

## COPYRIGHT

Dieses Manuskript ist urheberrechtlich geschützt. Es darf ohne Genehmigung nicht verwertet werden. Insbesondere darf es nicht ganz oder teilweise oder in Auszügen abgeschrieben oder in sonstiger Weise vervielfältigt werden. Für Rundfunkzwecke darf das Manuskript nur mit Genehmigung von Deutschlandfunk Kultur benutzt werden.

Deutschlandfunk Kultur

Zeitfragen Feature

8. August 2017

**Der Preis des Lächelns**

**Auf der Schattenseite der Servicegesellschaft**

Von Gerhard Richter

Dieter Zapf: *Wir haben ein interessantes Experiment gemacht. Da mussten die Untersuchungsteilnehmer die Rolle eines Serviceberaters bei der Deutschen Bahn übernehmen. Und es gab einen Kunden, der Verbündeter des Versuchsleiters war und dieser Kunde hat sich eben beschwert. Hat eine schwierige Service-Interaktion kreiert.*

*Die so genannte Experimentalgruppe, die hat den Auftrag bekommen immer freundlich zu sein, immer zu lächeln, egal was in der Service-Interaktion passiert.*

*Und die so genannte Kontrollgruppe, hat die Anweisung bekommen, wenn Ihr da jetzt mit den Kunden spricht, und irgendetwas Negatives passiert, ihr könnt einfach eure wirklichen Emotionen raus lassen.*

Professor Dieter Zapf, Arbeits – und Organisationspsychologe an der Uni Frankfurt. Warnt seit Jahren vor den krankmachenden Aspekten falsch erzeugter Freundlichkeit.

Dieter Zapf: *Und dann hat sich zum Beispiel gezeigt, dass die Experimentalgruppe, die also die negativen Emotionen unterdrücken muss, einen deutlich höheren Herzschlag zum Beispiel hatte, d.h. sie waren stärker aktiviert, man findet dann auch, dass sie stärker erschöpft sind.*

Falsch erzeugte Freundlichkeit kann nicht nur krank machen, sie mindert die Leistungsfähigkeit.

Dieter Zapf *Und es liegt einfach daran, dass das Steuern, das Unterdrücken von Gefühlen, dass das Anstrengung kostet.*

Emotionsregulation nennt das die Wissenschaft. Oder einfacher Emotionsarbeit. Steht in kaum einer Stellenbeschreibung, ist aber oft ein energieraubender Teil des Berufs.

Dieter Zapf *Man muss also sozusagen psychische Ressourcen da drin investieren und die stehen dann zum Beispiel für andere Aufgaben nicht zur Verfügung.*

Emotionsarbeit ist eine Leistung. Sie wird aber meist als etwas Selbstverständliches angesehen. Vermutlich weil wir unsere Emotionen praktisch ständig kontrollieren. Je nach Situation passen wir uns an. Sind wir zu einer Party eingeladen, bemühen wir uns fröhlich zu sein, gehen wir zu einer Beerdigung, unterdrücken wir den eventuell aufkommenden Wunsch herumzualbern. Jede soziale Situation stellt emotionale Anforderungen an uns. In manchen Berufen kann es aber zu extremen Situationen kommen, die uns überfordern.

Christian Richter *Ja, ich denke ich bin ein freundlicher Mensch von Hause aus und hab jetzt in einer normalen Situation kein Problem, zu Leuten irgendwie freundlich zu sein.*

Christian Richter war Mitarbeiter eines Dresdner Caterers. Großer Biergarten, Menschenmassen, hohe Kundenfrequenz, Zeitdruck. Dass seine Mitarbeiter zu den Gästen freundlich sind, war für den Chef einfach eine unausgesprochene Voraussetzung.

*Ne also so eine Einführung oder sowas hatten wir gar nicht. Er hat kurz gesagt, rasier dich und zieh dir was Ordentliches an, aber das war's dann auch. Und wir wurden dann ins kalte Wasser geworfen und mussten gucken, wie wir damit umgehen.*

Richter fand sich in einer typischen Massenbewirtung wieder. Viele kurze schnelle Kundenkontakte, die Konzentration richtete sich eher auf die Bestellung. Trotzdem war Raum für ein freundliches Wort beim Bierzapfen, ein ehrliches „Guten Appetit“ beim Servieren der Brotzeit. Im Normalbetrieb war das eigentlich kein Problem.

*Christian Richter: In der Regel hab ich mich schon bemüht. Also es kommt natürlich darauf an, wie die Leute einem gegenüber auftreten. Wenn man so mit Arroganz zu tun hat, dann muss man aufpassen, dass man nicht unfreundlich wird. Und natürlich, wenn extremer Stress ist, dann hat man für Freundlichkeit einfach keine Zeit.*

Der Caterer für den Richter arbeitete, versorgte auch Betriebsfeiern, Geburtstage, Konzerte. Das Firmenkonzept Viel Umsatz mit wenig Personal

*Christian Richter: Wir waren einfach billige Pauschalkräfte, da ging's um Geldsparen.*

Bei einem Stadtfest in der Nähe von Dresden scheiterte das Konzept des schnellen Umsatzes. Richter war in einem Bierwagen eingesetzt, der einzigen Getränkequelle für viel zu viele Besucher. Eine frustrierende Situation für die Gäste und eine emotionale Überforderung für die Mitarbeiter.

*Christian Richter: Wir kamen uns irgendwann vor, als ob wir in einer Insel da in diesem Bierwagen standen, auf einer Insel in einer Riesen-Menschenmenge sozusagen, so dass man gar nicht mehr wusste, wer steht wo, wo ist die Schlange, wer war zuerst, wer kommt dran. Dann mussten die Leute sich halt melden und machten auf sich aufmerksam wenn sie ihre Gläser abgeben wollten und so weiter. Wir haben einfach versucht, das so abzuarbeiten. Und dann kam es dann wirklich dazu, dass die Leute wirklich anfangen unfreundlich zu werden, und am Ende hat einer seine Pfandgläser, die er nicht loswurde, bei uns in den Bierwagen rein geschmissen, so dass die dann zerschellten und uns die Scherben um die Ohren flogen. Und dann war es natürlich auch mit unserer Freundlichkeit irgendwann vorbei.*

Ein Beispiel dafür, wie schlechte Organisation Freundlichkeit verhindert. Beim Kunden und vor allem bei den Mitarbeitern. In dem Fall Arbeitsüberlastung, Zeitdruck, keine Pause, keine Rückzugsmöglichkeit.

*Dieter Zapf: Das Problem bei der Dienstleistungsarbeit ist eigentlich, dass es manchmal übertrieben wird. Das Beispiel eine Flugbegleiterin auf einem Langstreckenflug zum Beispiel 12 Stunden ohne Unterbrechung freundlich sein muss, was man ja normalerweise im privaten Setting nie hätte. Und dieses ständige Zeigen-Müssen von bestimmten Emotionen, das ist das, was sich auch negativ auf den Menschen auswirkt.*

Bluthochdruck, Stress, Müdigkeit, Erschöpfung bis zum Burnout können die Folge sein. Wer Freundlichkeit erbringen muss, und nicht über die nötigen Techniken verfügt, riskiert viel. Dabei kostet ein Lächeln doch nichts, oder doch?

Michael Titze: *Also es gibt verschiedene Arten des Lächelns . Es gibt gequältes Lächeln. Beim Zahnarzt zum Beispiel, wenn man zeigen will, dass man ganz mutig ist und jeder merkt, dass das gar nicht der Fall ist, dann gibt's das verächtliche Lächeln des Snobs, es gibt, das höfliche Lächeln, das ist aus Großbritannien gut bekannt. Dann das gekünstelte Lächeln, da ist übrigens Mona Lisa die Schlüsselfigur dafür und dann gibt's das Konversationslächeln, also das wird verwendet um ein Gespräch in Gang zu bringen.*

Das Konversationslächeln sagt: Ich finde interessant, was du sagst, ich höre dir zu.

Michael Titze: *In diesem Zusammenhang spricht man auch von einem sozialen Schmiermittel, dass also dazu dienen soll, dass ein Gespräch am Laufen gehalten wird.*

Michael Titze, Arzt, Psychotherapeut, Humorforscher. Er kann 18 verschiedene Arten von Lächeln unterscheiden. Aber nur ein einziges davon ist echt.

*Am echten Lächeln sind zwei Gesichtsmuskeln beteiligt das eine ist der Wangenheber, der auch als Zygomaticus bezeichnet wird,*

*und der den Mund umschließt. Sobald man die Mundwinkel auseinander zieht, wird der in Gang gesetzt und das kann man also bewusst und kontrolliert machen. Und der zweite ist der Augenringmuskel, bezeichnet auch als orbicularis oculi, und erst dieser Muskel ruft die typischen Lachfältchen in den Augenwinkeln hervor.*

*Und man kann also den Muskeln um die Augen herum, den kann man willentlich nicht aktivieren.*

Dieses Wissen geht zurück auf den französischen Physiologen Guillaume-Benjamin Duchenne. Um 1850 herum stellte er Experimente mit elektrischem Strom an. Duchenne reizte mit Elektroden die Gesichtsmuskulatur seiner Probanden und analysierte deren Mimik. So stieß er auf die Lachfältchen um die Augen.

Die ließen sich nur mit Strom anregen, nicht aber durch den Probanden selbst. Jedenfalls nicht willentlich. Seitdem heißt dieses Lächeln, Duchenne-Lächeln, das einzige das ehrlich ist und von tief innen kommt.

Michael Titze: *Wenn jemand dieses echte Lächeln zeigt, dann kann man davon ausgehen, dass dieser Mensch emotional gut gestimmt ist, dass er oder sie locker ist und sich insgesamt wohl fühlt. Und auch eine zwischenmenschliche Brücke aufbaut.*

Wenn ein Dienstleister mittels Wangenheber-Muskel hingegen ein falsches Lächeln in sein Gesicht zaubert, kann das bei den Kunden einen gegenteiligen Effekt auslösen. Anstatt zurück zu lächeln und uns auf die angebotene zwischenmenschliche Brücke zu begeben, löst es bei uns Misstrauen und Ablehnung aus. Auch wenn wir gar nicht bewusst wahrnehmen, dass die Augenfältchen fehlen, die für das Duchenne-Lächeln so typisch sind.

Michael Titze: *Dann spüren wir ganz intuitiv, dass etwas nicht stimmig ist. Und dieses Gefühl wird dem*

*Gesprächspartner via Spiegelneuronen, das sind also Nervenzellen die im Gehirn in einer bestimmten Gehirnregion angesetzt sind, die werden aktiviert und rufen dann beim Gesprächspartner ebenfalls ein komisches Gefühl hervor. Und das kann sich hochschaukeln und zum Schluss kann zum Beispiel ein Gefühl von Scham entstehen, von Verlegenheit und Unwohlsein und dass beide Gesprächspartner ein ungutes Gefühl haben.*

Michael Titze, der auch als Psychotherapeut arbeitet, trifft häufig auf Patienten die von gestörten Gesprächssituationen berichten, obwohl sie - wie vom Arbeitgeber verlangt – ein freundliches Lächeln aufsetzen.

*Michael Titze: Die haben also gesagt, ich bemühe mich doch freundlich zu sein und ich lächle wie ich das auch in meinem Training gelernt habe, und die reagieren dann unfreundlich, komisch auf mich. Und wenn ich merke, dass ich nicht ankomme, dann fällt es mir immer schwerer, freundlich zu sein und dann ein freundlich lächelndes Gesicht zu zeigen und dann merke ich, dass das Verkaufsgespräch sich in eine Richtung entwickelt, die ich so gar nicht gewollt habe.*

Ein Lächeln kann auch eine ganz unerwartete Wirkung haben. Manche ertragen es schwer, angelächelt zu werden. Menschen zum Beispiel, die unter Gelotophobie leiden.

*Michael Titze: Das ist ein Phänomen, dass es schon wahrscheinlich seit Ur-Beginn der Menschheit gibt, aber was erst in den letzten zehn Jahren, von der Forschung entdeckt und auch analysiert wurde. Und das sagt Folgendes Ein Mensch, der unter Gelotophobie, also der Angst vor dem Lachen oder dem Lächeln leidet, dieser Mensch hat im Laufe seiner Lebensgeschichte die Überzeugung gewonnen, lächerlich zu sein.*

Lächelt man ihn an, glaubt der Gelotophobiker ausgelacht zu werden und reagiert verkrampft, mit Scham und der Gewissheit, sich schon wieder lächerlich gemacht zu haben. Diese Menschen ziehen sich eher zurück, geraten leicht ins gesellschaftliche Abseits. 12 Prozent aller Deutschen leiden unter Gelotophobie, manche mehr, manche weniger. In Skandinavien sind es nur zwei bis drei Prozent. In Asien oder auch im Nahen Osten ist der Prozentsatz dagegen deutlich höher. Laut Michael Titze haben in Fernost mehr als die Hälfte aller Menschen Angst davor, sich lächerlich zu machen und damit ihr Gesicht zu verlieren.

*Michael Titze: Das zeigt auch, dass die kulturellen Unterschiede sich letztendlich auch um die Frage aufbauen, wie kann ich mit dem Lachen der anderen umgehen, und wie sehr stört mich dieses Lachen und wie weit empfinde ich mich als lächerlich, wenn mich jemand anlächelt oder gar anlacht.*

In der jeweiligen Situation das „richtige Lächeln“ zu finden, ist eine kleine Kunst. Man braucht einen wachen Geist und Empathie. Mit einem schablonenhaften Lächeln von der Stange kommt man nicht mehr an. Gerade auch im Zuge der Globalisierung trifft ein Service-Mitarbeiter zunehmend auf Menschen aus anderen Kulturkreisen, in denen Lächeln noch eine ganz andere Bedeutung haben kann.

*Gianfranco Walsh: Beispielsweise ist bekannt, dass im arabischen Raum ein Lächeln in gewissen Kontexten bereits als sexuelles Interesse interpretiert werden kann. (...)*

*Aus einer anderen Studie wissen wir, dass Lächeln bei Servicemitarbeitern in Israel häufig interpretiert wird im*

*Sinne von fehlender Erfahrung. Die Servicekraft ist neu und ist noch unerfahren.*

Gianfranco Walsh ist Professor für allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing an der Uni Jena.

Schon seit Jahren beschäftigt er sich mit dem Lächeln im beruflichen Kontext. Welches Lächeln kommt beim Kunden an? Wie kann man es erzeugen? Entstanden ist dieser Forschungszeit im Mutterland der Dienstleistungsindustrie, in den USA.

*Gianfranco Walsh: Eine Pionierin auf dem Gebiet der Emotionsarbeit ist die Amerikanerin Arlie Hochschild, die in Ihrem Buch „The managed heart“ beschrieben hat, wie in verschiedenen Dienstleistungsindustrien dieses authentische Lächeln trainiert wird.*

Die Soziologin hat für dieses Buch Anfang der 80er Jahre Flugbegleiterinnen von Delta Airlines beobachtet, hat mit Ausbildern gesprochen, mit Piloten und Führungspersonal. Sie wollte herausfinden, wie die Flugbegleiterinnen auf ihre Aufgabe vorbereitet werden, wie sie mit flegelhaften, betrunkenen Passagieren umgehen können, ohne selbst pampig zu werden. Bei ihren Recherchen lernte Hochschild zwei Arten kennen, professionelle Freundlichkeit zu erzeugen.

*Gianfranco Walsh: Eine Technik, die vermittelt wird in der Ausbildung ist, sich vorzustellen dass solche Passagiere nicht flegelhaft, aggressiv und alkoholisiert sind, sondern dass es sich dabei um verängstigte Erstflieger handelt. Das heißt, das Gefühl der Ablehnung und der Konfrontation soll sich wandeln in eines der Empathie. Und das funktioniert fast ausschließlich über die Vorstellungskraft der Flugbegleiterinnen.*

Diese Technik nennt man deep acting, also Tiefenhandeln. Dabei versucht man, ähnlich wie ein Schauspieler, sich Situationen vorzustellen, in denen man ein positives Gefühl hat, und hofft darauf, dass es sich tatsächlich einstellt. Die Flugbegleiterinnen von Delta Airlines sollten sich beispielsweise vorstellen, sie wären nicht in einem Flugzeug in 10.000 Metern Höhe, sondern zu Hause in ihrem Wohnzimmer und hätten gute Freunde eingeladen.

Mit dieser inneren Haltung konnten die Flugbegleiterinnen eine robuste Freundlichkeit herstellen und über die Dauer eines Langstreckenfluges aufrechterhalten. Hochschild beschrieb noch eine zweite Art der Freundlichkeit, eine sehr oberflächliche, das surface acting.

*Gianfranco Walsh: Das so genannte surface acting wird häufig auch als faking bezeichnet, weil es ein nicht ehrliches Erbringen von positiven Emotionen ist. Man zeigt ein Lächeln, weil es verlangt wird. Aber man versucht die dazugehörigen Emotionen nicht in sich selbst hervorzurufen. Und das führt zu einer Situation, wo die gezeigten Emotionen und die tatsächlich gefühlten vom Mitarbeiter über Kreuz liegen.*

Ein In-Restaurant in Berlin. Hier hat Ellen als Kellnerin gearbeitet. Die Gäste kamen wegen des guten Essens, hungrig aber freundlich.

*Ellen: Der Stresspunkt war eher der Chef, der auch schon früh gern seinen Obstler trank, und irgendwie Anforderungen an uns hatte, freundlich zu sein, locker zu sein, aber auch sehr an Personal gespart hat.*

Außerdem war der Chef cholerisch, neigte zu Wutausbrüchen, auch den Gästen gegenüber.

*Ellen: Das war so diese Grundspannung, also auch das Gefühl, jetzt kommt er gleich um die Ecke. Und meistens war es auch so, dass er etwas gefunden hatte. Oder wenn Leute telefoniert haben, dass er dann die Musik ganz laut gedreht hat. Und das mussten wir halt immer abfangen, so seine Launen halt.*

Lieferfahrer, Call-Center-Beschäftigte, Krankenschwestern, Pfleger.

Sie alle sind angehalten zu lächeln, Freundlichkeit gehört zum Lieferumfang. Auch Ellen sollte freundlich sein, aber mit einem drohenden Wutausbruch im Rücken, reicht es nur zu einem aufgesetzten Lächeln. Klassisches Surface Acting. Deep acting ist da kaum möglich, dabei gibt es gravierende Unterschiede in der Wirkung. Sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Kunden. In einer Studie schickte Gianfranco Walsh Testpersonen zu einer Hotelrezeption. Dort wurden sie entweder mit einem echten Lächeln bedient, oder mit einem aufgesetzten. Die Testpersonen mussten danach angeben, wie zufrieden sie mit der Serviceleistung waren.

*Gianfranco Walsh: Und eine wesentliche Erkenntnis war, dass lediglich das deep acting, also das Tiefenhandeln, das authentische, einen positiven Einfluss hat auf die wahrgenommene Kunden-Orientierung, und auf die wahrgenommene Servicequalität. Und einen solchen Einfluss haben wir nicht gefunden für surface acting. Das heißt, wenn Sie die Qualitäts-Wahrnehmung, das Gefühl eine gute Dienstleistungsqualität bekommen haben, wenn sie das positiv beeinflussen möchten, dann funktioniert das nur über das deep acting.*

Noch eine Erkenntnis hat Gianfranco Walsh aus seinen Studien gezogen Mitarbeiter, die surface acting betreiben, riskieren langfristig Job und Gesundheit.

Weil sie eben Gefühle vortäuschen, die sie in Wirklichkeit nicht haben,

*Man spricht von einer emotionalen Dissonanz. Und unsere und andere Studien konnten zeigen, dass diese emotionale Dissonanz, dauerhaft schädlich für die Servicemitarbeiter ist. Diese emotionale Dissonanz führt zu emotionaler Erschöpfung, zu verringerter Arbeitszufriedenheit, und letztendlich dann auch zu einem verstärkten Wunsch, den Job zu wechseln bzw. zu kündigen.*

Auch Ellen hat diese enge Zusammenarbeit mit einem aggressiven Vorgesetzten nicht lange ausgehalten.

Er zahlte unpünktlich, animierte seine Kellner zum Betrug und ließ sie heimlich billigen Schnaps in Markenflaschen umfüllen. All das sorgte zwar für Gewinn, aber auch für wachsenden Unmut.

*Ellen: Ich kann mich an eine Situation erinnern, da hat er in den Gastraum geschrien, da hab ich meine Schürze genommen, bin in die Küche und hab die hingeworfen. Und er applaudierte. Und dann ging halt einer nach dem anderen. Wo die sagten, ne das machen wir einfach nicht mehr mit. So lässt man mit sich nicht umgehen, und irgendwann ist sozusagen die ganze Truppe gegangen.*

Ellen konnte sich mit dem so geführten Restaurant nicht mehr identifizieren. Das aber sei eine Grundvoraussetzung für Deep Acting, sagt Arbeitspsychologin Dieter Zapf

*Dieter Zapf : Identifikation mit der Organisation hängt extrem davon ab, wie sich zum Beispiel eine Führungskraft zu Servicemitarbeitern verhält. Also wenn wir uns einmal vorstellen, in einem Callcenter - der Callcenter-Chef, der schnauzt Mitarbeiter an, weil er mit irgendetwas vollkommen unzufrieden ist, erwartet aber, dass die 5 Minuten später mit positiven Emotionen auf die Kunden zu gehen, das ist ja ganz offensichtlich das so etwas nicht richtig funktionieren kann.*

Wie man überzeugende professionelle Freundlichkeit erbringt, ohne sich selbst zu vernachlässigen, darüber gibt es in der Dienstleistungs-Branche wenig Wissen. Ein Lächeln gilt immer noch als Wundermittel. Auch wenn es nur aufgesetzt wird. In Callcentern beispielsweise sollen die Mitarbeiter ihr Lächeln einfach in Spiegeln kontrollieren. berichtet Gianfranco Walsh

*Gianfranco Walsh: Wir haben aus Projektarbeit mit Callcentern gewisse Eindrücke gewinnen können. Und in dieser Branche gibt es die Redewendung, man kann auch am Telefon lächeln. Und der genannte Spiegel ist also kein ganz seltenes Objekt auf den Schreibtischen der Callcenter-Agenten.*

Darin kann der Mitarbeiter die Strahlkraft seines Lächelns kontrollieren. In Japan gibt es ein Zugunternehmen, das ebenfalls ein hohes Maß an Freundlichkeit von seinen Mitarbeitern verlangt. Zur Qualitätskontrolle setzt dieses Unternehmen eine Kamera mit Gesichts-Erkennungs-Software ein.

*Gianfranco Walsh: Und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, also die Zugschaffner vor allem sind angehalten, bevor sie ihre Schicht beginnen einen Selbst-Test vorzunehmen und ihr Lächeln zu prüfen. Und diese Gesichts-Erkennungs-Software errechnet einen Punktwert. Und wenn ein Punktwert - ich glaube - von unter 70 % erreicht wird, müssen die Mitarbeiter nochmal in den Monitor hineinlächeln, bis Sie den gewünschten Punktwert erreichen und erst dann dürfen sie ihre Schicht beginnen. Erst dann dürfen sie in Kontakt mit ihren Kunden treten.*



Nach allem was wir bisher wissen, ist ein Arbeitstag mit so einem oberflächlichen Lächeln auslaugend und kann auf Dauer krankmachen. Ein Ausweg ist eine dritte Form der Emotionsregulierung, die am wenigsten Energie kostet, die naturally felt emotion

*Gianfranco Walsh: Das heißt den Servicemitarbeitern ist es anheimgestellt, die Emotionen zu zeigen die sie gerade verspüren. Sich also natürlich zu verhalten. Und wir konnten zeigen, dass diese naturally felt emotions, einen negativen Einfluss haben auf burn out. Anders ausgedrückt Je natürlicher, je authentischer Mitarbeiter sich verhalten dürfen, desto weniger belastet fühlen sie sich und logischerweise, desto geringer ist ihre Kündigungsabsicht.*

*Dieter Zapf: Die Forschung hat gezeigt, wenn man eben ehrlich ist, dann ist das langfristig am besten für einen selber und auch für das Unternehmen.*

Aber bedeutet das einen Rückfall in die Servicewüste?

Müssen wir uns wieder an mufflige Schaffner, genervte Kellnerinnen und arrogante Bankbeamte gewöhnen? Sollen wir uns bei jeder pampig erteilten Auskunft freuen, dass der Info-Mitarbeiter wenigstens gesund bleibt? Nein, sagt Dieter Zapf. Menschen wollen freundlich sein, man muss sie nur lassen.

*Man hat ja eine gute Basis, weil Menschen in sozialen Situationen sowieso ihre Emotionen regulieren und Menschen zum Beispiel normalerweise immer motiviert sind, auch positive soziale Beziehungen zu anderen Menschen aufzubauen, kann man das ja auch benutzen. Das heißt Arbeitsbedingungen sollten halt so gestaltet werden, dass Menschen, dieses natürliche Bedürfnisse auch möglichst gut umsetzen können.*

Anke Thorein von der Gewerkschaft Verdi beschäftigt sich ebenfalls mit dem Thema Freundlichkeit am Arbeitsplatz. Ihr Bereich Innovation und gute Arbeit will die Gefühlsarbeit, die in verschiedenen Dienstleistungen enthalten ist, stärker ins Bewusstsein rücken.

*Anke Thorein: Die Anforderung, die dabei besteht, also zum Beispiel mit Demenzpatienten oder ganz normalen Patienten oder mit Kunden, die alle unterschiedlich sind, eine Kooperation herzustellen, oder mit seinen eigenen Gefühlen oder auf die Gefühle des Kunden oder Patienten umzugehen, und immer sofort reagieren zu müssen auf die unterschiedlichen Sachen, die sehr unwägbare sind. Das sind Anforderungen, die sind nirgendwo benannt.*

Jedes Jahr veranstaltet ihre Fachgruppe eine Tagung, bei der Arbeitsforscher, Vertreter der Krankenkassen und der Gewerkschaften mit Praktikern zusammen beraten und sich austauschen, Fragen stellen, Antworten finden.

Wie kann man sich seine echte Freundlichkeit bewahren?

Ein wichtiger Schritt wäre es zum Beispiel, die Mitarbeiterinnen zu sensibilisieren, auf ihren Freundlichkeitspegel zu achten, Grenzen wahrzunehmen. Ein zweiter Schritt wäre es, die Einhaltung der Grenzen auch einfordern zu können. Und das ist oft sehr riskant.

*Anke Thorein: Wenn ich sage, ne, o.k. lieber Vorgesetzter oder Kollegen, so das ist jetzt genug mit den Patienten, oder beim Callcenter Anzahl der Anrufe, oder bei der Post auch Anzahl der Päckchen, dann ist man relativ*

*schnell in Konfliktlinien, oder setzt auch Grenzen dem Arbeitgeber. Und das ist der Punkt, wo Machtverhältnisse greifen und der Einzelne nicht mehr weiter kommt. Weil da letztlich, wenn man nein sagt individuell, gleich sozusagen die Existenz entzogen bekommt. Sei es durch Nichtentfristung oder Arbeitsplatzverlust oder Arbeitskraftverlust, indem man krank wird.*

Der Gesetzgeber hat dieses Risiko schon vor 20 Jahren erkannt.

Im Paragraph 5 des Arbeitsschutzgesetzes wird den Betrieben seitdem vorgeschrieben, eine Gefährdungsbeurteilung zu erstellen.

*Anke Thorein: Das muss man sich als Prozess denken, d.h. man schaut was für Gefährdungen, die potenziell sind, gibt es da. Und das muss man auch machen, bevor jemand krank wird. Und man muss Maßnahmen entwickeln, das wird niemand krank wird, also von der Grundidee. Und das ist relativ offen konstruiert gewesen, und viele haben so getan, als wüssten sie nicht wie damit umgehen. Und dass psychische Fehlbeanspruchungen auch nicht dazugehören würden, war aber nie so gemeint.*

Dabei steigt die Zahl der Krankheitstage durch psychische Fehlbelastung stetig an, und steht mittlerweile an vierter Stelle der Krankheitsgründe von Arbeitnehmern. Pflegerinnen, Kellnerinnen, Flugbegleiterinnen, Verkäuferinnen, Lieferfahrer, Mitarbeiter von Call-Centern halten die emotionale Belastung oft nicht mehr aus.

Anke Thorein kritisiert, dass zu wenig getan wird, um zum Beispiel zu hohen Freundlichkeitsdruck, zu verringern.

*Anke Thorein: Und da muss man sich einfach nur zusammensetzen und die Beschäftigten befragen, und eben auch deren Maßnahmen entwickeln lassen und umsetzen, dann würde das schon auch passieren. Aber dass sich nur 9 % oder 10 % der Betriebe überhaupt vollständige Gefährdungsbeurteilung machen, die auch psychische Beanspruchungen mit einbeziehen, ist das natürlich marginal. Und das ist eigentlich das Skandalöse dabei.*

Kathrin Pusch ist Psychotherapeutin in der Tannenhof-Klinik in Berlin. Zu ihr kommen Patienten, die sich ausgebrannt fühlen, traurig, aus ihrem inneren Gleichgewicht gebracht.

*Kathrin Pusch: Antriebsenergie, Interessenlosigkeit, Appetitverlust oder Steigerung, Schlafstörungen, Reizbarkeit und Stimmungsschwankungen bzw. negative Stimmung. Also dass man alles negativ sieht, was gerade im Leben so passiert*

Viele Patienten kommen aus der Dienstleistungsbranche, arbeiten an der Hotelrezeption oder als Flugbegleiterinnen.

Die Ware die sie liefern, besteht zu einem Großteil aus Freundlichkeit gegenüber Fremden.

*Kathrin Pusch: Das sind Menschen, die ihre Bedürfnisse immer wieder zurückstecken. Sozusagen also die sich nicht gut abgrenzen können und das versuchen immer allen recht zu machen. Und unter Umständen ist es sehr häufig in Berufen, wo man mit Menschen zu tun hat, im Krankenhaus oder in anderen Dienstleistungsbereichen. Dann merkt man halt, man gibt immer nur, aber man bekommt nicht. Und das macht auf Dauer krank.*

Eine Therapie dauert Wochen. Kathrin Pusch vertraut auf die Methoden der klassischen Verhaltenstherapie. Bei schweren Depressionen verschreibt sie zunächst Medikamente. Bei leichteren Fällen animiert sie die Patienten zu kleinen Aktivitäten, lockt sie aus der Zurückgezogenheit, verhilft ihnen zu positiven Impulsen. Wenn die Patienten dann einigermaßen stabil sind, beginnt die eigentliche Aufbauarbeit.

*Kathrin Pusch: Dann arbeitet man sozusagen an der Gefühlsverarbeitung. An Ausdruck von Gefühlen bzw. Achtsamkeit verbessern für eigene Wünsche und Bedürfnisse, sich um sich selbst kümmern, das wäre so der große Baustein. Und das wichtigste eigentlich überhaupt. Um nicht mehr dahin zu kommen, dass sie halt sich vernachlässigen vor lauter Freundlichkeit anderen gegenüber.*

Lächeln und Freundlichkeit gelten immer noch als selbstverständlich. Dabei sind sie längst zu einer Ware geworden. Zu einem Produkt. Wenn wir Serviceleistungen konsumieren, sollten wir öfter mal daran denken, zu welchem Preis wir das bekommen.