Falsches Lächeln in der Servicewüste

Am liebsten haben Kunden mit Angestellten zu tun, die wirklich freundlich sind. Aber wie verträgt sich Echtheit mit Professionalität?

Verordnete Freundlichkeit kann nach Ansicht von Arbeitspsychologen negative Auswirkungen auf Körper und Seele haben

Unternehmer sprechen gerne von Kundenorientierung. Doch woran zeigt sie sich im Alltag – am verkrampften Dauerlächeln der Angestellten? Wir, die Kunden, haben daran schon länger unsere Zweifel. Zu Recht, wie Forscher aus Jena, Münster und dem australischen Kensington nachgewiesen haben.

Eigentlich meint das Konzept der Kundenorientierung, dass Firmen ihre Strategie an die Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen der Verbraucher anpassen. In der Praxis zeigt sich das zum Beispiel durch den Service der Mitarbeiter: Wie hilfsbereit, wie freundlich sind sie?

Das internationale Forscherteam um den Sozialpsychologen Simon Brach untersuchte knapp 300 alltagstypische Verkaufs- und Beratungsgespräche in deutschen Dienstleistungsunternehmen – etwa beim Friseur, im Restaurant oder in der Videothek. Direkt im Anschluss an die konkrete Bediensituation notierten sowohl der Beschäftigte als auch der Kunde ihr Erleben. So konnten die Wissenschaftler erkennen, ob sich die Selbstwahrnehmung der Angestellten mit der Einschätzung der Kunden deckte.

Die Auswertung ergab: Authentische Freundlichkeit kam bei den Konsumenten besonders gut an. Fühlten sich die Mitarbeiter wohl und zeigten dies auch nach außen, verstärkte dies den Eindruck von Kundenorientierung. Dagegen bewässerte ein aufgesetztes „Lächeln um jeden Preis" Servicewüsten keineswegs. Selbst Kunden mit schlechtem Radar für ihr Gegenüber ließen sich von echten Gefühlen eher anstecken als von gespielten.

Kundenorientierung ist als Leitbild groß, aber verschwommen. Dazu gehört eben nicht nur das Verhalten der Beschäftigten, sondern auch die richtige Unternehmensstrategie und -politik sowie die passende technische und organisatorische Umsetzung. Hapert es da, landet der Ärger oft bei den Mitarbeitern. Diese sollen an der Servicefront nicht selten Personalmangel und Kostendruck weglächeln.

Wie steht es da mit der eigenen, mehr oder weniger ausgeprägten Kundenorientierung?

Für Simon Brach ist sie *auch* eine individuelle Disposition. „Sie hängt mit sozialer Kompetenz zusammen, ist aber nicht mit ihr identisch. Es geht um die Fähigkeit, aus dem Erfüllen von Kundenwünschen auch persönliche Befriedigung zu ziehen." Zur Aufrechterhaltung bloßer Servicefassaden sei sie nicht da. Brach sagt: „Der Mitarbeiter kann gegenüber dem Verbraucher das Unternehmen nur so gut repräsentieren, wie dessen Kultur des Umgangs mit ihm ist." Hohe Kundenorientierung ist demnach Zeichen für eine kollegiale und wertschätzende Arbeitsatmosphäre, nicht ihr Ersatz.

Dass verordnete Freundlichkeit und Lächelzwang, der Widerspruch zwischen gefordertem Verhalten und den ‚eigentlichen Gefühlen' negative Auswirkungen auf Körper und Seele haben kann, ist Arbeitspsychologen längst bekannt.

Allerdings hat die Arbeit an den eigenen Gefühlen nicht nur negative Seiten. Denn wie stark Dissonanzen belasten, ist auch eine Frage der Handlungsspielräume am Arbeitsplatz und eine Frage des eigenen Erlebens. Der *Fake* in guter Absicht, die gelungene Performance kann auch Selbstwirksamkeit, Kontrolle der Situation und Leistung bedeuten. Entscheidend sei die Integration ins Selbstkonzept, meint die Personal- und Organisationsexpertin Daniela Rastetter.

Und für negative Gefühle, die ganz akute miese Stimmung gilt der Echtheitsvorteil ohnehin nicht. „Desinteresse und Unfreundlichkeit kommen beim Kunden nicht gut an", betont Simon Brach. Das Abladen negativer Emotionen gehöre schlicht nicht in professionelle Handlungsrahmen.

Ulla Gosmann

Simon Brach u. a.: A dyadic model of customer orientation: Mediation and moderation effects. British Journal of Management, online vor Print, 2013. DOI: 10.1111/1467-8551.12049

Daniela Rastetter: Zum Lächeln verpflichtet. Emotionsarbeit im Dienstleistungsbereich. Campus, Frankfurt/New York 2008