



Arbeits- und Organisationspsychologie (M.A.)

Studienbereich II „Wissen vertiefen – Komplexität verstehen“

Modul 04 – Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeit

Psychologie der Dienstleistungsarbeit

Dr. Sebastian Beitz, Prof. Dr. Friedemann W. Nerdinger

Schumpeter School
of Business and Economics



Fakultät für Wirtschaftswissenschaft –
Schumpeter School
of Business and Economics



BERGISCHE
UNIVERSITÄT
WUPPERTAL

Auflage: WiSe 24/25

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der IOP.BUW-GmbH reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhaltsverzeichnis

1. Grundlagen der Dienstleistungsarbeit	3
1.1 Ökonomische Relevanz von Dienstleistungen und Dienstleistungsarbeit	3
1.2 Zum Begriff der Dienstleistung und Dienstleistungsarbeit	4
2. Dienstleistungen aus arbeits- und organisationspsychologischer Perspektive	7
2.1 Das Modell der Dienstleistungstriade	7
2.2 Kundeninteraktion als zentrales Merkmal von Dienstleistungsarbeit.....	9
2.2.1 Interaktionskonzepte	10
2.2.1.1 Interaktionsformen	10
2.2.1.2 Kontaktformen der Interaktion	12
2.2.1.3 Interaktionszentralität	14
2.2.2 Rollentheoretische Betrachtung von Dienstleistungsarbeit	16
2.2.2.1 Grundlagen der Rollentheorie	17
2.2.2.2 Rollenkonflikte.....	20
2.3 Dienstleistungsspezifische Verhaltensweisen	23
2.3.1 Die Anforderungsebene des instrumentellen Handelns	23
2.3.1.1 Produktives Verhalten im Kontext der Problemlösung: Adaptives Verhalten und Service Recovery	25
2.3.1.2 Extraproduktives Verhalten: Organizational Citizenship Behavior	36
2.3.1.3 Kontraproduktives Verhalten: Service Sabotage	43
2.3.2 Die Anforderungsebene des sozialen Handelns – Rapportstiftendes Verhalten ...	49
2.3.3 Zur Relation von instrumentellem und sozialem Verhalten	54
2.3.4 Abweichendes Kundenverhalten im Dienstleistungskontext.....	56
2.3.4.1 Formen von abweichendem Kundenverhalten und dessen Wirkung auf den Dienstleister	56
2.3.4.2 Umgang des Mitarbeiters mit abweichendem Verhalten.....	58
2.4 Emotionsarbeit als spezifisches Merkmal von Dienstleistungsarbeit.....	61
2.4.1 Emotionspsychologische Grundlagen	62
2.4.2 Entstehung und Regulation von Emotionen	64
2.4.3 Sozialpsychologie der Emotion – Soziale Funktion von Emotionen und Emotionsregulation	74
2.4.4 Das Konzept der Emotionsarbeit – Zentrale Begriffe und Zusammenhänge	81
2.4.5 Auswirkungen von Emotionsarbeit.....	91
2.4.5.1 Negative Aspekte von Emotionsarbeit	93
2.4.5.2 Positive Aspekte von Emotionsarbeit.....	97
Literatur	101

1. Grundlagen der Dienstleistungsarbeit

Die Beschäftigung mit dem Thema Dienstleistungsarbeit zeigt sich bei Durchsicht der Literatur als ein soziologisches, ökonomisches sowie psychologisches Phänomen. Dabei ist ein deutlicher, in der Natur jeder Disziplin liegender, Fokus erkennbar. Die soziologische Forschung beschreibt eher die gesellschaftliche Perspektive auf die Arbeit und die damit verbundenen Bedingungen im Dienstleistungssetting. Die Ökonomie sieht Dienstleistungsarbeit zum einen als einen volkswirtschaftlichen Faktor und zum anderen als eine im betriebswirtschaftlichen Sinne zu gestaltende Größe. Die Psychologie hingegen befasst sich schwerpunktmäßig mit den Antezedenzen und Konsequenzen intrapsychischer Prozesse, dem Denken, Fühlen und Handeln, bei Dienstleistungsarbeit. Obwohl die primäre Perspektive im vorliegenden Werk eine Psychologische ist, können die Ansätze der genannten Disziplinen jedoch nicht vollständig unabhängig voneinander betrachtet werden. Daher wird im Rahmen dieses Buches bei der Beschreibung von Dienstleistungsarbeit immer wieder auf interdisziplinäre Erkenntnisse zurückgegriffen, wengleich der Schwerpunkt auf arbeits- und organisationspsychologischen Theorien und Modellen liegen wird.

1.1 Ökonomische Relevanz von Dienstleistungen und Dienstleistungsarbeit

In der nationalökonomischen Geschichte spielten Dienstleistungen lange Zeit eine eher untergeordnete Rolle. Führende Vertreter wie Adam Smith, Thomas Robert Malthus und John Stuart Mill sahen Dienstleistungen eher als Randphänomen, was in der Diskussion um das Erreichen und Sichern von Reichtum und der damals vorherrschenden „Materialfixiertheit“ wenig Platz hatte. Im Zuge der Auseinandersetzung, was unter produktiver bzw. unproduktiver Arbeit zu verstehen sei, nahm Adam Smith (1789) gar die Haltung ein, dass Dienstleistungen gänzlich unproduktiv seien und bezog sich im Wesentlichen auf Handlungen, die ein Diener seinem Herrn erbringt.

Marx (1969) vertrat eine differenziertere Sicht was Dienstleistungen anbelangt. Für ihn waren Dienstleistungen mehr als die klassische Herr-Diener-Beziehung. Er postulierte, dass solche Dienstleistungen als produktiv zu bezeichnen sind, die als Geschäft betrieben werden und somit Umsatz generieren und dem Unternehmen Gewinne ermöglichen. Als Beispiele nannte er Konzerthäuser und Hotels.

Trotz der sich damit etablierenden Sichtweise, dass Dienstleistungen durchaus produktiv sein können, war die volkswirtschaftliche Relevanz von Dienstleistungen noch lange eher gering ausgeprägt (Rück, 2000; Bieber & Geiger, 2014).

In der weiteren historischen Entwicklung, als in der Ökonomie eine Kehrtwende von einer Spar- hin zu einer Konsumorientierung gemacht wurde, wandelte sich jedoch die Rolle der Dienstleistungen „...vom Saulus zum Paulus“ (Rück, 2000, S. 127). Das enorme Wachstumspotenzial von Dienstleistungen wurde erstmals von Fisher (1933) erkannt und in der heute

bekannten Drei-Sektoren-Theorie¹ niedergeschrieben. Fishers Gedanken wurden von Fourastié (1954) aufgegriffen, der einen „Marsch in die Dienstleistungsgesellschaft“ (S. 397), getrieben durch Verschiebungen in der Nachfrage- und Beschäftigungsstruktur, prophezeite. Dieses Phänomen ist heute in der Mehrzahl der entwickelten Volkswirtschaften zu beobachten (Baethge & Wilkens, 2001; Gilomen, Müller & Tissot, 2007). Aus einer arbeits- und organisationspsychologischen Perspektive ist v.a. bemerkenswert, dass mit 74,2% in etwa dreiviertel der Erwerbsbevölkerung einer Tätigkeit nachgeht, welcher dem Dienstleistungssektor zuzuordnen ist und sich somit allein aus der Masse an „betroffenen“ Personen eine enorme Relevanz ableiten lässt (siehe Tabelle 1).

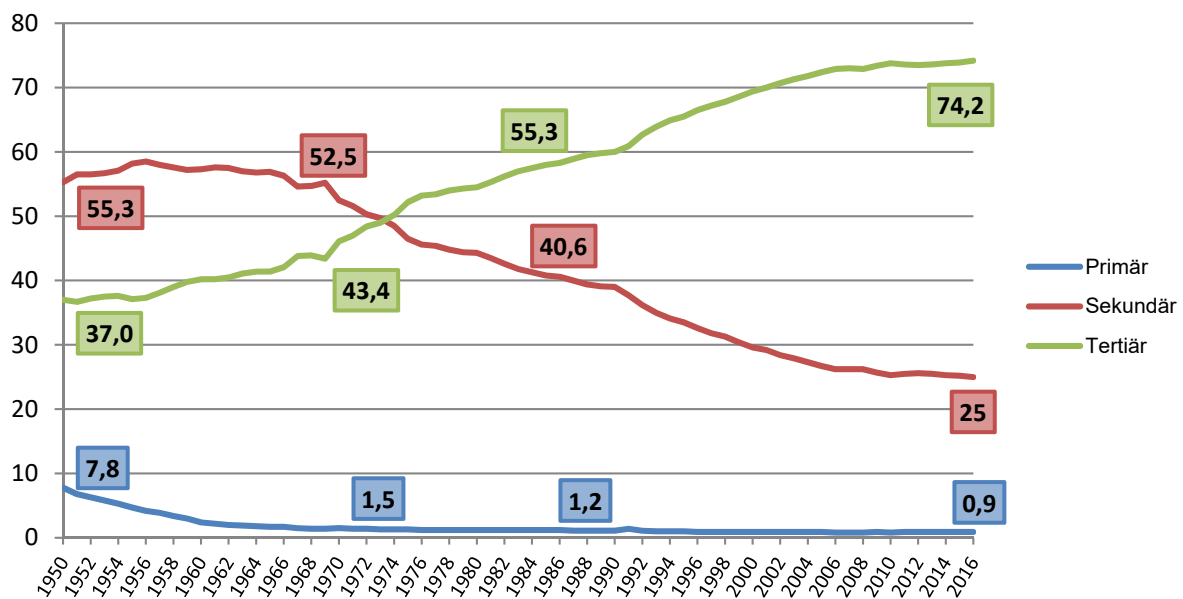


Tabelle 1 Entwicklung der Beschäftigung nach Sektoren
Quelle: Statistisches Bundesamt (2017)

1.2 Zum Begriff der Dienstleistung und Dienstleistungsarbeit

Zunächst einmal erscheint es im Sinne einer sachlogischen Vorgehensweise notwendig, Klarheit über die zentralen Begriffe wie Dienstleistungsarbeit und damit verbunden den Dienstleistungsbegriff zu schaffen. Denn oft wird in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung wie selbstverständlich von Dienstleistungsarbeit gesprochen, ohne Kerncharakteristika oder gar eine inhaltliche Definition zu benennen.

Dienstleistungsarbeit scheint ein nicht ganz einfach zu benennender Begriff zu sein. Dessen Ausgestaltung und somit die Frage, was inhaltlich unter Dienstleistungsarbeit zu verstehen ist,

¹ Primärer Sektor = Land- und Forstwirtschaft sowie Fischerei; sekundärer Sektor = Industrielle Produktion; tertiärer Sektor = Dienstleistungen

ist abhängig von gesellschaftlicher Diskussion und Auseinandersetzung. So wurden viele privat vollzogene Tätigkeiten (wie beispielsweise Pflege von Angehörigen usw.) aus der Betrachtung ausgeklammert, später jedoch mit aufgenommen (Jacobsen & Voswinkel, 2002).

Um sich einer Definition zu nähern scheint es zunächst sinnvoll die beiden Hauptbestandteile des Begriffes, „Dienstleistung“ und „Arbeit“, zu betrachten.

Unter dem Begriff „Arbeit“ versteht man im arbeits- und organisationspsychologischen Sinne zunächst einmal Folgendes: „Menschliche Arbeit kann allg. als eine Leistungserbringung durch Ausführung oder Bearbeitung von Aufgaben durch Personen definiert werden, die für andere Personen oder sie selbst finanziellen oder anderen Nutzen erwarten lässt“ (Dorsch, 2018). Dabei ist wichtig zu betonen, dass es sich hierbei nicht ausschließlich um bezahlte Arbeit handeln muss, sondern Hausarbeit oder ehrenamtliche Arbeit eingeschlossen sind.

Eine Eingrenzung bzw. eine nähere Beschreibung des Dienstleistungsbegriffes fällt da schon schwerer.

In der bestehenden Literatur zur Dienstleistungsarbeit beziehen sich die Autoren meist ausschließlich auf die im Bereich des Marketings unternommenen Definitionsversuche. Nach Corsten und Gossinger (2007) lassen sich drei Ansätze unterscheiden:

- Enumerative Definitionsversuche durch Darlegung von Beispielen
- Abgrenzung durch Negativdefinition
- Definition durch konstitutive Merkmale

Der erste Ansatz basiert im Wesentlichen auf Aufzählungen von Beispielen. Der zweite Ansatz findet sich v.a. in der sektoralen Betrachtung der Gesamtwirtschaft wieder, wonach alles dem tertiären Sektor zuzuordnen ist, was nicht dem primären oder dem sekundären entspricht. Der dritte Ansatz greift Überlegungen auf, Kerncharakteristika von Dienstleistungen zu beschreiben und soll an dieser Stelle näher betrachtet werden.

Insgesamt lassen sich vier konstitutive Merkmalsklassen unterscheiden (Corsten & Gossinger, 2007). Zunächst werden Dienstleistungen aus einer tätigkeitsorientierten Perspektive betrachtet. Im Kern steht hier das jemand anderem zu Diensten sein, womit die etymologischen Anfänge des Dienstleistungsbegriffes aufgegriffen werden². Eine weitere Merkmalsklasse versteht Dienstleistungen als Prozess und fokussiert im Wesentlichen die Interaktion zwischen Dienstleister und Kunde. Am Ende eines Dienstleistungsprozesses findet sich in der Regel immer eine Form von Ergebnis, was als marktrelevante Komponente im Fokus der sogenannten ergebnisorientierten Definition von Dienstleistungen steht. Die letzte Definitionsklasse bezieht sich auf die Fähigkeiten eines Dienstleisters oder einer gesamten Organisation eine adäquate Dienstleistung erbringen zu können und wird daher als potenzialorientierte Definition bezeichnet. In der praktischen Betrachtung scheinen diese partiellen, für sich alleine betrachteten, Definitionen zu kurz gegriffen, was auch zu erheblicher Kritik geführt hat. Stattdessen

² Die etymologische Herkunft des Dienstleistungsbegriffs wird im weiteren Verlauf aufgegriffen.

scheint es sinnvoller eine phasenbezogene Integration der einzelnen Definitionen anzustreben. Diesen Gedanken folgend schlagen Meffert, Bruhn und Hadwich (2015, S. 14) folgende Definition von Dienstleistungen vor:

„Dienstleistungen sind selbstständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung (z.B. Versicherungsleistungen) und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten (z.B. Friseurleistungen) verbunden sind (Potenzialorientierung). Interne (z. B. Geschäftsräume, Personal, Ausstattung) und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen (z. B. Kunden) und deren Objekten (z. B. Auto des Kunden) nutzenstiftende Wirkungen (z. B. Inspektion beim Auto) zu erzielen (Ergebnisorientierung).“

Dienstleistungen weisen im Vergleich zu Produkten einige Besonderheiten auf, die zum einen für den Kunden und zum anderen auch für den Mitarbeiter von besonderer Relevanz sind (Meffert, Bruhn & Hadwich, 2015).

1) Ein zentrales Merkmal ist die Intangibilität bzw. Immaterialität. Das bedeutet, dass Dienstleistungen keine materiell greifbaren Güter sind. Im Vergleich zu einem Apfel oder einem Tisch kann der Kunde die Qualität der Dienstleistung nicht einfach prüfen. Entweder fehlt dem Kunden die notwendige Kompetenz oder die Qualität der Dienstleistung wird erst einige Zeit später ersichtlich.

2) Im Kontext von Dienstleistungen fallen Produktion und Konsumption zeitlich und räumlich zusammen (Uno-actu-Prinzip). Der Moment, in dem einem Kunden die Haare geschnitten werden, konsumiert dieser gleichzeitig die Dienstleistung. Das bedeutet gleichzeitig, dass eine Dienstleistung nicht vorproduziert werden kann und somit nicht lagerfähig ist. Mit diesem Merkmal geht einher, dass der Kunde am Prozess der Dienstleistungserbringung mehr oder weniger direkt beteiligt ist. Der Kunde muss bspw. sein Anliegen äußern und dem Dienstleister die notwendigen Informationen bereitstellen. Wie wichtig die Co-Produzentenrolle des Kunden ist, wird meist erst dann ersichtlich, wenn er sich dieser entzieht. So wird es schwer einem Kleinkind die Haare zu schneiden, wenn es nicht stillhält.

Aus einer etymologischen Perspektive lassen sich weiterführende Hinweise ableiten. Demnach ist unter dem Begriff „Dienst“ Handeln zu verstehen, was primär Anderen und nicht sich selber nützt. Der „Dienst“ kann sowohl spontan und freiwillig, als auch pflichtgemäß erbracht werden. Bei letzterem Merkmal wird deutlich, dass eine Drittpartei ins Spiel kommen kann, an die der zu Dienst verpflichtete vertraglich gebunden ist und für die stellvertretend der „Dienst“ erbracht wird (Bauer, 2001).

Dienstleistungsarbeit kann demnach definiert werden als „Eine Tätigkeit, bei der die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie Kognition, Motivation und Emotion in den Dienst einer nutzenstiftenden Wirkung bei und in Kooperation mit einer anderen Person eingesetzt werden. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um eine vergütete Tätigkeit handelt und ob diese in abhängiger oder unabhängiger Beschäftigung erbracht wird.“

Die etymologische Beschreibung kommt den meisten heutigen Dienstleistungen bereits sehr nah und klärt das grundlegende Verhältnis dreier involvierter Parteien: der zu Dienst Verpflichtete (Dienstleister), der direkte Nutznießer des Dienstes (Kunde) und eine eventuelle Drittpartei (Organisation), an die der zu Dienst Verpflichtete vertraglich gebunden ist. Dieses Dreiecksverhältnis ist ein prägendes Merkmal für Dienstleistungen und veranschaulicht wesentliche Ansatzstellen arbeits- und organisationspsychologischer Betrachtungen. Diese Konstellation und die damit verbundenen relevanten Aspekte werden im Modell der Dienstleistungsdyade bzw. -triade im folgenden Kapitel näher erläutert.

2. Dienstleistungen aus arbeits- und organisationspsychologischer Perspektive

2.1 Das Modell der Dienstleistungstriade

Zu Beginn wurde ersichtlich, dass Dienstleistungen aus der Perspektive des Marketings mit einigen Besonderheiten versehen sind, die sie von herkömmlichen Produkten unterscheiden. Diese gilt es in konkreten Umsetzungen aus Mitarbeiterperspektive zu berücksichtigen. Diese Besonderheiten sind jedoch nicht nur im Hinblick auf den Kunden relevant. Die Intangibilität, die Zusammenkunft von Produktion und Konsumtion (und die daraus resultierende Nicht-Lagerfähigkeit) und die aus der Kundenintegration resultierende Heterogenität bedingen für den Mitarbeiter spezifische Anforderungskonstellationen. Um diese systematisch zu erarbeiten bedarf es einer Art Mikro-Modell der Dienstleistungserstellung, welches den Prozess der Koproduktion unter der Rahmenbedingung des Einflusses der Organisation abbildet.

Ferner ist es bei dem Versuch komplexe Sachverhalte und Zusammenhänge abbilden zu wollen hilfreich dies anhand von Modellen zu tun. Sie helfen die vorhandene Komplexität auf ein verarbeitbares Maß zu reduzieren und irrelevante Faktoren ausblenden zu können. Auch die Zusammenhänge im Feld von Dienstleistungstätigkeiten sind von diversen Einflussfaktoren, Wirkungszusammenhängen und möglichen Folgeerscheinungen geprägt. Gerade der Kern der Dienstleistungstätigkeit ist für Personen, die sich nicht tiefer gehend mit diesem Thema befasst haben, nicht immer sofort eingängig.

Zur Analyse von Dienstleistungstätigkeiten entwickelte Nerdinger (1994) ein anschauliches Modell, welches die wesentlichen Determinanten des Interaktionsprozesses abbildet: Das Modell der Dienstleistungstriade.

Kernanliegen einer Dienstleistung ist die Lösung eines Problems, das, je nach Relevanz für den Kunden, auch Anliegen genannt werden kann. Man kann sagen, das Problem "gehört" dem Kunden, was durch die verbundene Linie im Modell ausgedrückt wird. „Gehören“ kann zunächst im Sinne von besitzen bzw. käuflich erworben (Auto, Uhr, etc.) definiert werden. „Gehören“ kann sich jedoch auch darauf beziehen, dass das Problem in Form eines Wunsches, Bedürfnisses oder einer Notwendigkeit mit dem Kunden verbunden ist. Dies wäre z.B. der Fall bei einer Steuerberatung (Notwendigkeit einer Steuererklärung fristgerecht abzugeben), einem Friseurbesuch (Wunsch nach einer neuen Haarfrisur), dem Besuch einer Boutique

(Wunsch nach neuer Kleidung) oder einem Arztbesuch (Bedürfnis nach Heilung). Allerdings kann es auch Teil der Problemlösung sein, das Vorhandensein des Problems überhaupt erst deutlich zu machen, wie es beispielsweise im schulischen oder therapeutischen Kontext beschrieben wird (Nerdinger, 2011).

Zur Lösung des Problems bedarf es nun mehrerer Prozesse. Wie zuvor bereits beschrieben, kommt dem Kunden im Rahmen einer Dienstleistung eine mehr oder weniger aktive Rolle zu. Mindestens jedoch ist er zur Mitwirkung verpflichtet. Er tritt als sogenannter Co-Produzent auf. Dies wird durch den gestrichelten Pfeil vom Kunde zum Problem/Anliegen symbolisiert. So ist es zwingend nötig dem Steuerberater alle relevanten Informationen und Unterlagen zukommen zu lassen. Der Friseur benötigt vom Kunden Informationen bzgl. des Haarschnitts und er ist darauf angewiesen, dass der Kunde stillhält und sich nicht ruckartig bewegt. Das Verkaufspersonal in einer Boutique benötigt Informationen bzgl. des gewünschten Kleidungsstückes (Form, Farbe etc.). Ferner ist ein Arzt im Rahmen der Anamnese davon abhängig, dass der Patient die Symptome präzise und vollständig beschreibt.

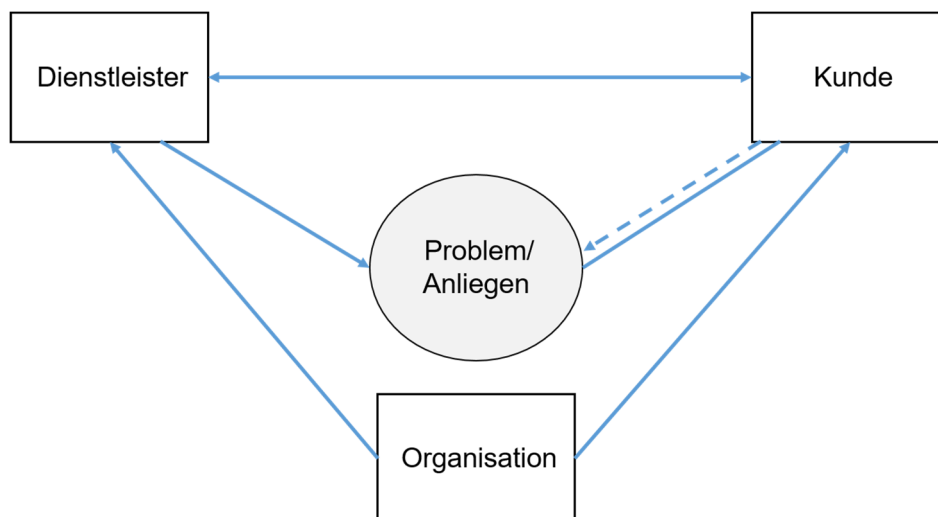


Abbildung 1 Modell der Dienstleistungstriade
Quelle: Nerdinger (2011, S. 143)

Der Fokus der Problemlösung liegt jedoch beim Dienstleister, der seine Fähigkeiten und Fertigkeiten (gegen Entlohnung) einsetzt (Pfeil vom Dienstleister zum Problem/Anliegen). Beispielsweise nutzt der Friseur seine Kenntnisse der Scherenführung, um einen bestimmten Haarschnitt zu erstellen oder der Physiotherapeut sein Wissen über den menschlichen Muskelapparat um den Schmerz seines Patienten zu lindern.

Die Erstellung der Dienstleistung erschöpft sich jedoch nicht in der rein technischen Lösung des Problems in einem handwerklichen, gestalterischen Sinne. Vielmehr ist es unabdingbar, dass Dienstleister und Kunde mal mehr, mal weniger intensiv miteinander interagieren. Die Interaktion besteht zum einen in der oben bereits erwähnten Pflicht zur Mitwirkung des Kunden im Rahmen der Problemlösung. Zum anderen existiert ein nicht unerheblicher Teil an sozial-

kommunikativer Interaktion zwischen Dienstleistungsnehmer und Dienstleistungsgeber, welches als soziales Verhalten bezeichnet wird und durch den beidseitigen Pfeil zwischen Dienstleister und Kunde zur Geltung kommt (Dunkel & Voß, 2004).

Das Modell wird durch die Organisation komplettiert, die auf den Kunden und den Mitarbeiter gleichsam Einfluss zu nehmen versucht (Nerdinger, 1994, 2011). Der Einfluss auf den Kunden erfolgt über Maßnahmen, die dem (Dienstleistungs-) Marketing zuzuordnen sind. Die Beeinflussung des Kunden, dessen Erwartungen und letztendlich auch dessen Verhaltensweisen im Mitarbeiterkontakt kann zweifelsohne eine wichtige Stellschraube sein, um Dienstleistungsarbeit gesundheitsförderlich zu gestalten. Aufgrund der Fokussierung auf den Mitarbeiter soll jedoch an dieser Stelle auf die Darstellung der Marketinginstrumente verzichtet werden. Für einen Überblick sei an dieser Stelle auf Nerdinger (2011) verwiesen.

2.2 Kundeninteraktion als zentrales Merkmal von Dienstleistungsarbeit

Wie im Modell der Dienstleistungstriade (s. Kapitel 2.1) bereits veranschaulicht wurde, ist die Interaktion zwischen Dienstleister und Kunde das grundlegende Charakteristikum für Dienstleistungstätigkeiten. Die große Bedeutung von Interaktion für die Dienstleistungstätigkeit und deren Erfüllung hat sich u.a. auch in spezifischen Begrifflichkeiten niedergeschlagen. So wird in diesem Zusammenhang auch von Interaktionsarbeit (Böhle & Glaser, 2006) oder interaktiver Arbeit (Dunkel & Wehrich, 2010) gesprochen. Der Begriff Interaktion wird oft sehr selbstverständlich verwendet ohne vorher detailliert betrachtet worden zu sein. Daher ist es zunächst wichtig den Terminus (soziale) Interaktion einer begrifflichen Klärung zu unterziehen.

Der Begriff der sozialen Interaktion wird in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen verwendet und definiert. Im Duden wird soziale Interaktion definiert als „aufeinander bezogenes Handeln zweier oder mehrerer Personen“ oder als „Wechselbeziehung zwischen Handlungspartnern“ (Bibliographisches Institut, 2015). Eine ähnliche Definition findet sich im Gabler Wirtschaftslexikon, die auch die wechselseitige Beziehung zwischen Personen in den Vordergrund rückt. Ferner wird diese Sichtweise ergänzt um den Aspekt der Abfolge von Aktion und Reaktion durch mittelbaren und unmittelbaren Kontakt zwischen den Interaktionspartnern (Springer Gabler Verlag, 2015). Graumann (1972) stellt insgesamt drei Kriterien heraus, die sich in den oben genannten Definitionen wiederfinden. Er versteht Interaktion als wechselseitige Einwirkung, wechselseitige Steuerung und als Austausch. Fasst man die genannten Punkte zusammen, so kann soziale Interaktion definiert werden *als wechselseitiges, aufeinander bezogenes Agieren und Reagieren zwecks Austausch von Informationen sowie Beeinflussung und Steuerung des Gegenübers*. Nerdinger (2001) weist in diesem Zusammenhang jedoch darauf hin, dass dies nicht notwendigerweise mit einer spezifischen Absicht oder einem Handlungsplan geschehen muss. Ferner muss es den Interaktionspartnern auch nicht bewusst sein, dass eine gegenseitige Einwirkung stattfindet.

2.2.1 Interaktionskonzepte

Beobachtet man die tägliche Praxis, so wird schnell deutlich, dass sich Dienstleistungstätigkeiten selbst bzgl. des Kernmerkmals Interaktion deutlich unterscheiden können. So gestaltet sich die Interaktion zwischen Rechtsanwalt und Klient anders, als zwischen einem Restaurantbesucher und der Servicekraft sowie zwischen einem Altenpfleger und einem Patienten. Diese Vergleiche lassen sich in vielfältiger Weise fortführen.

Klar wird dabei jedoch recht schnell, dass Interaktion nicht gleich Interaktion ist. So kann wechselseitiges Handeln verschiedene Formen annehmen, für die eigentliche Dienstleistungserstellung von unterschiedlicher Wichtigkeit sein oder innerhalb einer einmaligen Begegnung bzw. längerfristigen Geschäftsbeziehung stattfinden.

2.2.1.1 Interaktionsformen

Wie bereits zu Beginn des Kapitels angeklungen ist, kann soziale Interaktion als Abfolge von Aktion und Reaktion bzw. gegenseitiger Einflussnahme definiert werden. Diese Definition verriet jedoch noch nichts über die Art der Interaktion oder in welchem Verhältnis beide Interaktionspartner zueinanderstehen. Eine Erläuterung spezifischer Interaktionsformen kann hier Klarheit bringen.

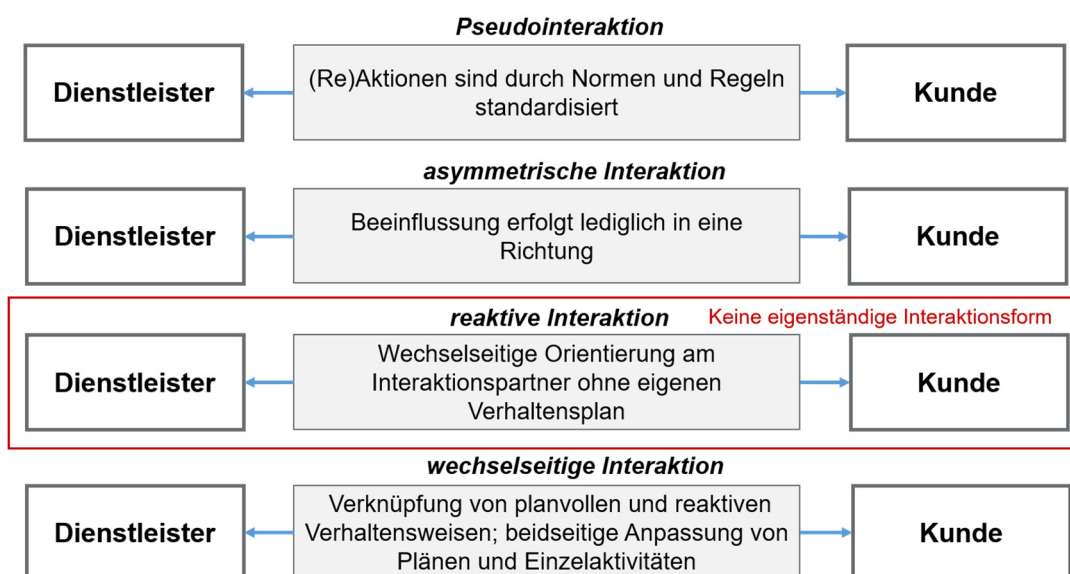


Abbildung 2 Interaktionsformen
Quelle: in Anlehnung an Jones & Gerard (1967)

Dies ist insofern von Bedeutung, als dass die (gegenseitige) Einwirkung nicht zwingend einem konkreten Handlungsplan folgen muss oder Wissen über den Einwirkungsprozess vorhanden sein muss. Ferner wird eine Interaktion maßgeblich dadurch bestimmt, ob die Interaktions-

partner „auf Augenhöhe“ oder auf unterschiedlicher Stufe stehend interagieren oder die Abfolge der Interaktionsschritte im Vorfeld bereits klar ist oder sich währenddessen spontan entwickelt (Nerdinger, 2011).

Eine bekannte Interaktionsform ist die sogenannte **Pseudointeraktion**. Sie ist zunächst von Reaktionen auf Handlungen des jeweiligen Interaktionspartners geprägt. Jedoch scheinen die Reaktionen nicht situationsspezifisch und an die spezifische Handlung des Interaktionspartners angepasst zu sein. Es macht den Anschein als wäre die Abfolge von Aktion und Reaktion im Vorfeld festgelegt und die Protagonisten folgen einer Art Drehbuch (Jones & Gerard, 1967). Argyle (1975) nennt diese Form pseudoreziproke soziale Situationen und nennt religiöse und militärische Rituale als Beispiele. Das gezeigte Verhalten der Protagonisten ist über vordefinierte Rollen vorgegeben. Lediglich der Zeitpunkt des jeweiligen Aktivwerdens ist von anderen abhängig.

Im Dienstleistungskontext findet man solche Interaktionsformen häufig bei hochstandardisierten Dienstleistungsbegegnungen (Gutek et al., 1999) an der Kasse von Supermärkten oder beim Bestellvorgang in einem Fastfoodrestaurant. Nimmt man eine beobachtende Perspektive ein, so stellt man fest, dass diese Interaktionen immer in ähnlicher Weise ablaufen. Dieser skriptartige Ablauf gilt angefangen bei der Begrüßung bis zur Verabschiedung und ist daher relativ variantenarm. Ein Skript ist im psychologischen Sinne eine Gedächtnisrepräsentation, die die reguläre Ereignisabfolge in einer bestimmten Situation beschreibt. Skriptartig beschreibt in diesem Zusammenhang ein wie vorherbestimmt oder von einer unsichtbaren Hand gesteuert anmutender Ablauf einer Interaktion.

Eine weitere Interaktionsform ist die **asymmetrische Interaktion**. Bei dieser Interaktionsform ist jeweils ein aktiver sowie passiver Interaktionspartner klar erkennbar. Eine Person verfolgt ein konkretes Handlungsziel und verfolgt dieses durch gezielte Handlungen. Die andere Person verbleibt in dieser Konstellation in der Rolle als Reagierender und nimmt dabei meist nur Bezug auf die Aktionen des aktiven Interaktionspartners. Die Interaktion läuft somit nicht „auf Augenhöhe“ ab. Trotz dieser erkennbaren Asymmetrie ist die Interaktion jedoch reziprok, da eine konkrete Reaktion auf die Handlung des aktiven Interaktionspartners erfolgt und dieser seine weiteren Aktivitäten daraufhin auswählt bzw. anpasst (Argyle, 1975).

Im Dienstleistungskontext ist diese Interaktionsform relativ häufig zu finden. Sie ist v.a. da zu beobachten, wo starke Wissens- oder Kompetenzgefälle bestehen und der Dienstleister über Expertenwissen verfügt, welches der Kunde zur Lösung seines Problems benötigt. Dies ist beispielweise im medizinischen Kontext oder der juristischen Beratung der Fall. Der Arzt steuert über diagnostische Fragen den Anamneseprozess und beeinflusst den Patienten durch seine fachlichen Anweisungen. Ähnliches gilt für einen Rechtsanwalt, der sich mittels gezielter Fragen ein Bild vom Sachverhalt macht und auf Basis seines Expertenwissens Rat erteilt. In beiden Fällen besitzt der Dienstleister Expertenwissen, was den Patienten bzw. Kunden in eine reagierende Position bringt.

Eine besondere Interaktionsform ist die sogenannte **reaktive Interaktion**. Ähnlich wie die zuvor genannten Interaktionsformen ist sie geprägt von gegenseitig aufeinander bezogenen Re-

aktionen. Wesentlicher Unterschied ist hierbei jedoch, dass kein konkreter Handlungsplan seitens der Interaktionspartner vorliegt. Durch das Fehlen eines Handlungsplans verläuft die Interaktion ungerichtet, was ihr die Bezeichnung einer nicht eigenständigen Interaktionsform eingebracht hat (Jones & Gerard, 1967; Argyle, 1975). Argyle (1975) spricht in diesem Zusammenhang auch von einer nichtreziproken sozialen Situation.

Markantestes (und wahrscheinlich auch einziges) Beispiel hierfür ist der Small Talk, der, wenn überhaupt, als Mittel zum Zweck des Gelingens anderer Interaktionsformen angesehen werden kann (Nerdinger, 2011).

Die letzte in diesem Kontext unterschiedene Interaktionsform ist die **wechselseitige Interaktion**. Sie ist wohl die Interaktionsform, die man dem allgemeinen Verständnis nach mit sozialer Interaktion assoziiert. Sie ist dadurch geprägt, dass beide Interaktionspartner jeweils einen eigenen Handlungsplan verfolgen und diesen versuchen innerhalb der Interaktion umzusetzen. Dies geschieht durch einzelne Aktivitäten und Anpassungsprozesse. Wesentlich ist, dass die Handlungspläne und die Machtpositionen ausgewogen sind und somit im Vorfeld keine Dominanz einer Seite vorherrscht (Jones & Gerard, 1967; Argyle, 1975). Daher wird diese Interaktionsform auch als symmetrisch-reziprok bezeichnet (Argyle, 1975).

Die wechselseitige Interaktion ist somit in der Regel gekennzeichnet durch ein Mischverhältnis von planvollen und reaktiven Handlungsweisen auf Seiten beider Interaktionspartner. Im Dienstleistungsbereich findet man solche Interaktionen v.a. in beratenden Berufen wie beispielsweise bei einer Werbeagentur oder im Rahmen der Psychotherapie (Nerdinger, 2011).

An dieser Stelle ist jedoch wichtig zu betonen, dass es sich bei dieser Beschreibung von Interaktionsformen um Reinformen handelt um eine bessere Differenzierung zu ermöglichen. In der Praxis des sehr facettenreichen Dienstleistungsbereiches finden sich solche klar abgrenzbaren Reinformen wahrscheinlich selten. So dürften bei stark asymmetrischen Arzt-Patienten-Interaktionen auch Patienten teilweise einen aktiven Part übernehmen, v.a. dann wenn es darum geht Verständnisfragen o.ä. zu stellen. Eine Mischform wäre ebenfalls in der bereits erwähnten Psychotherapie vorstellbar. So dürfte bei der Anamnese die Rolle des Therapeuten aufgrund seines Expertenwissens zunächst aktiver und die Interaktion asymmetrischer sein. Im weiteren Verlauf ist jedoch anzunehmen, dass sich die Interaktion jedoch zu einer Form mit etwa gleichen Aktionsanteilen entwickelt.

2.2.1.2 Kontaktformen der Interaktion

Zusätzlich zu ihrer Form lassen sich Interaktionen hinsichtlich ihres Charakters beurteilen. Gutek (1995) hat diesbezüglich drei verschiedene Kategorien des Kontaktes zwischen Kunde und Dienstleister formuliert: **Beziehung**, **Begegnung** und **Pseudobeziehung**.

Von einer **Dienstleistungsbeziehung** spricht man in der Regel dann, wenn es in einem längeren Zeitraum wiederholt zur Interaktion zwischen einem Kunden mit einem bestimmten Dienstleister kommt und die Interaktion jeweils eine bestimmte Dauer hat. Damit geht einher, dass Dienstleister und Kunde sich nicht nur als Personen an sich kennenlernen, sondern auch Klarheit über die jeweiligen Erwartungen an den Anderen entstehen. Das Wissen über die

Vorstellungen und Präferenzen des jeweils Anderen schafft zum einen eine enge Bindung und Vertrauen, zum anderen steigert dies die Effektivität der Interaktion und bestärkt bei beiden Interaktionspartnern den Willen die Beziehung aufrecht zu erhalten und auch zukünftig miteinander zu interagieren. Notwendige Voraussetzung ist, dass der Dienstleister nur eine bestimmte Anzahl an Kunden bedient, da ansonsten die zuvor genannten Merkmale sowie die notwendige zwischenmenschliche Intensität nicht gewährleistet werden könnten (Gutek, 1995, 1999). Dabei ist es weder entscheidend, dass der Kunde den Namen des Dienstleisters kennt („mein Hausarzt“, „mein Finanzberater“), noch, dass er den Dienstleister freiwillig gewählt hat (Gutek, Bhappu, Liao-Troth & Cherry, 1999; Gutek, Bhappu, Schneider & Woolf, 2000).

Eine starke, intensive Beziehung hat aus Sicht der Organisation viele Vorteile. So ist es allgemein effizienter auf Bindung des Kunden, als auf fortwährende Neuakquise zu setzen. Ferner beeinflusst eine starke Dienstleistungsbeziehung wie Kunden auf Fehler seitens des Dienstleisters oder der Organisation reagieren. Kunden sehen dann eher über einen Fehler hinweg und sind eher gewillt dem Dienstleister eine zweite Chance zu geben (Mattila, 2001).

Im Vergleich mit Dienstleistungsbeziehungen sind **Dienstleistungsbegegnungen** nur punktuelle Ereignisse und weder Dienstleister noch Kunde erwarten weitere Begegnungen miteinander in Zukunft (Gutek, 1995). Damit geht einher, dass der Dienstleister für den Kunden meist ein Unbekannter ist (Gutek et al., 2000). Durch diese Form der Distanz und dem Wissen, dass die Begegnung ein einmaliges Ereignis sein wird, tritt das ökonomische Selbstinteresse des jeweiligen Akteurs hier sehr stark in den Vordergrund (Gutek, 1995).

Die Rahmenbedingungen, wie die Strukturierung der Tätigkeit des Dienstleisters und die Rolle des Kunden im Erstellungsprozess, werden maßgeblich von der Organisation bestimmt. So sind Tätigkeiten, die als Dienstleistungsbegegnungen ausgeführt werden, meist in hohem Maße standardisiert und der einzelne Dienstleister ist austauschbar. Daher ist es auch nicht ausschlaggebend von welchem Dienstleister ein Kunde bedient wird. Wichtigste Parameter für gut gelingende Dienstleistungsbegegnungen sind Schnelligkeit und Effizienz. Ein klassisches Beispiel für eine Dienstleistungsbegegnung ist die Fastfoodkette McDonald's. Die Dienstleistung ist hoch standardisiert, sodass Kunde und Dienstleister sehr genau wissen, wie sie sich verhalten müssen (Gutek, 1999; Gutek et al., 1999). Prinzipiell entscheidet das Unternehmen, ob die Dienstleistung im Rahmen einer Begegnung oder einer Beziehung ausgeführt werden soll. Jedoch sind dieser Wahlfreiheit natürliche Grenzen gesetzt. Während einige Dienstleistungen als Beziehung oder als Begegnung angeboten werden können, so sind andere wiederum lediglich als Begegnung denkbar. Beispiele hierfür sind Fluggesellschaften und Hotels (Gutek, Groth & Cherry, 2002).

Die dritte von Gutek und Kollegen unterschiedene Form ist die **Pseudobeziehung**, die als Mischform Merkmale von Begegnungen und Beziehungen aufweist.

Die entscheidende Frage ist hier mit wem führt der Kunde genau eine Beziehung und wem begegnet er nur? Bei Dienstleistungsbeziehungen und –begegnungen als Reinformen ist der Dienstleister stets das Bezugsobjekt des Kunden. Bei Pseudobeziehungen spielt die Organisation eine zusätzliche und entscheidende Rolle. Der Kunde interagiert sehr oft mit dem Dienstleistungsunternehmen, identifiziert sich gegebenenfalls mit diesem, ist mit den wesentlichen Produkten sowie Abläufen vertraut und möchte auch zukünftig mit diesem Unternehmen

in Kontakt treten (Guttek et al., 1999). Diese Merkmale weisen deutliche Ähnlichkeit zur Dienstleistungsbeziehung auf. Unterschied ist jedoch, dass diese wiederkehrenden Interaktionen nicht mit einem bestimmten Dienstleister stattfinden, sondern mit ein und demselben Unternehmen. Der Kunde erlebt somit mit der Dienstleistungsorganisation die Dienstleistungsbeziehung und mit den (Kundenkontakt) Mitarbeitern Dienstleistungsbegegnungen.

Nach Guttek (1995) lassen sich Pseudobeziehungen in zwei Kategorien einteilen: informationsbasierte und erfahrungsbasierte Pseudobeziehungen.

Bei informationsbasierten Pseudobeziehungen kann der Dienstleister während der Interaktion (Begegnung) mit dem Kunden auf spezifische Informationen aus einer Datenbank zurückgreifen, die bei vorherigen Kontakten mit dem Kunden gesammelt wurden. Dadurch kann die ansonsten anonym wirkende Begegnung vertrauter gestaltet werden. Beispiel hierfür wäre das Bodenpersonal einer Airline, das auf Basis gesammelter Informationen über Präferenzen wie Wunschsitzplatz und Mahlzeiten individueller mit dem Kunden umgehen kann und so stellvertretend für die Organisation die Dienstleistungsbeziehung führen kann. Wesentlicher Unterschied zur eigentlichen Dienstleistungsbeziehung ist jedoch, dass nur der Dienstleister durch die zur Verfügung gestellten Informationen den Kunden genauer kennt. Dem Kunden ist der jeweilige Dienstleistungsmitarbeiter hingegen unbekannt (Guttek, 1995).

Entscheidend für das Gelingen einer erfahrungsbasierten Pseudobeziehung ist die Darbietung eines standardisierten Produktes in einer lokal übergreifend vereinheitlichten Serviceumgebung. Dies ermöglicht es dem Kunden, trotz nur flüchtiger Begegnungen, einen ausreichend großen Erfahrungsschatz aufzubauen. Als Beispiel kann hier wieder die Fastfoodkette McDonald's herangezogen werden. Die reine Interaktion zwischen Dienstleister und Kunde ist eine Dienstleistungsbegegnung. Der Kunde kann jedoch eine Pseudobeziehung mit der Dienstleistungsorganisation eingehen indem durch die gemachten Erfahrungen Vertrautheit und Sicherheit generiert wird. So sind die Prozeduren und die Produktpalette selbst in einer fremden Stadt grundsätzlich so ähnlich, dass der Kunde sich schnell zurechtfindet. Franchiseunternehmen wie Gastronomie- und Hotelketten beispielsweise machen sich dabei gezielt den Wunsch des Kunden nach Konformität, Einheitlichkeit und letztendlich Vertrautheit zu eigen, ähnlich wie es in einer Dienstleistungsbeziehung der Fall ist. Unterstützt wird dies u.a. durch den Einsatz von Logos und Symbolen (Guttek, 1995). Im Grunde sind Pseudobeziehungen also Begegnungen zwischen Personen, die sich grundsätzlich fremd sind. Diese anonymen Begegnungen werden jedoch durch kundenbezogene Informationen und gesammelte Erfahrungen aufgewertet, um letztendlich eine Art von Beziehung zur Dienstleistungsorganisation zu entwickeln (Guttek, 1995; Guttek et al., 1999).

2.2.1.3 Interaktionszentralität

Dienstleistungen lassen sich u.a. danach differenzieren inwieweit die Integration des Kunden in den Erstellungsprozess der Dienstleistung notwendig ist. Der Ursprung der Betrachtung der

Interaktionszentralität liegt bereits über 30 Jahre zurück und wurde von Klaus (1984) erstmalig formuliert. Dabei stützte sich Klaus (1984) auf eine noch ältere Typologie von Serviceorganisationen nach Mills und Margulies (1980).

Grundlage dieses Klassifizierungsversuches sind zunächst zwei Extrema von Dienstleistungen: die quasiindustriellen Dienstleistungen sowie die interaktionsorientierten Dienstleistungen. Sie unterscheiden sich grundlegend im Grad der Integration des Kunden in den Erstellungsprozess. Bei interaktionsorientierten Dienstleistungen liegt der Fokus auf der Interaktion zwischen Dienstleister und Kunde. Für quasiindustrielle Dienstleistungen hingegen spielt die Interaktion mit dem Kunden eine eher untergeordnete Rolle, denn die beteiligten Personen treten hierbei „nicht notwendig als Subjekt und Objekt des Dienstleistungsprozesses“ (Klaus, 1984, S. 471) auf. Vielmehr sind quasiindustrielle Dienstleistungen vom Aspekt der Steuerbarkeit her sehr nah an der industriellen Produktion anzusiedeln. Neben diesen beiden Extremausprägungen von Dienstleistungen benennt Klaus (1984) eine dritte Kategorie, die sogenannten „gemischten Dienstleistungen“ (S. 471), welche als Mischform anzusehen sind. Diese weisen sowohl interaktive, wie auch produzierende Merkmale auf.

Auf Basis dieser Differenzierung lassen sich anhand der Zentralität der Interaktion folgende drei Klassen von Dienstleistungen formulieren (Nerdinger, 2011), welche in Abbildung 3 grafisch dargestellt sind.

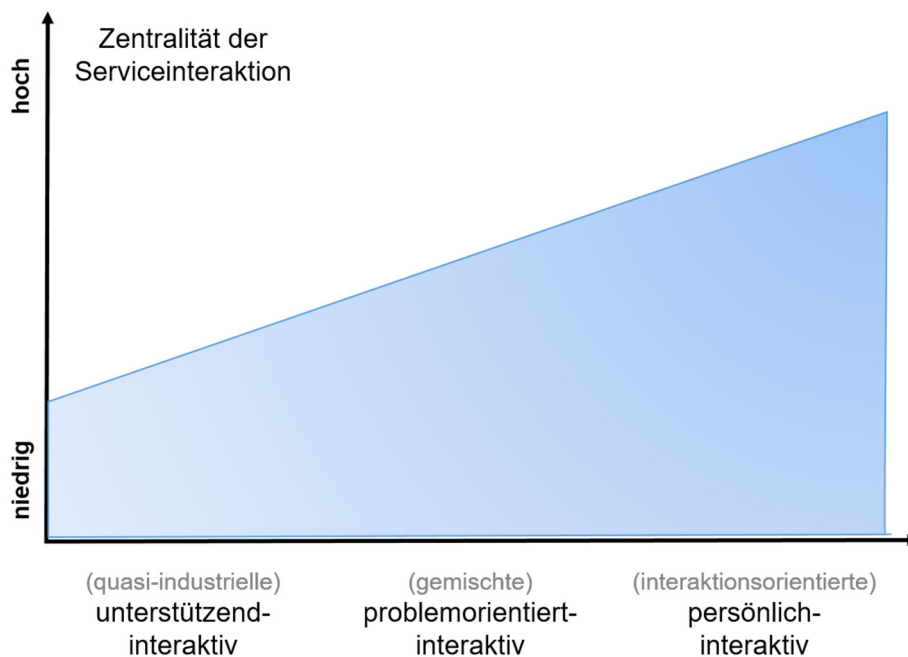


Abbildung 3 Arten von Dienstleistungen hinsichtlich der Interaktionszentralität
Quelle: eigene Darstellung nach Klaus (1984) und Nerdinger (2011, S. 17)

Die erste Kategorie sind die **unterstützend-interaktiven** Dienstleistungen, die nach Klaus (1984) quasiindustriellen Charakter aufweisen. Die Dienstleistung wird nicht direkt am oder mit dem Kunden erbracht, sondern an einem vom Kunden eingebrachten Objekt oder Anliegen. Die Interaktion mit dem Kunden ist hier für die Leistungserbringung nur nebensächlich

und beschränkt sich zumeist auf die Auftragsannahme und die Rückgabe. Die eigentliche Leistung wird ohne Zutun des Kunden (oft mit maschineller Unterstützung) vollzogen. Beispiele für unterstützend-interaktive Dienstleistungen sind Leistungen von Ämtern, von KFZ-Werkstätten, Uhrmachern, Druckereien und Ähnlichen zu nennen (Klaus, 1984; Nerdinger, 2011).

Die zweite Kategorie sind die **problemorientiert-interaktiven** Dienstleistungen. Diese sind nach Klaus (1984) eine Mischform aus den beiden zu Beginn genannten Extrempolen und weisen sowohl interaktive wie auch rein produzierende Facetten auf.

Der Kunde bringt die relevanten Informationen in direktem/ unmittelbarem oder indirektem/ durch Medien vermittelten Kontakt mit dem Dienstleister in den Prozess ein. Anhand dieser Informationsgabe drückt der Kunde seine Vorstellungen aus und nimmt so entscheidenden Einfluss auf den Erstellungsprozess bzw. die Problemlösung. Die eigentliche Leistungserstellung findet jedoch nicht während der oder durch die Interaktion mit dem Kunden statt, sondern davon losgelöst und zeitlich versetzt. Dabei kann es immer wieder zu iterativen Prozessen kommen, in denen Abgleiche zwischen den Kundenwünschen und dem aktuellen Status Quo gemacht und gegebenenfalls Anpassungen vorgenommen werden. Beispiele für problemorientiert-interaktive Dienstleistungen sind Rechtsanwälte/ juristische Beratung, Werbeagenturen, Architekten oder Vermögensberater (Klaus, 1984; Nerdinger, 2011).

Die dritte Kategorie sind die **persönlich-interaktiven** Dienstleistungen. Diese weisen einen starken Personenbezug auf und werden daher auch als „pure services“ (Solomon, Suprenant, Czepiel & Gutman, 1985) bezeichnet. Die Leistungserbringung findet unmittelbar am und mit dem Kunden statt. Ansatzstellen sind die Physis und/ oder die Psyche des Kunden in all ihren Facetten. Anfang und Ende der Interaktion zwischen Dienstleister und Kunde bestimmen zugleich auch Anfang und Ende der Leistungserstellung. Die Interaktion ist somit von essenzieller Natur für diese Form der Dienstleistung. Der Kunde ist hier also nicht als Subjekt, sondern als Objekt der Leistungserstellung zu verstehen. Dieser Punkt verdeutlicht ein den besonderen Charakter von Dienstleistungstätigkeiten im Vergleich zu produzierenden Tätigkeiten. Der Dienstleister arbeitet nicht an einem starren Objekt, sondern an und mit einem Individuum, welches eigene Vorstellungen, Werte, Intentionen und Motive hat. Diesen Umstand muss der Dienstleister nicht nur zur Kenntnis nehmen, sondern sich (inkl. kognitiver, motivationaler und emotionaler Prozesse) aktiv daran anpassen. Diese Besonderheit wird auch unter dem Begriff subjektivierendes Arbeitshandeln beschrieben (Böhle & Glaser, 2006).

2.2.2 Rollentheoretische Betrachtung von Dienstleistungsarbeit

Wie bereits bei der Beschreibung des Modells der Dienstleistungstriade deutlich wurde, gibt es im Dienstleistungssetting drei wesentliche Akteure: der Dienstleister, der Kunde und die Dienstleistungsorganisation (Nerdinger, 1994, 2011). Aus Sicht des Mitarbeiters ergeben sich

daraus drei primäre Instanzen³, die Erwartungen an ihn richten. Der Kunde tritt mit einer bestimmten Erwartungshaltung in die Interaktion mit dem Dienstleister hinsichtlich der Art seiner Behandlung und der eigentlichen Leistung. Die Organisation formuliert ebenfalls Erwartungen, angefangen bei globalen Leistungszielen bis hin zu konkreten Regeln für den Kundenkontakt (siehe auch Kap. 2.4.4 zu Darstellungsregeln). Letztendlich hat aber auch jeder Dienstleister eine bestimmte Erwartungshaltung an sich selber, die im eigenen allgemeinen sowie berufsbezogenen Wertesystem verankert sind.

2.2.2.1 Grundlagen der Rollentheorie

Um Formen sozialer Handlungen im Allgemeinen und Erwerbsarbeit im Speziellen hinsichtlich stresserzeugender Wirkungen zu untersuchen, hat sich seit vielen Jahren die Rollentheorie als adäquater Analyserahmen bewährt. Um die wesentlichen Grundbegriffe und Zusammenhänge zu erläutern, wird an dieser Stelle auf die grundlegenden Arbeiten von Katz und Kahn (1978), Parsons (1957) und Merton (1957) Bezug genommen.

Die Rollentheorie bedient sich einer sogenannten dramaturgischen Metapher, d.h. es werden Analogien zu einem Theaterstück gebildet. Wie bei der Aufführung eines Theaterstücks spielen Menschen nicht sich selbst, sondern schlüpfen in eine bestimmte **Rolle**. Jedoch, was bedeutet hier konkret der Begriff Rolle? Eine Rolle kann zunächst definiert werden als Bündel normativer Erwartungen, die an eine Person in einer bestimmten sozialen Position gerichtet werden (Nerdinger et al., 2014). In eine ähnliche Richtung geht die Definition von Solomon et al. (1985, S. 102). Sie verstehen unter einer Rolle „a cluster of social cues that guide and direct an individual's behavior in a given setting“. Sie fügen mit ihrer Definition einen wichtigen Aspekt hinzu. Rollen und die damit verbundenen Erwartungen bestimmen in einem konkreten Kontext das Verhalten eines Individuums. Ferner sieht Linton (1936) in einer Rolle die Summe der kulturellen Muster, die an einen Status innerhalb eines Gesellschaftssystems gekoppelt ist. Diese Rollenerwartungen sind Formen sozialer Normen, Rechte und Pflichten sowie eingespielte Rituale im Alltag, die für Mitglieder eines bestimmten kulturellen Systems handlungsleitend wirken (Sarbin & Allen, 1968; Solomon et al., 1985; Esser, 2000).

Fasst man das zuvor erwähnte zusammen, so wird deutlich, dass Rollen nicht nur positionsbezogene Erwartungsmuster widerspiegeln, sondern auch individuelles Handeln maßgeblich beeinflussen. Dies greifen Secord und Backman (1997) auf und weisen Rollenerwartungen zwei grundlegende Charakteristika zu. Zum einen haben Rollenerwartungen normativen Charakter, d.h. sie definieren wie man sich in einer bestimmten Situation zu verhalten hat und was man von anderen erwartet. Zum anderen haben Rollenerwartungen antizipatorischen Charakter. Dadurch, dass Rollenerwartungen wesentlich das individuelle Handeln innerhalb eines sozialen Systems beeinflussen und deren Existenz bekannt ist, wird das Verhalten anderer im

³ Rollentheoretisch gibt es noch weitere relevante Erwartungsquellen, v.a. welche, die nicht direkt dem Arbeitskontext zugeordnet werden. Diese sind ebenfalls relevant und werden an geeigneter Stelle kurz angesprochen.

sozialen Kontext erwartbarer. Somit können Rollenerwartungen eine Stabilisierungsfunktion zugesprochen werden (Schäfers, 2008).

Rollenerwartungen sind jedoch nicht per se von großem Einfluss. Sie werden erst dann zu institutionalisierten Rollen mit „normativer“ Macht, wenn sie als legitim angesehen werden und somit eigener sowie sozialer Kontrolle zugänglich werden (Parsons, 1973).

Wenn von Rollen und Erwartungen im sozialen Kontext gesprochen wird, ist damit die Frage unweigerlich verbunden, wer hat bzw. formuliert Erwartungen an wen? Modelltheoretisch spricht man von einem Rollensender und einem Rollenempfänger. Der Sender kommuniziert seine Erwartungen in expliziter und impliziter Weise an den Empfänger, der diese aufnimmt und ggf. sein Handeln danach ausrichtet. Dieser Zusammenhang scheint zunächst trivial, deutet aber auf einen wichtigen Aspekt hin. Wenn es um Erwartungen an soziales Handeln geht, kann es zunächst nicht um Erwartungen an sich selbst gehen. Der Rollensender benötigt somit ein passendes Gegenstück, den Rollenempfänger der im sozialen Kontext Anknüpfungspunkte zum Rollensender aufweisen muss. Dies wird als **Rollen-Komplementarität** bezeichnet (Parsons, 1957).

Im Dienstleistungskontext finden sich viele Beispiele für solche komplementären Rollen, wie die des Verkäufers und des Käufers oder des Flugbegleiters und des Passagiers. Die spezifischen Rollenerwartungen wie sich ein Flugbegleiter in der Kabine zu verhalten hat, werden erst im Kontakt mit dem Passagier relevant und handlungsleitend. Im Crewraum spielen diese Erwartungen wiederum keine Rolle und treten zu Gunsten anderer Erwartungshaltungen (bspw. als Verhalten als Kollege) in den Hintergrund.

Wenn es um gegenseitige Erwartungshaltungen geht, wird der Begriff der **Rollenkongruenz** diskutiert. Unter Rollenkongruenz versteht man das Verhältnis von wahrgenommenem Rollenverhalten und erwartetem Verhalten (Solomon et al., 1985). Stimmen gezeigtes und erwartetes Rollenverhalten überein, ist also die Rollenkongruenz groß, so drückt sich dies in betriebswirtschaftlichem Erfolg aus (Riordan, Oliver & Donnelly, 1977). Überträgt man diese Überlegungen nun auf das Dienstleistungssetting (siehe Modell der Dienstleistungstriade), so ergeben sich zwei relevante Varianten von Rollenkongruenz. In der Beziehung von Organisation zu Mitarbeiter spielt die sogenannte Intra-Rollen-Kongruenz eine bedeutsame Rolle. Darunter versteht man die Passung zwischen der Rollenwahrnehmung durch den Dienstleister und der Konzeption der Rolle durch die Organisation. Versäumt es die Organisation klare und widerspruchsfreie Erwartungen zu kommunizieren, so entsteht Rollenambiguität, die sich wiederum in Spannungen am Arbeitsplatz, geringerer Arbeitszufriedenheit und geringerer Innovativität niederschlagen (Kahn, Woolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964). Auf der Ebene der Dyade zwischen Dienstleister und Kunde wird die Inter-Rollen-Kongruenz relevant. Darunter versteht man übereinstimmende Vorstellungen beider Interaktionspartner hinsichtlich des adäquaten Rollenverhaltens des jeweils anderen. Haben Dienstleister und Kunde jeweils unvereinbare Vorstellungen diesbezüglich, so erzeugt nicht den Erwartungen entsprechendes Verhalten für Spannungen und im Dienstleistungskontext mit Unzufriedenheit mit der Interaktion (Solomon et al., 1985).

Das Ziel, eine hohe Rollenkongruenz zu erreichen, scheint in der dyadischen Betrachtung noch relativ leicht erreichbar zu sein. Allerdings sind Individuen in verschiedenen sozialen Beziehungen involviert. Daraus ergeben sich eine Fülle von Rollenpositionen mit entsprechenden Rollensendern, die direkt mit dem Rollenempfänger verbunden sind. Diese Konstellation wird **Rollenset** genannt. Beispielsweise steht ein Flugbegleiter beruflich in Beziehung zu den Passagieren, zu den Kollegen in der Kabine, zu den Piloten, zum Bodenpersonal oder zum Unternehmen allgemein. Auch wenn diese Aufzählung nicht den Anspruch der Vollständigkeit erfüllen mag, so wird deutlich, dass sich ein Dienstleister im Arbeitskontext vielen Erwartungshaltungen konfrontiert sieht und diesen gerecht werden muss. Die Summe all dieser Erwartungen definiert letztendlich die Rolle des Dienstleisters.

Im Zusammenspiel von Rollensender und –empfänger wird zunächst von der Annahme ausgegangen, dass die kommunizierten Erwartungen deutlich sind und in den Köpfen der Empfänger ein klares und einheitliches Bild zeichnen. Dass dem nicht so ist, konnte DiMascio (2010) zeigen. Vielmehr ist es so, dass die an den Dienstleister gerichteten Erwartungen aus dessen Perspektive nicht ganz eindeutig sind. Das bezieht sich meist auf die grundsätzliche Frage, was genau deren Aufgabe als Dienstleister sei. Der Dienstleister löst das Problem der Uneindeutigkeit indem er seinen Arbeitsauftrag redefiniert und selber ein Verständnis darüber entwickelt, was genau seine Aufgabe als Dienstleister ist. Diese kognitiven Repräsentationen über die Arbeitsaufgabe können von Mitarbeiter zu Mitarbeiter variieren und werden **Dienstleistungsmodelle** genannt DiMascio (2010).

In einer ersten Studie führte DiMascio (2010) qualitative Interviews mit 30 Mitarbeitern von verschiedenen Einzelhandelsunternehmen durch und konnte auf Basis der getätigten Aussagen drei solcher Dienstleistungsmodelle identifizieren: Efficiency service model, means service model und win-win service model.

Folgen Dienstleister dem **efficiency service model**, so steht für sie im Fokus dem Kunden alles Gewünschte zu ermöglichen und das möglichst schnell und höflich. Beim **means service model** stehen hingegen nicht die Wünsche des Kunden an erster Stelle, sondern Unternehmensziele wie bspw. Verkaufsquoten. Die Dienstleistung ist hier nur Mittel zum Zweck, um derartige Ziele zu erreichen. Bei den beiden zuvor genannten Modellen ist somit jeweils ein einseitiger Fokus auf Wünsche und Ziele des Kunden oder der Organisation erkennbar. Im Gegensatz dazu verbindet das **win-win service model** Kunden- und Organisationsperspektive indem eine stabile, wechselseitig befriedigende Beziehung zum Kunden angestrebt wird, was durch eine optimale Lösung des Kundenproblems erreicht werden soll (DiMascio, 2010). Die zuvor beschriebenen Dienstleistungsmodelle sind nicht nur aus subjektiver Perspektive für den Dienstleister relevant, sondern auch für die Kundeninteraktion und somit letztendlich auch für die Organisation. DiMascio (2010) konnte in einer zweiten quantitativen Studie zeigen, dass sich diese Modelle auch in anderen Dienstleistungssettings finden und maßgeblich mit der Kundenorientierung, verschiedenen interpersonalen Verhaltensweisen und der Art der Emotionsregulation im Kundenkontakt in Zusammenhang stehen. So sind Dienstleister, die dem means service model folgen am wenigsten kundenorientiert. Im Gegensatz dazu ist die Kundenorientierung im win-win service model am deutlichsten ausgeprägt. Hinsichtlich der Distanzierung vom Kunden und der gezeigten Unterwürfigkeit dem Kunden gegenüber ist hingegen

das efficiency service model am aussagekräftigsten. Am günstigsten ist das win-win service model. Dienstleister, die diesem Modell folgen, weisen nicht nur die stärkste Kundenorientierung auf, sondern versuchen auch am meisten im Kundenkontakt authentische Emotionen zu zeigen und diese nicht nur zu spielen (siehe Kapitel 2.4 zur Emotionsarbeit).

2.2.2.2 Rollenkonflikte

Letztendlich ist es nicht nur die Fülle an Erwartungshaltungen, die an einen Dienstleister gerichtet sind, die ausschlaggebend ist. Es geht vielmehr darum, ob die Erwartungen miteinander vereinbar sind oder sich diese widersprechen und es somit zu **Rollenkonflikten** kommt. In diesem Kontext werden Inter-Rollenkonflikte, Person-Rollenkonflikte und Intra-Rollenkonflikte unterschieden. Die Intra-Rollenkonflikte werden wiederum differenziert in Inter-Senderkonflikte und Intra-Senderkonflikte (Kahn et al., 1964; Katz & Kahn, 1978; Nerdinger, 2011).

Individuen nehmen in der Regel verschiedene gesellschaftliche Positionen ein und sind jeweils entsprechenden Erwartungshaltungen von unterschiedlichen Sendern ausgesetzt, die zueinander in Konflikt stehen können. Dies bezeichnet man als **Inter-Rollenkonflikt**. In der Literatur werden hier in erster Linie Konflikte zwischen Berufs- und Freizeitrollen genannt. In der Forschung hat sich beispielsweise das Konzept des Work-Family-Conflicts etabliert. Beispielsweise ist es dem Familienvater nur schwer möglich dem Wunsch seines Vorgesetzten nach vielen Überstunden und Geschäftsreisen nachzukommen und gleichzeitig den Erwartungen seiner Familie nach viel Zeit zu Hause zu entsprechen (Byron, 2005). Hier stehen Erwartungshaltungen aus zwei verschiedenen Lebensbereichen in Widerspruch zueinander, die in der Regel nicht gleichzeitig erfüllt werden können.

Diese Konfliktart ist zwar nicht spezifisch für das Dienstleistungssetting, ist aber durch ihre negativen Auswirkungen auf das Verhalten im Kundenkontakt von ökonomischem Interesse. Die anderen Konfliktarten weisen hingegen deutlichere dienstleistungsbezogene Relevanz auf, so auch der **Person-Rollenkonflikt**. Bei dieser Konfliktart stehen die an den Rollenträger gesendeten Erwartungshaltungen in Konflikt zu den Wert- und Moralvorstellungen, dem Selbstbild oder dem Berufsethos des Dienstleisters (Nerdinger, 2019). Beispielsweise könnte die Anweisung des Vorgesetzten teure Lebensversicherungen an alte Menschen zu verkaufen, nicht mit den Moralvorstellungen des Versicherungsmaklers vereinbar sein. Ähnliches kann im Pflegesektor beobachtet werden. Zeitlicher Druck und daher nur kurze Zeitfenster zur Erledigung der pflegerischen Aufgaben lassen dem Pflegepersonal oft keine ausreichende Gelegenheit ihrem Selbstbild als fürsorgliche Helfer ausreichend gerecht zu werden.

Shamir (1980) hat dieses Phänomen vorrangig für sogenannte statusniedere Dienstleistungen beschrieben. Statusnieder sind Dienstleistungen, in denen der Kunde in der Interaktion eine stärkere Machtposition hat. In solchen Situationen wird der Dienstleister oft im ursprünglichen Sinne als Diener gesehen. Dies widerspricht jedoch oftmals dem Selbstbild des Dienstleisters, der sich eher als Experte auf seinem Gebiet sieht.

Person-Rollenkonflikte können auch Ausdruck einer schlechten Passung zwischen Person und Beruf sein. Empfindet es eine Person in ihrer Rolle als Dienstleister unangebracht in einer

ärgerlichen Situation künstlich Freundlichkeit zu erzeugen und dem Kunden trotzdem mit einem Lächeln zu begegnen, so wird sie eine entsprechende Aufforderung seitens des Vorgesetzten als unangebracht empfinden. Dies hat direkte und indirekte Wirkungen über die die Art der Emotionsregulation auf gesundheitliche Indikatoren wie beispielsweise Burnout. Dies konnten u.a. Nerdinger und Röper (1999) an einer Stichprobe im Pflegebereich nachweisen. Eine weitere Konfliktart ist der **Intra-Rollenkonflikt**, also konfliktartige Erwartungen innerhalb ein und derselben Rolle. Intra-Rollenkonflikte können auf zwei Quellen zurückgeführt werden, was letztendlich eine entscheidende Differenzierung der Intra-Rollenkonflikte bedeutet. Zum einen kann ein und derselbe Rollensender unterschiedliche und dabei sich widersprechende Erwartungshaltungen kommunizieren. Dies wird als **Intra-Senderkonflikt** bezeichnet. Zum anderen können zwei verschiedene Rollensender in Konflikt stehende Erwartungen äußern, was als **Inter-Senderkonflikt** bezeichnet wird. In beiden Fällen steht der Rollenempfänger vor dem Dilemma welcher Erwartungshaltung er nun eher gerecht werden soll und welche Erwartung er enttäuschen muss. Beiden Erwartungshaltungen kann in der Regel nicht gleichzeitig entsprochen werden.

Im Dienstleistungssetting ist v.a. aufgrund der triadischen Konstellation von Dienstleister, Kunde und Organisation der Inter-Senderkonflikt von großer Bedeutung. Die Organisation (oft repräsentiert durch den Vorgesetzten) wie auch der Kunde formulieren spezifische Erwartungshaltungen. Der Vorgesetzte erwartet z.B. hohe Verkaufszahlen oder die Bedienung möglichst vieler Kunden pro Stunde. Der Kunde hingegen möchte ausführlich und möglichst individuell beraten werden (Jaramillo, Mulki & Boles, 2013). So ist es nicht selten, dass sich der Dienstleister im Zwiespalt befindet zwischen sich widersprechenden Erwartungen des Kunden und der Organisation. Dies wird als „Two-Bosses-Dilemma“ bezeichnet (Shamir, 1980; Chung & Schneider, 2002) und in neuerer Literatur als Ambidextrie beschrieben (Sok, Sok & De Luca, 2016; Agnihotri, Gabler, Itani, Jaramillo & Krush, 2017).

Dienstleister stehen somit oft im Spannungsverhältnis zwischen Produktivität und Qualität. Qualität wird hier definiert als Güte der Kundeninteraktion und der möglichst individuellen Berücksichtigung der Kundenwünsche. Obwohl Qualität nach diesen Kriterien eng mit Kundenbindung und daher mit betriebswirtschaftlicher Produktivität verknüpft sein sollte, wird letzterer Begriff hier etwas anders aufgefasst. In diesem Zusammenhang wird Produktivität eher im Kontext von Effizienz gesehen, im Sinne von „Wie viele Kunden können pro Zeiteinheit bedient werden?“. Hier wird bereits deutlich, dass die Forderung nach möglichst individueller Behandlung des Kunden, dem Ziel möglichst viele Kunden zu bedienen, wesentlich entgegensteht und somit Rollenkonflikte zu erwarten sind (Luria, Yagil & Gal, 2014).

Auslöser eines solchen Rollenkonfliktes können zum einen sich widersprechende Aussagen des Vorgesetzten sein. Jedoch scheint es hier zu kurz gegriffen lediglich den Vorgesetzten verantwortlich zu machen. Vielmehr kommunizieren Organisationen ihre Erwartungen hinsichtlich Produktivität und Qualität auf verschiedenen Kanälen ohne auf deren Synchronität zu achten. Luria, Yagil und Gal (2014) haben in einer qualitativen Studie mit 50 Dienstleistern aus verschiedenen Branchen sieben Kanäle herausgearbeitet, über die Organisationen ihre Erwartungen an ihre Mitarbeiter kommunizieren. Tabelle 2 zeigt die genannten Kanäle inkl. der jeweils damit verbundenen Interpretationstendenz durch den Dienstleister.



**BERGISCHE
UNIVERSITÄT
WUPPERTAL**

Arbeits- und Organisationspsychologie
Master of Arts (M.A.)

Berufsbegleitender
Weiterbildungsstudiengang
im Fernstudium

IOP.BUW-GmbH
Technologiezentrum Wuppertal W-tec Haus 4
Heinz-Fangman-Str. 2
42287 Wuppertal

Telefon +49 202 281757-60
aop.uni-wuppertal.de
www.master-ao-psychologie.de