



Focus Dienstleistungsmarketing

Hrsg.: Werner Hans Engelhardt, Sabine Fließ,
Michael Kleinaltenkamp, Anton Meyer, Hans Mühlbacher,
Bernd Stauss, Herbert Woratschek

Martin Benkenstein (Hrsg.)

Neue Herausforderungen an das Dienstleistungsmarketing

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Martin Benkenstein (Hrsg.)

**Neue Herausforderungen
an das Dienstleistungsmarketing**

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Focus Dienstleistungsmarketing

Herausgegeben von

Universitätsprofessor Dr. Dr. h.c. Werner Hans Engelhardt,

Ruhr-Universität Bochum,

Universitätsprofessorin Dr. Sabine Fließ,

FernUniversität in Hagen,

Universitätsprofessor Dr. Michael Kleinaltenkamp,

Freie Universität Berlin,

Universitätsprofessor Dr. Anton Meyer,

Ludwig-Maximilians-Universität München,

Universitätsprofessor Dr. Hans Mühlbacher,

Leopold-Franzens-Universität Innsbruck,

Universitätsprofessor Dr. Bernd Stauss,

Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt und

Universitätsprofessor Dr. Herbert Woratschek,

Universität Bayreuth (schriftführend)

Der Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft ist de facto längst vollzogen, er stellt jedoch mehr denn je eine Herausforderung für Theorie und Praxis, speziell im Marketing, dar. Die Schriftenreihe will ein Forum bieten für wissenschaftliche Beiträge zu dem bedeutenden und immer wichtiger werdenden Bereich des Dienstleistungsmarketing. In ihr werden aktuelle Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Forschung in diesem Bereich des Marketing präsentiert und zur Diskussion gestellt.

Martin Benkenstein (Hrsg.)

Neue Herausforderungen an das Dienstleistungsmarketing

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Frauke Schindler / Sabine Schöller

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0891-9

Vorwort

Der Workshop Dienstleistungsmarketing hat inzwischen eine lange Tradition. Im Jahr 1991 erstmals veranstaltet trafen sich nun bereits zum 12. Mal Vertreter von 13 wissenschaftlichen Einrichtungen vom 15. bis zum 17. März 2007 in Rostock, um die Entwicklungen und Herausforderungen an das Dienstleistungsmarketing zu diskutieren. Im Vordergrund stand dabei die Präsentation von Forschungsprojekten aus dem breiten Feld des Dienstleistungsmarketing. Aber auch die Pflege alter und das Knüpfen neuer Kontakte zwischen den Wissenschaftlern stand im Focus der Veranstaltung.

Der vorliegende Band der Reihe „Focus Dienstleistungsmarketing“ fasst die Beiträge des Workshops zusammen. Dabei zeigt sich, dass ein ausgesprochen heterogenes und breit gefächertes Themenspektrum im Rahmen der Veranstaltung abgehandelt wurde. So behandeln mehrere Beiträge verhaltenswissenschaftliche Konstrukte zur Erklärung von Phänomenen im Dienstleistungsmarketing. So befasst sich **Nerdinger** mit dem Konzept der Gefühlsarbeit bei Dienstleistungen. Neben der Beschreibung des Konstruktes und seiner verschiedenen Formen widmet sich der Autor auch den negativen Konsequenzen der Gefühlsarbeit in Form des Burnout-Syndroms. Darauf aufbauend beschreibt er Möglichkeiten der Intervention mit Hilfe des Trainings von Tiefenhandeln. In einem weiteren Beitrag zu diesem Themenfeld widmen sich **Woratschek et al.** mit Hilfe der videografischen Analyse der Untersuchung der Bedeutung von Beziehungen für Fußballfans. Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass die Identifikation der Fans mit der Mannschaft stark emotional geprägt ist und einen wesentlichen Faktor für das Fanverhalten darstellt. Der Beitrag von **Uhrich** beschäftigt sich mit dem Konzept Atmosphäre im Kontext von Sportveranstaltungen. Auf Grundlage umweltpsychologischer Studien der Konsumentenverhaltensforschung wird das Konstrukt Atmosphäre zunächst allgemeingültig entwickelt und darauf aufbauend eine Definition des Konstrukts Stadionatmosphäre abgeleitet und operationalisiert. Auf dieser Basis wird ein Messmodell für die Stadionatmosphäre spezifiziert. Schließlich widmet sich **von Stenglin** dem Commitment und dessen Stellenwert für den Aufbau und Erhalt langfristiger Kundenbeziehungen. Dabei zeigt die theoriegeleitete Entwicklung eines Erklärungsmodells des Beziehungs-Commitment, dass sich affektives, kalkulatorisches und normatives Commitment hinsichtlich ihrer Bestimmungsgrößen unterscheiden.

Ein zweiter Themenschwerpunkt stellt die Angebotsseite in Dienstleistungsbeziehungen und ihre Perzeption durch den Kunden in den Mittelpunkt der Betrachtung. So baut der Beitrag von **Fichtel und Specht** auf der Annahme auf, dass die Zufriedenheit eines Kunden im Dienstleistungsbereich stark durch das Verhalten der jeweiligen Mitarbeiter beeinflusst wird, aber auch Stereotypen zur

Beurteilung herangezogen werden. Die Autorinnen widmen sich insbesondere dem Attraktivitätsstereotyp und dessen Einfluss auf die Encounter-Bewertung von Kunden im Dienstleistungsbereich. Die Untersuchungsergebnisse bestätigen einen Einfluss des Attraktivitätsstereotyps auf die Dienstleistungsbewertung. **Schmitz und Dietz** widmen sich dem Konstrukt der wahrgenommenen Kosten, die nicht nur den Preis, sondern alle direkten und indirekten Ausgaben des Kunden sowie nicht-monetäre Aufwendungen beinhalten. Neben einer Konzeptualisierung der wahrgenommenen Kosten für KfZ-Dienstleistungen wird auch die Wirkung der wahrgenommenen Kosten auf die Loyalitätsabsicht des Kunden empirisch analysiert. Die Untersuchung von **Gothier** befasst sich mit dem Stolz von Mitarbeitern im Kundenkontakt. Mit Hilfe der Affective Events Theorie entwickelt der Autor ein Wirkmodell des Stolzes von Mitarbeitern. Die im Modell erklärten Wirkungszusammenhänge werden auf Basis empirischer Daten einer Befragung von Call Center Mitarbeitern diskutiert. Schließlich zeigt **Ehret**, wie Property Rights als Unterstützung für Unternehmer eingesetzt werden können. Basis bildet die Grundidee des Property Rights Ansatzes, dass eine Zuordnung unternehmerischer Verantwortung zwischen zusammenarbeitenden Firmen möglich ist. Sein Konzept bezieht sich dabei auf Dienstleistungen der Lizenzierung von Technologien.

Einer Meta-Analyse der Dienstleistungsforschung widmen sich Kunz und Hogrefe, aber auch Möller und Saab. **Kunz und Hogrefe** widmen sich in ihrem Beitrag den verschiedenen Entwicklungslinien im Dienstleistungsmarketing. Mit Hilfe quantitativer Verfahren der explorativen Datenanalyse wird eine Systematisierung des Forschungsfeldes vorgenommen. Die Basis bilden dabei Zitations- und Koitationsanalysen. **Möller** befasst sich in ihrem Artikel mit bereits bestehenden Dienstleistungscharakteristiken und ihren Ausnahmen in der Praxis. Sie zeigt auf, dass durch eine konkretere Beschreibung der Merkmale der Bezugsobjekte die Gültigkeit und Relevanz dieser Charakteristika erhöht werden kann. **Saab** nimmt einen kritischen Vergleich der Leistungslehre und der „Service-Dominant Logic for Marketing“ vor. Er setzt sich dabei mit den Kernaussagen der Ansätze von Engelhardt und Vargo/ Lusch auseinander.

Schließlich diskutieren mehrere Arbeiten den handlungsorientierten Rahmen des Dienstleistungsmarketing. In einem ersten Beitrag diskutiert **Oguachuba** die Auswirkungen produktbegleitender Dienstleistungen auf die Einstellungen zur Marke. Als moderierender Faktor wird dabei die Mitwirkung der Kunden im Erstellungsprozess betrachtet. **Sichtmann/ Griese/ Klein** befassen sich mit den speziellen Herausforderungen bei der Internationalisierung von Dienstleistungen. In Abhängigkeit unterschiedlicher Dienstleistungstypen sowie unter Einbezug ressourcenbasierter und kontingenztheoretischer Ansätze werden spezielle Erfolgsfaktoren für die Internationalisierung von Dienstleistungen abgeleitet. **Frei-**

ling und Hansen widmen sich in ihrem Artikel den wertschöpfungsbedingten Besonderheiten von jungen und wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen. Im Fokus der Untersuchung stehen die erfolgskritischen Determinanten und ihr Einfluss auf den Prozess der Unternehmungsgründung und -etablierung. Schließlich erörtern **Estevão und Freiling** die grundsätzliche Problematik der Kundenintegration in den Leistungserstellungsprozess. Dabei werden die durch Integration hervorgerufenen Probleme strategischer Profilierung untersucht.

Insgesamt zeigt dieser Überblick die vielfältigen und heterogenen Herausforderungen an die Forschung auf dem Gebiet des Dienstleistungsmarketing. Allen Autoren ist für die gute Zusammenarbeit bei der Fertigstellung der Manuskripte zu danken.

Ohne die Unterstützung und tätige Mithilfe vieler Personen und Institutionen wäre der Dienstleistungsworkshop in Rostock nicht möglich gewesen. Dank gilt zunächst allen Sponsoren, die dazu beigetragen haben, dass der Dienstleistungsworkshop um ein attraktives Rahmenprogramm bereichert werden könnte. Im Einzelnen waren dies die Hafen-Entwicklungsgesellschaft Rostock mbH, die DaimlerChrysler Vertriebsgesellschaft mbH (Rostock), die Deutsche Bank AG, Kienbaum Berlin (Niederlassung Rostock), die Mecklenburger Backstuben GmbH, die Ostsee-Zeitung sowie die Gesellschaft für Wirtschafts- und Technologieförderung Rostock mbH.

Weiterhin danke ich meinen Mitarbeitern, Frau Reppenhagen und Herrn Urich, für die Unterstützung bei der Organisation des Workshops und Frau Reppenhagen darüber hinaus bei der redaktionellen Arbeit an diesem Tagungsband. Mein ganz besonderer Dank gilt meiner Sekretärin, Frau Jutta Tesche, die die organisatorische Leitung des Workshops übernommen hat und allen Tagungsteilnehmern jederzeit ein kompetenter Gesprächspartner, vor allem aber auch Problemlöser war.

Ich habe mich sehr gefreut, dass wir den 12. Dienstleistungsworkshop an der Universität Rostock ausrichten durften, und freue mich auf den 13. Dienstleistungsworkshop in Ingolstadt.

Prof. Dr. Martin Benkenstein

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Autorenverzeichnis	331

I. Herausforderungen an die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen des Dienstleistungsmarketing

Friedemann W. Nerdinger

Gefühlsarbeit in Dienstleistungen: Konzept, Konsequenzen, Intervention	3
--	---

Herbert Woratschek/ Chris Horbel/ Stefan Roth/ Bastian Popp

Der Einsatz der Videographie im Dienstleistungsmanagement - Eine Analyse von "verrückten Typen"	19
---	----

Sebastian Uhrich

Das Konstrukt Atmosphäre in Fußballstadien – Konzeptionalisierung und Operationalisierung	41
---	----

Ariane von Stenglin

Determinanten des Beziehungs-Commitment von Dienstleistungskunden	79
---	----

II. Unternehmerische Herausforderungen an das Dienstleistungsmarketing

Sina Fichtel/ Nina Specht

„What is beautiful is good“: Zum Einfluss der Mitarbeiterattraktivität auf die pre-encounter Erwartungsbildung von Dienstleistungskunden	99
--	----

Gertrud Schmitz/ Michaela Dietz

Der Zusammenhang zwischen wahrgenommenen Kosten und Loyalitätsabsicht: Eine theoretische und empirische Analyse am Beispiel von Kfz-Dienstleistungen	117
--	-----

Matthias H.J. Gouthier

Mitarbeiterstolz im Call Center – Eine theoretisch-konzeptionelle Betrachtung auf Basis der Affective Events Theory AET	145
---	-----

Michael Ehret

To own or not to own! A property rights perspective on services in
technology licensing 161

III. Herausforderungen an die konzeptionellen Grundlagen der Dienstleistungsforschung

Werner Kunz/ Jens Hogreve

Entwicklungslinien und Einfluss der Dienstleistungsforschung –
Ein quantitativer Ansatz 181

Sabine Möller

Gültigkeit der Charakteristika von Dienstleistungen –
eine Frage des Bezugsobjektes 197

Samy Saab

Leistungslehre und Service-Dominant Logic for Marketing –
ein kritischer Vergleich 217

IV. Herausforderungen an den handlungsorientierten Rahmen des Dienstleistungsmarketing

Jane S. Oguachuba

Produktbegleitende Dienstleistungen als Profilierungsinstrument
für Markenanbieter 241

Christina Sichtmann/ Ilka Griese/ Maren Klein

Internationalisierung von Dienstleistungen – Erfolgsfaktoren in
Abhängigkeit von unterschiedlichen Dienstleistungstypen 267

Jörg Freiling/ Heiko Hansen

Wertschöpfungsbedingte Besonderheiten junger wissensintensiver
Dienstleister 287

Maria-José Estevão/ Jörg Freiling

Strategische Proliferation durch integrative Leistungserstellung –
Eine Unternehmerfunktionen-gestützte Analyse im
Dienstleistungsbereich 315

I. Herausforderung an die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen des Dienstleistungsmarketing

Gefühlsarbeit in Dienstleistungen: Konzept, Konsequenzen, Intervention

Friedemann W. Nerdinger

Gliederung

1	Das Konzept „Gefühlsarbeit“	4
2	Merkmale der Gefühlsarbeit	6
2.1	<i>Formen.....</i>	<i>6</i>
2.2	<i>Wirkmechanismen: Die Theorie emotionaler Ansteckung</i>	<i>8</i>
3	Negative Konsequenzen der Gefühlsarbeit: Burnout	10
3.1	<i>Das Konzept „Burnout“</i>	<i>10</i>
3.2	<i>Der Zusammenhang von Gefühlsarbeit und Burnout: Empirische Befunde</i>	<i>12</i>
3.3	<i>Differenzielle Wirkungen</i>	<i>13</i>
4	Intervention: Training von Tiefenhandeln	14
5	Ausblick	16
	Literaturverzeichnis	17

Personenbezogene Dienstleistungen setzen zur Leistungserstellung den persönlichen Kontakt mit dem Klienten voraus. Ein reibungsloser Ablauf der Interaktion mit dem Kunden macht es dabei für den Mitarbeiter im Kundenkontakt notwendig, dessen Gefühle zu beeinflussen. Zu diesem Zweck müssen sie einen vom Unternehmen bzw. vom Kunden erwünschten Gefühlsausdruck hervorrufen, was wiederum die Kontrolle der eigenen Gefühle voraussetzt. Der damit verbundene Aufwand wird als *Gefühlsarbeit* bezeichnet. Die meisten Forscher sehen Gefühlsarbeit als wichtigen Belastungsfaktor personenbezogener Dienstleistungen an, wobei besonders die Gefahr des emotionalen Ausbrennens, des Burnout, betont wird. Neben den negativen Folgen für die Mitarbeiter wird dadurch auch die Qualität der Dienstleistungen nachhaltig beeinträchtigt. Neuere Untersuchungen zeigen hier ein differenziertes Bild. Über das Konzept „Gefühlsarbeit“, die damit verbundenen Konsequenzen und über mögliche Interventionen wird im Folgenden berichtet.

1 Das Konzept „Gefühlsarbeit“

In der sozialwissenschaftlichen Literatur finden sich mindestens zwei verschiedene Verwendungen des Konzepts „Gefühlsarbeit“, die sich nach dem Objekt der Arbeit unterscheiden (Nerdinger 2001). Strauss, Fagerhaugh, Suczek und Wiener (1980) verstehen darunter die Beeinflussung der Gefühle des Klienten, die als Erfolgsbedingung der Arbeit betrachtet wird. Die Autoren definieren Gefühlsarbeit – von ihnen als „sentimental work“ bezeichnet – als diejenigen Handlungen, die für die Hauptarbeitslinie notwendig sind. Der Begriff „Hauptarbeitslinie“ bezieht sich auf die für die Durchführung der Arbeit notwendigen instrumentellen Handlungen. Bei pflegerischen Handlungen – das Konzept wurde für die Analyse von gesundheitsbezogenen Dienstleistungen entwickelt – bildet die Hauptarbeitslinie z.B. das Röntgen eines frischen Bruchs. Diese Prozedur kann für den Patienten sehr schmerzhaft sein mit der Folge, dass der Patient große Angst entwickelt. Diese führt wiederum dazu, dass die Prozedur für den Pfleger zusätzlich erschwert wird. Daher begleiten sie ihre Arbeit mit Handlungen, die auf die Gefühle des Patienten Einfluss nehmen und ihn in diesem Fall trösten oder beruhigen sollen. Gefühlsarbeit im Sinne der sentimental work steht also im Dienst der Arbeitsaufgabe, sie ermöglicht oder erleichtert zumindest die Durchführung der Arbeitshandlungen. Um diese Form der Gefühlsarbeit effektiv ausführen zu können, müssen die Mitarbeiter aber auch ihre eigenen Gefühle kontrollieren, sie dürfen im Beispielfall weder Entsetzen noch Gleichgültigkeit zeigen, stattdessen sollen sie zuversichtlich wirken und Ruhe ausstrahlen. Die Bewältigung dieser Anforderung bezeichnen Strauss und seine Mitarbeiter (1980) als „emotional work“. Damit haben die Autoren eine wichtige Diffe-

renzierung des Begriffs „Gefühlsarbeit“ eingeführt, die allerdings im weiteren Verlauf der Forschung nicht durchgehalten wurde.

Der zweite, in der Literatur sehr viel häufiger anzutreffende Begriff der Gefühlsarbeit konzentriert sich auf die „emotional work“, die Kontrolle und Präsentation von Gefühlen, d.h. der Fokus liegt auf der Regulation und Bearbeitung der *eigenen* Gefühle durch den Mitarbeiter mit dem Ziel, einen erwünschten Gefühlsausdruck hervorzurufen. Dabei orientiert er sich an so genannten Darstellungsregeln, die vorschreiben, welchen Gefühlsausdruck die Mitarbeiter im Kontakt mit den Kunden und Klienten zeigen sollen (Hochschild, 1983). Darstellungsregeln beruhen auf Normen der Organisation oder des Berufs, sie werden im Rahmen der beruflichen bzw. organisationalen Sozialisation gelernt und bilden einen wesentlichen Teil der beruflichen Rolle (Rafaeli, Sutton 1989). Die Herstellung und Präsentation eines Gefühlsausdrucks, der in Einklang mit den normativen Darstellungsregeln einer Arbeitssituation steht, hat Hochschild (1983) als „Gefühlsarbeit“ bezeichnet.

Zwar müssen Menschen auch im Alltagsleben ihre Gefühle regulieren, im Rahmen von Dienstleistungstätigkeiten, die eine Interaktion mit Kunden erfordern, wird aber der Gefühlsausdruck zu einem wesentlichen Teil der Arbeit, da Kunden den Wert und die Qualität einer Dienstleistung auch nach der Form beurteilen, in der sie erbracht wird (Meffert, Bruhn 2006). Mitarbeiter mit Kundenkontakt müssen nicht nur ihre Aufgaben erfüllen und sich dabei körperlich und geistig anstrengen, sie sollen darüber hinaus auch beim Kunden Emotionen auslösen und damit die von den Kunden wahrgenommene Qualität der Dienstleistung positiv beeinflussen. Da sich der beruflich geforderte Ausdruck bestimmter Gefühle nicht immer automatisch einstellt, sondern die Dienstleister ihn häufig bewusst herstellen müssen, ist diese Arbeit mit psychischer Anstrengung verbunden. Daher haben Morris und Feldman (1996) Gefühlsarbeit als den Aufwand definiert, den die Planung und die Kontrolle des von der Organisation erwünschten Gefühlsausdrucks in beruflichen Interaktionen erfordert. Diese Sicht wird unterstützt durch neuere Untersuchungen, die zeigen, dass es nur dann zur Gefühlsarbeit kommt, wenn sich die Mitarbeiter an die Darstellungsregeln gebunden fühlen (Gosserand, Diefendorff 2005). Demnach ist Gefühlsarbeit motiviertes Handeln und die Unternehmen müssen dafür sorgen, dass sich die Mitarbeiter mit Kundenkontakt an die Darstellungsregeln gebunden fühlen!

Zwischen den beiden Konzepten der Gefühlsarbeit, der „sentimental“ und der „emotional work“, bestehen offensichtlich Überschneidungen: Zur Beeinflussung der Gefühle von Klienten im Dienste der Hauptarbeitslinie müssen die eigenen Gefühle erfolgreich reguliert werden, denn nur ein adäquater Ausdruck kann einen entsprechenden Eindruck hervorrufen. Die arbeitspsychologisch relevante Frage nach der Rolle der Gefühlsdarstellung im Dienste der Hauptar-

beitslinie hat allerdings bislang noch wenig Beachtung gefunden. Stattdessen konzentrieren sich die theoretischen und empirischen Untersuchungen auf die eingesetzten Strategien und die Konsequenzen der Gefühlsarbeit, wobei die Konsequenzen für das körperliche und psychische Wohlbefinden der Dienstleister im Vordergrund stehen.

2 Merkmale der Gefühlsarbeit

2.1 Formen

Hochschild (1983) hat zwei Formen der Gefühlsarbeit unterschieden, die sie Oberflächenhandeln („surface acting“) bzw. Tiefenhandeln („deep acting“) nennt. Gefühlsdarstellungen können aber auch scheitern oder von Dienstleistern verweigert werden, was als emotionale Devianz bezeichnet wird (Rafaeli, Sutton 1987). Schließlich können sich die in der Situation geforderten Gefühle natürlich auch spontan einstellen und zu dem entsprechenden Gefühlsausdruck führen (Ashforth, Humphrey 1993). Dieser Fall kann als automatische Gefühlsregulation bezeichnet werden (Zapf 2002), der Begriff „Gefühlsarbeit“ ist dafür weniger angemessen.

Oberflächenhandeln: Emotionen bestehen aus verschiedenen Subsystemen (Scherer, 2002), das subjektiv erlebte Gefühl, die zugrunde liegenden physiologischen Reaktionsmuster und das Ausdrucksverhalten, zu dem Mimik, Stimmlage, Gestik und andere nonverbale Kommunikationsmittel zählen. Beim Oberflächenhandeln versuchen Mitarbeiter im Kundenkontakt, die sichtbaren Anteile der Emotion unabhängig von den erlebten Gefühlen in Einklang mit den Darstellungsregeln zu bringen. Das entspricht den Methoden des Impression Managements, die bereits Goffman (1959) beschrieben hat. Dabei reguliert man die emotionalen Reaktionen auf eine bestimmte Situation, in dem man Gefühle unterdrückt, verstärkt oder vortäuscht (Totterdell, Holman 2003).

Vor allem das Vortäuschen von Gefühlen ist allerdings problematisch, da sich der nonverbale Ausdruck von Gefühlen nicht so leicht beeinflussen lässt wie das verbale Verhalten und daher in Gefahr steht, nicht glaubwürdig zu wirken. Beispielsweise unterliegen die um den Mund angeordneten Muskeln der willkürlichen Kontrolle, weshalb es relativ leicht ist, mit dem Mund ein Lächeln zu simulieren. Wird aber das zugehörige Gefühl der Freude nicht erlebt, bleibt die Muskulatur um die Augen unbewegt, da diese unwillkürlich auf die erlebten Gefühle bzw. die physiologischen Prozesse reagieren (Ekman 1988). Gerade deshalb orientieren sich Menschen im Rahmen von Interaktionen gewöhnlich am nonverbalen Verhalten des Interaktionspartners, letztlich mit dem Ziel heraus zu finden, ob man dem anderen „trauen“ kann. Neben dem negativen Eindruck, den

die Darstellung „falscher“, d.h. nicht erlebter Gefühle auf Klienten macht, entsteht für den Mitarbeiter beim Oberflächenhandeln das Problem, dass der Gefühlsausdruck im Widerspruch zu den erlebten Gefühlen stehen kann. Diesen Zustand hat Hochschild (1983) als *emotionale Dissonanz* bezeichnet und vermutet, dass dies zum Gefühl des emotionalen Ausbrennens – dem Burnout – beitragen kann.

Tiefenhandeln: Solche Probleme vermeidet das Tiefenhandeln. In diesem Fall versuchen Mitarbeiter im Kundenkontakt das zu fühlen, was sie darstellen sollen. Beim Tiefenhandeln werden die Antezedenzen der Emotion reguliert (Totterdell, Holman 2003) durch die Veränderung der Wahrnehmung der Situation. Dazu werden im Wesentlichen zwei Techniken eingesetzt. Durch Aufmerksamkeitsfokussierung wird der Fokus der Gedanken auf Dinge gerichtet, die die erforderlichen Gefühle hervorrufen können. In Anlehnung an den russischen Regisseur Stanislawski, der diese Technik seinen Schauspielern zur Erzeugung eines authentischen Gefühlsausdrucks vermittelt hat, wird dies auch als Stanislawski-Technik bezeichnet. So können z.B. negative Gefühle durch das gezielte Hervorrufen angenehmer Erinnerungen bekämpft werden. Bei der zweiten Technik – der kognitiven Umdeutung – werden Situationen umbewertet, um damit die Emotionen zu verändern, die eine Bewertung hervorrufen kann. So kann ein Mitarbeiter z.B. versuchen eine Situation aus dem Blickwinkel des Kunden zu sehen, um Gefühle des Ärgers gegenüber dem Kunden zu verringern. Zudem hat Hochschild (1983) darauf hingewiesen, dass sich negative Gefühle auch durch den Einsatz von Entspannungstechniken kontrollieren lassen.

Tiefenhandeln vermeidet den Eindruck von Schauspielerei, für Mitarbeiter ist es aber mit besonderem psychischen Aufwand verbunden und soll nach Meinung von Hochschild (1983) längerfristig zur Entfremdung von den eigenen Gefühlen führen.

Emotionale Devianz: Bringt ein Mitarbeiter gegenüber dem Kunden seine erlebten Gefühle zum Ausdruck und widersprechen diese den Darstellungsregeln, liegt emotionale Devianz vor. Für die Folgen eines solchen Verhaltens ist entscheidend, ob die Darstellungsregeln als legitim erachtet werden. Glaubt der Mitarbeiter, ein Klient habe keinen Anspruch auf eine bestimmte Gefühlsdarstellung, wird ihn emotionale Devianz psychisch nicht sehr belasten. Schätzt er solche Ansprüche aber als gerechtfertigt ein, hat emotionale Devianz für ihn möglicherweise gravierende Folgen, da er sich unter Umständen als nicht in der Lage erlebt, normgerecht zu handeln. Emotionale Devianz wird allerdings nach den Befunden einer Untersuchung mit dem „Event-Sampling Ansatz“ sehr viel häufiger in der Interaktion mit Kollegen und Kolleginnen als mit Kunden erlebt (Tschan, Rochat, Zapf 2005).

Automatische Gefühlsregulation: Die psychologisch-orientierte Diskussion um die Gefühlsarbeit hat sich stark auf die belastenden Momente konzentriert. In Dienstleistungsinteraktionen treten aber natürlich auch Situationen auf, in denen sich die geforderten Gefühle spontan zeigen und als authentisch erlebt werden – ein Mitarbeiter kann sich beim Anblick eines Kunden freuen und muss dann keine Gefühle darstellen, da sich der Ausdruck automatisch einstellt (Ashforth, Humphrey 1993). Emotionspsychologisch betrachtet ist das der natürliche Ablauf, die automatischen Regulationsprozesse verlaufen ohne Anstrengung und haben daher auch keine negativen Konsequenzen für das Wohlbefinden.

Oberflächen- und Tiefenhandeln stellen Methoden der Gefühlsarbeit dar, da sie mehr oder weniger bewusst eingesetzt werden, um einen bestimmten Gefühlsausdruck hervorzurufen. Emotionale Devianz bedeutet eine Verweigerung von Gefühlsarbeit, automatische Regulation entspricht dem natürlichen Verhalten. Zur Abschätzung der Folgen von Gefühlsarbeit ist es wichtig festzustellen, dass nicht jeder Gefühlsausdruck, der im Rahmen von Dienstleistungsinteraktionen gezeigt wird, auf Gefühlsarbeit zurückzuführen ist. In der Untersuchung von Tschan et al. (2005) haben in rund 85% aller beruflichen Interaktionen mit der Anforderung, Emotionen zu zeigen, die betroffenen Mitarbeiter ihre Gefühlsdarstellung als authentisch erlebt.

Mit diesen Konzepten kann Gefühlsarbeit beschrieben werden. Wie sich ein Gefühlsausdruck den Kunden vermittelt und seinen Eindruck von der Qualität der Dienstleistung beeinflusst, wird so aber nicht erklärt. Das leistet die Theorie der emotionalen Ansteckung (Hatfield, Cacioppo, Rapson 1994).

2.2 Wirkmechanismen: Die Theorie emotionaler Ansteckung

Die Theorie der emotionalen Ansteckung postuliert drei Thesen über den Zusammenhang zwischen Gefühlsausdruck bzw. allgemein nonverbalem Verhalten und erlebten Emotionen in sozialen Interaktionen:

1. In Interaktionen versuchen Menschen automatisch und kontinuierlich ihren Gesichtsausdruck mit dem Gesichtsausdruck ihrer Gesprächspartner zu synchronisieren. Eine gelungene Synchronisierung der Mimik ist ein entscheidendes Indiz für den Erfolg einer Interaktion, wobei sich die Tendenz zur Synchronisierung auch auf anderen nonverbalen Kanälen, z.B. den Körperbewegungen und der Stimmlage, findet (Hatfield, Cacioppo, Rapson 1994). Für die Übertragung von Emotionen hat aber die Mimik entscheidende Bedeutung.

2. Das emotionale Erleben wird in jedem Moment der Interaktion durch die neuronale Rückmeldung der Mimik gesteuert. Dieser Zusammenhang, der auch neuropsychologisch gut bestätigt ist, wird als „facial feedback“-Hypothese bezeichnet (Scherer 2002). Demnach wird die neuronale Information über die Stellung sämtlicher Gesichtsmuskeln laufend zentralnervös verarbeitet, wodurch die zugehörigen Gefühle ausgelöst und erlebt werden. Aus dieser Hypothese lässt sich folgern, dass die erlebten Gefühle von den Darstellungen beeinflusst werden – wer im Rahmen seiner Tätigkeit z.B. häufig positive Gefühle darstellen muss, sollte deshalb auch häufiger positive Gefühle erleben.
3. Als Konsequenz der beiden Thesen können die Interaktionsteilnehmer permanent – zumindest in abgeschwächter Form – die Emotionen des jeweils anderen nachempfinden, solange tatsächlich die Gesichtsausdrücke synchronisiert werden.

Weiter sollen sich nach der Theorie der emotionalen Ansteckung Menschen in der Fähigkeit, Emotionen auszudrücken und in der Sensibilität für die Emotionen anderer unterscheiden. So genannte „Transmitter“, d.h. expressive Personen, die besonders gut Emotionen übertragen können, sind „... charismatisch, unterhaltend [...] sie haben hohe Werte in Dominanz, sozialer Zuwendung und Selbstdarstellung“ (Hatfield, Cacioppo, Rapson 1994, S. 138). Aufgrund ihrer Expressivität bringen Transmitter andere dazu, sich zu öffnen und damit werden ihre Gesprächspartner der Absicht des Gesprächs zugänglicher. Dagegen sind ansteckungsbereite Menschen durch hohe Empathie gekennzeichnet – sie richten die Aufmerksamkeit bevorzugt auf andere Personen und fühlen sich intensiver in deren Emotionen ein. In der Folge stellen sie auch leichter einen Rapport mit anderen Menschen her. Das löst bei ihren Interaktionspartnern Entspannung aus und führt zur Bereitschaft, Informationen preiszugeben. Allerdings erleben empathische Menschen aufgrund dieser Eigenschaft auch die negativen Emotionen ihrer Interaktionspartner sehr viel intensiver.

Für Mitarbeiter, die im direkten Kontakt mit Klienten stehen, sind Expressivität und Empathie wesentliche Eigenschaften, um einen positiven Eindruck beim Klienten auszulösen. Die Theorie emotionaler Ansteckung kann damit nicht nur erklären, wie sich ein Gefühlsausdruck auf andere Menschen vermittelt, sondern sie verdeutlicht auch den Zusammenhang zwischen Gefühlsarbeit und Dienstleistungsqualität: Klienten beurteilen die Qualität von Dienstleistungen in hohem Maße über die Form, in der sie erbracht wird (Meffert, Bruhn 2006). Die Gefühle, die im Rahmen der Gefühlsarbeit durch den Mitarbeiter im Klienten ausgelöst werden, beeinflussen dessen Zufriedenheit mit der Dienstleistung

(Pugh 2001). Barger und Grandey (2006) konnten zum Beispiel empirisch zeigen, dass das Lächeln des Mitarbeiters auf den Kunden ansteckend wirkt. Allerdings zeigte sich in dieser Untersuchung auch, dass zwischen der Gefühlsdarstellung der Mitarbeiter und der Zufriedenheit des Kunden mit der Interaktion die Bewertung der Dienstleistungsqualität vermittelt.

Die Theorie der emotionalen Ansteckung verdeutlicht, wie Mitarbeiter durch Gefühlsarbeit bei den Kunden die erwünschten Emotionen auslösen können. Umgekehrt beeinflussen aber auch die Kunden auf demselben Weg die Dienstleister. So hat Verbeke (1997) in einer Feldstudie bei empathischen Verkäufern stärkere emotionale Erschöpfung als bei wenig empathischen Verkäufern gefunden. Die auf empathischem Wege miterlebten Gefühle der Klienten können demnach zu negativen Beanspruchungen führen, die mit dem Begriff „Burnout“ beschrieben werden.

3 Negative Konsequenzen der Gefühlsarbeit: Burnout

3.1 Das Konzept „Burnout“

Die meisten Forscher sehen in der Gefühlsarbeit einen Belastungsfaktor, der sich schädlich auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter mit Kundenkontakt auswirken kann. Bereits Hochschild (1983) hat vermutet, dass Gefühlsarbeit zum so genannten Burnout führt. Burnout stellt eine spezifische Beanspruchungsfolge personenbezogener Dienstleistungsberufe dar, die durch besondere Belastungen im beruflichen Kontakt mit anderen Menschen gekennzeichnet sind. In Anlehnung an Maslach und Jackson (1984) kann Burnout als Syndrom von „emotionaler Erschöpfung“, „Depersonalisierung“ und „Gefühlen reduzierter persönlicher Leistungsfähigkeit“ beschrieben werden:

- *Emotionale Erschöpfung* äußert sich im unterschiedlich intensiven Gefühl, ausgelaugt, erledigt, ausgebrannt und frustriert zu sein, die Arbeit mit Menschen wird als Strapaze und als zu anstrengend erlebt;
- *Depersonalisierung* beschreibt die Tendenz, Kunden und Klienten als unpersönliche Objekte zu behandeln und ihnen gegenüber negative und zynische Einstellungen zu entwickeln;
- *reduzierte Leistungsfähigkeit* äußert sich im Gefühl mangelnder Tatkraft, das durch das wachsende Gefühl der Inkompetenz und des Versagens bei der Arbeit mit Menschen entsteht.

Zur Erklärung von Burnout finden sich im Wesentlichen zwei theoretische Ansätze (Nerdinger 2004). In eher klinisch orientierten Studien steht die Persön-

lichkeit des Mitarbeiters im Vordergrund, wobei angenommen wird, dass der Konflikt zwischen den Erwartungen an den Beruf bzw. die Arbeit mit Menschen und der desillusionierenden Realität den Ausgangspunkt für den Prozess des Ausbrennens bildet. Die Ursache des Burnout suchen diese Ansätze in einer nicht gelungenen Anpassungsleistung der Person an die berufliche Situation. Arbeitspsychologische Untersuchungen konzentrieren sich dagegen auf die Erforschung der situativen Ursachen des Burnout. Das Syndrom wird stresstheoretisch als Folge eines spezifischen Verhältnisses von Belastungen zu Ressourcen gedeutet, wobei als Belastungen Zeitdruck, rollenbezogene Probleme bzw. Arbeitsmenge und als Ressourcen besonders soziale Unterstützung sowie Tätigkeits- oder Handlungsspielräume untersucht wurden (Lee, Ashforth 1996). Neuere Studien belegen, dass auch das Führungsverhalten (Wilk, Moynihan 2005) bzw. die erlebte Kontrolle über das eigene Verhalten wichtige Einflussgrößen darstellen (Grandey, Fisk, Steiner 2005).

Im Kern des Konstrukts „Burnout“ steht das Erleben emotionaler Erschöpfung, als deren wichtigste Ursache sich Zeitdruck bzw. allgemein Überforderung durch die Aufgabe erwiesen hat. Daneben wurde eine Vielzahl weiterer Auslöser wie Rollenstress, stressende Ereignisse oder Arbeitsdruck untersucht (Lee, Ashforth 1996), die allerdings wenig zum Verständnis der zugrunde liegenden Prozesse beitragen. „Depersonalisierung“ wird durch soziale Unterstützung und Bindungen in der Gemeinde verhindert. Ähnlich wirken auch Merkmale der Aufgabe wie z.B. die Möglichkeit, seine Fähigkeiten zu nutzen. Persönliche Leistungsfähigkeit ist schließlich die Dimension des Burnout, die am wenigsten durch Merkmale der Arbeitssituation erklärt wird. Die höchsten Zusammenhänge finden sich mit Merkmalen der Persönlichkeit, daher ist zu vermuten, dass mit „persönlicher Leistungsfähigkeit“ eine Eigenschaft der Person erfasst wird (Burisch 2005).

Burnout führt zu verstärktem Rückzugsverhalten, d.h. Fehlzeiten und Fluktuation nehmen zu. Direkte Zusammenhänge zur Leistung lassen sich schwerer nachweisen. Eine mögliche Erklärung dafür liefert eine Untersuchung an Mitarbeitern eines Call Centers, die zeigte, dass bei steigendem Burnout zwar die Produktivität der Mitarbeiter unverändert bleibt, die Qualität der Leistung jedoch gravierend abnimmt (Singh 2000): Da die Produktivität von den Vorgesetzten besser kontrollierbar ist, versuchen „ausgebrannte“ Mitarbeiter offensichtlich, ihre Produktivität zu Lasten der Qualität aufrecht zu erhalten. Zu vergleichbaren Ergebnissen kommen Wright und Cropanzano (1998), die zeigen, dass emotionale Erschöpfung die von den Vorgesetzten eingestufte Leistungsminderung erklärt. Verallgemeinert man diese Befunde, dann ist zu erwarten, dass Burnout des Kundenkontaktpersonals die Dienstleistungsqualität negativ beeinflusst.

Wenn Burnout eine spezifische Beanspruchungsfolge in Dienstleistungstätigkeiten ist, sollte die Symptomatik zu den Anforderungen der Interaktion mit Kunden in Beziehung stehen, wobei der Gefühlsarbeit besondere Bedeutung zukommt: Sowohl die Häufigkeit der Gefühlsarbeit als auch das Erleben emotionaler Dissonanz wird seit Hochschild (1983) als Auslöser von Burnout vermutet.

3.2 Der Zusammenhang von Gefühlsarbeit und Burnout: Empirische Befunde

Die vorliegenden empirischen Studien zeigen für den Zusammenhang zwischen Gefühlsarbeit und Burnout kein einheitliches Bild. Hohe emotionale Anforderungen der Tätigkeit wie z.B. die Häufigkeit und die Dauer der Interaktionen mit Klienten sowie die Stärke der im psychosozialen Bereich bearbeiteten Probleme der Klienten haben keinen so engen Zusammenhang mit emotionaler Erschöpfung wie die klassischen Stressoren „Überlastung“ oder „Rollenkonflikt“. Die Annahme, dass die Anzahl emotional belastender Interaktionen mit Burnout zusammenhängt, kann daher nicht bestätigt werden (Burisch 2005). Ein relativ eindeutiges Bild zeigen dagegen Untersuchungen des Zusammenhangs zwischen emotionaler Dissonanz und emotionaler Erschöpfung. In den Studien von Zapf (2002) bildete die Anforderung, negative Emotionen darzustellen und damit umzugehen, die wichtigste Erklärung für die emotionale Erschöpfung. Dieser Befund wurde an Stichproben aus fünf verschiedenen Arbeitsfeldern bestätigt – in einem Heim für behinderte Kinder, einem Call Center, in der Hotellerie, in Banken und Kindergärten.

Ob emotionale Dissonanz zu emotionaler Erschöpfung führt, hängt von einigen Merkmalen der beruflichen Situation bzw. der Person des Mitarbeiters ab: Bei hoher Autonomie in der Arbeit sind die negativen Konsequenzen für ihn sehr viel geringer im Vergleich zu beruflichen Situationen, in denen keine Autonomie besteht (Grandey, Fisk, Steiner 2005). Autonomie umschreibt, inwieweit der Mitarbeiter selbst darüber entscheiden kann, wie er die Arbeit ausführt. Wenn die Beschäftigten über genügend Autonomie verfügen, haben sie die Möglichkeit, solche Emotionen zu zeigen, die der jeweiligen Situation angemessen sind. Da sie in diesem Fall ihre Gefühlsdarstellung selber steuern können, erleben sie weniger emotionale Dissonanz.

Soziale Unterstützung kann ebenfalls die negativen Folgen emotionaler Dissonanz abschwächen: Kann sich ein Mitarbeiter nach belastenden Interaktionen mit Kollegen, Vorgesetzten oder auch Freunden und Bekannten über die Vorfälle aussprechen und stärken diese sein Selbstwertgefühl, zeigt emotionale Dissonanz kaum negative Folgen für sein Wohlbefinden. Schließlich beeinflussen auch Merkmale der Persönlichkeit die Wirkung von Gefühlsarbeit: So hat sich z.B. emotionale Kompetenz im Sinne der Fähigkeit, die eigenen Gefühle zu regulie-

ren, als wichtige persönliche Ressource zur Verringerung negativer Effekte der Gefühlsarbeit erwiesen (Giardini, Frese 2006).

Für die beiden anderen Dimensionen des Burnout ist die Forschungslage noch sehr unbefriedigend. Die wenigen Studien, in denen die Auswirkung von Gefühlsarbeit auf die Depersonalisierung untersucht wurde, belegen nur relativ schwache Zusammenhänge. In den Untersuchungen von Zapf (2002) finden sich auch keine eindeutigen Ergebnisse für die Beziehung zwischen Gefühlsarbeit und persönlicher Leistungsfähigkeit. Allerdings haben die Anforderung zur Darstellung positiver Gefühle und die Notwendigkeit, sich in die Kunden einzufühlen, positive Auswirkungen auf die persönliche Leistungsfähigkeit. Das deutet darauf hin, dass Gefühlsarbeit auch positive Konsequenzen haben kann: Wer sich in Klienten einfühlen muss und auf dieser Basis positive Emotionen darstellt, der erlebt sich auch als leistungsfähiger.

3.3 Differenzielle Wirkungen

Die bereits von Hochschild (1983) lancierte Vorstellung, dass Gefühlsarbeit mehr oder weniger automatisch zu negativen Konsequenzen für Mitarbeiter im Kundenkontakt führen muss, lässt sich empirisch nicht bestätigen. Vielmehr ist es hier notwendig, zu differenzieren. Nerdinger und Röper (1999) haben die Konsequenzen der Gefühlsarbeit bzw. der dabei erlebten emotionalen Dissonanz im Pflegebereich eines Krankenhauses untersucht. In Anlehnung an Rafaeli und Sutton (1987) haben sie vermutet, dass Gefühlsarbeit in zwei verschiedenen Haltungen durchgeführt werden kann: Die Betroffenen können Gefühle darstellen, die sie nicht erleben, weil sie der Überzeugung sind, dass die Kunden einen Anspruch darauf haben – Rafaeli und Sutton (1987) nennen das „faking in good faith“. Zum Beispiel kann eine Pflegekraft einem sterbenskranken Patienten hoffnungsvolle Zuversicht „vorspielen“, weil sie davon überzeugt ist, dass sie damit dem Patienten die letzten Tage erleichtert. Sie kann das aber auch gegen die eigene Überzeugung machen – allein, weil es in der Arbeit verlangt wird. Eine solche Gefühlsdarstellung entgegen der eigenen Überzeugung wird als „faking in bad faith“ bezeichnet.

- Diese beiden Formen der Gefühlsarbeit wurden bei 293 Pflegekräften eines Krankenhauses der Allgemeinversorgung erhoben. Zudem wurden als Indikatoren des individuellen Wohlbefindens die Symptome des Burnout gemessen. Die regressionsanalytische Überprüfung zeigt, dass Gefühlsarbeit aus Überzeugung („faking in good faith“) signifikant negativ mit emotionaler Erschöpfung korreliert, eine Gefühlsarbeit entgegen der Überzeugung („faking in bad faith“) korreliert dagegen positiv

mit diesem zentralen Merkmal des Burnout! Das bedeutet, Gefühlsarbeit, von deren Wert der Beschäftigte überzeugt ist, kann emotionale Erschöpfung verhindern. Nur wer gegen seinen Willen bzw. gegen seine Überzeugung Gefühlsarbeit leisten muss, wird darunter leiden.

Ob Gefühlsarbeit zu Burnout führt, hängt demnach von der Einstellung zu diesem Aspekt der Arbeit ab. Darüber hinaus zeigen neuere Untersuchungen, dass es auch von der Art der Gefühlsarbeit abhängt. Totterdell und Holman (2003) haben an Call Center Agents eine Untersuchung mit der Time Sampling Methode durchgeführt. Dabei konnten sie zeigen, dass 8.9% aller Kontakte mit Kunden als unangenehm eingestuft wurden (vgl. dazu auch Grandey, Kern, Frone 2007). Die Agents reagieren darauf mit der Vortäuschung von positiven Gefühlen mit Hilfe von Oberflächenhandeln. Weiter zeigt sich, dass Oberflächenhandeln – nicht jedoch Tiefenhandeln – mit Gefühlen der emotionalen Erschöpfung einhergeht, Tiefenhandeln dagegen korrelierte u.a. positiv mit der Qualität der Leistung (zu ähnlichen Ergebnissen kommt Grandey, 2003).

Die Untersuchung von Beal, Trougakos, Weiss und Green (2006) gibt Hinweise auf die Ursachen dieser differenziellen Wirkungen. Demnach können zwar Mitarbeiter durch Oberflächenhandeln Emotionen aus der Sicht außen stehender Beobachter genauso effektiv regulieren wie durch Tiefenhandeln, sie selbst erleben aber die entsprechenden Ereignisse als unangenehmer. Zudem zeigt sich in diesen Fällen die Tendenz, sich selbst abzuwerten und es werden weniger positive Emotionen erlebt. Beim Tiefenhandeln finden sich dagegen keine solchen Tendenzen. Demnach könnte die Ursache für die negative Wirkung des Oberflächenhandelns darin liegen, dass Mitarbeiter ihr eigenes Verhalten in diesem Fall als „unehrlich“ erleben und gerade darunter leiden. In jedem Fall scheint es so zu sein, das Tiefenhandeln die gesündere Strategie der Gefühlsarbeit ist.

4 Intervention: Training von Tiefenhandeln

Eine Möglichkeit zur Vermeidung von negativen Konsequenzen der Gefühlsarbeit scheint demnach im Einsatz von Techniken des Tiefenhandelns zu liegen. Tiffert (2006) ist der Frage nachgegangen, ob dies durch entsprechende Trainings zu erreichen ist. Zu diesem Zweck wurde zunächst ein Training des Tiefenhandelns entwickelt, das eine Struktur hat, wie *Abbildung 1* verdeutlicht.

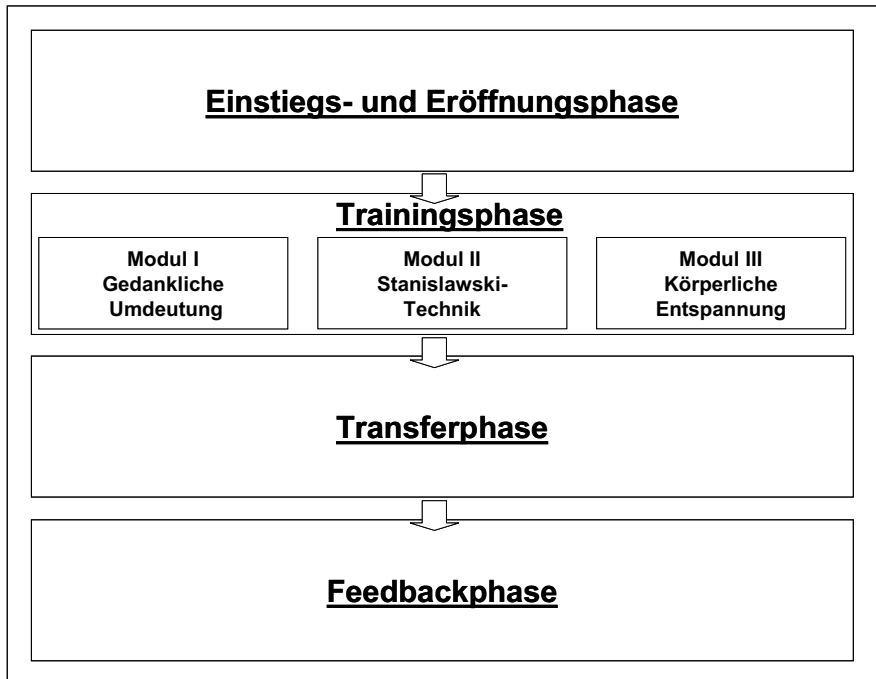


Abbildung 1: Ablauf des Tiefenhandlungstrainings (in Anlehnung an Tiffert 2006, S. 67)

In der *Einstiegsphase* wird ein Überblick über das Training gegeben und das Kennenlernen gefördert. In der folgenden *Trainingsphase* werden dann in drei Modulen die Techniken des Tiefenhandelns geübt. Die Module sind so aufgebaut, dass jeweils zunächst eine Informationseinheit mit der Vermittlung theoretischer Grundlagen erfolgt, anschließend eine Übungseinheit, in der die Techniken an selbst gewählten Beispielen angewendet werden. Im Modul zur Technik der gedanklichen Umdeutung wird zuerst die Entstehung von Emotionen als Folge gedanklicher Bewertungen von Situationen erläutert. Im Übungsteil reflektieren die Teilnehmer in Kleingruppen Situationen des Erlebens negativer Emotionen und hierfür verantwortliche Bewertungen. Anschließend suchen sie alternative positive Bewertungen. Zur Übung der Stanislawski-Technik müssen die Teilnehmer Fotografien zum Training mitbringen, die sie mit positiven Erlebnissen verbinden (z.B. Urlaubsfotos). In der entsprechenden Übungseinheit werden sie angeleitet, die Situation zu rekapitulieren und dabei auftretende Gefühlsre-

gungen zu reflektieren. Das dient dem Aufbau des und dem bewussten Rückgriff auf das Emotionsgedächtnis. Schließlich wird als eine Technik der Beeinflussung körperlicher Vorgänge beim Erleben von Emotionen die Methode der Progressiven Muskelentspannung eingeübt. An die Übung des Tiefenhandelns schließt sich die *Transferphase* an, in der Handlungspläne für die nächsten Wochen erstellt werden. Das Training endet mit *Rückmeldungen* zur Gruppe und zum Training.

Dieses Training wurde zunächst in zwei großen Versicherungsunternehmen an 32 Verkäufern von Versicherungsdienstleistungen, die in drei Gruppen trainiert wurden, erprobt. Aufgrund der Rückmeldungen der Teilnehmer wurde die Durchführung optimiert. In der Hauptuntersuchung wurde dann überprüft, welche Auswirkungen dieses Training des Tiefenhandelns u.a. auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter, den Grad der erlebten emotionalen Erschöpfung und auf den Verkaufserfolg hat. Der Verkaufserfolg der Teilnehmer wurde dabei über die Veränderung der Verkaufsabschlüsse in den Wochen nach dem Training ermittelt. Die Wirkungen wurden über ein Kontrollgruppendesign mit Vorher-/Nachhermessung und einem Follow Up nach vier Wochen an insgesamt 49 Kundenberatern einer Sparkasse geprüft. Trotz der relativ geringen Zahl an Versuchspersonen zeigte sich u.a., dass ein solches Training zu einer Erhöhung des Verkaufserfolgs und auch zu einer Reduzierung der emotionalen Erschöpfung führte. Die Ursache liegt in der signifikanten Reduktion des Erlebens von emotionaler Dissonanz in Folge des Trainings.

5 Ausblick

Die Interventionsstudie von Tiffert (2006) belegt, dass sich Techniken des Tiefenhandelns erfolgreich trainieren lassen. Von besonderer Bedeutung ist dabei, dass ein solches Training sowohl positive Effekte für das Wohlbefinden der Mitarbeiter mit Kundenkontakt hat als auch objektiv gemessene Leistungsergebnisse verbessert, d.h. auch die Kunden reagieren offensichtlich positiv auf das geänderte Verhalten der Berater. Das verweist zum einen auf die psychologische und die betriebswirtschaftliche Bedeutung der Gefühlsarbeit, zum anderen aber auch auf die Möglichkeiten zur gezielten Steuerung dieser Aspekte des Arbeitshandelns. Diese komplexen Wirkungen müssen allerdings noch durch weitere anwendungsbezogene Forschung vertieft werden.

Literaturverzeichnis

- Ashforth, B. E., Humphrey, R. H. (1993): Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. In: *Academy of Management Review*, 18. Jg. (1993), Nr. 1, S. 88-115.
- Barger, P. B., Grandey, A. A. (2006). Service with a Smile and Encounter Satisfaction: Emotional Contagion and Appraisal Mechanisms. In: *Academy of Management Journal*, 49. Jg. (2006), Nr. 6, S. 1229-1238.
- Beal, D. J., Trougakos, J. P., Weiss, H. M., Green, St. G. (2006): Episodic Processes in Emotional Labor: Perceptions of Affective Delivery and Regulation Strategies. In: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 91, Nr. 5, S. 1053-1065.
- Burisch, M.: *Das Burnout-Syndrom*, 3. Auflage, Berlin 2005.
- Ekman, P.: *Gesichtsausdruck und Gefühl*, Paderborn 1988.
- Giardini, A., Frese, M. (2006): Reducing the Negative Effects of Emotion Work in Service Occupations: Emotional Competence as a Psychological Resource. In: *Journal of Occupational Health Psychology*, Jg. 11 (2006), Nr. 1, S. 63-75.
- Goffman, E.: *The Presentation of Self in Everyday Life*, New York 1959.
- Gosserand, R. H., Diefendorff, J. M. (2005): Emotional Display Rules and Emotional Labor: The Moderating Role of Commitment. In: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 90 (2005), Nr. 8, S. 1256-1264.
- Grandey, A. A. (2003): When "The Show Must Go On": Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery. In: *Academy of Management Journal*, Jg. 46, Nr. 1, S. 86-96.
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., Steiner, D. D. (2005): Must „Service With a Smile“ be Stressful? The Moderating Role of Personal Control for American and French Employees. In: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 90 (2005), Nr. 6, S. 893-904.
- Grandey, A. A., Kern, J. H., Frone, M. R. (2007): Verbal Abuse From Outsiders Versus Insiders: Comparing Frequency, Impact on Emotional Exhaustion, and the Role of Emotional Labor. In: *Journal of Occupational Health Psychology*, Jg. 12, Nr. 1, 63-79.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., Rapson, R. L.: *Emotional Contagion*, New York 1994.
- Hochschild, A.: *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*, Berkeley 1983.
- Lee, R. T., Ashforth, B. E. (1996): A Meta-analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout. In: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 81 (1996), Nr. 1, S. 123-133.
- Maslach, C., Jackson, S. E. (1984): Burnout in Organizational Settings. In: *Applied Social Psychology Annual*, Jg. 5 (1984), Nr. 1, S. 133-153.
- Meffert, H., Bruhn, M.: *Dienstleistungs-Marketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden*, 6. Auflage, Wiesbaden 2006.
- Morris, J. A., Feldman, D. C. (1996): The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. In: *Academy of Management Review*, Jg. 21 (1996), Nr. 7, S. 986-1010.

- Nerdinger, F. W.: Gefühlsarbeit in Dienstleistungsinteraktionen. In: Bruhn, M., Stauss, B. (Hrsg.), *Jahrbuch für Dienstleistungsmanagement 2001*. Wiesbaden 2001, S. 501-519.
- Nerdinger, F. W.: Psychische Belastungen und Gefühlsarbeit in Verkaufstätigkeiten. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), *Psychische Belastung in der Dienstleistungsbranche – am Beispiel Einzelhandel*. Bremerhaven 2004, S. 14-23.
- Nerdinger, F. W., Röper, M. (1999): Emotionale Dissonanz und Burnout im Pflegeberreich. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, Jg. 53 (1999), Nr. 2, S. 187-193.
- Pugh, S. D. (2001): Service With a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter. In: *Academy of Management Journal*, Jg. 44 (2001), Nr. 7, S. 1018-1027.
- Rafaeli, A., Sutton, R. I. (1987): Expression of Emotion as Part of the Work Role. In: *Academy of Management Review*, Jg. 12 (1987), Nr. 1, S. 23-37.
- Rafaeli, A., Sutton, R. I. (1989): The Expression of Emotion in Organizational Life. In: *Research in Organizational Behavior*, Jg. 2 (1989), S. 1-42.
- Scherer, K. R.: Emotion. In: Stroebe, W., Jonas, K. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie. Eine Einführung*, 4. Auflage, Berlin 2002, S. 165-214.
- Singh, J. (2000): Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations. In: *Journal of Marketing*, Jg. 64 (2000), Nr. 1, S. 15-34.
- Strauss, A., Fagerhaugh, S., Suzeck, B., Wiener, C. (1980): Gefühlsarbeit. Ein Beitrag zur Arbeits- und Berufssoziologie. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 32 (1980), Nr. 4, S. 629-651.
- Tiffert, A.: Entwicklung und Evaluierung eines Trainingsprogramms zur Schulung von Techniken des Emotionsmanagements. Eine Längsschnittstudie im persönlichen Verkauf, Mering 2006.
- Totterdell, P., Holman, D. (2003): Emotion Regulation in Customer Service Roles: Testing a Model of Emotional Labor. In: *Journal of Occupational Health Psychology*, Jg. 8 (2003), Nr. 1, S. 55-73.
- Tschan, F., Rochat, S., Zapf, D. (2005): It's Not Only Clients: Studying Emotion Work with Clients and Co-workers with an Event-Sampling Approach. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Jg. 78 (2005), Nr. 2, S. 195-220.
- Verbeke, W. (1997): Individual Differences in Emotional Contagion of Salespersons: Its Effects on Performance and Burnout. In: *Psychology & Marketing*, Jg. 14 (1997), Nr. 5, S. 617-636.
- Wilk, S. L., Moynihan, L. M. (2005): Display Rule "Regulators": The Relationship Between Supervisors and Worker Emotional Exhaustion. In: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 90 (2005), Nr. 7, S. 917-927.
- Wright, T. A., Cropanzano, R. (1998): Emotional Exhaustion as a Predictor of Job Performance and Voluntary Turnover. In: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 83 (1998), Nr. 3, 486-493.
- Zapf, D. (2002): Emotion Work and Psychological Well-being. A Review of the Literature and Some Conceptual Considerations. In: *Human Resource Management Review*, Jg. 12 (2002), Nr. 2, S. 237-268.

Der Einsatz der Videographie im Dienstleistungsmanagement - Eine Analyse von “verrückten Typen”

Herbert Woratschek / Chris Horbel / Stefan Roth / Bastian Popp

Gliederung

1	Einleitung.....	20
2	Videographie als Forschungsmethode im Dienstleistungsmarketing... 20	
2.1	<i>Qualitative Marketingforschung durch Videographie</i>	<i>20</i>
2.2	<i>Beurteilung videographischer Forschungsmethoden in der Konsumentenforschung.....</i>	<i>21</i>
3	Erfolgswege im Dienstleistungsmanagement.....	23
3.1	<i>Kundenzufriedenheit</i>	<i>23</i>
3.2	<i>Sportlicher Erfolg</i>	<i>23</i>
3.3	<i>Ausgeglichenheit der Liga</i>	<i>25</i>
3.4	<i>Motive</i>	<i>25</i>
3.5	<i>Zwischenfazit</i>	<i>26</i>
4	Empirische Analyse von „verrückten Typen“.....	27
4.1	<i>Fantourismus</i>	<i>27</i>
4.2	<i>Untersuchungsdesign.....</i>	<i>28</i>
4.3	<i>Ergebnisse.....</i>	<i>28</i>
4.3.1	<i>Identifikation.....</i>	<i>28</i>
4.3.2	<i>Soziale Beziehungen</i>	<i>29</i>
4.3.3	<i>Abgrenzung.....</i>	<i>30</i>
4.3.4	<i>Rituale und Traditionen</i>	<i>32</i>
4.3.5	<i>Alltagsflucht.....</i>	<i>34</i>
5	Diskussion	35
6	Ausblick	36
	Literaturverzeichnis	38

1 Einleitung

Videographische Analysen stellen einen neuen Trend in der qualitativen Marktforschung dar. Qualitative Forschungsansätze werden häufig als Vorstudien für quantitative Studien oder als eigenständige Ansätze für wenig erforschte Fragestellungen zur Hypothesengenerierung und Theoriebildung eingesetzt (explorative Forschung) sowie zur Beschreibung komplexer Phänomene eingesetzt. Daher soll hier die Videographie für den Einsatz in der Dienstleistungsforschung getestet werden. Da in der Sportbranche als Teil des Dienstleistungssektors relativ wenig gesichertes Wissen über den Zusammenhang Dienstleistungsqualität, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und ökonomischen Erfolg besteht, soll dieser Bereich als Test für den Einsatz der Videographie dienen.

In jüngerer Vergangenheit wurde den Zuschauern von Sportveranstaltungen vermehrt Aufmerksamkeit in der Literatur gewidmet. Der Sport stellt einen bedeutenden und immer noch wachsenden Industriezweig dar. Insbesondere Fußball übt eine große Anziehungskraft auf Menschen jeden Alters, Geschlechts oder Nationalität aus. So hat die Fußball-Weltmeisterschaft nicht nur 3,3 Mio. Fußballfans in den Stadien, sondern viele weitere Millionen Menschen auf Fan-Festen und Partys in ganz Deutschland vereint (Bühler, 2006, S. 9). Darüber hinaus verfolgen jede Woche Millionen von Zuschauern Fußballspiele im Stadion oder vor dem Fernseher. Im Sportmarketing ist es deshalb wichtig ein genaueres Verständnis der Gründe für dieses Phänomen zu erlangen.

In diesem Artikel soll ein Beitrag zur besseren Erklärung des Verhaltens von Fußballfans und deren Loyalität gegenüber einem Verein geleistet werden. Hierzu werden zunächst die Erkenntnisse zur Kundenbindung aus der Dienstleistungsforschung und die relevanten Beiträge der Literaturkreise Sportökonomie und Sportmanagement/Sportmarketing diskutiert. Anschließend soll eine explorative Untersuchung der Motive von Fußballfans, insbesondere der Gruppe der Fantouristen, die geringe Elaboration der bisherigen Forschung reduzieren.

2 Videographie als Forschungsmethode im Dienstleistungsmarketing

2.1 *Qualitative Marketingforschung durch Videographie*

Qualitative Marketingforschung ist durch einen stark explorativen Charakter gekennzeichnet und zielt darauf ab, Einstellungen, Gefühle und Motivationen von Konsumenten zu erfassen (Proctor, 2002, S. 208). Qualitative Forschungsmethoden haben in den letzten Jahren kontinuierlich an Bedeutung gewonnen. Dies spiegelt sich auch an aktuellen Buchpublikationen zum Thema wider (Naderer, 2007, Buber, Holzmüller, 2007). Offene und interpretative Ansätze, wie

z.B. Einzel- bzw. Gruppeninterviews und die qualitative Beobachtung, zählen mittlerweile zum Standardrepertoire der Konsumentenforschung (Buber, Klein, 2007). Gegenwärtig hat mit der Videographie auch ein in der Ethnographie bereits seit langem eingesetztes Verfahren in den Methodenpool der Marktforscher Einzug gehalten (Belk, Kozinets, 2005, Kozinets, Belk, 2006, Knoblauch, Schnettler, Raab, Soeffner, 2006, Knoblauch, Schnettler, 2007). Das breite Spektrum der videographischen Analyse fassen Kozinets und Belk als *“A form of visual anthropology encompassing the collection, analysis, and presentation of visual data...”* zusammen (Kozinets, Belk, 2006, S. 318).

Videographie kann demzufolge bei der Erhebung, Auswertung und Präsentation von Daten eingesetzt werden. Als Formen der Videographie können die Aufzeichnung von Einzel- oder Gruppeninterviews, die „lebensechte“ Beobachtung von Konsumenten und die so genannte Autovideographie, bei der der Proband sich und sein Umfeld selbst auf Video aufzeichnet, unterschieden werden (Belk, Kozinets, 2005, S. 129 ff.). Zudem existieren zahlreiche hybride Formen, die eine Kombination dieser Grundtypen darstellen. Hier ist insbesondere die kollaborative Videobeobachtung, bei der der Forscher selbst am Untersuchungs-geschehen teilnimmt, erwähnenswert (Kozinets, 2002).

Als ein Hauptgrund für die zunehmende Verbreitung videographischer Forschung ist der technische Fortschritt zu nennen, der den Einsatz der Videographie kostengünstiger und für eine breitere Masse zugänglich gemacht hat (Belk, Kozinets, 2005, S. 128). Zudem nimmt die mangelnde wissenschaftliche Anerkennung dieses Zweigs in der Marketingforschung ab (Heisley, 2001, S. 45). Als erste Trendwende ist hier die Einführung des ACR Film Festivals auf dem jährlichen Kongress der Association of Consumer Research durch Belk und Kozinets im Jahr 2002 zu nennen. Inzwischen finden sich videographische Studien in zahlreichen Bereichen qualitativer Marktforschung (Schmid, 2006). Insbesondere die Konsumentenforschung nutzt die Möglichkeit das Gewohnheitsverhalten von Kunden im Umgang mit Produkten und Dienstleistungen zu beobachten bzw. einen unverstellten Einblick in den Alltag des Konsumenten zu erhalten. Auch die Entwicklung von Prototypen bzw. Weiterentwicklungen von Produkten und Dienstleistungen wird gegenwärtig durch den Einsatz der Videographie begleitet (Knoblauch, Schnettler, 2007).

2.2 Beurteilung videographischer Forschungsmethoden in der Konsumentenforschung

Als Vorteile der Videographie gegenüber traditionellen qualitativen Verfahren der Konsumentenforschung kann zunächst die retrospektive Analyse der Daten sowie den Möglichkeiten subtile, non-verbale Kommunikation analysieren zu

können angeführt werden (Fetterman, 1998, S. 68 ff.). Insbesondere die Aufzeichnung der Körpersprache (Mimik, Gestik) ist besonders wertvoll, da dieser oft eine mindestens ebenso wichtige Rolle wie dem gesprochenen Wort zugeschrieben wird (Belk, Kozinets, 2005, S. 129). So ist es möglich, Informationen über Emotionen, Motivationen, Ansichten und Werte, über die es sich nur schwer direkt sprechen lässt, zu erhalten. Zudem können Interaktionen während des Interviews besser analysiert werden.

Durch die Videoaufzeichnung des Datenmaterials besteht die Möglichkeit auch hintergründige temporäre, soziale und räumliche Dimensionen zu erfassen. Das gesamte Datenmaterial steht nach Erfassung der Daten zur wiederholten Analyse zur Verfügung. Hinsichtlich der Ergebnispräsentation ist vorteilhaft, dass im Anschluss an die Auswertung die Möglichkeit besteht, mit Videos eine breitere Zielgruppe als mit Artikeln anzusprechen.

Die videographische Datenerhebung kann allerdings auch Probleme mit sich bringen. Zunächst ist hier eine mögliche Einschüchterung des Konsumenten durch die Kamerasituation zu nennen. So kann es unter Umständen schwer sein die Akzeptanz des Forschers zu erreichen, da viele Probanden es als unnatürlich und störend empfinden gefilmt zu werden (Belk, Kozinets, 2005, S. 129).

Um die Vorteile der Videoaufzeichnung voll auszuschöpfen, muss zudem eine geeignete Kameraführung gegeben sein, d.h. wenige Übergänge und Effekte, die vom Untersuchungsgegenstand ablenken sowie eine Kameraeinstellung, die nicht ausschließlich das Gesicht des Probanden einfängt.

Sollte es sich um verdeckte Beobachtungen handeln bzw. auch Personen im Umfeld des Probanden aufgezeichnet werden, so treten zusätzlich ethische und rechtliche Probleme auf (Belk, Kozinets, 2005, S. 131).

Auch auf Seiten der Datenauswertung und der Datenpräsentation gilt es Hindernisse zu überwinden. Zunächst muss die Unstrukturiertheit und die Masse der Daten bewältigt werden. Problematisch hierbei ist, dass es zwar bereits einige Ansätze zur Analyse visueller Daten gibt, sich jedoch noch kein einheitliches, allgemein anerkanntes Verfahren herausgebildet hat (Knoblauch, Schnettler, 2007, S. 593). Zudem erschwert die Komplexität der Daten (Sprache und non-verbale Ausdrucksformen) deren Transkription, Analyse und Interpretation (Mayring, Gläser-Zikuda, Ziegelbauer, 2005). Im Rahmen der Datenpräsentation steht der Forscher vor der Herausforderung unvoreingenommene und vollständige Videos zu erstellen, um die Ergebnisse gegenüber Dritten nachvollziehbar offen zu legen.

Insgesamt kann der Einsatz der Videographie unter Beachtung der möglichen Problemfelder videographischer Forschung in der Konsumentenforschung als viel versprechend beurteilt werden. Insbesondere falls es sich um Gegenstandsbereiche handelt, die von außen schwer einsehbar und Gegenstände in soziale

Situationen eingebettet sind, erscheint der Einsatz der Videographie angebracht, um explorative, hypothesen-generierende Fragestellungen zu untersuchen. Eine derartige Studie wird im folgenden Kapitel anhand der Ermittlung der Motive von Fantouristen aufgezeigt.

3 Erfolgswege im Dienstleistungsmanagement

3.1 Kundenzufriedenheit

Das Konsumentenverhalten wird im Dienstleistungsmanagement insbesondere über die Zufriedenheit des Kunden mit den Leistungen eines Unternehmens erklärt (Stauss, 1999). Dieser wird ein besonderer Stellenwert für den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens zugemessen, da eine hohe Kundenzufriedenheit zu einer hohen Kundenbindung führt (Heskett, Jones, Loveman, Sasser Jr., Schlesinger, 1994). Dadurch lassen sich für das Unternehmen Kostenvorteile erzielen, denn die Kosten der Kundenbindung liegen im Allgemeinen unter den Kosten der Neukundengewinnung (Heskett, Jones, Loveman, Sasser Jr., Schlesinger, 1994, S. 164, Bhote, 1996). Zudem lassen sich steigende Erlöse durch die vermehrte Inanspruchnahme der Leistung und höhere Umsätze pro Inanspruchnahme der Leistung beobachten (Rust, Zahorik, Keiningham, 1995, Bruhn, 2001, S. 3). Letztlich ist eine hohe Kundenzufriedenheit auch aufgrund der möglichen Neukundenakquisition über positive Weiterempfehlungen zufriedener Kunden erstrebenswert (Anderson, 1998, Bone, 1992).

Übertragen auf den Sport bedeutet dies, dass höhere Umsätze bzw. Erlöse (Ticketerlöse, Erlöse aus dem Verkauf von Übertragungsrechten, Sponsoring- und Werbeerlöse, Merchandising-Umsätze) erreicht werden, wenn die Fans loyal zum Team aufgrund der hohen Zufriedenheit mit dessen Leistungen sind. Die zentrale Leistung eines Teams kommt dabei durch den sportlichen Erfolg zustande.

3.2 Sportlicher Erfolg

In der Literatur zur Sportökonomie finden sich zahlreiche empirische Studien, die zur Erklärung des Verhaltens von Fußballfans eine ähnliche Wirkungskette aufbauen. Der sportliche Erfolg eines Teams wird dabei als Ursache für die Zuschauernachfrage ausgemacht (Jennett, 1984, Dobson, Goddard, 1992, Schwier, Schauerte, 2002). So konnte in mehreren empirischen Studien belegt werden, dass sich die Meisterschaftschance eines Teams positiv auf die Zuschauerzahlen auswirkt (Jennett, 1984, Dobson, Goddard, 1992). Der ausbleibende ökonomische Erfolg müsste demzufolge zur Unzufriedenheit mit der sportlichen Leistung

führen und in der Folge davon zu einer mangelnden Loyalität der Fans. Jedoch gibt es neben der Zufriedenheit mit den sportlichen Leistungen einer Mannschaft auch noch weitere bedeutende Einflussgrößen für die Fanloyalität. Exemplarisch lässt sich dies deutlich an den Merchandising-Umsätzen des FC St. Pauli belegen, die als Signal für die Loyalität der Fans gegenüber dem Verein interpretiert werden können. Wie Abbildung 1 zeigt, ist es dem FC St. Pauli gelungen, den wirtschaftlichen Erfolg von den sportlichen Leistungen des Fußballclubs zu lösen. Trotz der Abstiege aus der 1. und 2. Bundesliga sowie der damit einhergehenden Einbuße von Tabellenplätzen konnte der FC St. Pauli seine aus Merchandising generierten Erlöse konstant halten bzw. sogar weiter steigern.

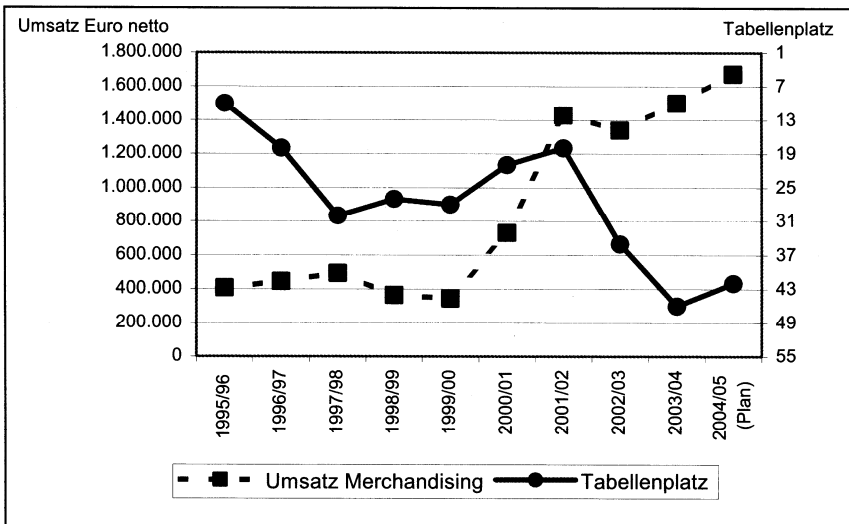


Abbildung 1: Verhältnis Tabellenplatz zu Umsatz von FC St. Pauli (Hoffmeister, 2005, S. 155)

Als weiteres prominentes Beispiel dafür, dass eine Fokussierung auf den sportlichen Erfolg als Haupteinflussgröße der Fanloyalität zu wichtige Aspekte der Fanloyalität vernachlässigt, kann die Gründung des FC United of Manchester angeführt werden. Dieser Fußballverein wurde von Manchester United-Fans als Reaktion auf die Übernahme von Manchester United (ManU) durch den US-Milliardär Malcom Glazer gegründet. Die erfolgsverwöhnten ManU-Fans, deren Verein von 1993 bis 2005 acht Mal englischer Meister wurde, entschieden sich gegen die Ausbeutung ihres Vereins durch Finanzinvestoren und bevorzugten