorgaben nicht zu eng geplant werden, ist es möglich, dass Beschäftigte im Selbstbedienungsbereich ohne Stress auch Beratung leisten können.
- **Werbeversprechen:** Das Unternehmen sollte der Kundschaft keine unrealistischen Versprechungen machen, um zu vermeiden, dass die Beschäftigten kritisiert werden und Zusatzarbeiten leisten müssen.

- **Warenkenntnisse:** Kenntnisse über Waren und Preise können sich die Beschäftigten nur dann aneignen, wenn ihnen die Zeit dazu eingeräumt wird und die Leistungsanforderungen entsprechend bemessen werden.
- **Faire Arbeitszeitmodelle:** Flexible Arbeitszeiten bieten Beschäftigten Vorteile, wenn nicht nur betriebswirtschaftliche Faktoren berücksichtigt werden, sondern auch nach den Beschäftigtenbedürfnissen gefragt wird.
- **Wertschätzung:** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, von denen Engagement erwartet wird, möchten im Gegenzug als selbständige Personen behandelt werden, deren Meinung gehört und berücksichtigt wird.
- **Arbeitsanweisungen:** Eine konsequente Verlagerung von Verantwortung in die Teams impliziert, dass sich die Vorgesetzten mit Anweisungen entsprechend zurückhalten.
- **Einhaltung von Regeln:** Regeln sollten eingehalten werden, Ausnahmen bedürfen einer nachvollziehbaren Begründung.

---

## 5. Etwas mehr Respekt bitte! – Zur moralischen Qualität von Dienstleistungsbeziehungen aus Sicht der Beschäftigten

Respekt kommt aus dem Lateinischen, übersetzt heißt es so viel wie Rücksichtnahme. Eine andere Person zu respektieren, heißt, sie ernst zu nehmen, Rücksicht zu nehmen auf ihr Wesen und ihr Menschsein. Es macht für mich einen Unterschied, dass die andere Person anwesend ist. Ich verhalte mich respektvoll, indem ich versuche, die Person so zu nehmen, wie sie von sich aus sein will. Respekt ist ein aktiver Versuch des Verstehens der anderen Person, ihres Handelns und der Situation, in der sie sich befindet. Jemanden zu respektieren, heißt zu meinen, dass diese andere Person mit Recht Ansprüche an mein eigenes Verhalten stellt und ich entsprechend handeln sollte.

Respekt ist zu unterscheiden von Toleranz, die eher als passive Duldung der anderen Person umschrieben werden kann. Ich sehe zwar, dass die Person vorhanden ist, es ist mir aber gleichgültig. Ich nehme sie zur Kenntnis, ohne mich weiter darum zu kümmern. Respekt dagegen beruht auf einer aktiven Auseinandersetzung mit der anderen Person.

In der Diskussion über Dienstleistungen wird häufig eher einseitig die Kundenorientierung des Personals betont. Sie sei der Schlüssel zum Verkaufserfolg. Aus Sicht der Beschäftigten gehört zur guten Arbeit der Respekt der Kundschaft vor dem Personal. Im Folgenden soll daher der Frage nachgegangen werden, wie es um den gegenseitigen Respekt bestellt ist. Was genau meinen Beschäftigte, wenn sie mehr Respekt der Kundschaft einfordern? Wie könnte gegenseitiger Respekt gefördert werden?

### Beachtung

Busfahrerinnen und -fahrer klagten darüber, dass sie von vielen Fahrgästen beim Einstieg in den Bus gar nicht wahrgenommen werden. *„Wir werden als Inventar angesehen, wir sind selbstverständlich.“* (Busfahrerin) Beim Discounter machen die Beschäftigten ähnliche Erfahrungen: A: *„Das nehm‘ ich auch Kunden sehr übel, wenn die mich auf ‘ne Maschine reduzieren. Das heißt, wenn jemand komplett weiter*

*am Telefon redet, obwohl ich ihn gerade bediene, das nehm‘ ich SEHR persönlich.“* B: *„Ja, das ist sehr unhöflich, man kommt sich vor wie: ‚Komm, mach deine Arbeit, sieh zu, dass du mich abkassierst und dann –“* C: *„Da könnt‘ ich genauso gut ‘n Geldautomat sein.“* (Verkäuferinnen Discounter)

Das Personal wird von vielen nur als Teil der Maschine bzw. der Einrichtung betrachtet statt als lebendige Personen. Viele Kundinnen und Kunden grüßen nicht einmal, manche haben auch noch Kopfhörer im Ohr. Die Beschäftigten empfinden dieses Verhalten als Missachtung.

Sie gehen unterschiedlich damit um. Einige versuchen, es zu ignorieren. Aber sie ärgern sich doch darüber. Andere gehen offensiv auf die Kundschaft zu. Eine Busfahrerin: *„Und manchmal mach‘ ich mir den Spaß, wenn da jemand kommt, der mich absolut ignoriert, da sag ich dann laut ‚Guten Tag!‘ Die erschrecken sich dann, dass der Busfahrer sprechen kann. Ich find das total lustig. Also ich mach‘ das generell, weil ich find das ganz wichtig.“* (Busfahrerin) Statt sich still zu ärgern, bringt sie zum Ausdruck, dass sie den Fahrgast zur Kenntnis nimmt und ihrerseits beachtet werden will. Die meisten der so angesprochenen Fahrgäste fühlen sich herausgefordert und grüßen zurück.

Die beiden Befragten aus dem Bekleidungsgeschäft sind der Meinung, dass die Nicht-Beachtung eher gegenseitig ist. Sie sind vollständig ausgelastet mit Arbeiten des Etikettierens, Ein-, Um-, Aufräumens und Kassierens: A: *„Also eigentlich ist ‘n Kunde Ballast, muss man ganz ehrlich sagen. Weil man wird von seiner Arbeit abgehalten.“* B: *„Und man ist echt froh, wenn einen kein Kunde anspricht.“* (Betriebsrätinnen Bekleidungsgeschäft) Der Leistungsdruck lässt einfach keine Zeit, um auf die Kundinnen und Kunden einzugehen. So gewinnen manche den Eindruck, die Verkäuferinnen würden ihnen aus dem Weg gehen.

Es ist gut, wenn man als Person beachtet wird. Aber andererseits wollen die Beschäftigten nicht persönlich für alles verantwortlich gemacht werden. Das wird deutlich, wenn Busfahrerinnen und Busfahrer schildern, wie sie von Fahrgästen kritisiert werden für Probleme, die sie nicht verursacht haben, z.B. bei Verspätungen: *„Ich bin dann die Stadtwerke. Ich*

*krieg dann die Beschimpfung ab, weil ich dann die Stadtwerke bin.“ (Busfahrerin) Sie wünschen sich, dass die Fahrgäste differenzieren und ihre Kritik an die richtige Stelle adressieren statt immer nur an die Person, die gerade vor ihnen sitzt. Denn die hat den Fahrplan nicht gemacht, und auch nicht den Stau, in dem der Bus gesteckt hat. Genauso wie eine Verkäuferin keine Schuld daran hat, dass eine Ware ausverkauft ist.*

### Höflichkeit

Ein zweites Thema im Zusammenhang mit Respekt ist Höflichkeit. Dabei geht es darum, die jeweils andere Person als gleichgestellt zu betrachten und entsprechend mit ihr umzugehen, sie nicht „von oben herab“ zu behandeln, aber auch nicht vor ihr „auf den Knien zu rutschen“. Höflichkeit ist nicht selbstverständlich, sondern muss oft regelrecht hergestellt werden.

Eine Verkäuferin aus dem Möbelhaus definierte im Interview, wie sie sich eine angemessene Umgangsweise vorstellt: *„Ich habe so gewisse Prinzipien für mich selber. Ich versuche immer, mein Bestmögliches für jeden Kunden zu geben. Ich versuche auch immer, mit jedem Kunden vernünftig, fachlich und auch freundlich umzugehen, und das erwarte ich auch. Und es gibt so einfach Sachen – ich lasse mich nicht anschreien, ich lasse mich nicht beschimpfen und ich lass‘ mich schon mal gar nicht für dumm verkaufen.“ (Verkäuferin Möbelhaus)*

Vernünftig, fachlich und freundlich – diese drei Eigenschaften bezeichnen ganz gut, was unter Höflichkeit verstanden wird.

- Vernünftig, d.h. nachdenken, bevor man etwas sagt oder sich aufregt;
- fachlich, d.h. auf die Sache bezogen verhandeln, nicht persönlich werden;
- freundlich, d.h. von Mensch zu Mensch miteinander umgehen.

Die Beschäftigten bemühen sich, so zu handeln. In manchen Situationen ist aber ein anderes Auftreten gefragt, um Frechheiten direkt entgegenzutreten. Eine Verkäuferin beim Discounter schilderte uns eine typische Situation: *„Diese Achtung, die fehlt teilweise. Man hängt praktisch mit‘m Kopf im*

*Regal, liegt auf den Knien und ist am kramen, da kriegt man ‘nen Schlag auf‘n Hintern zum Beispiel. Und ich komm dann immer so GANZ langsam hoch, weil dann muss ich mich schon sehr arg zusammenreißen, dass ich nicht auch liebevoll ‘n Klaps zurück gebe, auf der andern Wange dann. Und vor allen Dingen, wenn sie dann noch sagen ‚Paniermehl!‘, dann stell ich mich hin, sag ich: ‚Angenehm, Meier, kann ich Ihnen helfen?‘ Es ist wirklich so. Diese Nicht-Achtung. Oder die fahren einen von der Leiter und man tut sich weh und ‚Stellen Sie sich nicht so an!‘ Man ist ja nur Inventar. Man ist ja ersetzbar. Diese Nicht-Achtung, die stört mich unheimlich an diesem Miteinander. Es sind wenige, aber es sind welche.“ (Verkäuferin Discounter) Sie weiß sich zu wehren durch schlagfertige Antworten. Andere leiden unter einer solchen Behandlung.*

Schlimmer noch empfinden Beschäftigte Versuche von Kundinnen und Kunden, sie zu betrügen. Im Bus sind es Fahrgäste, die versuchen schwarz zu fahren. Im Bekleidungsgeschäft haben es die Beschäftigten nicht selten mit Kundinnen und Kunden zu tun, die versuchen, gebrauchte Ware umzutauschen. Bis vor einiger Zeit galt die Regel, dass alles umgetauscht wird. *„Also da wussten wir auch teilweise wirklich, dass die uns veralbern. Die haben sich das vor‘m Wochenende gekauft, angezogen und dann haben sie’s Montag wiedergebracht.“ (Betriebsrätin Bekleidungsgeschäft)* Inzwischen gibt es klare Regeln, dass nur noch ungetragene, unbeschädigte Ware mit Etikett und Kassenbon umgetauscht werden kann. *„Man erspart sich auch einige Diskussionen, und man fühlt sich auch selber nicht mehr ganz so für blöd verkauft. Also, das ist ja immer – gut, es sind nicht unsere Sachen, aber man ist trotzdem Mensch und möchte nicht angelogen werden.“ (Betriebsrätin Bekleidungsgeschäft)*

Der Discounter zahlt Kundinnen und Kunden einen geringen Geldbetrag aus, wenn sie länger als fünf Minuten an der Kasse warten müssen. Gezahlt wird auch, wenn jemand eine Ware mit abgelaufenem Haltbarkeitsdatum entdeckt. Es gibt Kundinnen und Kunden, die es darauf anlegen, dieses Geld zu bekommen. Sie stellen sich beispielsweise absichtlich in die längste Schlange, immer mit dem Blick auf die Uhr, nur um dann triumphierend ihre Prämie einzufordern. Eine Kassiererin: *„Beim letzten Mal hab‘ ich*

das gehabt, da saß ich in der Kasse, und ich hab' gesehen, dass der (Kunde) hinter – der hatte nur einen vor sich und guckte schon SO auf die Uhr, und war dann bei mir dran und sagte: ‚Ja, krieg ich ja jetzt zwei Euro fünfzig!‘ Ich sag: ‚Von mir kriegen Sie gar



nichts.‘ ‚Ja wieso? Ich hab' doch länger als fünf Minuten gewartet!‘ Ich sag: ‚Nein, ich hab' auch auf die Uhr geguckt, als Sie auf die Uhr geguckt haben.‘ (...) Ich sag: ‚Sie waren noch keine fünf Minuten hier an der Kasse, und Sie haben Ihre Ware vorher schon auf dem Band gehabt.‘ ‚Ja, aber das kann ich mir ja trotzdem vorne holen.‘ Ich sag: ‚Was Sie können und was Sie nicht können, das ist Ihnen überlassen.‘ Der ist aber nicht zur Info gegangen. Der hat sich keine zwei Euro fünfzig abgeholt. Und da hab' ich mir gedacht: ‚Das hasse ich!‘ Und steht da noch nicht mal fünf Minuten.“ (Verkäuferin Discounter)

Dann wiederum gibt es Kundinnen und Kunden, die heimlich Ware mitbringen, die sie Tage zuvor gekauft haben und deren Mindesthaltbarkeitsdauer abgelaufen ist. Andere verstecken Ware in den Regalen, um sie am Tag danach hervorzuholen: „Hier, ist abgelaufen!‘ Haben wir auch schon gehabt. Und DIE kriegen zwei Euro fünfzig dann dafür. Wir werden ja an diesen Zahlen auch gemessen. Wir kriegen ja dadurch auch wieder Druck, der Druck wird auf die Mitarbeiter projiziert.“ (Verkäuferin Discounter) Die Beschäftigten ärgern sich über solche Handlungsweisen, a) weil sie sich als Person entwürdigt fühlen

und b) weil damit wahrheitswidrig der Eindruck erweckt wird, sie würden ihre Arbeit vernachlässigen.

Im Möbelhaus ist es üblich, dass Kundinnen und Kunden in allen schriftlichen Mitteilungen wie auch in Hausdurchsagen mit „Du“ angedredet werden. Mehr oder weniger explizit erwartet das Unternehmen auch von seinen Beschäftigten, dass sie diese vertrauliche Umgangsform mit der Kundschaft praktizieren. Die Beschäftigten bleiben jedoch lieber beim förmlichen „Sie“, weil ihrer Meinung nach das Duzen unhöfliche Umgangsformen begünstigt: „Das Problem ist, dass man dann schnell diesen Respekt verliert oder diesen – ne? Ich bin ja nicht irgendwie ein Kumpel ..., sondern ich

bin ja schon die Verkäuferin dann in dem Fall. Wenn jemand mich duzt, fände ich das nicht schlimm, aber das ist halt oftmals – diese Schwelle zum Siezen, der Ton ist dann schon anders.“ (Verkäuferin Möbelhaus)

## Verständnis

Zum Respekt gehört Verständnis, d.h. das Bemühen, sich in die Situation der anderen Person zu versetzen.

Die Beschäftigten bemühen sich, Verständnis für die Kundschaft zu entwickeln. Vieles beruht dabei auf Erfahrungen, sagte uns eine Verkäuferin aus dem Möbelhaus: „Man hat einmal den Kunden, der weiß, was er will. Also der hat sich dann auch im Vorfeld informiert oder kennt wirklich F. Dann hat man eben halt die Kunden, die eigentlich gar nicht wissen, was sie wollen: ‚Ach, gehen wir mal gucken.‘ Und dann hat man so die Kunden, die eigentlich ja wissen, was sie wollen, aber dann feststellen, so von wegen ‚Das geht ja doch nicht‘, und dann muss man sie doch noch mal so ein bisschen unterstützen und da fachlich beraten.“ (Verkäuferin Möbelhaus) Entsprechend müsse man mit den Kundinnen und Kunden

## — Etwas mehr Respekt bitte! —

umgehen, sagte sie. Während die einen sich selbst zurechtfinden, sollten die anderen angesprochen werden. Mit denen, die ihre Vorstellungen korrigieren müssen, sollte man rücksichtsvoll umgehen, nicht belehrend auftreten.

Wo sie können, gehen die Beschäftigten auf individuelle Wünsche der Kundinnen und Kunden ein. Wenn Fahrgäste umsteigen müssen und fragen, ob sie den Anschluss bekommen werden, erkundigt sich der Busfahrer bzw. die Busfahrerin über Funk, ob der andere Bus evtl. warten kann. Schon beim Anfahren einer Haltestelle achten Fahrerinnen und Fahrer darauf, ob gehbehinderte Fahrgäste oder Eltern mit Kinderwagen ein- oder aussteigen wollen. Der Bus kann dann auf der rechten Seite abgesenkt werden. Beim Einsteigen der Fahrgäste wird insbe-

*Problem. Wenn du nicht weiterfährst – ist auch ein Problem.“ (Busfahrer)*

Auch beim Discounter kann das Eingehen auf Kundenbedürfnisse zeitaufwändig sein und die Beschäftigten von anderen Arbeiten abhalten. Hier gilt das Prinzip der Selbstbedienung. Eine Verkäuferin schildert das Dilemma, wenn sie trotzdem auf Kundenbedürfnisse eingeht: *„Ich hab zum Beispiel einen alten Herrn gehabt, den hab ich leider lange nicht gesehen (...), der kam jeden Freitag zu mir. Sagt er: ‚Ich war doch letzte Woche bei Ihnen. Ich hab schon wieder vergessen, was das für ein Sekt war.‘ Eigentlich hat er mir sein kleines Einkaufszettelchen gegeben, und ich bin mit ihm gelaufen, was gar nicht so gern gesehen ist. Aber genau DAS macht doch eigentlich den Handel aus, finde ich.“ (Verkäuferin Discounter)*



sondere bei Älteren gewartet, bis sich alle entweder hingesetzt haben oder einen festen Halt gefunden haben. Auch dies muss die Fahrerin bzw. der Fahrer im Blick haben und darf nicht ungeduldig werden.

Wenn es geht, wartet der Bus auch auf Fahrgäste, die noch von weitem angelaufen kommen. Der enge Fahrplan und auch die Fahrgäste im Bus machen das aber zu einer schwierigen Entscheidung: *„Also wenn wir Verspätung haben, zählt ja die Zeit. (...) Dann hat man grade 6 Minuten Verspätung, lässt die Kunden raus und rein. Dann sieht man, da kommt einer angelaufen. So, wenn du weiterfährst – ist ein*

Auf der anderen Seite haben die Beschäftigten oft den Eindruck, dass Kundinnen und Kunden die Situation des Personals nicht richtig verstehen. Im Bekleidungsgeschäft kommt es vor, dass im Internetshop des Unternehmens andere Waren angeboten werden als im Geschäft selbst. Hier sind Missverständnisse vorprogrammiert. Eine Verkäuferin: *„Den ganzen Tag kommen die Leute zu uns, zeigen uns ihr Handy und fragen: ‚Wo finden wir das?‘ Im Internet kann man überhaupt nicht sehen, welche Abteilung das ist. Ich weiß ja auch gar nicht, was die unten haben, was die hinten haben. (...) Mich frustet das TOTAL. Also weil man NUR NOCH darauf angesprochen wird. Man sieht da ‘n Foto, weiß selber nicht – man kann ja selber als Mitarbeiter nicht erkennen, welche Abteilung das ist. Ich kann denen noch nicht mal ‘n Tipp geben.“ (Verkäuferin Bekleidungsgeschäft)*

*wir das?‘ Im Internet kann man überhaupt nicht sehen, welche Abteilung das ist. Ich weiß ja auch gar nicht, was die unten haben, was die hinten haben. (...) Mich frustet das TOTAL. Also weil man NUR NOCH darauf angesprochen wird. Man sieht da ‘n Foto, weiß selber nicht – man kann ja selber als Mitarbeiter nicht erkennen, welche Abteilung das ist. Ich kann denen noch nicht mal ‘n Tipp geben.“ (Verkäuferin Bekleidungsgeschäft)*

Im Möbelgeschäft haben die Beschäftigten damit zu kämpfen, dass Kundinnen und Kunden Verpackungen aufreißen, obwohl für alles auch Musterex-

emplare bereitstehen. „Es wird aufgerissen, und die Ware liegt natürlich da – der Kunde nimmt dann das Eingepackte. Das sind alles so Arbeiten, die dann tagsüber passieren. Und wir versuchen, das in irgendeiner Form natürlich schon aufzufangen, aber alles schaffen wir einfach nicht.“ (Verkäufer Möbelhaus) Damit die Waren wieder zum Verkauf angeboten werden können, müssen sie von den Beschäftigten neu verpackt werden – eine Arbeit, die man sich sparen könnte und die Stress verursacht, wenn gleichzeitig Kundschaft nach Auskunft und Beratung verlangt.

„Der Kunde ist König – und so benimmt er sich dann auch!“ meinte eine Betriebsrätin aus dem Bekleidungsgeschäft. Als negatives Beispiel nannte sie uns das Verhalten von Kundinnen und Kunden bei der Anprobe: „Es wird immer alles auf den Boden geschmissen in der Anprobe. Wenn ich dann freundlich sage: ‚Da liegen 40 Euro‘, da wird sich erst mal umgedreht. Dann sag ich: ‚Das T-Shirt da kostet 39,90.‘; Ach so, ja das‘. (...) Es gibt Leute, die dann mit ihren Füßen drauf stehen, weil sie nicht auf dem Boden stehen möchten. (...) Und wenn man dann nochmal mit Nachdruck sagt: ‚Entschuldigung, haben Sie Ihre Teile alle mit rausgebracht?‘, Wieso, dafür sind Sie doch zuständig!‘ oder: ‚Bist du ja für zuständig!‘“ (Betriebsrätin Bekleidungsgeschäft)

Es sind nicht ihre Waren – aber die Beschäftigten haben Arbeit in die Dekoration investiert, mit Sorgfalt achten sie darauf, dass die Abteilung ordentlich aussieht. Es ist ihr Beruf, gute Ware zu verkaufen. Den achtlosen Umgang von Kundinnen und Kunden mit diesen Waren empfinden sie als Entwertung ihrer Arbeit.

Für Busfahrerinnen und -fahrer ist jede Verspätung sowieso schon belastend. Dass Fahrgäste ihr Bemühen um Pünktlichkeit dann nicht anerkennen und im Gegenteil noch Kritik an ihrem Verhalten üben, ist eine zusätzliche Belastung. „Alle glauben ja, du müsstest ja auf die Minute genau überall eintreffen. Und an der Haltestelle, an der du einsteigst, sieht natürlich keiner, was dem Fahrer auf den letzten zwei Kilometern passiert ist, was da als Hindernis war. Reicht schon, wenn da nur ein Müllfahrzeug (...) vor dir steht und lädt, und du kommst nicht dran vorbei, weil die Straßenführung es nicht zulässt. (...) Und

das sehen die nicht, die da ankommen. Die zeigen dir dann ihre neue Uhr, so’n böser Blick auf die Uhr. Das löst Stress aus bei dir. Unweigerlich. Du willst es nicht, aber es bringt dich unter Druck.“ (Busfahrer)

Die Busfahrerinnen und -fahrer halten ihre Pausen vorschriftsmäßig ein. Aber wenn sie die Pause im Bus verbringen müssen, werden sie häufig dadurch gestört, dass Fahrgäste ungeduldig werden und einsteigen wollen: „Du hast eigentlich noch acht Minuten Pause, dann stehen die da und klopfen an die Tür. Du kannst da ‘n Butterbrot essen – das interessiert die nicht. (...) Wenn die sehen, da ist ein Bus: ‚Der muss mich jetzt reinlassen.‘“ (Busfahrerin) Für das Unternehmen gehört es zur Kundenorientierung, den Fahrgästen auch in den Pausen den Zustieg zu ermöglichen. Der Erholungseffekt einer Pause kann dadurch erheblich reduziert werden.

Im Normalfall dient die eingeplante Wendezeit an den Endhaltestellen den Fahrerinnen und Fahrern auch dazu, kurz „durchzuatmen“, sich die Beine zu vertreten oder auf die Toilette zu gehen. Weil die Wendezeit aber oft eingespart wird, um Verspätungen aufzuholen, wird es schwierig, diesen persönlichen Bedürfnissen nachzukommen. Eine Fahrerin kritisierte das fatale Zusammenwirken von engem Fahrplan und ungeduldigen Fahrgästen: „Früher hatten wir längere Fahrzeiten, sodass wir an der Endstelle mal ‘n Moment Pause hatten. Wenn du jetzt schon irgendwo an der Endstelle ankommst – dir steht das Wasser bis zum Hals, und du weißt, du müsstest schon wieder weg sein. Und dann gehst du auch noch zur Toilette. Was meinst du, was dir die Leute erzählen?“ (Busfahrerin) Ähnliche Situationen schilderten uns Verkäuferinnen und Verkäufer, wenn an der Kasse eine lange Schlange steht und weit und breit keine Ablösung in Sicht ist.

Es gab aber auch Schilderungen von Situationen, in denen Rücksicht genommen wird oder sogar Dankbarkeit zum Ausdruck kommt. Ein Verkäufer aus dem Supermarkt erlebt beispielsweise häufiger, dass Kundinnen und Kunden zu ihm sagen: „Passen Sie auf, sagen Sie mir das grob, ich will Sie nicht aufhalten.“ (Verkäufer Supermarkt) Darin kommt Verständnis zum Ausdruck für den Zeitdruck, den viele Beschäftigte haben. Andere Kundinnen und Kunden

bedanken sich für den guten Service: „Kunden, die kommen und sagen: ‚Ich weiß, dass Sie sich hier so viel Mühe geben, ja, und ich bedanke mich dafür.‘ Das ist mal sehr nett. Wir haben auch Kunden, die zu Weihnachten uns etwas bringen.“ (Verkäuferin Möbelhaus) Es gibt also durchaus Kundinnen und Kunden, die Verständnis haben für die Situation der Beschäftigten. Die Frage ist, was die anderen daran hindert.

### Handlungsmöglichkeiten für gute Arbeit

Die Interviews zeigen, dass sich die Beschäftigten bei ihrer täglichen Arbeit in vielerlei Hinsicht an den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden orientieren. Sie tun mehr als vorgeschrieben ist, um der Kundschaft entgegenzukommen. Umgekehrt würden sie sich wünschen, auch von den Kundinnen und Kunden mehr Rücksichtnahme zu erfahren, was ihre Bedürfnisse als Beschäftigte angeht.

- Personal- und Zeitplanung: Wenn Beschäftigte für Auskunft und Beratung zur Verfügung stehen sollen, muss man ihnen auch die Zeit dazu geben. Geschieht das nicht, kommt es beinahe zwangsläufig zu Unzufriedenheit bei der Kundschaft und zu Stress bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
- Kommunikation: Durch die Art, die Kundinnen und Kunden anzusprechen und mit ihnen zu kommunizieren, können Beschäftigte das Kundenverhalten in gewisser Weise beeinflussen. Entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen können dazu beitragen, gegenseitigen Respekt zu fördern.
- Klare Regeln: Das Unternehmen sollte jeden Eindruck vermeiden, dass Frechheit sich lohnen könnte. Dazu gehören klare Umtauschregeln, die konsequent eingehalten werden. Dazu gehört auch, dass Vorgesetzte ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen, wenn jemand sie unhöflich behandelt.
- Kontrolle der Arbeit: Es ist Aufgabe der Vorgesetzten, die Arbeit ihrer Mitarbeiterinnen anzuleiten und zu kontrollieren. Wird dagegen die Kundschaft – beispielsweise durch Prämien – dazu aufgefordert, nach Fehlern der Beschäftigten zu suchen, kommt es unweigerlich zu Konflikten.

- Distanz: Das Duzen der Kundinnen und Kunden durch offizielle Unternehmensverlautbarungen suggeriert eine Vertraulichkeit, die einer sachlichen Verkaufsbeziehung eher hinderlich ist. Ein distanzierteres Rollenverständnis – hier Verkäuferin, dort Kunde – begünstigt höfliche Umgangsformen.
- Wertschätzung: Das Verständnis der Kundschaft für die Situation der Beschäftigten kann dadurch gefördert werden, dass der Betrieb und die Vorgesetzten ihre Wertschätzung für die Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch nach außen demonstrieren. Die Beschäftigten sind nicht die Dienerschaft von „König Kunde“, sondern selbständige Personen, die gegen Bezahlung eine Dienstleistung erbringen.
- Vermeidung von Missverständnissen: Kundenmitteilungen des Unternehmens wie beispielsweise Ankündigungen auf der Homepage und in Werbeprospekten sollten eindeutig sein. Es muss z.B. ersichtlich sein, in welchen stationären Läden das jeweilige Produkt vorhanden ist.

## 6. Schluss

Was oben anhand einzelner Analysen für bestimmte Dienstleistungsbereiche gezeigt wurde, lässt sich in mancherlei Hinsicht verallgemeinern auf interaktive Dienstleistungen insgesamt. An dieser Stelle sollen noch einmal einige Aspekte genannt werden, die uns in unseren Interviews begegnet sind. Es würde sich lohnen, sie in größer angelegten Studien eingehender zu untersuchen.

### Zeitliche Strukturierung der Situation

Was in Kapitel 2 für das Busfahren gezeigt wurde, kann auch auf andere Situationen in der Arbeit mit Kundinnen und Kunden übertragen werden. Die Tätigkeit umfasst immer auch eine Anforderung zur zeitlichen Strukturierung der jeweiligen Situation, die als ein Geflecht aus eigenem Handeln, der Tätigkeit von Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzten, dem



Agieren der Kundschaft und den jeweiligen äußeren Umständen aufgefasst werden kann.

Die Interaktion mit einer Kundin bzw. einem Kunden wird koordiniert mit anderen Aufgaben wie Kassieren, Ein- und Aufräumen, Etikettieren usw. Wenn mehrere Kundinnen und Kunden warten, wird eine Reihenfolge organisiert. Ungeduldige Kundschaft wird beruhigt, unter Umständen auch zurechtgewiesen. Umgekehrt dürfen Bedienung und Beratung nicht zu viel Zeit in Anspruch nehmen. Die eigene Tätigkeit wird

mit der von Kolleginnen und Kollegen abgestimmt, sowohl was die inhaltliche Arbeitsteilung als auch was das zeitliche Nacheinander angeht. Pünktlichkeit erfordert Selbstdisziplin, sie wird nicht nur vom Betrieb gefordert, sondern ist auch eine Frage der Kollegialität, insbesondere wenn es um Ablösungen geht. Pausen werden in die Arbeitsabläufe eingepasst, oft muss die Zeit dafür regelrecht herausgearbeitet werden. Auch dies geschieht in Absprache mit Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzten. Flexible Arbeitszeiten erfordern eine Abstimmung der privaten Zeiteinteilung mit den Anforderungen des Betriebes. Die Technik – sei es in Form von Maschinen oder als Software – hat ihre eigene Zeitlogik, sie erfordert bestimmte Arbeitsschritte bei ihrer Bedienung.

### Zusammenarbeit im Team

In Kapitel 3 wurde am Beispiel eines Möbelhauses gezeigt, dass die Zusammenarbeit mit Kolleginnen

und Kollegen sehr viel an Eigenaktivitäten der Beschäftigten erfordert, um ein Team zu formen, in dem sich die Einzelnen gegenseitig ergänzen, ablösen und unterstützen. Auch dieses Ergebnis lässt sich verallgemeinern für andere Bereiche, in denen Kooperation gefordert ist. Dienstleistungsarbeit ist immer – wenn auch auf unterschiedliche Weise – eine kooperative Tätigkeit.

Teamarbeit setzt eine Arbeitsorganisation voraus,

in der einer Gruppe von Beschäftigten die Einteilung ihrer Arbeit in gewissen Grenzen selbst überlassen bleibt. Ein Team ist ein soziales Gebilde, das nicht von selbst entsteht, sondern in der täglichen Arbeit von seinen Mitgliedern hervorgebracht wird. Dazu sind gewisse Rahmenbedingungen nötig, u.a. Raum und Zeit zur Kommunikation, Leistungsvorgaben, die Konkurrenz vermeiden, sowie gleichberechtigte Umgangsweisen im Team selbst. Am Beispiel des Möbelhauses wurde gezeigt, dass Teamleiterinnen

und Teamleiter eine wichtige Rolle dabei spielen, die Aufgaben des Teams mit übergeordneten Strukturen und Regeln abzustimmen sowie die tägliche Arbeitsteilung im Team selbst abzusprechen. Die Zusammenarbeit wird in gewisser Weise davon beeinflusst, aus welchen Personen das Team zusammengesetzt ist. Entscheidend ist jedoch, ob es gelingt, im Arbeitsprozess selbst Kollegialität zu entwickeln, d.h. über das Sachliche hinaus ein persönliches Verständnis füreinander zu entwickeln, sich abzusprechen, gegenseitig Unterstützung zu leisten und Verantwortung füreinander zu übernehmen. Wenn dies gelingt, kann ein Team den einzelnen Mitgliedern Rückhalt geben in schwierigen Situationen mit Kundinnen und Kunden.

### Umgang mit ambivalenten Anforderungen

Für die Arbeit im Bereich Warenhaus/Supermarkt/Discounter haben wir in Kapitel 4 bestimmte Widersprüchlichkeiten herausgearbeitet, mit denen die Beschäftigten tagtäglich konfrontiert sind. Einige resultieren aus fehlerhafter Organisation oder aus Fehlern der Vorgesetzten, andere aber sind systembedingt. Beides lässt sich verallgemeinern auf andere Formen der Arbeit im Umgang mit Kundinnen und Kunden.

Ambivalente Anforderungen können schon aus dem Verkaufskonzept des jeweiligen Betriebes resultieren. Wo die Beschäftigten trotz Selbstbedienung dazu angehalten sind, Kundinnen und Kunden zu beraten, kommt es unweigerlich zu Problemen, wenn die Beratungstätigkeit nicht bei der Personal- und Zeitplanung berücksichtigt wird. Ähnliches gilt für Warenkenntnisse, sie können vom Verkaufspersonal nur erworben werden, wenn dazu die notwendige Zeit zur Verfügung steht. Werbeversprechen, die nicht eingehalten werden, bringen die Beschäftigten in die schwierige Situation, sich rechtfertigen zu müssen für etwas, das sie nicht zu verantworten haben. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit vor allem in Form von Teilzeitarbeit schafft zeitliche Spielräume. Wie sie genutzt werden, ob ein Ausgleich gefunden wird zwischen betrieblichen Interessen an optimaler Personalsteuerung und den Interessen der Beschäftigten an Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, ist eine Frage von Aushandlungen und Vereinbarungen. Manche Widersprüche resultieren

aus inkonsequentem Verhalten von Vorgesetzten, wenn diese beispielsweise trotz Teamarbeit den Beschäftigten immer wieder in ihre Arbeit „hineinreden“ oder etwas anordnen, nur um es einige Zeit später zu widerrufen und anders zu regeln.

### Respekt in der Dienstleistungsbeziehung

Bereichsübergreifend haben wir in Kapitel 5 einige Fragen des Respekts zwischen Beschäftigten und Kundschaft behandelt. Dies scheint uns ebenfalls ein Problem von allgemeiner Bedeutung in der Dienstleistungsarbeit zu sein, dessen weitere Analyse sich lohnen würde. Wie andere Interaktionen hat auch die Dienstleistungsbeziehung eine moralische Qualität, die in Gestaltungskonzepten für gute Arbeit berücksichtigt werden sollte.

Zum Respekt gehört zunächst Beachtung. Befragte schilderten uns, sie würden nicht selten von der Kundschaft wie ein Teil des Inventars behandelt statt als lebendige Personen. Viele Kundinnen und Kunden grüßen nicht einmal. Die Beschäftigten empfinden dieses Verhalten als Missachtung. Ein zweites Thema ist Höflichkeit, d.h. die jeweils andere Person als gleichgestellt zu betrachten und entsprechend mit ihr umzugehen. Manche Kundinnen und Kunden neigen dazu, Verkaufspersonal wie Dienerinnen und Diener herumzukommandieren. Dem gilt es entgegenzuwirken und höfliche Umgangsformen durchzusetzen. Ein weiterer Aspekt ist Verständnis, d.h. das Bemühen, sich in die Situation der anderen Person zu versetzen. Die Beschäftigten bemühen sich, Verständnis für die Wünsche der Kundschaft zu entwickeln. Auf der anderen Seite haben sie oft den Eindruck, dass Kundinnen und Kunden die Situation des Personals nicht richtig verstehen. Dies zeigt sich u.a. auch im achtlosen Umgang mit der Ware, in ungeduldigem Drängeln oder unberechtigter Kritik.



In der Reihe **fair statt prekär** sind bereits erschienen:



Martina Stackelbeck (Hg.)  
**Gefälligst zur Kenntnisnahme -**  
Wie die neue Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik sich im  
östlichen Ruhrgebiet auswirkt  
Sozialforschungsstelle Dortmund  
Beiträge aus der Forschung Nr. 146  
ISSN: 0937-7379



Melanie Mörchen  
**Praktikum als prekäre Beschäftigung -**  
Ausbeutung oder Chance zur Integration?  
Sozialforschungsstelle Dortmund  
Beiträge aus der Forschung Nr. 149  
ISSN: 0937-7379



Klaus Kock, Ulrich Pröll, Martina Stackelbeck  
**fair statt prekär**  
**Überlegungen zur Analyse und Gestaltung von**  
**Beschäftigungsverhältnissen in der Region**  
Sozialforschungsstelle Dortmund  
Beiträge aus der Forschung Nr. 151  
Dortmund 2006  
ISSN: 0937-7379



Klaus Boeckmann  
**Ende der Talfahrt?**  
Entwicklung der Beschäftigung im Östlichen Ruhrgebiet  
Sozialforschungsstelle Dortmund  
Beiträge aus der Forschung Nr.152  
Dortmund 2006  
ISSN: 0937-7379



Manfred Koch  
**Letzter Ausweg Leiharbeit?**  
Die prekäre Wirklichkeit einer flexiblen Beschäftigungsform  
Sozialforschungsstelle TU Dortmund  
Beiträge aus der Forschung Nr. 154  
Dortmund 2007  
ISSN: 0937-7379



Klaus Kock (Hg.)  
**Der Preis der Freiheit**  
Solo-Selbstständige zwischen Vermarktung,  
Professionalisierung und Solidarisierung  
Sozialforschungsstelle TU Dortmund  
Beiträge aus der Forschung Nr. 164  
Dortmund 2008  
ISSN: 0937-7379



Klaus Kock  
**Prekäre Beschäftigung und lokale Gewerkschaftsarbeit**  
Eine Fallstudie aus dem Ruhrgebiet  
Sozialforschungsstelle TU Dortmund  
Beiträge aus der Forschung Nr. 168  
Dortmund 2009  
ISSN: 0937-7379



Klaus Boeckmann  
**Geteilte Zeit - Halbes Leid?**  
Beschäftigungsverhältnisse von Frauen und Männern  
im Strukturwandel  
Sozialforschungsstelle TU Dortmund  
Beiträge aus der Forschung Nr. 170  
Dortmund 2009  
ISSN: 0937-7379



Alexander Graetz, Sven Kathöfer, Klaus Kock  
**Einstweilig nicht im Ruhestand**  
Eine empirische Studie über Motive und Hintergründe  
von Erwerbsarbeit jenseits der Altersgrenze  
Sozialforschungsstelle TU Dortmund  
Beiträge aus der Forschung Nr. 178  
Dortmund 2010  
ISSN: 0937-7379

Sebastian Müller  
**Wie Wohnen prekär wird**  
Finanzinvestoren, Schrottimobilien und Hartz IV  
Sozialforschungsstelle TU Dortmund  
Beiträge aus der Forschung Nr. 181  
Dortmund 2012  
ISSN: 0937-7379



Klaus Boeckmann  
**Standortentwicklung, Unternehmensverantwortung  
und betriebliche Interessenvertretung**  
- dargestellt am Beispiel des Industrie- und  
Gewerbestandortes Dortmund-Hafen  
Sozialforschungsstelle TU Dortmund  
Beiträge aus der Forschung Nr. 188  
Dortmund 2014  
ISSN: 0937-7379



Klaus Boeckmann  
**Den Betrieb in die Verantwortung nehmen**  
Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (CSR)  
Wie sich CSR-Konzepte für die Vertretungsarbeit von  
Betriebs- und Personalräten nutzen lassen  
Beiträge aus der Forschung Nr. 193  
Dortmund 2016  
ISSN: 0937-7379



Klaus Boeckmann  
**Darf's ein bisschen mehr sein?**  
Die Beschäftigungsentwicklung in Dortmund  
im Übergang zum gesetzlichen Mindestlohn  
- Eine Auswertung der Beschäftigungsstatistik  
Beiträge aus der Forschung Nr. 194  
Dortmund 2016  
ISSN: 0937-7379

Bestellungen richten Sie bitte an:

Kooperationsstelle Wissenschaft-Arbeitswelt  
Iris Kastel-Driller  
Evinger Platz 15  
44339 Dortmund  
Tel.: 0231-8596-140  
eMail:kowa@sfs-dortmund.de

Besuchen Sie auch unsere Internet-Seiten [www.kowa.sfs.tu-dortmund.de](http://www.kowa.sfs.tu-dortmund.de) mit weiteren  
Informationen zum Thema fair statt prekär.



# Kooperationsstelle Wissenschaft-Arbeitswelt

Sozialforschungsstelle Dortmund, zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Technischen Universität Dortmund

## Ziele

Organisation der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Arbeitswelt; Zusammenführung, Entwicklung und gemeinsame Nutzung von praktischem und wissenschaftlichem Wissen

## Arbeitsschwerpunkte

- Regionaler Strukturwandel und Beschäftigungssystem
- Prekäre Beschäftigung
- Arbeitsgestaltung in neuen Branchen
- Betriebliche Arbeitspolitik
- Gestaltung guter Arbeit

## Förderverein:

Die Kooperationsstelle wird vom „Verein zur Förderung der Kooperation zwischen Wissenschaft und Arbeitswelt in NRW e.V.“ unterstützt. Mitglieder sind Gewerkschaften, Hochschulen, wissenschaftliche und andere Einrichtungen der Region, Einzelpersonen.

## Kontakt:

Kooperationsstelle Wissenschaft-Arbeitswelt  
Evinger Platz 15 · 44339 Dortmund  
Tel.: 0231/8596-140 · E-Mail: [kowa@sfs-dortmund.de](mailto:kowa@sfs-dortmund.de)

## Internet:

[kowa.sfs.tu-dortmund.de](http://kowa.sfs.tu-dortmund.de)