

**Gerd Paul SOFI Friedländer Weg 31 37085 Göttingen**  
**Tel 0551 522205 28**  
**gpaul@gwdg.de**

## **Personenzentrierte Arbeit als Emotionsarbeit – das Beispiel Wellness**

***Beitrag zur BMBF Tagung in Leipzig am 30. und 31. Mai 2011***

### **1. Einleitung**

Innerhalb der personenbezogenen Dienstleistungsarbeit, die durch tägliche face-to-face Interaktion mit dem Kunden gekennzeichnet ist, wird die Qualität der Dienstleistung an der positiven Einstellung zu Dienstleisterrolle (Nerdinger 1994) und der Zugewandtheit zum „König Kunden“ beurteilt, für den der Dienstleister nicht nur die eigenen Bedürfnisse hintanstellt sondern auch, um überzeugend zu wirken, eine innere Service-Einstellung haben und sie auch zeigen muss, so dass beim Kunden positive Gefühle geweckt und Vertrauen und Zufriedenheit gefördert werden. Die Metapher vom „König Kunden“ deutet ja schon auf eine „asymmetrische Anerkennungsbeziehung“ (Voswinkel 2005, S.300) hin, dass der Souverän Respekt, Achtung und Hingabe erwarten kann, die ihm kraft seiner Position und außerordentlichen Machtstellung zukommt, und dass er selbstverständlich Aufmerksamkeit und Zuwendung erwarten kann, ohne sie selbst geben zu müssen, d.h. für ihn sind die Regeln des wechselseitigen Austausches im gesellschaftlichen Verkehr außer Kraft gesetzt. Die selbstlos „dienende“ Rolle ist für den modernen Dienstleister, besonders für den professionellen Experten, nicht einfach zu akzeptieren, denn er braucht einerseits eine gewisse professionelle Distanz zum Kunden und individuelle Autonomie, um seine Expertise effizient einzusetzen, andererseits muss er eine emotionale Nähe zum Kunden herstellen und ihm dessen „Wünsche von den Augen ablesen“.

Ich werde aus pragmatischen Gründen im Weiteren in der männlichen Form reden, obwohl nach unseren Befunden eine leichte Frauenmehrheit in den untersuchten Wellnessbetrieben besteht. Ich beziehe mich, wenn ich auf die Arbeit der Beschäftigten eingehe, hauptsächlich auf die am häufigsten erbrachte Wellnessdienstleistung „Massage“, die unterschiedliche Berufsgruppen in diesem Feld erbringen. Diese Wellnessmassage zur Verbesserung des Wohlbefindens unterscheidet sich von der ärztlich verordneten therapeutischen Intervention des Physiotherapeuten.

Der einzelne Beschäftigte sieht sich sowohl ständig mit der Anforderung konfrontiert, den Erwartungen des Kunden gerecht zu werden. Er muss diese oft erst in der Interaktion mit ihm beim Erbringen der Dienstleistung erkunden und erspüren. Zudem muss er den Verhaltenserwartungen seiner Organisation zu entsprechen. Diese definiert die notwendigen emotionalen Zuwendungskriterien, die aus ihrer Sicht zur Kundenbindung und -zufriedenheit beitragen. Unternehmen halten vielfach ihre Beschäftigten dazu an, sich ihre Gefühle bewusst zu machen. Die Mitarbeiter sollen versuchen, diese so zu steuern, dass der Kunde sich akzeptiert fühlt und in eine positive Stimmung gerät. Die Beschäftigten sollen selbst die zu ihnen passenden Formen der Kundenzuwendung entwickeln und zum Bestandteil ihres Habitus machen. Der bewusste Einsatz der emotionalen Zuwendung in der Dienstleistungsinteraktion wird im Allgemeinen unter dem Begriff Emotionsarbeit gefasst. Anders gesagt: unter Emotionsarbeit verstehen wir hier in Anlehnung an Morris und Feldmann (1996, S. 987) den „Aufwand, die Planung und die Kontrollanstrengungen die nötig sind, um in interpersonalen Transaktionen die von der Organisation gewünschten Emotionen auszudrücken.“

Über die Feindifferenzierungen der Emotionsarbeit will ich im ersten Teil mit Bezug auf den soziologischen Klassiker von Arlie Hochschild „Das gekaufte Herz. Die Kommerzialisierung der Gefühle“ (2006) eingehen und der Frage nachgehen, wie weit die dort beschriebene Instrumentalisierung der Gefühle auch für die Wellness-Dienstleister zutrifft.

Im zweiten Teil werde ich einige relativierende Argumente anführen, die für eine eher schwache Gefühlsinstrumentalisierung bei den Wellness-Beschäftigten sprechen. Diese werde ich in einem kurzen Fazit noch einmal aufnehmen.

## **2. Anforderungen an Emotionsarbeit**

Hochschild unterscheidet zwischen Emotionsarbeit, die in der Familie und Privatbereich geleistet wird („emotion work“) und der Gefühlsarbeit am Arbeitsplatz („emotional labour“). Bei letzterer werden beim Gefühlsmanagement der marktförmigen Beziehungen betriebliche Emotions-Normen mobilisiert, die die eigene und fremde Bewertung von Gefühlen vorgeben und die Interaktion regulieren und angeben, was die „richtigen“ Gefühle für die Situation sind. Oder mit den Worten Hochschilds „Gefühlsnormen schreiben die verbindlichen Gesten bei der Begegnung mit anderen Menschen vor“ (Hochschild 2006, S. 85).

Es geht Hochschild nicht um den spontanen, improvisierten Austausch und um Maßnahmen zur Erhöhung des wechselseitigen Wohlfühlens, wie es für private Beziehungen typisch ist, sondern um den Geschäftszweck und die Konkurrenz um Kunden, für die die Gefühle manipulativ eingesetzt werden. Dies zeigt Hochschild am Beruf der Stewardessen, die in ihrer Arbeit starken interpersonalen Kontakt haben und von ihrer Fluggesellschaft eintrainiert bekommen, wie sie lächelnd auf den Kunden zuzugehen haben, mit seinen Bedürfnissen und Beschwerden umzugehen haben und mit welchen Techniken sie ihre Gefühle an die betrieblichen Normen anpassen können. Für typische Situationen im Berufsalltag werden von der Organisation Darbietungsregeln (display rules) für die Gefühle vorgegeben, die von den Beschäftigten internalisiert werden müssen. Hier unterscheidet Hochschild zwischen dem „Oberflächenhandeln“ (surface acting) und dem „Tiefenhandeln“ (deep acting). Beim Oberflächenhandeln stellt man äußerlich etwas dar, was man im Inneren aber gar nicht fühlt (man zeigt sich freundlich und zuvorkommend, obwohl der Kunden unangenehme Gefühle hervorruft, der Gefühlsausdruck wird der Norm angepasst). Das „Tiefenhandeln“ setzt bei dem eigenen Gefühl an, das man erkennt und das durch kognitive Strategien modifiziert wird, wobei Entspannungs- und Konzentrationstechniken zur Unterstützung herangezogen werden. Die Flugbegleiterinnen sollen, ähnlich wie Schauspieler, Gefühlserinnerungen hervorrufen, die zur Situation passen. Die Mobilisierung des emotionalen Gedächtnisses und des zur Situation passenden Gefühls erfolgt zum Beispiel dadurch, dass man innerlich die Kabine in ein Wohnzimmer verwandelt und sich vorstellt, dort die netten Gäste zu bewirten. Hochschild belegt, dass diese Techniken der Beeinflussung der Gefühle von den Fluggesellschaften systematisch eingeübt werden. Ihre Hypothese ist, dass der Zwang zur Normerfüllung und Selbstmanipulation Dissonanzen erzeugt, zu einem falschen Selbst führt und damit Ausdruck entfremdeter Arbeit ist.

Hochschild zeigt anhand der Aufgabenteilung: zwischen männlichen Steward und weiblicher Stewardess, dass die weibliche Emotionsarbeit stets mit einem typischen Geschlechterrollenhandeln und mit einem Statusgefälle zwischen Klient und Flugbegleiterin verbunden ist (wohingegen der Steward als Vorgesetzter wahrgenommen wird, an den man sich bei Beschwerden und Fragen wendet). Die Frau aus der amerikanischen Mittelschicht, aus der sich die Flugbegleiterinnen rekrutieren, so Hochschild, „neigt dazu, aufgrund der normalerweise bestehenden finanziellen Abhängigkeit von ihren Männern, ihre Gefühle zu manipulieren. Einer der vielen Wege, die Frauen einschlagen um ihr `Schuld` zu begleichen, ist das Zeigen zusätzlicher Surplus Gefühlsarbeit. Dabei handelt es sich um eine Gefühlsarbeit, die das Wohlbefinden und den Status anderer unterstützt, verstärkt und aufwertet“ (Hochschild 2006, S. 135). –Diese „Schattenarbeit“, die von Hochschild als „Niceness“ bezeichnet wird (ibidem S. 137), führt dazu, dass es zur Wertschätzung als Frau kommt,

während ihr die Wertschätzung als Person, im dem Klima, in dem sich Männer bewegen, ihr versagt bleibt.

Die Kritik an den Thesen Hochschilds richtet sich gegen die etwas simple Vorstellung, dass der entfremdeten Manipulationsarbeit das „wahre Selbst“ der Beschäftigten gegenüber gestellt werden kann. Die Emotionarbeit und deren Regeln<sup>1</sup>, so Rastetter in ihrer umfangreichen Kritik an Hochschild (2008 S. 21f.), haben nicht nur für den Arbeitgeber, sondern auch für den Beschäftigten eine positive Funktion. Emotionsarbeit hilft, situative Unsicherheit zu reduzieren und erlaubt es, sich kognitiv von seinen inneren Gefühlen zu distanzieren, sie „verbessert die Selbstwirksamkeit, d.h. die Überzeugung, dass man Anforderungen erfolgreich erfüllen kann“ (dies. S. 25). Zudem – so Rastetter - sei die Rollenverteilung stets freundliche Flugbegleiterin, unzufriedener, fordernder Kunde und der das Verhalten kontrollierender Vorgesetzter etwas zu einfach, die Ko-produktion des Kunden bei der Dienstleistung komme dabei zu wenig ins Blickfeld.

Latent ist in der personenbezogenen Dienstleistung eine Asymmetrie angelegt, dass der Beschäftigte den Erwartungen des Kunden in seinem Verhalten entgegenkommt und emotional mehr gibt als der Kunde, der sich für das Gelingen des Verkaufs der Dienstleistung weitaus weniger anstrengen muss.

Kann man bei der Dienstleistung eines Masseurs oder anderen Wellness-Beschäftigten davon ausgehen, dass er – ähnlich wie die Hochschildschen Flugbegleiterinnen - unter hohem Stress arbeitet, da er Gefühlsnormen folgen müssen, die ihm eigentlich äußerlich sind? Müssen die Wellnessbeschäftigten ihre Gefühle manipulieren?

### **3. Emotionsarbeit der Wellnessbeschäftigten**

Leben Wellnessangestellte in einer hohen Spannung zwischen eigentlichen Gefühlen und denen, die sie ständig den Klienten gegenüber zeigen sollen? Um es vorwegzunehmen: die Antwort lautet: „nein“.

1. Auf der Seite der Arbeitgeber fehlen sowohl die systematische interne Schulung als auch die Möglichkeiten der Kontrolle und Überwachung der Interaktion mit dem Kunden. Es gibt – außer allgemeinen Regeln zu Behandlungsablauf und –dauer oder zur Hygiene – für den Wellness-Bereich so gut wie keine expliziten Verhaltensregeln für das Engagement und die

---

<sup>1</sup> Dunkel/Rieder verweisen neben den kulturellen Regeln des „keep smiling“ darauf, dass die Regeln unterteilt werden können in Normen (was ein Akteur tun soll) und Rechte (was ein Akteur tun darf, 2004, S. 221).

emotionale Verfasstheit die Beschäftigten. Fehlverhalten der Angestellten kann eigentlich nur ex-post, durch Auswertung der Kundenbeschwerden festgestellt und korrigiert werden. Allenfalls bei den Hotels mit Wellness-Betrieb gibt es für das Personal interne Schulungen, die um das Thema „Umgang mit dem Gast“ kreisen. Gerade bei den großen Hotels ab 4 Sterne aufwärts gibt es für die Hotelbediensteten Standards und explizite Interaktionsregeln, die vorschreiben, wie der Gast zu begrüßen ist, wie man auf seine Informationsfragen reagiert und auf seine Beschwerden eingeht. Das „Service-Engineering“ scheint aber bei den Wellness-Abteilungen dieser Hotels noch nicht angekommen zu sein. Es wurde in unseren Interviews mit Hotelmanagern mehrfach bedauert, dass sie viel zu wenig wüssten, was denn hinter der Eingangstür der Wellness-Abteilung statt fände. Auch die Leiter der Wellnessabteilungen haben keinen genauen Einblick in das Geschehen in den Behandlungskabinen. Die Autonomiespielräume, Merkmal einer die Kompetenzen der Beschäftigten ernst nehmenden „subjektivierenden Kundenorientierung“ (im Gegensatz zur „bürokratischen Kundenorientierung, die mit strikten Regeln und Routinen arbeitet, siehe Voswinkel 2005, S. 139), sind ihnen nicht immer genehm.

Generell wird den Beschäftigten des Sektors von den Managern nicht selten ein Nachholbedarf bei sozialer Kompetenz, besonders bei der Errichtung nachhaltiger Kundenbeziehungen bescheinigt (Das Ziel ist es, den Kunden zum Wiederkommen zu motivieren). Ebenso wird die zu geringe betriebswirtschaftliche Ausrichtung beklagt, die im verstärkten Einsatz für den Verkauf der dort angebotenen Kosmetik- und Pflegeprodukte zum Ausdruck kommen könnte. Es gibt vielfach eine Kulturschranke zwischen dem Hotel oder der Therme und der Wellness-Abteilung. Die Wellness-Beschäftigten haben nach Aussage der Manager in ihrem beruflichen Selbstverständnis überwiegend eine fachliche Ausrichtung, die die Art und Intensität der Behandlung festlegt. Dem Verkauf von zusätzlichen Leistungen und Produkten wird eher wenig Bedeutung beigemessen.

Die Interaktion mit dem Kunden, die sich in den festgelegten Behandlungszeiten von einer halben bis eineinhalb Stunden abspielt, ist weitaus intensiver und anspruchsvoller als die des Hotelpersonals, das den Kunden am Eingang mit Standardformulierungen begrüßt und mit emotionalen Oberflächenhandlungen in den meisten Situationen auskommen kann. Zudem kann diese Interaktion in der Öffentlichkeit der Hotelhalle, auf dem Gang, in der Bar etc. von anderen, zum Beispiel vom Hotelmanager, mitverfolgt bzw. kontrolliert werden. Oft gibt es für die Wellness-Kunden mehrmalige Behandlungen, was es leichter macht, ein stabiles Vertrauensverhältnis aufzubauen. Der Aufbau von Vertrauen ist eine Voraussetzung für professionelle Interaktionsarbeit. Hilfreich könnte für die unterschiedlichen Beziehungsniveaus der Interaktion die Unterscheidung von Gutek (1995) zwischen „Encounter“

(einmalige Begegnung = Hotel) und „Relationship“ (mehrmaliges beiderseitiges Kennenlernen = Wellness-Dienstleister) sein.

Beziehung	Hotel	Wellnessabteilung
Dauer	Kurz	mindestens eine Behandlung (zwischen 1/2 und 1 1/2 Std.) oft mehrere Behandlungen
Intensität der emotionalen Beziehung zum Kunden	Gering	mittel bis hoch
Art der Beziehung	"Encounter"	"Relationship"
Vertrauensaufbau	Vertrauen des Kunden in die Marke (ausgedrückt z.B. Standardinterieur, "seriöse" Berufskleidung etc.) symbolische Anerkennung des Kunden durch persönliche Ansprache, Höflichkeit, Goodies wie Begrüßungssekt u.ä. schaffen positive Atmosphäre	Überzeugen des Kunden von der Kompetenz und Person des Wellness-Masseurs, -therapeuten etc.; Abklärung von Erwartungen, gemeinsame Erarbeitung von Behandlungszielen, direkte Kompetenzerfahrung durch Nachlassen körperlichen Schmerzes/ Verbesserung des Wohlbefindens während und nach der Massage/Behandlung

2. Die wesentliche Differenz zwischen einem personenbezogenen Dienstleister mit direktem Kundenkontakt wie Hotelangestellter, Flugbegleiter, Finanz- oder sonstiger Lebensberater und den Wellness-Beschäftigten liegt in der Berührung und Bearbeitung des Körpers des Kunden/Patienten. Dies trifft auch für den Physiotherapeuten zu, der Funktionsstörungen behebt, wohingegen der Wellness-Masseur einem ganzheitlichen Ansatz verpflichtet ist. Das Gestatten dieses intimen Kontakts, die Auslieferung an die „kundigen Hände“ des Wellness-Masseurs schafft eine ganz andere Beziehung als die zwischen Flugbegleiter und zu bedienendem Fluggast. Zum einen wird die Statusdifferenz, wie sie in der Beziehung Flugbegleiter und Fluggast besteht, tendenziell aufgehoben, denn der Masseur erhält aufgrund seiner anatomischen Kenntnisse und seiner Berufserfahrung einen Expertenstatus. Zum anderen verwendet der Flugbegleiter im normalen Arbeitshandeln zwar auch Variationen des Bedienungsskripts und der Kundenansprache, in der Regel ist der Umgang aber weitgehend standardisiert. Bei der Massage, die zwar auch Routinen und Standardregeln des Ablaufs folgt, ist der Bezug zum Kunden aber grundsätzlich individuell

geprägt: Seine Beschwerden und speziellen Behandlungswünsche müssen im Gespräch erhoben werden, die gegenseitigen Ziele und Interessen, die jede Dienstleistungsinteraktion potentiell konfliktträchtig machen (Dunkel/Rieder S. 220), müssen abgeklärt werden, die Behandlungsmethode muss erläutert werden und in den Verständnishorizont des Kunden übersetzt werden. Bei der Anwendung wird das Feedback des Klienten interaktiv eingeholt und das Verhalten des Masseurs kann gegebenenfalls modifiziert werden.

3. Der Masseur braucht einen „Vertrauensvorschuss“ denn er verkauft, wie der Arzt oder der Taxifahrer in einer fremden Stadt, ein „Vertrauensgut“. Der Kunde ist zumeist erst im Nachhinein in der Lage, die Qualität der Leistung zu beurteilen. Umso wichtiger ist es, in den ersten Momenten der Begegnung mit dem Kunden dessen Erwartungen und Vorbehalte zu erspüren und darauf einzugehen.

Der Masseur muss eine Gratwanderung vornehmen: er muss zum einen die professionelle Kompetenz des Gesundheitsexperten vermitteln und zum anderen als Person authentisch sein und vom Kunden akzeptiert werden. Wenn er in der Interaktion nur gewissermaßen den weißen Kittel des Gesundheitsprofessionals anzieht, dann bedient er zu stark das Rollenklischee des Arztes, also er zeigt den „wissenschaftlichen“ Habitus, emotionale Neutralität („detached“ sein) und die professionelle „Ich–weiß-es-besser“ Überlegenheit. Wenn er aber seine Expertenrolle zu sehr versteckt und zum Beispiel den volksnahen Kumpeltyp in den Vordergrund stellt ist er, bleibt er unauthentisch, und damit für den Kunden unglaubwürdig.

Aus den Interviews mit Kunden wissen wir, dass diese in der Regel von einer hinreichend guten fachlichen Kenntnis der Wellness-Beschäftigten ausgehen und deren Handeln meistens nicht als therapeutische Intervention, sondern als Maßnahme zur Erhöhung des Wohlbefindens ansehen. Gefordert wird von ihnen eine „intuitive“ Kenntnis ihres Körpers. Der Masseur soll die schmerzenden und verspannten Stellen lokalisieren und mit angemessenem Druck- und Krafteinsatz bearbeiten. Es gibt allerdings eine gewisse Ambivalenz zwischen der geforderten Notwendigkeit, auch einmal „*kräftig hinzulangen*“ und dem sensiblen Eingehen auf die Befindlichkeit des Patienten. Als wünschenswert wurden zum einen persönliche Eigenschaften wie „*Nettigkeit*“, „*Sympathie*“ und „*Freundlichkeit*“ genannt, zum anderen die allgemeinen Tugenden von personenbezogenen Dienstleistern wie „*sauber und gepflegt sein*“, „*Kontaktfreudigkeit*“ und Empathie („*auf den Kunden eingehen können*“). Das Eingehen auf den Kunden wird von diesen tendenziell ambivalent gedeutet: der Masseur soll zwar intensiv auf die Befindlichkeit eingehen, und über diese anders als in Friseurgesprächen reden. Eine Minderheit der Kunden möchte aber möglichst

wenig reden und vom Masseur durch sein handwerkliches Können überzeugt werden. Dies hindert sie oft nicht daran, nach einem ruhigen Start dann doch das intensive Gespräch zu suchen. Als häufigste positive Eigenschaft von Masseuren wurde „*Ruhe ausstrahlen*“ genannt.

Es wäre übertrieben, wenn man den Masseur des Wellness-Betriebes zum Sinnbild eines Typs neuer Professionalität, wie sie z.B. von Oevermann (1997) gefordert wurde, machen würde. Idealerweise kennt dieser Typ nämlich Wissensbestände der Bezugswissenschaft und kann sie fallbezogen anwenden. Er kennt ebenfalls die Lebenswelt des Klienten, so dass er seine Befunde in dessen Sprache „übersetzen“ kann. Der Wellness-Masseur ist nicht der Wissenschaft und der Gemeinschaft der Wissenschaftler und ihren Werten wie organisiertem Skeptizismus verpflichtet. Sein Bezugssystem ist das Know how des handwerklichen Könnens, das auf inkorporierten Erfahrungen über Wirkungen der Behandlung beruht. Das wissenschaftliche Know-Why ist für die meisten Kunden nicht wichtig. Mehrfach sagten die von uns interviewten Wellness-Beschäftigten, dass sie bereits zu Beginn der Behandlung gegenüber dem Patienten zugeben, dass sie nicht so genau wissen, warum die angewandte Methode wirkt, sie aber empirisch die Erfahrung gemacht hätten, dass sie gut funktioniere.

Wir interpretieren dies als wirksame Strategie zur Reduzierung des Statusgefälles zwischen Dienstleistungsgeber und -nehmer. Der Masseur bleibt gleichermaßen unter der Ebene des weißen Kittels und lädt den Kunden ein, ohne großes Risiko an einem meistens gelingenden Experiment teilzunehmen.

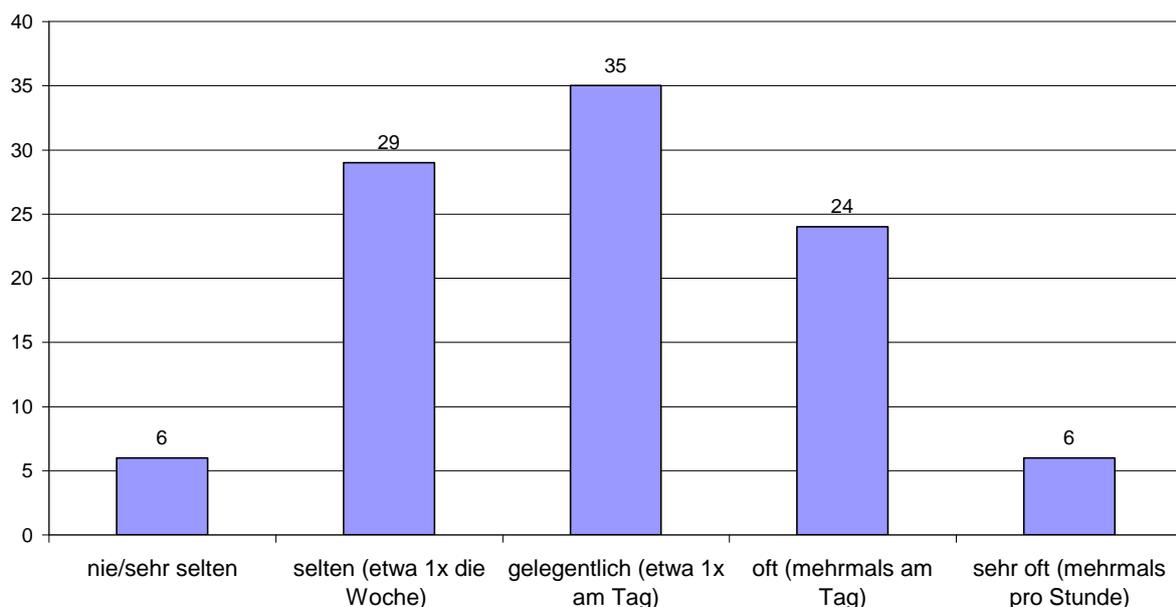
4. Bei einigen Wellness-Angeboten gibt es eher kurzfristige Kunden-Beziehungen und die Leistungen einer Standardbehandlung, etwa bei verschiedenen Wochenend-Komplett-Angeboten. Die Bucher dieser Angebote sind vielfach einmalige Kunden und haben oft ein Verständnis von Wellness, dessen Hauptbeurteilungskriterium das Preis/Leistungsverhältnis ist. Besonders bei der Tätigkeit der Kosmetikerin, die ein geringes Sozialprestige hat, glauben viele dieser Kunden mitreden zu können und die Kompetenz der Kosmetikerin hinterfragen zu müssen. Trotz der Unverschämtheiten der Kunden muss die Kosmetikerin weiter den Rollenvorgaben des immer freundlichen Dienstleisters folgen. Auch unter den anderen Wellness-Kunden sind einige, die –ähnlich wie der schlecht gelaunte Fluggast – bereits in negativer Stimmung ins Behandlungszimmer kommen und erst einmal ihren ganzen Frust über das Wetter, das Hotelzimmer, die Verpflegung u-ä. ablassen. Hier wird dann Oberflächenhandeln eingesetzt, wie man auch aus der folgenden Interviewpassage herauslesen kann:

„Bei diesen Kunden, die erst einmal von dem Negativtrip weggebracht werden müssen, versuche ich es dann immer mit extremer Höflichkeit. Nicht mit Grinsen, aber dass ich extrem höflich bin. Dass ich ihm das Hotel schmackhaft mache, natürlich auch die Wellnessbehandlung, wir versuchen ihn ein bisschen extrem zu verwöhnen. Noch in den Bademantel rein helfen, die Schläppchen (hess. Ausdruck für Pantoffeln) parat stellen und solche Geschichten. Manchmal schafft man das, dann werden sie ganz nett, aber manchmal bringt das gar nichts.“ (Masseurin).

Diese Situation ist eine typische, in der Gefühle gezeigt werden müssen, die nicht mit den eigenen Gefühlen und denen, die man in der Situation dem Klienten gegenüber hat, übereinstimmen. Aus der Arbeitspsychologie wissen wir, dass diese Dissonanz ein wesentlicher Stressverursacher ist (Zapf/Holz 2006) und eine Häufung zu emotionaler Erschöpfung, Depersonalisierung und langfristig zu Burnout führen kann (Holz 2006, S. 137f.). Aus einer kleinen Sample von 18 Beschäftigten, die wir u.a. mit einigen Vorgaben der „Frankfurter Skalen zur Emotionsarbeit (FEWS, siehe Zapf et al. 2000)“ zu Emotionen bei der Arbeit befragt haben, schließen wir, dass dissonante Gefühle zwar Teil des Arbeitsalltags sind, sie aber nicht die Arbeit dominieren

#### Die Arbeitssituation und die Dissonanz zwischen gezeigten und gefühlten Emotionen

Häufigkeit "nach außen hin Gefühle zeigen zu müssen, die nicht mit meinen eigentlichen Gefühlen überein stimmen" (Angaben in Prozent)



Fast alle Befragten gehen davon aus, dass die Kunden weitgehend die „volle Hingabe der ganzen Person“ fordern („manchmal“ 6%, oft“ 22%, „sehr oft“ 33%, „immer“ 39%).

Emphatische Fähigkeiten, wie „sich in den Klienten einzufühlen“ und „hineinzusetzen“, zu wissen, „wie die Klienten sich momentan fühlen“ gehören für fast alle Beschäftigten „oft“ oder „sehr oft“ zu den Anforderungen des Arbeitsalltages.

Dass dieses „Sich Einfühlen“ mit hohen psychischen Kosten verbunden sein kann wird aus dem folgenden Zitat deutlich:

*„Die Intensität der Arbeit wird unterschätzt. Der Job, wie viele sagen, ist der Traumberuf. Ist auch mein Traumberuf, aber man muss halt beratend sein – ja, dass sich die Leute halt rundum wohlfühlen. Die kommen ja zu uns, die meisten sind durchschnittlich eine Stunde, 1 ½ Stunden da und in der Stunde wollen die Leute, dass das Augenmerk komplett auf sie gerichtet ist, also man muss sich halt komplett auf die Leute einstellen. Wenn man das dann acht, neun Stunden am Tag macht, dann fühlt man sich halt so ausgesaugt, das ist so. Also jetzt nicht nur körperlich, sondern auch vom Kopf her“ (Masseurin und Kosmetikerin)..*

Die Bewältigungsstrategie dieser Befragten besteht darin, sich zu Hause auszuruhen, mit niemand zu sprechen oder intensiv Sport zu machen. Eine andere, auch von übrigen Beschäftigten häufig angewandte Strategie ist, sich ausführlich mit den Kollegen über die Erfahrungen mit den Kunden auszutauschen, also praktisch eine kommunikative Validierung des eigenen Verhaltens vorzunehmen. Darin unterscheiden sie sich von vielen Professionellen in anderen sozialen Bereichen, die Konflikte und emotionale Belastungen in der Supervision reflektieren. Generell haben wir den Eindruck, dass man die Wellness-Beschäftigten vielfach in dem von Hacker beschriebenen „Gesundheits-Bewältigungsmuster“ der Anforderungen interaktiver Arbeit wiederfinden könnte.

„Das Gesundheitsmuster G ist Ausdruck von seelischer Gesundheit und „Voraussetzung für eine gesundheitsförderliche Bewältigung beruflicher Anforderungen (Schaarschmidt & Fischer 2001, S. 21). Geringe Resignationstendenz, überdurchschnittliche Ausgeglichenheit und durchschnittliche Distanzierungsfähigkeit gehen einher mit beruflichem Ehrgeiz sowie Berufs- und Lebenszufriedenheit“ (Hacker 2009, S. 177)

Dimension	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit						X			
beruflicher Ehrgeiz								X	
Verausgabungsbereitschaft					X				
Perfektionsstreben						X			
Distanzierungsfähigkeit						X			
Resignationstendenz			X						
Offensive Problembewältigung							X		
Innere Ruhe / Ausgeglichenheit							X		
Erfolgsleben im Beruf							X		
Lebenszufriedenheit							X		
Erleben sozialer Unterstützung						X			

Es gibt mindestens 5 Gründe, warum die Wellness-Beschäftigten – auch wenn sie, wie im obigen Zitat, emotional erschöpft sind und sich in unserer Befragung nicht selten als „stark belastet“ einschätzen – keine Burn-out-Symptome zeigen oder unter den Zumutungen der Emotionsarbeit leiden sondern alles in allem zufrieden mit ihrer Arbeit sind:

1. Sie sind von ihrer Arbeit überzeugt und identifizieren sich mit ihr;
- 2. Wie schon eingangs erwähnt, haben sie geringe direkte Verhaltenskontrolle durch Vorgesetzte und eine große Freiheit, ihren persönlichen Behandlungsstil anzuwenden und ihre Emotionen selbst zu regeln (autonomous emotion management, Tolich 1993);
- 3. sie machen vielfältige Fortbildungen, die so gut wie immer mit praktischer Körperarbeit und der Reflexion der Wirkung der Behandlungstechnik auf sich selbst und den Patienten verbunden ist;
- 4. sie spüren an den körperlichen Reaktionen der Kunden während der Behandlung wie ihr Gegenüber reagiert und haben damit praktisch einen weiteren Feedbackkanal, in den sie selbst auch beruhigende und wohltuende Impulse einspeisen können. Zudem sehen sie direkte Erfolge am Ende der Behandlung, nämlich dass es dem Klienten besser geht, er entspannter ist etc.;
- 5. sie benutzen die erlernten Techniken der Entspannung für sich selbst. Viele der Befragten machen Yoga oder Meditation oder wenden andere Methoden an, die Selbstbeobachtung und einen sorgsamem Umgang mit sich selbst erfordern.

#### 4. Ein kurzes Fazit

Beschäftigte im Wellness-Sektor haben eine hohe berufliche Autonomie und sind geringen äußeren Anforderungen an Emotionsregulierung ausgesetzt. Die direkte, erfolgreiche körperliche Arbeit mit dem Klienten gibt selten Anlass für Entfremdungsgefühle und Stress, der aus der Dissonanz zwischen geforderten und tatsächlichen eigenen Gefühlen erwachsen könnte. Für Professionals aus den traditionellen Gesundheitsberufen sind es der distanzierende Blick des Experten, die Neutralität und der Bezug zu den Wissensbeständen, Statusmerkmalen und Leitbildern der beruflichen Community, die einen Abstand zu den emotionalen Verwickelungen mit dem Behandlungsgegenstand gewährleisten. Dieses Muster professionalisierten Handelns lässt sich auf die Wellness-Beschäftigten schlecht übertragen, die mit ihrer Arbeit hoch identifiziert sind und sich emotional nicht nur durch Oberflächenhandeln auf ihre Klienten einlassen.

## Literatur

Dunkel, W.; Rieder, K. (2004): Interaktionsarbeit zwischen Konflikt und Kooperation. In: Wolfgang Dunkel, G. Günther Voß (Hg.): Dienstleistung als Interaktion. Beiträge aus einem Forschungsprojekt Altenpflege – Deutsche Bahn – Call Center, Arbeit und Leben im Umbruch. Schriftenreihe zur subjektorientierten Soziologie der Arbeit und der Arbeitsgesellschaft, Band 5, herausgegeben von G. Günther Voß (Rainer Hampp Verlag), S. 211 – 226, München und Mehring.

Gutek, B. (1995): The Dynamics of Service. Reflections on the Changing Nature of Customer/Provider Interaction (Jossey-Bass), San Francisco.

Hacker, W. (2009): Arbeitsgegenstand Mensch: Psychologie dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit. Ein Lehrbuch (Pabst), Lengerich.

Hochschild, Ar. R. (2006): Das gekaufte Herz. Die Kommerzialisierung der Gefühle (Campus, Neuauflage 2006), Frankfurt, New York..

Holz, M. (2006): Kundenorientierung als persönliche Ressource im Stressprozess. Eine Längsschnittstudie. Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades der Psychologie (FB Psychologie und Sportwissenschaft der Johann Wolfgang Goethe Universität Frankfurt, Datum der Disputation 15.2.2006, Frankfurt.

Morris, J.A.; Feldmann, D.C. (1996): The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labour, *Academy of Management Journal*, 21, 989 – 1010.

Nerdinger, F.W. (1994): Zur Psychologie der Dienstleistung (Schäffer-Poeschel), Stuttgart.

Oevermann, U. (1997): Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionellen Handelns. In: Combe, A./ Helsper, A. (Hg.): Pädagogische Professionalität - Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns. (Suhrkamp), Frankfurt. 2. Aufl., 70-182.

Rastetter, D. (2008): Zum Lächeln verpflichtet. Emotionsarbeit im Dienstleistungsbereich (Campus), Frankfurt, New York.

Tolich, M.B. (1993): Alienating and liberating emotions at work: Supermarket clerks' performance of customer service, *Journal of Contemporary Ethnography*, 22, 361 – 381.

Voswinkel, St. (2005, unter Mitarbeit von Anna Korzekwa): *Welche Kundenorientierung? Anerkennung in der Dienstleistungsarbeit* (Edition Sigma), Berlin.

Zapf, D.; Holz, M. (2006): On the positive and negative effects of emotion in organisations. In: *European Journal of Work and Organisational Psychology* 15, 1 – 28.

Zapf, D., Mertini, H.; Seifert, C.; Vogt, C.; Isic, A.; Fischbach, A. (2000): *Frankfurt Emotion Work Scales – Frankfurter Skalen zur Emotionsarbeit FEWS 4.0*, J.W. Goethe Universität, FB Sportwissenschaft und Psychologie, Frankfurt.