

„Das Problem ist, dass man oft nicht ernst genommen wird“ – Zur Bedeutung von Respekt(losigkeit) in der Verkaufsarbeit

Klaus Kock , Edelgard Kutzner¹

Zusammenfassung: Untersucht werden die Bedeutung von Respekt in der Verkaufsarbeit und die Herausforderungen, die Verkäufer*innen im Umgang mit der Kundschaft erleben. Es wird gezeigt, dass Verkaufsgespräche von einer Spannung zwischen wirtschaftlichem Erfolg und empathischem Kundenkontakt geprägt sind. Beschäftigte berichten von respektlosem Verhalten mancher Kund*innen, das sich in Form von Funktionalisierung (Nutzung der Beschäftigten nur als Mittel zum Zweck) und Personalisierung (persönliche Angriffe und emotionale Ausbrüche) äußert. Diese Erfahrungen können zu psychischen Belastungen und einem Gefühl der Entwertung führen. Betont wird die Notwendigkeit, die Rahmenbedingungen im Einzelhandel zu verbessern, um einen respektvollen Umgang zwischen Kundschaft und Verkaufspersonal zu fördern. Vorschläge zur Verbesserung umfassen eine realistische Außendarstellung, transparente und gut organisierte Arbeitsabläufe sowie eine unterstützende Führung.

Abstract: The importance of respect in sales work and the challenges that salespeople experience when dealing with customers are analysed. It is shown that sales conversations are characterised by a tension between commercial success and empathetic customer contact. Employees report disrespectful behaviour from some customers, which manifests itself in the form of functionalisation (using employees only as a means to an end) and personalisation (personal attacks and emotional outbursts). These experiences can lead to psychological stress and a feeling of being devalued. The need to improve the framework conditions in retail is emphasised in order to promote respectful interaction between customers and sales staff. Suggestions for improvement include a realistic external image, transparent and well-organised work processes and supportive management.

¹ Dr. Klaus Kock, TU Dortmund, Fakultät Sozialwissenschaften, Sozialforschungsstelle, E-Mail: klaus.kock@tu-dortmund.de; Dr. Edelgard Kutzner, TU Dortmund, Fakultät Sozialwissenschaften, Sozialforschungsstelle, E-Mail: edelgard.kutzner@tu-dortmund.de

1 Einleitung

Als Kund*innen machen wir uns oft nicht bewusst, wie komplex und widersprüchlich ein Verkaufsgespräch für die Beschäftigten im Einzelhandel sein kann. Sie sollen den wirtschaftlichen Erfolg im Auge haben, zugleich aber Empathie für die kaufwillige Person zeigen. Sie sollen sich nach den spontanen Bedürfnissen der Kund*innen richten, werden aber andererseits nach rationalen Effizienzkriterien beurteilt. Die Kundschaft will preiswert einkaufen aber trotzdem beraten werden. Dass es dabei zu Unstimmigkeiten kommen kann, darf eigentlich nicht verwundern, sie zu bearbeiten gehört mit zu den Aufgaben von Verkäufer*innen (Korczynski 2002; Voswinkel 2005). Was aber Beschäftigte stört und irritiert, ist, wie manche Kund*innen sich dabei verhalten.

Ausgangspunkt unserer Untersuchungen waren Klagen von Beschäftigten im Einzelhandel über ein Verhalten von Kund*innen, das Verkäufer*innen als respektlos empfinden und das für sie eine nicht unerhebliche psychische Belastung darstellt (Flüchter et al. 2018: 21–26). „Früher hat man die Kunden (...) am Tag gezählt, die unfreundlich waren“, meinte eine Verkäuferin aus dem Warenhaus, „heute zählen sie die Kunden, die freundlich sind.“ Solche subjektiven Eindrücke werden bestärkt durch repräsentative Befragungen wie den DGB-Index Gute Arbeit, wo ein Fünftel der Beschäftigten mit persönlichem Kontakt zur Kundschaft angibt, oft oder sogar sehr häufig herablassend behandelt zu werden (Roth et al. 2019: 60). Beschäftigte empfinden solches Verhalten als respektlos. Uns interessierte dieser moralische Aspekt im Umgang zwischen Verkaufspersonal und Kundschaft.

In der Alltagssprache ist der Begriff „Respekt“ etwas schillernd und uneindeutig, in der Soziologie ist seine Verwendung eher ungewöhnlich. Die Sozialphilosophie behandelt Respekt als eine Frage der Moral, in der Tradition von Immanuel Kant ist auch von „Achtung“ die Rede. Moral bezieht sich auf die wünschenswerte Qualität der Beziehungen, die Subjekte miteinander eingehen (Honneth 1997: 26). Sie besteht letztlich aus Regeln und Normen des Zusammenlebens, in denen Menschen sich gegenseitig verpflichten, miteinander auszukommen und sich nicht zu verletzen. Letztlich geht es bei moralischem Handeln darum, sich im Miteinander selbst zugunsten anderer zurückzunehmen, nicht jeden Vorteil zu ergreifen, der sich bietet, sondern die eigenen Interessen zurückzustellen im Sinne eines guten Zusammenlebens (Bayertz 2006: 40).

Im Anschluss an Axel Honneth (1992: 173-195) betrachten wir Respekt als eine Form der Anerkennung. Ausgangspunkt der Anerkennungstheorie ist der Mensch als gesellschaftliches Wesen. Als Mensch brauche ich die anderen – nicht nur, um zusammen etwas zu bewirken, was ich allein nicht könnte, sondern auch, um zu wissen, wer ich selbst bin. Ich brauche eine Rückmeldung von anderen, um mich selbst achten und einschätzen zu können. Diese Spiegelung des Selbst im Anderen ist gemeint mit „Anerkennung“. Mit ihr verbunden ist der moralische Anspruch, von anderen als Person wahr- und ernstgenommen zu werden sowie eine Reaktion auf das eigene Verhalten zu bekommen, um darauf selbst wieder reagieren zu können.

Honneth (1997: 35-37) unterscheidet drei Formen der Anerkennung: Liebe, Wertschätzung und Respekt. Von einer anderen Person geliebt zu werden, gibt mir emotionale Sicherheit, ich werde anerkannt als Wesen mit emotionalen Bedürfnissen. Wertschätzung heißt, dass meine

individuellen Fähigkeiten und meine Beiträge zu gemeinschaftlichen Zielen von den anderen anerkannt werden. Respekt bezieht sich darauf, dass ein Mensch den anderen als Person mit eigenen Ansprüchen und mit gleichen Rechten anerkennt. Der einzelne Mensch wird „als eine Person anerkannt, der dieselbe moralische Zurechnungsfähigkeit wie allen anderen Menschen zukommt, für diese Art von Anerkennung, die den Charakter einer universellen Gleichbehandlung besitzt, hat sich im Rückgriff auf die Kantische Tradition inzwischen der Begriff des ‚moralischen Respekts‘ eingebürgert“ (ebd.: 37). Respekt bedeutet ganz allgemein, den anderen Menschen als eigenständige Person zu achten, deren Wille zu berücksichtigen ist. Respektlosigkeiten sind verletzend, weil andere den moralischen Status der betreffenden Person missachten, indem sie sie ignorieren, betrügen, demütigen oder diskriminieren (ebd.: 34).

Uns ging es darum, konkreter zu beschreiben und zu analysieren, wie sich Respekt im Alltagsleben von Beschäftigten des Einzelhandels manifestiert, was sie als respektlos empfinden, was sie stattdessen von der Kundschaft erwarten und wie sie mit Problemen umgehen, aber auch was sie von ihren Arbeitgeber*innen erwarten.

Weil Respekt eine Grundhaltung moralisch handelnder Menschen darstellt, sind entsprechende Normen und Werte den Akteur*innen oft so selbstverständlich, dass sie erst in Erscheinung treten, wenn andere sie verletzen, oft eher gefühlt als gewusst. Wir haben uns deshalb in unserer Untersuchung auf Situationen konzentriert, in denen es Probleme mit der Kundschaft gegeben hat. Dabei haben wir die gesamte Situation in den Blick genommen. Als Situation bezeichnen wir ein Zusammentreffen von zwei oder mehr Menschen, die miteinander interagieren, also ihr Handeln in irgendeiner Weise aufeinander abstimmen. Zur Situation gehören neben den anwesenden Personen auch die sachlichen und räumlichen Gegebenheiten. Die beteiligten Personen formen ihre Interaktionen mit Hilfe von Blicken, Gesten, Haltungen und sprachlichen Äußerungen. Ihre Verhaltensweisen verknüpfen sich miteinander und beeinflussen sich (Bahrtdt 1996: 51; Goffman 1964).

Im Folgenden stellen wir einige Ergebnisse vor aus einem Projekt mit dem Titel „Respect-Work“, das wir zwischen Mai 2020 und April 2023 durchgeführt haben.² Ziel des Projekts war es, Grundlagenwissen über Respekt in Verkaufssituationen zu gewinnen und auf dieser Grundlage betriebliche Akteur*innen dabei zu unterstützen, die Rahmenbedingungen der Dienstleistungsinteraktion so zu gestalten sowie das Verhalten der Dienstleistenden und der Kundschaft dahingehend zu beeinflussen, dass ein respektvoller Umgang miteinander gefördert wird. Dazu wurde ein gestaltungsorientierter wissenschaftlicher Ansatz verfolgt.

Die Auswertung des empirischen Materials erfolgte mithilfe von Theorien über Anerkennung und Respekt (Dillon 2022; Honneth 1992, 1997; Schmetkamp 2012; Voswinkel 2005).

² Das Verbundprojekt wurde gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds. Projektbeteiligte waren neben der Sozialforschungsstelle der TU Dortmund die Deutsche Angestellten Akademie, die B. Frieling GmbH & Co. KG, der Handelsverband Nordrhein-Westfalen und der Verein Arbeit und Gesundheit. Es wurden Fallstudien durchgeführt in drei Filialen einer Baumarktkette, einem Lebensmittelgeschäft, einem Fahrradladen und einem Warenhaus. Im Rahmen der Fallstudien wurden offene Interviews geführt mit insgesamt acht Mitgliedern auf Geschäftsleitungsebene, einer Betriebsratsvorsitzenden und 19 Beschäftigten. Zudem wurden zehn themenzentrierte Gruppendiskussionen mit Beschäftigten durchgeführt und acht teilnehmende Beobachtungen für jeweils einen Tag. Ergänzt wurden die Fallstudien durch fünf Interviews mit Kund*innen. Die Tonaufnahmen und Beobachtungsprotokolle wurden verschriftlicht und nach Methoden der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring 1995) ausgewertet.

Aus dem Material heraus wurden einzelne Themen und Kategorien entwickelt, die geeignet sind, Phänomene von Respekt und Respektlosigkeit in Verkaufsinteraktionen zu beschreiben und zu analysieren.

Alle untersuchten Unternehmen haben ihre Läden – wenn auch in unterschiedlicher Weise – nach Prinzipien der Selbstbedienung strukturiert. Dennoch ist immer auch Personal zugegen, das die Kundschaft beim Einkauf unterstützen und beraten soll, zugleich aber noch weitere Aufgaben zu erfüllen hat, u. a. das Einräumen der Regale und die Preisauszeichnung der Waren. Ausmaß und Dauer der Interaktionen mit der Kundschaft variieren erheblich. So konnten wir im Baumarkt Kund*innen beobachten, die alles selbst erledigten und nur an der Kasse in Kontakt mit dem Personal kamen, wohingegen andere gleich beim Betreten des Marktes am Informationsstand umfassenden Beratungsbedarf anmeldeten.

Im Folgenden wird zunächst in der gebotenen Kürze der theoretische Hintergrund erläutert. Daran anschließend präsentieren wir einige empirische Erkenntnisse aus unserer Untersuchung. Der Schlussteil enthält neben einem Fazit einige Hinweise auf betriebliche Gestaltungsmöglichkeiten. Wir konzentrieren uns dabei auf das Verhalten der Kundschaft aus Sicht der Beschäftigten – wohlwissend, dass sich auch manche Verkäufer*innen respektlos gegenüber der Kundschaft verhalten.

2 Respekt in der Verkaufsarbeit

Die Interaktionen im Einzelhandel haben einen widersprüchlichen Doppelcharakter. Einerseits geht es um einen sachlichen Tausch von Ware gegen Geld. Der Umgang miteinander ist instrumentell. Kund*innen benutzen die Beschäftigten als Mittel zum Erwerb einer Ware. Umgekehrt ist die Kundschaft für das Verkaufspersonal Mittel zum Zweck der eigenen Beschäftigungs- und Einkommenssicherung. Beide sind voneinander abhängig, die Beschäftigten sind auf die Kaufkraft der Kund*innen angewiesen, die wiederum das Fachwissen des Personals benötigen.

Auf der anderen Seite müssen sich Kundschaft und Beschäftigte in der Verkaufssituation als Personen aufeinander einlassen, Verständnis füreinander entwickeln, damit die Interaktionen erfolgreich sind. Der geschäftliche Vorgang kann sich nur in persönlichen Beziehungen realisieren (Hacker 2009: 73-74; Nerdinger 2001: 6). Das erfordert ein gewisses Engagement von beiden Seiten, in dem sie sich gegenseitig als Personen respektieren. Fritz Böhle und Margit Wehrich (2020: 16) sprechen von „Kooperationsarbeit“, die gemeinsam zu leisten ist.

Grundlage dieser Kooperationsarbeit ist Respekt. Er zeigt sich in Interaktionen des Kaufens und Verkaufens darin, dass sich Personal und Kundschaft als gleiche gegenüber treten, einander ernst nehmen und versuchen, sich zu verständigen, um beide Seiten zufriedenzustellen. Im Sinne von Honneths Mustern intersubjektiver Anerkennung geht es hierbei um den Modus allgemeiner Anerkennung als Person mit eigenen Rechten, unabhängig davon, wie ihre Eigenschaften und Leistungen bewertet und wertgeschätzt werden (Honneth 1992: 173–195). Respekt muss nicht erworben werden durch individuelle Leistungen, Respekt schuldet der Kunde der Verkäuferin schon, bevor sie überhaupt ins Gespräch kommen. Wer einen anderen Menschen respektiert, nimmt seine Anwesenheit wahr und stellt sein eigenes Verhalten darauf

ein. Respekt zeigt sich in Handlungen als reflektierte Aufmerksamkeit für die andere Person. Das schließt ein, von einer Behandlung der anderen Person abzusehen, durch die sie sich verletzt fühlen könnte (Dillon 2022). Respekt beinhaltet neben der allgemeinen Achtung als Menschen eine Kontextsensitivität und ein Gespür für die besondere andere Person (Schmetkamp 2012: 157–165).

Der Akt des Kaufens und Verkaufens im Einzelhandel ist in gewisser Weise definiert und vorstrukturiert, es gibt dafür gesellschaftlich anerkannte Gewohnheiten und Regeln. Diese Regeln orientieren sich an Werten und Normen des zwischenmenschlichen Umgangs. Sie gelten nicht an sich, sondern werden in der jeweiligen Situation praktiziert – oder auch nicht. Erving Goffman (2009: 39–40) spricht von „situativen Anstandsformen“ im Sinne normativer Regelungen, die eine Interaktionsordnung etablieren. Dazu gehört, dass beide Seiten ihre jeweilige Rolle als Kaufinteressierte und Verkaufspersonal einnehmen und gegenseitig respektieren. Die Personen treten sich in ihren Funktionen in einer geschäftlichen Situation gegenüber und richten ihr Handeln aus an allgemein bekannten und erwartbaren Mustern (Goffman 2003: 18). Von Kund*innen wird erwartet, dass sie sich für eine Ware interessieren, nicht für die Person der Verkäuferin oder des Verkäufers. Von dieser erwartet man, dass sie Hinweise und Ratsschläge zu Preis und Beschaffenheit der Ware gibt – nicht aber beispielsweise zur Erziehung der Kinder, welche die Kundin begleiten.

Aufgrund der genannten Widersprüche bleibt die Interaktionsordnung in einer Verkaufssituation prekär. Die Kooperation erfordert gegenseitigen Respekt, zugleich treibt aber das wirtschaftliche Nutzenstreben zur respektlosen Instrumentalisierung der anderen Person. Zudem ist in Selbstbedienungsgeschäften nie ganz klar, wofür Kund*innen das Personal beanspruchen können. Die Interaktionsordnung muss im Arbeitsalltag von den Beteiligten immer wieder aufs Neue in konkretes Handeln umgesetzt werden. Dies ist eine Herausforderung für die Beschäftigten. Es geht immer darum, die Interaktionen mit der Kundschaft so zu gestalten, dass der Verkauf gelingt, beide Seiten mit dem sachlichen Ergebnis zufrieden sind und dass der gegenseitige Respekt im persönlichen Miteinander gewahrt bleibt, sodass niemand sich moralisch verletzt fühlt. Stephan Voswinkel (2005: 311–315) spricht von „Service Citizenship“, d. h. eine an der Sache orientierte partnerschaftliche Beziehung, in der sich Personal und Kundschaft auf Augenhöhe begegnen.

3 Problemkonstellationen

Im Folgenden möchten wir auf zwei Problemkonstellationen eingehen, die in Verkaufsinteraktionen auftreten können: zum einen die Dominanz des instrumentellen Aspekts, was von Beschäftigten als Missachtung ihrer Person interpretiert wird, zum anderen die konträre Dominanz des zwischenmenschlichen Aspekts, was Beschäftigte als Distanzlosigkeit empfinden. Das eine bezeichnen wir als Funktionalisierung, das andere als Personalisierung. Beides empfinden Beschäftigte als respektlos.

3.1 Funktionalisierung der Person

Respekt bedeutet, einen anderen Menschen als eigenständige Person zu behandeln, die ihre eigenen Ziele und Zwecke verfolgt. Weil in der Verkaufssituation die jeweils eigenen Zwecke

nur erreicht werden können, wenn auch die andere Seite ihre Ziele erreicht, müssen Kund*in und Verkäufer*in sich interaktiv miteinander verständigen. Mit Funktionalisierung ist hier gemeint, dass die Kundin oder der Kunde diesen zwischenmenschlichen Aspekt vernachlässigt und bloß darauf aus ist, die Verkäuferin oder den Verkäufer als Mittel für die eigenen Zwecke zu benutzen und entsprechend zu manipulieren. „Der andere wird dann bloß als Mittel benutzt, wenn er seine Zustimmung nicht gegeben hat oder seine Zustimmung nicht gegeben hätte, wäre er über den Umgang mit ihm informiert worden.“ (Schaber 2013: 162).

Die Erfahrung, gegen ihren Willen funktionalisiert zu werden, machen Verkäufer*innen unter anderem, wenn Kund*innen versuchen, gebrauchte Waren zurückzugeben. Ein Verkäufer aus dem Baumarkt schilderte uns folgende Situation:

„Da wollte (jemand) einen Bohrhammer haben, um ein bisschen Beton zu bohren. ‚Ja, was kostet denn sowas?‘ ‚Ja, so und so‘, und ich zeige dann alles. Und er: ‚Ja, brauche ich, mal gucken.‘ (...) Ein paar Tage später kam er zurück, total verstaubt das Ding. ‚Ja, kann ich nicht gebrauchen.‘ ‚Wie, Sie können sie nicht gebrauchen?‘ Haben da aber fertig (gebohrt) – habe ich jetzt gedacht, nicht gesagt natürlich. Aber ich sage: ‚Haben Sie doch gebraucht.‘ ‚Ja, muss man doch mal testen, ob die funktioniert, aber ich will die zurückgeben.‘ Das war so ein Fall, da haben wir lange hin und her (überlegt und uns gesagt:) Komm, nimm das Ding zurück, stell sie als Muster hin.“ (Verkäufer Baumarkt)

Das ist kein Einzelfall. Auch andere Beschäftigte kommen solchen Umtauschverlangen nach und nehmen gebrauchte Waren zurück, obwohl es den Geschäftsbedingungen widerspricht. Dahinter steht die Erfahrung, dass es dem Unternehmen vorrangig darum geht, auch solche Kund*innen zufriedenzustellen. Würde der betreffende Kunde sich bei einer abschlägigen Entscheidung an den Marktleiter wenden, bekäme er vermutlich sofort seinen Willen. Andere Befragte berichteten, sie seien in solchen Fällen schon des Öfteren von Vorgesetzten korrigiert worden, was sie als zusätzliche Demütigung empfinden, zumal manche Kund*innen ihren Triumph dann auch noch offen kundtun:

„Dann kommen sie mit einem freudestrahlenden Gesicht: ‚Der Chef oben hat das aber getauscht, und ich habe auch noch eine Pralinenschachtel gekriegt!‘ Ja, da steht man doch mit einem Backpfeifengesicht daneben.“ (Verkäuferin Warenhaus)

Im Baumarkt werden solche Praktiken begünstigt durch die Werbung des Unternehmens. „Umtausch ohne Wenn und Aber“ ist auf jedem Kassenzettel aufgedruckt. Gemeint ist der Umtausch gemäß den Geschäftsbedingungen, also von Waren, die weder Schäden noch Gebrauchsspuren aufweisen und wieder in den Verkauf gehen können. Nach den Erfahrungen der befragten Beschäftigten legen viele Kund*innen die Aussage jedoch sehr weit zu ihren Gunsten aus und bestehen auf Rückgabe auch gebrauchter Artikel.

Vor allem in ihrer Anfangszeit habe sie „richtig innere Konflikte“ mit sich ausgetragen, erklärte uns eine Verkäuferin aus dem Baumarkt, „dass man so was mit sich machen lassen muss“. Ihr wie auch dem zitierten Verkäufer geht es nicht so sehr um den ökonomischen Schaden. Was sie stört, ist, dass sie getäuscht werden sollen. Der Befragte fühlt sich respektlos behandelt, weil er vom Kunden nicht ernst genommen wird im Bemühen, seine Aufgaben regelgerecht zu erfüllen. Man setzt sich über ihn hinweg und funktionalisiert ihn für unlautere Zwecke. Der Kunde hat sich nicht einmal die Mühe gemacht, den Bohrstaub abzuwischen, als ob er sagen wollte: Mit dir kann ich das machen.

Um ihrem Rückgabeverlangen Nachdruck zu verleihen, führen manche Kund*innen an, sie seien beim Kauf vom Personal falsch beraten worden.

„Sechs oder sieben Kunden von zehn, die bei mir einen Umtausch machen, machen den mit der Begründung: ‚Der Mitarbeiter hat mich falsch beraten.‘ (...) Nie, selten, in den seltensten Fällen waren sie es selber. Aber wahnsinnig viele: ‚Ja, der Mitarbeiter hat mich falsch beraten.‘“ (Verkäuferin am Infostand des Baumarkts)

Durch solche Schuldzuweisungen fühlen sich Beschäftigte, die sich Mühe gegeben haben, ein passendes Produkt für die Kund*innen zu finden, sie vielleicht sogar ausführlich beraten haben, im Nachhinein diskreditiert – umso mehr wenn die Beschwerde nicht bei ihnen selbst, sondern bei Kolleg*innen oder Vorgesetzten vorgebracht wird. Verkäufer*innen aus dem Warenhaus berichteten, dass manche Kund*innen sich sogar dann über falsche Beratung beschwerten, wenn gar keine stattgefunden hatte, was anhand des Kassenbons leicht festzustellen ist. Als besonders dreist empfindet es ein Verkäufer aus dem Warenhaus, wenn Kund*innen sich über seinen Rat hinwegsetzen, ihm später aber die Schuld zuweisen, wenn das Produkt nicht das richtige ist.

„Ich habe das häufig, dass ich bei Matratzen von vornherein sage: ‚Die Matratze ist nichts für Sie.‘ Schreibe es auch in den Kaufvertrag rein: ‚Matratze auf Kundenwunsch entgegen Beratung.‘ Dann haben die (Käufer*innen) noch hundert Tage Zeit, die auszuprobieren. Dann rufen die nach einem halben Jahr an: ‚Ja, ich habe Rückenschmerzen.‘ Und dann sage ich: ‚Ja, wollten Sie doch so.‘ ‚Ja, das geht überhaupt nicht, Sie sind ja wohl dilettantisch. Sie sind zu blöd zum beraten.‘ Und dann geht es auf das Niveau runter.“ (Verkäufer Warenhaus)

Auf andere Art fühlen sich Beschäftigte funktionalisiert, wenn Kund*innen einen Kaufwunsch erkennen lassen, in Wahrheit aber nur eine kostenlose Beratung in Anspruch nehmen wollen. Schon mehrmals habe sie es erlebt, berichtete eine Verkäuferin aus der Lederwarenabteilung im Warenhaus, dass Kund*innen sich eine halbe Stunde beraten lassen, um dann zu verkünden, sie würden doch lieber woanders kaufen.

„Die probieren bei mir jede Börse. Und wenn man sich wirklich Zeit nimmt und intensiv dabei ist, (...) da merkt man, machen die ein Foto. Und dann gucken die in jede Online-Seite. (...) Am Ende zeigt er mir (auf seinem Smartphone): ‚Für 79, hier bei euch 119.‘ Ob wir den Preis machen? ‚Nein, können wir leider nicht machen.‘ (...) Dann sagt er: ‚Pech gehabt, bitteschön.‘ (...) Und dann bestellt er es online.“ (Verkäuferin Warenhaus)

Die Verkäuferin fühlt sich getäuscht und ausgenutzt in ihrem Bemühen, dem Kunden zu helfen. Sie und ihre Kolleg*innen versuchen in solchen Fällen zu erklären, der Preis im stationären Handel beinhalte eben auch die Miete für das Geschäft und die Beratung durch das Personal. Und die sei ja nun auch in Anspruch genommen worden. Sie versuchen, der Kundschaft „ins Gewissen zu reden“ – mit begrenztem Erfolg, entscheidend ist für viele Kund*innen letztlich doch der Preis der Ware.

Wer eine andere Person täuscht, handelt insofern respektlos, als er ihr die Möglichkeit nimmt, eine eigenständige Entscheidung zu treffen, indem er die notwendigen Informationen vorenthält. Hinter der Täuschung steht die Absicht, die andere Person gegen ihren Willen für den eigenen Nutzen zu funktionalisieren (Schmetkamp 2010). Goffman (2016: 98) definiert eine Täuschung entsprechend als „das bewusste Bemühen eines oder mehrerer Menschen, das Handeln so zu lenken, dass einer oder mehrere andere zu einer falschen Vorstellung von dem

gebracht werden, was vor sich geht.“ Eine Person, die bemerkt, dass sie getäuscht wurde, gewinnt den Eindruck, dass die Kontextbedingungen ohne ihr Wissen so manipuliert wurden, dass sie zu einem bestimmten Verhalten genötigt wird (ebd.: 140).

Ein respektvoller Umgang würde aus Sicht der Beschäftigten bedeuten, dass die Kund*innen aufrichtig sind, um ihnen zu ermöglichen, die Lage aufgrund von Tatsachen zu beurteilen und auf dieser Grundlage selbst zu entscheiden, ob und wie sie der Kundschaft entgegenkommen. Der erste Kunde hätte fragen können, ob er eine Bohrmaschine ausleihen kann, im Baumarkt gibt es diese Möglichkeit. Der zweite Kunde hätte die Matratze innerhalb der Gewährleistungsfrist ausprobieren und zurückgeben können. Der dritte Kunde hätte sagen können, dass er die Preise der Geldbörsen vergleichen will. Die Verkäuferin hätte dann die Gelegenheit gehabt zu entscheiden, inwieweit und wie intensiv sie ihn beraten will.

3.2 Personalisierung der Funktion

Quasi in Umkehrung der im vorherigen Abschnitt beschriebenen Verhaltensweisen von Kund*innen, durch die sich Beschäftigte wie eine Sache funktionalisiert fühlen, schilderten uns Befragte ihre Erfahrungen mit Kund*innen, die „persönlich werden“. Erving Goffman (1986: 64–72) betrachtet es als eine Frage der Ehrerbietung, einer fremden Person gegenüber Distanz zu wahren und ihre Privatsphäre nicht zu verletzen. „Wo der Handelnde vorsichtig sein muss, wenn er sich dem Empfänger nähert, sprechen wir von Nichtvertrautheit oder Respekt.“ (ebd.: 71). Wer sich das Recht herausnimmt, einen vertraulichen Umgangston anzuschlagen, signalisiert damit, dass er*sie sich in einer übergeordneten Position gegenüber dem Personal wähnt (ebd.: 72). Die Personalisierung der Verkaufssituation kann verschiedene Formen annehmen. Gemeinsam ist ihnen, dass Kund*innen von der Sache ablenken und persönliche Aspekte ins Spiel bringen, wodurch Beschäftigte sich in ihrer Rolle als Verkäufer*innen missverstanden und als Person respektlos behandelt fühlen.

So beklagten sich Verkäufer*innen in den Interviews über eine Individualisierung der geschäftlichen Verantwortung, indem Kund*innen sie persönlich angehen, wenn sie etwas an der Organisation im Geschäft oder an den Produkten zu kritisieren haben. Den Beschäftigten ist bewusst, dass sie immer auch Repräsentant*innen des Unternehmens sind und dass es zu ihren Aufgaben gehört, Kritik aus der Kundschaft aufzunehmen und zu verarbeiten. Allerdings erwarten sie, dass Kund*innen dabei berücksichtigen, dass ihre Handlungsspielräume und damit auch ihr Verantwortungsbereich durch die Organisation begrenzt sind.

Ein Beispiel aus dem Lebensmittelgeschäft: Hier waren in der Werbung bestimmte Blumen im Sonderangebot angekündigt worden, die dann aber vom Großhändler nicht geliefert wurden.

„Dann haben sich alle Kunden den Tag aufgeregt. Und ich sage zu meiner Kollegin: ‚Ja, ist das auch bei dir die ganze Zeit?‘ ‚Hhm, ja.‘ Die kamen dann halt erst einen Tag später, die Blumen. Ich meine, mir tut das ja auch leid, aber wir können ja nichts dafür. Und das verstehen die Kunden halt nicht. Ist ja nicht so, dass wir die ärgern wollen. Wir sind ja auch froh, wenn die uns in Ruhe lassen und sich freuen. (...) Ich meine, irgendwo – man braucht ja auch jemanden, den man dafür verantwortlich macht, sage ich mal. Aber wir machen ja auch nur unsere Arbeit. Und wir machen es ja nicht extra, wenn irgendwas mal schiefgeht oder Ware nicht rechtzeitig kommt.“ (Verkäuferin Lebensmittelgeschäft)

Aus Sicht der Verkäuferin haben äußere Umstände die Situation verursacht, die sie nicht beeinflussen kann. Die betreffenden Kund*innen aber machen sie individuell verantwortlich. Sie richten ihre Kritik an die gerade anwesende Person, obwohl sie wissen müssten, dass eine Verkäuferin keinen Einfluss hat auf die Belieferung des Geschäfts mit Blumen. In der Sozialpsychologie spricht man in solchen Fällen von „Attributionsfehlern“, d. h. die Ursachen für bestimmte Probleme werden fälschlicherweise bei Personen gesucht, nicht bei den sachlichen Gegebenheiten (Greitemeyer 2021: 76–79).

Die betreffenden Beschäftigten fühlen sich zu Unrecht angegriffen, die Reaktionen mancher Kund*innen empfinden sie als respektlos, weil diese offensichtlich nicht bereit sind, sich in die Lage des Personals zu versetzen, das keinen Einfluss hat auf die Versorgung des Geschäfts mit Waren. Ihre Reaktionen wirken etwas hilflos. Sie erklären den Kund*innen die Situation, meist mit dem Zusatz, dass sie die Beschwerde weitergeben an die Geschäftsleitung. Im Baumarkt haben sie für solche Fälle kleine Geschenke wie z. B. einen Flaschenöffner bereit liegen, um die Kund*innen zu besänftigen.

Eine andere Art, „persönlich“ zu werden, kann als Emotionalisierung der Situation bezeichnet werden. Gemeint ist, dass Kund*innen die üblichen Rollenmuster für ein Verkaufsgespräch ignorieren. Sie reden und handeln stark gefühlsbetont, als befänden sie sich in einem privaten Kontext. Sie realisieren nicht, dass beim Betreten eines Geschäfts von ihnen erwartet wird, eine Rolle als Kaufinteressierte einzunehmen und ein entsprechend sachliches Verhalten an den Tag zu legen. Sie verbleiben mental in ihrer Lebenswelt (Dunkel/Wehrich 2014: 258) und emotionalisieren die Interaktionen mit dem Personal.

Manche Kund*innen – so wurde uns berichtet – kommen schon schlecht gelaunt in das Geschäft und scheinen nicht bereit, sich auf die Situation einzustellen. Im Gegenteil scheinen sie Anlass und Gelegenheit zu suchen, schlechte Gefühle auszuleben.

A: „Es gibt einfach zu viele, die einfach nur – die sich an die Regeln nicht halten und ihren Frust hier ablassen.“ B: „Man hat im Laufe der Jahre natürlich gelernt, damit klar zu kommen. Nur es wird immer mehr (...). Der Kunde, der kommt ja nicht fröhlich rein hier und geht sauer raus. Umgekehrt meistens, weil wenn da die Problemkunden sind, (die) kommen hier rein, weil sie was zu meckern haben oder weil sie unzufrieden sind oder weil sie irgendwie ein Problem zuhause haben und so weiter. Und da ist unsere Aufgabe natürlich auch, – und meistens klappt das eigentlich auch – dass man den dann zufriedengestellt wieder rausschicken kann.“ (zwei Verkäufer Baumarkt)

Richard Sennett (1986: 335–336) hat solches Verhalten als unzivilisiert bezeichnet, weil es andere Personen mit dem eigenen Selbst und seinen Gefühlen belastet. „Zivilisiertheit bedeutet, mit anderen so umzugehen, als seien sie Fremde und über diese Distanz hinweg eine gesellschaftliche Beziehung zu ihnen aufzunehmen“ (ebd.: 336). Dazu gehört es, im Interesse der Sache Gefühle, welche die Interaktionen negativ beeinflussen könnten, für sich zu behalten, das Selbst zu zügeln und zurückzuhalten (ebd.: 49). Die Beschäftigten leisten in solchen Situationen „Gefühlsarbeit“, d. h. sie beruhigen die Kund*innen so weit, dass ein sachliches Verkaufsgespräch stattfinden kann (Böhle/Wehrich 2020: 18).

Ein weiterer Aspekt von Personalisierung ist eine Art von Privatisierung der Interaktionen, indem Kund*innen so tun, als seien sie mit den Beschäftigten privat bekannt und könnten einen entsprechend vertraulichen Umgangsstil pflegen.

Im Baumarkt tragen alle Beschäftigten kleine Schilder, auf denen Vor- und Nachname aufgedruckt sind. Auch wenn Selbstbedienung die Regel ist, sollen Interaktionen mit der Kundschaft nicht anonym bleiben. Manche Kund*innen gehen dabei nach Einschätzung der Beschäftigten allerdings zu weit, sie treten ihnen zu nahe, indem sie sie mit Vornamen und Du ansprechen.

„Wo ich denke: Wir haben noch nicht zusammen geknickert, also sprich: Wir kennen uns nicht. Das finde ich dann manchmal auch nicht so ganz im Sinne des Erfinders, so ein bisschen respektlos auch. (...) Fremde Leute, die haben mich nicht mit Vornamen anzusprechen (...). Mache ich ja auch nicht. Ich kenne sie ja auch nicht.“ (Verkäuferin Baumarkt)

Die Verkäuferin empfindet es als Eingriff in ihren Privatbereich, wenn sie von Kund*innen ungefragt mit dem Vornamen angesprochen und geduzt wird. Die Privatsphäre ist ein geschützter Bereich, zu dem nur sie selbst den Zugang kontrollieren will. Das ermöglicht es ihr, sich nach eigener Entscheidung in verschiedenen Rollen darzustellen (Rössler 2017: 283–289). Die Rolle als Verkäuferin einzunehmen setzt voraus, dass die Kundschaft eben kein Wissen darüber hat und haben soll, wie die Verkäuferin ihr sonstiges Leben gestaltet. Sie will nicht als Person vereinnahmt und emotional in Anspruch genommen werden, als handle es sich um eine Freundschaft und ihre Dienstleistung sei ein persönlicher Dienst. Sie will in ihrer Professionalität respektiert werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Im Hinblick auf Personalisierung bedeutet Respekt für die Beschäftigten, dass Kund*innen sie als Personen ernst nehmen, aber auch angemessene Distanz zum persönlichen Bereich halten. Sie erwarten von der Kundschaft, als Individuen nur für das verantwortlich gemacht zu werden, das sie selbst beeinflussen können. Sie erwarten eine gewisse Ent-Emotionalisierung der Interaktionen zugunsten einer sachlichen Behandlung inhaltlicher Fragen. Und sie legen Wert auf einen Schutz ihrer Privatsphäre.

4 Fazit und Gestaltungshinweise

Viele Konflikte zwischen Verkaufspersonal und Kundschaft lassen sich auf die geschilderte Weise als Fragen gegenseitigen Respekts beschreiben und analysieren. Respektlosigkeit ist in der Verkaufsbeziehung schon strukturell angelegt, denn beide Seiten benutzen einander für materielle Interessen. Die Verwirklichung dieser Interessen erfolgt jedoch in Form persönlicher Interaktionen, die ihre eigenen, moralischen Anforderungen an die Beteiligten stellen.

Was die Beschäftigten als Respektlosigkeit erfahren, ist zum einen eine Überbetonung materieller Nutzenmaximierung zulasten zwischenmenschlicher Achtung und Rücksichtnahme, bei der sie sich als bloßes Mittel funktionalisiert fühlen. Zum anderen kritisieren sie, dass Kund*innen „persönlich werden“, d. h. nicht zwischen Person und Funktion unterscheiden, Probleme auf persönliches Versagen zurückführen, ihren Emotionen freien Lauf lassen und einen vertraulichen Ton anschlagen.

Viele Führungskräfte und Kund*innen, aber auch Beschäftigte selbst sind der Meinung, der Umgang mit respektloser Kundschaft gehöre zum Einzelhandel dazu, man solle sich ein „dickes Fell“ zulegen. Wenn Maßnahmen ergriffen werden, zielen sie zumeist auf das Verhalten des Verkaufspersonals. In Weiterbildungsmaßnahmen sollen die Beschäftigten lernen, mit

schwieriger Kundschaft umzugehen. Dazu kommen bestimmte Formen des Personaleinsatzes. Wir haben Hinweise darauf gefunden, dass an Arbeitsplätzen, die vorwiegend mit Beschwerden und Retouren zu tun haben (z. B. an den Infoständen im Baumarkt und an den Kassen) bevorzugt Frauen beschäftigt werden. Ihnen wird ein größeres Maß an Empathie zugeschrieben als den männlichen Kollegen. „Wir sind das Aushängeschild vom Baumarkt“, sagte uns eine Leiterin des Kassen- und Infoteams. „Und da erwarte ich halt auch von jeder Kollegin, dass sie dementsprechend freundlich, immer höflich, gut gelaunt ist (...). Der Kunde sollte mit einem Lächeln hier rausgehen.“ (vgl. Kutzner/Ulland 2023).

Die Befragten haben allerdings den Eindruck, an ihre Grenzen zu stoßen. „Ich mache das jetzt viele Jahre“, sagte eine Verkäuferin, „ich kann nicht mehr an mir arbeiten.“ Soll heißen: Es wäre an der Zeit, nicht nur das Verhalten des Verkaufspersonals auf den „Umgang mit schwieriger Kundschaft“ (so der Titel eines Weiterbildungsangebots für Einzelhandelsbeschäftigte) abzustellen, sondern auch die Verhältnisse im Geschäft und das Verhalten der Kundschaft in den Blick zu nehmen.

Inwieweit Respektlosigkeit Ausdruck einer gesamtgesellschaftlichen Entwicklung ist, können wir aufgrund unserer Daten nicht sagen. Unsere Untersuchung zeigt jedoch, dass sich in Verkaufssituationen nicht nur allgemeine Trends bemerkbar machen, sondern dass jede Situation eine gewisse Eigendynamik entwickelt, die Anlass zu respektlosem Verhalten geben kann, und an der auch etwas geändert werden kann. In einem gestaltungsorientierten Verbundprojekt wie diesem geht es auch um die Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen. Dazu wurden gemeinsam mit den Kooperationspartner*innen aus Beratung, Weiterbildung und Unternehmen Ansatzpunkte zur Verbesserung von Verkaufssituationen erarbeitet. Sie sollen hier abschließend kurz benannt werden (vgl. praeview 2023):

- Für eine realistische Außendarstellung sorgen: Konflikte können vermieden werden, wenn den Kund*innen schon in der Außendarstellung und Werbung ein realistisches Bild vermittelt wird, welche Leistungen sie erwarten können. Z. B. sind die Fußmatten im Baumarkt bedruckt mit dem Spruch „Hilfe auf Schritt und Tritt“ – ein Versprechen, das mit dem vorhandenen Personal nicht einzuhalten ist.
- Arbeitsabläufe transparent gestalten: Ein wesentlicher Aspekt für das Gelingen der Interaktionen ist, dass die Abläufe und die entsprechenden Vorgehensweisen der Mitarbeiter*innen von der Kundschaft verstanden und im besten Fall akzeptiert werden. Wenn beispielsweise die Kassiererinnen mehrere gleiche Artikel jeweils einzeln einscannen, erscheint das manchen Kund*innen ineffizient, manche meinen gar, die Kassiererin könne nicht multiplizieren (vgl. Kock et al. 2022). Um Konflikte zu vermeiden, käme es darauf an, die Vorgänge verständlich und transparent zu gestalten.
- Geschäftsräume übersichtlich gestalten: Kund*innen reagieren irritiert, wenn die Beschilderung der Regale in Selbstbedienungsgeschäften nicht eindeutig ist bzw. wenn Artikel nicht so zu Abteilungen zugeordnet sind, wie sie es erwarten. Die Beschäftigten werden dann mit verärgerten Fragen zum Standort dieses oder jenes Artikels konfrontiert. Eine sinnvolle, aus Sicht von Kund*innen gestaltete Gliederung und Beschilderung des Geschäfts kann hier vorbeugen.

- Teamarbeit fördern: Das Personal ist oft so bemessen, dass pro Abteilung nur eine Person anwesend ist. Der Umgang mit schwieriger Kundschaft wird einfacher, wenn Beschäftigte die Möglichkeit haben, Kolleg*innen zur Unterstützung herbeizurufen, sei es in fachlicher Hinsicht, bei einer Ballung von Kundschaft in einer Abteilung, bei der Zurechtweisung allzu impertinenter Kund*innen oder einfach zum emotionalen Ausgleich nach unangenehmen Erlebnissen.
- Durch Führung unterstützen: Der Umgang mit Kundschaft wird leichter, wenn Vorgesetzte ihre Mitarbeiter*innen unterstützen. Dies gilt in fachlicher Hinsicht, aber auch für Konfliktfälle, wenn Kund*innen beispielsweise gegen alle Regeln eine Preisreduzierung oder einen Umtausch durchsetzen wollen. Die Rückendeckung durch Vorgesetzte gibt den Mitarbeiter*innen Sicherheit, und der Kundschaft wird signalisiert, dass die Beschäftigten zu respektieren sind.
- Grenzen setzen: Konflikte mit der Kundschaft lassen sich leichter entschärfen, wenn Regeln und Vorschriften beispielsweise für Retouren einheitlich gehandhabt werden. Das Gleiche gilt für zwischenmenschliche Normen im Umgang miteinander. Hilfreich wäre eine Verständigung zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten darüber, was geduldet werden soll und wo der Kundschaft klare Grenzen aufgezeigt werden sollen.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass Konflikte mit der Kundschaft zwar im widersprüchlichen Charakter der sozialen Beziehungen in Verkaufssituationen angelegt sind, aber keineswegs zu Respektlosigkeiten im Verhalten führen müssen. Die Gestaltung kritischer Rahmenbedingungen kann Wesentliches zu einem respektvollen Umgang miteinander beitragen.

Literatur

- Bahrndt, Hans Paul (1996): Grundformen sozialer Situationen: eine kleine Grammatik des Alltagslebens. München: Beck.
- Bayertz, Kurt (2006): Warum überhaupt moralisch sein? München: Beck.
- Böhle, Fritz; Wehrich, Margit (2020): Das Konzept der Interaktionsarbeit. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 74 (1): 9–22. doi:10.1007/s41449-020-00190-2. (Zugriff: 1. Juli 2025).
- Dillon, Robin S. (2022): Respect. In: Stanford Encyclopedia of Philosophy. <https://plato.stanford.edu/entries/respect> (Zugriff: 1. Juli 2025).
- Dunkel, Wolfgang; Wehrich, Margit (2014): Interaktive Arbeit – Die soziale Dimension von Dienstleistungsarbeit. In: Sydow, Jörg; Sadowski, Dieter; Conrad, Peter (Hg.): Arbeit – eine Neubestimmung. Managementforschung 24. Wiesbaden: Springer-Verlag, 245–289.
- Flüchter, Andreas; Kock, Klaus; Lange, Bettina (2018): Gute Arbeit mit Kundschaft: eine empirische Untersuchung über Anforderungen und Praktiken interaktiver Dienstleistungsarbeit. Beiträge aus der Forschung Bd. 200. Dortmund: TU Dortmund, Sozialforschungsstelle. URL: https://sfs.sowi.tu-dortmund.de/storages/sfs-sowi/r/Publikationen/Beitraege_aus_der_Forschung/Band_200.pdf. (Zugriff: 1. Juli 2025).
- Goffman, Erving (1964): The Neglected Situation. American Anthropologist 66: 133–136.
- Goffman, Erving (1986): Interaktionsrituale: über Verhalten in direkter Kommunikation. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Goffman, Erving (2003): *Wir spielen alle Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag*. München: Pieper.
- Goffman, Erving (2009): *Interaktion im öffentlichen Raum*. Frankfurt am Main: Campus.
- Goffman, Erving (2016): *Rahmen-Analyse: ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrungen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Greitemeyer, Tobias (2021): *Sozialpsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Hacker, Winfried (2009): *Arbeitsgegenstand Mensch: Psychologie dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Honneth, Axel (1992): *Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Honneth, Axel (1997): *Anerkennung und moralische Verpflichtung*. *Zeitschrift für philosophische Forschung* 51 (I): 25–41.
- Kock, Klaus; Kutzner, Edelgard; Ulland, Ninja (2022): „Als würden die Kunden denken, dass wir Roboter sind.“ Eine Situationsanalyse von Kassiertätigkeiten im Einzelhandel. In: Abel, Jörg & Kock, Klaus (Hg.): *Arbeiten mit und an Interaktionen. Empirische Analysen aus der Sozialforschungsstelle, Beiträge aus der Forschung Bd. 210*. Dortmund: TU Dortmund, 6–18. URL: https://sfs.sowi.tu-dortmund.de/storages/sfs-sowi/r/Publikationen/Beitraege_aus_der_Forschung/Band_210.pdf. (Zugriff: 1. Juli 2025).
- Korczynski, Marek (2002): *Human resource management in service work*. Basingstoke: Palgrave.
- Kutzner, Edelgard; Ulland, Ninja (2023): „Der Kunde soll mit einem Lächeln hier rausgehen.“ Erwartungen an Beschäftigte im Baumarkt aus einer Geschlechterperspektive. In: Villa, Paula-Irene (Hg.): *Polarisierte Welten. Verhandlungen des 41. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie 2022, Deutsche Gesellschaft für Soziologie (DGS)*. DOI: <https://doi.org/10.21241/ssoar.99140>. (Zugriff: 1. Juli 2025).
- Mayring, Philipp (1995): *Qualitative Inhaltsanalyse*. In: Flick, Uwe; von Kardorff, Ernst; Keupp, Heiner; von Rosenstiel, Lutz; Wolff, Stephan (Hg.): *Handbuch Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz, 209–212.
- Nerdinger, Friedemann (2001): *Psychologie des persönlichen Verkaufs*. Berlin, Boston: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- praeview – *Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, 1/2023. URL: https://respectwork.de/fileadmin/user_upload/praeview_1-2023-Einzelseiten.pdf. (Zugriff: 1. Juli 2025).
- Rössler, Beate (2017): *Autonomie – ein Versuch über das gelungene Leben*. Berlin: Suhrkamp.
- Roth, Ines; Müller, Nadine; Thorein, Anke (2019): *Arbeiten mit Menschen – Interaktionsarbeit. Eine Sonderauswertung auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor*. Berlin. URL: <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++c549a084-62d2-11ea-8e05-52540088cada>. (Zugriff: 21. Mai 2025).
- Schaber, Peter (2013): *Instrumentalisierungsverbot*. In: Gröschner, Rolf; Kapust, Antje; Lembcke, Oliver (Hg.): *Wörterbuch der Würde*. München: W. Fink, 161–162.
- Schmetkamp, Susanne (2010): *Was Ist falsch an der Lüge?* *Deutsche Zeitschrift für Philosophie* 58 (1): 127–144.
- Schmetkamp, Susanne (2012): *Respekt und Anerkennung*. Paderborn: Brill.
- Sennett, Richard (1986): *Verfall und Ende des öffentlichen Lebens: die Tyrannei der Intimität*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch-Verlag.
- Voswinkel, Stephan (2005): *Welche Kundenorientierung? Anerkennung in der Dienstleistungsarbeit*. Berlin: Edition Sigma.