

Zeit für Gefühle?

EMOTIONSARBEIT ALS PHÄNOMEN TOURISTISCHER DIENSTLEISTUNG

Urlaub heißt für viele heutzutage nicht mehr nur erstklassiges Hotel, gutes Essen und schöne Landschaft. Gefragt sind emotionale Erlebnisse. Doch wie gelingt es, Emotionen zu produzieren? Und was bedeutet dies für die Mitarbeiter der Reisedienstleister? Diesen Fragen wurde am Institut für Soziologie und Sozialpsychologie nachgegangen.



Der Arbeitsmarkt befindet sich im Wandel. Das gilt als unumstritten. So wird zum Beispiel ein zunehmend größerer Teil der Arbeit von Zeitarbeitsfirmen abgedeckt und feste Verträge sind längst keine Selbstverständlichkeit mehr.

Verändert hat sich auch die Art der Arbeit. Nach Angaben des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) repräsentiert die Dienstleistungswirtschaft mittlerweile 70 Prozent des gesamten Bruttoinlandsproduktes (BIP) und damit der Beschäftigung.

Sie gliedert sich nach der OECD in

1. Distributionsdienstleistungen wie Handel, Verkehr und Nachrichten,
2. Unternehmensdienstleistungen wie Finanzdienste, Leasing und Sonstige,
3. persönliche Dienstleistungen wie Gastgewerbe, Kultur, Sport und Haushalte sowie
4. soziale Dienstleistungen wie Staat, Gesundheit, Unterricht und Kirchen.

Vor dem Hintergrund der Zunahme der Beschäftigung im

Dienstleistungssektor ist es umso erstaunlicher, dass klassische Dienstleistungsberufe, wie sie im Tourismus als der weltweit zweitgrößten Wirtschaftsbranche zu finden sind, in der Wissenschaft nur wenig Beachtung finden. Von der Stewardess bis zur Rezeptionistin, vom Animateur bis zum Hotelier – das Feld ist weit.

Zeitverträge, eine 6-Tage-Woche und unregelmäßige Arbeitszeiten sind in der Praxis von jeher eine Selbstverständlichkeit. Anlass genug, um die Besonderheiten von Dienstleis-

tungsberufen im Tourismus einmal genauer zu beleuchten, zumal der Tourismus als Spiegel gesellschaftlichen Wandels verstanden werden kann.

So scheinen ein gutes Hotel, eine schöne Lage oder ein erstklassiges Essen den hohen Ansprüchen der reiseerfahrenen Deutschen nicht länger zu genügen. Insbesondere in hochpreisigen Marktsegmenten setzen daher immer mehr Reiseveranstalter auf die Vermarktung einzigartiger, emotionaler Erlebnisse – in der Praxis eine

Der Marktanteil im Premium- und gehobenen Clubsegment konnte im Quellmarkt Deutschland auf 70,2 Prozent erhöht werden. Dabei liegt der Anteil der Stammgäste bei mehr als 70 Prozent. Dies ist nicht nur ein wirtschaftlicher Erfolg, sondern auch eine eindeutige Aussage von Seiten der Gäste.

In diesem Kontext stellt sich die Frage, ob die in der Werbung versprochenen emotionalen Erlebniswerte am Reiseziel eingelöst werden kön-

rierten Experteninterviews mit den Mitarbeitern der Clubdirektion, allen Abteilungsleitern und weiterführend einem clubexternen Interview mit dem Bereichsleiter Marketing und Vertrieb.

Hinsichtlich des Konzeptes »Zeit für Gefühle« haben die Ergebnisse der Befragung gezeigt, dass die ROBINSON Mitarbeiter, genannt Robins, für die erfolgreiche Umsetzung der ROBINSON-Philosophie eine tragende Rolle spielen.



Bild 1 (links)

Kommunikation: Get together am »Schachbrett« in der Bar

Foto: Robinson Club GmbH

Bild 2 (rechts)

Familie: Spiel und Spaß im ROBY Club

Foto: Robinson Club GmbH

große Herausforderung für alle Dienstleister.

»Zeit für Gefühle« verspricht beispielsweise der im Segment Cluburlaub marktführende und als »Vorreiter« bekannte Anbieter ROBINSON. Neben Spaß und Sport als unverzichtbare Elemente des Cluburlaubs wurden mit dieser Marken- und Marketingstrategie sanftere Töne auf der Urlaubsklavatur angeschlagen – die der Selbstverwirklichung und Selbstfindung. Mit dem Konzept »Zeit für Gefühle« erzielte ROBINSON große Erfolge.

nen, oder anders formuliert: *Ist emotionales Erleben buchbar? Und weiterführend: Wie gelingt es Mitarbeitern als Dienstleistern Emotionen zu produzieren?*

Vor dem Hintergrund dieser Fragen wurde im September 2002 eine qualitative Gäste- und Expertenbefragung im ROBINSON Club Fleesensee durchgeführt. Methodisch erfolgte die Befragung in Form von ein- bis zweistündigen themenzentrierten Paarinterviews mit Gästen und etwa 30- bis 60-minütigen themenzent-

Denn die emotionalen Erlebniswerte werden in allen Bereichen, egal ob beim Sport oder im Kunstatelier, durch die aktive Kommunikation und Interaktion in der Gast-Gastgeber-Beziehung zwischen den Robins und den ROBINSON-Gästen erzeugt.

Dem Bedürfnis der Gäste nach emotionalen Erlebniswerten kann demzufolge nur durch die hohe Präsenz der Robins entsprochen werden, die in der Unternehmensphilosophie klar verankert ist. Man duzt sich, die Robins gelten als Freunde und vom »Guten

Morgen« über Aktivitäten am Tag bis hin zum Auftritt in der abendlichen Show und anschließenden Gesprächen in der Bar entwickelt sich ganz automatisch ein reger Kontakt zwischen Gästen und Robins.

In den Interviews betonten sowohl die Gäste als auch die Robins, dass der freundschaftliche Umgang miteinander ein Motiv für die Reiseentscheidung der Gäste sein kann: »Wir haben hier auch gar kein irgendwas Besonderes machen wollen. Ich hatte das Bedürf-

ren Empfindungen übereinstimmt oder nicht. Die Arbeitsanforderung besteht darin, »in anderen Menschen (Kunden, Patienten, Klienten, Gästen) bestimmte – in der Regel – positive Gefühlszustände zu erzeugen, was – wiederum in der Regel – dadurch erreicht wird, dass der oder die Arbeitende solche positiven Emotionen sichtbar zeigt.« (ZAPF, SEIFERT U.A. in MUSAHL 2000)

Diese Art der Emotionsarbeit ist Bestandteil vieler Dienstleistungsberufe.

ist die Diskrepanz zwischen den eigenen und den dargestellten Gefühlen durchaus bewusst: »Zum Teil ist es mit Sicherheit auch gespielt. Also das heißt, das kann man sich auch bis zum gewissen Grad, kann man sich das antrainieren, dass man zuhört, dass man Augenkontakt hat etc. pp.« (EXPERTENINTERVIEW 8, S. 3)

Im Gegensatz zum Oberflächenhandeln greift der Agierende beim *Tiefenhandeln* (deep acting) auf eigene Erfah-

Bild 3 (links)

Entertainment: Jeden Abend ist Showtime – für alle ROBINS auch mal solo.

Foto: Robinson Club GmbH



Bild 4 (rechts)

Hotel: Zeit zum Genießen.

Foto: Robinson Club GmbH

nis, weil ich in diesem Club viele von den Angestellten kenne, die wieder zu sehen.« (INTERVIEW 9, Anne, S. 3) Ohne auszuschließen, dass Freundschaften entstehen, sind die Äußerungen der Gäste nicht als Zufallsprodukt zu betrachten, sondern als das Ergebnis einer touristischen Dienstleistung: der Emotionsarbeit.

Der Begriff *Emotionsarbeit* wurde 1990 von Arlie Hochschild eingeführt und erstmals an Flugbegleiterinnen untersucht, deren Rolle es entspricht, die Gäste sehr aufmerksam, freundlich und mit einem Lächeln im Gesicht zu bedienen. Hochschild hat Emotionsarbeit als bezahlte Arbeit definiert, bei der ein Management der eigenen Gefühle erforderlich ist, um nach außen in Mimik, Stimme und Gestik ein bestimmtes Gefühl zum Ausdruck zu bringen, unabhängig davon, ob dies mit den inne-

Um die gewünschten Emotionen zu vermitteln, unterscheidet Hochschild zwischen zwei Arten der Gefühlsmanipulation, die auch in der Theatertheorie bekannt sind.

Mit *Oberflächenhandeln* (surface acting) bezeichnet Hochschild den gespielten Körperausdruck, der mittels Muskeln darstellbar ist, wie z.B. ein Lächeln, ein Brauen hochziehen etc. Die Gefahr ist, dass auf diese Weise dargestellte Emotionen oft nicht ehrlich wirken und beim Gegenüber auf Misträuen stoßen. Bei den ROBINSON-Gästen ist diese Reaktion eher selten zu finden: »Heut morgen is mir einer entgegen komme und hat mir ein freundliches ›Guten Morgen‹ entgegengebrüllt, also, aber auf der anderen Seite ischt es aber einfach auch nett, (...) auch wenn es manchmal halt bissle aufgesetzt klingt.« (INTERVIEW 8, Patricia, S. 5) Den ROBINSON-Mitarbeitern selbst

rungen in ähnlichen Situationen zurück und versucht, die mit diesen Situationen verbundenen Gefühle wieder zu erleben. Diese Methode geht zurück auf Konstantin Stanislavski (1988). Ein Animateur könnte z.B. die Gäste als eigene, zu sich selbst eingeladene Gäste betrachten, die er dementsprechend empfängt, um sorgt und sich über ihre Anwesenheit freut.

Beide Formen der Emotionsarbeit sind in personenbezogenen Dienstleistungsunternehmen zu finden. »Ist das ›surface acting‹ dem Tragen einer Maske vergleichbar, die vom Design und Image der Dienstleistungsorganisation vorgegeben wird, besteht das ›deep acting‹ darin, die eigenen Gefühle mit den Kommunikationsstandards, dem Servicekonzept und Dienstleistungsethos der Organisation in Übereinstimmung zu bringen.

Anstatt sich über aggressive Passagiere und unzufriedene Gäste zu ärgern, suchen Flugbegleiter bzw. Hotelpersonal nach Rechtfertigungen für das Verhalten der Kunden; nach Gründen, die es den Dienstleistenden ermöglicht, den Passagieren und Gästen verständnisvoll und freundlich statt verärgert zu begegnen.« (VESTER 1999, S. 57)

Grundvoraussetzung für Emotionsarbeit ist dementsprechend, dass die Mitarbeiter die jeweilige Organisationskultur des Dienstleistungsunternehmens kennen.

Die ROBINSON-Mitarbeiter werden zum Beispiel in speziellen Schulungen mit den Grundsätzen der Unternehmensphilosophie vertraut gemacht, verinnerlichen diese und bemühen sich, entsprechend zu agieren: »Die Gäste sollen sich in erster Linie hier wohl fühlen, vom Service her, dass wir immer für die Gäste da sind, auch wenn wir frei haben, wir sind hier im Club und sind jederzeit für die Gäste ansprechbar und das wollen wir den Gästen auch rüberbringen, nicht, dass es heißt, wenn wir nicht Teamkleidung anhaben, dass sie uns dann nicht ansprechen dürfen.« (EXPERTENINTERVIEW 2, S. 1)

Die hier von einem ROBINSON-Mitarbeiter erwähnte fehlende Trennung von öffentlich und privat ist ein weiteres charakteristisches Merkmal von Dienstleistungsberufen im Tourismus.

Erving Goffman zeigt in seinem Modell von *Vorderbühne* und *Hinterbühne* dagegen die Wichtigkeit der Unterscheidung von Öffentlichkeit und Privatheit auf.

Als *Vorderbühne* bezeichnet er den öffentlichen Raum, das heißt alles, was dem Gast bewusst und gerne gezeigt wird. Die *Hinterbühne* ist hingegen »eine hintere Region, (...) wo das, was man unterdrückt, in Erscheinung treten kann« (GOFFMAN 2003, S. 104).

Am Beispiel des Clubs wäre die *Vorderbühne* nicht nur das Programmangebot, sondern auch der gesamte Kontakt zwischen Gästen und Mitarbeitern. Durch die Gleichsetzung des Robins mit einem Freund entsteht beim ROBINSON-Gast das Gefühl, nicht nur dem Animateur, sondern auch dem Menschen nahe zu sein.

Damit entsteht der Wunsch, am Leben des Animateurs auf der *Hinterbühne* teilzunehmen und Zugang zur *Hinterbühne* zu erlangen. Die dargebundene Inszenierung verliert für den Gast jedoch an Reiz, wenn er auch den Alltag und die Normalität abseits der *Vorderbühne* wahrnimmt.

Die Animatoure sehen sich daher in vielen Situationen mit einer Abgrenzungsproblematik konfrontiert. Entweder geben sie die *Hinterbühne* auf, stellen die für die *Hinterbühne* typischen Gespräche über die eigenen Befindlichkeiten (Stress oder auch Gespräche über die Gäste) ein und kehren in ihrem Verhalten wieder auf die *Vorderbühne* zurück. Oder sie erlauben und wünschen den Zutritt der Gäste zur *Hinterbühne* sogar, was dadurch begünstigt wird, dass die Mitarbeiter ihren Beruf in touristischen Destinationen ausüben, die in der Regel weit vom eigenen Wohnsitz und damit dem eigenen sozialen Umfeld entfernt sind, so dass eine soziale Entwurzelung stattfindet. In beiden Fällen kann es dazu führen, dass Rückzugs- und Regenerationsmöglichkeiten fehlen, in denen die Rolle des Gastgebers abgelegt werden kann.

In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass nicht nur im Tourismus, sondern allgemein in personenbezogenen Dienstleistungsberufen längerfristig ein Burnout auftreten kann. Dies ist z.B. aus Pflege- oder Lehrberufen bekannt.

Angesichts der eingangs erwähnten Zuwächse im Dienstleistungssektor und der an-



Kirsten Harms (M.A.)

Jahrgang 1970, ist seit 1996 bei vamos Eltern-Kind-Reisen in Hannover und leitet als stellvertretende Geschäftsführerin den Bereich Produktion. Sie promoviert zurzeit am Institut für Soziologie und Sozialpsychologie.

schließend aufgezeigten spezifischen Arbeitsbedingungen im Bereich persönliche Dienstleistungen, ist es unseres Erachtens unabdingbar, sich in Wissenschaft und Praxis zukünftig eingehender mit dem Thema Emotionsarbeit zu befassen.

Emotionsarbeit sollte nicht länger ein unbenannter Stressfaktor in einem ganzen Berufszweig bleiben, sondern als Qualifikation anerkannt und gefördert werden. Denn nicht zuletzt sind Emotionen selbst immer häufiger das eigentliche Produkt der Dienstleistung.

Literatur

- Goffman, E. (2003): *Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag*, München
- Hochschild, A. R. (1990): *Das gekaufte Herz*, Frankfurt a. M./New York
- Stanislawski, K. (1988): *Die Arbeit des Schauspielers an der Rolle*, Berlin
- Vester, H.-G. (1999): *Tourismustheorie. Soziologische Wegweiser zum Verständnis touristischer Phänomene*, München/Wien
- Zapf, D., Seifert C. u.a. in: Musahl, H.-P. (2000), Eisenhauer, T. (Hrsg.): *Psychologie der Arbeitssicherheit. Beiträge zur Förderung von Sicherheit und Gesundheit in Arbeitssystemen*, München, S. 99-106



Dipl. Sozialwiss. Silvia Augustin

Jahrgang 1971, war bis 2004 wissenschaftliche Mitarbeiterin und Lehrbeauftragte am Institut für Soziologie und Sozialpsychologie. Seit 2003 ist sie Referentin für PR und Marketing bei vamos Eltern-Kind-Reisen in Hannover und arbeitet an ihrer Promotion.