

**Zeitschrift:** FRAZ : Frauenzeitung  
**Band:** - (2000-2001)  
**Heft:** 3  
  
**Artikel:** Wochenziel : Lächeln  
**Autor:** Winzeler, Kathrin  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1054020>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 27.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Nicht nur Gegenstände, auch Dienstleistungen werden gestaltet – nicht erst seit es den Namen «Service Design» dafür gibt. Was heisst das für die VerkäuferInnen, Schalterangestellten und KassiererInnen, die in direktem Kontakt mit den KundInnen, uns ihre Dienste erbringen?

# Wochenziel: Lächeln

Über tatsächliche und vermeintliche Bedürfnisse von KundInnen

Ich betrete eine mit Neonröhren grell ausgeleuchtete Bühne, gehe vorbei an einer Sandwich- und Kuchentheke, nehme an einem hufeisenförmigen Tisch auf einem Barhocker Platz. Es tritt eine zweite Schauspielerin auf, legt eine Serviette vor mich und fragt mich freundlich, was ich wünsche. Ihr Kostüm besteht aus weisser Bluse, roter Schürze und ebensolcher Fliege; als Requisiten stehen ihr ein Kugelschreiber und ein Block zur Verfügung, auf dem sie meine Bestellung notiert. Im Hintergrund sind Geschirrkloppern und aufzischendes Fritierfett zu hören. Das Theater heisst «Silberkugel», das

Stück steht seit Jahren auf dem Spielplan und wird täglich mit wechselnden AkteurInnen aufgeführt.

## Eintrainierte Verhaltensweisen

Die Idee, eine Dienstleistung als Theaterstück darzustellen, kommt von der Fachhochschule Köln, die einen Lehrstuhl für Service Design geschaffen hat. Wird eine Dienstleistung als Inszenierung betrachtet, lassen sich Bühne, Requisiten, Rollen, Beleuchtung, Sprache, Klima und Zeichen auflisten. Es wird klar, dass die Rollen im Stück «Fastfood-Restaurant» anders sind als die im nebenan gespielten Stück «FeinschmeckerInnen-Restaurant». Während es am einen Ort stark eintrainierte Verhaltensweisen für Standardsituationen gibt – das Ziel ist es, so schnell wie möglich so viele Leute wie möglich mit Essen zu versorgen – ist am andern Ort individuelle Beratung durch kompetente KellnerInnen mit guten Produktekenntnissen gefragt.

«Kundenorientierung setzt mehr voraus, als MitarbeiterInnen des Unternehmens zu Freundlichkeit zu mahnen», schreibt Eva Gerber, Leiterin des Design Centers Langenthal, zur Verleihung des Preises für Service Design. Ich frage sie am Telefon, was es denn brauche für einen beispielhaften Service? «Empowerment», nennt Eva Gerber zunächst, «also Ermächtigung der MitarbeiterInnen. Unternehmen sollten das Selbstvertrauen ihrer Leute aufbauen, ihnen fachliche Kompetenz geben. MitarbeiterInnen sollten keine Angst haben müssen. Wenn in einem Restaurant zum Beispiel viele Missgeschicke und Fehler passieren, dann ist das häufig auf ein schlechtes Betriebsklima zurückzuführen.» Übertriebene Freundlichkeit hingegen wird ihrer Ansicht nach von den KundInnen nicht wirklich gewünscht und erwartet.

## Mehr Selbstvertrauen?

Soweit die Theorie, wie Unternehmen KundInnenennähe erreichen könnten. Wie sieht es aber in der Praxis aus? Karin Ammann vom Kauf-

männischen Verband Zürich stellt fest, dass häufig nicht von den wirklichen Bedürfnissen der KundInnen ausgegangen wird. «Es gibt ganz klar einen Trend zur Amerikanisierung», sagt sie. «In Banken gibt es Lächelinstruktionen («Wochenziel: Allen KundInnen ein Lächeln schenken»), in Erlebnisrestaurants muss das Servicepersonal Sondereinlagen wie beispielsweise Tänze aufführen. Zunehmend wird von Verkäuferinnen verlangt, Gag-Verkleidungen anzuziehen, also Osterhasenohren ins Haar zu stecken, lächerliche Kostüme zu tragen, als Teil der Ladendekoration herumzulaufen.» Dies sind Angriffe auf die persönliche Würde und bestimmt nicht geeignet, das Selbstvertrauen zu stärken. Kommt hinzu, dass Verkäuferinnen einen tiefen Lohn haben, der Beruf wenig geachtet wird und sie oft als Abfallkübel für schlecht gelaunte KundInnen hinhalten müssen. «Niemand würde seine schlechte Laune an seinem Arzt oder seiner Ärztin auslassen», sagt auch Angela Zihler von der Gewerkschaft Unia, Sektion Bern. «Verkäuferinnen hingegen müssen sich viel gefallen lassen.» Angela Zihler stellt einen starken Trend hin zu starren Kleidervorschriften fest. «Eine Zeit lang gab es viele Freiheiten in diesem Bereich. Jetzt wird Verkäuferinnen wieder vorgeschrieben, dass sie beispielsweise die Kleider der teuren Boutique, in der sie arbeiten, tragen müssen; es gibt Strumpfwang auch bei 30 Grad, Birkenstock-Verbote und in manchen Personalreglementen steht, dass die Angestellten einen Deo benutzen oder nach dem Rauchen jedes Mal die Zähne putzen müssen.»

Irene Fischer ist Erwachsenenbildnerin und hat Ende der Achtzigerjahre einen Kurs für im Verkauf tätige Frauen angeboten, in dem es darum ging, Selbstsicherheit und Selbstvertrauen aufzubauen. Mit der Rezession anfangs der Neunzigerjahre wurde dieser Kurs nicht mehr gebucht und ist völlig von der Bildfläche verschwunden. «Heute schicken Firmen ihre MitarbeiterInnen in Kurse, die sich auszahlen und

## Was ist Service Design?

Wie Produkte, können auch Dienstleistungen so gestaltet werden, dass sie Bedürfnisse auf bestmögliche Art befriedigen. Die Gestaltung von Dienstleistungen nennt man Service Design. Eine gute Dienstleistung muss den Alltag erleichtern, Zeit sparen helfen oder Sicherheit vermitteln. Sie muss sich an den KundInnen orientieren und der Nutzen für die KundInnen sollte immer wieder überprüft werden.

Service Design kommt überall dort vor, wo der Alltag mit guten Ideen verbessert werden kann. Das Design Center Langenthal zeichnet jährlich eine vorbildliche Dienstleistung aus. 1997 hat die Rettungsflugwacht Schweiz den Preis gewonnen, weil sie «nicht nur eine vorbildliche HelferIn in der Not ist, sie ist auch ein Vorbild für einen umsichtig und klar gestalteten Service.» Anerkennend erwähnt wurden im selben Jahr «Züri mobil» als «beispielhafter Versuch, den privaten und den öffentlichen Verkehr zu verbinden» und das Bezirksspital Grosshöchstetten: Das Spital nehme seine PatientInnen als KundInnen ernst, informiere über jeden Schritt und habe eine lückenlose Betreuungskette von den ersten Abklärungen über den Spitalaufenthalt bis zur Nachbetreuung geschaffen. 1999 wurde «Veloland Schweiz» mit dem Designpreis ausgezeichnet, weil es «sich an den Fragen und Bedürfnissen von VelofahrerInnen orientiert und die gewünschten Informationen in benutzerfreundlicher Form bündelt.»

wo der Erfolg kontrolliert werden kann.» Irene Fischer bietet im Berner Berufsbildungszentrum den Kurs «Telefonieren – professionell und überzeugend» an. Zu achtzig Prozent werden die KursteilnehmerInnen von ihren Firmen geschickt, der Rest meldet sich aus eigener Initiative an. «Im Kurs geht es darum, dass ein Unternehmen eine einheitliche Form findet, sich am Telefon zu melden, es geht um die Einstellung zur Person am andern Ende des Drahtes und darum, bei Anfragen negative Formulierungen zu vermeiden.»

## Verbalattacken

Unter speziellen Bedingungen arbeiten die Verkäuferinnen in den Billethäuschen der Zürcher Verkehrsbetriebe. Die KundInnen haben keine Wahl, sie müssen Fahrkarten erstehen, und deshalb werden sie noch schneller wütend, wenn sie in der Schlange warten müssen. Guido Pfister, Leiter Verkauf Einzelkunden der VBZ: «Unsere Angestellten – rund 40 Frauen und ein Mann – erleben häufiger Verbalattacken als Verkäuferinnen im Detailhandel. Die Anforderungen hinsichtlich Fachkenntnissen und psychischer Belastbarkeit sind hoch; entsprechend gut ist die Entlohnung.» Für Guido Pfister ist klar, dass die Schalterangestellten Unterstützung und kontinuierliche Schulung brauchen, nur sei in den letzten zwei Jahren in diese Richtung nichts passiert. Zur Zeit entsteht ein neues Weiterbildungs-Konzept, das voraussichtlich ab nächstem Jahr in die Praxis umgesetzt wird.

## Ich bin ok, Du bist ok

Arnold Bosshard, der bei der Migros Zürich das Kassenpersonal schult, ist sich der wichtigen Rolle der Kassiererinnen bewusst: «Sie sind das letzte Bindeglied zwischen dem Unternehmen und den KundInnen und prägen somit den Eindruck, den die KundInnen mitnehmen.» Die Ausbildung der Kassiererinnen verläuft dreistufig. Zunächst werden sie einen Tag in Kassenwesen ausgebildet. Rund zwei Monate später folgt ein weiterer Ausbildungstag zu Kommu-

nikation und Verhalten. Die vier Eckpfeiler richtigen Verhaltens an der Kasse – Augenkontakt, «Grüezi» sagen, Cumulus-Karte verlangen und ein «Bitte» bei der Nennung des Betrags – werden daraufhin in einem für die Kassiererin als solcher nicht erkennbaren Einkaufstest geprüft. In den letzten zwei Kurstagen geht es um die innere und äussere Haltung. Die innere Haltung, die Arnold Bosshard vermitteln möchte, lässt sich im Credo: «Ich bin ok, Du bist ok» umschreiben. Mit dem Motto «der Kunde ist König» kann er nicht viel anfangen, denn die Kassiererin soll sich nicht kleiner machen als die KundInnen.

Beim Vorstellungsgespräch wird darauf geachtet, dass eine Bewerberin mit Menschen umgehen kann. Jemand, der mit Menschen Mühe hat, würde in diesem Beruf untergehen. Auch Arnold Bosshard ist bewusst, dass Prestige und Lohn den hohen Anforderungen an die seelische und körperliche Robustheit des Kassenpersonals nicht entsprechen. Täglich drei Tonnen Lebensmittel und Nonfood über den Scanner schieben und dabei stets freundlich bleiben ist harte Knochenarbeit.

Kathrin Winzeler lebt in Zürich, arbeitet im Marketing und ist FRAZ-Redaktorin.

