

„Der Kunde soll mit einem Lächeln hier rausgehen.“

Erwartungen an Beschäftigte im Baumarkt aus einer Geschlechterperspektive

Edelgard Kutzner und Ninja Ulland

Beitrag zur Ad-Hoc-Gruppe »Polarisierte Welten – polarisierte Emotionen? Theoretische und empirische Perspektiven auf Emotionen und Geschlecht in Arbeit und Organisation«

Einleitung

In vielen Dienstleistungsberufen nimmt der direkte Umgang mit Menschen einen großen Teil der Arbeit ein. Zu den Anforderungen der Arbeit im Einzelhandel gehört ein stets freundliches Auftreten gegenüber der Kundschaft. Neben der Fachkompetenz wird auch Emotionsarbeit erwartet, also das gezielte Einsetzen von Emotionen im Umgang mit Kund*innen. Dabei wird der Frau als Emotionsarbeiterin in der Interaktion mit Kund*innen eine andere Bedeutung zugeschrieben als Männern (Hochschild 2006). Beide leisten allerdings Emotionsarbeit. Worin sich diese unterschiedliche Bedeutung ausdrückt, insbesondere darum soll es in diesem Beitrag gehen.

Beschäftigte in Dienstleistungsberufen berichten in den letzten Jahren von einer zunehmenden Respektlosigkeit der Kund*innen, die in einem fordernden oder gar herausfordernden Verhalten wie Wut, Trotz, u. a. mündet. Aber auch Kund*innen fühlen sich oftmals nicht respektvoll behandelt, wenn es um die sorgfältige und umsichtige Behandlung ihrer Anliegen geht. Es entsteht ein Teufelskreis aus gegenseitigen Respektlosigkeiten, die sich bis zu aggressivem Verhalten aufschaukeln können. Das ist für die Beschäftigten auf Dauer eine höchst belastende Situation und hat für Dienstleistungsunternehmen Auswirkungen auf Produktivität und Qualität. Dies war der Ausgangspunkt des Projekts „RespectWork. Entwicklung gegenseitigen Respekts in der Kundeninteraktion zur Verbesserung von Arbeits- und Dienstleistungsqualität“. Das Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds gefördert. Der Fokus der Untersuchung liegt auf dem Einzelhandel. Vor dem Hintergrund zunehmend zu beobachtender Respektlosigkeit wird analysiert, wovon es abhängt, dass zwischenmenschliche Interaktionen in Verkaufssituationen mit mehr oder weniger Respekt vollzogen werden. Dazu wurden betriebliche Fallstudien in verschiedenen Einzelhandelsunternehmen durchgeführt. Im vorliegenden Beitrag geht es um die Arbeit im Baumarkt.

Insbesondere zu Beginn der Coronapandemie im Jahr 2020 wurden Baumärkte von Kund*innen überrannt. Keller wurden aufgeräumt, Wände neu gestrichen oder tapeziert etc. Baumärkte waren ne-

ben dem Lebensmitteleinzelhandel Geschäfte, die – wenn überhaupt – nur kurzfristig geschlossen hatten. Die Verkäufer*innen waren die „Held*innen der Arbeit“ (in verschiedenen Berichterstattungen zur Coronapandemie).

Baumärkte sind aus einer Geschlechterperspektive betrachtet ein interessantes Untersuchungsfeld. Der typische Heimwerker ist immer noch ein Mann, der Selbermacher. Baumärkte wenden sich allerdings zunehmend auch an Frauen als Zielgruppe, indem sie Kurse und Projekte speziell für sie anbieten („Women at work“, „Miss Do-it-yourself“).

Das Do-it-yourself und mit ihm die Konstruktionen von Männlichkeit begann in den 1970er Jahren. Männern ging es dabei nicht nur um die Erledigung anfallender Arbeiten in Haus und Wohnung, sie verbanden mit dem Do-it-yourself auch einen kulturellen Mehrwert (Voges 2017, S. 249). Das zeigt sich bis heute u. a. darin, dass durchaus mehr Geld für Handwerksmaschinen ausgegeben wird, als nötig wäre, wenn es z. B. lediglich um das Bohren einiger Löcher geht.

Bereits in den 1980er Jahren entwickelte sich eine „Gegenbewegung“. Frauen wollten der „männlichen“ Monopolstellung beim Heimwerken etwas entgegensetzen und lösten sich aus der Rolle des Zuschauens und der Hilfs- und abschließenden Putzdienste heraus zum „Selbst ist die Frau“. Die Industrie und auch einige wenige Baumärkte reagierten hierauf mit Produkten und Dienstleistungsangeboten speziell für die Frau. Das „männliche“ Monopol begann zwar zu bröckeln, behält aber bis heute seine Vormachtstellung in der Werbung und in den Produkten. Hier wird nach wie vor fleißig an der Konstruktion von Männlichkeit beim Do-it-yourself gearbeitet.

Baumärkte erinnern an ein fabrikähnliches Design. Sie sind bis auf wenige Ausnahmen auf Selbstbedienung ausgelegt, nicht wenige Kund*innen haben allerdings auch Beratungsbedarf. Die Arbeit im Verkauf erfordert bei den Beschäftigten ein gewisses Fingerspitzengefühl für eine sehr heterogene Kundenschaft: Heimwerker*innen, Handwerker*innen, Laien und Fachleute mit den unterschiedlichsten Vorkenntnissen, Bedürfnissen und Erwartungen wenden sich an die Beschäftigten. Die Anliegen der Kund*innen reichen vom simplen Kauf (von Schrauben) über die Produktberatung (Bohrmaschine) bis hin zur Lösung von Problemen am eigenen Haus (Badezimmer). Voswinkel (2005) unterscheidet hier zwischen funktionalen Kund*innen, die wissen, wie sie sich in Selbstbedienungsgeschäften zu verhalten haben, und personalen Kund*innen, die Beratung brauchen und dazu zwischenmenschlichen Kontakt suchen. Manche Kund*innen wollen auch einfach nur fachsimpeln und nichts kaufen.

Neben der Fachkompetenz werden von den Beschäftigten persönliche Erfahrungen, Empathie und Fähigkeiten im Umgang mit Emotionen erwartet. Es ist für sie eine ständige Herausforderung, ihre Interaktionen mit den Kund*innen entsprechend anzupassen und zu gestalten. Erwartungen der Kund*innen, des Unternehmens und ihre eigenen Erwartungen sind in Einklang zu bringen. Ziel dabei ist es, dass Kund*innen zufrieden, „mit einem Lächeln“ und glücklich den Markt verlassen, auch wenn sie schlecht gelaunt den Markt betreten haben, vielleicht schlecht beraten wurden oder sich über etwas anderes im Markt geärgert haben. Stammkundschaft gilt es zu halten bzw. aufzubauen. Es geht um die Produktion glücklicher Kund*innen.

Gibt es Unterschiede zwischen Frauen und Männern in der Produktion glücklicher Kund*innen? Und wenn ja, worin liegen diese? Verschaffen sich Männer möglicherweise in schwierigen Situationen eher Respekt als Frauen? Wird von Männern mehr Fachlichkeit und von Frauen mehr Freundlichkeit im Umgang mit Kund*innen erwartet? Festgehalten werden kann an dieser Stelle bereits, ähnlich wie bei der Beschreibung der Tätigkeit als „weiblich“ oder „männlich“ verhält es sich beim Emotionshandeln: Erst die Interpretation macht aus der Tätigkeit eine „weibliche“ oder eine „männliche“ und aus dem Emotionshandeln ein „weibliches“ oder ein „männliches“ (Rastetter 2008, S. 45). Mit diesen Zuschreibungen sind auch Bewertungen verbunden, weshalb beispielsweise Männer, die „Frauenarbeiten“ verrichten, weniger anerkannt werden.

Anhand der empirischen Ergebnisse aus der vorliegenden Studie kann gezeigt werden, dass die Kerntätigkeiten im Verkauf quasi gerahmt werden von weiteren Tätigkeiten, in denen Arbeit an und mit Emotionen geleistet wird. Diese werden vorwiegend von Frauen ausgeübt. Es handelt sich dabei um die Arbeit am Informationsstand und an der Kasse. Mitarbeiterinnen am Informationsstand begrüßen Kund*innen beim Betreten des Baumarktes freundlich und bieten Hilfe an. An der Kasse wiederum geht es um eine Verabschiedung, mit der auch unzufriedene Kund*innen freundlich gestimmt werden sollen. Die Frauen im Service Center, einem dritten Bereich, in dem überwiegend Frauen eingesetzt werden, besänftigen verärgerte Kund*innen am Telefon und versuchen, Verständnis für die Situation der Verkäufer*innen zu schaffen. Von den Mitarbeiterinnen in diesen drei Arbeitsbereichen wird erwartet, dass sie einfühlsam, rücksichtsvoll und ausgleichend auf die Kundschaft einwirken. Das Unternehmen setzt diese vergeschlechtlichten Kompetenzen bewusst ein, um die Emotionen der Kundschaft positiv zu beeinflussen.

Respekt, Interaktionsarbeit und Gender – Theoretischer Hintergrund

Respektvoll miteinander umzugehen, bedeutet, die jeweils andere Person ernst zu nehmen, Rücksicht zu nehmen auf ihr Wesen und ihr Menschsein. Es macht einen Unterschied, ob man allein ist oder ob jemand anderes anwesend ist. Respekt ist ein aktiver Versuch des Verstehens der anderen Person, ihres Handelns und der Situation, in der sie sich befindet. Jemanden zu respektieren, heißt, im eigenen Verhalten zu berücksichtigen, dass andere Personen anwesend sind, die mit Recht Ansprüche an das Miteinander stellen (Dillon 2018).

Respekt ist eine Frage der Moral, gehört also zu den Regeln und Verbindlichkeiten, die ein Zusammenleben der Menschen erst möglich machen. Anders als das Recht sind Respekt und andere moralische Normen nicht in Gesetzen und Urteilen festgeschrieben, sie werden als Pflichten für das Handeln in der Gesellschaft empfunden und anerkannt. Wie dies geschieht, wie Beschäftigte und Kundschaft ein gemeinsames Verständnis der Situation entwickeln, wie sie miteinander umgehen, welchen expliziten und impliziten Regeln sie dabei folgen, wie und unter welchen Bedingungen solche Regeln zugunsten gegenseitigen Respekts etabliert werden können, sind Fragestellungen im Projekt. Damit sollen Hinweise gegeben werden, wie die Interaktionen zwischen Beschäftigten und Kund*innen im Sinne eines respektvollen Umgangs miteinander gestaltet werden können.

Der Fokus im Projekt richtet sich auf die Analyse der sozialen Situation, in der gearbeitet wird. Ein theoretischer Bezugspunkt liegt dabei u. a. auf dem Konzept der Interaktionsordnung von Erving Goffman (2001). Eine Situation entsteht, wenn zwei oder mehr Menschen sich zur gleichen Zeit am gleichen Ort befinden und miteinander interagieren, also ihr Handeln aufeinander abstimmen. In den Interaktionen kommen gewisse Regeln zum Tragen, die dafür sorgen, dass die Interaktion gelingt. Dieses Regelwerk, in dem Emotionen eine nicht unerhebliche Rolle spielen, nennt Goffman „Interaktionsordnung“. Diese Ordnung begleitet gesellschaftliches Handeln und stellt eine ständig zu erbringende Leistung dar. Menschen bringen Blicke, Gesten, Haltungen und sprachliche Äußerungen in die Situation ein. Ordnung basiert auf Ritualen und Routinen, auf Umgangsformen, in die wiederum Stereotype einfließen. Sie gibt Orientierung und Handlungssicherheit. Ein Verlust an Ordnung führt dementsprechend zu Orientierungslosigkeit und Handlungsunsicherheit.

Diese Interaktionsordnung ist eng verwoben mit einer Geschlechterordnung. Vor rund 40 Jahren schrieb Arlie Hochschild über die Soziologie der Emotionen. In ihrem 1983 erstmals erschienenen Buch ging es um die Kommerzialisierung der Gefühle. Ihr ging es darum herauszufinden, wie und nach welchen Regeln die befragten Frauen und Männer ihrer alltäglichen Arbeit in der Dienstleistung nachgehen.

Die Ergebnisse zeigten u. a., welche Rolle Geschlechterstereotype bei der Arbeit spielen, wie in ihrem Fall bei Flugbegleiterinnen das „weibliche Geschlechterstereotyp daraufhin konditioniert wird, einem Kunden das Gefühl eines Statuszuwachses zu vermitteln, während das männliche Rollenklischee drauf angelegt ist, in Interaktionen das Risiko von Herabsetzung und Statusverlust aufscheinen zu lassen“ (Nekkel in Hochschild 2006, S. 14). Die damit verbundene geschlechterbezogene Emotionalisierung von Kundenkontakten ist auch Teil der Arbeit im Einzelhandel. Trotz kritischer Einwände gegen die Ergebnisse ihrer Studie ist festzuhalten, dass (polarisierte) geschlechterdifferenzierte Emotionen in unterschiedlicher Weise eine zentrale Rolle in der Interaktionsarbeit spielen.

Betriebe nehmen Bezug auf Emotionen, sie stellen Emotionen her, sie nehmen sie wahr, sie modellieren sie, sie federn sie ab, sie deuten sie um. Emotionen und Emotionshandeln sind vielfach vergeschlechtlicht, an Arbeitende werden – basierend auf Geschlechterstereotypen – geschlechterbezogene Erwartungen gestellt. Geschlecht steht latent stets zur Verfügung, im Arbeitshandeln von Beschäftigten, aber auch im Handeln von Kund*innen kann es relevant gemacht werden und damit Interaktions- und Geschlechterordnungen prägen. Vergeschlechtlichte Emotionen bewegen sich folglich im Spannungsfeld von betrieblichen Hierarchien, Arbeitsteilungen, Machtverhältnissen zwischen Kund*innen und Dienstleister*innen.

Die Verwobenheit zur Geschlechterordnung ist bereits erkennbar. Wie in der Interaktionsordnung bestimmen in der Geschlechterordnung Strukturen, Regeln und Routinen das (Arbeits-)Handeln (Kutzner 2003). Geschlechterdifferenzierungen als Ordnungsmuster sind nicht nur auf der Ebene der Interaktion mit Kund*innen, Kolleg*innen und Geschäftsleitungen relevant, sondern auch in betrieblichen Strukturen verhaftet. Die bestehende Geschlechterordnung wird durch die beteiligten Subjekte, durch deren Orientierungen und Handlungen produziert und reproduziert. Geschlechterordnungen sind dennoch kontingent, sie sind abhängig von individuellen und kollektiven Konstitutionsprozessen. Mit anderen Worten: Geschlecht kann in Interaktionsprozessen relevant gemacht werden oder auch nicht. Der Ordnungsbegriff umfasst Interaktion in ihrer Regelmäßigkeit, Grenzziehungen auf der Handlungsebene und Herrschaft im Sinne von Über- und Unterordnung. Die Frage nach Veränderungen dieser bestehenden Geschlechterordnung zu stellen, bedeutet die Auseinandersetzung mit den Mechanismen der Geschlechtertrennung und -hierarchisierung zu suchen (Kutzner 2003, S. 17).

„Wo der Mensch sein Glück sucht.“¹ – Empirische Ergebnisse

Grundlage der Untersuchung im Projekt RespectWork bilden betriebliche Fallstudien in einer Baumarktkette, einem Lebensmittelgeschäft, einem Warenhaus und in einem Fahrradgeschäft. Die hier vorgestellten (teilweise noch vorläufigen) Ergebnisse basieren auf den Fallstudien in der Baumarktkette. Es wurden Intensivinterviews mit Beschäftigten aus verschiedenen Bereichen und Führungskräften durchgeführt. Ergänzt wurden die Interviews durch teilnehmende Beobachtungen an drei Standorten und Analysen unternehmensbezogener Dokumente.

Im Rahmen der Analyse wurden Interaktionssituationen in verschiedenen Arbeitsbereichen des Baumarkts betrachtet, z. B. an der Kasse, bei der Verkaufsberatung, am zentralen Informationsstand und beim Holzzuschnitt. Dabei ist aufgefallen, dass im Kassensbereich und am Informationsstand ausschließlich Frauen arbeiten. Dies trifft auch auf das Service Center zu, welches im Sinne eines Callcenters telefonisch erreichbar ist. Bei der Analyse wurde deutlich, dass es im Baumarkt – anders als z. B. in einem

¹ Der Baumarkt kann als letzte Bastion für Glück und Scheitern angesehen werden, im Baumarkt „sucht der Mann sein Glück“ (Zitate aus einem Filmbeitrag zum schraubenden Menschen, Bayerischer Rundfunk 24.07.2018)

Fahrradgeschäft – polarisierte Formen der Arbeitsorganisation gibt, die mit einer geschlechterbezogenen Arbeitsteilung verbunden sind. Bestimmte Arbeiten werden getrennt oder abgespalten. Was sind hierfür die Gründe? Welche Rolle spielen dabei Emotionen und Emotionshandeln?

Im Folgenden werden beispielhaft einige Situationen am zentralen Informationsstand und an der Kasse vorgestellt in denen „weibliche“ Fähigkeiten zum Einsatz kommen.

Situationen am zentralen Informationsstand

Die zentrale Information befindet sich direkt im Eingang der Baumärkte. Alle Kund*innen gehen an der Information vorbei, wenn sie den Markt betreten. In dem untersuchten Baumarkt arbeiten nur Frauen in diesem Bereich. In erster Linie bearbeiten die Mitarbeiterinnen an der Information (nachfolgend Infokräfte) Anliegen, die Kund*innen an sie herantragen. Dazu gehört es insbesondere, den Kund*innen Auskunft zu geben. Kund*innen fragen z. B., wo sie bestimmte Waren im Markt finden, wünschen Beratung oder wollen Waren zurückgeben oder umtauschen. Hinzu kommen verschiedene Verwaltungsarbeiten und Anliegen der Verkäufer*innen und Vertreter*innen der Herstellerfirmen.

*Kund*innen willkommen heißen*

Alle Kund*innen, die den Markt betreten, sollen von den Infokräften freundlich begrüßt werden. Auch wenn die Mitarbeiterinnen gerade etwas zu tun haben, sollen sie die Kund*innen mit einem Blick, einem Nicken oder einem Lächeln willkommen heißen. Sie signalisieren damit, dass sie die Kund*innen wahrgenommen haben und als Ansprechpartnerinnen zur Verfügung stehen. Der Marktleiter erwartet, dass hier eine positive Stimmung erzeugt wird, auch wenn Kund*innen den Baumarkt bereits verärgert betreten.

„Aber letztendlich, wenn jemand mit einem Lächeln begrüßt wird, dann ist schon ganz viel gut gelaufen. Also dann, ne? Wenn ich jetzt freundlich begrüßt werde, man freut sich, dass ich da bin, oder man kümmert sich um mich, damit nehme ich ja schon viel Ärger weg.“ (Marktleiter)

Einhaltung der Coronamaßnahmen kontrollieren

In den untersuchten Baumärkten war es die Aufgabe der Mitarbeiterinnen an der zentralen Information, darauf zu achten, dass Kund*innen sich an die zum Zeitpunkt der Untersuchung geltenden Vorschriften der Coronaschutzverordnung für den Einkauf im Markt halten. Diese zusätzliche Aufgabe hat insbesondere zu Beginn der Pandemie aufgrund des hohen Kund*innenaufkommens und der langen Warteschlangen dazu geführt, dass die Infokräfte sehr viele Diskussionen führen mussten und nicht selten unfreundlich behandelt wurden. Die Mitarbeiterinnen haben versucht, den Kund*innen zu erklären, dass die Maßnahmen nicht vom Unternehmen selbst getroffen wurden, sondern gesetzlich vorgeschrieben sind, und erläutert, welcher Sinn dahintersteckt. Allerdings haben diese Versuche nicht immer zum Verständnis der Kund*innen beigetragen.

Einige Kund*innen personalisieren Probleme und Einschränkungen, die während ihres Besuchs im Baumarkt auftreten, und schreiben die Verantwortung der im Unternehmen beschäftigten Person zu, die sie als erstes antreffen. In den meisten Fällen sind das die Infokräfte, die Frauen. Hierbei handelt es sich um sog. kritische Situationen, die nach verstärkter Empathie verlangen, um Kund*innen zu beruhigen.

Ansprechbar sein

Auch wenn der Baumarkt auf Selbstbedienung ausgelegt ist, benötigen nicht wenige Kund*innen umfassende Beratung. Die Verkäufer*innen in den Abteilungen bewegen sich auf der gesamten Fläche des Baumarktes, sodass Kund*innen sie nicht immer unmittelbar finden. Am zentralen Informationsstand

können Kund*innen immer die dort tätigen Mitarbeiterinnen ansprechen und sich mit ihren Anliegen und Problemen, mit ihrem Ärger und ihrem Frust an sie wenden. Die Arbeit erhält dadurch schon fast den Charakter sozialarbeiterischer Betreuung:

„Ich bin ja alles da vorne. Psychologin, Ärztin, Sekretärin, alles. Du bist da vorne wirklich alles.“ (Infomitarbeiterin)

Die Infokräfte begegnen den Kund*innen immer freundlich, hören ihnen zu und geben ihr Bestes, den Kund*innen weiterzuhelfen, auch wenn der Kunde gestresst und voller Wut den Markt betritt, weil er z. B. zu Hause ein dringendes Heimwerkerproblem lösen muss. Damit leisten sie einen wesentlichen Beitrag, den Erwartungen der Kundschaft zu entsprechen und diese positiv zu stimmen. Hierbei ist die persönliche Erfahrung im Umgang mit Kund*innen gefragt. Solche Situationen sind nicht planbar und von daher nur bedingt erlernbar in Schulungen.

Frauen am Informationsstand bestimmen den ersten Eindruck im Markt mit. Sie können eine erste Orientierung geben und aufgebrachte respektlose Kund*innen beruhigen. Von ihnen wird erwartet, dass sie diese beruhigende und besänftigende Art von zu Hause mitbringen. Hierbei handelt es sich um sog. weibliche Fähigkeiten, um Fähigkeiten also, die Frauen zugeschrieben werden.

Sie sind Teil einer Geschlechterordnung, die nicht mehr hinterfragt wird. Das Unternehmen nutzt hier die beschriebenen Geschlechterstereotype. Das heißt selbstverständlich nicht, dass nicht auch Männern diese sog. weiblichen Kompetenzen zugeschrieben werden können.

Situationen an der Kasse

Die Kassen befinden sich ebenfalls im Eingangsbereich der Baumärkte, direkt gegenüber dem zentralen Informationsstand. Die Kund*innen legen zum Bezahlen die gewünschten Artikel auf das Transportband der Kasse. Die Kassiererin zieht die Waren über einen Scanner oder scannt die Etiketten von schweren Waren im Einkaufswagen mit einem Handscanner ein. Wenn alle Artikel eingescannt und Rabatte erfasst wurden, ermittelt das Kassensystem den zu zahlenden Betrag, die Kassiererin nennt ihn den Kund*innen, um daraufhin das Geld einzunehmen. Bei Kartenzahlung wird auf das Kartenlesegerät verwiesen, bei Barzahlung wird der gezahlte Betrag in das Kassensystem eingegeben, das daraufhin die Höhe des Rückgeldes berechnet und die Geldschublade öffnet. Die Kassiererin sucht dann den entsprechenden Betrag aus der Schublade und überreicht den Kund*innen das Geld und den Kassenzettel. Auch hier arbeiten ausschließlich Frauen. Folgende Situationen wurden an der Kasse beobachtet.

Rückmeldung einholen

Die Arbeit im Kassenbereich ist nach Auffassung der Befragten eine entscheidende Tätigkeit bezüglich der Kontakte mit der Kundschaft. Die Baumärkte sind nach dem Selbstbedienungsprinzip aufgebaut, beraten werden die Kund*innen nur bei Bedarf und auf Nachfrage. An der Kasse dagegen ist der Kontakt zwischen Personal und Kundschaft zwingend. Mitarbeiterinnen an der Kasse sind manchmal der einzige menschliche Kontakt im Baumarkt. Unzufriedenheit seitens der Kund*innen mit der Marktarchitektur („hier findet man ja nichts“), dem Warenangebot, dem geringen Personalbestand, der Wartezeiten, um eine Auskunft zu bekommen, der mangelnden Fähigkeit sich im Markt zurechtzufinden, der fehlenden handwerklichen Kompetenz des Verkaufspersonals etc. finden hier ihr letztes Ventil. Respektlosigkeit, allerdings auch Lob und Anerkennung sind die Folgen.

Die Kassiererinnen sind zusammen mit dem zentralen Informationsstand eine Art Grenzstelle, an der die Kund*innenresonanz erfahrbar wird.

„Und die machen auch/ bei uns machen sie sich Luft, die Kunden. Die sagen: ‚Das war aber jetzt wieder kacke.‘ Oder: ‚Das war Mist.‘ Oder: ‚Warum ist denn da keiner gekommen?‘ Und: ‚Man hat mir das Verkehrte gegeben.‘ Oder: ‚Der [Verkäufer] hat keinen Bock.‘ Oder sonst irgendetwas.“ (Kassiererin)

Kassiererinnen nehmen Rückmeldungen von Kund*innen freundlich entgegen und versuchen Situationen, die im Markt schlecht gelaufen sind, wieder gut zu machen.

Geduldig die Vorgänge erklären

Es gibt immer wieder kritische Situationen, in denen Kund*innen bestimmte Vorgehensweisen nicht verstehen. Ein Beispiel:

Die Kassiererinnen im Baumarkt ziehen die Artikel vom Transportband über einen Scanner, oder sie stehen auf und benutzen einen Handscanner. Die Kassiererinnen sind dazu verpflichtet, an jedem Artikel einzeln das Etikett einzuscannen, auch wenn mehrere gleiche Artikel auf dem Band liegen. Wie sie uns in den Interviews schilderten, kann ein Großteil der Kundschaft nicht verstehen, warum sie so vorgehen, wo es doch viel effizienter wäre, einen Artikel einzuscannen und mit der Anzahl zu multiplizieren.

Eine Kassiererin:

(Der Kunde meint:) „Ist doch zwölfmal das gleiche Isorohr! Panzerrohr in der Sanitärabteilung sieht haargenau gleich aus. Das Panzerrohr ist aber einen Euro teurer als das Iso. Und da – das ist dieses sortenreine Kassieren, ist für uns super und auch gut. Aber der Kunde versteht es nicht, der geht an die Decke wie ein HB-Männchen manchmal.“

Das ist eine typische Situation, die als kritische Situation bezeichnet werden kann. Die beschriebene Vorgehensweise ist aus betriebsorganisatorischen Gründen sinnvoll, nicht aber aus Sicht der Kund*innen. Die Interaktionen verlaufen nicht wie erwartet, es kommt zu Irritationen auf beiden Seiten. Hier ist es Aufgabe der Kassiererinnen, den Kund*innen die Lage zu erklären, die Emotionen aufgebrachter Kund*innen zu besänftigen. Gefragt sind hier neben der fachlichen Auskunft über die Vorgehensweise, „weibliche“ Fähigkeiten, z. B. die Besänftigung aufgebrachter Kund*innen, die von der Geschäftsführung bewusst abverlangt werden.

Positive Gefühle herstellen

Eine Kassiererin, die in ihrer Funktion als Kassenaufsicht auch ihre Kolleginnen einarbeitet und anleitet, betonte im Interview den interaktiven Charakter der Tätigkeiten an der Kasse. Sie sieht den wesentlichen Inhalt der Arbeit im zwischenmenschlichen Bereich:

„Wir sind das Aushängeschild vom [Name des Unternehmens]. Und da erwarte ich halt auch von jeder Kollegin, dass sie dementsprechend freundlich, immer höflich, gut gelaunt ist, aber dabei den Blick vom Kassieren her nicht verliert, ne? [...] Wie gesagt, der Kunde sollte mit einem Lächeln hier rausgehen, mit einem zufriedenen Gefühl, strahlen. Der muss rausgehen und sagen – selbst wenn er sich vorher im Baumarkt geärgert hat, wenn irgendjemand ihm quergekommen ist, liegt es an mir, das da vorne auszubügeln.“ Und wenn man als Beschäftigte selbst einmal schlechte Laune hat? „Man setzt so ein falsches Gesicht auf. [...] Ja, man dreht sich praktisch um und setzt halt sein Fröhlichgesicht auf. Das muss man können.“ (Kassenaufsicht)

Das sind Fähigkeiten, die oft als selbstverständlich angesehen werden. Auch von den Beschäftigten selbst.

Geringschätzung ertragen

Nach den Wahrnehmungen der befragten Kassiererinnen hält ein Großteil der Kundschaft die Arbeit an der Kasse für eine anspruchslose Tätigkeit. Manche sind überzeugt, sie könnten das mindestens genauso gut, wenn nicht besser und vor allem schneller. Viele beachten die Person an der Kasse gar nicht, sie erscheint als ein Teil einer Bezahlmaschine (Kock et al. 2022).

Es gibt Kund*innen, die ihre Geringschätzung ganz offen formulieren, wie z. B. der Vater, der sein Kind ermahnt, in der Schule gut aufzupassen, sonst werde es später auch an der Kasse sitzen müssen, so eine befragte Kassiererin. Die Geringschätzung der Tätigkeit wird zur Herablassung gegenüber der Person, die sie verrichtet. Dies ist eine große Belastung für die betreffenden Kassiererinnen, zumal sie nicht „mit gleicher Münze heimzahlen“ dürfen, um die betreffenden Kund*innen nicht zu verschrecken. Es wird erwartet, dass sie lernen, Respektlosigkeiten für sich zu verarbeiten.

Diebstahlversuche unterbinden

Es komme nicht selten vor, wurde in den Interviews gesagt, dass Kund*innen beispielsweise einen Beisen und den dazugehörigen Stiel zusammenstecken in der Hoffnung, an der Kasse werde nur eines der beiden Etiketten erfasst. Die Kassiererinnen nehmen alle zusammengesteckten Artikel wieder auseinander, um sie einzeln einzuscannen. Sie sehen in alle Gefäße hinein, öffnen jeden nicht verklebten Karton. Wenn die Kassiererinnen versteckte Waren entdecken, gehen sie damit „charmant“ um und versuchen, den Diebstahlversuch zu überspielen, um die Kund*innen nicht in Verlegenheit zu bringen. Dadurch soll vermieden werden, dass es zu unangenehmen Diskussionen mit der Kundschaft kommt.

„Weil das so charmant verpackt wird. Es wird ja nicht zum Vorwurf gemacht. Ich hab’s ja entdeckt. Und dann frage ich immer: ‚Möchten Sie das denn auch mitnehmen?‘ So ganz knuffig machen.“ (Kassenaufsicht)

Außerdem sollen insbesondere Stammkund*innen nicht „vorgeführt“ und als Kund*innen verloren werden.

Fazit

Die empirischen Ergebnisse der Studie RespectWork zeigen, dass die Kerntätigkeiten im Verkaufsbereich des Baumarkts quasi gerahmt werden von weiteren Tätigkeiten, in denen Arbeit an und mit Emotionen geleistet wird. Diese werden in den untersuchten Baumärkten von Frauen ausgeübt. Sie sollen die Gefühle der Kundschaft positiv beeinflussen, damit sie kaufen und wiederkommen.

Mitarbeiterinnen am Informationsstand begrüßen Kund*innen beim Betreten des Baumarktes freundlich und bieten Hilfe an. An der Kasse wiederum geht es um eine Verabschiedung, mit der auch unzufriedene Kund*innen freundlich gestimmt werden sollen. Hier reagiert das Unternehmen auch auf gesellschaftliche Veränderungen, in denen die Umgangsweisen rauer und egoistischer werden. Durch Respektlosigkeiten seitens der Kundschaft entstehen neue Herausforderungen im Umgang mit Emotionen, werden Aushandlungen in Konfliktsituationen erschwert.

Von den Mitarbeiterinnen an diesen Arbeitsplätzen wird erwartet, dass sie einfühlsam, rücksichtsvoll und ausgleichend auf die Kundschaft einwirken. Das Unternehmen setzt diese vergeschlechtlichten Fähigkeiten bewusst ein, um die Emotionen und das Verhalten der Kundschaft positiv zu beeinflussen. Das Unternehmen funktionalisiert dazu die sog. weiblichen Fähigkeiten wie Empathie, Geduld, Anpassungsfähigkeit etc. Es kann somit auch von einer Funktionalisierung oder auch Kapitalisierung „weiblicher“ Fähigkeiten gesprochen werden, die in der Folge zu polarisierten Formen der Arbeitsorganisation

führen. Obwohl auch Männer über sog. weibliche Kompetenzen verfügen können, bleibt es „Frauenarbeit“.

Auf die Dauer bilden sich u. a. im Umgang mit Emotionen wie Wut, Hass etc. stabile überindividuelle Handlungserwartungen und Routinen heraus. Es entsteht eine (Geschlechter)Ordnung, die letztlich eine ausgehandelte Ordnung ist, jedoch den Eindruck einer gegebenen Struktur erweckt, die als Voraussetzung weiteren Handelns akzeptiert werden müsse und im Normalfall nicht mehr hinterfragt wird. So wurde uns durchweg – von Vorgesetzten wie Beschäftigten – versichert, auch Männer könnten an diesen Arbeitsplätzen eingesetzt werden, allerdings würden sich keine Männer auf die entsprechenden Annoncen bewerben.

Der Einsatz von Frauen an Kasse und dem zentralen Informationsstand bedeutet, dass Qualifikationen abgefragt werden, die zwar Bestandteil der Ausbildung sind, bei Frauen allerdings „umgedeutet werden zu persönlichen Eigenschaften und alltagsweltlichen Erfahrungen. Die Selbstverständlichkeit der Berufsfachlichkeit wird dadurch in Frage gestellt“ (Hilf et al. 2018, S. 60). Viele Mitarbeiterinnen verfügen über eine Ausbildung als Verkäuferin oder Kauffrau, obwohl diese nicht vorausgesetzt ist. Hatten Kassiererinnen früher noch alle Preise im Kopf, so ist dies aufgrund digitalisierter Formen der Preisauszeichnung verbunden mit digitalisierten Kassensystemen nicht mehr nötig. Es bleiben allerdings, wie wir sehen konnten, etliche Qualifikationsanforderungen bestehen bzw. es kommen aufgrund der betrieblichen (Trend zu mehr Selbstbedienung) und gesellschaftlichen Entwicklungen (Zunahme von Respektlosigkeiten) auch neue hinzu. Ihre in der Ausbildung gewonnenen Qualifikationen werden umgedeutet zu persönlichen Eigenschaften und alltagsweltlichen Erfahrungen. Die Berufsfachlichkeit verliert an Bedeutung.

Die Ursache hierfür liegt neben den stereotypen Vorstellungen über die sog. weiblichen Fähigkeiten auch an arbeitsmarktbezogenen Aspekten. Die Daten des WSI-Lohnspiegels zeigen, dass Tätigkeiten an der Kasse und am Informationsstand im Durchschnitt geringer bezahlt werden als Verkaufstätigkeiten (<https://www.lohnspiegel.de/>). Und sie werden vorwiegend von Frauen teilweise unfreiwillig in Teilzeit oder als Nebentätigkeit ausgeübt. Einem verbreiteten Vorurteil zufolge machen diese Kolleginnen das nur „nebenbei“, man meint, sie würden sich nur etwas dazuverdienen wollen, sie wären finanziell durch das Einkommen des Ehemanns abgesichert. Die Einarbeitung an der Kasse gehe schnell, schon nach ein paar Minuten habe man die Basis gelernt. Es wird keine bestimmte Ausbildung vorausgesetzt. Wichtig ist, dass man einen guten Eindruck bei den Kund*innen hinterlässt.

Abschließend kann festgehalten werden: Nach wie vor bestimmen Geschlechterstereotype die Regeln und Routinen, wonach beispielsweise Frauen bei der Arbeit eher an Personen interessiert seien, Männer dagegen an den Aufgaben. Personenbezug scheint eine Art natürliche Begabung von Frauen zu sein, Aufgabenbezug dagegen erfordere gezielte Qualifizierung. Darauf beruht wiederum eine unterschiedliche Bewertung (u. a. unfreiwillige Teilzeitarbeit, geringerer Lohn, weniger Karrieremöglichkeiten) der Arbeit von Männern und Frauen, so dass Männer sich dagegen wehren, „Frauenarbeiten“ zu übernehmen. Es ist eine Geschlechterordnung entstanden, die in der Regel nicht mehr hinterfragt wird.

Mitarbeiter*innen im Einzelhandel fühlen sich als Personen von der Kundschaft oftmals herabgesetzt oder missachtet. Die Arbeit wird durch Respektlosigkeiten von Kund*innen herausfordernd und belastend für die Beschäftigten. Auch wenn sie unfreundlich oder unverschämt angesprochen werden, müssen sie zuvorkommend reagieren, eigene Gefühle müssen unterdrückt und verdrängt werden. Auf Dauer kann dies zur psychischen Belastung der Beschäftigten beitragen und die Gesundheit beeinträchtigen.

Literatur

- Dillon, Robin S. 2022. Respect. <https://plato.stanford.edu/entries/respect/> (Zugegriffen: 30. Januar 2023).
- Goffman, Erving. 2001. *Interaktion und Geschlecht*. 2. Aufl. Frankfurt am Main/New York: Campus-Verlag.
- Hilf, Ellen, Heike Jacobsen, Bärbel Meschkutat und Katja Pohlheim. 2018. Berufsfachlichkeit im Einzelhandel – eine umkämpfte Ressource. *Arbeits- und Industriesoziologische Studien* 11:60–75.
- Hochschild, Arlie Russell. 2006. *Das gekaufte Herz. Die Kommerzialisierung der Gefühle*. Erweiterte Neuausgabe. Frankfurt/Main, New York: Campus Verlag.
- Kock, Klaus, Edelgard Kutzner und Ninja Ulland. 2022. „Als würden die Kunden denken, dass wir Roboter sind.“. Eine Situationsanalyse von Kassiertätigkeiten im Einzelhandel. In *Arbeiten mit und an Interaktionen. Empirische Analysen aus der Sozialforschungsstelle*. Beiträge aus der Forschung, Bd. 210, Hrsg. Jörg Abel und Klaus Kock, 6–19, Dortmund: Sozialforschungsstelle Dortmund.
- Kutzner, Edelgard. 2003. *Die Un-Ordnung der Geschlechter: Industrielle Produktion, Gruppenarbeit und Geschlechterpolitik in partizipativen Arbeitsformen*. 1. Aufl. München: Hampp.
- Rastetter, Daniela. 2008. *Zum Lächeln verpflichtet. Emotionsarbeit im Dienstleistungsbereich*. Frankfurt/Main: Campus-Verlag.
- Voges, Jonathan. 2017. »Selbst ist der Mann«. *Do-it-yourself und Heimwerken in der Bundesrepublik Deutschland*. 1. Auflage. Göttingen: Wallstein Verlag.
- Voswinkel, Stephan. 2005. *Welche Kundenorientierung? Anerkennung in der Dienstleistungsarbeit*. Berlin: edition sigma.