

# **Psychische Belastung in der Dienstleistungsbranche**

**- am Beispiel Einzelhandel -**

**Workshop am 01. Oktober 2003 in Dresden**

Tagungsleitung: Dr. Gabriele Richter  
Shanetta Schatte

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dresden

Verlag/Druck: Wirtschaftsverlag NW  
Verlag für neue Wissenschaft GmbH  
Bürgermeister-Smidt-Str. 74-76, D-27568 Bremerhaven  
Postfach 10 11 10, D-27511 Bremerhaven  
Telefon: (04 71) 9 45 44 - 0  
Telefax: (04 71) 9 45 44 - 77  
E-Mail: [info@nw-verlag.de](mailto:info@nw-verlag.de)  
Internet: [www.nw-verlag.de](http://www.nw-verlag.de)

Herausgeber: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Friedrich-Henkel-Weg 1-25, D-44149 Dortmund  
Telefon: (02 31) 90 71 - 0  
Telefax: (02 31) 90 71 - 24 54  
E-Mail: [poststelle@baua.bund.de](mailto:poststelle@baua.bund.de)  
Internet: [www.baua.de](http://www.baua.de)

Berlin:  
Nöldnerstr. 40-42, D-10317 Berlin  
Telefon: (0 30) 5 15 48 - 0  
Telefax: (0 30) 5 15 48 - 41 70

Dresden:  
Proschhübelstr. 8, D-01099 Dresden  
Telefon: (03 51) 56 39 - 50  
Telefax: (03 51) 56 39 - 52 10

Alle Rechte einschließlich der fotomechanischen Wiedergabe  
und des auszugsweisen Nachdrucks vorbehalten.

ISSN 1433-2132  
ISBN 3-86509-203-9

# Inhaltsverzeichnis

Kurzreferat	4
Abstract	5
Résumé	6
Einführung in den Workshop Psychische Belastungen im Handel G. Richter	7
Psychische Belastungen und Gefühlsarbeit in Verkaufstätigkeiten F. W. Nerdinger	14
Belastungen und Beanspruchungen der Mitarbeiter im Einzelhandel - Aktuelle Forschungsergebnisse und Empfehlungen aus dem <i>FAZEM</i> -Projekt G. Zülch, P. Stock	24
Arbeitsbedingungen des Verkaufspersonals im Lebensmitteleinzelhandel – Erste Ergebnisse aus dem Projekt „Gesunder Lebensmittelhandel“ H. Langmann	38
Neue Anforderungen an Verkaufsberufe – Qualifikationsentwicklung vor dem Hintergrund der Strukturveränderungen im Einzelhandel H. Bärwald	58
Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren und Methoden der Belastungsermittlung – von KOPAG zu IGA-Check R. Hanßen-Pannhausen	66
Psychische Belastungen in der Dienstleistungsbranche: Entwicklung eines Instruments für die Analyse, Bewertung und Gestaltung interaktiver Tätigkeiten – aktueller Stand und geplantes Vorgehen U. Brucks, M. Plesner, C. Schmidt	77
Anhang Kernaussagen der wissenschaftlichen Beiträge	96
Referenten	97

# **Psychische Belastung in der Dienstleistungsbranche - am Beispiel Einzelhandel -**

## **Kurzreferat**

Im Zuge der Arbeit am Projekt „Psychische Belastungen in der Dienstleistungsbranche: Entwicklung eines Instrumentes für die Analyse, Bewertung und Gestaltung interaktiver Tätigkeiten“ wurde am 1. Oktober 2003 in der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin ein Workshop zu diesem Thema durchgeführt.

Diese Veranstaltung diente dem frühzeitigen Austausch zum Projekt und der aktiven Beteiligung von Wissenschaftlern und Anwendern, die Erfahrungen mit den Arbeitsbedingungen und Berufsbildern der Einzelhandelsbranche haben. Der Meinungsaustausch hat neue Impulse für die weitere Arbeit an der Methodik für die Bewertung der Belastungen des Fachpersonals speziell im Einzelhandel gegeben.

Im vorliegenden Tagungsband werden die gehaltenen Vorträge dokumentiert.

Die Kernaussagen der einzelnen Beiträge sind im Anhang angeführt.

## **Schlagwörter:**

Arbeitspsychologie, Berufsgruppe, Berufsbild, Einzelhandel, Verkaufspersonal, Gefährdungsbeurteilung, psychische Belastung, Arbeitsbedingungen, interaktive Tätigkeit, psychologische Bewertung, Instrument zur Erfassung psychischer Belastungen

# **Mental Stress in the service sector**

## **- for example retail trade -**

### **Abstract**

Further to the work conducted on the project "Mental stresses in the service sector: development of an instrument for the analysis, evaluation and design of interactive activities", a workshop was held on this topic in the Federal Institute for Occupational Safety and Health on 1 October 2003.

This event provided the opportunity for an early exchange of views on the project and for scientists and users with experience in the working conditions and occupational profiles in the retail sector to become actively involved. The exchange of views gave fresh impetus for further work on the methodology to assess mental workload of skilled personnel specifically in the retail trade.

In the present volume of the proceedings the papers presented are documented.

The core statements of the individual papers are indicated in the annex.

### **Key words:**

work psychology, occupational group, occupational profile, retail trade, sales personnel, risk assessment, mental workload and stress, working conditions, interactive activity, psychological evaluation, instrument for mental workload assessment

# **Sollicitations psychiques dans la branche des prestations de services**

## **- le commerce de détail -**

### **Résumé**

Dans le cadre des travaux en exécution du projet « Sollicitations psychiques dans la branche des prestations de services : Conception et développement d'un instrument pour l'analyse, l'évaluation et la conception d'activités interactives », un atelier a été organisé le 1<sup>er</sup> octobre 2003 à l'Institut Fédéral de la Sécurité et de la Santé au Travail sur ce thème.

Cette manifestation avait pour but l'échange d'expériences à une phase précoce du projet et la participation active de scientifiques et d'utilisateurs jouissant d'une certaine expérience avec les conditions de travail et les profils des différentes professions du secteur du commerce de détail. L'échange d'opinions a donné de nouvelles impulsions pour la suite du travail concernant la méthodologie pour l'évaluation des sollicitations du personnel technique, spécialement dans le commerce de détail.

Le présent livre de conférence documente les exposés qui ont été présentés.

Vous trouverez en annexe la quintessence des différentes contributions.

### **Mots clés:**

Psychologie du travail, groupe professionnel, profil d'une profession, commerce de détail, personnel de vente, appréciation des dangers encourus, sollicitation psychique, conditions de travail, activité interactive, évaluation psychologique, instrument de saisie des sollicitations psychiques

## Einführung in den Workshop

### Psychische Belastungen im Handel

G. Richter

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dresden

#### 1. Ausgangssituation

Unsere Gesellschaft befindet sich im Übergang von einer überwiegenden Industrie- und Produktionsgesellschaft zu einer Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft. Bereits 1994 sollen 60 % der Beschäftigten im Dienstleistungsbereich tätig gewesen sein (NERDINGER, 1999). Einen großen Bereich stellt dabei der Handel dar. Die Bedeutung des Handels wird u. a. an den Gewerbeanmeldungen in diesem Bereich verglichen mit anderen Wirtschaftszweigen deutlich (s. Tab. 1).

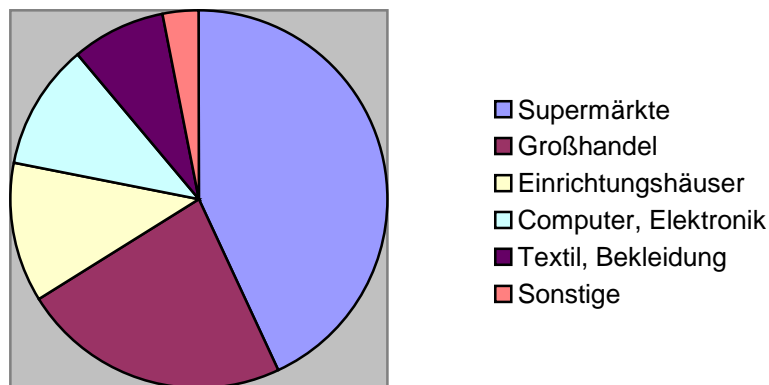
**Tab. 1** Wirtschaftliche Bedeutung des Handels: Gewerbeanmeldungen 1999 bis 2001

Wirtschaftszweig	Anmeldungen insgesamt		
	1999	2000	2001
Land- und Forstwirtschaft	10.405	10.274	9.734
Verarbeitendes Gewerbe	36.937	33.852	31.354
Baugewerbe	67.288	64.337	59.939
Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kfz und Gebrauchsgütern	240.028	226.978	211.917
Gastgewerbe	70.186	66.062	63.928
Verkehr- und Nachrichtenübermittlung	40.943	37.067	34.995
Kredit- und Versicherungsgewerbe	43.647	45.232	47.257
Grundstücks-, Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen, ...	194.776	198.311	194.695

(Auszug: Statistische Jahrbücher 2001 und 2002)

Obwohl die Gewerbeanmeldungen in allen aufgeführten Wirtschaftszweigen von 1999 bis 2001 in der Regel abgenommen haben, sind im Bereich „Handel, Instandhaltung und Reparatur von KfZ und Gebrauchsgütern“ nach wie vor die meisten Gewerbeanmeldungen (Statistische Jahrbücher 2001 und 2002) zu verzeichnen.

Die meisten Stellenangebote im sächsischen Handel im Jahr 2001 kamen von den Supermärkten (43 %) und dem Großhandel (23 %). Bei Einrichtungshäusern, dem Computer- und Elektronikhandel sowie dem Textil- und Bekleidungshandel wurden geringere Angebote verzeichnet (s. Abb. 1).



Quelle: SZ vom 12./13. Januar 2002

**Abb. 1** Sächsischer Handel: Stellenangebote und Handelszweig (Januar bis November 2001)

Der Bedarf an bestimmten Qualifikationen ist unterschiedlich. Am meisten gesucht wurden danach Fachverkäufer im Innendienst, Außendienstmitarbeiter und Teilzeitkräfte bzw. Verkaufshilfen (s. Tab. 2).

**Tab. 2** Sächsischer Handel: Gesuchte Berufe und Stellenangebote (Januar bis November 2001)

Berufe	Anzahl der Angebote
Fachverkäufer im Innendienst	339
Außendienstmitarbeiter	239
Teilzeitkräfte, Verkaufshilfen	179
Marktleiter, Teamleiter	160
Führungskräfte, Akademiker	160
Auszubildende	68
Handelsvertreter, Freiberufler	61
technisch-gewerbliche Kräfte	54
Sekretärinnen, sonstige Kaufleute	46
Serviceberufe	24
Sonstige bzw. keine Angabe	19

Quelle: SZ vom 12./13. Januar 2002

Die wirtschaftliche Bedeutung des Handels steht jedoch im Widerspruch zu seiner geringen gesellschaftlichen Anerkennung.

Arbeitgeber in der Dienstleistungsbranche haben wie die Arbeitgeber in den anderen Wirtschaftszweigen die Pflicht, eine Beurteilung der mit der Arbeit verbundenen Gefährdungen zu ermitteln (ArbSchG, § 5 (1)). Für die Gefährdungsbeurteilung im Handel, insbesondere für die mit der Arbeit verbundenen psychischen (Fehl-) Belastungen liegen jedoch kaum Instrumente vor (RICHTER, G. und KUHN, 2002).



Aus psychologischer Sicht stellt ein weiteres Problem in der Dienstleistungsbranche die fehlende Systematik der Dienstleistungstätigkeiten dar. Der fehlende Überblick erschwert nicht nur die Analyse, sondern auch die Entwicklung entsprechender Instrumente.

Die Maßnahmen des Arbeitsschutzes, die zu einer menschengerechten Gestaltung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsplätze beitragen werden, haben Auswirkungen auf die Nutzer (Kunden) der Dienstleistungsarbeit (RIEDER, 2003).

## 2. Begriffsbestimmung

Ausgehend von folgenden Begriffsbestimmungen kristallisieren sich die Merkmale verschiedener Aspekte von Dienstleistungstätigkeiten heraus:

**Dienen** ist ein Akt der Unterwerfung unter die Wünsche eines anderen. Wir unterscheiden die Person des Dieners (z. B. Hausmädchen) vom Dienst oder den Dienstbarkeiten (KIRSCH, 2001).

**Dienstleistungen** sind ein abstraktes, materiell nicht greifbares Gut (NERDINGER, 1999).

**Dienstleistungssituationen** sind soziale Situationen (BRUCKS, 1998).

**Dienstleistungsorientierung** ist gegeben, wenn die Fragen des Kunden aufmerksam beantwortet werden, Bedürfnisse und Probleme des Kunden erkannt werden. Personen, die dienstleistungsorientiert sind, erscheinen angenehm, tolerant, sind in guter Stimmung, sind hilfreich und geduldig (WEINERT, 1998).

**Interaktion** ist in der Sozialpsychologie die durch Kommunikation vermittelte wechselseitige Beeinflussung von Individuen oder Gruppen im Hinblick auf ihr Verhalten und Handeln, ihre Einstellungen usw. (Der Brockhaus „Psychologie“, 2000).

Der **Verkauf** ist die wohl älteste und wichtigste Vertriebsfunktion. Das Verkaufen ist eine individuell arbeitende Funktion. Verkäufer ist nur derjenige, der die persönliche Verhandlung mit dem Kaufinteressenten führt, die auf die Erzielung eines Kaufvertrages hinarbeitet (KOCH, 1958).

**Kunden** zu dienen und dabei zu verdienen, bedeutet für den Verkäufer, das Verhalten des Kunden zu verstehen und aus dem Wissen heraus für ihn passende Verhaltensoptionen zu entwickeln (KIRSCH, 2001).

Besondere Merkmale der Dienstleistungstätigkeit bestehen in der Information und Kommunikation mit Kunden. Weitere Gemeinsamkeiten sind außerdem:

- die Kommunikation und Interaktion, d. h., der Kontakt zu Kunden, Klienten, ...
- das Überangebot an Produkten und Dienstleistungen vergleichbarer Qualität
- die Qualität ist kein Erfolgsgarant mehr
- der Service ist gefragt
- die Kunden verhalten sich wechselhaft.

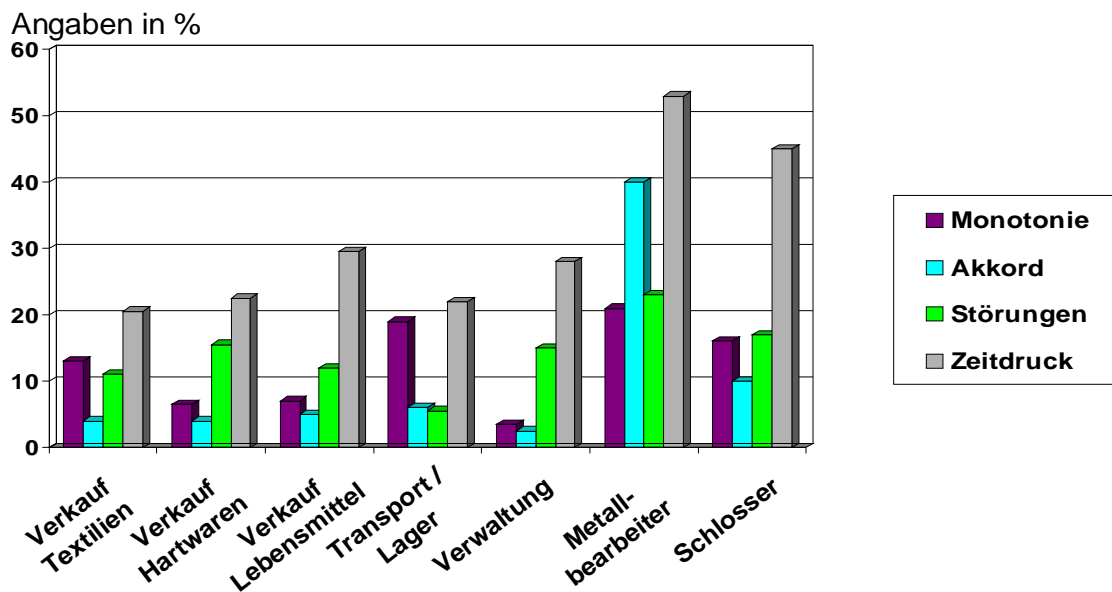
Wesentliche Unterschiede sind z. B.:

- direkter (wie im Verkauf oder der Pflege) vs. indirekter (insbesondere im Call Center) Kundenkontakt
- personen-, sach- oder wissensbezogen
- herkömmlich oder modern
- einfacher Service bis wissensintensiv
- Produkt: Alltags- oder Luxusgut, Softwareprogramm
- Anforderungen an Interaktion und Kommunikation, Ausmaß der Gefühlsarbeit
- eigene Betroffenheit (emotional, physisch, zeitlich, ...).

Es gibt also nicht „die Dienstleistungstätigkeit“, sondern viele verschiedene.

### 3. Belastungssituation der Beschäftigten

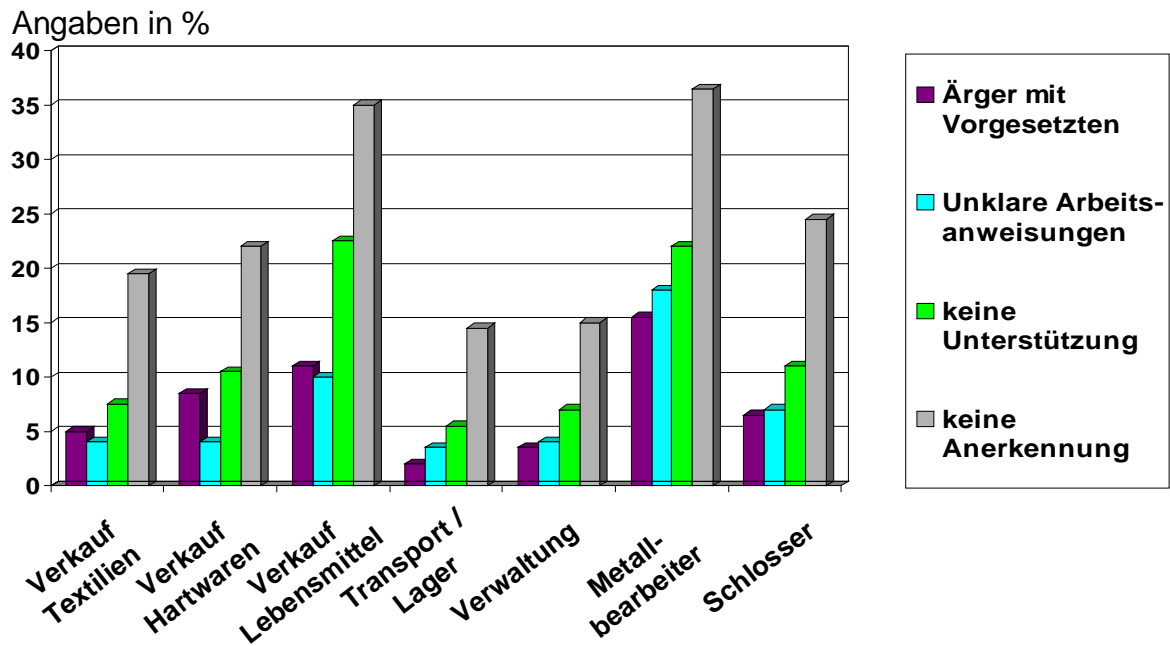
Am wenigsten bekannt und untersucht sind Tätigkeiten im Handel. Im Kooperationsprogramm Arbeit und Gesundheit (KOPAG, 1998) von HVBG und BKK, das vom BMA gefördert wurde, wurde die Belastungssituation im Verkauf von Lebensmitteln, Hartwaren und Textilien erfasst. Abb. 2 zeigt die psychomenteale Belastung verschiedener Berufsgruppen.



**Abb. 2** Psychomenteale Belastungen in verschiedenen Berufsgruppen (KOPAG, 1998)

Die Höhe der psychomentealen Belastungen ist im Handel verglichen mit den Metallarbeitern und Schlossern geringer. Im Lebensmittelhandel ist jedoch der Zeitdruck ein großes Problem, beim Verkauf von Hartwaren sind es die Störungen und im Textilhandel die Monotonie.

In Abb. 3 stehen die psychosozialen Belastungen verschiedener Berufsgruppen im Mittelpunkt.



**Abb. 3** Psychosoziale Belastungen in verschiedenen Berufsgruppen (KOPAG, 1998)

Bei allen drei Verkaufstätigkeiten stellt die fehlende Anerkennung das größte Problem dar. Im Lebensmittelhandel fällt die fehlende soziale Unterstützung durch Kollegen besonders negativ ins Gewicht. Hinzu kommt in allen drei Bereichen der Ärger mit Vorgesetzten.

Erschwerende Faktoren im Handel sind außerdem:

- ungünstige Arbeitszeiten
- häufig dünne Personaldecke
- in vielen Fällen schlechte Bezahlung
- tätliche und verbale Übergriffe von Kunden
- hohe Selbstverständlichkeit der Leistung (fehlende Anerkennung von Kunden).

Die ungünstige Belastungssituation insbesondere im Lebensmittelhandel drückt sich auch in der Unfallstatistik aus (s. Tab. 3).

In Abb. 4 sind die Mittelwerte und Mediane der Arbeitsunfähigkeitstage verschiedener Berufsgruppen enthalten. Im Lebensmittelhandel wurden danach eine hohe Anzahl von Schnittverletzungen durch Messer, Schneidemaschinen sowie an Kisten und Dosen und die Stolper- und Rutschunfälle auf den Fußböden registriert.

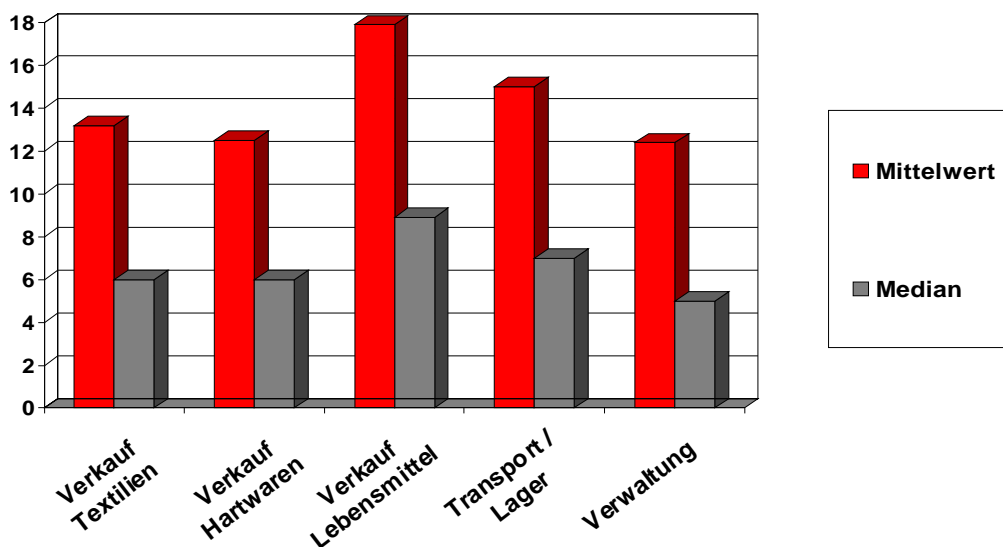
**Tab. 3** Meldepflichtige Arbeitsunfälle 2002 (BG Einzelhandel)

Gefahrtarifstelle	1.		2.		3.		4.	
	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Lebensmittel	Messer		Fußböden		Schneidem.		Kisten/Dosen	
	3266	19,4	1956	11,6	1740	10,3	1014	6,0
2. Süßwaren, Getränke, Tabak, Zeitungen	Fußböden		Gewalt		Kisten/Dosen		Glasflaschen	
	273	18,9	107	7,4	90	6,2	74	5,1
12. Audio-, Videogeräte, Musikinstrumente	Fußböden		Treppen		RFT-Geräte		Leitern	
	54	16,0	36	10,7	21	6,2	20	5,9
13. Computer, Büroeinrichtungen	Fußböden		Treppen		Messer		Kisten/Dosen	
	54	14,2	45	11,9	25	6,6	15	4,0
14. Papierwaren, Bücher, Bild-, Tonmaterial	Fußböden		Treppen		Kisten/Dosen		Leitern	
	80	18,2	54	12,3	44	10,0	24	5,5
17. Foto- und Filmgeräte	Fußböden		Treppen		Kisten/Dosen		Türen/Tore	
	17	20,7	15	18,3	10	12,2	5	6,1
26. Warenhäuser	Messer		Fußböden		Kisten/Dosen		Schneidem.	
	562	13,8	551	13,5	291	7,1	237	5,8

(Auszug: bge-Zeitschrift „Schaufenster-Sicherheit“, 3/2003)

N-Anzahl

%Angaben in Prozent

**Abb. 4** Mittelwerte und Mediane der Arbeitsunfähigkeits-(AU)Tage pro AU-Fall in verschiedenen Berufsgruppen (BÖDEKER & JONSEN, 1999)

Die Mittelwerte und Mediane der AU-Tage sind im Lebensmittelverkauf verglichen mit anderen Berufsgruppen besonders hoch.

#### 4. Schlussfolgerungen

Die oben beschriebenen Ausgangs- und Belastungssituationen im Dienstleistungsbereich, speziell im Handel, machen den Bedarf an differenzierten, arbeitspsychologisch fundierten Analysen deutlich. Aufbauend auf theoretischen Konzepten muss ein Instrument entwickelt werden, mit dem die psychischen (Fehl-) Belastungen, die zu Gefährdungen von Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit im Handel führen, entwickelt und erprobt werden. Speziell für diesen Bereich wurde deshalb von der BAuA das Projekt „Psychische Belastungen in der Dienstleistungsbranche: Entwicklung eines Instrumentes für die Analyse, Bewertung und Gestaltung interaktiver Arbeitstätigkeiten“ ausgeschrieben. Frau Brucks (AuG Hamburg) und Frau Schmidt (IST Dresden), an die das Projekt vergeben wurde, stellen das Projekt in ihrem Beitrag am Ende des Tagungsbandes vor.

#### Literatur

Adeco Stellenindex: Umsatzeinbußen drücken. Die Konsumflaute ließ Jobangebote des Handels schrumpfen. In: SZ vom 12./13. Januar 2002, M 17

Berufsgenossenschaft für Einzelhandel: Unfälle und Berufskrankheiten im Jahr 2001. [www.bge.de](http://www.bge.de)

Berufsgenossenschaft für Einzelhandel: Unfälle und Berufskrankheiten im Jahr 2002. [www.bge.de](http://www.bge.de)

Bödeker, W.; Janssen, R.: Das Arbeitsunfähigkeitsgeschehen im Einzelhandel. In: Larisch, J.; Bieber, D.; Hien, W. (Hrsg.): Qualitätsmanagement und integrierter Arbeits- und Gesundheitsschutz im Lebensmittelhandel: Workshops und Zwischenberichte. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW 1999 (Schriftenreihe der BAuA, Forschungsanwendungsbericht Fa 47), S. 347 – 378

Brucks, U.: Arbeitspsychologie personenbezogener Dienstleistung. Bern: Verlag Hans Huber 1998

Der Brockhaus Psychologie: Fühlen, Denken und Verhalten verstehen. Leipzig, Mannheim: F. A. Brockhaus GmbH 2001

Kirsch, J.: Verkauf als Dienstleistung. Analyse der Kommunikationsstruktur zwischen Dienstleister und Kunde. Göttingen: Hogrefe-Verlag 2001

Koch, W.: Grundlagen und Technik des Vertriebes. Berlin: Duncker & Humblot 1958

Kooperationsprogramm Arbeit und Gesundheit: Erkennen und Verhüten arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren. Alfeld: Buchdruckerei Dober 1998

Nerdinger, F.W.: Dienstleistung. In: Hoyos, C. Graf; Frey, D.: Arbeits- und Organisationspsychologie: ein Lehrbuch. Weinheim: Psychologie Verlags Union 1999, S. 137 – 146

Rieder, K.; Poppritz, A.; Dunkel, W.: Kundenorientierung und Kundenkontrolle im Zugbegleitdienst. In: WSI-Mitteilungen, Heft 9/2002, S. 505 – 509

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch 2000. Stuttgart: Metzler-Poeschel 2000

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch 2001. Stuttgart: Metzler-Poeschel 2001

Weinert, A. B.: Organisationspsychologie: ein Lehrbuch. Weinheim: Psychologie Verlags Union 1998

## Psychische Belastungen und Gefühlsarbeit in Verkaufstätigkeiten

F. W. Nerdinger

Universität Rostock

Trotz seiner enormen ökonomischen und psychologischen Bedeutung ist der persönliche Verkauf ein Stiefkind der Forschung. Erst im Zuge des verstärkten Interesses für Dienstleistungstätigkeiten hat auch der persönliche Verkauf mehr Beachtung in der psychologischen Forschung gefunden. Dabei zeigt sich, dass es sich hier um eine Tätigkeit handelt, in der spezifische, nach den gängigen Modellen der Belastungsforschung nur schwer fassbare psychische Belastungen wirksam werden. Im Folgenden wird ein knapper Überblick über den Stand der Forschung gegeben, wobei die Belastungen, die aus der Anforderung zur Gefühlsarbeit entstehen, den Fokus bilden.

### 1. Kennzeichen des persönlichen Verkaufs

Der persönliche Verkauf ist gekennzeichnet durch den direkten Kontakt zwischen Verkäufer und Käufer mit dem Ziel, durch Verkaufsgespräche einen Verkaufsabschluss zu bewirken (Meffert, 2000; vgl. zum folgenden Nerdinger, 2001). Unter diese weite Bestimmung fallen die verschiedensten Tätigkeitsformen:

- Verkaufsbesuche beim Konsumenten (Außendienstverkauf),
- Verkauf im Rahmen organisierter Einladungen (Messeverkauf, Party-Verkauf),
- Beratung durch Verkäufer beim Handel (Wiederverkäufer-Verkauf),
- fernmündliche Anfragen (Telefonverkauf)
- Verkäufe durch die Geschäftsleitung (Verkauf auf Top-Management-Ebene),
- Verkauf im Einzelhandel.

Die Vielfalt der Erscheinungsformen des persönlichen Verkaufs macht es schwierig, gemeinsame Aufgaben zu formulieren, letztlich bilden aber die folgenden den Kern der Tätigkeit (Meffert, 2000):

1. *Erlangung von Kundenaufträgen:* Die Hauptaufgabe des Verkäufers umfasst diverse Teilaufgaben, u. a. die Kontaktaufnahme mit dem Kunden, Besuchsplanung, Ermittlung der Kundenbedürfnisse, gelegentlich die Entwicklung optimaler Problemlösungen, Information der Kunden, Demonstration der Produkte usw. Während diese Aufgabe bei standardisierten Konsumgütern relativ eng umgrenzt ist, kann sie im Investitionsgüterbereich einen Großteil der Tätigkeit ausmachen.
2. *Informationsbeschaffung:* Vor allem der Außendienst kann Marktinformationen beschaffen, die wiederum dem Verkauf, aber auch anderen marktbezogenen Aktivitäten des Unternehmens dienen. Dazu zählt die Ermittlung potenzieller Abnehmer, der kaufentscheidenden Personen in Unternehmen, der Mitwettbewerber um einen Kunden und weitere Daten, die für das Marketing relevant sind.
3. *Verkaufsunterstützung:* Dabei sind die Beratung und die Instruktion über den richtigen Umgang mit einem Produkt, im weiteren Sinne auch die Präsentation der Waren zu nennen.

4. *Image- und Einstellungsbildung:* Da ein Verkäufer sein Unternehmen repräsentiert, hat sein Verhalten im persönlichen Kontakt, die Ehrlichkeit seiner Aussagen und seine Zuverlässigkeit in allem, was er dem Kunden verspricht, erheblichen Einfluss auf das Bild, das sich ein Kunde von einem Unternehmen macht.
5. *Logistische Funktionen:* Im Konsumgüterbereich haben die wachsende Nachfragermacht des Handels und die Rationalisierungen der Hersteller zur Übernahme logistischer Funktionen durch den Außendienst geführt. Dazu zählen unter anderem die Zwischenlagerung der Ware am Wohnort, die Auslieferung, die Regalpflege und auch die Bemühungen um attraktive Regalplätze.

Der persönliche Verkauf hat erhebliche Bedeutung für das Unternehmen - es handelt sich dabei um das wirksamste, aber auch das kostspieligste Instrument des Marketing (Meffert, 2000). Von den anderen Formen der Marketing-Kommunikation unterscheidet sich der persönliche Verkauf in drei Merkmalen (Becker, 1998, S. 37): „Er schafft persönliche Wechselbeziehungen lebendiger, direkter Natur, baut Beziehungen auch außerhalb rein sachlicher Art auf und legt dem Käufer eine Reaktionsverpflichtung im Hinblick auf die Verkaufspräsentation auf“. Die Bedeutung dieser Merkmale des persönlichen Verkaufs für den erfolgreichen Absatz steigt mit dem Grad der Erklärungsbedürftigkeit, der Unbekanntheit und der Neuartigkeit eines Produkts.

## **2. Belastungen im Verkaufsberuf**

### 2.1 Merkmale der Verkaufstätigkeit

Die Verkaufstätigkeit ist durch eine Reihe von Merkmalen gekennzeichnet, die sie für besondere Belastungen anfällig macht. Dazu zählen (vgl. Dubinsky, Howell, Ingram & Bellenger, 1986; Nerdinger, 2001):

- Verkaufen – v. a. im Außendienst - erfordert hohe Ausdauer, Selbstdisziplin und die Fähigkeit, sich immer wieder selbst zu motivieren.
- Da Verkaufstätigkeiten keine Routinetätigkeiten sind, müssen sich Verkäufer innovativ und flexibel verhalten.
- Bei vielen Verkaufstätigkeiten stellen sich die Ergebnisse des Einsatzes erst verspätet ein - das gilt besonders für die sogenannte Bestandspflege, d. h. den Service für bestehende Kunden. Da gute Leistungen nicht unmittelbar, z. B. durch Erfolgserlebnisse verstärkt werden, erleben Verkäufer häufig die enttäuschenden Gefühle der Desillusionierung.
- Verkäufer im Außendienst sind physisch, sozial und psychologisch von den übrigen Mitarbeitern eines Unternehmens getrennt. Dadurch werden die normativen Bindungen an das Unternehmen geschwächt und das Verhalten kann nicht durch die Arbeitsgruppe gesteuert werden.
- Verkäufer müssen verschiedene berufliche Rollen ausfüllen. Sie sollen Produkte oder Dienstleistungen an bestehende und neue Kunden verkaufen, Serviceleistungen für die Kunden erbringen, zur Marktanalyse beitragen usw. Mal treten sie als Vertreter ihrer Kunden gegenüber den Mitarbeitern des Unternehmens auf, dann sollen sie ihr Unternehmen gegenüber den Kunden repräsentieren und - häufig genug - müssen sie sich selbst vertreten und entsprechend darstellen.

Das sind einige Merkmale der Verkäufertätigkeit, die besonders gravierende Auswirkungen auf die Person der Verkäufer zeigen. Daraus leiten sich eine Reihe von psychischen Belastungen ab, die im Rahmen der Stressforschung als Stressoren bezeichnet werden (Richter & Hacker, 1998; Udris & Frese, 1999).

## 2.2 Stressoren im persönlichen Verkauf

In Anlehnung an Greif (1991) kann Stress verstanden werden als ein „intensiver, unangenehmer Spannungszustand in einer stark aversiven, bedrohlichen, subjektiv lang andauernden Situation, deren Vermeidung subjektiv wichtig ist“ (ebda., S. 13). Die Ursachen des Stress, die Stressoren, lassen sich in vier Kategorien gliedern (Goodwin, Mayo & Hill, 1997):

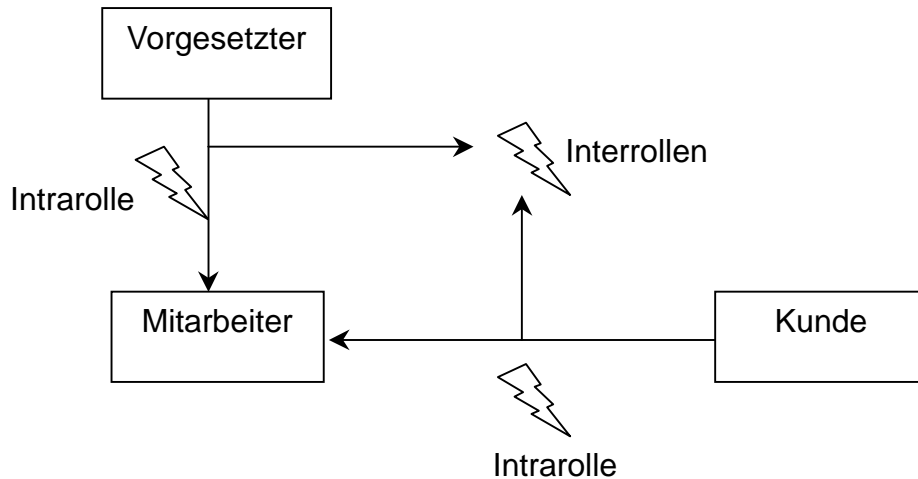
1. *Akute, zeitbegrenzte Stressoren*: Solche Stressoren sind durch hohe Erregung aufgrund einer verstärkten Ausschüttung von Adrenalin gekennzeichnet. Im persönlichen Verkauf kann das z. B. durch die Erwartung eines kritischen Kundengesprächs ausgelöst werden.
2. *Stressor-Sequenzen*, die nach negativen Ereignissen auftreten können. Im persönlichen Verkauf zählt dazu der Verlust eines Schlüsselkunden.
3. *Chronische, intermittierende Stressoren*, die in verschiedenen Abständen auftreten können. Beispiele im Verkauf sind die regelmäßigen Kontrollgespräche mit dem Vorgesetzten oder Kontakte mit schwierigen Kunden.
4. *Chronische Stressoren, die über lange Zeit bestehen*. Im Verkauf zählen dazu die typischen Anforderungen der Berufsrolle, die bislang auch am intensivsten untersucht wurden.

Inhaltlich betrachtet sind im persönlichen Verkauf zwei Bereiche besonders relevant: Belastungen aufgrund der Arbeitsbedingungen, wobei im Verkauf die quantitative Überforderung in Form des häufig enormen Leistungsdrucks zu nennen ist. Dazu zählen aber auch langes Stehen im Einzelhandel, zeitliche Regimes etc. Besondere Bedeutung haben dagegen soziale Belastungen, da der persönliche Verkauf den ständigen Kontakt mit anderen Menschen erfordert. Die daraus resultierenden Belastungen werden gewöhnlich mit dem Konzept des Rollenstress erfasst.

## 2.3 Rollenstress im Verkauf

Erwartungen, die sich an den Inhaber einer sozialen Position richten, werden als Rolle bezeichnet (vgl. Fischer & Wiswede, 2002; Nerdinger, 2001). Solche Erwartungen sind in der Regel nicht eindeutig bzw. widersprechen einander, sie können daher zu den verschiedensten Konflikten führen, die als spezielle psychische Belastungen auftreten. Diese lassen sich so darstellen:





**Abb. 1** Rollenkonflikte (Nerdinger, 2001, S. 86)

Im persönlichen Verkauf sind vor allem zwei Konfliktarten wichtig: Der erste Fall wird als *Inter-Senderkonflikt* bezeichnet. Bei angestellten Verkäufern stellen sich die damit verbundenen Probleme gehäuft ein, da sie an der „Grenze“ ihrer Organisation arbeiten: Kunde und Organisation - gewöhnlich vertreten durch Vorgesetzte - können unterschiedliche Rollenerwartungen senden, Verkäufer stehen dann im Schnittpunkt verschiedener Interessen. So erwarten sich Kunden häufig Entgegenkommen, z. B. in Form von Preisnachlässen (Voß, 1987). Dem steht aber die Erwartung der Vorgesetzten nach profitablen Abschlüssen gegenüber. Eine solche Situation kann zum zweiten Fall führen, dem *Intra-Rollenkonflikt*. Dieser tritt auf, wenn an einen Rolleninhaber uneindeutige Erwartungen gerichtet werden, Folge ist die *Rollenambiguität*: Machen Vorgesetzte nicht eindeutig klar, welches Ziel die Mitarbeiter verfolgen sollen, erleben die Verkäufer große Unsicherheit in der Begegnung mit dem Kunden. Verschiedene Studien belegen, dass Rollenambiguität eine der wichtigsten Formen psychischer Belastung für Verkäufer darstellt, die ihr Wohlbefinden empfindlich beeinträchtigen kann (Brown & Petersen, 1993).

Eine zweite Form des Intra-Rollenkonflikts bildet der *Person-Rollenkonflikt*. Solche Konflikte entstehen, wenn die von den Kunden oder Vorgesetzten an den Verkäufer gesendeten Erwartungen dessen Persönlichkeit, seinen Wertorientierungen oder allgemein seinem Selbstbild widersprechen. Diese Form des Rollenkonflikts zeigt sich in einer speziellen Anforderung, die in allen personenbezogenen Dienstleistungen und damit auch im persönlichen Verkauf zu finden ist, der *Gefühlsarbeit*.

### 3. Gefühlsarbeit und Burnout im persönlichen Verkauf

#### 3.1 Das Konzept „Gefühlsarbeit“

In der sozialwissenschaftlichen Literatur finden sich zwei Verwendungen des Konzepts „Gefühlsarbeit“, die sich nach dem Objekt der Arbeit unterscheiden lassen (Brucks, 1999). Strauss, Fagerhaugh, Suczek und Wiener (1980) verstehen darunter die Beeinflussung der Gefühle des Klienten, die von den Autoren als Erfolgsbedingung der Arbeit betrachtet wird. Sie definieren Gefühlsarbeit - von ihnen als „sentimental work“ bezeichnet - als diejenigen Handlungen, die für die Hauptarbeits-

linie notwendig sind. In ärztlichen bzw. pflegerischen Handlungen, für deren Untersuchung Strauss et al. (1980) ihr Konzept entwickelt haben, kann die Hauptarbeitslinie z. B. im Beseitigen verbrannter Hautreste bestehen, die dafür notwendigen Handlungen bestehen dann im Abschuppen der Haut. Diese für den Patienten enorm schmerzhaftes Prozedur begleiten Pfleger mit Handlungen, die auf die Gefühle des Patienten Einfluss nehmen, ihn z. B. trösten oder beruhigen sollen.

So verstandene Gefühlsarbeit steht also im Dienst der Arbeitsaufgabe, sie ermöglicht oder erleichtert zumindest die Ausführung der Arbeitshandlungen. Um diese Form der Gefühlsarbeit effektiv ausführen zu können, müssen Pfleger aber auch ihre eigenen Gefühle kontrollieren, sie dürfen z. B. weder Ekel noch Gleichgültigkeit zeigen und sollen statt dessen zuversichtlich wirken und Ruhe ausstrahlen. Die Bewältigung dieser Anforderung bezeichnen Strauss et al. (1980) als „emotional work“ und führen damit eine wichtige Differenzierung des Begriffs „Gefühlsarbeit“ ein, die allerdings in der Forschung nicht durchgehalten wurde.

Der zweite, in der Literatur sehr viel häufiger anzutreffende Begriff der Gefühlsarbeit konzentriert sich auf die *Präsentation* von Gefühlen, d. h. der Fokus liegt auf der Regulation und Bearbeitung der *eigenen* Gefühle mit dem Ziel, einen erwünschten Gefühlsausdruck hervorzurufen. Nach Hochschild (1983) finden sich in vielen personenbezogenen Dienstleistungen Darstellungsregeln, die vorschreiben, welchen Gefühlsausdruck die Mitarbeiter im Kontakt mit den Kunden und Klienten zeigen sollen. So sollen z. B. Verkäufer im Einzelhandel gewöhnlich ein freundliches und entgegenkommendes Verhalten zeigen. Das gilt allerdings nur, wenn wenige Kunden im Laden sind. Herrscht dagegen großer Andrang, sollen sie geschäftig wirken und einen neutralen Gefühlsausdruck zeigen. Sonst entsteht bei den wartenden Kunden der Eindruck, die Verkäufer würden Zeit vergeuden (Rafaeli & Sutton, 1990).

Darstellungsregeln beruhen auf Normen der Organisation oder des Berufs, sie werden im Rahmen der beruflichen bzw. der organisationalen Sozialisation gelernt und bilden einen wesentlichen Teil der beruflichen Rolle (Rafaeli & Sutton, 1989). Die Herstellung und Präsentation eines Gefühlsausdrucks, der in Einklang mit den normativen Darstellungsregeln einer Arbeitssituation steht, bezeichnet Hochschild (1983) als „Gefühlsarbeit“. Zwar müssen auch im Alltagsleben Menschen ihre Gefühle regulieren, im Rahmen von Dienstleistungstätigkeiten, die eine Interaktion mit Kunden erfordern, wird aber der Gefühlsausdruck zu einem wesentlichen Teil der Arbeit, da Kunden den Wert und die Qualität einer Dienstleistung auch nach der Form, in der sie erbracht wird, beurteilen (Bruhn, 2003). Mitarbeiter mit Kundenkontakt müssen nicht nur ihre Aufgaben erfüllen und sich dabei körperlich und geistig anstrengen, sie sollen darüber hinaus beim Kunden auch einen emotionalen Eindruck auslösen. Da sich der beruflich geforderte Ausdruck bestimmter Gefühle nicht immer automatisch einstellt, sondern häufig bewusstes Bemühen erfordert, ist diese Arbeit mit psychischer Anstrengung verbunden. Daher definieren Morris und Feldman (1996) Gefühlsarbeit als den Aufwand, den die Planung und die Kontrolle des von der Organisation erwünschten Gefühlsausdrucks in beruflichen Interaktionen erfordert.

Widersprechen die dargestellten und die erlebten Gefühle einander, so liegt *emotionale Dissonanz* vor (Hochschild, 1983; Zapf, 2002). Emotionale Dissonanz, der Widerspruch zwischen den beruflich bzw. von der Organisation geforderten Gefühlsdarstellungen und den erlebten Gefühlen, ist ein genuines Merkmal beruflicher

Tätigkeiten, die den direkten Kontakt mit Menschen erfordern. Daher ist zu erwarten, dass auch Verkäufer emotionale Dissonanz erleben. Gewöhnlich müssen sie im persönlichen Kontakt mit Kunden Gefühle der Freundlichkeit und Sympathie darstellen. Wenn aber - wie im Person-Rollenkonflikt dargestellt - der Kunde ein unangemessenes Verhalten zeigt oder Ansprüche an den Verkäufer stellt, die mit dessen Selbstbild oder seinen Wertorientierungen kollidieren, dann können im Verkäufer negative Gefühle gegenüber dem Kunden auftreten. Damit eine überzeugende Darstellung der erwünschten Gefühle gelingt, müssen in diesem Fall die eigenen Gefühle kontrolliert werden, mit der Folge, dass sich dargestellte und erlebte Gefühle widersprechen.

Emotionale Dissonanz stellt eine spezifische psychische Belastung in personenbezogenen Dienstleistungen dar, die zu Fehlbeanspruchungen führen kann. In erster Linie ist dabei das Phänomen des *Burnout* zu nennen.

### 3.2 Burnout als Beanspruchungsfolge

Burnout stellt eine spezifische Beanspruchungsfolge personenbezogener Dienstleistungsberufe dar, die durch besondere psychische Belastungen im beruflichen Kontakt mit anderen Menschen gekennzeichnet sind. Burnout wird gewöhnlich als Syndrom von „emotionaler Erschöpfung“, „Depersonalisation“ und „Gefühlen reduzierter persönlicher Leistungsfähigkeit“ beschrieben (Maslach & Jackson, 1984; vgl. Richter & Hacker, 1998). *Emotionale Erschöpfung* äußert sich im Gefühl, ausgelaugt, erledigt, ausgebrannt und frustriert zu sein, die Arbeit mit Menschen wird als Strapaze und als zu anstrengend erlebt; *Depersonalisation* beschreibt die Tendenz, Klienten als unpersönliche Objekte zu behandeln und ihnen gegenüber negative und zynische Einstellungen zu entwickeln; *reduzierte Leistungsfähigkeit* äußert sich im Eindruck mangelnder Tatkraft, sie resultiert aus dem wachsenden Gefühl der Inkompetenz und des Versagens bei der Arbeit mit Menschen.

Arbeitspsychologisch wird Burnout als Folge eines ungünstigen Verhältnisses von Belastungen zu Ressourcen gedeutet (Leiter, 1993). Als wichtigste, Burnout auslösende *Belastungen* konnten Zeitdruck, rollenbezogene Probleme und allgemeine Überlastung nachgewiesen werden. Die wichtigsten *Ressourcen*, die Burnout abpuffern können, sind soziale Unterstützung sowie Tätigkeits- oder Handlungsspielräume. Emotionale Erschöpfung wird dabei als eine Stressfolge gesehen, die wiederum zu Depersonalisation als Versuch zu deren Bewältigung führt. Persönliche Leistungsfähigkeit ist davon weitgehend unabhängig und entwickelt sich als Funktion positiver Arbeitsbedingungen und sozialer Unterstützung. Mittlerweile liegen einige Untersuchungen vor, die auch bei Verkäufern das Auftreten von Burnout nachweisen. Demnach hat emotionale Erschöpfung negative Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit, die Fluktuation und auf die Leistung im Sinne der Produktivität von Verkäufern, wobei der letztgenannte Zusammenhang eher niedrig zu sein scheint (Babakus, Cravens, Johnston & Moncrief, 1999; Klein & Verbeke, 1999; Sand & Miyazaki, 2000).

Bereits Hochschild (1983) hat vermutet, dass Gefühlsarbeit bzw. emotionale Dissonanz zu Burnout führen kann. Zwar liegen zu dieser Frage keine Untersuchungen an Verkäufern vor, in anderen personenbezogenen Dienstleistungen zeigt sich aber regelmäßig, dass emotionale Dissonanz als belastend erlebt wird und emotionale Erschöpfung auslöst (vgl. Zapf, 2002). Dieser Zusammenhang wird aber durch die

Zahl bzw. die Dauer der Kontakte vermittelt: So zeigt eine Untersuchung an Verkäufern im Außendienst, dass die Zahl der Kunden pro Woche mit Stresssymptomen korreliert, die Dauer der Kontakte dagegen mit psychischem Wohlbefinden. Überspitzt formuliert: viele flüchtige Kontakte machen krank, intensivere Beziehungen dagegen tragen zum Wohlbefinden bei (Borg & Kristensen, 1999).

Ob emotionale Dissonanz zu emotionaler Erschöpfung führt, hängt von einigen Merkmalen der beruflichen Situation bzw. der Person des Dienstleisters ab (Nerdinger, 2003). Bei hoher *Autonomie* in der Arbeit sind die negativen Konsequenzen sehr viel geringer im Vergleich zu Situationen, in denen keine Autonomie besteht. Autonomie umschreibt, inwieweit der Verkäufer selbst darüber entscheiden kann, wie er die Arbeit ausführt. Verfügen die Beschäftigten über genügend Autonomie, können sie solche Gefühle zeigen, die der jeweiligen Situation angemessen sind. Da sie in diesem Fall ihre Gefühlsdarstellung selber steuern, erleben sie weniger emotionale Dissonanz.

*Soziale Unterstützung* ist ebenfalls in der Lage, die negativen Folgen emotionaler Dissonanz abzuschwächen: Kann sich ein Verkäufer nach belastenden Interaktionen mit Kollegen, Vorgesetzten oder auch Freunden und Bekannten über die Vorfälle aussprechen und stärken diese sein Selbstwertgefühl, zeigt emotionale Dissonanz kaum negative Folgen für das Wohlbefinden (Sand & Miyazaki, 2000). Schließlich beeinflussen auch Merkmale der Persönlichkeit die Wirkung von Gefühlsarbeit: Menschen, die zu sogenannter *Selbstüberwachung* neigen - die versuchen, sich in sozialen Situationen möglichst angemessen zu verhalten -, zeigen in Tätigkeiten mit hohen Anteilen an Gefühlsarbeit weniger emotionale Erschöpfung. Das deutet darauf hin, dass man im persönlichen Verkauf den negativen Wirkungen psychischer Belastungen auch durch Qualifizierungsmaßnahmen begegnen kann.

#### **4. Positive Konsequenzen der Gefühlsarbeit**

Bislang wurde Gefühlsarbeit in der Forschung einseitig nur unter negativen Vorzeichen gesehen. Die nachgewiesenen Zusammenhänge mit emotionaler Erschöpfung treten aber möglicherweise nur unter eingeschränkten Bedingungen auf, die noch nicht eindeutig identifiziert wurden. In einigen Untersuchungen zeigen sich sogar positive Konsequenzen für das Erleben der betroffenen Mitarbeiter. Zum Beispiel hat Wharton (1993) in Berufen mit hohen Anteilen an Gefühlsarbeit eine höhere Arbeitszufriedenheit gefunden verglichen mit solchen, die wenig oder gar keine Gefühlsarbeit fordern. Morris und Feldman (1997) fanden in ihrer Studie einen positiven Zusammenhang zwischen der Häufigkeit geforderter Gefühlsarbeit und der Arbeitszufriedenheit. Wie lassen sich diese Befunde erklären? Möglicherweise sind Tätigkeiten, die soziale Interaktion erfordern, einfach befriedigender als andere Tätigkeiten (Adelman, 1995). Da solche Tätigkeiten Gefühlsarbeit fordern, können Mitarbeiter mit Kundenkontakt und vor allem Verkäufer dies als notwendigen Teil ihrer Arbeit deuten - und wer seine Arbeit gut machen möchte, versucht die Gefühlsregeln möglichst gut in Gefühlsdarstellungen umzusetzen.

Das deutet darauf hin, dass Gefühlsarbeit subjektiv auch als Leistung erlebt werden kann, wobei den sogenannten „Problemkunden“ (Bumbacher, 2000) besondere Bedeutung zukommen dürfte. Gewöhnlich wird der häufige Umgang mit solchen Kunden als Belastung mit der Gefahr des Ausbrennens gesehen. In einer qualitativen

Studie an Flugbegleitern zeigte sich aber, dass manche von ihnen schwierige Kunden auch als eine Herausforderung erleben: Wenn sie einen übellauligen Fluggast sehen, nehmen sie sich vor, diesen so zu bedienen, dass er am Ende des Flugs in guter Stimmung das Flugzeug verlässt (Nerdinger, 1994). Einen Problemkunden zufrieden zu stellen ist eine berufliche Leistung, deren erfolgreiche Bewältigung durch Gefühlsarbeit im Mitarbeiter Stolz auslösen kann - in einigen, eher einfachen Dienstleistungstätigkeiten mag das sogar die einzige Möglichkeit für positive Leistungserlebnisse sein.

Die Folgen von emotionaler Dissonanz müssen ebenfalls nicht immer negativ sein. In den bislang berichteten Untersuchungen wurde nicht berücksichtigt, dass emotionale Dissonanz zwei Qualitäten annehmen kann, die Rafaeli und Sutton (1987) als „faking in good faith“ vs. „faking in bad faith“ bezeichnen.

Die Vortäuschung von Gefühlen gegen die eigene Überzeugung (faking in bad faith) kann die Entwicklung von Burnout fördern, da ein solches Verhalten nach Meinung der Betroffenen nicht Teil der beruflichen Rolle sein sollte und von ihnen als erzwungen erlebt wird. Bei der Vortäuschung von Gefühlen aus Überzeugung (faking in good faith) betrachten Mitarbeiter die Gefühlsdarstellung dagegen als eine notwendige Anforderung der Tätigkeit, die sie als legitim erachten und aufgrund ihrer Identifikation mit dem Beruf bejahen. Rafaeli und Sutton (1987) führen dies auf die Internalisierung der beruflich geforderten Darstellungsregeln zurück, die möglicherweise das Erleben von Stress verhindern kann. Die burnout-vermindernde Wirkung einer Gefühlsdarstellung aus Überzeugung konnten Nerdinger und Röper (1999) an einer Stichprobe von Krankenschwestern nachweisen.

## 5. Ausblick

Neben den häufig berichteten negativen Konsequenzen der Gefühlsarbeit in Form von emotionaler Erschöpfung finden sich in verschiedenen Untersuchungen Hinweise auf positive Konsequenzen. Das deutet darauf hin, dass die Fixierung auf negative Folgen der Arbeit mit Menschen der Komplexität des Phänomens nicht gerecht wird. Gelungene Gefühlsarbeit kann bei den Kunden Zufriedenheit auslösen, die zur Wahrnehmung einer besseren Dienstleistungs- bzw. Verkaufsqualität führt (Bruhn, 2003). Dieses Erleben überträgt sich in der direkten Interaktion auf die Verkäufer und kann bei diesen berechtigten Stolz auf die geleistete Arbeit auslösen. Das sollte wiederum der von den Kunden wahrgenommenen Verkaufsqualität zugute kommen. Gerade dieser Aspekt, dass Gefühlsarbeit immer einen direkten Beitrag zur wahrgenommenen Qualität der Interaktion aus Sicht der Kunden darstellt, wurde in der Forschung noch zu wenig beachtet.

Die Erforschung der Ursachen von positiven Konsequenzen der Gefühlsarbeit verdient künftig sehr viel größere Aufmerksamkeit: Dadurch könnten Interventionen entwickelt werden, durch die sich personenbezogene Dienstleistungen und Verkaufstätigkeiten sowohl für die Mitarbeiter als auch die Klienten vorteilhafter gestalten lassen.

## Literatur

- Adelman, P. K. (1995). Emotional labor as a potential source of job stress. In: Sauter, St. L. & Murphy, L. R. (Hrsg.), *Organizational risk factors for job stress*. (S. 371-381). Washington DC: APA.
- Babakus, E., Cravens, D. W., Johnston, M. W. & Moncrief, W. (1999). The role of emotional exhaustion in sales force attitude and behavior relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 58-70.
- Becker, W. (1998). *Verkaufpsychologie. Theoretische Grundlagen und praktische Anwendungen*. München: Profil.
- Borg, V. & Kristensen, T. S. (1999). Psychosocial work environment and mental health among travelling salespeople. *Work and Stress*, 13, 132-143.
- Brown, St. P. & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 30, 63-77.
- Brucks, U. (1999): Gefühlsarbeit - Versuch einer Begriffsklärung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 53, 182-186.
- Bruhn, M. (2003). *Qualitätsmanagement von Dienstleistungen: Grundlagen, Konzepte, Methoden*. (4. Aufl.) Berlin: Springer.
- Bumbacher, U. (2000). Beziehungen zu Problemerkunden. Sondierungen zu einem noch wenig erforschten Thema. In: Bruhn, M. & Stauss, B. (Hrsg.), *Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000*. (S. 423-447). Wiesbaden: Gabler.
- Dubinsky, A. J., Howell, R. D., Ingram, Th. N. & Bellenger, D. N. (1986). Salesforce socialization. *Journal of Marketing*, 50, 192-207.
- Fischer, L. & Wiswede, G. (2002). *Grundlagen der Sozialpsychologie*. (2. Aufl.) München: Oldenbourg.
- Goodwin, C., Mayo, M. & Hill, R. P. (1997). Salesperson response to loss of a major account: A qualitative analysis. *Journal of Business Research*, 40, 167-180.
- Greif, S. (1991). Stress in der Arbeit – Einführung und Grundbegriffe. In S. Greif, N. Semmer & E. Bamberg (Hrsg.), *Psychischer Stress am Arbeitsplatz*. (S. 1-28). Göttingen: Hogrefe.
- Hochschild, A. (1983). *The managed heart. Commercialization of human feeling*. Berkeley: University Press.
- Klein, D. J. & Verbeke, W. (1999). Autonomic feedback in stressful environments: How do individual differences in autonomic feedback relate to burnout, job performance, and job attitudes in salespeople? *Journal of Applied Psychology*, 84, 911-924.
- Leiter, M. P. (1993). Burnout as a developmental process: Consideration of models. In W. B. Schaufeli, Ch. Maslach & T. Marek (Hrsg.), *Professional burnout: Recent developments in Theory and Research*. (S. 237-250). New York: Taylor & Francis.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1984). Burnout in organizational settings. *Applied Social Psychology Annual*, 5, 133-153.
- Meffert, H. (2000). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*. (9. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

- Morris, J. A. & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21, 986-1010.
- Morris, J. A. & Feldman, D. C. (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*, 9, 257-274.
- Nerdinger, F. W. (1994). *Zur Psychologie der Dienstleistung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nerdinger, F. W. (2001). *Psychologie des persönlichen Verkaufs*. München: Oldenbourg.
- Nerdinger, F. W. (2003). Emotionsarbeit und Burnout in der gesundheitsbezogenen Dienstleistung. In A. Büssing & J. Glaser (Hrsg.), *Qualität des Arbeitslebens und Dienstleistungsqualität im Krankenhaus*. (S. 181-197). Göttingen: Hogrefe.
- Nerdinger, F. W. & Röper, M. (1999). Emotionale Dissonanz und Burnout. Eine empirische Untersuchung im Pflegebereich eines Universitätskrankenhauses. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 53, 187-193.
- Rafaeli, A. & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12, 23-37.
- Rafaeli, A. & Sutton, R. I. (1989). The expression of emotion in organizational life. *Research in Organizational Behavior*, 2, 1-42.
- Rafaeli, A. & Sutton, R. I. (1990). Busy stores and demanding customers: How do they affect the display of positive emotion. *Academy of Management Journal*, 33, 623-637.
- Richter, P. & Hacker, W. (1998). *Belastung und Beanspruchung. Stress, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben*. Heidelberg: Asanger.
- Sand, G. & Miyazaki, A. D. (2000). The impact of social support on salesperson burnout and burnout components. *Psychology & Marketing*, 17, 13-26.
- Strauss, A., Fagerhaugh, S., Suczek, B. & Wiener, C. (1980). Gefühlsarbeit. Ein Beitrag zur Arbeits- und Berufssoziologie. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 32, 629-651.
- Udris, I. & Frese, M. (1999). Belastung und Beanspruchung. In C. Graf Hoyos & D. Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie*. (S. 429-445). Weinheim: PVU.
- Voß, G. G. (1987). Gut geschaltet? Die Bedeutung der Schalterarbeit für Banken, Beschäftigte und Kunden. In C. Tatschmurat (Hrsg.), *Geldwelt. Bd. 2: Zur Gegenwart der Bankangestellten*. (S. 189-240). München: Hampp.
- Wharton, A. S. (1993). The affective consequences of service work: Managing emotions on the job. *Work and Occupations*, 20, 205-232.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being. A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 237-268.

## **Belastungen und Beanspruchungen der Mitarbeiter im Einzelhandel - Aktuelle Forschungsergebnisse und Empfehlungen aus dem FAZEM-Projekt**

G. Zülch, P. Stock

Universität Karlsruhe

### **1. Flexible Arbeitszeiten im Einzelhandel**

Der Einzelhandel war 2000 mit etwa drei Millionen Beschäftigten – davon über 70 % Frauen – der zweitgrößte Arbeitgeber Deutschlands nach dem Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen (Statistisches Bundesamt 2003). In dieser Branche traten den vergangenen Jahren zwei Entwicklungstendenzen auf: Zum einen erfolgte eine Verschärfung der Wettbewerbsbedingungen durch aggressive Preiskämpfe, Flächenexpansion und eine verstärkte Konzentration bei gleichzeitigem Ladensterben. Auf der anderen Seite stehen starker Personalabbau, steigende Arbeitsbelastungen sowie ein zunehmender Leistungsdruck für die Arbeitnehmer (nach GLAUBITZ 1996, S. 26). Zudem führten die Modifikationen des Gesetzes über den Ladenschluss (LadSchlG) in den Jahren 1996 und 2003 zu einer staatlichen Deregulierung und zu einer höheren Flexibilität für die Unternehmen im Einzelhandel. Hieraus ergeben sich die nachfolgenden Anforderungen an die Unternehmen des Einzelhandels (vgl. hierzu z. B. ZÜLCH, STOWASSER, BOGUS 2000, S. 118 f.; BRECHT 1999, S. 101):

- Die Betriebszeiten und die persönlichen Arbeitszeiten der Beschäftigten laufen immer weiter auseinander. Eine Mindestbesetzung kann so nicht mehr allein durch eine Person gewährleistet werden, sondern erfordert einen größeren Personalbestand.
- Der Arbeitsanfall, welcher durch die Ankunft von Kunden bestimmt wird und daher nicht genau vorhersehbar ist, führt zu einer großen Planungsunsicherheit, welche nicht immer allein durch teilzeitig oder geringfügig Beschäftigte aufgefangen werden kann.
- Die Kunden müssen unmittelbar bedient werden, Spitzen in der Kundennachfrage können nicht durch andere Ausgleichsfaktoren (wie z. B. Lieferzeit oder Lagerbestand) aufgefangen werden.
- Personal in direktem Kundenkontakt gilt als wichtiger Erfolgsfaktor von Dienstleistungsbetrieben, da z. B. die Servicequalität eines Unternehmens in den Augen des Kunden in der Regel durch die Kompetenz und das Auftreten der Beschäftigten definiert wird.
- Im Dienstleistungsbereich besteht eine wirtschaftliche Zielsetzung darin, den zur Befriedigung des Kapazitätsbedarfs benötigten Personalbestand zu minimieren und Überstundenzuschläge zu vermeiden, um so die Personalkosten zu senken.

Vor diesem Hintergrund wurden im Einzelhandel vielfach neue Arbeitszeitmodelle mit dem Ziel eingeführt, den Personalbestand flexibel an den vom Kundenaufkommen vorgegebenen Personalbedarf anzupassen (vgl. REUTER 2000). Die Flexibilisierung der Arbeitszeit hat in den 80er-Jahren erstmals im Dienstleistungsbereich Einzug erhalten (vgl. BEERMANN 2001, S. 6) und kann bei angemessener Berücksichtigung



von betrieblichen Zielen (z. B. kundengerechte Betriebszeiten, Erhöhung der Servicequalität) wie auch mitarbeiterorientierten Zielen (z. B. Berücksichtigung individueller Arbeitszeitpräferenzen, Reduzierung der durch die Arbeit entstehenden Belastungen) einen großen Erfolgsfaktor für Dienstleistungsbetriebe darstellen (vgl. WEHRHAHN, HOLZBACH, HEINEN 2001, S. 10 ff. und S. 100 ff.; FAUTH 1993, S. 287).

Die Arbeitszeitflexibilisierung führt jedoch auch zu Veränderungen in Bezug auf Arbeitsorganisation und Arbeitsinhalte, Qualifikation, Arbeitsbelastung und Arbeitsintensität, welche sich ganz unterschiedlich auf Belastung, Beanspruchungsempfinden und Zufriedenheit der Mitarbeiter auswirken (vgl. z. B. HEGNER 1985, S. 18 ff.).

Neben den Veränderungen im betrieblichen Arbeitsumfeld sind jedoch auch Wechselwirkungen zwischen betrieblicher und außerbetrieblicher Lebenswelt tangiert. Durch die längeren Betriebszeiten sind viele Beschäftigte im Einzelhandel dazu gezwungen, ihre Tätigkeit in den Abendstunden auszuführen, welche bisher zur Ausführung sozialer Aufgaben (vor allem in der Familie) oder zur Freizeitgestaltung genutzt werden konnten. Diese Arbeitszeitverschiebung kann so zu Auswirkungen in der außerbetrieblichen Lebenssituation führen und damit die Lebenszufriedenheit beeinflussen (STENGEL, ROSENSTIEL 1993, S. 341).

Obwohl die Arbeitszeitflexibilisierung erheblichen Einfluss auf die Arbeitsbedingungen und Belastungen des Personals hat, lagen bislang nur wenige gesicherte Erkenntnisse über die Belastungs- und Beanspruchungssituation der Mitarbeiter im Einzelhandel vor.

## 2. BMBF-Projekt FAZEM

Vor diesem Hintergrund hatte sich das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Forschungsprojekt "Auswirkungen flexibler Arbeitszeitmodelle auf den Personaleinsatz und die Belastung des Personals - FAZEM" (Förderkennzeichen: 01HR9954) das Ziel gesetzt, die subjektive und objektive Belastungssituation für das Personal im Einzelhandel zu analysieren. Aus den Ergebnissen dieser Untersuchungen wurden Empfehlungen für die Gestaltung von Arbeitszeitmodellen abgeleitet, um ein möglichst geringes Belastungsniveau zu erzielen und dabei dennoch die Serviceanforderungen im Einzelhandel zu erfüllen.

Zur Ermittlung der subjektiven und objektiven Belastungssituation wurde ein dualer Forschungsansatz gewählt:

- Einerseits wurden sowohl subjektive als auch objektive Arbeitsanalysen in den kooperierenden Einzelhandelsunternehmen durchgeführt. Um aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen, wurden ausschließlich bereits getestete und normierte Instrumente eingesetzt. Als Hauptinstrument der subjektiven Arbeitsanalyse wurde der Fragebogen SALSA (Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse; RIMANN, UDRIS 1993, 1997, 1999) bei 141 Mitarbeitern eingesetzt; dieser Fragebogen hat sich bereits im Dienstleistungsbereich bewährt. SALSA erhebt ein breites Spektrum von Anforderungen und Belastungen sowie die sozialen und organisationalen Ressourcen, welche den Anforderungen und Belastungen entgegenwirken und somit die Gesundheit aufrechterhalten oder wiederherstellen. Um Aussagen über die Einflüsse von Arbeitszeitmodellen auf die Belastungssituation der Mitarbeiter ableiten zu können, wurde der Fragebogen SALSA um Items zum praktizierten Arbeitszeitmodell ergänzt. Zu Kontrollzwecken wurden ferner die Freiburger Beschwerdeliste (FBL; FAHRENBERG 1994) zur Messung der körperlichen

Beschwerden sowie der Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB; NEUBERGER 1982) zur Messung der Zufriedenheit bei jeweils 42 Personen eingesetzt.

Parallel zu der subjektiven Arbeitsanalyse wurde eine objektive Arbeitsanalyse mittels des Tätigkeitsbewertungssystems TBS-Handel (PÖSSIGER 1986) durchgeführt. Mit Hilfe von Beobachtungsinterviews wurden 13 Tätigkeiten untersucht, wobei insgesamt 22 Arbeitsplätze betrachtet wurden.

- Darüber hinaus wurde eine Simulationsstudie mit dem Ziel durchgeführt, unterschiedliche Arbeitszeitmodelle hinsichtlich betrieblicher und mitarbeiterbezogener Ziele prospektiv zu bewerten sowie Empfehlungen zur Gestaltung von Arbeitszeitmodellen abzuleiten. Zur Erreichung dieser Ziele wurde die Möglichkeit geschaffen, unterschiedliche Arbeitszeitmodelle und Dienstleistungsbetriebe in einem Simulationsverfahren zu modellieren. Weiterhin wurde ein Bewertungskonzept entwickelt, das neben betrieblichen Zielen auch mitarbeiterbezogene Bewertungskriterien, nämlich Zeitstressgrad sowie Belastungsgrad, berücksichtigt. Mittels dieser Kriterien wird es ermöglicht, die zu erwartenden Beanspruchungen der Mitarbeiter als Folge bestimmter Arbeitszeitmodelle vergleichend abzuschätzen.

Die Ergebnisse von Arbeitsanalyse und Simulationsstudie wurden zusammengeführt und aus diesen Empfehlungen zur Arbeitszeitgestaltung abgeleitet. Im Folgenden werden ausgewählte Ergebnisse der Arbeitsanalyse sowie die abgeleiteten Empfehlungen zur Arbeitszeitgestaltung vorgestellt. Die Ergebnisse der Simulationsstudie sind z. B. bei BOGUS, STOCK (2002) und BOGUS (2002) zu finden.

### **3. Situation der Beschäftigten**

#### 3.1 Subjektive Arbeitsanalyse

##### *3.1.1 Allgemeine Ergebnisse*

Im Rahmen der subjektiven Arbeitsanalyse wurden 141 Mitarbeiter aus jeweils zwei Einzelhandelsbetrieben der Branchen Warenhaus und Bekleidung befragt. Diese beiden Branchen sind flächendeckend am ehesten von der Modifikation der Ladenschlusszeiten betroffen (HDE 1997) und weisen daher einen besonderen Bedarf für flexible Arbeitszeitmodelle auf.

In der Stichprobe lag der Frauenanteil lag hier insgesamt bei 79 %, was die Situation in der Gesamtheit gut widerspiegelt: Eine branchenspezifische Analyse zeigte zudem auf, dass in der Branche Warenhaus fast ausschließlich Frauen beschäftigt sind (92 % der Beschäftigten), während der Frauenanteil in der Bekleidungsbranche bei 70 % liegt. Auch zeigte die Stichprobe die ausgeprägte geschlechtsspezifische Besetzung der einzelnen Berufe: Während in den Berufen "Verkäufer/in" und "Kassierer/in" fast ausschließlich Frauen vertreten sind, dominieren die Männer in den Führungspositionen.

Der für den Einzelhandel typische hohe Anteil an teilzeitig und geringfügig Beschäftigten liegt insgesamt bei 62 %, wobei im Warenhaus in der Regel lediglich die Führungskräfte in Vollzeit arbeiten (insgesamt nur 10 % Vollzeitbeschäftigte in den Warenhäusern), während in den Bekleidungsfachgeschäften noch 57 % der Beschäftigten in Vollzeit arbeiten. Auffällig ist auch hier wieder der Unterschied

zwischen den Geschlechtern: Während die Männer fast ausschließlich in Vollzeit arbeiten (93 %), sind 77 % der Frauen teilzeitig oder geringfügig beschäftigt.

Bezüglich der Lage der Arbeitszeit gaben 18,2 % aller Beschäftigten an, völlig flexibel eingesetzt zu werden. Die übrigen Beschäftigten haben individuelle Kernzeiten, zu denen sie bevorzugt eingesetzt werden, es ergab sich hierbei allerdings eine Vielzahl von unterschiedlichen Zeiträumen. Bezüglich der Lage der Arbeitszeiten kann somit festgehalten werden, dass diese äußerst flexibel gehandelt werden und die individuellen Einsatzzeiten der Beschäftigten stark differieren, wobei die individuellen Arbeitszeitwünsche bei etwa 64 % der Beschäftigten fast immer oder oft berücksichtigt werden.

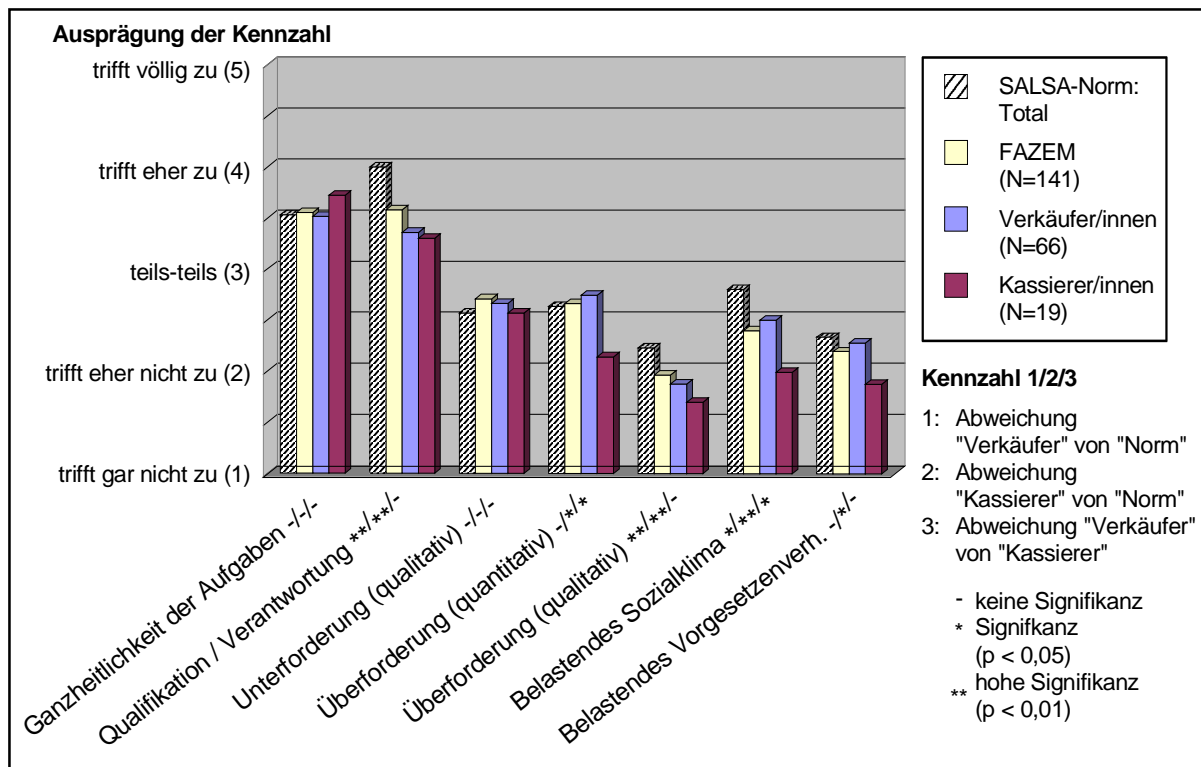
Im Folgenden werden ausgewählte Ergebnisse der Arbeitsanalyse dargestellt. Weitere Ergebnisse sind derzeit bei STOCK (2002), STOCK und BOGUS (2002), ZÜLCH, BOGUS und HALMER (2002), ZÜLCH, BOGUS und STOCK (2002a, 2002b) sowie ZÜLCH, STOCK und BOGUS (2003) dokumentiert.

### *3.1.2 Anforderungen und Belastungen*

SALSA erhebt verschiedene Kennzahlen, welche einerseits die Aufgabencharakteristik (d. h. die Anforderungen an die Beschäftigten) und andererseits die Belastungen durch die Arbeitsaufgabe und die Arbeitsumwelt abbilden. Für die Kennzahlen liegt – mit Ausnahme der Kennzahlen zu Belastungen durch die Arbeitsumwelt – eine allgemeine Normierung vor.

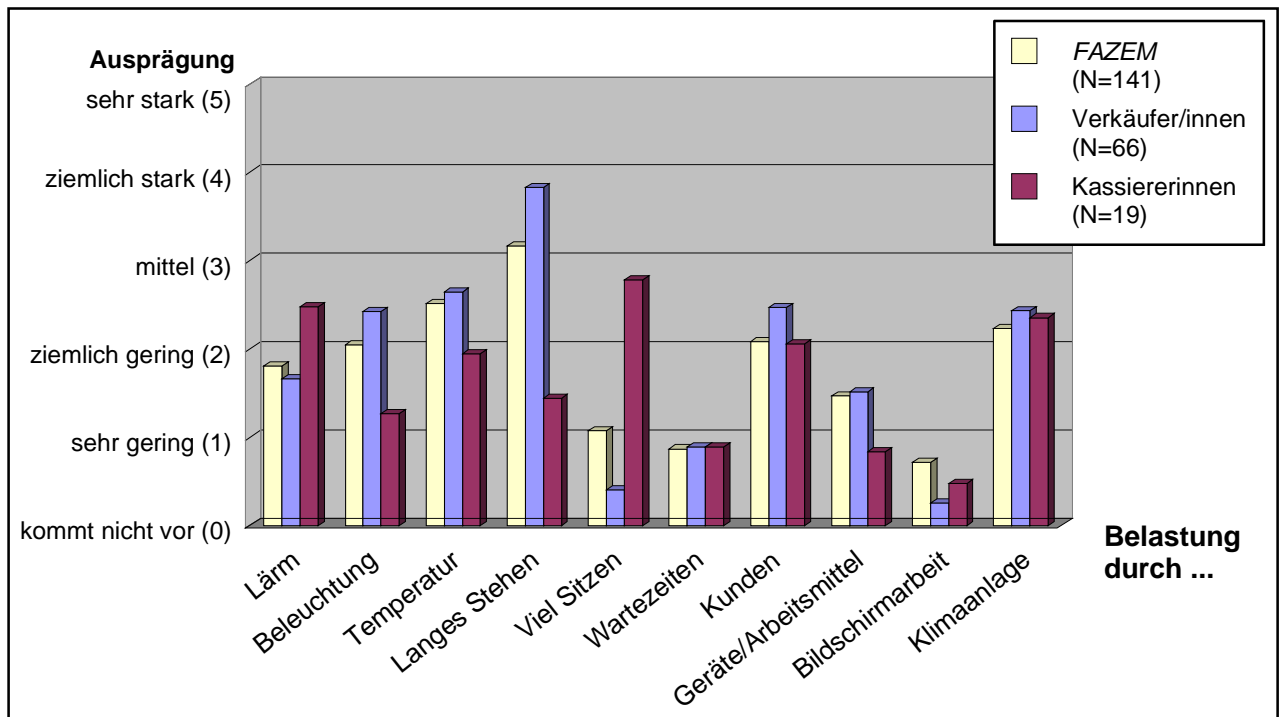
Abbildung 1 zeigt die subjektiv wahrgenommene Einschätzung der Anforderungen und der Belastungen durch die Arbeitsaufgabe. Bezüglich der Kennzahlen zu den Aufgabencharakteristika ist eine hohe Ausprägung wünschenswert, bezüglich der Kennzahlen für die Belastungen hingegen eine niedrige, wobei sich die Kennzahlen im Wertebereich zwischen 1 (d. h. keine Ausprägung) und 5 (d. h. starke Ausprägung) bewegen.

Befindet sich die wahrgenommene Ganzheitlichkeit der Aufgaben noch im Rahmen der SALSA-Norm, so liegen die wahrgenommenen Anforderungen an Qualifikation und Verantwortung signifikant unterhalb der Norm. Die wahrgenommenen Belastungen, welche aus der Arbeitstätigkeit selbst oder dem sozialen Umfeld resultieren, liegen in der Regel innerhalb der Normwerte oder darunter. Das Niveau der Belastungen ist insgesamt niedrig, d. h. es liegen vergleichsweise geringe Belastungen vor. Insbesondere Belastungen durch eine Überforderung oder durch das von den Kollegen und Vorgesetzte erzeugte Sozialklima liegen eher nicht vor.



**Abb. 1** Wahrgenommene Anforderungen und Belastungen

Weitere Belastungen können durch äußere Tätigkeitsbedingungen, also das Arbeitsumfeld im Allgemeinen, auftreten (vgl. Abb. 2). Erwartungsgemäß ist für die Verkäufer/innen (und die Führungskräfte) das lange Stehen als mittlere bis starke Belastung das größte Problem, während für die Kassierer/innen (und Verwaltungsangestellte) das viele Sitzen als geringe bis mittlere Belastung auftritt. Belastungen durch äußere Einflüsse, wie zum Beispiel durch Lärm, Beleuchtung oder Raumklima, empfinden die Befragten subjektiv nicht oder nur in sehr geringem Maße. Unangenehme Kunden schließlich stellen eine geringe bis mittlere Belastung für die Verkäufer/innen und Führungskräfte dar, die Kassierer/innen empfinden diese hingegen lediglich als geringe Belastung.



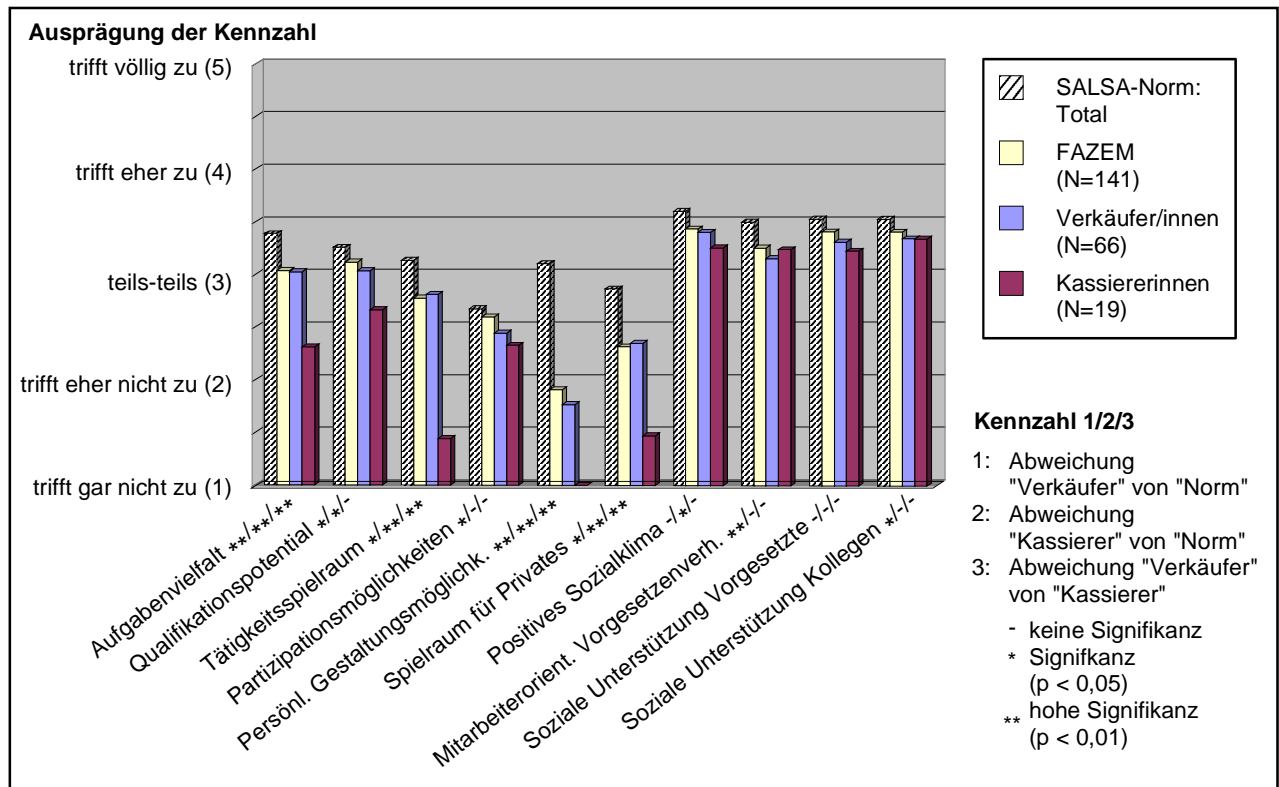
**Abb. 2** Wahrgenommene Belastungen durch die Arbeitsumwelt

### 3.1.3 Ressourcen

Die organisationalen und sozialen Ressourcen dienen dem Schutz und der Förderung der Gesundheit und wirken damit den Anforderungen und Belastungen entgegen, um das Gleichgewicht innerhalb der Person zu erhalten bzw. wiederherzustellen (RIMANN, UDRIS 1999, S. 404 ff.). Für die Gestaltung von Arbeitsaufgabe und -umgebung sind daher nicht nur die Reduktion bzw. Beseitigung der Belastungen wesentlich, sondern auch die Bereitstellung und Stärkung der Ressourcen (BÜSSING 1999, S. 208). Die Ressourcen lassen sich in die beiden Bereiche der organisationalen und der sozialen Ressourcen unterscheiden. Auch hier liegen die Kennzahlen zwischen 1 und 5, im Gegensatz zu den Belastungen ist hier jedoch eine möglichst hohe Bewertung wünschenswert.

Insofern ist es bedenklich, dass die Ressourcen niedrig ausgeprägt sind und zudem durchgängig unterhalb der Normwerte liegen (vgl. Abb. 3). Insbesondere die organisationalen Ressourcen "Aufgabenvielfalt", "Persönliche Gestaltungsmöglichkeiten" und "Spielraum für Privates" weichen hoch signifikant von den Normwerten nach unten hin ab. Auch die sozialen Ressourcen und die Unterstützung durch das soziale Umfeld sind tendenziell auf einem niedrigen Niveau angesiedelt, wobei jedoch nur die beiden sozialen Ressourcen "Positives Sozialklima durch die Kollegen" und "Mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten" signifikant unterhalb der allgemeinen Norm liegen. Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte liegt offensichtlich zumindest im Ansatz vor.

Auffällig ist hier der signifikante Unterschied, welchen es zwischen der Tätigkeit des Verkaufens und des Kassierens gibt: Beide Tätigkeitsgruppen liegen unterhalb der Norm und in der Regel auch unterhalb der *FAZEM*-Grundgesamtheit, jedoch sind die Ressourcen der Gruppe der Kassierer/innen deutlich schlechter ausgeprägt. Insbesondere jene Ressourcen, welche die persönlichen Freiheitsgerade im Rahmen der Arbeit beschreiben (Tätigkeitsspielraum, persönliche Gestaltungsmöglichkeiten und Spielraum für Privates), sind praktisch nicht vorhanden.

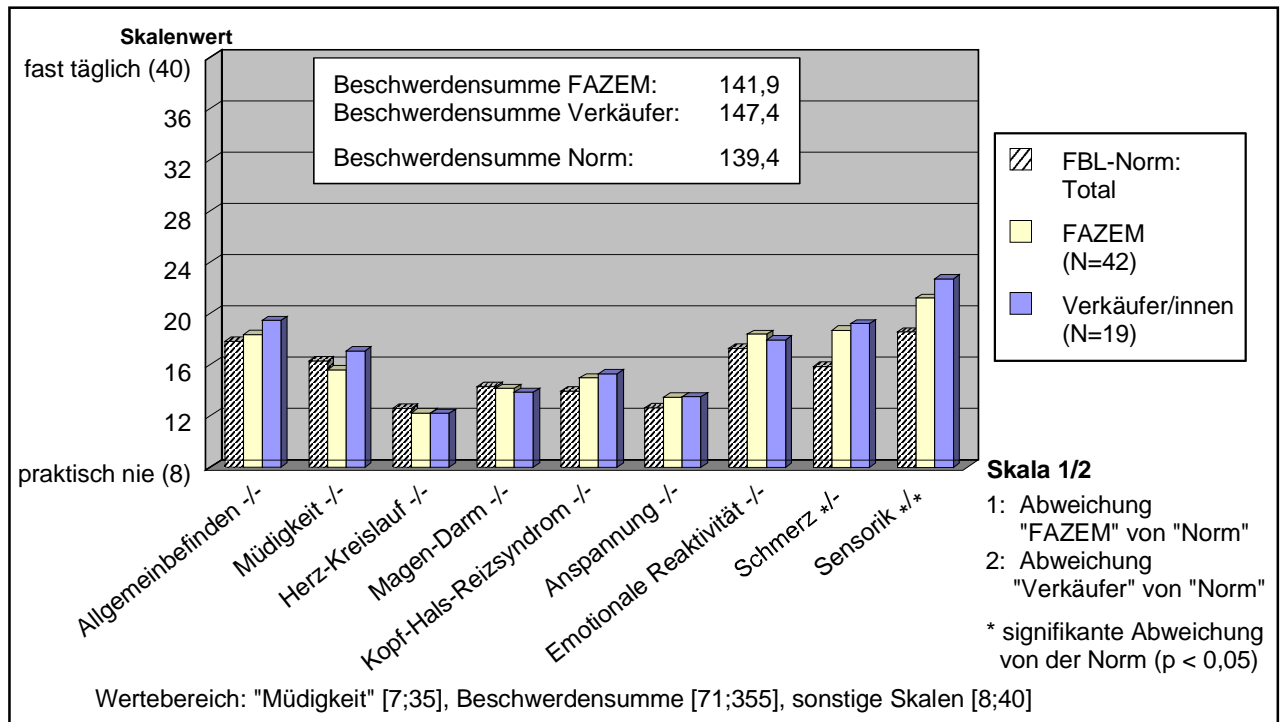


**Abb. 3** Wahrgenommene Organisationale und soziale Ressourcen

### 3.1.4 Gesundheitszustand

Sowohl der physische als auch der psychische Gesundheitszustand der Befragten ist allgemein gut und hat sich in den vergangenen zwei Jahren bei nur 15,8 % der Befragten verschlechtert, während er bei 73,4 % gleich geblieben ist. Die durchschnittliche Anzahl der Krankheitstage liegt bei 6,7 Tagen pro Jahr.

Abbildung 4 zeigt die mittels FBL ermittelten Kennzahlen über die aufgetretenen Beschwerden. Insgesamt liegen nur selten Beschwerden vor, in der Regel liegen die verschiedenen Beschwerdearten und auch die "Beschwerdensumme" im Bereich der Normwerte. Die Punkte "Schmerz" und "Sensorik" weichen signifikant nach oben von den Normwerten ab, treten jedoch eher selten auf.



**Abb. 4** Aufgetretene körperliche Beschwerden

### 3.1.5 Einflüsse des Arbeitszeitmodells auf die Belastungssituation

Neben den Einflüssen der Arbeitsform wurden auch die Einflüsse der verschiedenen Gestaltungsparameter der Arbeitszeitmodelle untersucht (vgl. Abb. 5). Auffällig ist hier, dass das Arbeitszeitmodell selbst (d. h. die langfristige Festlegung der inhaltlichen und formalen Gestaltungselemente) einen starken Einfluss auf Anforderungen, Belastungen und Ressourcen hat, während durch die inhaltlichen Aspekte eher ein geringer Einfluss ausgeübt wird. Dies verdeutlicht, wie entscheidend die Auswahl eines geeigneten und betriebsspezifischen Arbeitszeitmodells für das einzelne Unternehmen ist.

	Anzahl Items	Arbeitsform	Arbeitszeitmodell	Stunden pro Woche (Teilzeit)	Stunden pro Tag (Teilzeit)	Samstagsarbeit	Berücksichtigung der Arbeitszeitwünsche	Veränderung der geplanten Arbeitszeiten	Prozentsatz der kundenbezogenen Arbeiten
<b>Anforderungen &amp; Belastungen</b>	18	●	●	○	○	●	○	○	○
<b>Ressourcen</b>	10	●	●	○	○	○	●	○	○
<b>Gesundheitszustand</b>	5	○	○	○	○	○	○	○	○
<b>Körperliche Beschwerden</b>	19	●	●	○	○	○	○	○	○
<b>Gesundheitsvorsorge</b>	12	○	○	○	○	○	○	○	○
<b>Privatbereich &amp; Freizeit</b>	12	○	○	○	○	○	○	○	○
<b>Zufriedenheit mit Arbeit &amp; Leben</b>	14	○	○	○	○	○	○	○	○
<b>Zukunftssorgen</b>	3	○	○	○	○	○	○	○	○
<b>Psych. Verfassung nach der Arbeit</b>	3	○	○	○	○	○	○	○	○

**Legende:** Beeinflussung ... ○ keine ○ schwach ○ mittel ○ stark ● sehr stark

**Abb. 5** Einfluss der Gestaltungsaspekte des Arbeitszeitmodells  
(Quelle: ZÜLCH, STOCK, BOGUS 2003, S. 228)

### 3.2 Objektive Arbeitsanalyse

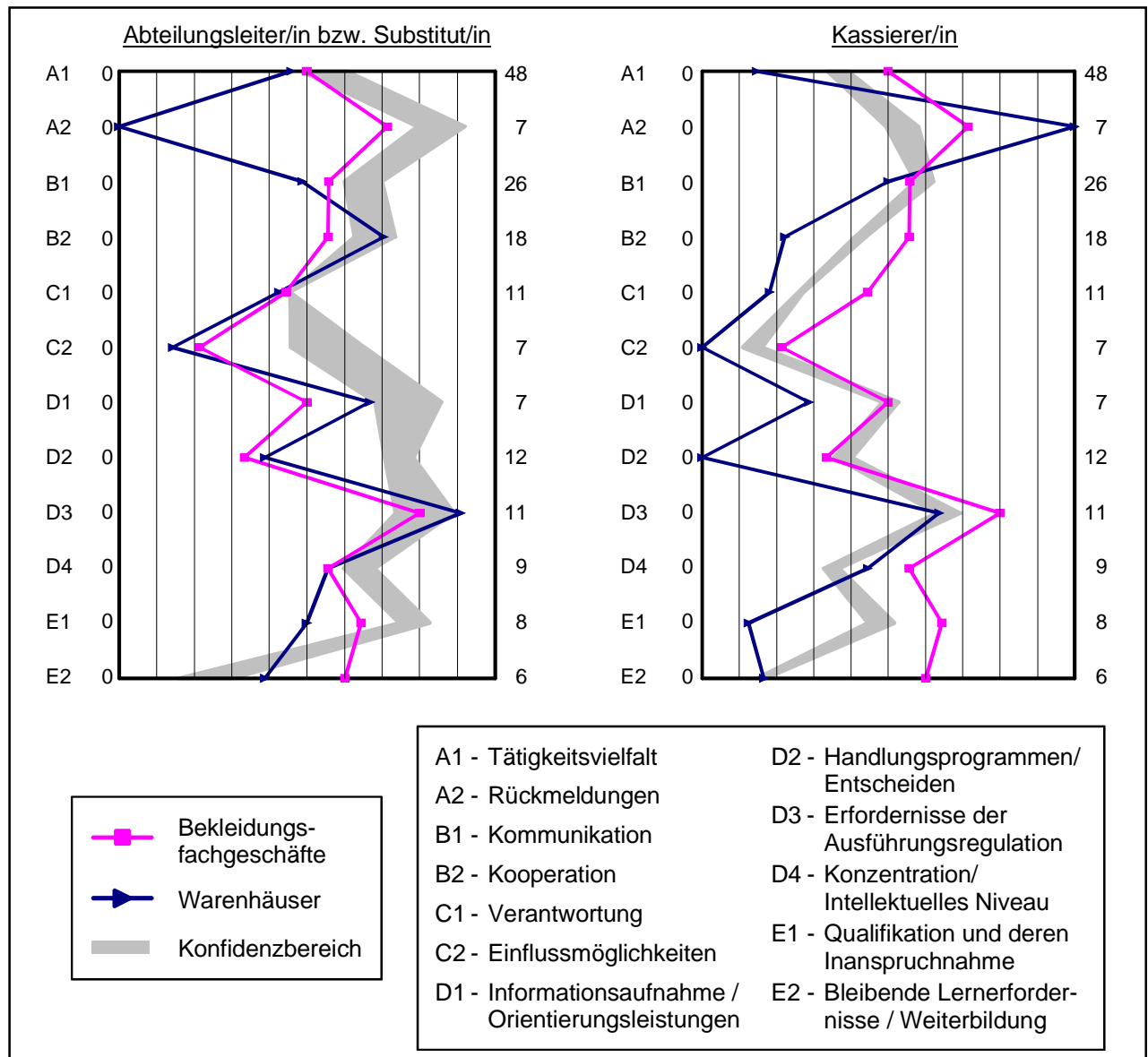
Der TBS-Handel (PÖSSIGER 1986) baut auf dem allgemeinen Tätigkeitsbewertungssystem (TBS; HACKER, FRITSCHKE, RICHTER u. a. 1995) auf, legt zur Bewertung jedoch spezifisch die Tätigkeiten im Handel zugrunde. Hierbei wird eine Tätigkeit insbesondere auf ihre Vollständigkeit im Sinne der Handlungsregulationstheorie (vgl. z. B. POHLANDT, HACKER, RICHTER 1999) geprüft, was für den Einzelhandel im Idealfall die "Betreuung" der Ware von der Warenannahme bis hin zum Kunden ist, also neben der Kundenbedienung und dem Kassieren zum Beispiel auch Lager- und Vorbereitungsfunktionen sowie Organisations- und Leitungsfunktionen umfasst (vgl. PÖSSIGER 1986, S. 31). Hohe Bewertungen zeigen dabei gesundheits- und persönlichkeitsförderliche Potenziale der Tätigkeit auf.

Mit Hilfe des TBS-Handels wurden im Rahmen des *FAZEM*-Projekts insgesamt 22 Tätigkeiten einer objektiven Arbeitsanalyse unterzogen, wobei 5 Tätigkeitsklassen in den Bekleidungsfachgeschäften (Mitarbeiter an Information und Kasse, Verkaufberater, Lagerist, Abteilungsleiter und Dekorateur) sowie 7 Tätigkeitsklassen in den Warenhäusern (Kassierer, Mitarbeiter an der Information, Lagerist, Mitarbeiter für die



Warenbestückung, für die Auslagenpflege, Abteilungsleiter für den Servicebereich und Abteilungsleiter für die Warenpflege) untersucht wurden.

Es zeigt sich, dass die bewerteten Tätigkeiten in der Regel nicht zyklisch vollständig sind. Die Beschäftigten führen durchweg nur Teiltätigkeiten aus, wobei die Tendenz auftritt, dass kürzere Arbeitszeiten auch zu zyklisch unvollständigeren Tätigkeiten führen. Besonders auffälliges Beispiel sind dabei die geringfügig Beschäftigten in den Warenhäusern, die in der Regel nur eine Teiltätigkeit (z. B. Kassieren oder Regale bestücken) auszuführen haben.



**Abb. 6** Objektive Arbeitsanalyse mittels TBS-Handel  
(Quelle: STOCK, BOGUS 2002, S. 105)

Eine Tätigkeit sollte ferner hierarchisch vollständig sein, d. h. eine Vielfalt und Variabilität der Anforderungen sowohl auf der sensumotorischen wie auch der wissensbasierten und der intellektuellen Ebene aufweisen. Auch in diesem Sinne sind die Tätigkeiten nicht vollständig, da in der Regel nur eine dieser Hierarchieebenen abgedeckt wird. Zum Beispiel beinhalten die Tätigkeitsklassen des Kassierens, des Lageristen oder des Mitarbeiters, der die Waren bestückt, ausschließlich sensumotorische Tätigkeiten. Hierdurch kann von einer Vielfalt und Variabilität der Anforderungen nicht gesprochen werden.

Im direkten Vergleich zwischen den Branchen erscheinen die Tätigkeiten in den Bekleidungsfachgeschäften vollständiger; allerdings umfassen auch hier die Aufgaben der Beschäftigten immer nur kleine, wenn auch zusammenhängende Ausschnitte einer vollständigen Tätigkeit. Abbildung 6 vergleicht das Tätigkeitsprofil der Gruppe der Verkäufer/innen mit dem der Kassierer/innen und zeigt dabei die Unterschiede in der Ausgestaltung der jeweiligen Tätigkeiten der beiden Branchen auf. Insbesondere die Tätigkeit der Kassierer/innen beinhaltet in beiden Branchen verschiedene Arbeitsinhalte: Haben die Kassierer/innen in den Bekleidungsfachgeschäften oft noch die Aufgabe der Kundeninformation oder andere Serviceaufgaben, so führen die Kassierer/innen in den Warenhäusern lediglich diese spezifische Tätigkeit des Abkassierens aus.

#### **4. Empfehlungen zur Gestaltung flexibler Arbeitszeiten**

Zur Reduktion der negativen und zur Förderung der positiven Auswirkungen der Arbeitszeiten können die nachfolgend zusammengestellten Empfehlungen abgeleitet werden:

- Erfordernis zur Entwicklung betriebsspezifischer Arbeitszeitmodelle,
- Präferenz von flexiblen gegenüber starren Arbeitszeitmodellen,
- Präferenz von teil-flexiblen gegenüber hoch-flexiblen Arbeitszeitmodellen,
- Konstanz der täglichen Arbeitszeiten,
- ausgeglichene Verteilung der Samstagsarbeit auf alle Beschäftigten,
- vorhersehbare und überschaubare Arbeitszeiten (Verlässlichkeit),
- Berücksichtigung der Arbeitszeitwünsche der Mitarbeiter sowie
- Berücksichtigung des sozialen Hintergrundes der Mitarbeiter bei der individuellen Arbeitszeitplanung.

Neben diesen Empfehlungen zur Arbeitszeitgestaltung sollte die Arbeitsgestaltung selbst nicht vernachlässigt werden und Maßnahmen zur Arbeitsbereicherung und zur gezielten Qualifikationserweiterung, insbesondere für teilzeitig und geringfügig Beschäftigte, in Betracht gezogen werden.

## 5. Zusammenfassung und Ausblick

Ziel des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte *FAZEM*-Projektes "Auswirkungen flexibler Arbeitszeitmodelle auf den Personaleinsatz und die Belastung des Personals - *FAZEM*", welches vom April 2000 bis zum September 2003 lief, war die Ermittlung und Analyse der subjektiven und objektiven Belastungssituation für das Personal im Einzelhandel sowie die Entwicklung geeigneter Empfehlungen zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung. Hierzu wurde ein dualer Forschungsansatz gewählt, welcher die Durchführung einerseits einer klassischen Arbeitsanalyse und andererseits einer umfassenden Simulationsstudie beinhaltet.

Als wesentliches Ergebnis der subjektiven Arbeitsanalyse lässt sich festhalten, dass die Belastungen insgesamt im Vergleich zu den Normwerten der eingesetzten Verfahren eher gering sind. Insbesondere liegen kaum Belastungen durch äußere Einflüsse wie zum Beispiel Lärm oder Klimaanlage vor; als größtes Problem wird insgesamt das lange Stehen in Form einer mittleren Belastung genannt. Der körperliche und psychische Gesundheitszustand ist insgesamt gut, auch körperliche Beschwerden treten nur selten auf. Bedeutungsvoll ist jedoch, dass die von SALSA ermittelten Ressourcen ebenfalls nur auf einem geringen bis mittleren Niveau liegen, was auf Verbesserungspotenziale hindeutet. Die mittels TBS-Handel erhobenen Daten bestätigen insgesamt die subjektive Wahrnehmung der befragten Mitarbeiter und zeigen, dass die Tätigkeiten nicht sequenziell vollständig sind. Jedoch treten für verschiedene Beschäftigtengruppen, z. B. nach den beiden Branchen Warenhaus und Bekleidungsfachgeschäft oder auch dem Geschlecht separiert, unterschiedliche Belastungen auf.

Neben diesen konkreten Ergebnissen zeigte das *FAZEM*-Projekt auch den noch immer existierenden Forschungsbedarf im Bereich des Einzelhandels deutlich auf. So zeigte sich beispielsweise im Rahmen der Vorbereitung der Arbeitsanalyse, dass es derzeit noch kein Instrument für die Arbeitsanalyse gibt, welches ein Arbeitssystem hinreichend ganzheitlich zu analysieren vermag. Erst eine aufwändige Kombination der vier Instrumente SALSA, FBL, ABB und TBS-Handel konnte die benötigten Daten bereitstellen. Dieses Vorgehen eignet sich jedoch lediglich für die Anwendung in wissenschaftlichen Forschungsprojekten, nicht jedoch für die betriebliche Praxis. Zudem liegen bei existierenden Instrumenten kaum Erfahrungswerte für den Dienstleistungsbereich insgesamt und speziell auch für den Einzelhandel vor. Schließlich sind die verfügbaren Instrumente in der Regel noch nicht hinsichtlich der Gütekriterien der DIN 10075-3 geprüft, welche Prinzipien und Anforderungen für die Messung und Erfassung psychischer Arbeitsbelastungen definiert.

Für die Zukunft wären weiterführende Untersuchungen bezüglich verwandter Anwendungsgebiete durchaus lohnenswert. Neben differenzierteren Untersuchungen im Einzelhandel, zum Beispiel in Lebensmittel-, Elektro- oder Computerfachgeschäften, gibt es auch Potenzial in anderen Dienstleistungsbereichen, zum Beispiel in Call-Centern, Krankenhäusern oder Großtankstellen.

## Literatur

BEERMANN, Beate: Leitfaden zur Einführung und Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit. Hrsg.: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW, 2001.

BOGUS, Thomas: Simulationsbasierte Gestaltung von Arbeitszeitmodellen in Dienstleistungsbetrieben mit kundenfrequenzabhängigem Arbeitszeitbedarf. Aachen: Shaker Verlag, 2002. (ifab-Forschungsberichte aus dem Institut für Arbeitswissenschaft und Betriebsorganisation der Universität Karlsruhe, Band 31)

BOGUS, Thomas; STOCK, Patricia: Simulationsbasierte Gestaltung von Arbeitszeitmodellen. In: Arbeitszeitflexibilisierung im Dienstleistungsbereich. Hrsg.: ZÜLCH, Gert; STOCK, Patricia; BOGUS, Thomas. Aachen: Shaker Verlag, 2002, S. 141-155. (ifab-Forschungsberichte aus dem Institut für Arbeitswissenschaft und Betriebsorganisation der Universität Karlsruhe, Band 28)

BRECHT, Winfried: Wie Dienstzeiten am besten geplant werden. In: Harvard Business Manager, Hamburg, 21(1999)2, S. 101-108.

BÜSSING, André: Psychopathologie der Arbeit. In: Arbeits- und Organisationspsychologie. Hrsg.: HOYOS, Carl; FREY, Dieter. Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union, 1999, S. 200-211.

DIN EN ISO 10075, Teil 3: Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung: Prinzipien und Anforderungen für die Messung und Erfassung psychischer Arbeitsbelastungen. Entwurf, Februar 2003.

FAHRENBERG, Jochen: Die Freiburger Beschwerdeliste (FBL). Göttingen: Hogrefe Verlag für Psychologie, 1994.

FAUTH, Angela: Erfahrungen mit flexiblen Arbeitszeiten im Handel. In: Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme. Hrsg.: MARR, Rainer. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 1993, S. 279-295.

GLAUBITZ, Jürgen: Strukturwandel und Arbeitsbedingungen im Einzelhandel. In: WSI Mitteilungen, Düsseldorf, 49(1996)1, S. 26-35.

HACKER, Winfried; FRITSCHKE, Birgit; RICHTER, Peter u. a.: Tätigkeitsbewertungssystem (TBS). Zürich: vdf Hochschulverlag an der ETH, 1995.

HDE – Hauptverband des Deutschen Einzelhandels (Hrsg.): Ladenschluss-Umfrage. Köln: HDE, Oktober 1997.

HEGNER, Friedhart: Überblick über den Untersuchungsgegenstand und die Forschungsfragen. In: Flexible Arbeitszeiten. Hrsg.: Infratest Sozialforschung GmbH; Wissenschaftszentrum Berlin. Frankfurt/M., New York: Campus Verlag, 1985, S. 18-29. (Humanisierung des Arbeitslebens, Band 68)

LadSchlG: Gesetz über den Ladenschluss. Vom 28. November 1956, zuletzt geändert am 2. Juni 2003.

NEUBERGER, Oswald: Der Arbeitsbeschreibungsbogen. Goch: BRATT-Institut für Neues Lernen, 1983.

POHLANDT, Andreas; HACKER, Winfried; RICHTER, Peter: Tätigkeitsbewertungssystem (TBS). In: Handbuch psychologischer Arbeitsanalysen. Hrsg.: DUNCKEL, Heiner. Zürich: vdf Hochschulverlag an der ETH, 1999.

PÖSSIGER, Manuel: Zur Methodik der Analyse und Bewertung vorwiegend psychischer Anforderungen und Beanspruchungen bei Tätigkeiten des Konsumgütereinzelhandels. Unveröffentlichte Dissertation. TU Dresden, Institut für Psychologie, 1986.

REUTER, Bianca: Flexible Arbeitszeit im Wettbewerb. In: Der Arbeitgeber, Köln, 52(2000)1, S. 43-46.

RIMANN, Martin; UDRIS, Ivars: Subjektive Arbeitsanalyse: Der Fragebogen SALSA. In: Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Hrsg.: STROHM, O.; ULICH, E. Zürich: vdf Hochschulverlag an der ETH, 1997, S. 281-298.

RIMANN, Martin; UDRIS, Ivars: Fragebogen "Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse" (SALSA). In: Handbuch psychologischer Arbeitsanalysen. Hrsg.: DUNCKEL, Heiner. Zürich: vdf Hochschulverlag an der ETH, 1999, S. 404-419.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch 2003. Stuttgart: Metzler-Poeschel, 2003.

STOCK, Patricia: Belastungen und Beanspruchung des Personals im Einzelhandel. In: Programm und Kurzfassungen der Vorträge zum Forum Arbeitsphysiologie – Arbeitsphysiologie für Nachwuchswissenschaftler. Hrsg.: RESTORFF, Wulf von. Mainz: Druckerei der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz, S. 10.

STOCK, Patricia; BOGUS, Thomas: Belastungen und Beanspruchungen von Mitarbeitern im Einzelhandel. In: Arbeitszeitflexibilisierung im Dienstleistungsbereich. Hrsg.: ZÜLCH, Gert; STOCK, Patricia; BOGUS, Thomas. Aachen: Shaker Verlag, 2002, S. 89-108. (ifab-Forschungsberichte aus dem Institut für Arbeitswissenschaft und Betriebsorganisation der Universität Karlsruhe, Band 28)

STENGEL, Martin; ROSENSTIEL, Lutz von: Psychologische Aspekte der Arbeitszeitverkürzung. In: Arbeitszeitmanagement. Hrsg.: MARR, Rainer. Berlin: Schmidt, 2. Auflage 1993, S. 324-344.

WEHRHAHN, B.; HOLZBACH, W.; HEINEN, E.: Flexible Arbeitszeitgestaltung. Hrsg.: Institut für Technik der Betriebsführung. Gifhorn: Verlag Dr. Jochem Heizmann, 2001.

ZÜLCH, Gert; BOGUS, Thomas; HALMER, Regina: Load reducing configuration of the working time in retail stores. In: Women, Work & Health Book of Abstracts. Hrsg.: BILDT, Carina u. a. Stockholm: National Institute of Working Life, 2002, S. 390-391.

ZÜLCH, Gert; BOGUS, Thomas; STOCK, Patricia: Einfluss von Merkmalen der Arbeitszeitgestaltung auf die Belastungssituation in Einzelhandelsbetrieben. In: Arbeitswissenschaft im Zeichen gesellschaftlicher Vielfalt. Hrsg.: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Dortmund: GfA-Press, 2002, S. 147-150. (Jahresdokumentation 2002)

ZÜLCH, Gert; STOCK, Patricia; BOGUS, Thomas: Working time recommendations for the load reduction of employees in retail stores. In: Human Performance and Aging, Proceedings Volume 4. Proceedings of the XVth Triennial Congress of the International Ergonomics Association and The 7th Joint Conference of Ergonomics Society of Korea / Japan Ergonomics Society "Ergonomics in the Digital Age". Seoul: Ergonomics Society of Korea, 2003, S. 227-230.

ZÜLCH, Gert; STOWASSER, Sascha; BOGUS, Thomas: Arbeitszeitflexibilisierung im Einzelhandel. In: Innovatives Arbeitszeitmanagement. Hrsg.: KNAUTH, Peter; ZÜLCH, Gert. Aachen: Shaker Verlag, 2000, S. 113-136. (ifab-Forschungsberichte aus dem Institut für Arbeitswissenschaft und Betriebsorganisation der Universität Karlsruhe, Band 22)

# **Arbeitsbedingungen des Verkaufspersonals im Lebensmitteleinzelhandel – Erste Ergebnisse aus dem Projekt „Gesunder Lebensmittelhandel“**

H. Langmann

Gratwein, Österreich

„Im deutschen Einzelhandel arbeiten rund dreimal so viele Menschen wie in der Herstellung von Autos. Die Arbeitsbedingungen von Verkäuferinnen jedoch sind fast ein weißer Fleck auf der Landkarte der sozialwissenschaftlichen Forschungsinteressen, während die Automobilfabriken dieser Welt in kleinem Maßstab kartographiert sind und alle topographischen Veränderungen vergleichsweise schnell und sorgfältig dokumentiert werden“ (KIRSCH, KLEIN, LOHNSDORFF & VOSS-DAHM, 1999, S. 11).

## **1 Einleitung**

Sowohl „in der öffentlichen als auch in der wissenschaftlichen Diskussion wird dem Lebensmitteleinzelhandel, dem größten Wirtschaftsbereich innerhalb des Einzelhandels, nicht annähernd soviel Aufmerksamkeit zuteil wie der Automobilbranche“ (KIRSCH, KLEIN & VOSS-DAHM, 1998, S. 1). Dabei wäre gerade im Einzelhandel aufgrund seiner quantitativen Bedeutung eine verstärkte Erforschung der Dienstleistungstätigkeiten angebracht. Weitere Gründe für Untersuchungen sind die Tatsachen, dass die Arbeit im Einzelhandel mehrheitlich von Frauen durchgeführt wird, und dass gerade der Einzelhandel bei der Entwicklung neuer Beschäftigungs- und Arbeitszeitformen eine Vorreiterrolle spielt (KIRSCH et al., 1999).

Diese Vorreiterrolle des Einzelhandels beruht nach KIRSCH et al. (1999) darauf, dass 1.) trotz aller Technisierungsprozesse nach wie vor eine hohe Arbeitsintensität vorliegt, 2.) der Einzelhandel durch eine ausgeprägte Zyklizität der Umsatzverläufe und des Personalbedarfs – im Verlaufe eines Jahres, einer Woche und selbst eines Tages – hervorsteht und 3.) in Teilen des Einzelhandels längere Öffnungszeiten vorliegen. Diese Öffnungszeiten fördern die Entkoppelung von Betriebs- und Arbeitszeiten, durch die das klassische Vollzeit-Beschäftigungsverhältnis mit stabilen Arbeitszeiten unter Druck geraten kann.

### 1.1 Wettbewerbssituation im Lebensmitteleinzelhandel

Der Lebensmitteleinzelhandel ist, ungeachtet aller konjunkturellen Entwicklungen in Europa, seit den achtziger Jahren von einer rasch voranschreitenden Unternehmenskonzentration und Internationalisierung geprägt, die zu technischen und organisatorischen Rationalisierungen in den Unternehmen führen. Wie aus Tabelle 1.1 ersichtlich, ist die Unternehmenskonzentration in Österreich (2000) höher als in Deutschland (1996). In Österreich haben die fünf größten Unternehmen einen Marktanteil von 84,3 %. Tabelle 1.1 zeigt auch, dass – im europäischen Vergleich – die jeweils sechs größten Unternehmen eines Landes bereits 1996 über die Hälfte des ganzen Lebensmittelmarkts beherrschten.

**Tab. 1.1** Unternehmenskonzentration (Marktanteil in Prozent) im Lebensmittel-einzelhandel in Deutschland, Frankreich, Großbritannien, den Niederlanden (1996)<sup>1</sup> und Österreich (2000)<sup>2</sup>

Land	D	GB	F	NL	AUT
Die 3 größten Unternehmen / Kooperationen	42,7 %	39,8 %	40,0 %	46,0 %	73,7 %
Die 6 größten Unternehmen / Kooperationen	67,7 %	55,4 %	70,6 %	64,0 %	84,3 % <sup>3</sup>

Anmerkungen:

D = Deutschland; GB = Großbritannien; F = Frankreich; NL = Niederlande; AUT = Österreich

<sup>1</sup> Adaptiert aus „Darf's etwas mehr sein?“ von KIRSCH et al., 1999, S. 18

<sup>2</sup> Adaptiert aus „Statistisches Jahrbuch“ von AC NIELSEN, 2001, S. 15; Unternehmen ohne Großhandel und Cash & Carry (die Unternehmen Hofer und Lidl werden nicht erhoben)

<sup>3</sup> Die fünf größten Unternehmen/Kooperationen

Bezüglich der dominierenden Vertriebsformen hat jedes der beiden Länder sein spezifisches Profil. Während in Österreich fast die Hälfte des Lebensmittelhandels (49 %) vom kleinflächigen Vertriebstyp „Kleiner Lebensmittelhandel“ mit einer Fläche bis 250 m<sup>2</sup> beherrscht wird, ist der wichtigste Vertriebstyp in Deutschland mit einem guten Drittel (35 %) der kleinflächige Supermarkt mit einer Fläche bis 1.000 m<sup>2</sup>. Hinsichtlich der großflächigen Vertriebstypen (über 2.500 m<sup>2</sup>) ist der Unterschied zwischen den beiden Ländern noch deutlicher (vgl. Tab. 1.2): Verbrauchermärkte sind in Österreich mit einem Anteil von 1 % vertreten. Im Vergleich dazu beträgt der Anteil der Verbrauchermärkte im Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland fast ein Viertel (24 %).

**Tab. 1.2** Struktur des Lebensmitteleinzelhandels nach Vertriebstypen in Deutschland (1996) und Österreich (2000)

Vertriebstyp	Deutschland <sup>1</sup>	Vertriebstyp	Österreich <sup>2</sup>
Verbrauchermärkte (> 2.500 m <sup>2</sup> )	24 %	Verbrauchermärkte (> 2.500 m <sup>2</sup> )	1 %
große Supermärkte (1.000 – 2.500 m <sup>2</sup> )	17 %	Verbrauchermärkte (1.000 – 2.500 m <sup>2</sup> )	3 %
kleine Supermärkte (400 – 1.000 m <sup>2</sup> )	35 %	Supermärkte (400 – 1.000 m <sup>2</sup> )	30 %
Superette (100 - 400 m <sup>2</sup> )	18 %	Großer LH (250 - 400 m <sup>2</sup> )	17 %
Kleingeschäfte (< 100 m <sup>2</sup> )	6 %	Kleiner LH (< 250 m <sup>2</sup> )	49 %

Anmerkungen:

<sup>1</sup> Adaptiert aus „Darf's etwas mehr sein?“ von KIRSCH et al., 1999, S. 20

<sup>2</sup> Adaptiert aus „Statistisches Jahrbuch“ von AC NIELSEN, 2001, S. 17; Unternehmen ohne Großhandel und Cash & Carry (die Unternehmen Hofer und Lidl werden nicht erhoben)

Der intensive Wettbewerb zwischen den Unternehmen führt dazu, dass durch „Flächenbereinigung“ großflächige Vertriebstypen des Einzelhandels ausgebaut werden. Durch die Ausdehnung von Vertriebsformen mit relativ geringen Personalkosten (z. B. Discount-Märkten), und der Erhöhung des Anteils von Teilzeit-Arbeitsverhältnissen versuchen die Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil zu erringen. Dies gilt nicht nur für Österreich und Deutschland, sondern auch für andere europäische Länder, in denen durch die Flexibilisierung des Personaleinsatzes und andere Maßnahmen der Personalkostenanteil am Umsatz reduziert wird (vgl. KIRSCH et al., 1999, S. 41 ff).

## 1.2 Belastungen und Beanspruchungen im Lebensmitteleinzelhandel – Ein selektiver Überblick

### 1.2.1 Ergebnisse des KOPAG-Projekts

Die im Rahmen des „Kooperationsprogramms Arbeit und Gesundheit“ (KOPAG) durchgeführten Untersuchungen bieten einen Überblick über die arbeitsplatztypischen Gefährdungen und Belastungen bei der Arbeit in der Einzelhandelsbranche (BELLWINKEL et al., 1999).

Im Branchenbericht für den Einzelhandel werden die Ergebnisse mehrerer KOPAG-Gefährdungsermittlungen durch ArbeitsschutzexpertInnen, für den Arbeitsplatztyp „Verkauf Lebensmittel“ (siehe Tab. 1.3), dargestellt.

**Tab. 1.3** Gefährdungen und Belastungen beim Arbeitsplatztyp  
„Verkauf Lebensmittel“

Häufig <sup>1</sup> vorliegende Gefährdungen und Belastungen	Selten <sup>2</sup> vorliegende Gefährdungen und Belastungen
Überwiegend künstliche Beleuchtung	Konflikte
Überwiegend Stehen	Monotonie
Zeit- oder Leistungsdruck	Lärm unter 85 dB(A)
Teile mit gefährlichen Oberflächen	Infektionsgefährdung
Bewegte Transport- oder Arbeitsmittel	Optische Signale
Sturzgefahr auf der Ebene	unkontrolliert bewegte Teile
Kontakt mit kalten Medien	Absturzgefahr
Schwere körperliche Arbeit	unvollständige Arbeitsaufgabe
Einseitige körperliche Belastung	Gefährdungen durch Menschen
Hautbelastung	
Ungeschützte bewegte Maschinenteile	
Zwangshaltungen	
Unbehagliches Klima	
Mangel in der Arbeitsplatzgestaltung	

Anmerkungen:

<sup>1</sup> häufig = an mehr als 30 Arbeitstagen pro Jahr;

<sup>2</sup> selten = an weniger als 30 Arbeitstagen pro Jahr. Adaptiert aus „Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren im Einzelhandel“ von BELLWINKEL et al., 1999, S. 76.



Ergänzend berichten BELLWINKEL et al. (1999) die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung (N = 133) zum Belastungsempfinden, für den Arbeitsplatztyp „Verkauf Lebensmittel“ (vgl. Tab. 1.4).

**Tab. 1.4** Die zehn meist genannten Belastungsarten beim Arbeitsplatztyp „Verkauf Lebensmittel“

Belastungsart	Anteil der sich häufig belastet fühlenden MitarbeiterInnen in Prozent (N = 133)
Stehen	70 %
gebeugte Körperhaltung	50 %
Kälte	41 %
hohe Konzentration oder Aufmerksamkeit	41 %
fehlende Anerkennung	38 %
Zugluft	37 %
Zeit- oder Leistungsdruck	35 %
schwere körperliche Arbeit	35 %
Umgang mit schweren Gegenständen	34 %
kontrolliert werden durch Vorgesetzte	28 %

Anmerkungen:

Adaptiert aus „Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren im Einzelhandel“ von BELLWINKEL et al., 1999, S. 89.

### 1.2.2 Spezifische körperliche Belastungen

Muskulo-skelettale Beschwerden gehören zu den am weitesten verbreiteten arbeitsbedingten Beschwerden. Nahezu alle Branchen und Sparten des Wirtschaftslebens sind davon in unterschiedlichem Ausmaß und in spezifischer Prägung betroffen.

Etwa jeder zweite (52,8 %) im deutschen Handel beschäftigte Arbeitnehmer meldete sich im Jahr 2001 ein- oder mehrmals krank (BADURA, SCHELLSCHMIDT & VETTER, 2003). Auf jeden Beschäftigten fielen damit etwa 16,6 krankheitsbedingte Arbeitsunfähigkeitstage (AU-Tage). Auf Krankheitsarten bezogen gehen 27,3 % der AU-Tage auf Muskel- und Skeletterkrankungen zurück (im Einzelhandel sind Muskel- und Skeletterkrankungen für 25,9 % der AU-Tage, und über alle Branchen im Durchschnitt für 28,3 % der AU-Tage, verantwortlich). Davon gehen wiederum 53,9 % auf Krankheiten der Wirbelsäule und des Rückens zurück.

Sieht man sich den Branchenbericht für den Bereich Lebensmitteleinzelhandel an, der auf den Ergebnissen der Datenerhebungen und -analysen des KOPAG-Projekts beruht, so zeigt sich, dass

- bei den Arbeitsplatztypen „Verkauf Lebensmittel“ und „Lager/Transport“ die durch Rückenerkrankungen und durch Erkrankungen der Gelenkumgebung verursachten AU-Tage deutlich über den Vergleichswert der anderen Arbeitsplatztypen (nur Einzelhandel) lagen und dass

- beim Arbeitsplatztyp „Verkauf Lebensmittel“ besonders viele Arbeitsunfähigkeits-Fälle (AU-Fälle) und Arbeitsunfähigkeits-Tage (AU-Tage) durch Gelenkerkrankungen beobachtet werden können (BELLWINKEL et al., 1999).

### 1.2.3 *Arbeitsverdichtung*

Nach WENNINGER (1995) versteht man unter Arbeitsverdichtung Zeitdruck, der u. a. durch personelle Unterbesetzung, Fehler in der Arbeitsorganisation oder ein ständig hohes Arbeitstempo entstehen kann. Bereits FLUNDER, GLANZ, MEINERS und RAEHLMANN (1992) konnten die sich aus einer steigenden Arbeitsintensität und daraus resultierendem Zeitdruck ergebenden Zeitprobleme als Belastungsfaktor im Einzelhandel identifizieren. Auf die schlechten Arbeitsbedingungen im Einzelhandel verweist auch die Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (1995, zitiert nach Ceglarek, 2000): „da die Zahl der MitarbeiterInnen pro m<sup>2</sup> Verkaufsfläche deutlich zurückgegangen ist, nehmen Leistungsdruck und Arbeitsverdichtung immer mehr zu“ (S. 60). HILF und JACOBSEN (2000) stellen eine deutliche Arbeitsverdichtung im Einzelhandel seit 1996 fest. „Vier Fünftel der Betriebe mit längeren Öffnungszeiten haben die zusätzlichen Betriebszeiten also mit der gleichen oder sogar verringerten Anzahl an Beschäftigten besetzt“ (HILF & JACOBSEN, 2000, S. 207). Vor allem im Lebensmitteleinzelhandel, insbesondere bei Verbrauchermärkten, SB-Warenhäusern und Discountern, wird mit einer extrem dünnen Personaldecke gearbeitet. Geplante Arbeitszeiten werden häufig nicht eingehalten. Dies spiegelt sich letztlich auch in zahlreichen Überstunden wider. Dabei zeigt sich, dass für den Lebensmitteleinzelhandel eine alltägliche Improvisation der Personaleinsatzplanung kennzeichnend ist. KIRSCH et al. (1999) sprechen in diesem Zusammenhang von „institutionalisierter Improvisation“ (S. 16).

### 1.2.4 *Belastungen und Beanspruchungen des Kassenpersonals*

Untersuchungen zu den Arbeitsbedingungen im Handel, speziell im Lebensmitteleinzelhandel, liegen überwiegend nur für Teilbereiche vor. Als relativ gut untersucht können die Belastungen und Beanspruchungen an Kassensarbeitsplätzen bezeichnet werden (siehe z. B. LUNDBERG et al., 1999; LUTTMAN & LAURIG, 1990; STRASSER, 1997; STRASSER, BÖBLEMANN & KELLER, 1992).

Nach BOSS und RICHTER (1994, zitiert nach CEGLAREK, 2000) lassen sich folgende charakteristische Belastungen bei der Kassenarbeit identifizieren: hohe Anforderungen an Aufmerksamkeit, Verantwortung und Konzentration, belastende Umgebungseinflüsse, Orts- und Zeitgebundenheit der Kassiertätigkeit, eintönige Arbeitsinhalte, hohes Arbeitstempo und hohe Arbeitsintensität, einförmige Arbeitshaltungen und Bewegungen. Für den Bereich der physischen Belastungen können nach BOSS und RICHTER (1994, zitiert nach CEGLAREK, 2000) einseitige dynamische Muskelarbeit, anhaltend statische Muskelarbeit und ständiges Sitzen angeführt werden.

Die von KassiererInnen am häufigsten berichteten Beschwerden sind Beschwerden im Stütz- und Bewegungsapparat. Die Kassiertätigkeit erfordert eine relativ einförmige Körperhaltung und sich ständig wiederholende, einförmige Körperbewegungen: langes Sitzen ist verbunden mit einer einseitig gerichteten Greifbewegung der Arme, um die Ware vom Kassenband weg zu befördern. Es kommt vermehrt zu Beschwerden im Schulter- und Nackenbereich und zu Rückenschmerzen (LUNDBERG et al., 1999; SEIDEL-FABIAN, 2002; STRASSER, 1997). Auch Scannerkassen führen nicht

zwangsläufig zu geringeren Beschwerden (LUTTMANN & LAURIG, 1990). Darüber hinaus werden vor allem Kopfschmerzen, Augenbeschwerden, Schlaflosigkeit und Nervosität genannt (SEIDEL-FABIAN, 2002). Zu den psychischen Belastungen des Kassenspersonals zählt, aufgrund der wertschöpfenden Funktion im Unternehmen mit einer Reihe von Kontrollen verbunden, die Sorge, ob am Ende des Arbeitseinsatzes die Kasse stimmt. Das Vermeiden eines Kassendefizits gehört, gemäß der Einschätzung der Bundesanstalt für Arbeit (1995, zitiert nach Ceglarek, 2000), zu den besonderen Leistungen erfahrener Fachkräfte. Da der Kassensarbeitsplatz der Ort im Unternehmen ist, der die größte Kundendichte aufweist, kann das Verhalten der Kunden (z. B. Belästigung, Ladendiebstahl, Überfall) eine weitere Quelle psychischer Belastung darstellen.

Zu den bewährten Methoden der Arbeits- und Organisationspsychologie bei MitarbeiterInnenbefragungen im Rahmen von betrieblichen Gesundheitsförderungsprojekten, gehört die Befragung der Menschen nach ihren Wahrnehmungen und Bewertungen ihres Arbeitsplatzes, ihrer Arbeitstätigkeit oder allgemein ihrer Arbeitsbedingungen im Unternehmen (RIMANN & UDRIS, 1997).

Im Rahmen des Projekts „Gesunder Lebensmittelhandel“, einem Projekt der Allgemeinen Unfallversicherungsanstalt (AUVA), Wiener Gebietskrankenkasse (WGKK) und Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ), mit Unterstützung des Fonds Gesundes Österreich (FGÖ), welches im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung angesiedelt ist, wurde versucht, durch eine möglichst systematische Beschreibung der Arbeits- und Belastungsbedingungen mittels bedingungs- und personbezogenen psychologischen Arbeitsanalyseverfahren die Arbeitssituation im Lebensmitteleinzelhandel aus der Sicht der Betroffenen abzubilden. In der vorliegenden Untersuchung wurden neben Fragebogenerhebungen, Beobachtungen der Arbeitstätigkeit und die Beobachtungen ergänzende Interviews in die Untersuchungskonzeption aufgenommen. Es wurde erwartet, dass sich Kassen- und Verkaufspersonal hinsichtlich Belastungen durch „äußere“ Tätigkeitsbedingungen, Anforderungen und Belastungen, sowie organisationalen und sozialen Ressourcen unterscheidet.

## **2 Methodik**

### 2.1 Stichprobe

Die Untersuchung wurde in 11 Filialen verschiedener Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels in Wien (Österreich) durchgeführt und dauerte von April bis September 2002. Die Anzahl der Beschäftigten variierte je nach Filiale zwischen 11 und 82 Personen. Von den 326 ausgegebenen Fragebogen wurden 193 beantwortet zurückgegeben. Dies entspricht einer Brutto-Rücklaufquote von 59,2 %. Nach Ausschluss nicht verwertbarer Fragebogen konnten 168 Fragebogen in die weitere Datenanalyse aufgenommen werden.

75,6 % (N = 127) der Stichprobe waren weiblich, 24,4 % (N = 41) waren männlich. Diese Zahlen stimmen mit den in der Literatur berichteten Werten für den Einzelhandel gut überein (vgl. BELLWINKEL et al., 1999 und KIRSCH et al., 1999). Die befragten Personen waren zwischen 15 und 60 Jahre alt. Das durchschnittliche Alter dieser Personen betrug 32 Jahre und 4 Monate. Von fünf Personen (3 %) lagen keine Altersangaben vor.

26 (15,5 %) Personen arbeiten weniger als ein Jahr in ihrem Beruf, 34 (20,2 %) seit ein bis fünf Jahren, 46 (27,4 %) seit fünf bis zehn Jahren, 30 (17,9 %) seit 10 bis 20 Jahren, 14 (8,3 %) seit 20 bis 30 Jahren und vier (2,4 %) Personen sind schon mehr als 30 Jahre in ihrem Beruf tätig. 14 (8,3 %) Personen machten keine Angaben darüber, wie lange sie schon in ihrem Beruf tätig sind.

Der Anteil der Vollzeitbeschäftigten betrug 64,3 % (N = 108). 54 Personen (32,1 %) waren teilzeit- und 6 (3,6 %) geringfügig beschäftigt.

41 Personen (24,4 %) arbeiten als KassiererInnen, 23 Personen (13,7 %) als RegalbetreuerInnen und 82 Personen (48,8 %) als VerkäuferInnen. 19 Personen (11,4 %) gehen anderen Tätigkeiten nach und drei Personen (1,8 %) machten keine Angaben.

## 2.2 Untersuchungsmethodik

Im Rahmen des Projekts „Gesunder Lebensmittelhandel“ gelangten Verfahren zur Erfassung des Betriebsklimas, zur Durchführung psychologischer Arbeitsanalysen sowie zur Analyse von Beanspruchungsfolgen zum Einsatz. Im Folgenden werden die zur Durchführung der psychologischen Arbeitsanalysen sowie zur Erhebung der körperlichen Befindlichkeit eingesetzten arbeitspsychologischen Verfahren und erste damit erhaltene Ergebnisse dargestellt:

### *2.2.1 Rechnergestütztes Dialogverfahren für die Bewertung und Gestaltung im Arbeits- und Gesundheitsschutz (REBA\_AS)*

Das rechnergestützte Dialogverfahren für die Bewertung und Gestaltung im Arbeits- und Gesundheitsschutz (REBA\_AS) von JORDAN, POHLANDT & SCHULZE (1997) ist ein speziell auf die neuen umfassenden Aufgaben des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zugeschnittenes Verfahren (POHLANDT, RICHTER, JORDAN & SCHULZE, 1999) und dient dem Auffinden und der orientierenden Bewertung von Gestaltungsdefiziten und -potentialen bei Arbeitsprozessen.

Die Bewertung erfolgt auf vier Ebenen. Die Ebenen Ausführbarkeit und Schädigungslosigkeit prüfen die Gestaltungsgüte der Arbeitsbedingungen, d. h. ob eine zuverlässige und gefähderungsfreie Tätigkeitsausführung gewährleistet ist.

Die Arbeitsinhalte werden mit den Ebenen Beeinträchtigungsfreiheit sowie Lern- und Persönlichkeitsförderlichkeit geprüft. REBA\_AS schätzt die Fehlbeanspruchungsfolgen psychische Ermüdung, Monotonie, psychische Sättigung und Stress in Abhängigkeit von Tätigkeitsmerkmalen ein.

Die Erhebung der Daten erfolgt durch Dokumentenanalyse (z. B. Stellenbeschreibung etc.), Beobachtungen und Interviews der ArbeitsplatzinhaberInnen. Durch Doppelanalysen an vergleichbaren Arbeitsplätzen durch zwei Untersucher wurde versucht, die von OESTERREICH (1992) geforderte Objektivität von Arbeitsanalysen zu gewährleisten. Angaben zur Reliabilität und Validität des Verfahrens finden sich z. B. bei POHLANDT et al. (1999).

### *2.2.2 Psychologische Bewertung von Arbeitsbedingungen – Screening für Arbeitsplatzinhaber (BASA)*

Das Verfahren „Psychologische Bewertung von Arbeitsbedingungen – Screening für Arbeitsplatzinhaber“ (BASA) von RICHTER (2001a, 2001b) ist ein Screeningverfahren, das im Rahmen von Gefährdungsbeurteilungen eingesetzt werden kann.

Mit dem Verfahren BASA werden ArbeitsplatzinhaberInnen zu den Bedingungen an ihren Arbeitsplätzen befragt. Der Fragebogen beschreibt Arbeitsbedingungen aus klassischen und neuen Arbeitsstrukturen. Psychologisch relevante Merkmale arbeitsplatzspezifischer Arbeitsbedingungen umfassen Merkmale der Technik (z. B. Mensch-Maschine-Interaktion, Anzeigen- und Stellteilgestaltung), der Arbeitsorganisation einschließlich der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz (z. B. Mensch-Mensch-Aufgabenteilung, Transparenz, Partizipationsmöglichkeiten, Vorgesetztenverhalten) und der Ergonomie einschließlich der Arbeitsumgebung (z. B. Lärm, Beleuchtung). Ein Vergleich der Arbeitsbedingungen verschiedener Arbeitsplätze kann mittels BASA durchgeführt werden.

BASA besteht aus 84 Merkmalen, die in drei Bereiche und 21 Untergruppen gegliedert sind (siehe Tab. 2.1). Die Merkmale des BASA sind derart gestaltet, dass ein zutreffendes oder nicht zutreffendes Merkmal negativ, neutral oder positiv bewertet werden kann („Das finde ich schlecht / weder schlecht noch gut / gut“).

**Tab. 2.1** BASA Bereiche und Untergruppen

Bereiche	Untergruppen
Ergonomie	Körperhaltung, Arbeitsplatzmaße, Arbeitsumgebung, Unfälle, Erkrankungen, Fehler, Persönliche Schutzausrüstung
Technik	Arbeits-/Hilfsmittel, Maschinen, Sicherheitsvorrichtungen, Stellteile, Signalgeber, Bildschirm, Software
Organisation	Arbeitszeit, Unterbrechungen, Arbeitsort, Personalwirtschaft, Vorgesetzte, Soziale Beziehungen, Qualifikation

Ergebnisse bestehen in der Ableitung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes (Anzeige von Gestaltungs-, Qualifizierungs- oder Feinanalysebedarf) und im Erkennen von sicherheits- und gesundheitsförderlichen Aspekten (Ressourcen) der Arbeit in den Bereichen Ergonomie, Technik und Arbeitsorganisation.

### 2.2.3 Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse (SALSA)

Der Fragebogen „Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse“ SALSA von RIMANN & UDRIS (1997), fragt nach den salutogenetischen Ressourcen in der Arbeit, d. h. nach denjenigen Bedingungen, die dazu beitragen, dass Menschen trotz Belastungen gesund bleiben. SALSA basiert auf einem Belastungs-Ressourcen-Gesundheitsmodell und erfasst verschiedene Arbeitsbelastungen (u. a. quantitative und qualitative Über- und Unterforderung, soziale Belastungen) sowie organisationale (u. a. Aufgabenvielfalt, Tätigkeitsspielraum) und soziale Ressourcen im Arbeitsbereich (u. a. soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und KollegInnen). Eine Darstellung der organisationalen und sozialen Ressourcen zeigt Tabelle 2.2.

**Tab. 2.2** Organisationale und soziale Ressourcen von Gesundheit im Betrieb

Organisationale Ressourcen	Soziale Ressourcen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aufgabenvielfalt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Positives Sozialklima</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualifikationspotential der Arbeitstätigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tätigkeitsspielraum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Partizipationsmöglichkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soziale Unterstützung durch Arbeitskolleginnen und -kollegen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Persönliche Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitsplatzes</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spielraum für persönliche und private Dinge bei der Arbeit</li> </ul>	

Beispielitem für Tätigkeitsspielraum: „Es ist einem genau vorgeschrieben, wie man seine Arbeit machen muss“. Die Antwortskala ist fünfstufig und verbal doppelt verankert: „fast nie – trifft überhaupt nicht zu“ (1), „selten – trifft eher nicht zu“ (2), „manchmal – teils-teils“ (3), „oft – trifft eher zu“ (4), „fast immer – trifft völlig zu“ (5). Bei der Skala zur Erfassung der Belastung durch „äußere“ Tätigkeitsbedingungen wird in der Einleitung gefragt: „Wie stark ist an Ihrem Arbeitsplatz die Belastung durch folgende Dinge?“. Das Antwortformat ist sechsstufig und verbal wie folgt verankert: „kommt nicht vor“ (0), „sehr gering“ (1), „ziemlich gering“ (2), „mittel“ (3), „ziemlich stark“ (4), „sehr stark“ (5). Angaben zur Reliabilität und Validität des Verfahrens finden sich z. B. bei RIMANN & UDRIS (1997).

#### 2.2.4 Mehrdimensionale Körpersymptomliste (MKSL)

Zur Erhebung der aktuellen körperlichen Befindlichkeit wurde die „Mehrdimensionale körperliche Symptomliste“ MKSL von ERDMANN & JANKE (1984) zur Bearbeitung vorgelegt. Dieses Verfahren erfasst die Intensität einer Reihe von unterschiedlichen körperlichen Beanspruchungssymptomen. In diesem Projekt wurden Items aus der MKSL zusammen mit speziell für die Fragestellung ausgewählten Symptomen kombiniert. Beispielitem: „Kopfdruck oder Kopfschmerzen“. Die Antwortskala ist siebenstufig und folgendermaßen verbal verankert: „überhaupt nicht“ (0), „sehr schwach“ (1), „schwach“ (2), „etwas“ (3), „ziemlich“ (4), „stark“ (5), „sehr stark“ (6).

### 3 Ergebnisse

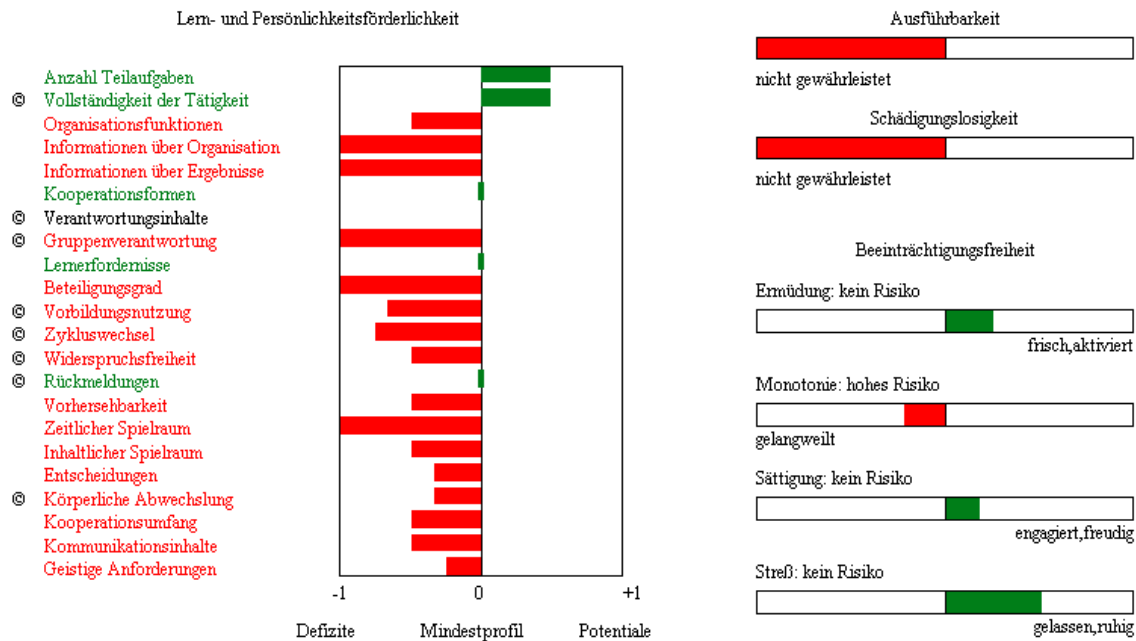
#### 3.1 Bedingungsbezogene Analyse mit REBA AS

Exemplarisch soll das Ergebnis der Bewertung der Tätigkeit einer Kassiererin an einem Kassenarbeitsplatz mit Scanner-Technologie (Bewegungsrichtung „nach links“ an Vorwärtskasse) in einem Verbrauchermarkt dargestellt werden. Abbildung 3.1 zeigt die Einschätzung für die Bewertungsebenen Ausführbarkeit, Schädigungslosigkeit, Beeinträchtigungsfreiheit sowie Lern- und Persönlichkeitsförderlichkeit.

Die Gestaltungsgüte der Arbeitsbedingungen ist z. B. gekennzeichnet durch einseitige Belastungen infolge ungünstiger Körperhaltungen, wenig Haltungs- und Bewegungswechsel sowie Zwangshaltungen. Teilweise kommt es während oder nach der Arbeit zu verstärktem Belastungserleben und gesundheitlichen Beschwerden (z. B. Rücken- und Nackenschmerzen).

Insgesamt sind die Ausführbarkeit und Schädigungslosigkeit der Tätigkeit nicht gewährleistet. Gesundheitsgefährdungen sind wahrscheinlich. Das rechnergestützte Verfahren ermöglicht weiterhin eine Abschätzung von arbeitsbedingten psychischen Fehlbeanspruchungsfolgen. Diese Zustände sind verbindlich in der ÖNORM EN ISO 10 075 – 1 (2000) als durch Arbeitsgestaltung zu vermeidende Fehlbeanspruchungsfolgen definiert worden. Auf der Ebene Beeinträchtigungsfreiheit stellen die kurzfristigen Fehlbeanspruchungsfolgen psychische Ermüdung, psychische Sättigung und Stress kein Risiko, die kurzfristige Fehlbeanspruchungsfolge Monotonie ein hohes Risiko dar. Detaillierte Aussagen sind zur Lern- und Persönlichkeitsförderlichkeit abzulesen, wobei hier von einem Mindestprofil (0) ausgegangen wird. Jedes Merkmal wird hier hinsichtlich seiner Potentiale (+1) und Defizite (-1) bewertet (siehe Abb. 3.1).

In Bezug auf die Merkmale „Anzahl der Teilaufgaben“ und „Vollständigkeit der Tätigkeit“ liegen die Ergebnisse im positiven Bereich (+ 0,5), d. h. hier sind Potentiale vorhanden. Die Merkmale „Kooperationsformen“, „Lernerfordernisse“ und „Rückmeldungen“ entsprechen dem Mindestprofil. Alle anderen Merkmale liegen im Defizitbereich, d. h. hier liegt ein Optimierungspotential im Hinblick auf die Arbeitsgestaltung vor. So zeigt das Profil z. B. bei den Tätigkeitsmerkmalen „Information über die Organisation“ und „Information über die Ergebnisse“ starke Defizite. Die gemeinschaftliche Verantwortung für Leistungen, sowie die Einbindung in die betrieblichen Planungs- und Entscheidungsprozesse – das eigene Arbeitssystem betreffend – sind so gut wie nicht gegeben. Die negative Bewertung des Merkmals „Vorbildungsnutzung“ beruht darauf, dass die Arbeitstätigkeit nur selten Kenntnis- und Fertigkeitserweiterung erfordert und die berufliche Vorbildung durch die Tätigkeit höchstens teilweise genutzt wird. Es besteht somit die Gefahr des Verlernens von Qualifikationsbereichen. Die Spielräume bei der täglichen Arbeit sind infolge betrieblicher Vorgaben einerseits (Anzahl der Kassenkontrollen, Kassieranweisungen etc.) und dem „Unsicherheitsfaktor“ Kunde andererseits (Kundenaufkommen an der Kasse etc.) als gering einzustufen. Kooperation und Kommunikation sind zur Erfüllung des Arbeitsauftrags nur in seltenen Fällen erforderlich und beschränken sich überwiegend auf die Weitergabe oder den Empfang von Informationen, Anweisungen und Routineauskünften.



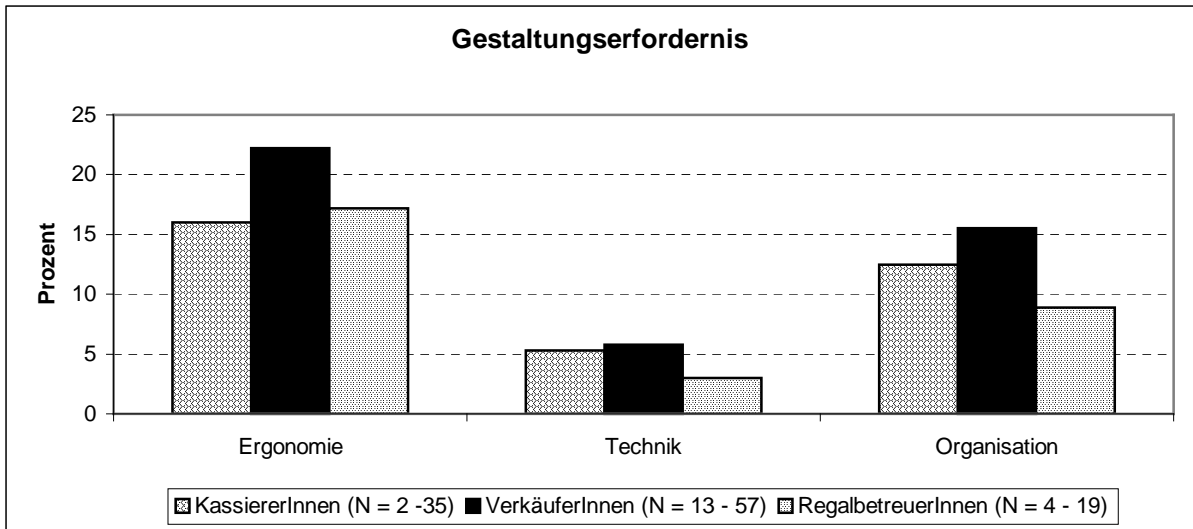
**Abb. 3.1** REBA\_AS-Bildschirmanzeige mit den Bewertungsergebnissen der Tätigkeit einer Kassiererin

### 3.2 Psychologische Bewertung von Arbeitsbedingungen (BASA)

Mit dem Verfahren zur psychologischen Bewertung von Arbeitsbedingungen (BASA) sollen Maßnahmen des Arbeitsschutzes für die Bereiche Ergonomie, Technik und Arbeitsorganisation abgeleitet werden. So können Gestaltungserfordernisse, die Durchführung von expertengestützten Analysen und Qualifizierungsmaßnahmen einerseits, sowie Ressourcen – als positive Merkmale der Arbeit – andererseits, angezeigt werden. Die Arbeitsbedingungen von KassiererInnen (N = 41), RegalbetreuerInnen (N = 23) und VerkäuferInnen (N = 77) wurden mittels BASA verglichen. Die Anzahl der Fragebogen bzw. Fragebogenteile die zur Auswertung herangezogen wurden, variiert je nach BASA Bereich und Untergruppe. Ursache dafür ist, dass ArbeitsplatzinhaberInnen BASA-Merkmale nicht beurteilt, nicht bewertet oder überhaupt nicht bearbeitet haben. Berichtet werden die Ergebnisse für die drei BASA Bereiche Ergonomie, Technik und Organisation. Auf eine Darstellung der Ergebnisse für die einzelnen Untergruppen des BASA wird hier verzichtet.

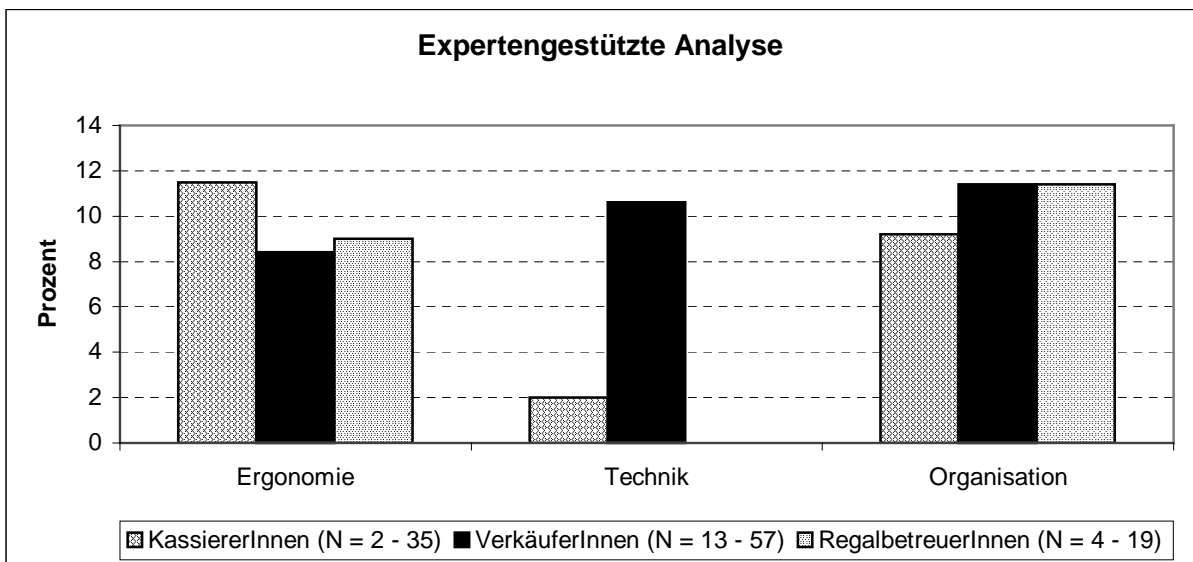
Gestaltungserfordernisse ergeben sich immer dann, wenn ein Merkmal von den ArbeitsplatzinhaberInnen negativ bewertet wird. Am häufigsten werden – wie Abbildung 3.2 zeigt – Gestaltungserfordernisse im Bereich Ergonomie (KassiererInnen: 16 %; VerkäuferInnen: 22,2 %; RegalbetreuerInnen: 17,2 %) genannt, am seltensten im Bereich Technik (KassiererInnen: 5,3 %; VerkäuferInnen: 5,8 %; RegalbetreuerInnen: 3 %). VerkäuferInnen geben in allen Bereichen am häufigsten Gestaltungserfordernisse an.





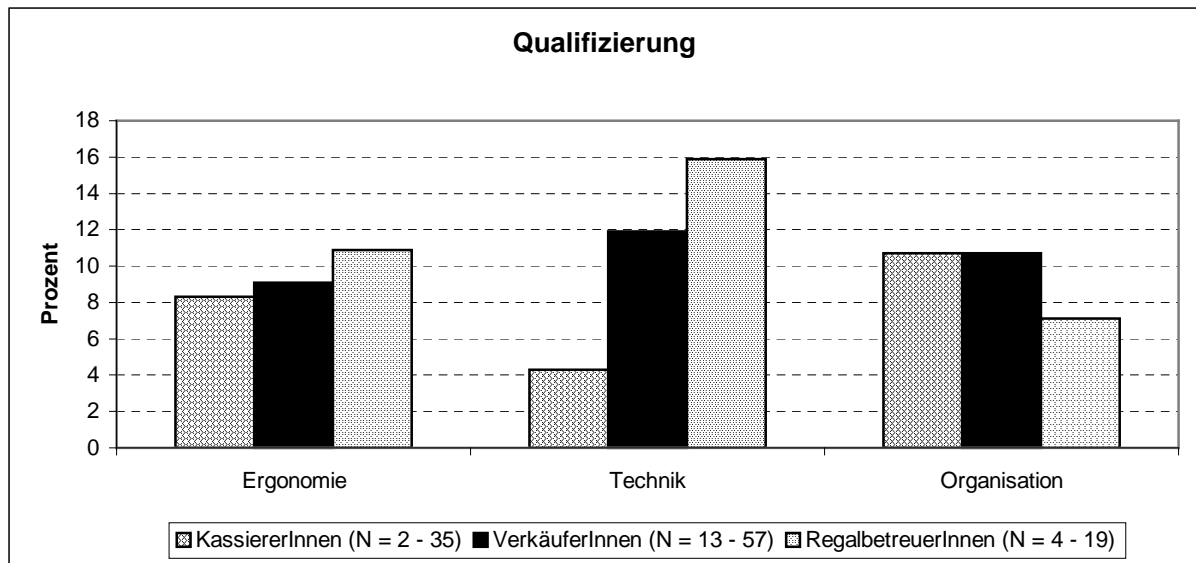
**Abb. 3.2** BASA-Ergebnis Gestaltungserfordernis

Der Bereich expertengestützte Analyse wird immer dann angezeigt, wenn die Aussagen der ArbeitsplatzinhaberInnen genauer abgeklärt werden sollen, bevor Gestaltungsmaßnahmen umgesetzt werden. Die Ergebnisse (siehe Abb. 3.3) weisen darauf hin, dass bei KassiererInnen (11,5 %) für den Bereich Ergonomie, und bei VerkäuferInnen (11,4 %) und RegalbetreuerInnen (11,4 %) für den Bereich Organisation weitere Analysen durchgeführt werden sollten.



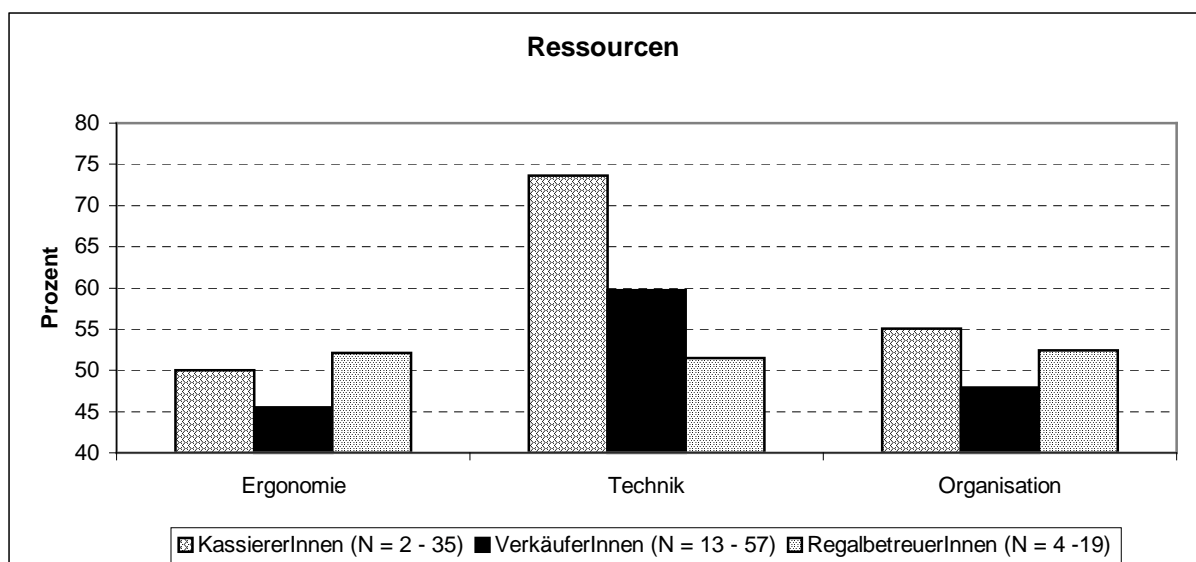
**Abb. 3.3** BASA-Ergebnis Expertengestützte Analyse

Von allen Gruppen wird für die Bereiche Ergonomie, Technik und Organisation Qualifizierungsbedarf geäußert. Am meisten Bedarf sehen – wie Abbildung 3.4 zeigt – RegalbetreuerInnen (15,9 %) und VerkäuferInnen (11,9 %) im Bereich Technik. Im Vergleich dazu geben KassiererInnen für den Bereich Technik den Qualifizierungsbedarf mit 4,3 % an.



**Abb. 3.4** BASA-Ergebnis Qualifizierung

Die Gruppenergebnisse zeigen für alle drei Bereiche das Vorhandensein von Ressourcen an. Als Ressourcen werden diejenigen Bereiche der Arbeit beschrieben, die gut gestaltet sind. Es handelt sich um jene Merkmale der Arbeit, die eine sichere und gesunde Arbeitsausführung gewährleisten. Ressourcen führen aber nicht zum Ausgleich ungünstiger Arbeitsbedingungen, d. h. ein Gestaltungsbedarf in anderen Bereichen wird durch sie nicht ersetzt. Wie aus Abbildung 3.5 hervorgeht, werden die meisten Ressourcen von der Gruppe der KassiererInnen für den Bereich Technik angegeben (73,6%). Am wenigsten Ressourcen finden sich für die Gruppe der VerkäuferInnen in den Bereichen Ergonomie (45,5%) und Organisation (47,9%).



**Abb. 3.5** BASA-Ergebnis Ressourcen

### 3.3 Personbezogene Arbeitsanalyse mit SALSA

Es interessierte, inwieweit Belastungen durch „äußere“ Tätigkeitsbedingungen, Anforderungen und Belastungen, sowie organisationale und soziale Ressourcen von der ausgeübten Tätigkeit (KassiererIn vs. RegalbetreuerIn vs. VerkäuferIn) abhängen. Dazu wurden mehrere einfaktorielle multivariate Varianzanalysen gerechnet. Dabei wird der Effekt der unabhängigen Variablen auf die abhängigen Variablen simultan überprüft. Die einzelnen Merkmalsbereiche des SALSA stellen die abhängigen Variablen dar.

Im Hinblick auf die abhängigen Variablen des Bereichs Belastungen durch „äußere“ Tätigkeitsbedingungen (siehe Tab. 3.1) lässt sich ein Hinweis auf einen statistisch bedeutsamen Effekt aufzeigen (Pillai's Spur = .225;  $F = 1.587$ ;  $p = .056$ ). Es darf ein Einfluss von der Art der ausgeübten Tätigkeit auf die Beurteilung der Arbeitsbedingungen angenommen werden. Die im Anschluss daran durchgeführten univariaten Signifikanztests ergaben einen signifikanten univariaten Mittelwertsunterschied in der Variablen „Arbeitshaltung“ ( $F_{2,133} = 26.053$ ;  $df = 2$ ;  $p = .000$ ). Die Belastung durch die Arbeitshaltung ist von der ausgeübten Tätigkeit abhängig. KassiererInnen ( $M = 3.77$ ;  $SD = 1.52$ ) (Games-Howell Test:  $p = .000$ ) und VerkäuferInnen ( $M = 3.26$ ;  $SD = 1.42$ ) (Games-Howell Test:  $p = .004$ ) fühlen sich im Vergleich zu RegalbetreuerInnen ( $M = 1.87$ ;  $SD = 1.74$ ) durch die Arbeitshaltung mehr belastet. Hinweise auf Unterschiede ließen sich für die beiden Variablen „unangenehme Temperatur“ ( $F_{2,133} = 3.008$ ;  $df = 2$ ;  $p = .053$ ) und „Klimaanlage“ ( $F_{2,133} = 2.802$ ;  $df = 2$ ;  $p = .064$ ) aufzeigen.

**Tab. 3.1** Deskriptive Statistiken und Ergebnisse der univariaten Varianzanalysen der Variablen des Bereichs Belastungen durch „äußere“ Tätigkeitsbedingungen

Variablen	K (N = 35)		R (N = 23)		V (N = 78)		p
	M	SD	M	SD	M	SD	
Lärm	2.17	1.46	1.39	1.27	1.95	1.50	.133
ungünstige Beleuchtung	1.91	1.58	1.26	1.74	1.59	1.51	.293
unangenehme Temperatur	2.69	1.51	1.83	1.72	2.74	1.62	.053 <sup>(*)</sup>
Wartezeiten	1.03	1.22	.74	1.05	1.23	1.40	.271
mangelhafte technische Geräte / Arbeitsmittel	1.49	1.38	1.17	1.53	1.58	1.46	.505
lange am Bildschirm arbeiten	.69	1.18	.30	.76	.65	1.24	.397
Klimaanlage (Zugluft, Geräusche etc.)	2.20	1.61	1.17	1.47	1.85	1.67	.064 <sup>(*)</sup>
Schichtarbeit oder ungünstige Arbeitszeiten	1.60	1.80	1.09	1.47	1.46	1.51	.471
Arbeitshaltung (auch viel Sitzen, Stehen, ...)	3.77	1.52	1.87	1.74	3.26	1.42	.000 <sup>***</sup>
Zeitdruck bei der Arbeit	3.11	1.49	2.52	1.38	2.90	1.46	.317

Anmerkungen:

K = KassiererInnen; R = RegalbetreuerInnen; V = VerkäuferInnen;

M = Mittelwert; SD = Standardabweichung

(\*)  $p < .10$ ; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Die multivariate Varianzanalyse über die abhängigen Variablen des Bereichs Anforderungen und Belastungen ergibt keinen signifikanten Effekt (Pillai's Spur = .110;  $F = .979$ ;  $p = .480$ ).

Für den Bereich Organisationale Ressourcen ergibt sich ein hochsignifikanter Effekt (Pillai's Spur = .236;  $F = 2.926$ ;  $p = .001$ ), so dass von einem Einfluss der ausgeübten Tätigkeit auf die abhängigen Variablen ausgegangen werden kann. Die nachfolgend durchgeführten univariaten Signifikanztests ergaben einen signifikanten univariaten Mittelwertsunterschied in der Variablen „Tätigkeitsspielraum“ ( $F_{2,135} = 18.063$ ;  $df = 2$ ;  $p = .000$ ). Das Ausmaß des erlebten Tätigkeitsspielraums ist von der ausgeübten Tätigkeit abhängig. RegalbetreuerInnen ( $M = 3.46$ ;  $SD = 0.74$ ) haben im Vergleich zu VerkäuferInnen ( $M = 2.98$ ;  $SD = .80$ ) (Games-Howell Test:  $p = .026$ ) und KassiererInnen ( $M = 2.32$ ;  $SD = .69$ ) (Games-Howell Test:  $p = .000$ ) den größten Tätigkeitsspielraum. Auch VerkäuferInnen berichten, im Vergleich zu KassiererInnen, über einen größeren Tätigkeitsspielraum (Games-Howell Test:  $p = .000$ ).

**Tab. 3.2** Deskriptive Statistiken und Ergebnisse der univariaten Varianzanalysen der Variablen des Bereichs Organisationale Ressourcen

Abhängige Variable	K (N = 35)		R (N = 23)		V (N = 78)		p
	M	SD	M	SD	M	SD	
Aufgabenvielfalt	2.48	.94	2.74	.97	2.77	1.11	.363
Qualifikationspotential der Arbeitstätigkeit	3.41	.69	3.36	1.12	3.37	.69	.974
Tätigkeitsspielraum	2.32	.69	3.46	.74	2.98	.80	.000***
Partizipationsmöglichkeiten	2.83	.81	2.77	.84	2.81	.77	.952
Persönliche Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitsplatzes	1.55	1.01	1.74	1.25	1.87	1.28	.406
Spielraum f. pers. u priv. Dinge bei d. Arbeit	2.67	1.12	3.04	1.55	2.96	1.21	.416

Anmerkungen:

K = KassiererInnen; R = RegalbetreuerInnen; V = VerkäuferInnen;

M = Mittelwert; SD = Standardabweichung

(\*)  $p < .10$ ; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Die multivariate Varianzanalyse über die abhängigen Variablen des Bereichs soziale Ressourcen ergibt keinen signifikanten Effekt (Pillai's Spur = .042;  $F = .742$ ;  $p = .655$ ).

### 3.4 Spezifische körperliche Beschwerden

Die Ausprägung spezifischer körperlicher Beschwerden ist in Tabelle 3.3 wiedergegeben. In der Tabelle sind alle diejenigen körperlichen Beschwerden angeführt, deren Mittelwert den Wert 2 erreichte oder ihn überschritt, d. h. deren Ausprägung von den Befragten mindestens als „schwach“ wahrgenommen wurde.

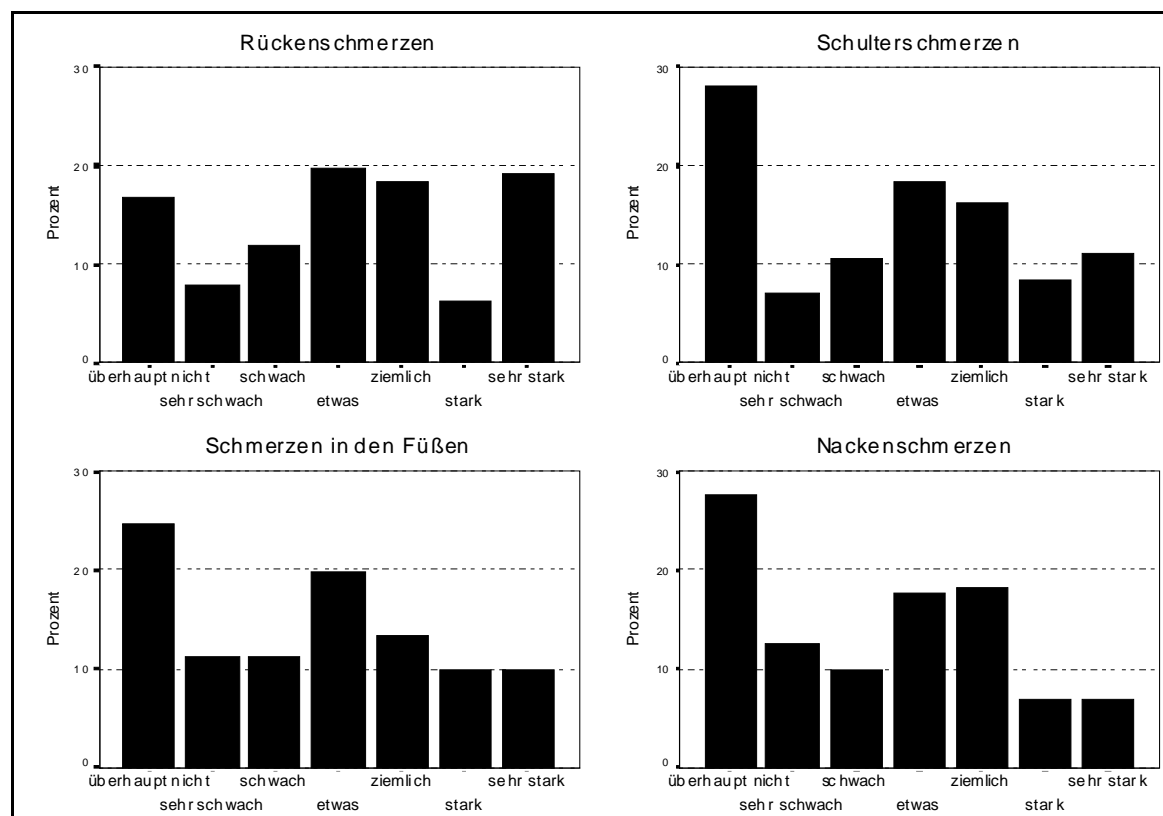
**Tab. 3.3** Ausprägung spezifischer körperlicher Beschwerden bei Verkaufspersonal im Lebensmitteleinzelhandel

	N	Min	Max	M	SD
Rückenschmerzen	142	0	6	3,10	2,03
Schulterschmerzen	142	0	6	2,58	2,07
Schmerzen in den Füßen	142	0	6	2,55	2,01
Nackenschmerzen	142	0	6	2,36	1,95
Kopfdruck / Kopfschmerzen	141	0	6	2,18	1,75
Gefühl körperlicher Schwäche	141	0	6	2,18	1,77
Gelenkschmerzen	142	0	6	2,06	2,01
Schmerzen in den Armen	141	0	6	2,02	1,87

Anmerkungen:

N = Stichprobengröße; Min = Minimum; Max = Maximum;  
M = Mittelwert; SD = Standardabweichung

Die Verteilung der Intensität von vier ausgewählten körperlichen Beschwerden ist in Abbildung 3.6 wiedergegeben. Die Zahl der Personen, die angeben überhaupt keine Schmerzen zu verspüren, variiert je nach körperlicher Beschwerde zwischen 17 % (Rückenschmerzen) und 28 % (Schulterschmerzen). Zwischen 14 % (Nackenschmerzen) und 30 % (Rückenschmerzen) der Personen geben starke bis sehr starke Schmerzen an.



**Abb. 3.6** Verteilung der Intensität ausgewählter körperlicher Beschwerden

## 4 Diskussion

Im Rahmen des Projekts „Gesunder Lebensmittelhandel“ sollte eine möglichst systematische Beschreibung der Arbeits- und Belastungsbedingungen mittels bedingungs- und personbezogenen psychologischen Arbeitsanalyseverfahren durchgeführt werden.

Die Ergebnisse der bedingungsbezogenen Arbeitsanalyse eines Kassensarbeitsplatzes mit Scanner-Technologie mit dem Verfahren REBA\_AS stehen in Einklang mit der Literatur, nach der die Arbeit monoton, mit großen körperlichen Belastungen sowie enormen Leistungsdruck verbunden ist (SEIDEL-FABIAN, 2002; STRASSER, 1997), und mit einem Verlernen begrenzter Qualifikationsbereiche durch Nichtnutzung in der Tätigkeit einhergeht. Das für die arbeitsbedingte psychische Fehlbeanspruchungsfolge Monotonie vorhergesagte hohe Risiko wird unterstützt durch die Ergebnisse des Beobachtungsinterviews, da die Tätigkeit am untersuchten Arbeitsplatz auf die ausschließliche Verrichtung von klassischer Kassiertätigkeit reduziert war (andere Tätigkeiten, wie das Auffüllen der Regale, Bestellen und Kommissionieren etc., gehörten nicht zum Aufgabenbereich).

Obwohl die Scanner-Technologie – trotz dem beschleunigten Warendurchsatz – den KassiererInnen einige Vorteile brachte, werden auch die Kassensarbeitsplätze mit Scanner-Technologie nur eine Übergangslösung sein. Es zeichnet sich ein Trend ab, den Kunden zunehmend mehr in die Arbeitsgänge an der Kasse mit einzubeziehen und ihm auch das „Registrieren“ der Ware zu übertragen (sog. „Selbst-Scanning“). Wie schnell sich die Entwicklung im Bereich der Kassensarbeitsplätze vollziehen wird, ist nicht abzusehen. KLUTH und STRASSER (2002) vermuten, dass das Tätigkeitspektrum des Kassenspersonals weiter abnehmen wird.

Die beim Bereich Belastungen durch „äußere“ Tätigkeitsbedingungen aufgezeigten Hinweise, wonach vor allem die Arbeitshaltung (viel Sitzen, Stehen etc.) von KassiererInnen und VerkäuferInnen als belastend erlebt wird, stimmt gut mit den in der Literatur berichteten Befunden hinsichtlich spezifischer körperlicher Beschwerden überein (vgl. DUPUIS & RIECK, 1990; SEIDEL-FABIAN, 2002). Vor diesem Hintergrund sollte, wie SEIDEL-FABIAN (2002) feststellt, neben der ergonomisch optimierten Gestaltung der Arbeitsplätze über die richtige Nutzung aller Arbeitsmittel (z. B. Scanner, Stuhl) ebenso nachgedacht werden wie über die Einführung von Gesundheitsförderprogrammen (z. B. Gesundheitsberatung, Rückenschulen).

Nach ULICH (2001) kommt bei der Gestaltung von Arbeitstätigkeiten „dem Tätigkeitsspielraum und den mit unterschiedlichen Tätigkeitsspielräumen verbundenen unterschiedlichen Entwicklungsangeboten eine besondere Bedeutung zu“ (S. 175). Beim Tätigkeitsspielraum wird nach den Möglichkeiten, Entscheidungen zu treffen und die Arbeit selbständig einzuteilen, sowie nach Ausführungsvarianten bei der Erledigung von Aufgaben gefragt. In Bezug auf die Kassensarbeit zeigt sich, dass die Planung der Arbeitsausführung durch das Kundenaufkommen im Kassensbereich einerseits und – beim Vorliegen von sog. „Mischtätigkeit“ – durch den Zeitpunkt der Warenanlieferung andererseits bestimmt wird. Dabei ist die Auswahl der Arbeitsgegenstände zu einem großen Teil vorgegeben: z. B. zuerst die Tiefkühlprodukte verräumen, um die Kühlkette nicht zu unterbrechen und dann alle anderen Waren in die Regale oder Stellplätze zu räumen, um das Lager zu leeren. Die Freiheitsgrade in der Ausführung der Arbeit sind jedenfalls eingeschränkt. Dies gilt in besonderem Maße für Kassenskräfte ohne Mischtätigkeit. Im Gegensatz dazu verfügen VerkäuferInnen und RegalbetreuerInnen über größere Freiräume, da sie neben dem Bedienen der Kunden,

dem Auffüllen der Regale auch mit dem Bestellen und Kommissionieren (Zusammenstellen von Warensendungen) betraut sind. Dieser Befund wird unterstützt durch die Ergebnisse der Belastungs- und Gefährdungsermittlungen im Rahmen des KOPAG-Projekts, die einen mangelnden Handlungsspielraum für die Arbeitsplatztypen „Verkauf Textilien“, „Verkauf Hartwaren“, „Lager/Transport“ und „Gastronomie“, nicht jedoch für den Arbeitsplatztyp „Verkauf Lebensmittel“ ergaben (BELLWINKEL et al., 1999, S. 73 ff). In diesem Sinne empfiehlt SEIDEL-FABIAN (2002) begründet Mischarbeit an Kassensarbeitsplätzen.

Der Schwerpunkt der vom Verkaufspersonal berichteten körperlichen Beschwerden (siehe Tabelle 3.3) liegt bei den nach DUPUIS und RIECK (1990) für Stehberufe typischen Beschwerden im Bereich des Stützapparats. Unter den vielfältigen Belastungen des Verkaufspersonals hat das lange Stehen besondere Bedeutung. Nach DUPUIS und RIECK (1990) beträgt der Anteil des Stehens an der Gesamtarbeitszeit des Verkaufspersonals zwischen 65 und 85 Prozent. Dies kann sich in Form von Schmerzen im Bereich des Stützsystems (Rücken und Füße), Veränderung der Bänder und Gelenke (Hüft-, Knie- und Fußgelenke) und vermehrter statischer Muskelarbeit mit nachfolgender Muskelverhärtung im Bereich der Lenden-, Schulter- und Nackenmuskulatur auswirken. Die Gelenkschmerzen und die Schmerzen in den Armen als weiterer Ausdruck von muskulo-skeletalen Beschwerden sind vermutlich im Zusammenhang mit der häufigen Bewegung von Waren zu sehen. Das Gefühl körperlicher Schwäche erscheint vor dem Hintergrund der hohen Arbeitsintensität sowie der sich ständig wechselnden Arbeitszeiten – dabei erfahren 38 Prozent der Beschäftigten mit wöchentlich wechselnden Arbeitszeiten weniger als vier Tage vorher, wann sie arbeiten sollen (HILF & JACOBSEN, 2000) – mehr als plausibel.

Die Bedeutung psychosozialer Belastungen für die Entstehung und den Verlauf muskulo-skeletaler Beschwerden und Rückenerkrankungen konnten bereits BONGERS, DE WINTER, KOMPIER und HILDEBRANDT (1993), in einer Metaanalyse zeigen. LUNDBERG et al. (1994) zeigten in experimentellen Studien, dass mentaler Stress eine erhöhte Muskelspannung auszulösen vermag.

Die Arbeit im Lebensmitteleinzelhandel ist nach wie vor durch ein hohes Maß an körperlicher Arbeitsintensität und durch sich verstärkende psychische Belastungen gekennzeichnet. Es trifft eine Vielzahl von Belastungswirkungen zusammen.

Die typische Situation des Verkaufspersonals kann als die der „Belastungskumulation“ bezeichnet werden. Dafür sind u. a. folgende Faktoren wesentlich:

- Arbeit im Lebensmitteleinzelhandel ist gekennzeichnet durch eine Partialisierung von Arbeitstätigkeiten sowie zunehmender Arbeitsverdichtung.
- In der Arbeitssituation kommt es zu Anforderungen an die Körperkraft ebenso wie zu Anforderungen an Aufmerksamkeit und Umsicht sowie an die Anpassungsfähigkeit im Zuge technisch-organisatorischer Veränderungen und der personalpolitischen Flexibilisierung der Arbeitszeit.
- Hinzu kommen belastende Einflüsse aus der unmittelbaren Arbeitsumgebung (ständiges Arbeiten bei überwiegend künstlicher Beleuchtung, unbehagliches Klima etc.).

Diese „Belastungskumulation“ verlangt von den Beschäftigten im Lebensmitteleinzelhandel Tag für Tag enorme Aufwendungen an physischer und psychischer Energie. Dabei hat der Gesamtumfang dieser Belastungen für das Verkaufspersonal auch durch die technisch-organisatorischen Veränderungen in den letzten Jahren kaum

abgenommen. Zwar bewirkt die Technisierung der Arbeit im Lebensmitteleinzelhandel eine Veränderung von Belastungsprofilen – der Anteil psychischer Belastungen nimmt zu – eine Reduzierung des Belastungsumfangs scheint damit jedoch nicht verbunden zu sein. Gerade die sich verstärkenden psychischen Belastungen stützen die These, dass zukünftig mit einem weiteren Ansteigen der Gesamtbelastungen der Arbeit im Lebensmitteleinzelhandel gerechnet werden muss.

## Literatur

AC Nielsen (2001). *Statistisches Jahrbuch (2000)* [On-line]. Verfügbar unter: [http://www.acnielsen.co.at/at/news/publikationen/statistisches\\_jahrbuch/JAHRBUCH.PDF](http://www.acnielsen.co.at/at/news/publikationen/statistisches_jahrbuch/JAHRBUCH.PDF) [26 05 2002].

Badura, B., Schellschmidt, H. & Vetter, C. (2003). *Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik*. Berlin: Springer.

Bellwinkel, M., Bieniek, S., Bindzius, F., Bödeker, W., Bonitz, D., Hammer, T., Hanßen, R. & Jousen, R. (1999). *Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren im Einzelhandel. Daten und Präventionsvorschläge* (2., überarbeitete Aufl.). Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.

Ceglarek, P. (2000). *Psychisches Wohlbefinden von Mitarbeitern im Lebensmitteleinzelhandel*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Potsdam.

Erdmann, G. & Janke, W. (1984). *Mehrdimensionale körperliche Symptomliste (MKSL)*. Berlin/Würzburg: Universität, Institut für Psychologie.

Flunder, A., Glanz, A., Meiners, B. & Raehlmann, I. (1992). Belastungsabbau durch flexible Arbeitszeiten? Eine Untersuchung über Wechselwirkungen zwischen betrieblicher und außerbetrieblicher Lebenswelt. *RUBIN – Wissenschaftsmagazin der Ruhruniversität Bochum*, 2, 34-39.

Hilf, E. & Jacobsen, H. (2000). Deregulierung der Öffnungszeiten und Flexibilisierung der Beschäftigten im Einzelhandel. *Arbeit*, 9, 204-216.

Kirsch, J., Klein, M., Lehdorff, S. & Voss Dahm, D. (1999). „Darf's etwas weniger sein?“. *Arbeitszeiten und Beschäftigungsbedingungen im Lebensmitteleinzelhandel. ein europäischer Vergleich*. Berlin: Edition Sigma

Kirsch, J., Klein, M. & Voss-Dahm, D. (1998). „Der Lebensmitteleinzelhandel – Eine vergessene Branche? Beschäftigung und Arbeitszeiten im Lebensmitteleinzelhandel. [On-line]. Verfügbar unter: <http://www.iatge.de/aktuell/veroeff/am/kirsch98a.html> [05 02 2002].

Kluth, K. & Strasser, H. (2002). Entwicklung eines neuen Kassensarbeitsplatzes mit Scanner-Technologie für einen Lebensmittel-Discounter. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.), *Bericht zum 48. Arbeitswissenschaftlichen Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft in Linz, 2002* (S. 379-383). Dortmund: GfA-Press.

Larisch, J. & Hien, W. (2000). *Auf dem Weg zur „Healthy Company“: Qualitätsmanagement, Sicherheit und Gesundheitsschutz im Lebensmittelhandel*. Berlin: Edition Sigma.

Lundberg, U., Elfsberg Dohns, I., Melin, B., Sandsjö, L., Palmerud, G., Kadefors, R., Ekström, M. & Parr, D. (1999). Psychophysiological stress responses, muscle tension, and neck and shoulder pain and supermarket cashiers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 245-255.



- Lundberg, U., Kadefors, R., Melin, B., Palmerud, G., Hassmén, P., Engström, M. & Elfsberg Dohns, I. (1994). Psychophysiological stress and EMG activity of the trapezius muscle. *International Journal of Behavioral Medicine*, 1, 354-370.
- Luttmann, A. & Laurig, W. (1990). Belastung und Herz-Kreislauf-Beanspruchung an Kassenarbeitsplätzen mit Scannern. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 44, 30-36.
- Oesterreich, R. (1992). Die Überprüfung von Gütekriterien bedingungsbezogener Arbeitsanalyseverfahren. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 46, 139-144.
- ÖNORM EN ISO 10 075 – 1 (2000). *Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung. Teil 1: Allgemeines und Begriffe*. Wien: Österreichisches Normungsinstitut.
- Pohlandt, A., Jordan, P., Rehnisch, G. & Richter, P (1996). REBA – Ein rechnergestütztes Dialogverfahren für die psychologische Arbeitsbewertung und -gestaltung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 40, 63-74.
- Pohlandt, A., Richter, P., Jordan, P. & Schulze, F. (1999). Rechnergestütztes Dialogverfahren zur psychologischen Bewertung von Arbeitsinhalten (REBA). In H. Dunckel (Hrsg.), *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren* (S. 341-363). Zürich: vdf Hochschulverlag an der ETH Zürich.
- Pohlandt, A. & Schulze, F. (1998). *ERGO INSTRUMENT REBA\_AS. Rechnergestütztes Verfahren für die Bewertung und Gestaltung im Arbeits- und Gesundheitsschutz* (Methodensammlung Band 10) [Programmhandbuch]. Dresden: Technische Universität, Institut für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie.
- Richter, G. (2001a). *Psychologische Bewertung von Arbeitsplatzbedingungen. Screening für Arbeitsplatzinhaber – BASA* (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin Projekt F 1493). Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Richter, G. (2001b). *Psychologische Bewertung von Arbeitsplatzbedingungen. Screening für Arbeitsplatzinhaber – BASA*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Rimann, M. & Udris, I. (1997). Subjektive Arbeitsanalyse: Der Fragebogen SALSA. In O. Strohm & E. Ulich (Hrsg.), *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation* (S. 281-298). Zürich: vdf Hochschulverlag an der ETH Zürich.
- Seidel-Fabian, B. (2002). Kassenarbeitsplätze. *Der Orthopäde*, 31, 1023-1026.
- Strasser, H. (1997). Kassenarbeitsplätze im Einzelhandel. In: H. Luczak & W. Volpert (Hrsg.), *Handbuch Arbeitswissenschaft* (S. 651-655). Stuttgart: Schäffer-Poeschl.
- Strasser, H., Böblemann, J. & Keller, E. (1991). Elektromyographische und subjektive Ermittlung der Muskelbeanspruchung bei arbeitstypischen Bewegungen an Kassenarbeitsplätzen zur Entwicklung von Bausteinen eines Systems vorbestimmter Beanspruchung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 46, 70-76.
- Ulich, E. (2001). *Arbeitspsychologie* (5., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl.). Zürich: vdf Hochschulverlag an der ETH Zürich.
- Wenninger, G. (1995). Arbeitssicherheit und Arbeitszeitgestaltung. In: A. Büssing & H. Seifert (Hrsg.), *Sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung*. München: Rainer Hampp.

## Neue Anforderungen an Verkaufsberufe – Qualifikationsentwicklung vor dem Hintergrund der Strukturveränderungen im Einzelhandel

H. Bärwald

isw - Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung, Halle-Leipzig e. V.

### Vorbemerkung

Mit dem Beitrag werden Ergebnisse aus dem vom Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung geförderten Projekt „Ermittlung von Trendqualifikationen als Basis zur Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen“ vorgestellt. Seit 1998 erfolgen dazu Untersuchungen in mehreren unterschiedlichen Branchen – darunter auch im Einzelhandel<sup>1</sup>.

Bei dem Projekt insgesamt wird davon ausgegangen, dass Qualifikationsentwicklung stets eine Reaktion auf veränderte Tätigkeitsanforderungen ist. Sie vollzieht sich in einem turbulenten Umfeld, d. h. in direkter oder indirekter Abhängigkeit von zahlreichen, sich selbst fortlaufend verändernden und gegenseitig beeinflussenden Faktoren und Trends. Dazu gehören ganz zweifellos technologische und betriebsorganisatorische Neuerungen, Veränderungen politischer und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen (z. B. im Zusammenhang mit der fortschreitenden Globalisierung) oder auch das Entstehen neuer individueller und gesellschaftlicher Bedarfsstrukturen.

Auf diese Weise werden am Anfang scheinbar kleine und vielleicht für unbedeutend gehaltene Ursachen bzw. Entwicklungen nicht selten zum Auslöser von manchmal völlig neuen Anforderungen an die berufliche Aus- und Weiterbildung. Angesichts der gegenwärtigen Dynamik beispielsweise der technologischen Entwicklung befinden sich so zumindest einzelne Komponenten des Systems der Berufsbildung in einem permanent instabilen Zustand, dessen weitere Entwicklung deshalb auch nicht einfach aus den Prozessen der Vergangenheit in die Zukunft extrapolierbar ist.

In diesem Sinne ist das isw-Projekt darauf gerichtet, empirisch gesicherte Informationen zu neuen Qualifikationserfordernissen früher als bisher zu beschaffen, aufzubereiten und aktuell so bereitzustellen, dass sie den politisch Verantwortlichen, den für die berufliche Aus- und Weiterbildung zuständigen Stellen, den Sozialpartnern und nicht zuletzt den Unternehmen selbst ein rascheres Reagieren gestatten.

Der dazu vom isw entwickelte Forschungsansatz geht davon aus, dass neue Qualifikationen prinzipiell bereits in der Anfangsphase ihrer Herausbildung als **Trendqualifikationen** erkannt und beschrieben werden können. Trendqualifikationen sind mithin keine theoretischen Konstrukte, sondern ganz reale und sehr frühzeitig erfasste Bildungserfordernisse, bei denen aufgrund bestimmter Indizien absehbar ist, dass sie möglicherweise den Beginn eines sich künftig stark verbreiternden Bedarfstrends darstellen. Dabei kann es sich sowohl um einzelne Qualifikationselemente handeln, die zusätzlich in ein bereits existierendes Berufsprofil einfließen und dieses aktualisieren oder ergänzen, als auch um komplexe Qualifikationsbündel, die zum Grundstock neuer Berufsszenarien werden könnten.

---

<sup>1</sup> Vgl. Abicht, L.; Bärwald, H.; Schegk, I.: Handel im Umbruch – wichtige Trends und ihre Konsequenzen für die Qualifikationsentwicklung. In: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Berufe im Wandel. Neue Herausforderungen an die Qualifikationsentwicklung im Einzelhandel, Bielefeld 2003, S. 17.ff.

Qualifikationen, damit auch Trendqualifikationen, werden im Sinne der Chaostheorie als ganzheitlich zu betrachtende komplexe dynamische Systeme gefasst, die sich auf nichtlineare Weise, d. h. in Wechselwirkung zu Neuerungen in den betrieblichen Tätigkeits- und Arbeitssystemen entwickeln bzw. verändern. Dies bedeutet, dass die Herausbildung von Trendqualifikationen stets an innovative Prozesse gebunden ist und sich damit zuerst in besonders innovativen Unternehmen vollzieht, die damit zugleich Trendsetter ihrer Branche sind. Solche **Trendsetterunternehmen** sind unsere wichtigste Primärquelle und bilden das eigentliche Feld der empirischen Forschungen; denn die in solchen Unternehmen erkennbaren neuen Qualifikationen können möglicherweise den Beginn eines allgemeinen, für die Branche insgesamt zutreffenden Trends der Bedarfsentwicklung signalisieren. Eine frühzeitige Erfassung derartiger Ansätze eröffnet die Chance, Qualifizierungsstrategien zu entwickeln, noch bevor der Qualifikationsbedarf akut und in voller Breite hervortritt.

Dazu wurde mit dem **Branchenscouting** ein spezielles, für die Bildungsbedarfsforschung neues methodisches Instrumentarium entwickelt. Die Methode beruht auf dem aus der Marktforschung kommenden Trendscouting. Das Prinzip dieser – nicht unumstrittenen – Vorgehensweise wurde als neue Möglichkeit für die Bildungsbedarfsforschung aufgegriffen und mit entsprechender Modifizierung übernommen. Antizipiert wurden vor allem die Art des Vorgehens und die dem Prinzip der Ganzheitlichkeit folgende Betrachtungsweise, die auch auf intuitive Weise erzielten Erkenntnisgewinn akzeptiert.

Unter Anwendung dieser Methode suchen so genannte Branchenscouts nach Trendsetterunternehmen in der jeweiligen, als Untersuchungsfeld ausgewählten Branche und versuchen innerhalb dieser Unternehmen die zukunftsweisenden Trendqualifikationen einschließlich der ihnen zu Grunde liegenden Tätigkeiten zu identifizieren.<sup>2</sup>

## 1. Zur Situation im stationären Einzelhandel

Die Entwicklung des Einzelhandels ist bereits seit den 1980er Jahren durch tiefgreifende strukturelle Veränderungen geprägt, die sich in erster Linie über einen für zahlreiche Beteiligte ruinösen Verdrängungswettbewerb durchsetzen. Kurzzeitig unterbrochen wurde dieser von unerbittlichem Preiskampf, hoher Personalfuktuation und fortschreitender Dequalifizierung des Verkaufspersonals begleitete Prozess in Deutschland durch die mit der Wiedervereinigung hervorgerufene Sonderkonjunktur.

Der unvorhergesehene Boom ließ es zu, einen Kurs fortzusetzen, der teilweise in direktem Gegensatz zu dem parallel dazu verlaufenden Übergang in die Dienstleistungsgesellschaft steht. Der erforderliche Paradigmenwechsel hin zu Service und konsequenter Kundenorientierung, beginnt sich dennoch immer deutlicher abzuzeichnen und bildet offensichtlich den eigentlichen Kern des strukturellen Wandels, der durch drei eng miteinander verzahnte und teilweise (zumindest scheinbar) widersprüchliche Merkmale charakterisiert ist:

---

<sup>2</sup> Ausführlichere Darstellungen zum Branchenscouting finden sich u. a. in: Abicht, L.; Bärwald, H.: Scouting als innovative Methode zur Untersuchung nichtlinearer Trends in der Qualifikationsentwicklung. In: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Qualifikationen erkennen – Berufe gestalten, Bielefeld 2000, S. 45 ff.; Bärwald, H.; Freikamp, H.: Früherkennung von Qualifikationserfordernissen. Mit dem Branchenscouting den Qualifikationen der Zukunft auf der Spur. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, Heft 4 / 2003, S. 381ff.

1. Hauptkennzeichen der strukturellen Veränderungen ist eine immer stärkere Unternehmenskonzentration bei zunehmender Dominanz großflächiger Vertriebsformen. Im Gegensatz zum mittelständischen Facheinzelhandel konnten insbesondere Einkaufszentren, Selbstbedienungswarenhäuser, Discounter sowie große Verbraucher- und Fachmärkte auf Grund ihrer Preis- und Lagevorteile deutliche Umsatzzuwächse erzielen. So hat sich beispielsweise die Anzahl der Geschäfte im Lebensmitteleinzelhandel von 1995 bis 2001(jeweils 01.01.) von 72.200 auf 58.600 verringert, während sich der Anteil der Discounter (ohne ALDI) und Verbrauchermärkte im gleichen Zeitraum von 19,8 Prozent auf 29,6 Prozent erhöhte.<sup>3</sup> Zugleich wuchs deren Anteil am Umsatz von 64,2 Prozent im Jahre 1995 auf 73,3 Prozent im Jahre 2000.<sup>4</sup>
2. Ein weiteres, insbesondere arbeitsmarktpolitisch relevantes Merkmal des strukturellen Umbruchs besteht darin, dass die Reduzierung der Personalkosten mehr und mehr zum hauptsächlichen Wettbewerbsfaktor mutiert ist. So haben z. B. Warenhäuser den Personalkostenanteil am Umsatz durch Personalabbau, Erhöhung des Anteils an Teilzeitbeschäftigung und verstärkten Rückgriff auf gering qualifizierte Mitarbeiter(-innen) von ca. 18 Prozent zu Beginn der 1990er Jahre auf jetzt ca. 11 Prozent reduziert<sup>5</sup>. Den traditionellen Warenhäusern und Mittelständlern, die einen solchen Weg verfolgen, brachte dies allerdings keine wirklichen Wettbewerbsvorteile. Im Gegenteil: Einstige Vorzüge wie qualitativ besseres und reichhaltigeres Sortiment, Kundenberatung und Service blieben vielfach auf der Strecke, während sich die Personalkosteneinsparungen nur geringfügig auf die Preisbildung auswirkten. Gewinner blieben damit wiederum die eindimensional auf das Niedrigpreissegment orientierten Discounter.
3. Neben solchen Entwicklungen zeichnet sich aber auch ein offensichtlich direkt gegenläufiger Trend ab, bei dem unter anderem auf Kundenbindung durch umfassende individuelle Beratung, vielfältigen Service und hohen Einkaufskomfort gesetzt wird. Träger dieser Entwicklung sind in erster Linie im Bereich des Facheinzelhandels aktive mittelständische Unternehmen, darunter zahlreiche „Nischenanbieter“, aber auch traditionelle, vornehmlich in City-Lagen angesiedelte Kaufhäuser. Dabei ist es durchaus möglich – wie unsere Untersuchungen mehrfach bestätigten –, dass es im gleichen Haus sowohl verstärkte Kundenorientierung als auch Kosten sparende Restriktionen im Personalbereich gibt, wobei – je nach aktueller Geschäftslage – mal die eine und mal die andere Tendenz dominiert. Generell jedoch gewinnt der Trend zu mehr Kundenorientierung und Service zunehmend an Breite und in der konkreten Ausprägung auch an Vielfalt.

Betrachtet man die sich im Einzelhandel vollziehenden Veränderungen als Gesamtprozess, dann wird deutlich, dass der für zahlreiche Beteiligte zweifellos äußerst schmerzhaft strukturelle Umbruch keineswegs eine „Existenzkrise“ darstellt. Es ist vielmehr der Aufbruch des Einzelhandels in die sich herausbildende Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft und damit die strukturelle Anpassung an neue Bedingungen, Möglichkeiten und Bedürfnisse.

---

<sup>3</sup> Quelle: GfK Panel Services, Nürnberg.

<sup>4</sup> Ebenda.

<sup>5</sup> Vgl. Behling, M.: Qualifikationserfordernisse durch eine verstärkte Kundenorientierung. Ansatzpunkte aus der Sicht der Beschäftigten sowie ihrer betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung, Kurzgutachten im Auftrag des isw Halle-Leipzig e.V., Dez. 2001, S. 2.

## **2. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen und Megatrends mit Einfluss auf den Einzelhandel**

Die Dimension des Übergangs von der Industrie- zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft ist am ehesten vergleichbar mit der des Übergangs von agrar- zu industriegesellschaftlichen Verhältnissen im 19. Jahrhundert. Allerdings sind die Veränderungen noch weitaus tief greifender, geht es doch um den Übergang von einer Wirtschaft, die ihre wichtigste Grundlage in Stoffumwandlungsprozessen hatte, zu einer Gesellschaft, in der die nichtmateriellen Größen Information und Wissen zur Hauptproduktivkraft werden. Damit kommt es zu massiven Arbeitsplatzverlusten und zur Entwertung traditioneller, für industriegesellschaftliche Verhältnisse charakteristischer Qualifikationen. Das Problem dabei ist: Die neu entstehenden Wachstumsbereiche vor allem im Dienstleistungssektor, in der IT- und Multimediabranche, im Life-Science-Bereich etc. haben damit zwar einen zunehmenden Bedarf an qualifiziertem Personal zu verzeichnen, können aber zurzeit die Arbeitsplatzverluste in traditionellen Wirtschaftsbereichen nicht kompensieren.

Der Übergang zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft ist charakterisiert durch eine Reihe grundlegender Entwicklungstrends, von denen insbesondere der Trend zur Globalisierung und Internationalisierung, der Megatrend psychosoziale Gesundheit und der Trend zur älter werdenden Gesellschaft neben technologischen Fortschritten unmittelbaren Einfluss auf die Veränderung von Tätigkeitsinhalten und Qualifikationsanforderungen auch im Einzelhandel haben. So verändern sich Bedarfsstrukturen, es entstehen neue Kaufkraftpotenziale, Waren sind weltweit verfügbar- und absetzbar. Gefragt sind deshalb in der Verkaufstätigkeit neben differenzierteren Kenntnissen zu spezifischen Kundengruppen auch PC- und Internetkompetenz, Fremdsprachenkenntnisse, eine positive Einstellung zu neuer Technik etc.

Reagiert der Einzelhandel vielfach ganz unmittelbar auf solche Veränderungen der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen mit einer entsprechenden strukturellen Neuorientierung oder einer Modernisierung der internen Arbeitsabläufe, so können qualifikationsrelevante Impulse auch vermittelt über das Kundenverhalten – durch so genannte Konsumententrends – ausgelöst werden.

## **3. Konsumententrends und ihre Konsequenzen für die Strukturentwicklung im Einzelhandel**

Aus der relativ großen Zahl bereits identifizierter und in der einschlägigen Literatur beschriebenen Trends des Konsumentenverhaltens<sup>6</sup> wurde im Rahmen der Untersuchung nur auf solche eingegangen, von denen am ehesten zu erwarten ist, dass sie im Einzelhandel Reaktionen auslösen, die in der Endkonsequenz zu veränderten Qualifikationsanforderungen an das Verkaufspersonal führen.

---

<sup>6</sup> Vgl. BBE (Hrsg.): BBE-Trendatlas 2010, Jahrgang 2000. Eine Synopse der derzeit ca. 140 wichtigsten Trends für Vertrieb, Handel, Staat und Gesellschaft, Köln 2000; Eggert, U.: Megatrends 4. Jahrgang 2001. Neue Entwicklungen in Staat, Wirtschaft, Gesellschaft, Handel und Vertrieb (Hrsg.: BBE), Köln 2001; Horx, M.: Konsument 2010. Eine Konsumentenstudie des Zukunftsinstituts von Matthias Horx, Bonn 2002.

Insgesamt handelt es sich dabei um neun unter einem solchen Aspekt ausgewählte Trends, die mit aller gebotenen Vorsicht drei Gruppen zugeordnet werden konnten: Zum einen handelt es sich um Verhaltensweisen, die das Kaufverhalten ganz allgemein beeinflussen, zum anderen sind es eher auf bestimmte Warensortimente und Qualitätsanforderungen gerichtete Verhaltenstrends und zum dritten zeigt sich auch ein bevorzugt soziodemographisch determiniertes Trendverhalten (vgl. Abbildung). Dabei gibt es zwischen den Trends ganz unabhängig von der hier vorgenommenen Gruppierung zahlreiche Berührungspunkte, Wechselbeziehungen und Überschneidungen. Aus diesem Grund lassen sich die Träger der Trends auch nicht relativ fest umrissenen soziodemographischen Gruppen oder bestimmten Typologien zuordnen. Gerade das Konsumverhalten ist ganz unabhängig von jeglichen sozialen Zuordnungsaspekten zunehmend multivalent. Es wird in seiner konkreten Ausprägung durch vielfältige sowohl objektive als auch subjektive Faktoren beeinflusst, deren Gewichtung ganz unterschiedlich sein kann und oft selbst einem raschen Wechsel unterliegt.

### Ausgewählte Trends, die das Konsumverhalten beeinflussen



Quellen: BBE, eigene Untersuchungen der isw gGmbH

Die Reaktionen des Einzelhandels auf derartige Bedingungen und Trends führen dazu, dass sich im Grunde eine völlig neue Anbieterlandschaft herausbildet, die sich in ihrer Buntheit und Vielfalt den differenzierten Interessen der Kunden anpasst, sich also auf eine jeweils ganz bestimmte Klientel bzw. auf Besonderheiten im Kundenverhalten einstellt. Das gilt auch für den Discount- und Großmarktbereich. Hier folgt der Einzelhandel der Erfahrung, dass einfache, sich selbst erklärende Massenware bevorzugt in komfortarmen, aber preiswerten Einrichtungen gekauft wird.

Qualitätsartikel hingegen zunehmend im spezialisierten Fachhandel, weil dort eine individuelle Bedienung erfolgt und ein entsprechender Beratungs- und Serviceanspruch geltend gemacht werden kann.

Die zunehmende Differenziertheit der Verkaufsformen hat zur Folge, dass sich auch die Anforderungen an die Qualifikation des Verkaufspersonals verändern.

#### **4. Anforderungen an die Qualifikation des Verkaufspersonals**

Anders als in ganz neuen Branchen wie beispielsweise IT, Multimedia oder auch Wellness, in denen eine entsprechende Berufelandschaft noch im Entstehen ist, besitzt der Handel, der zu den ältesten selbständigen Wirtschaftsbereichen überhaupt gehört, ganz selbstverständlich ein bewährtes und durchaus an neue Entwicklungen und Erfordernisse anpassungsfähiges Aus- und Weiterbildungssystem. Deshalb ist es auch nicht verwunderlich, dass neue, in der Aus- und Weiterbildung zurzeit offensichtlich nicht ausreichend berücksichtigte Qualifikationsinhalte oft nicht wirklich neu sind, sondern eher über längere Zeiträume verschüttet, vergessen oder als nicht für das jeweils aktuelle Gesamtkonzept passfähig hintangestellt wurden. Eine Ausnahme bilden in dieser Hinsicht nur die durch technologische Veränderungen induzierten Anforderungen wie z. B. Computerkenntnisse, Internetkompetenz, Handhabung von neuen Lager-, Transport- und Kassensystemen etc. Dagegen gehören z. B. die meisten Softskills und bestimmte grundlegende Fähigkeiten, wie sie mit dem Übergang in die Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft erneut in den Mittelpunkt allgemeiner Aufmerksamkeit rücken, eigentlich seit eh und je zu den Grundtugenden der Handelsleute.

Insgesamt handelt es sich hier um Persönlichkeits- und Qualifikationsmerkmale, die Voraussetzung jeder Verkaufstätigkeit sind. Insofern können sie auch als zusätzliche, eine vorhandene berufliche Ausbildung ergänzende oder in bestimmter Weise akzentuierende Qualifikationselemente angeeignet bzw. vermittelt werden.

Zugleich zeichneten sich im Ergebnis der Untersuchungen ganz zwangsläufig auch komplexe Qualifikationen ab, die mögliche, teilweise vielleicht sogar notwendige Spezialisierungsrichtungen in der Verkaufstätigkeit hinweisen. Mit ihrer Vorstellung soll ein Beitrag in die Diskussion zur Aktualisierung der Berufsausbildung im Einzelhandel eingebracht werden. Das geschieht allerdings unter dem Aspekt der Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen, d. h., es geht nicht vordergründig um eine schnelle, vielleicht sogar überstürzte Umsetzung, sondern um Denkanstöße, die zusätzliche Anregungen für eine längerfristig angelegte Modernisierung der Aus- und Weiterbildung im Einzelhandel geben können.

Dem Versuch, die zahlreichen, aus neuen Tätigkeitsinhalten resultierenden Qualifikationsanforderungen auf sinnvolle Art in komplexen, funktionalen Zusammenhängen zu bündeln, gingen im Wesentlichen zwei Überlegungen grundsätzlicher Natur voraus: Zum einen stand fest, dass jede Verkaufstätigkeit – ganz unabhängig von Vertriebsform, Warensortiment und konkreter Firmenphilosophie – grundlegende Kenntnisse und Fähigkeiten im Hinblick auf Kommunikation, Waren und Warensortimente sowie Logistik, Kalkulation und Zahlungsverkehr voraussetzt. Zum anderen war zu berücksichtigen, dass die wachsende Vielfalt der Verkaufsstrategien und Angebotsformen auch eine zunehmende Spezialisierung erforderlich macht.

Die Abgrenzung der Qualifikationsbündel erfolgte – ausgehend von ganz konkreten Tätigkeitsanforderungen – vor allem nach dem Grad des Erklärungsbedarfs der Waren und dem in Abhängigkeit von Vertriebsform und Unternehmensstrategie sehr unterschiedlichen Verkaufsservice. Unter diesem Aspekt kristallisierten sich in den von uns in die Untersuchung einbezogenen Trendsetterunternehmen vier nach Warencharakter und Verkaufsform unterschiedliche Angebotstypen heraus, die ganz eindeutig voneinander abgrenzbare Qualifikationsprofile des Verkaufspersonals verlangen:

1. *Angebot von Waren ohne bzw. mit nur geringfügigem Erklärungsbedarf und stark reduzierter Verkaufsservice* – typisch für Discounteinzelhandel, Supermärkte, Kaufhallen etc. Der Schwerpunkt der Tätigkeiten liegt hier ganz eindeutig im logistischen Bereich. Warenbereitstellung, deren Einordnung in die Regale und Preisauszeichnung dominieren. Der Kundenkontakt beschränkt sich im Wesentlichen auf den Kassenbereich, auf Reklamationsmanagement sowie Orientierungshilfen, sofern sie nachgefragt werden. Für die zumeist einfachen Tätigkeiten im Lager- und Verkaufsbereich sind die Qualifikationsanforderungen eher gering, sodass gerade bei angeleiteten Hilfstätigkeiten eine relativ kurze Anlernphase ausreichend sein kann.

Auf der anderen Seite sind Einsatzmöglichkeiten und Tätigkeitsspektrum für Arbeiten mit überwiegend logistischer Ausrichtung so vielfältig und anspruchsvoll – vor allem, wenn es um die Wahrnehmung von Führungsaufgaben, Warenbestellung etc. geht –, dass eine entsprechend spezialisierte Ausbildung als **Logistikfachkraft für den Einzelhandel**, die auch für Aufstiegsqualifizierungen offen ist, durchaus gerechtfertigt erscheint.

2. *Angebot von Waren mit in der Regel geringem Erklärungsbedarf, aber relativ hoher Verkaufsservice* – charakteristisch für Warenhäuser und mittelständische Einzelhandelsunternehmen mit stark diversifizierter Sortimentsstruktur des in der Regel unteren und mittleren Preissegments sowie dem Anspruch, Kunden durch besonderen Service und individuelle Beratung dauerhaft zu binden. Was die damit verbundenen Qualifikationsanforderungen an das Verkaufspersonal angeht, so überwiegt hier ganz eindeutig der kommunikative Aspekt der Verkaufstätigkeit sowie eine eher übergreifende Warenkenntnis, die also kein ganz spezielles Wissen voraussetzt. Zutreffend dafür erschien uns eine dem traditionellen Bild der Verkäuferin bzw. des Verkäufers nahe kommende Ausbildung als qualifizierte **Verkaufs- und Beratungsfachkraft im Einzelhandel** mit eher allgemeiner Ausrichtung.
3. *Modulares Angebot von Waren und Warengruppen mit in der Regel hohem Beratungsbedarf vor allem im Hinblick auf die Zusammenstellung typgerechter Ensemblelösungen* z. B. in den Bereichen Bekleidung oder Kosmetik. Typisch sind solche Angebotsformen für Modehäuser, Kosmetikfachhandel, Bekleidungsabteilungen in Warenhäusern, Boutiquen etc., deren Sortimente in aller Regel den mittleren und höheren Preiskategorien zuzuordnen sind. Kundenbindung wird durch besondere individuelle Beratung unter Lifestyle-Aspekten erreicht. An das Verkaufspersonal sind besonders hohe Anforderungen gestellt. So wird neben soliden Kenntnissen zur Ware und ihren besonderen Eigenschaften vor allem Modebewusstsein, die Fähigkeit zur Kombination unterschiedlicher Artikel, entsprechendes ästhetisches Gespür und nicht zuletzt Menschenkenntnis erwartet. Diesen Forderungen entspricht das Qualifikationsbild **Verkäufer(-in) für Lifestyleprodukte**.



4. *Angebot von Waren mit hohem Erklärungs- und Beratungsbedarf im Hinblick auf z. B. Material, Inhaltsstoffe, Herkunft, Wirkung, Funktion etc.* Zutreffend ist ein solches Angebot in erster Linie für den spezialisierten Fachhandel z. B. mit Naturprodukten, Unterhaltungselektronik, IuK-Produkten, Heimwerkerartikeln, Haushaltsgeräten und Ähnlichem. Das Schwergewicht der Anforderungen an die verkäuferische Tätigkeit liegt einerseits in einer professionellen Produktkenntnis und andererseits in einer ausgeprägten Beratungskompetenz. Denkbar erscheint eine Ausbildung als **Produkt Händler(-in)**, die unterschiedlich profiliert sein könnte (z. B. **Naturprodukt Händler/Naturprodukt Händlerin**).

Für die hier genannten komplexen Qualifikationen wurden Kurzbeschreibungen erarbeitet, die in mehreren Workshops und Präsentationen mit Praxispartnern diskutiert und von diesen auch bestätigt wurden.

## **Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren und Methoden der Belastungsermittlung – von KOPAG zu IGA-Check**

R. Hanßen-Pannhausen

Berufsgenossenschaftliches Institut Arbeit und Gesundheit, Dresden

Die im Jahre 1995 im Rahmen des Modellprojektes KOPAG<sup>1</sup> begonnene Zusammenarbeit zwischen dem Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften und dem BKK Bundesverband zur Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren wurde mit Blick auf die Weiterentwicklung einer Methodik zur Belastungsermittlung 1998 im IPAG<sup>2</sup> und seit 2002 in der Initiative Gesundheit und Arbeit (IGA)<sup>3</sup> fortgeführt.

### **Ergebnisse aus dem Modellprojekt KOPAG**

#### Methodisches Vorgehen

Im KOPAG wurden Instrumente und Vorgehensweisen entwickelt mit dem Ziel, Zusammenhänge zwischen den Arbeitsbedingungen und den Erkrankungen von Beschäftigtengruppen zu erkennen [1, 2]. An dem Projekt beteiligten sich 5 große Unternehmen: drei Unternehmen aus der Einzelhandelsbranche mit insgesamt ca. 60.000 Beschäftigten und zwei Unternehmen aus der Metallbranche mit insgesamt ca. 5.000 Beschäftigten.

Die Unternehmen wurden zunächst in betriebspezifische Arbeitsplatztypen gegliedert, d. h. in Gruppen von Beschäftigten mit annähernd gleichen Anforderungen, Belastungen und Gefährdungen bei der Arbeit. Für diese Beschäftigtengruppen wurden in einem weiteren Schritt anhand einer Checkliste von den jeweils zuständigen Sicherheitsfachkräften, Betriebsärzten, Führungskräften und Arbeitnehmervertretern die typischen Tätigkeitsmerkmale eingeschätzt. Die im Ergebnis dargestellten Profile je Arbeitsplatztyp bildeten die Grundlage zum Erkennen arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren.

Um Schwerpunkte für die Prävention zu ermitteln, wurden zusätzlich Befragungen durchgeführt, um zu erfahren, welche Aspekte der Arbeit die Beschäftigten am stärksten belasten, welche gesundheitlichen Beschwerden auftreten, die im Zusammenhang mit der Arbeit stehen könnten, und welche Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen vorgeschlagen werden.

---

<sup>1</sup> Das Kooperationsprogramm Arbeit und Gesundheit (KOPAG) wurde von 1995 bis 1997 vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung gefördert. Träger des Projektes war der BKK Bundesverband in Kooperation mit dem Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften. Weitere Informationen unter [www.gesundheit-und-arbeit.de](http://www.gesundheit-und-arbeit.de).

<sup>2</sup> Das Integrationsprogramm Arbeit und Gesundheit (IPAG) wurde von 1998 bis 2001 vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung gefördert. Träger des Projektes war der Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften in Kooperation mit dem AOK Bundesverband, BKK Bundesverband, Bundesverband der landwirtschaftlichen Berufsgenossenschaften, Bundesverband der landwirtschaftlichen Krankenkassen, Bundesverband der Unfallkassen, IKK Bundesverband, Verband der Angestellten-Krankenkassen und Arbeiter-Ersatzkassenverband. Weitere Informationen unter [www.gesundheit-und-arbeit.de](http://www.gesundheit-und-arbeit.de)

<sup>3</sup> Die Initiative Gesundheit und Arbeit (IGA) wird seit 2002 gemeinsam getragen vom BKK Bundesverband und dem Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften. Weitere Informationen unter [www.iga-info.de](http://www.iga-info.de).

Betriebsärztliche Untersuchungsergebnisse, Daten der Krankenkassen über das Arbeitsunfähigkeitsgeschehen sowie Daten der Berufsgenossenschaften über das Arbeitsunfall- und Berufskrankheitsgeschehen ergänzten die Datenbasis. Im Folgenden werden einige ausgewählte Ergebnisse am Beispiel der Einzelhandelsunternehmen vorgestellt. Die ausführlichen Untersuchungsergebnisse aus dem Einzelhandel sind in einer gesonderten Veröffentlichung zu finden [3].

### Arbeitsplatztypisierung

Die drei Einzelhandelsunternehmen, zu denen neben Warenhäusern auch Lager und Supermärkte gehörten, wurden in Zusammenarbeit mit den betrieblichen Verantwortlichen in betriebspezifische Arbeitsplatztypen gegliedert (Abbildung 1).

Unternehmen A	Unternehmen B	Unternehmen C
Verkauf Textilien	Verkauf Textilien	Verkauf Bereich 1 und 2
Verkauf Hartwaren	Verkauf Hartwaren	Auffüllkräfte
Verkauf Lebensmittel	Verkauf Lebensmittel	Verkauf Bereich 3
Verwaltung	Verwaltung	Verwaltung
Gastronomie	Kantine	Servicebereich
Kommissionierung	Lager	Lagerarbeiter
Sonderlager	Hausverwaltung	Putzhilfen
Interne Transporte		Filialleiter Bereich 1 und 2
Versand		Filialleiter Bereich 3
Führungskräfte		Krautfahrer
Hausinspektion		
Logistik		
Dekoration		
Handwerk		
Leitungskräfte		
Personalbetreuung		
Reisebüro		
Müllentsorgung		
Betriebssteuerung		
Konditorei		
Haustechnik		

**Abb. 1** Betriebspezifische Arbeitsplatztypen im Einzelhandel

Um verallgemeinerungsfähigere Ergebnisse zu erhalten, wurden die betriebspezifischen Arbeitsplatztypen zu branchenbezogenen Arbeitsplatztypen zusammengefasst. Abbildung 2 zeigt die branchenbezogenen Arbeitsplatztypen und die Anzahl der dazugehörigen BKK-Versicherten.

Arbeitsplatztypen	Anzahl BKK-Versicherte
Verkauf Textilien	11.482
Verkauf Hartwaren	10.698
Verkauf Lebensmittel	8.673
Verwaltung und Büroarbeit	6.940
Hausverwaltung und allgemeine Dienstleitungen	3.609
Lager- und Transportarbeiten	3.416
Gastronomie	2.542

**Abb. 2** Branchenbezogene Arbeitsplatztypen im Einzelhandel

### Belastungseinschätzung anhand der KOPAG-Checkliste

Die Arbeitsschutzexperten schätzten für ihre betrieblichen Arbeitsplatztypen anhand der Checkliste ein, welche Belastungen „nie“, „selten“ oder „häufig“ zutreffen. Die KOPAG-Checkliste umfasste insgesamt 70 Merkmale. Zur Charakterisierung psychischer Belastungen dienten z. B. Merkmale wie geringe Selbständigkeit (unvollständige Tätigkeiten); wenig Abwechslung (geringer Handlungsspielraum); häufige Wiederholungen (Monotonie); keine Kooperations- oder Kommunikationsmöglichkeiten; soziale Konflikte; Überstunden, Schichtarbeit, Wochenendarbeit; Verantwortungsdruck; Entscheidungsdruck; Störungen; Zeitdruck.

Zusammenfassend wurden folgende Belastungen für die Beschäftigten in der Einzelhandelsbranche als typisch herausgestellt:

- Stehen, einseitige körperliche Belastungen, Zwangshaltungen
- Zeit- und Leistungsdruck, geringer Handlungsspielraum, unvollständige Arbeitsaufgaben, häufige Wiederholungen
- überwiegend künstliche Beleuchtung, kaum Tageslicht
- Unfallgefährdungen (Stolpern, Rutschen, Stürzen, Schnittverletzungen an Händen)
- teilweise unbehagliches Klima, Gefahrstoffexposition, biologische Gefährdungen (Infektionsgefährdung) und Hautbelastung.

### Mitarbeiterbefragungen

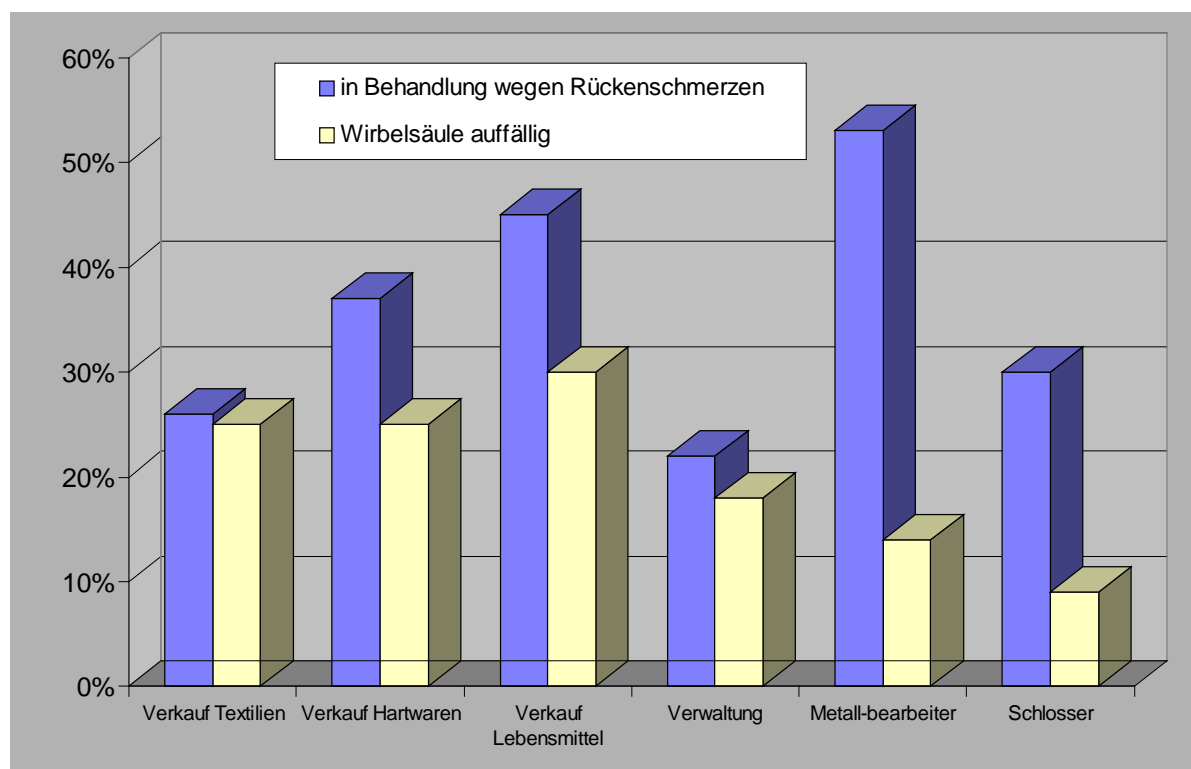
An den Mitarbeiterbefragungen nahmen ca. 1.000 Beschäftigte aus den Einzelhandelsunternehmen teil. Abbildung 3 zeigt, durch welche Arbeitsbedingungen sich wie viel Prozent der Befragten belastet fühlten.

Belastungen	Anteil der Beschäftigten, die sich belastet fühlten
Stehen	ca. 50 bis 75 %
Gebeugte Körperhaltung	ca. 35 bis 45 %
Fehlende Anerkennung	ca. 15 bis 35 %
Zeitdruck	ca. 20 bis 30 %
Schwere körperliche Arbeit und Lastenheben	ca. 10 bis 30 %

**Abb. 3** Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung

## Betriebsärztliche Untersuchungen

Nach einem speziell für KOPAG konzipierten Untersuchungsprogramm wurden insgesamt ca. 250 Personen aus dem Einzelhandel und der Metallbranche betriebsärztlich untersucht. Auffällig waren im Einzelhandel insbesondere Rückenbeschwerden und Krampfadern. In ärztlicher Behandlung wegen Rückenschmerzen waren etwa 45 Prozent der Lebensmittelverkäufer(innen) und etwa 35 Prozent der Hartwarenverkäufer(innen). Bei den Metallbearbeiter(inne)n lag der prozentuale Anteil mit 50 Prozent zwar noch etwas höher, bei den Lebensmittelverkäufer(inne)n wurden jedoch am häufigsten auffällige Befunde an der Wirbelsäule gefunden (Abbildung 4).



**Abb. 4** Ergebnisse der betriebsärztlichen Untersuchungen – Rückenschmerzen und auffällige Wirbelsäulenbefunde

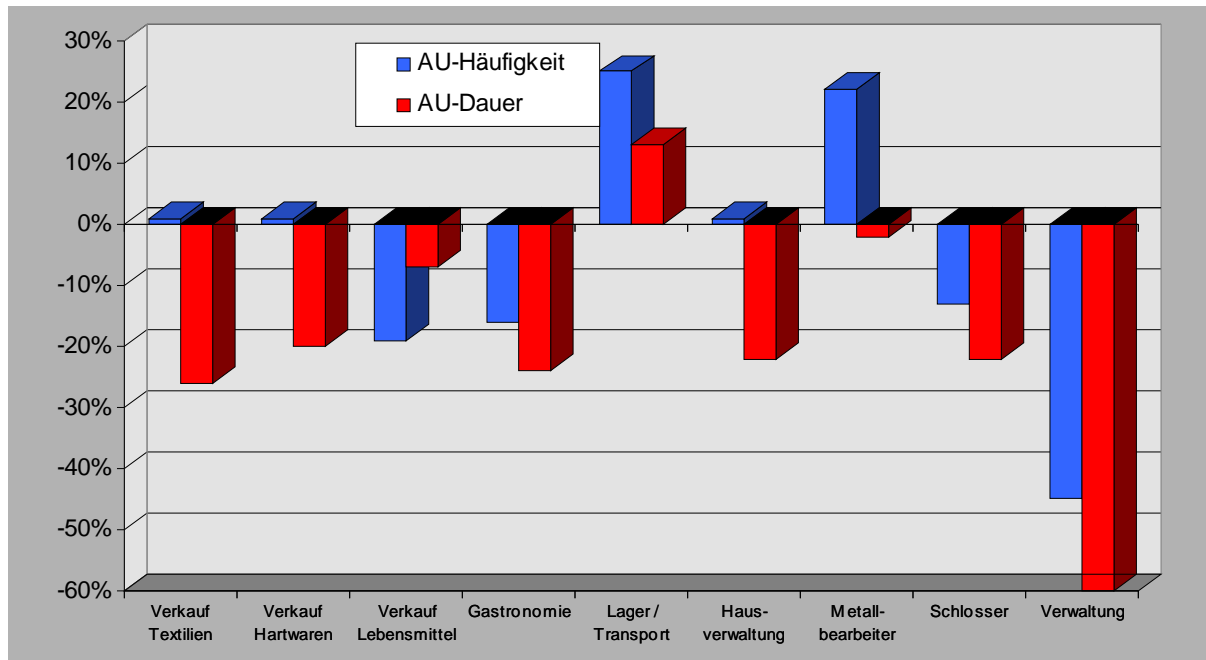
Weiterhin wurden bei Lebensmittel- und Textilienverkäufer(inne)n gehäuft Krampfadern diagnostiziert (Abbildung 5).

Arbeitsplatztypen	Anteil der Beschäftigten mit Krampfadern
Verkauf Lebensmittel	ca. 60 %
Verkauf Textilien	ca. 50 %
Verkauf Hartwaren	ca. 30 %
Verwaltung	ca. 30 %
Metallbearbeitung und Schlosser	ca. 10 bis 15 %

**Abb. 5** Ergebnisse der betriebsärztlichen Untersuchungen – Krampfadern

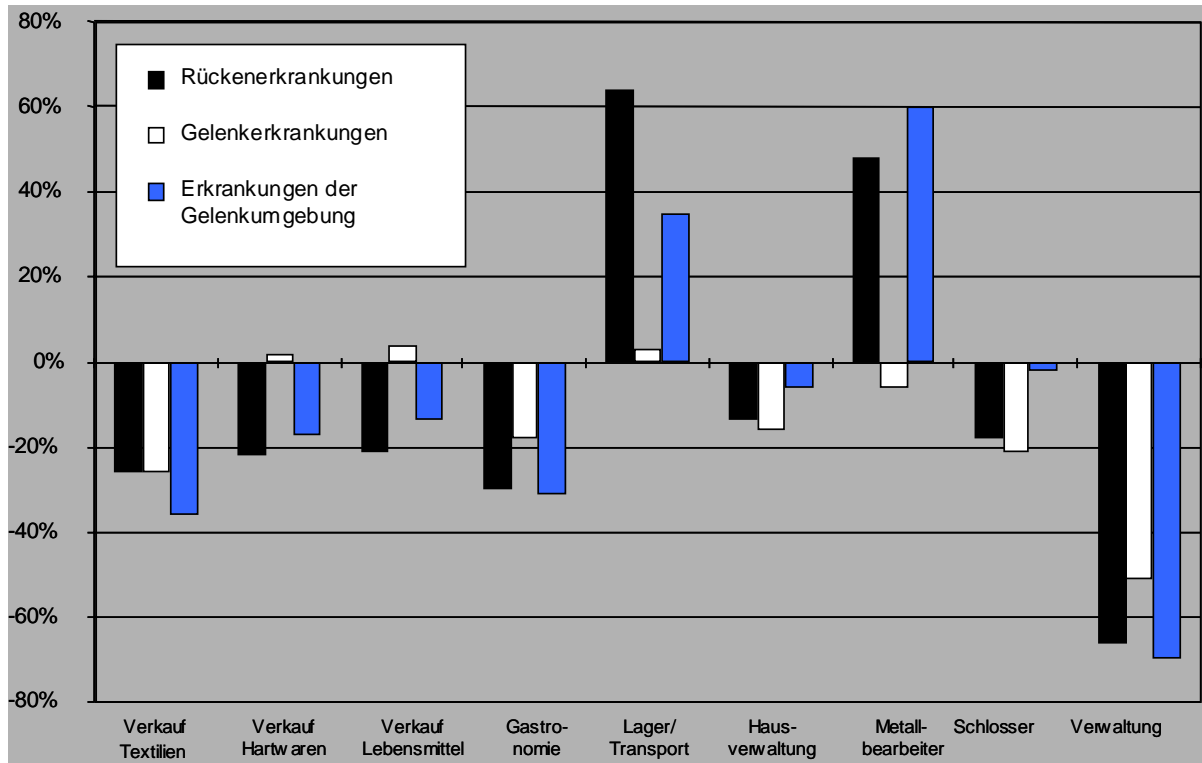
## Arbeitsunfähigkeitsdaten

Ein Vergleich der Arbeitsunfähigkeitsdaten brachte folgende Ergebnisse: Die Lager- und Transportarbeiter sowie die Metallbearbeiter waren im Vergleich zum Durchschnitt aller BKK-Versicherten häufiger und länger arbeitsunfähig erkrankt und die Beschäftigten in der Verwaltung wesentlich seltener und kürzer. Abbildung 6 zeigt die Ergebnisse im Überblick.

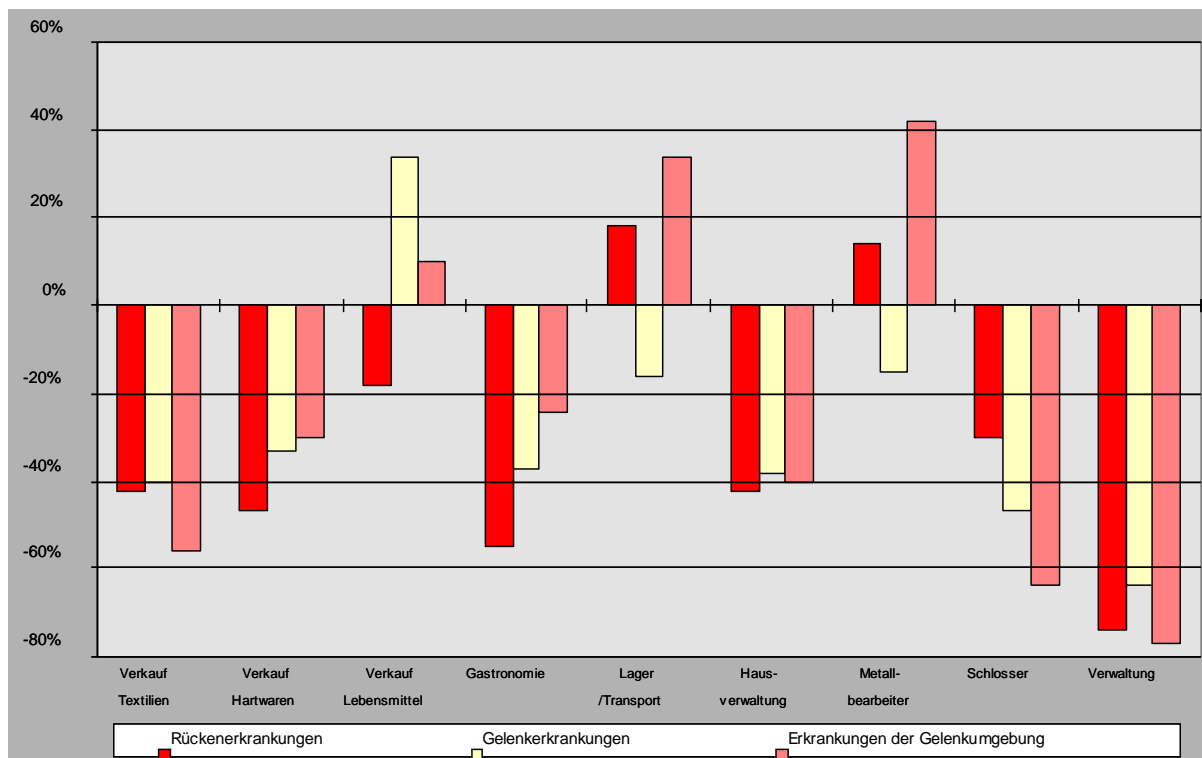


**Abb. 6** Prozentuale Abweichung der Arbeitsunfähigkeitshäufigkeit und -dauer vom BKK-Bundesdurchschnitt

Muskel- und Skeletterkrankungen führten am häufigsten zur Arbeitsunfähigkeit. Die Verteilung der Rückenerkrankungen, Gelenkerkrankungen und Erkrankungen der Gelenkumgebung bei den Arbeitsplatztypen zeigt Abbildung 7 im Hinblick auf die Arbeitsunfähigkeitsfälle und Abbildung 8 hinsichtlich der Arbeitsunfähigkeitsdauer.



**Abb. 7** Muskel- und Skeletterkrankungen – Arbeitsunfähigkeitsfälle



**Abb. 8** Muskel- und Skeletterkrankungen – Arbeitsunfähigkeitsdauer

Neben den überdurchschnittlichen Werten bei den Arbeitsplatztypen „Lager/Transport“ und „Metallbearbeitung“ fällt die erhöhte Arbeitsunfähigkeitsdauer durch Gelenkerkrankungen bei den Lebensmittelverkäufer(inne)n auf.

## Zusammenhangsanalyse

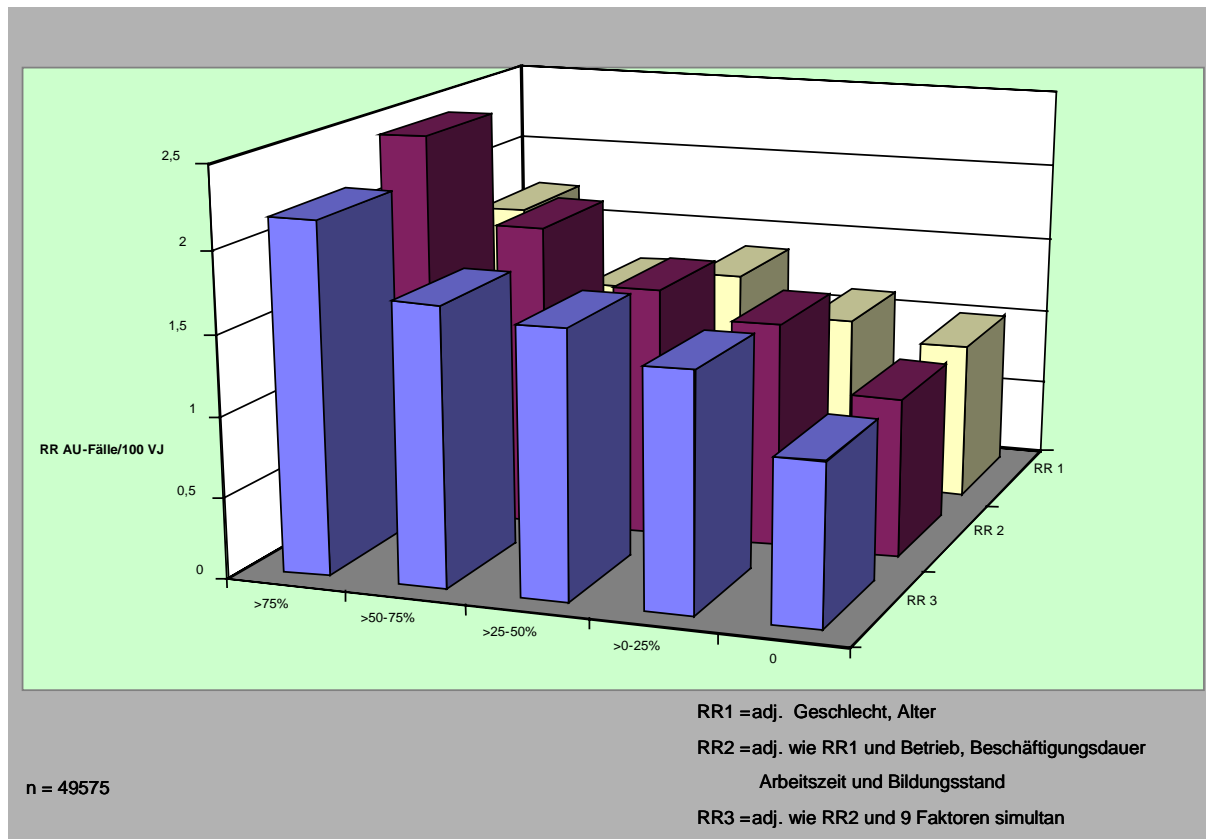
Mit statistischen Verfahren wurden Zusammenhänge zwischen dem Arbeitsunfähigkeitsgeschehen und verschiedenen Einflussfaktoren ermittelt. Abbildung 9 zeigt die Wirkung allgemeiner, nicht beruflich bedingter, Einflussfaktoren auf das Arbeitsunfähigkeitsgeschehen. So waren Männer relativ weniger arbeitsunfähig erkrankt als Frauen, Jüngere weniger als Ältere, Beschäftigte mit hohem Bildungsabschluss weniger als solche mit niedrigem, Beschäftigte mit langjähriger Betriebszugehörigkeit weniger als solche mit kurzer, Teilzeitbeschäftigte weniger als Vollbeschäftigte, Verheiratete weniger als Verwitwete, Beschäftigte mit viel sportlicher Aktivität weniger als solche mit wenig sportlicher Aktivität, Nichtraucher weniger als Raucher, Beschäftigte mit hoher Arbeitszufriedenheit weniger als solche mit niedriger und Beschäftigte mit gutem psychischem Befinden weniger als solche mit schlechtem.

Faktor	weniger AU	mehr AU
Geschlecht	Männer	Frauen
Alter	Jüngere	Ältere
Bildungsabschluss	hoch	niedrig
Betriebszugehörigkeit	langjährig	kurz
Arbeitszeit	Teilzeitbeschäftigte	Vollbeschäftigte
Familienstand	verheiratet	verwitwet
Sportliche Aktivität	viel	wenig
Rauchen	Nichtraucher	Raucher
Arbeitszufriedenheit	hoch	niedrig
Psychisches Befinden	gut	schlecht

**Abb. 9** Allgemeine Einflussfaktoren auf das Arbeitsunfähigkeitsgeschehen

Weitere auffällige Zusammenhänge wurden ermittelt zwischen psychischen Belastungen bei der Arbeit und den Arbeitsunfähigkeitsfällen. So wurden bei Beschäftigten mit unvollständigen Arbeitsaufgaben, mangelndem Handlungsspielraum und Monotonie insgesamt mehr Arbeitsunfähigkeitsfälle beobachtet als bei solchen, bei denen diese Merkmale nicht vorlagen. Bei Beschäftigten mit hohem Verantwortungs-, Entscheidungs-, Zeit- und Leistungsdruck wurden insgesamt weniger Arbeitsunfähigkeitsfälle beobachtet. Abbildung 10 zeigt, dass die Ratenverhältnisse für Arbeitsunfähigkeitsfälle je 100 Versichertenjahre mit Zunahme der Belastungshöhe durch unvollständige Arbeitsaufgaben, geringen Handlungsspielraum und Monotonie von Null auf über 75 Prozent etwa auf das Zweifache ansteigen. Dieser Zusammenhang zeigt sich noch stärker, wenn bei der statistischen Analyse neben dem Einfluss von Geschlecht und Alter auch weitere Faktoren berücksichtigt werden, wie z. B. Betriebszugehörigkeit, Beschäftigungsdauer, Arbeitszeit und Bildungsstand.





**Abb. 10** Zunahme der Arbeitsunfähigkeitsfälle durch unvollständige Arbeitsaufgaben, geringen Handlungsspielraum und Monotonie

### Präventionsmaßnahmen

Nach zusammenschauender Betrachtung der verschiedenen Untersuchungsergebnisse wurden für die Arbeitsplatztypen entsprechende Vorschläge zur Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren abgeleitet. Beim Einzelhandel bezogen sich die Präventionsvorschläge in erster Linie auf die Vermeidung körperlicher Fehlbeanspruchungen, z. B. durch Bereitstellung von Sitzmöglichkeiten bzw. Stehhilfen, Festlegung von Gewichtsgrenzen für Container und andere Verpackungseinheiten, Einsatz elektrisch betriebener Hubwagen, Hubtische bzw. höhenverstellbarer Arbeitstische, ergonomische Gestaltung von Bedientheken, Kassenbereichen, Aufschnittschneidemaschinen, Etikettierpistolen und Transportmitteln. Zur Vermeidung psychischer Belastungen wurden arbeitsorganisatorische Maßnahmen vorgeschlagen, wie z. B. organisierter Tätigkeitswechsel, Qualifizierungsmaßnahmen, flexiblerer Personaleinsatz und verstärkte Einbeziehung der Beschäftigten bei Änderungen der Arbeitsabläufe.

## Ergebnisse aus dem Modellprojekt IPAG

Im Integrationsprogramm Arbeit und Gesundheit von Unfallversicherung und Krankenkassen (IPAG) wurden Instrumente und Vorgehensweisen zur branchenbezogenen Datenauswertung für den Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen entwickelt. Dazu wurde die im KOPAG entwickelte Checkliste zur Erfassung arbeitsbedingter Belastungen [4] überarbeitet. Einen beispielhaften Überblick der Merkmale zur Erfassung psychischer Belastungen, gegliedert in die Abschnitte „Arbeitsinhalt“ und „Arbeitsorganisation“, zeigt Abbildung 11.

<u>Arbeitsinhalt</u>	<u>Arbeitsorganisation</u>
Qualifikationsanforderungen	Führungsverantwortung
Verantwortungsumfang	Gruppenarbeit
Komplexität der Aufgaben	Handlungsspielraum
Kreativitätsanforderungen	Leistungsvorgaben
Umfang sozialer Kontakte	Dienstreisen
Konfliktpotential der Aufgaben	Wechselnde Einsatzorte
Emotionsarbeit	Isolation
Lernanforderungen	Zeitdruck
Bedrohliche Situationen	Überstunden und Mehrarbeit
Unvorhersehbare Ereignisse	Wochenend- bzw. Nachtarbeit
Konzentrationsanforderungen	Bindung an Arbeitsprozesse
Geschicklichkeitsanforderungen	Störungen und Behinderungen
Kurzzyklische Arbeitsaufgaben	
Sehanforderungen	
Höranforderungen	

**Abb. 11** Merkmale psychischer Belastungen in der IPAG-Checkliste

Außerdem erfolgte die Einstufung der Merkmale differenzierter. Neben der Häufigkeit (nie, selten, häufig) wurde nun auch die Höhe der Ausprägung (gering, mittel, hoch) erfasst. Die IPAG-Checkliste wurde gemeinsam mit den Trägern der jeweils zuständigen Unfallversicherung<sup>4</sup> in den Branchen Lackindustrie, Krankenhäuser und Pflegeheime, Metallverarbeitung sowie Land- und Forstwirtschaft eingesetzt. Um Zusammenhänge zwischen den Erkrankungen und den Arbeitsbedingungen der Beschäftigten zu ermitteln, wurden neben Krankenkassenarten übergreifenden Auswertungen der Arbeitsunfähigkeitsdaten auch Arzneimittelverordnungen und Arztkonsultationen ausgewertet. Die im KOPAG ermittelten Zusammenhänge wurden durch die IPAG-Untersuchungen im wesentlichen bestätigt.

<sup>4</sup> BG der chemischen Industrie, BG für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege, Unfallkasse Hessen, Rheinischer GUVV, Badischer GUVV, GUVV Westfalen-Lippe, GUVV Hannover, Württembergischer GUVV, Maschinenbau- und Metall-BG, Westfälische LBG.

## **Ergebnisse aus der Initiative Arbeit und Gesundheit (IGA)**

Um die im IPAG entwickelte Checkliste weiteren potenziellen Anwendern zur Verfügung zu stellen, ist im Rahmen der Initiative Gesundheit und Arbeit (IGA) vom Berufsgenossenschaftlichen Institut Arbeit und Gesundheit (BGAG) des Hauptverbandes der gewerblichen Berufsgenossenschaften ein Leitfaden erstellt worden, in dem die Zielstellung und das methodische Vorgehen erläutert werden. Zur Erleichterung der Datenerhebung und Ergebnisdokumentation wurde zusätzlich eine Software erarbeitet. Das Instrument „IGAcheck“ wird Anfang des Jahres 2004 veröffentlicht [5]. IGAcheck ermöglicht eine systematische Erfassung und Dokumentation der Arbeitsbedingungen von Beschäftigtengruppen. Die im Ergebnis erstellten Profile geben einen Überblick über die Ausprägung der einzelnen Merkmale. Im Zusammenhang mit weiteren Informationen, z. B. Arbeitsunfähigkeitsdaten der Krankenkassen, Arzneimittelverordnungen, Ergebnissen aus Unternehmensbefragungen und betriebsärztlichen Untersuchungen sowie Auffälligkeiten im Arbeitsunfall- und Berufskrankheitsgeschehen, können arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren erkannt und gezielte Präventionsmaßnahmen abgeleitet werden.

Die im IPAG erarbeiteten Profile für relevante Berufsgruppen der vier untersuchten Branchen wurden zu einer „IGAcheck-Profildatenbank“ zusammengestellt [6]. IGA beabsichtigt, diese Profildatenbank im Hinblick auf weitere Branchen und Berufsgruppen zu erweitern, um sie den Experten des Arbeitsschutzes und der betrieblichen Gesundheitsförderung als Informationsquelle zur Verfügung zu stellen.

## **Empfehlungen für das Forschungsprojekt „Dienstleistungsbranche“**

Es bietet sich an, IGAcheck als zusätzliches Instrument im Forschungsprojekt „Dienstleistungsbranche: Interaktive Tätigkeit“ einzusetzen, um die typischen Anforderungen, Belastungen und Gefährdungen für die verschiedenen Berufsgruppen dieser Branche systematisch und relativ objektiv aus der Sicht von Arbeitsschutzexperten zu erfassen. Dadurch wären vergleichende Betrachtungen mit den im IPAG untersuchten Berufsgruppen und Branchen möglich. Zweckmäßig erscheint eine Kombination mit anderen Instrumenten, die eine Eigenbewertung der beruflichen Belastungen ermöglichen, z. B. aus Sicht der Mitarbeiter, der Führungskräfte und der Unternehmer.

## **Literatur**

- [1] BKK Bundesverband, Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften (Hrsg.): Erkennen und Verhüten arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren. Ergebnisse aus dem Kooperationsprogramm Arbeit und Gesundheit (KOPAG), Wirtschaftsverlag NW, Bremerhaven 1999
- [2] BKK Bundesverband, Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften (Hrsg.): Gesundheit und Produktivität im Unternehmen. Universum Verlagsanstalt GmbH KG, Wiesbaden 1999
- [3] BKK Bundesverband, Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften (Hrsg.): Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren im Einzelhandel. Daten und Präventionsvorschläge, Essen/Sankt Augustin 1998

- [4] Hanßen, R.; Bonitz, D.: Checkliste zur branchen- und berufsgruppenbezogenen Ermittlung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren. In: Eichendorf, W. u.a. (Hrsg.) Arbeit und Gesundheit, Jahrbuch 2001, Universum Verlagsanstalt GmbH KG, Wiesbaden 1999
- [5] BKK Bundesverband, Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften (Hrsg): IGA-Report 4. IGACheck – Leitfaden und Software zur Erfassung beruflicher Anforderungen, Belastungen und Gefährdungen, Essen/Sankt Augustin 2004
- [6] BKK Bundesverband, Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften (Hrsg.): IGACheck-Profildatenbank. Branchen- und berufsgruppenbezogene Anforderungen, Belastungen und Gefährdungen, Essen/Sankt Augustin 2004, [www.iga-info.de](http://www.iga-info.de) (IGA-Report 4)

# **Psychische Belastungen in der Dienstleistungsbranche: Entwicklung eines Instruments für die Analyse, Bewertung und Gestaltung interaktiver Tätigkeiten – aktueller Stand und geplantes Vorgehen**

U. Brucks, M. Plesner, Universität Hamburg,  
C. Schmidt, IST Dresden

## **Zusammenfassung**

Die Entwicklungsarbeit richtet sich auf die Erstellung eines Instrumentes, mit dessen Hilfe psychische Belastungen durch Kundeninteraktion im Handel erfasst werden können. Die Nutzung der Projektergebnisse soll betrieblichen Anwendern, insbesondere Fachkräften im Arbeits- und Gesundheitsschutz für die Analyse von Belastungen und die Ableitung von Gestaltungsmaßnahmen zur Verfügung stehen. Dafür wird ein Leitfaden zur Arbeitsgestaltung und Kompetenzerweiterung bei Dienstleistungstätigkeiten im Handel erstellt. Der folgende Beitrag gibt einen Überblick über die theoretischen Vorarbeiten und über erste Ergebnisse der Pilotstudie.

## **1 Einleitung**

### **1.1 Ziele, Ergebnisse und Nutzungsmöglichkeiten**

Veränderungen in der Arbeitswelt sowie die aktuelle Ausrichtung des europäischen Arbeitsschutzrechts führen dazu, dass das Erkennen, Bewerten und Abbauen psychischer Arbeitsbelastungen eine neue und zentrale Rolle sowohl im Arbeits- und Gesundheitsschutz als auch in den Bemühungen um betriebliche Gesundheitsförderung spielen.

Im Mittelpunkt des von der BAuA veranlassten Projektes F 1912 steht ein spezieller Aspekt psychischer Belastungen, der typisch für den Dienstleistungsbereich ist. Bei Dienstleistungen handelt es sich um interaktive Tätigkeiten, bei denen fachliche, soziale und kommunikative Kompetenzen gleichrangig verlangt werden. Neben den Merkmalen der Arbeits- und Organisationsgestaltung spielen für die Anforderungsbewältigung auch die Qualifikationsvoraussetzungen eine Rolle.

Im Gegensatz zum Wissens- und Informationsbereich, wo bereits zahlreiche Untersuchungen zu den Belastungsverschiebungen vorliegen, wurden in der Dienstleistungsbranche (außer in der Pflege) bisher nur wenige Untersuchungen durchgeführt (vgl. Gabriele Richter in diesem Band). Hinzu kommt, dass es für die Erfassung psychischer Belastungen durch Interaktionen mit Kunden in der Dienstleistungsbranche keine Erhebungsinstrumente gibt, die im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung ökonomisch und mit praktischer Relevanz angewendet werden können, zumal davon auszugehen ist, dass Interaktionen mit Kunden nicht nur Belastungen enthalten, sondern auch Ressourcen sein können in dem Sinne, dass sie die Berufszufriedenheit erhöhen.

Psychische Belastungen sollten im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung grob erfasst werden. Die daraus abgeleiteten Empfehlungen können sich auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und Arbeitsaufgaben beziehen, aber auch eine Erweiterung der Qualifikationsvoraussetzungen des Personals nahe legen.

Das Forschungsvorhaben soll daher folgende Erkenntnisse und praktische Ergebnisse erbringen:

- *Erfassung* der Belastungssituation (psychische, emotionale, kommunikative, physische) von Beschäftigten bei Dienstleistungen im Handel (Verkauf, Beratung); dabei steht die Erforschung *psychischer Belastungen, die im Kundenkontakt bei Verkäuferinnen und Verkäufern* entstehen können, im Vordergrund. Die Erhebung erfolgt in den Branchen Lebensmittel-, Automobil-, Buch- und Elektrohandel.
- Ermittlung der *Auswirkung der Belastungssituation* auf die Sicherheit und die Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit aus psychologischer Sicht.
- Entwicklung eines *Screening-Instrumentes* zur Analyse und Bewertung der psychischen Belastungen durch Kundeninteraktionen. Dieser für den Dienstleistungsbereich spezifische Teil soll in vorhandene Verfahren, insbesondere in das Verfahren BASA (Richter 2001) integriert werden. Als weitere Ergänzung sollen sozialökologische Bedingungen besonders berücksichtigt werden.
- Erarbeitung eines *Leitfadens* mit bedingungs- und personenbezogenen Maßnahmen. Im Rahmen der Hauptstudie soll die Umsetzbarkeit von Verbesserungsvorschlägen und -maßnahmen in verschiedenen Betrieben analysiert werden. Diese Maßnahmen können im Bereich der Arbeitsgestaltung oder der beruflichen Fortbildung liegen.

## 1.2 Begriffsdefinition Dienstleistung

In der Literatur gibt es diverse Typologien, Strukturierungen, Systematisierungen und Definitionen des Begriffes „Dienstleistung“ (Maleri 1997, Lehmann 1993, Berekoven 1983, Ganz 1996, Meffert & Bruhn 2000), die aber für die Zielsetzung und Fragestellung der Verfahrensentwicklung teilweise zu detailliert und teilweise nicht geeignet sind. Obwohl sich die Gesetzgebung intensiv mit den rechtlichen Aspekten der Dienstleistungsproblematik beschäftigt (vgl. Rheinbay & Günther 1995, zitiert nach Meffert & Bruhn, 2000), kann sie kaum einen Beitrag zur genauen Begriffsbestimmung der Dienstleistung oder gar zu einer Systematisierung der Dienstleistungsarten liefern, so dass der Versuch einer Abgrenzung unscharf und teilweise willkürlich bleibt.

Aus diesem Grund haben wir den Bereich von Tätigkeiten, der im Projekt untersucht werden soll, über pragmatische Kriterien definiert. Es soll sich um Verkaufstätigkeiten handeln, die folgende Merkmale erfüllen:

- gegenstands-/ objekt-/ produktbezogen,  
d. h. es sollen Waren verkauft werden;
- interaktiv,  
d. h. es soll eine zwischenmenschliche Interaktion stattfinden;
- direkt,  
d. h. eine face-to-face-Interaktion, ein unmittelbarer Kontakt von Angesicht zu Angesicht zwischen Dienstleister und Kunden soll gegeben sein;
- sie finden am Ort „Laden“ statt und
- werden von Angestellten ausgeführt, deren Tätigkeiten nach dem Arbeitsschutzgesetz zu beurteilen sind.

Demzufolge sollen beispielsweise *nicht* untersucht werden:

- Verkaufstätigkeiten via Callcenter oder E-Commerce (weil nicht direkt),
- Handelsvertreter (weil andere Umgebungsbedingungen wie z. B. Reisen und andere arbeitsrechtliche Formen),
- Zugbegleiter (weil mehr Ordnungstätigkeit als Dienstleistung)
- Bankkaufmann (weil die Gegenständlichkeit immaterieller Güter wie z. B. Geld nur mittelbar gegeben ist).

### 1.3 Eingrenzung der Zielgruppe

Von der Vielzahl der Verkaufstätigkeiten haben wir uns für vier, über die Produkte definierte Tätigkeitsfelder entschieden, nämlich Verkaufstätigkeiten im

- Lebensmitteleinzelhandel,
- Buchhandel,
- Elektronikhandel und
- Automobilverkauf.

Diese wurden gewählt, um ein möglichst breites Spektrum innerhalb folgender Dimensionen abzudecken:

- Fachkompetenz (in allen Feldern von angelernten Verkäuferinnen und Verkäufern bis zu fachlich spezialisierten Kauffrauen/-männern),
- Nachhaltigkeit des Gegenstands des Verkaufs und damit verbundene Bedeutung der Anschaffung für den Kunden,
- Marketingstrategie und Organisation des Ladens, um unterschiedliche Intensitäten und Häufigkeiten der Kundenorientierung zu erfassen.

Es wurden Tätigkeitsbeschreibungen sowie Tätigkeits-, Anforderungs- und Kenntnisprofile für die genannten Berufe ausgewertet, die auf den Informationsblättern zur Berufskunde der Bundesanstalt für Arbeit basieren. In allen Verkaufsberufen spielen neben der primären Aufgabe der Kundenberatung und des eigentlichen Verkaufsvorgangs vor- und nachbereitende Tätigkeiten eine Rolle, die je nach Arbeitsorganisation zeitlich das Übergewicht haben können, z. B. im Selbstbedienungsmarkt. Diese Tätigkeitsvarianz legt nahe, die Marketingstrategie sowie das soziale Umfeld des Ladens, das die Marketingstrategie teilweise erklärt, als weiteren zusätzlichen Untersuchungsbereich in das zu entwickelnde Screening-Verfahren aufzunehmen.

## 2 Literaturanalyse und Auswahl relevanter theoretischer Konstrukte

Die Literaturanalyse bezog sich auf die Sichtung vorliegender arbeitspsychologischer Methoden und die Auswahl geeigneter Verfahren sowie auf Untersuchungen, die Verkaufstätigkeiten zum Gegenstand haben. Die Zielgruppe wurde auf Verkaufstätigkeiten im Einzelhandel eingegrenzt. Es wurde ersichtlich, dass neben den bedingungsbezogenen Aspekten der Arbeit auch die individuellen Leistungsvoraussetzungen hinsichtlich Kommunikationsfähigkeit und Emotionskontrolle/-bewältigung erfasst werden müssen. Im Folgenden werden psychologische Konzepte zur Belastungsverarbeitung insoweit zusammen gefasst, wie sie für die Begründung des Verfahrens und des methodischen Vorgehens wichtig sind.

## 2.1 Psychologische Konzepte zur Belastungsverarbeitung

### 2.1.1 Transaktionales Stressmodell nach Lazarus

Beim Transaktionalen Stress-Modell von Lazarus (1995) handelt es sich um ein dreistufiges kognitives Konzept, welches Bewertungsprozesse und Bewältigungshandeln der Person als zentral betrachtet:

- Die primäre Bewertung einer Situation durch eine Person erfolgt unter der Frage, ob diese für sie „irrelevant“, „günstig-positiv“ oder „schädlich“ ist.
- Die Kognition „schädlich“ lässt sich weiter bewerten unter dem Aspekt, ob die Anpassungsfähigkeiten der Person tangiert werden, d. h. ob die Situation eine Schädigung bzw. einen Verlust, eine Bedrohung oder eine Herausforderung darstellt. Darauf basiert die sekundäre Bewertung der Stress auslösenden Situation, die sich auf die Einschätzung der persönlichen Bewältigungsfähigkeiten und der situativen Bewältigungsmöglichkeiten bezieht.
- Die Wahl der Copingstrategie hängt unter anderem ab vom Unsicherheitsgrad der Situation, von individuellen Wertmustern, von Überzeugungen, vom Grad der Bedrohung oder der Hilflosigkeit bzw. von der Kontrolle, die man über die Situation ausüben kann. Die ausgewählte Bewältigungsstrategie kann sowohl „instrumentell“ (direkte, die Situation beeinflussende Handlungen) als auch „palliativ“ (intrapsychische Regulation von Emotionen, Beruhigung, Entspannung) sein. Der Copinghandlung folgt schließlich eine „Neubewertung“ der Situation, eine Evaluation der Erfolge bzw. Misserfolge des Coping.

Wichtig ist in diesem Rückkopplungsmodell der Zeitbezug des Copingprozesses. Der Gegenwarts- und der Vergangenheitsbezug betreffen das Überwinden, Tolerieren, Restituieren und Reinterpretieren der als „stressend“ erkannten Bedingungen. Der Zukunftsbezug dagegen impliziert präventive Prozesse und Lernprozesse. Der überwiegend gewählte beziehungsweise durch die Situation nahe gelegte Copingstil hat also Einfluss auf Lernen und personale Entwicklung. Arbeitsanforderungen, die überwiegend durch Vergangenheits- oder Gegenwartsbezug bewältigt werden, weisen einen Mangel an konstruktiven lernförderlichen Lösungsmöglichkeiten auf.

### 2.1.2 Gefühlsarbeit / Interaktionsarbeit nach Brucks

Da emotionale Anforderungen besonders im Dienstleistungsbereich eine große Rolle spielen und sehr vielfältig sind, gehört die „Gefühlsarbeit“ zu den theoretisch bedeutsamen Konzepten. Nach Brucks (1999) kann die Beziehung zwischen Arbeit und Emotion unter arbeitspsychologischer Betrachtung vier Sichtweisen zugeordnet werden. Für die Kundenbeziehung sind dabei die Kategorien „Zeigen / Beherrschen von Gefühlen als eigenständige Dienstleistung“ und die „Beeinflussung der Gefühle des Anderen“ relevant.

Die spezifische Problematik der Interaktion zwischen Dienstleister und Bedientem ergibt sich aus der Tatsache, dass die Beziehung zwischen beiden weder durch eine feste institutionelle Ordnung noch durch persönlich gewachsene Gefühle geregelt wird, sich aber innerhalb eines sozialen Rahmens entwickelt. Das „Zeigen / Beherrschen von Gefühlen als eigenständige Dienstleistung“ gehört zu den Rollenerwartungen an Verkäufer/innen (Nerdinger, 2001; vgl. unten). Von Verkäufer/innen wird erwartet, dass sie aufmerksam, zugewandt und freundlich sind und Ärger nicht



zeigen. Die Darstellung von Gefühlen hat für die Aufgabenerfüllung die Bedeutung eines Katalysators für Kaufentscheidungen, ist also Bestandteil der Marketingstrategie. Für die Verkäuferin kann das Zeigen von bestimmten Gefühlen und das Unterdrücken von anderen einen Verlust an Spontaneität bis hin zu Entfremdungsgefühlen (Burnout) bedeuten.

Verschiedene kundenbezogene Merkmale können als soziale Stressoren aufgefasst werden. Nach Dormann (2002) kann Stress durch den Kunden erzeugt werden, indem dessen Erwartungen unangemessen oder widersprüchlich sind, der Kunde dem Dienstleister unsympathisch ist oder sich der Kunde verbal aggressiv verhält. Ein Teil der kommunikativen Handlungen von Verkäufer/innen dient wegen dieser erzwungenen Nicht-Reaktion auch dazu zu zeigen, dass ihre im Rahmen ihrer Rolle gezeigten oder nicht gezeigten Gefühle nichts mit ihrer Persönlichkeit zu tun haben, dass sie sich z. B. in einem anderen Kontext besser gegen Beleidigungen zur Wehr setzen könnte (Nerdinger, 1994).

Die „Beeinflussung der Gefühle des Anderen“ ist vor allem im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen eine Arbeit, die für den Erfolg des Hauptarbeitsverlaufs von entscheidender Bedeutung sein kann, z. B. die Beruhigung eines Patienten bei einem schmerzhaften Eingriff (Brucks, 1998).

Wieweit Gefühlsarbeit in diesem Sinne im Handel erforderlich ist und daher zu der beruflichen Aufgabe von Verkäufer/innen zu zählen ist, ist weder theoretisch noch empirisch geklärt. Der Verkäufer-Kunden-Beziehung fehlt es an der für die Notwendigkeit von Gefühlsarbeit entscheidenden Voraussetzung: der Nicht-Reziprozität. Kunden sind nicht in einer Situation, in der sie notwendigen Handlungen, denen sie zugestimmt haben, unwillkürlichen Widerstand leisten, weil diese Handlungen für sie schmerzhaft sind. Die „Beeinflussung der Gefühle des Anderen“ hat daher im Handel schnell den Beigeschmack einer Manipulation mit dem Ziel, Kunden zu Käufen zu veranlassen, die sie eigentlich nicht tätigen wollten. Jedoch sind Situationen denkbar, in der gute Verkäufer mit Takt und Fingerspitzengefühl die Wünsche des Kunden in eine andere Richtung lenken (müssen), um langfristig dessen Vertrauen zu behalten. Beispiele sind der Wunsch nach einem teuren Auto, das absehbar nicht zu bezahlen ist; nach einem Computer, der für den Bedarf und die Qualifikation des Kunden überdimensioniert ist; nach einer Lebensmittelmenge, die aus dem Begehren des Augenblicks und nicht wegen des wirklichen Bedarfs gewählt wird. In diesem Fall kann Gefühlsarbeit eine Kunst sein, aus deren Ergebnis der Verkäufer Befriedigung ziehen kann, weil der Kunde die fachlich bessere Entscheidung treffen und auf einen Traum verzichten konnte, ohne gekränkt zu sein. Wenn die „Beeinflussung der Gefühle des Anderen“ in diesem Sinne als Qualifikation verstanden wird, hat sie für die Tätigkeit des Verkaufs die Bedeutung einer fachlichen Kompetenz, die als notwendige Ergänzung zur Warenkunde anzusehen ist.

### **2.1.3 Demand-Control-Modell nach Karasek**

Ausgehend vom Demand-Control-Modell (Karasek, 1979) führen geringer Tätigkeitspielraum und hohe Arbeitsintensität zu Stresserleben. Die Dimension „Kontrolle“ ist Gegenstand verschiedener theoretischer Ansätze. Das Demand-Control-Modell (synonym: Job-Strain-Modell) charakterisiert den Kontrollbegriff als die vorhandenen Möglichkeiten, eigene Fähigkeiten in den Arbeitsprozess einzubringen und Neues hinzu zu lernen. Entsprechend dieser Betrachtung führen geringer Tätigkeitspielraum und hohe Arbeitsintensität zu Stresserleben. Zugleich gehen hohe Anforderun-

gen und ein hohes Ausmaß an Kontrolle mit dem Erleben eines „aktiven Jobs“ einher, so dass je nach Kontext hohe Anforderungen als Belastung oder als aktivierende Herausforderung wirken.

Die Einschränkung des Kontrollerlebens ist sowohl im direkten Interaktionsgeschehen mit dem Kunden, das eine stark reaktive Komponente für den Verkäufer enthält, als auch hinsichtlich der organisationalen Kontrolle eine spezifisch bedeutsame Variable. Laut einer Auswertung von Krankenstandsdaten, die der BKK Bundesverband und der Hauptverband der gesetzlichen Berufsgenossenschaften (1999) vorgenommen haben, ist ein geringer Handlungsspielraum die wichtigste Variable zur Erklärung eines erhöhten Krankenstandes im Einzelhandel (vgl. auch den Beitrag von Hanßen-Pannhausen in diesem Band).

#### **2.1.4 Modell der Gratifikationskrisen nach Siegrist**

Das Modell beruflicher Gratifikationskrisen (Siegrist, 1996) spezifiziert psychosoziale Belastungen im Hinblick auf das Ausmaß und die Qualität von eingesetzten Verausgabungen und Belohnungen. Die Berufsrolle wird als Bindeglied zwischen individuellen Bedürfnissen der Selbstregulation und den im Arbeitsprozess bereit gestellten Belohnungsstrukturen aufgefasst. Die Belohnungsstrukturen können sich in Form von Einkommen, Anerkennung, Karrierechancen, Arbeitsplatzsicherheit oder Ähnlichem darstellen. Die zentrale Annahme des Modells lautet, dass an ein Missverhältnis von Verausgabung und Belohnung negative Emotionen und dauerhafte / immer wiederkehrende Aktivierungen des autonomen Nervensystems gebunden sind. In der Folge führt das zu negativen Beanspruchungsfolgen.

Das Modell unterscheidet zwischen intrinsischer und situativer Komponente. Die intrinsische Komponente wird als persönliche Voraussetzung im Sinne eines übersteigerten Engagements definiert, dass sich in exzessiver Verausgabungsbereitschaft, Kontrollbestrebungen und übersteigertem Streben nach Anerkennung ausdrückt.

Die situative Komponente umfasst die belastenden Anforderungen und Verpflichtungen auf der Verausgabenseite und auf der anderen Seite potenzielle Aspekte fehlender Belohnung (Einkommen, soziale Unterstützung, Anerkennung, sowie Arbeitsplatzsicherheit). Der Kontakt mit Kunden kann teilweise der Verausgabenseite zugerechnet werden (insbesondere wenn Widerstände zu überwinden sind oder eine aktive Ansprache von Kunden verlangt wird), primär aber der eventuell fehlenden Belohnung (geringe Beachtung oder Anerkennung durch Kunden).

#### **2.1.5 Anwendung der Rollentheorie nach Nerdinger**

Die Rollentheorie beschreibt den Einfluss von Erwartungen zentraler Bezugspersonen, wie Vorgesetzte und Kunden auf das Verhalten von Verkäufern.

„Rollenerwartungen werden der fokalen Person übermittelt, indem versucht wird, sie kommunikativ zu beeinflussen. Diese Kommunikationen werden als gesendete Rolle bezeichnet, die jeweils kommunizierende Person entsprechend als Rollensender. ... Die wahrgenommene Rolle beschreibt, wie die fokale Person, die auch als Rollenempfänger bezeichnet wird, diese Beeinflussungsversuche (Erwartungen) wahrnimmt und versteht. ... Die Reaktionen des Rollenempfängers auf die wahrgenommenen Erwartungen werden als Rollenverhalten bezeichnet. Jedes Verhalten, das eine Person aus ihrer sozialen Position heraus zeigt, ist damit als Rollenverhalten zu verstehen.“ (Nerdinger, 2001, S. 85).

Der Verkäufer kann mit sehr unterschiedlichen Rollenerwartungen konfrontiert werden. So kann z. B. der Vorgesetzte ein umsatzorientiertes Verhalten erwarten, wohingegen der Kunde ausschließlich eine kompetente Beratung wünscht. Solche unterschiedlichen Erwartungen können zu Inter-Senderkonflikten führen. Werden von Seiten des Vorgesetzten an den Rolleninhaber uneindeutige Erwartungen gerichtet, so kann es zum Intra-Rollenkonflikt kommen. Die Folge ist die Rollenambiguität. „Machen Vorgesetzte nicht eindeutig klar, welches Ziel die Mitarbeiter verfolgen sollen, erleben die Verkäufer große Unsicherheit in der Begegnung mit dem Kunden.“ (vgl. Nerdinger in diesem Band)

Von besonderer Bedeutung ist eine zweite Form des Intra-Rollenkonflikts: der Person-Rollenkonflikt. Dieser beschreibt die Beziehung zwischen der Persönlichkeit des Verkäufers und den gesendeten Erwartungen der Kunden oder Vorgesetzten. Dieser Konflikttypus entsteht, wenn der Kunde oder Vorgesetzte Erwartungen an den Verkäufer richtet, die mit dessen Wertorientierungen oder allgemein mit seinem Selbstbild nicht vereinbar sind. Da die beschriebenen Phänomene Konflikte auslösen können, wird ihre Wirkung zusammengefasst als Rollenstress bezeichnet.

### **2.1.6 Soziale Identität nach Tajfel & Turner**

Da Dienstleister/innen einen großen Teil ihrer Arbeit im Kontakt mit Personen verrichten, die nicht der Organisation angehören, wird ihre Position im Unternehmen als Grenzrolle bezeichnet. Inhaber von Grenzrollen haben Repräsentationsfunktion.

Durch die Repräsentationsfunktion vermitteln Organisationen Informationen über sich an die Umwelt mit dem Ziel, ein ganz bestimmtes Bild von der Organisation zu entwerfen und damit letztlich das Verhalten relevanter Gruppen und Personen der Umwelt zu beeinflussen (Adams, 1980; zitiert nach Nerdinger, 1994).

„Die Repräsentationsfunktion bringt Dienstleister in eine schwierige Situation: Durch gezieltes Impression Management können sie die Beziehung zum Bedienten in ihrem Sinne steuern. Muss die Selbstdarstellung aber mit dem Image der Firma in Einklang gebracht werden, kann das zu konflikthaften Situationen führen. Psychologisch gesehen konvergieren die Distanz zur Organisation und die Repräsentationsfunktion in spezifischen Rollenkonflikten.“ (Nerdinger, 1994)

Ausgehend von der Theorie der sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1986) können sich Menschen, die sich mit ihrer Berufsrolle identifizieren, authentisch fühlen, und zwar gerade dann, wenn der Beruf eine wichtige Facette ihres Selbst darstellt. Unter Beachtung dieser Annahme ist davon auszugehen, dass ein Belastungspotenzial entsteht, wenn das repräsentierte Unternehmen mit seinem Warenangebot nicht mit dem eigenen Selbstverständnis übereinstimmt.

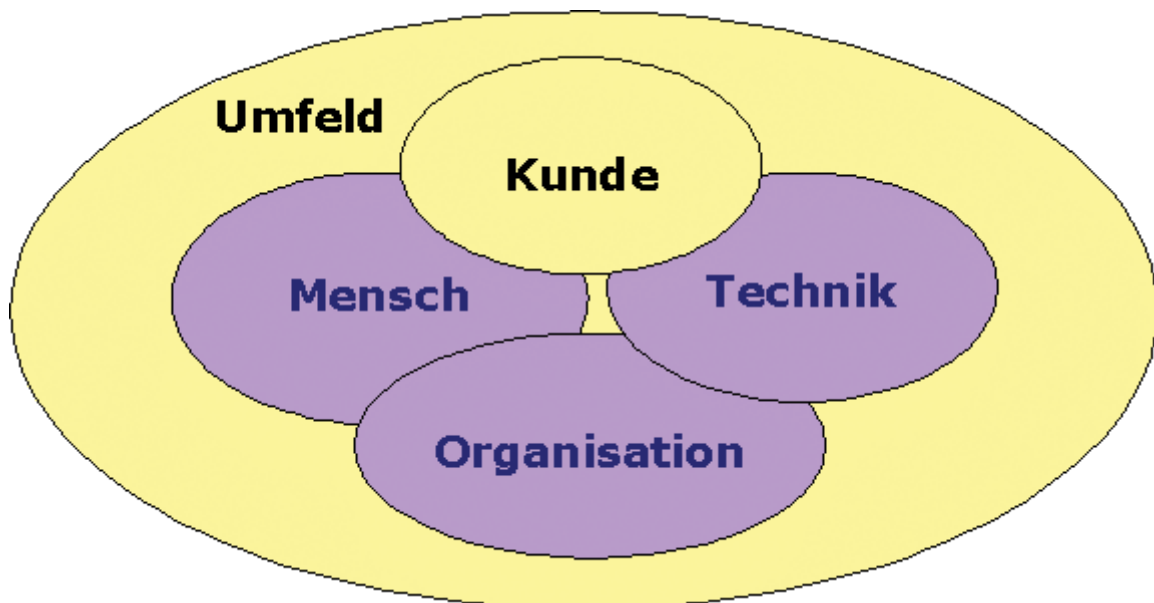
Es ist laut Nerdinger (2001) zu vermuten, dass sich Dienstleister trotz Distanz zu der Berufsrolle, die das Unternehmen ihnen zuweist, als authentisch handelnd erleben können, wenn die Gefühlsnormen und Aspekte der Ich-Identität miteinander übereinstimmen (z. B. Extraversion, Empathie) oder wenn der Handlungsspielraum hinreichend groß ist zur Gestaltung einer persönlichen Rolle. Wenn die soziale Interaktion in einem Supermarkt z. B. keine Extraversion erfordert, die zu der Ich-Identität der Verkäuferin gehört, könnte sie sich trotzdem als authentisch handelnd erleben, wenn genügend Spielraum da ist, mit Kunden ins Gespräch zu kommen.

In diesem Sinne ist die Übereinstimmung der Ich-Identität mit den sozialen Möglichkeiten der Situation eine Beanspruchung reduzierende Bedingung. Wichtig wird jedoch die Diskrepanz zwischen Ich-Identität und verlangter Rolle bei einem geringen Handlungsspielraum. Daher haben wir das *berufliche Selbstverständnis* als Teil der Ich-Identität in das theoretische Konzept aufgenommen und in der Pilotstudie Möglichkeiten geprüft, dieses Modell zu operationalisieren (vgl. Abschn. 3.2).

## 2.2 Erweiterung des MTO Konzepts für Verkaufstätigkeiten

Auswirkungen psychischer Belastungen beziehungsweise Anforderungen aus der Arbeitsaufgabe werden von organisationalen und personalen Faktoren moduliert. Demzufolge ist es für die Ableitung eines Screeningverfahrens und für Empfehlungen von Maßnahmen nötig, entsprechend dem MTO-Konzept (psychologische Analyse von Mensch-Technik-Organisation; Strohm, 1997) mehrere Ebenen zu untersuchen und zueinander in Beziehung zu setzen.

Für die Untersuchung von Dienstleistungstätigkeiten haben wir das MTO-Konzept um die Ebenen Umfeld und Kunde erweitert.



**Abb. 1** Schematische Darstellung des erweiterten MTO-Konzepts

### 2.2.1 Bedeutung der Ebene Mensch

Auf der Personenebene interessieren neben soziografischen Variablen (Geschlecht, Alter, Familienstand bzw. Kinderversorgung) die Qualifikation, Fachkompetenz und die erworbene Berufserfahrung. Wesentlich scheint in diesem Kontext, inwieweit das *berufliche Selbstverständnis* des Verkäufers / der Verkäuferin mit den Marketingstrategien des Unternehmens übereinstimmt.

Die Personenebene wird in BASA durch den Bereich „Ergonomie“ teilweise erfasst, es fehlen jedoch Aussagemöglichkeiten über die im Modell der Gratifikationskrisen benannte Verausgabebereitschaft, über die qualifikatorischen Voraussetzungen zur Gefühlsarbeit, insbesondere Empathie und die Gefahr zum Rollenstress durch die genannte Diskrepanz zwischen dem beruflichen Selbstverständnis und den Anforderungen des Unternehmens.

### **2.2.2 Bedeutung der Ebene Technik**

Auf der Ebene der Technik gibt es keine systematischen Unterschiede in der technischen Ausstattung nach den verschiedenen Vertriebstypen, wie z. B. Hilfsmittel zur Warenbewegung, Scannerkassen oder Auspreissysteme. Diese Hilfsmittel wurden unter anderem entwickelt um die körperliche Belastung bedeutsam zu reduzieren. Auch Vorkehrungen zum Arbeitsschutz sind hier hinzu zu zählen. Jedoch gibt es Unterschiede nach den Produktgruppen. Im Autohandel und auch teilweise im Elektrohandel ist der Anteil von Arbeiten am Computer für die Verkäufer größer als in Buch- und Lebensmittelhandel. Deshalb ist es denkbar, dass sich für den Auto- und Elektrohandel im Bereich Technik andere Tendenzen für psycho-physische Belastungen ergeben.

Psychische Belastungen können daraus resultieren, dass Arbeits- und Hilfsmittel sowie Vorkehrungen zum Arbeitsschutz nicht zur Verfügung stehen, nicht richtig funktionieren oder eher störend als hilfreich empfunden werden.

Die Anforderungen an die Verkäufer verändern sich auch durch Automatisierungen und die Einführung neuer Technologien. Dabei kann es sowohl in dem Einführungsprozess neuer Technologie als auch im späteren Einsatz zu psycho-physischen Belastungen für die Verkäufer kommen.

Die Ebene Technik wird durch BASA erfasst; es ist zu überprüfen, ob einzelne Items so umformuliert werden sollten, dass sie die Bedingungen im Verkauf gut repräsentieren.

### **2.2.3 Bedeutung der Ebene Organisation**

Auf der Ebene der Organisation werden Größe und Struktur der Unternehmen betrachtet. Dabei lassen sich bezüglich des Lebensmittelbereiches nach der „Positionierungsanalyse von Supermärkten“ (Emnid-Institut, 2002) drei Unterscheidungen treffen: Discounter, große Verbrauchermärkte, kleine Supermärkte. Die Discount-Märkte sind gekennzeichnet durch die Preisorientierung ihrer Kunden, die ausgewählte Lage zentraler Erreichbarkeit, keine bestehende Beratungsverpflichtung und kein oder nur ein geringes Frischwarenangebot. Entscheidend ist es hier, Produkte anzubieten, die in den jeweiligen Produktkategorien die preiswertesten sind, unabhängig von deren Qualität.

Die großen Verbrauchermärkte zeichnen sich durch ein breites Sortiment aus. Die Kundschaft ist sowohl preis- als auch markenorientiert. Die Märkte befinden sich meistens in der Peripherie von Ballungsräumen. Das zentrale Merkmal ist das breite und vielfältige Angebot aus allen Produktbereichen, was das Angebot von Frischwaren einschließt.

Die kleinen Supermärkte sind in den Wohngebieten der Städte, auch in ländlichen Gegenden, dicht verbreitet. Hier geht es darum, die Versorgung der Anwohner zu sichern. Die Kundschaft ist markenorientiert. Zum Angebot gehören auch Bedienabteilungen für Frischwaren. Kleine Supermärkte können durch angestellte Geschäftsführer oder durch selbstständige Inhaber (sog. Franchising-System) geführt sein.

Unterschiede in der Organisationsform können die Tätigkeitsvielfalt und die Vollständigkeit der Tätigkeit beeinflussen. Die Arbeitsplatzunsicherheit als Belastungsfaktor kann auf dieser Ebene eingeordnet werden. Nach Marstedt et al. (1993) lassen statistische Querschnitterhebungen eine deutliche Zunahme mitgeteilter Stresssymptome erkennen, die unter anderem aus der Flexibilisierung von Arbeitszeitstrukturen und der Bedrohung durch Arbeitslosigkeit erwachsen.

Ein weiterer wichtiger Faktor auf der Organisationsebene stellt die Arbeitszeitorganisation dar. Aufgrund starker Veränderungen im Einzelhandel wie z. B. Unternehmenskonzentration, Kostensenkungsprogramme und Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologie, ist in den letzten Jahren verstärkt ein Trend zur Teilzeit als dominantem Beschäftigungsverhältnis im Verkaufsbereich zu verzeichnen.

Gleichzeitig nimmt seit 1995 die Zahl der Beschäftigten in diesem Bereich kontinuierlich ab (Voss-Dahm & Lehdorff, 2003). Da der Einzelhandel eine heterogene Branche ist, in der unterschiedliche Vertriebsformen unterschiedliche Waren anbieten und unterschiedliche Kundensegmente bedienen, finden sich hier auch unterschiedliche Arbeitszeit- und Beschäftigungsformen. Im Wesentlichen lassen sich diese Unterschiede auf die unterschiedliche Beratungs- und Bedienungsintensität zurückführen, mit der die Waren verkauft werden.

Das Gerüst für die Arbeitszeitorganisation bilden meist traditionelle Schicht- und Rouliersysteme, die ergänzt werden von Zeitrastern mit versetztem Arbeitsbeginn und -ende. Dabei stellen dort, wo ein hochwertiges und tiefes Warensortiment angeboten wird und Beratung und Bedienung eine große Rolle spielen, qualifizierte Fachkräfte, die in Vollzeit oder langer Teilzeit beschäftigt sind, die Mehrheit. Da sich in diesen Bereichen Umsatzspitzen am Tag und in der Woche nicht durch gering qualifizierte Teilzeitkräfte abfangen lassen, wird die erforderliche Flexibilität oftmals über Mehrarbeit der Vollzeitkräfte erreicht. Wo sich hingegen Waren in Selbstbedienung verkaufen lassen, sind am häufigsten Teilzeit-, geringfügige Beschäftigung und geringe Qualifikation der Beschäftigten zu verzeichnen. Gleichzeitig ist die Personaldecke in diesen Bereichen dünn und unvorhergesehene Änderungen des Arbeitsanfalls werden über kurzfristig angekündigte Arbeitszeitverschiebungen oder -verlängerungen bewältigt. Die nachfolgende Tabelle enthält einen Überblick über Vertriebstypen mit den dazugehörigen Merkmalen.

**Tab. 1** Vertriebstypen mit dazu gehörigen Angaben zu Arbeitszeit, den typischen Tätigkeitsfeldern der Verkäufer und Beratungsintensität

Vertriebstyp	Arbeitszeit-/ Beschäftigungsregime	Tätigkeitsfelder	Beratungs- und Bedienungsintensität
Supermärkte (Discounter / kleine Supermärkte)	hohe Teilzeitquote kurzfristige Planung	SB-Verkaufsraum Kasse	gering sehr gering
SB-Warenhäuser / Verbrauchermärkte (große Tiefe & Breite des Warensortiments)	Teilzeitquote 62 % kurzfristige Planung	SB-Verkaufsraum Bedienungstheken Informationstelefon Kasse	gering hoch hoch sehr gering
Fachmärkte	Dominanz Vollzeit (Teilzeitquote < 30 %)	SB-Verkaufsraum Bedienungstheken Service Kasse	mittel bis hoch
Warenhäuser	Teilzeitquote 50%	SB-Verkaufsraum Bedienungstheken Kasse	hoch

Die Organisationsmerkmale Arbeitszeit, Arbeitsteilung, Führungsstruktur und Kooperation, die im BASA erfasst werden, sind also teilweise durch das Marketingkonzept der Organisation determiniert, so dass dieses einen Einfluss auf die psychische Belastungssituation des Verkaufspersonals hat. Dies führte zu der Konzeption einer ergänzenden Ebene „Umfeld“, die im folgenden Abschnitt erläutert wird.

#### 2.2.4 Bedeutung der Ebene Umfeld

Bei der Entwicklung der Untersuchungskonzeption wurde deutlich, dass die sozial-ökologische Position des Arbeitsplatzes, also des Ladens sowie die Marketingstrategie einen Einfluss auf die Gestaltung der Verkaufstätigkeiten haben. Zusammen mit der Orientierung im Feld dienten daher Testeinkäufe der Beobachtung von Rahmenbedingungen im Verkauf. Die Ergebnisse unterstützen die Hypothese, dass unabhängig von der Produktgruppe in preisorientierten Geschäften eine höhere psychische Belastung zu erwarten ist (vgl. unten, Abschn.3.4.2).

#### 2.2.5 Bedeutung der Ebene Kunde

Die verschiedenen Aspekte der psychischen Belastung durch Interaktion mit Kunden sind in Abschn. 2.1 dargestellt worden. Zusammenfassend sind drei Dimensionen zu unterscheiden:

1. Kunden, vor allem aber auch die Marketingstrategie des Geschäftes können Verkäufer/innen in einen Konflikt mit wichtigen Teilen ihrer sozialen Identität, insbesondere ihrem *beruflichen Selbstverständnis* bringen. Daraus resultieren die Folgen psychischer Fehlbeanspruchung, die aus dem transaktionalen Stressmodell nach Lazarus zu erwarten sind. Von Bedeutung sind Coping-Strategien, die für weiteres Lernen hinderlich sind.

Um solche Konflikte zwischen Rollenanforderungen und Selbst erfassen zu können, haben wir den Begriff „berufliches Selbstverständnis“ gewählt und weiter ausdifferenziert (vgl. unten Abschn. 3.2). Ergänzend haben wir Ansatzpunkte zur Erfassung der Marketingstrategie erarbeitet (vgl. unten Abschn. 3.3).

2. Psychische Belastungen können aus Konflikten zwischen den Erwartungen/Anforderungen der Vorgesetzten und den Erwartungen der Kunden resultieren. Hier handelt es sich um einen *Intersender-Konflikt* (Nerdinger, 2001), der bei Verkäufer/innen eine Gratifikationskrise (vgl. Abschn. 2.1.4) bewirken kann, weil jeweils eine wichtige Bezugsperson mit ihnen unzufrieden ist. Eine befriedigende Interaktion mit Kunden und Anerkennung durch diese kann aber auch organisationale Belastungen kompensieren. Nach dem Demand-Control-Modell ist zu erwarten, dass dabei der Handlungsspielraum, den die Arbeitsorganisation für die Gestaltung der Kundenkontakte bietet, eine entscheidende Rolle spielt.
3. „Schwierige Kunden“ können eine Quelle psychischer Belastungen für Verkäufer/innen sein. Mit welchen Folgen sie dies sind, hängt wiederum von den Handlungsspielräumen der Verkäufer/innen ab. „Schwierige Kunden“ können bei hinreichenden Handlungsspielräumen eine positiv erlebte berufliche Herausforderung sein, wenn Verkäufer/innen durch ihre Befähigung zu Gefühlsarbeit dazu beitragen, aus ihnen zufriedene Kunden zu machen. Als wesentlicher Teil dieser Befähigung ist die Fähigkeit zu Empathie anzusehen (vgl. unten Abschn. 3.4)

### **3 Untersuchungsdesign und Methoden**

#### **3.1 Phasen des Forschungsprojektes**

Die Forschungs- und Entwicklungsarbeit hat am 1. Januar 2003 begonnen und wird insgesamt drei Jahre dauern. Im ersten Jahr finden die Literaturlaufbereitung und die Vorarbeiten für die Verfahrensentwicklung im Rahmen einer Pilotstudie statt.

Das zweite Jahr startet mit einem Pretest vor der Durchführung der eigentlichen Erhebungsphase. Es sollen insgesamt 160 Arbeitsanalysen in den vier ausgewählten Berufsbereichen durchgeführt werden, davon die Hälfte in Hamburg und die andere Hälfte in Dresden, um einen Ost-West-Vergleich machen zu können. In beiden Regionen sollen auch ländliche Gebiete einbezogen werden. Im dritten Jahr soll das entwickelte Verfahren validiert werden, indem in den beteiligten Geschäften festgestellt wird, wieweit Gestaltungsmaßnahmen abgeleitet und umgesetzt werden konnten. Neben dem Forschungsbericht wird als Forschungsergebnis ein Leitfaden zur Arbeitsgestaltung und Kompetenzerweiterung bei Dienstleistungstätigkeiten im Handel erstellt.

Im Folgenden werden die bisher vorliegenden Ergebnisse der Pilotstudie vorgestellt (zum Ablauf der Pilotstudie vgl. Tab. 2).

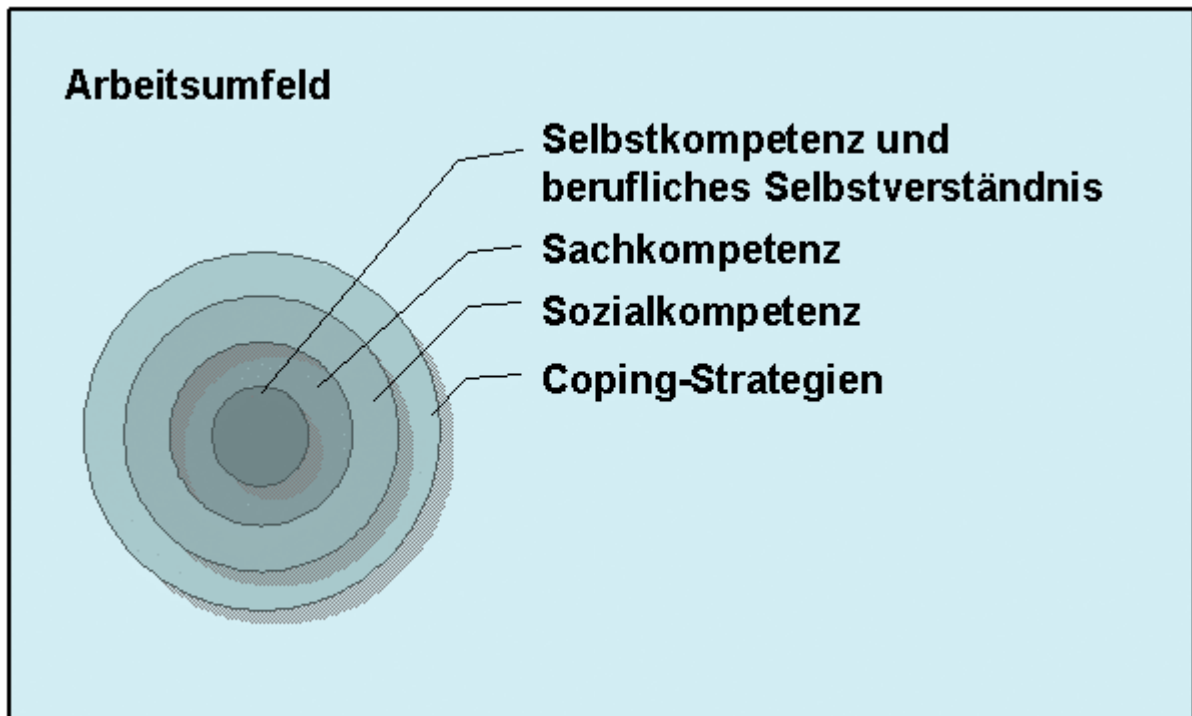


**Tab. 2** Gliederung der Pilotstudie

<b>Studienteil</b>	<b>Ziel</b>	<b>Methode</b>
<b>Expertenbefragung</b>	Validierung einer Gliederung des beruflichen Selbstverständnisses von Verkäufern	Leitfaden gestützte Einzelinterviews „Expertenbefragung zur Erstellung erhebungsrelevanter Items“
<b>Testeinkäufe</b>	Feststellung von Umfeldbedingungen	Standardisierter Beobachtungsbogen
<b>Verkäuferbefragung</b>	Erprobung von neu entwickelten Items zum beruflichen Selbstverständnis und Vergleich zu Testergebnissen: Empathie (E-Skala) arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster (AVEM) Verausgabungs-, Belohnungsbalance (ERI)	Einzelinterviews mit dem Interview-Leitfaden: „Verkäuferbefragung zur Kundeninteraktion“ Integrierte Verfahren: E-Skala – Leibetsreder u. a. (2001), AVEM – Schaarschmidt u. Fischer (1996), ERI – Siegrist u. a. (2001)

### **3.2 Berufliches Selbstverständnis: Konzept und Validierung mit Experten**

Da der Verkäufer gleichsam mit seinem beruflichen Selbstverständnis entsprechende arbeitsbezogene und subjektive Kompetenzen in die Interaktion mit dem Kunden einbringt, nehmen wir an, dass das berufliche Selbstverständnis einen wesentlichen Einfluss auf die Kundeninteraktion hat. Weiterhin ist das berufliche Selbstverständnis eng mit der Selbstkompetenz verbunden und stellt somit einen wichtigen Bestandteil der Identität dar (vgl. Soziale Identität nach Tajfel & Turner, 1986). Wie die Abbildung 2 verdeutlicht, gehen wir davon aus, dass das berufliche Selbstverständnis die arbeitsbezogene Persönlichkeit und Wertorientierung des Verkäufers repräsentiert. Aus ihr entwickeln sich die in der Interaktion eingesetzte Sozialkompetenz beziehungsweise die Coping-Strategien bei unvorhergesehenen Konflikten oder Schwierigkeiten in der Interaktion.



**Abb. 2** Kompetenz-Performanz-Modell der Belastung durch Interaktion mit Kunden

Demzufolge ist davon auszugehen, dass psychische Belastungen auftreten können, wenn die gesendeten Erwartungen des Kunden nicht mit dem beruflichen Selbstverständnis des Verkäufers übereinstimmen.

Festgelegte Marketingstrategien verpflichten Verkäufer, solche belastenden Situationen auszuhalten. Der Verkäufer muss eventuell aus Rücksicht auf den Kunden sein eigentliches berufliches Selbstverständnis unterdrücken. Somit gerät er in den von Nerdinger beschriebenen Rollenstress. Verfügt der Verkäufer nicht über geeignete Coping-Strategien, um aus diesem Dilemma ausbrechen zu können, kann der hohe Aufwand für die Gefühlsregulation zum Burnout führen.

Vom Berufsbild her lassen sich vier verschiedene Schwerpunktsetzungen denken, die Verkäuferinnen und Verkäufer ihrer Arbeit geben können; sie können sich hauptsächlich orientieren am:

1. Kunden,
2. Produkt,
3. Umsatz,
4. Job.

In einem Leitfaden-Interview wurden 26 Experten (Kaufleute in Geschäftsführer- oder Vorgesetztenfunktion) zu dieser vorgegebenen und durch Beispielaussagen unteretzten Typologie befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass die vier Typen von den befragten Experten wieder erkannt werden. Zugleich geben ihre Erläuterungen genaueren Aufschluss über das Berufsbild, das dem jeweiligen Typus zugeordnet wird, sowie über dessen Bewertung aus der Sicht des Führungspersonals. In die folgende Beschreibung der Typen sind diese Expertenbeschreibungen eingearbeitet.

### Der kundenorientierte Typus

Der Schwerpunkt liegt hier auf der Beziehungsgestaltung und der darauf aufbauenden Beratung. Die Belohnung des kundenorientierten Verkäufers ist der zufriedene Kunde. „Man muss raus kriegen, was für den Kunden das **richtige** Buch wäre - egal, was **ich** als spannendes Buch sehe.“

Mögliche Belastungen können resultieren, wenn die Arbeitsorganisation es nicht zulässt, Kunden individuell zu beraten (z. B. Supermarkt). Konflikte mit Kunden können resultieren, wenn diese die Beratung nicht wünschen oder nicht wertschätzen.

### Der umsatzorientierte Typus

Der Schwerpunkt liegt hier auf der Psychologie des Kunden und der Überzeugungsarbeit. Das Ziel ist der erfolgreiche Abschluss eines Geschäfts. „Man muss sehen, dass der Kunde was in der Kasse lässt. Das ist dann die Belohnung für die Beratung.“ Aber: „Umsatzorientierung ist relativ. Es bringt nichts, viel aufzuschwatzen.“

Mögliche Belastungen können aus der Arbeitsorganisation resultieren, die z. B. keine umsatzabhängigen Leistungsanreize bietet. Die wirtschaftliche Situation des Unternehmens begrenzt den Warenbestand und den Kreditrahmen und damit den Verhandlungsspielraum, über den der Verkäufer verfügt.

Zudem könnte es sein, dass dieser Typus sich psychisch stark verausgibt und daher in höherem Maße burnout-gefährdet ist, insbesondere wenn er häufig mit unentschlossenen oder zurückhaltenden Kunden konfrontiert wird, die „nur mal gucken“ wollen.

### Der produktorientierte Typus

Der Schwerpunkt liegt in der Identifikation und Auseinandersetzung mit dem Verkaufsprodukt und seinem engeren Umfeld, also assoziativen Artikeln (z. B. Bücher und Kaffee oder Wein), Tätigkeiten bis zu Freizeitaktivitäten einschließlich Hobbys. Die Belohnung des produktorientierten Typus ist die Zugehörigkeit und das dadurch vermittelte Image zum Kreis der Kenner und Nutzer von bestimmten Produkten. Die Beziehung zum Kunden vermittelt sich über diese gemeinsame Kenntnis. „Bei uns ist es wichtig, dass die Elektronik zugleich auch Hobby ist. Dann kann man die Erfahrung rein bringen von dem, was man selbst entwickelt hat.“

Mögliche Belastungen können resultieren, wenn das Informationsgefälle zwischen Verkäufer und Kunden sehr hoch ist (z. B. Elektronik an technische Laien verkaufen) oder wenn die zu verkaufenden Produkte fachlichen Ansprüchen nicht genügen (z. B. ökologisch bedenkliche Lebensmittel, technisch unzureichende Autos). Auch die Tatsache, dass das Ziel der Tätigkeit der Verkauf ist und nicht die gemeinsame Begeisterung für ein Produkt, kann belastend sein. Der Verkäufer ist zwar Experte für das Produkt, darf aber seine Beurteilung nicht über die Wünsche und Vorlieben des Kunden stellen.

### Der joborientierte Typus

Bei der großen Zahl von Aushilfskräften im Einzelhandel ist Joborientierung ein relevanter Typus des beruflichen Selbstverständnisses. Das wichtigste Tätigkeitsmotiv für den joborientierten Typus ist die Möglichkeit des Geldverdienens. Der Inhalt der Tätigkeit spielt dagegen eine zurück gesetzte Rolle. Mit diesem beruflichen Selbstverständnis ist eine höhere Flexibilität, jedoch zumeist auch eine geringere Fachqualifikation verbunden.

Der joborientierte Typus ist daher vor allem in Niedrigpreisläden zu erwarten. Die Führungskräfte beurteilen diesen Typus im Unterschied zu den drei anderen eher negativ. Als Motiv erkennen sie an, dass der Joborientierte „etwas tut für seinen Job, seinen Arbeitsplatz halten will.“

Belastungen resultieren für ihn möglicherweise weniger aus der Kundenbeziehung als aus der zeitlichen Planbarkeit bzw. Unplanbarkeit der Arbeitszeit und der Arbeitsintensität, z. B. bei der Arbeit an der Kasse.

Die Interviewpartner wiesen allerdings auch darauf hin, dass grundsätzlich jede/r einzelne Verkäufer/in je nach Situation reagieren und mehrere Typen in sich vereinen muss. Negativ bewertet wird vor allem die Joborientierung, in Hamburg noch ausgeprägter als in Dresden. „Umsatzorientierung: 50%; Produktorientierung: 25%; Kundenorientierung: 25% = eine gesunde Mischung.“ – „Eigentlich fließt alles ineinander. Aber je weniger Joborientierung, desto besser.“

Dieses Ergebnis veranlasst zu der Frage, ob die Unterscheidung in zwei Typen: „joborientiert“ und „intrinsisch motiviert“ möglicherweise ausreicht. Vor der Entscheidung für eine solche Reduktion soll die Typologie jedoch in Interviews mit Verkäufern überprüft werden (vgl. unten).

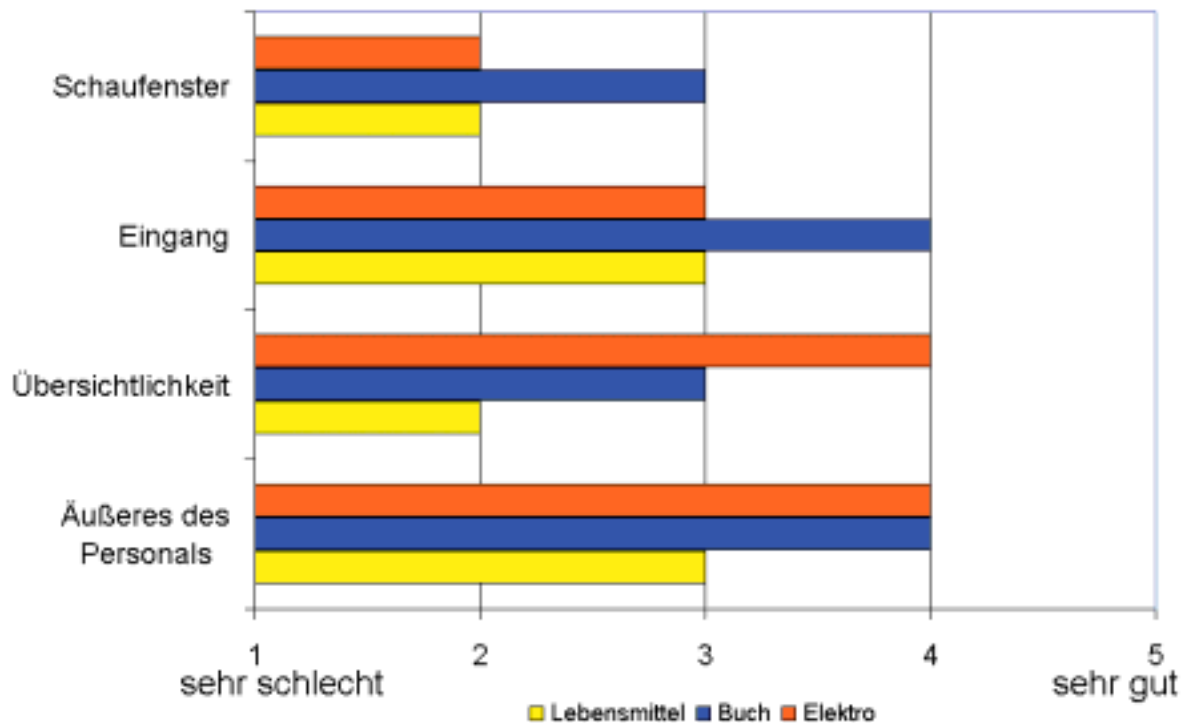
### **3.3 Sozialökologisches Umfeld und Marketingstrategie: Konzept und Überprüfung durch Testeinkäufe**

Bei der Entwicklung der Untersuchungskonzeption wurde deutlich, dass die sozialökologische Position des Arbeitsplatzes, also des Ladens, sowie die Marketingstrategie einen Einfluss auf die Gestaltung der Verkaufstätigkeiten haben. Zusammen mit der Orientierung im Feld dienten daher Testeinkäufe der Beobachtung der Rahmenbedingungen im Verkauf. Es wurden 46 Erhebungen im Großraum Dresden anhand eines standardisierten Beobachtungsbogens in einem Zeitraum von insgesamt zwei Monaten durchgeführt.

Beobachtet wurden:	Fassade, Schaufenster, Eingang Beleuchtung Bewegungsfreiheit Warenvielfalt / Anbietervielfalt Sauberkeit, Ordnung Übersichtlichkeit Wahrnehmung des Kunden Gestik und Mimik Äußeres des Personals Umgangsformen
Im Verkaufsgespräch wurden bewertet:	Erfassung des Kundenwunsches Warenkenntnis Warenpräsentation und Zusatzangebot Verabschiedung

Zur Beschreibung des Umfelds wurden außerdem notiert: *örtliche Ansiedlung* (Kleinstadt vs. Großstadt), *Lage* (Zentrum vs. Randlage), *Klientel* (sozioökonomischer Status), *Konkurrenzsituation* und *Dichte des Verkaufsnetzes*.

Jede Branche, außer Automobil, wurde auf Unterschiede hinsichtlich der beobachteten Variablen getestet (H-Test für unabhängige Stichproben). Signifikante Unterschiede ergaben sich für folgende Kategorien: Aussehen der Schaufenster, Aussehen des Eingangs, Übersichtlichkeit und Äußeres des Personals (vgl. Abb. 3).



**Abb. 3** Einschätzung der Geschäfte durch Beobachter  
(Mediane mit signifikanten Gruppenunterschieden)

In einem zweiten Auswertungsschritt wurden die beobachteten Variablen auf Unterschiede hinsichtlich der Marketingstrategie (preisorientiert versus markenorientiert) getestet. Dabei zeigten sich signifikante Unterschiede zwischen den Marketingstrategien bezüglich einer größeren Zahl von Variablen, nämlich Auswahl, Wahrnehmung des Kunden, Schaufenster, Sauberkeit, Ordnung, Übersichtlichkeit, Begrüßung, Lächeln, Wunsch ermittelt, Warenpräsentation, Warenkenntnis, Zusatzverkauf und Verabschiedung.

Die Ergebnisse zeigen also, dass es zwischen den verschiedenen Branchen nur geringe Unterschiede zu geben scheint. Hingegen spielt es eine große Rolle, um welche Marketingstrategie es sich handelt. Je preisorientierter die Geschäfte sind (z. B. Discounter, Verbrauchermärkte), umso schlechter werden die Umfeldindikatoren eingeschätzt. Ebenso ist der Eindruck, den das Personal auf den Kunden macht, in preisorientierten Geschäften weniger günstig als in markenorientierten Geschäften. Es ist daher anzunehmen, dass sich das auch negativ auf psychische Belastungen für das Personal in diesen preisorientierten Geschäften auswirkt. Dies führt zu der Hypothese, dass in preisorientierten Geschäften eine höhere psychische Belastung zu erwarten ist.

### 3.4 Verkäuferbefragungen

In der für Herbst 2003 geplanten Befragung werden insgesamt 32 Verkäufer des Einzelhandels anhand von standardisierten Einzelinterviews befragt. Die Aussagen der Experten wurden dazu verwendet, eine Vorgabeversion zur Selbstbeurteilung des beruflichen Selbstverständnisses für Verkäufer/innen zu entwickeln.

Weil die Marketingstrategien preisorientierter oder markenorientierter Geschäfte vermutlich Auswirkungen auf die psychische Belastung des Verkäufers haben, wurden die verschiedenen Merkmale und Aspekte der Umfeldbedingungen ebenfalls in die Interviews aufgenommen.

Ergänzend werden schon in der Pilotstudie standardisierte Verfahren eingesetzt, um personengebundene Voraussetzungen psychischer Belastbarkeit zu erfassen:

- subjektive Empathie – E-Skala (Leibetsreder u. a., 2001),
- arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster – AVEM (Schaarschmidt u. Fischer, 1996) und
- Verausgabungs-, bzw. Belohnungsbalance – ERI (Siegrist u. a., 2001).

## 4 Ausblick

In der anschließenden Hauptstudie soll aufgrund der gewonnenen Ergebnisse der Pilotstudie und in Anlehnung an das Basisverfahren BASA ein Screening-Instrument zur Analyse, Bewertung und Gestaltung interaktiver Arbeitstätigkeiten entwickelt werden. Die neu zu entwickelnde Itemliste für die Analyse der psychischen Belastungen, die bei der Interaktion mit dem Kunden entstehen können, soll nach einem Pretest reduziert werden auf ein Screening-Instrument, das im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung verwendet werden kann.

Die Validierung soll nicht nur durch zusätzlich eingesetzte Verfahren erfolgen, sondern die Umsetzbarkeit von Verbesserungsvorschlägen und -maßnahmen soll als Maß für die Eignung des Verfahrens verwendet werden. Verbesserungsvorschläge können sowohl im Bereich der Arbeitsgestaltung als auch der beruflichen Fortbildung liegen. Damit soll zugleich ein Blick eröffnet werden auf die Ressource, die befriedigende Kundenkontakte für die Berufszufriedenheit und das Wohlbefinden der Verkäuferinnen und Verkäufer haben können.

## 5 Literatur

Berekoven, L.: Der Dienstleistungsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland. Bd 1. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht 1983

BKK Bundesverband, Hauptverband der gesetzlichen Berufsgenossenschaften (Hrsg.): Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren im Einzelhandel. Daten und Präventionsvorschläge. Bremerhaven: Wirtschaftsverl. NW 1999

Brucks, U.: Arbeitspsychologie personenbezogener Dienstleistungen. Bern: Hans Huber 1998

Brucks, U.: Gefühlsarbeit - Begriffsklärung aus arbeitspsychologischer Sicht. In: Zeitschr. f. Arbeitswissenschaft (1999), 53, Nr. 3, 182–186

- Dormann, Ch. (2002). Kurzdokumentation zu den Skalen zur Erfassung von kundenbezogenen sozialen Stressoren KSS (unveröff.)
- Emnid-Institut (2002): Positionierungsanalyse von Supermärkten, unter: [www.emnid.tnsifres.com/presse/topthema\\_semio/EMNID\\_TopThema11-02.pdf](http://www.emnid.tnsifres.com/presse/topthema_semio/EMNID_TopThema11-02.pdf)... am 30.04.2003
- Ganz, W.: Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert. In Gersten, K., Gutmann, G. (Hrsg.): Arbeit und Technik in den neuen Bundesländern. Heidenau: T.O.P. 1996
- Karasek, R.A.: Job demands, job decision latitude, and the mental strain: implications for job redesign. *Admin. Sci. Quart.* 24 (1979), 285-308
- Lazarus, R.S.: Stress und Stressbewältigung. Ein Paradigma. In: Filipp, S.-H. (Hrsg.): Kritische Lebensereignisse. Weinheim: Psychologie Verlags Union 1995
- Lehmann, A.: Dienstleistungsmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1993
- Leibetsreder, M., Laireiter, A.-P., Riepler, A., Köller, T.: E-Skala. Fragebogen zur Erfassung von Empathie – Beschreibung und psychometrische Eigenschaften. In: *Zeitschrift für Differentielle und diagnostische Psychologie ZDDP* (2001) 22, Nr.1, 70-85.
- Maleri, R.: Grundlagen der Dienstleistungsproduktion. Berlin: Springer 1997
- Marstedt, G., Last, R., Wahl, W.-B., Müller, R.: Gesundheit und Lebensqualität. Ergebnisbericht zu einer Untersuchung des Zentrums für Sozialpolitik über Arbeit und Freizeit, Gesundheit und Krankheit im Land Bremen. Bremen: Angestelltenkammer 1993
- Meffert, H., Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing. Wiesbaden: Gabler 2000
- Nerdinger, F.W.: Psychologie des persönlichen Verkaufs. München, Wien: Oldenbourg 2001
- Nerdinger, F.W.: Zur Psychologie der Dienstleistung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1994
- Richter, G.: Psychologische Bewertung von Arbeitsbedingungen. Screening für Arbeitsplatzinhaber - BASA. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2001. (F 1493)
- Schaarschmidt, U., Fischer, A. W.: Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster AVEM. Frankfurt: Swets Test Services 1996
- Siegrist, J.: Soziale Krisen und Gesundheit. Göttingen: Hogrefe 1996
- Siegrist, J., Starke, D., Niedhammer, I., Peter, R.: A short questionnaire measuring effort-reward imbalance at work. Düsseldorf: Univ. Düsseldorf, Institut für Medizinische Soziologie, 2001 (Manuskript)
- Strohm, O.: Die ganzheitliche MTO-Analyse: Konzept und Vorgehen. In Strohm, O., Ulich, E. (Hrsg.): Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Zürich: vdf Hochschulverlag an der ETH 1997
- Tajfel, H., Turner, J.C.: The social identity theory of intergroup behavior. In: Worchel, S., Austin, W.G. (eds.): *Psychology of intergroup relations*. Chicago: Nelson 1986, 7-24
- Voss-Dahm, D., Lehndorff, S.: Lust und Frust in der Verkaufsarbeit. Beschäftigungs- und Arbeitszeittrends im Einzelhandel. Gelsenkirchen: Graue Reihe des Instituts für Arbeit und Technik, Nr.2003-02

## **Anhang**

### **Kernaussagen der wissenschaftlichen Beiträge**

Zur besseren Orientierung für die Leser führen wir im Anhang die Hauptgedanken (Quintessenzen) der gehaltenen Vorträge an. Sie lauten wie folgt:

#### **G. Richter**

„Kommunikative und soziale Kompetenzen sind von zunehmender Bedeutung für die Interaktion mit den Kunden. Für die Erfassung der entstehenden Belastungen fehlen Methoden.“

#### **F. Nerdinger**

„Zielrichtung bei Dienstleistungen ist Optimierung der Interaktion, die beiden – Dienstleistern und Kunden – zugute kommt.“

#### **P. Stock**

„Trotz subjektiv gering eingeschätzter Belastungen sind besonders Ressourcen niedrig ausgeprägt, so dass hier Gestaltungsbedarf besteht.“

#### **H. Langmann**

„Im Handel herrscht institutionalisierte Improvisation. Die hohe Personalfuktuation und die ständig wechselnde Arbeitsorganisation erschweren Aussagen über Arbeitsbelastungen erheblich.“

#### **H. Bärwald**

„Eine Verbindung von Qualifikationsentwicklung und Arbeits- und Gesundheitsschutz ist wichtig. Für langfristige Trends braucht man Methoden, die latentes Wissen erfassen.“

#### **R. Hanßen-Pannhausen**

„Der für eine Expertenbeurteilung entwickelte IGA-Check bietet sich als zusätzliches Instrument zur Belastungseinschätzung an.“

#### **U. Brucks, C. Schmidt**

„Psychische Belastungen im Kundenkontakt entstehen durch Differenzen zwischen a) Erwartungen sowie Verhaltensweisen von Kunden, b) der Marketingstrategie des Geschäftes und c) dem beruflichen Selbstverständnis der Verkäuferin bzw. des Verkäufers. Diese Belastungen können gesundheitlich relevante Auswirkungen haben, wenn sie sehr grundlegend sind oder sehr häufig auftreten und die Verkäuferin bzw. der Verkäufer nicht über die Qualifikationsvoraussetzungen verfügt, um sie ausgleichen zu können.“



## Referenten

Prof. Dr. Friedemann Nerdinger  
 Universität Rostock  
 Wirtschafts- und Organisationspsychologie  
 Ulmenstraße 69  
 18051 Rostock  
 E-Mail: [friedmann.nerdinger@wisofak.uni-rostock.de](mailto:friedmann.nerdinger@wisofak.uni-rostock.de)

Renate Hanßen-Pannhausen  
 Berufsgenossenschaftliches Institut  
 Arbeit und Gesundheit Dresden  
 Königsbrücker Landstraße 2  
 01109 Dresden  
 E-Mail: [renate.hanssen@hvbg.de](mailto:renate.hanssen@hvbg.de)

Patricia Stock, Prof. G. Zülch  
 Universität Karlsruhe  
 Institut für Arbeitswissenschaft und  
 Betriebsorganisation  
 Kaiserstr. 12  
 76128 Karlsruhe  
 E-Mail: [patricia.stock@ifab.uni-karlsruhe.de](mailto:patricia.stock@ifab.uni-karlsruhe.de)

PD Dr. Ursula Brucks, Markus Plesner  
 Universität Hamburg  
 Institut für Arbeitspsychologie und  
 Gesundheitsforschung AuG  
 Moordeich 2  
 25870 Oldenswort  
 E-Mail: [aug@nikocity.de](mailto:aug@nikocity.de)  
[brucks@uni-hamburg.de](mailto:brucks@uni-hamburg.de)

Mag. Hubert Langmann  
 Freier Unternehmer  
 Hauptplatz 6  
 A-8112 Gratwein  
 E-Mail: [h.langmann@utanet.at](mailto:h.langmann@utanet.at)  
 Tel.: 00 43 / 31 24 / 15 36 78

Dr. Christine Schmidt  
 Intelligenz System Transfer IST Dresden  
 Bamberger Straße 45  
 01187 Dresden  
 Tel.: 03 51 / 416 13 45  
 Fax: 03 51 / 416 13 46  
 E-Mail: [info@istdresden.de](mailto:info@istdresden.de)

Dr. Horst Bärwald  
 Institut für Strukturpolitik und  
 Wirtschaftsförderung Halle-Leipzig e. V  
 Fischer-von-Erlach-Straße 25  
 06114 Halle (Saale)  
 E-Mail: [baerwald@isw-ev.de](mailto:baerwald@isw-ev.de)

Dr. Gabriele Richter  
 Bundesanstalt für Arbeitsschutz und  
 Arbeitsmedizin  
 Proschhübelstr. 8  
 D-01099 Dresden  
 E-Mail: [richter.gabriele@bua.bund.de](mailto:richter.gabriele@bua.bund.de)