

BUSINESSCLASS-LÄCHELN
Wer seine wahren Gefühle
täglich überspielt, leistet harte
»Emotionsarbeit«.

FOTO: SERGI HEI STARUS / ISTOCKPHOTO; ILLUSTRATION: GEHRRINGEIST / STEFANIE SCHMITT



TITELTHEMA | EMOTIONEN IM JOB

Bitte recht freundlich!

Immer schön nett bleiben, auch wenn man am liebsten fluchen würde – in vielen Berufen ist das sichere Beherrschen der eigenen Gefühle gefragt. Doch sich selbst ständig im Zaum halten zu müssen, kann auf die Gesundheit schlagen.

VON DIETER ZAPF

MEHR ZUM THEMA

- > **Gefühle lesen – aber richtig** So erkennen wir emotionale Mimik (S. 36)
- > **Heimliche Helden** Was sind eigentlich Gefühle? (S. 40)

Geschäftsmann: »Hey, wie wäre es mal mit einem Lächeln?«

Stewardess: »Okay, ich sag Ihnen was: Zuerst lächeln Sie, dann lächle ich. Abgemacht?«

Geschäftsmann: (lächelt)

Stewardess: »Gut. Jetzt so bleiben – für die nächsten 15 Stunden!« (geht weg)

Diese Anekdote stammt aus einer Untersuchung der amerikanischen Soziologin Arlie Hochschild, die vor rund 25 Jahren Flugbegleiterinnen bei Delta-Airlines nach der größten Belastung in ihrem Job fragte. Das Beispiel veranschaulicht sehr gut, warum es bei der »Emotionsarbeit« geht: Was für den Geschäftsmann im Flieger eine nette, kleine Geste ist, bedeutet für die Stewardess auf einem Langstreckenflug Dauerstress: Sie muss lächeln, lächeln, lächeln ...

Das ist an sich nichts Ungewöhnliches: In vielen sozialen Situationen wird von uns erwartet, bestimmte Emotionen zu zeigen. Auf einer Party soll man gute Laune versprühen, bei einer Sportveranstaltung Begeisterung zeigen, beim Krankenbesuch ist Mitgefühl gefragt, bei einer Beerdigung Trauer. Was uns aber im Privaten wie selbstverständlich erscheint, kann im Arbeitsleben schnell zur Belastung werden. Denn insbesondere Dienstleistungsberufe erfordern ein permanentes und aktives »Emotionsmanagement«.

Beim Umgang zwischen Dienstleistern und Kunden sind ähnliche Erwartungen im Spiel, wie in privaten Beziehungen. So hat sich das Personal von Fluggesellschaften den Fluggäs-

ten gegenüber stets freundlich und aufmerksam zu verhalten. Dies wird in der Ausbildung und Einweisung auch meist ganz klar als sogenannte *display rules* (zu Deutsch: »Darbietungsregeln«) vorgeschrieben. Der Hintergedanke dabei: Kundenorientiertes Verhalten fördert die Verbraucherszufriedenheit – und dies wiederum den wirtschaftlichen Erfolg.

Das Zeigen bestimmter Gefühle wird somit letztlich einem ökonomischen Kalkül unterworfen. Damit liegt es nicht mehr im Ermessen des einzelnen Mitarbeiters, ein bestimmtes Gefühl zu zeigen oder nicht – es ist bereits Teil seines Jobs.

Während Arbeitsplätze in der Industrie oder den produzierenden Gewerben eher durch körperliche und solche im Büro durch geistige Anforderungen geprägt sind, treten bei Dienstleistungsberufen diese emotionalen Anforderungen klar in den Vordergrund.

Niemand wünscht sich eine Kindergärtnerin, die sich den Kleinen gegenüber gefühllos wie ein Roboter verhält, auch wenn das Gekeusche in der Gruppe noch so laut ist. Egal, ob sich die Erzieherin danach fühlt oder nicht, durch Emotionsarbeit spiegelt sie zumindest äußerlich mit Hilfe von Mimik, Stimme und

Reden hilft – damit Dauerlächeln im Job nicht zur Qual wird

- Viele Menschen fühlen sich entlastet, wenn ihnen jemand »einfach nur mal« zuhört.
- Tauschen Sie sich mit Kollegen über Erlebnisse und Tipps im Umgang mit Ihren Kunden aus.
- Bauen Sie sich auch privat ein soziales Netzwerk auf und pflegen Sie es!

»Sind Gefühle eine Ressource wie Gold oder Elfenbein, die wir am einen Ort abbauen, um sie an einen anderen zu transportieren?«

(Arlie Hochschild, US-Soziologin)

Die Contenance wahren – nur wie?

Innerlich aufgewühlt, doch nach außen ganz cool? Das hilft beim *surface acting* im Umgang mit schwierigen Kunden:

- Beruhigen Sie sich selbst in einem inneren Dialog: »Nur die Ruhe ...!«
- Lernen Sie Entspannungstechniken, zum Beispiel zur Beruhigung Ihres Atems.
- Nehmen Sie schwierige Situationen als Herausforderung an – und lernen Sie daraus für zukünftige Kundenkontakte.
- Nehmen Sie sich nach einem unangenehmen Gespräch eine Auszeit.
- Zeigen Sie in einem geschützten Umfeld, bei Menschen Ihres Vertrauens, offen Ihre Gefühle.
- Bleiben Sie gelassen! Selbst der »störrischste« Kunde meint es meist nicht persönlich.
- Humor hilft, Anspannungen zu lösen.
- Guter Umgang mit Kunden ist wichtig – aber Sie müssen auch nicht in allem 100-prozentig perfekt sein.

Gestik ein positives Gefühl wider, so dass auch die Eltern wissen: Hier ist mein Kind gut aufgehoben. Der einfachste Weg zu einem zufriedenen Kunden führt über ein Lächeln des Dienstleisters.

Dass der ständige Zwang zum Lächeln durchaus auf die Gesundheit schlagen kann, erkannte Hochschild in Interviews mit Flugpersonal und Fahrkartenkontrolleuren. Da die Forscherin bei diesen Berufsgruppen oft Tabletten- oder Alkoholmissbrauch, Kopfschmerzen und sexuelle Störungen konstatierte, ging sie davon aus, dass Emotionsarbeit vor allem negative Folgen hat. Warum aber suchen sich dann viele Menschen gezielt einen Beruf, in dem diese Fähigkeit besonders gefragt wird – und das sind quasi alle Jobs im engen Kontakt mit Menschen? Dies wäre kaum der Fall, wenn es nicht auch positive Aspekte der Dienstleistungsarbeit gäbe, wie sie viele empirische Studien nach Hochschild aufzeigen konnten.

Nicht jeder Kundenkontakt gestaltet sich gleich – so kann das Emotionsmanagement schwerer oder leichter fallen. Manchmal ist das Lächeln nur eine freundliche Fassade, mal kommt es von Herzen. Betritt beispielsweise eine alte Stammkundin den Laden, erscheint sofort ein Lächeln auf dem Gesicht der Verkäuferin und sie begrüßt die Kundin freudig. Ohne bewusste Kontrolle – »automatisiert« – zeigt die Verkäuferin die gewünschte positive Emotion, weil die Situation, das innere Empfinden und die zugehörigen physiologischen Prozesse mit dem geforderten Gefühl im Einklang stehen.

Schwieriger wird die Angelegenheit, wenn sich das sozial erwünschte Gefühl nicht automatisch einstellt. Hat die Verkäuferin vielleicht persönlich einen Trauerfall zu beklagen, muss sie sich bewusst zusammenreißen, um ihren Kunden die gewohnte Freundlichkeit und Zuwendung zukommen zu lassen. Dann fängt die eigentliche Emotionsarbeit an: Ihre eigene Trauer muss die Verkäuferin zurückstellen, um zumindest äußerlich den Erwartungen der Kunden zu entsprechen. Wie sie dies meistert, damit hat sich James Gross von der Stanford University, der wohl einflussreichste Forscher im Bereich der Emotionsregulation, über viele Jahre hinweg intensiv beschäftigt (siehe auch den Artikel »Mensch, ärgere dich nicht!« im G&G-Dossier 1/2007, S. 72).

Laut Gross kann Emotionsarbeit reaktionsbezogen oder auslöserbezogen sein: Ist das innere Gefühl, wie Abneigung gegenüber einem bestimmten, ewig nörgelnden Kunden, bereits

aufgetreten, dann beschreibt die reaktionsbezogene Emotionsarbeit Strategien, die das äußerliche Zeigen von Wut bremsen. Präsentiert man dabei ein Gefühl nach außen, das man innerlich gar nicht empfindet, wird das als *surface acting* bezeichnet – alles bleibt nur an der Oberfläche.

An der Strategie des *surface acting* sind immer wieder Zweifel geäußert worden, die nach außen vorgespülte Freundlichkeit könnte vom Kunden durchschaut und als aufgesetzt empfunden werden. Und geheucheltes Interesse könnte leicht das Gegenteil von dem bewirken, was beabsichtigt wurde. Schließlich können Menschen durchaus ein echtes Lächeln von einem falschen unterscheiden, wie die amerikanischen Emotionspsychologen Paul Ekman und Wallace Friesen bereits 1982 herausfanden. Beim vorgespülten Lächeln werden bestimmte Gesichtsmuskeln in der Augenregion nicht aktiviert, und der Ausdruck ist stärker asymmetrisch.

Echte Gefühle erzeugen

Damit ein Dienstleister authentisch wirkt, wird der Chef also daran interessiert sein, dass seine Mitarbeiter die Gefühle, die sie vermitteln sollen, auch wirklich empfinden – nur wie geht das? Solche Strategien bezeichnet man – der »Tiefe« entsprechend, in die sie gehen sollen – als *deep acting*. Für James Gross charakterisiert das die zweite Variante der Emotionsregulation, nämlich die auslöserbezogene: Statt mühsam das eigene Gefühl zu ignorieren und zu überdecken wie beim *surface acting*, soll mit Hilfe des *deep acting* gleich von vornherein die gewünschte Emotion im Mitarbeiter ausgelöst werden.

Am einfachsten ist dies zu erreichen, indem man auf die Situation selbst Einfluss nimmt. Richtet man den Arbeitsplatz der Mitarbeiter, die im Kontakt zu den Kunden stehen, hell und freundlich ein, werden sie gern zur Arbeit kommen und eine positive Einstellung mitbringen. Auch ein Restaurant mit Ambiente hebt nicht nur die Laune der Gäste, sondern auch der Kellnerinnen und Kellner.

Oft lässt sich die Situation jedoch kaum oder gar nicht beeinflussen. Dann sind andere Kniffe gefragt, wie sie auch professionelle Schauspieler oder Stewardessen anwenden. Betrachtet man eine Situation mit Humor oder bagatellisiert sie (Psychologen sprechen von »kognitiver Restrukturierung«), erhält man innerlich genug Abstand dazu, um ruhig bleiben zu können.



FOTO: ENDOSTOCK / FOTOLIA; ILLUSTRATION: GEHRN&GEST / STEFANIE SCHMITT

Der Crew eines Flugzeugs wird zum Beispiel häufig empfohlen, dieses als ihr Wohnzimmer und die Passagiere als ihre persönlichen Gäste zu betrachten. Denn den eigenen Gästen gegenüber hat man in der Regel automatisch positive Gefühle. Benimmt sich dann der eine oder andere Passagier unfreundlich oder nörgelt am Service, kann man so tun, als ob es sich um Kinder handle – diese macht man für ihr quengeliges Verhalten weniger verantwortlich, und negative Gefühle kommen dann nicht so schnell auf.

Versetzt man sich außerdem noch in die Lage des anderen – ein beliebtes Mittel der Aufmerksamkeitssteuerung –, fällt es zunehmend leichter, in emotional aufgeladenen Situationen Verständnis zu zeigen und einen kühlen Kopf zu bewahren.

Flippt der Fluggast wegen des zu trockenen Martinis aus, soll die gedankliche Reise in den letzten Sommerurlaub das Lächeln auf die Lippen der Stewardess zurückzaubern. Nicht umsonst raten manche Bewerbungstrainer den Kandidaten für ein Vorstellungsgespräch, sich den zukünftigen Chef in Unterhosen vorzustel-

len, um zu einer natürlichen Lockerheit zurückzufinden.

Detached concern, also eine Art Besorgtheit um Kunden, die aber eine innere Distanz beibehält, kann als Zeichen von Professionalität verstanden werden. Dazu gehört allerdings, dass man Nähe und Distanz regulieren kann. Bei Burn-out-Patienten kommt es oft dazu, dass sie auf Grund der Überlastung genau dies nicht mehr schaffen und den inneren Regler chronisch auf Distanz gestellt haben.

Boycott der Mundwinkel

Bleiben die Mundwinkel trotz aller psychologischen Tricks unten, kann das daran liegen, dass die Flugbegleiterin das Dauerlächeln schlicht boykottiert. Dies kann unabsichtlich geschehen, weil die Person ihre Gefühle nach außen nicht genügend kontrollieren kann oder weil sie zu erschöpft ist. Es kann aber auch Absicht dahinterstecken, eine Art innere Kündigung, weil der Mitarbeiter die Darstellungsregeln nicht akzeptiert.

Wie bereits Hochschild feststellte, hat der Emotionsausdruck als aufgesetzte Maske (*sur-*

DIE HAVANNA IN DER HAND
So manche Vorstellungsbilder können selbst im stressigen Meeting die innere Gelassenheit stärken.

Emotionsarbeit – was ist das?

Psychologen unterscheiden vier verschiedene Fassetten von »Emotionsarbeit«: die Anforderungen, Emotionen zu kommunizieren und wahrzunehmen, das Verhalten in emotionalen Zwickmühlen sowie die Manipulation des eigenen Gefühlsausdrucks.

Als emotionale Standardanforderung wird in fast allen Berufen Freundlichkeit sowie ein gewisses Maß an Spaß bei der Arbeit erwartet. Darüber hinaus aber gibt es Berufe, bei denen vielfältige Emotionen gefordert sind: Für Erzieher in einer Kindertagesstätte ist es selbstverständlich, dass sie auch negative Emotionen wie Verärgerung ausdrücken müssen, um das Verhalten der Kinder zu steuern. Im Bank- und Hotelgewerbe ist das hingegen verpönt und in der Regel ein Zeichen dafür, dass etwas schiefgegangen ist. Richter und Polizisten sollen nach außen hin gar keine Emotionen zeigen, sondern möglichst neutral auftreten. Ein Therapeut wiederum sollte Anteilnahme zeigen, ein Fitnesstrainer vor Motivation sprühen.

Die Gefühle anderer wahrzunehmen ist ein weiterer Aspekt von Emotionsarbeit. Sofern die sozialen Interaktionen nicht routiniert ablaufen wie bei einem Portier, der alle ankommenden Hotelgäste mit einem freundlichen Nicken begrüßt, ist es immer erforderlich, die Gefühle des Gegenübers zu erkennen, um darauf angemessen reagieren zu können. Sonst könnte es zum Beispiel leicht passieren, dass ein Kunde sich nicht ernst genommen

fühlt: Der freundliche Bankangestellte sollte nicht einfach weiterlächeln, wenn ein Kunde die Befürchtung äußert, die Hypothekenlast sei vielleicht doch zu hoch.

In eine emotionale Zwickmühle gerät die Verkäuferin, die auch zu einem unfreundlichen Kunden, der offensichtlich im Unrecht ist, höflich sein muss. Solche »emotionale Dissonanz« charakterisiert Situationen, in denen Gefühle gezeigt werden müssen, die man in der entsprechenden Lage typischerweise gar nicht hat. Natürlich spielt hier auch eine subjektive Komponente hinein: Was den einen ziemlich kaltlässt, mag den anderen schon auf die Palme bringen. Es wäre aber falsch anzunehmen, dass es ausschließlich eine Frage der Persönlichkeit ist, ob jemand Verärgerung oder Genervtheit empfindet oder nicht. Denn die weitaus meisten Menschen stimmen darin überein, was sie als freundlich, beleidigend oder aggressiv empfinden. Viel größer ist die individuelle Spannbreite bezüglich der Frage, wie man in der entsprechenden Situation nach außen hin reagieren sollte.

Welchen Einfluss der Einzelne auf das Zeigen bestimmter Gefühle hat, ist im Arbeitskontext ebenfalls wichtig. Dies bezeichnet man als emotionsarbeitsbezogene Kontrolle. Während sich beispielsweise im Callcenter die Mitarbeiter meist sehr eng an die emotionalen Darbietungsregeln zu halten haben, verfügen Lehrer oder Sozialarbeiter über erhebliche Ermessensspielräume.

So klappt's mit dem Kunden

Wie man im Gespräch Nähe zu einem Kunden aufbaut, ohne ihm auf die Füße zu treten:

- Halten Sie körperlich den nötigen Abstand. Menschen fühlen sich automatisch bedrängt, wenn ihnen jemand zu sehr »auf die Pelle rückt«.
- Stellen Sie nicht zu persönliche Fragen, wenn dies nicht zu Ihrer Beratung gehört. Vor allem: Erklären Sie, warum Sie fragen!
- Sprechen Sie den Kunden mit Namen an und bekunden Sie Interesse an ihm.
- Merken Sie sich kleine Besonderheiten – zum Beispiel, ob der Kunde ein Haustier hat. Notieren Sie diese, und fragen Sie bei Gelegenheit danach.

(Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.
www.guss-net.de)

face acting) häufig negative Konsequenzen: Betroffene fühlen sich emotional erschöpft, die Arbeitszufriedenheit sinkt und es stellen sich psychosomatische Beschwerden ein. Anders sieht es aus beim *deep acting*: Versetzt sich der Verkäufer erfolgreich in die emotional geforderte Situation, empfindet also tatsächlich Sympathie für den Kunden, steigert dies das Gefühl persönlicher Leistungserfüllung.

Und noch ein Zusammenhang ist interessant: Ein Lob, ob mündlich oder monetär durch ein angemessenes Trinkgeld, fördert das persönliche Selbstwertgefühl und die Leistungs-

erfüllung des Servicemitarbeiters. *Deep acting* trägt also dazu bei, dass die Qualität der Dienstleistung bei den Kunden positiv wahrgenommen wird, für *surface acting* gilt jedoch das Gegenteil. Wenn jemand eine Emotion ausdrückt, aber nicht empfindet, ist sie eben nicht ehrlich. Es ist zwar immer noch besser, die Fassung zu wahren und eine aufkommende Wut möglichst zu kontrollieren. Wirkliche Erfolge können so aber nicht erzielt werden.

Das Fazit für die Praxis lautet: Emotionale Anforderungen im Job sind nicht prinzipiell negativ, sondern können positiv mit Arbeits-

zufriedenheit und Leistungserfüllung zusammenhängen. Ein Zuviel ist jedoch schädlich. Daher müssen die Betroffenen ihre Emotionsarbeit optimieren. Wer länger als sechs Stunden am Tag mit Kunden interagieren muss, kommt weit schlechter weg als jene Kollegen mit weniger Kontakten. Das stellte meine Arbeitsgruppe 2002 bei einer Untersuchung mit Callcenter-Mitarbeitern fest. Wenn die Interaktionszeiten mit Kunden oder Klienten zu lange andauern und gleichzeitig die Regeln, welche Gefühlsregungen erwünscht sind, sehr strikt ausfallen, wird Emotionsarbeit also als Belastung empfunden.

Verhaltensregeln offen mitteilen!

Dies spricht für mehr Teilzeitstellen oder Mischarbeitsplätze, die eine gewisse Auszeit von den Kunden ermöglichen. Außerdem sollte den Mitarbeitern bei den Vorgaben für ihr emotionales Verhalten ein gewisser Ermessensspielraum gegeben werden, so dass sie gegebenenfalls diese Regeln der Situation anpassen und dem ausfallend werdenden Kunden entsprechend begegnen können. Von daher ist der Spruch »Der Kunde ist König« nicht pauschal ein günstiges

Konzept. Praktische Erfahrungen zeigen allerdings, dass die Alternative zu strikten Darbietungsregeln oft Unsicherheit in Bezug auf erlaubte und nicht erlaubte Verhaltensweisen ist. Würde den Mitarbeitern jedoch das nötige Verständnis für die Regeln der Organisation vermittelt und sind diese nicht überzogen, dann wirkt sich das durchaus positiv auf die Arbeitsmotivation aus.

Trainings, um *deep acting* zu erlernen, sind seit Langem üblich, ebenso Übungen zur Aufmerksamkeitssteuerung: Die Mitarbeiter stellen sich positive Situationen vor, um so ihre Stimmung zu verbessern. Ohne Emotionsarbeit sind die meisten Dienstleistungsberufe kaum vorstellbar. Und letztlich spielt sie bei jeder Arbeit eine Rolle: Denn auch gegenüber Kollegen, Vorgesetzten und Untergebenen kann man seinen Gefühlen nicht immer freien Lauf lassen. ~

Dieter Zapf ist Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt.

🔊 www.gehirn-und-geist.de/audio

LITERATURTIPPS

Dormann, C. et al.: Emotionale Arbeitsanforderungen und ihre Konsequenzen bei Call Center-Arbeitsplätzen. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 46, S. 201–215, 2002.

Hochschild, A.R.: Das gekaufte Herz. Die Kommerzialisierung der Gefühle. Campus, Frankfurt/M. 2006.

Die deutsche Neuauflage des Klassikers von 1983

Zapf, D. et al.: Emotionsarbeit in Dienstleistungsberufen. Das Konzept und seine Implikationen für die Personal- und Organisationsentwicklung. In: Hamborg, K.-C., Holling, H. (Hg.): Innovative Personal- und Organisationsentwicklung. Hogrefe, Göttingen, S. 266–288, 2003.

ÖZBF-KONGRESS 2008

BEGABT - BEGABEND - VERAUSGABT?

BEGABTE(N)FÖRDERER IM LICHT VIELFÄLTIGER HERAUSFORDERUNGEN

Das Österreichische Zentrum für Begabtenförderung und Begabungsforschung (özb) veranstaltet in **Salzburg** vom **6. - 8. November 2008** den 6. Internationalen özb-Kongress zu Fragen der Begabtenförderung und stellt die Initiatoren, Begleiter und Mentoren von begabtenfördernden Maßnahmen in den Mittelpunkt des Kongresses.

Im Rahmen des Kongresses werden folgende Fragen präsentiert und diskutiert:

- (Lehrer/innen)Persönlichkeit – (Lehrer/innen)Verhalten
- Schule: Qualitätsentwicklung und Evaluation
- Erwartungshaltungen von begabten Kindern und Jugendlichen an ihre Förderer
- Rollenvielfalt von Begabtenförderern
- Professionalisierung der Begabtenförderer
- Begabungs- und Begabtenförderung im sozialen und institutionellen Kontext

Als einen der Hauptreferenten erwarten wir **Joseph S. Renzulli** von der University of Connecticut.

Weitere Informationen zum Programm und zum Anmeldeverfahren finden Sie unter www.begabtenzentrum.at.

Frühbucherbonus bis zum **31. Mai 2008**

Kontaktinformation:
Österreichisches Zentrum für Begabtenförderung und Begabungsforschung - özb
Schillerstraße 30/Techno 12
A-5020 Salzburg

Tel.: +43 (0)662/439581
Fax: +43 (0)662/439581-310
oezbf-kongress2008@begabtenzentrum.at

6. - 8. November 2008

