

# Selbstwertbelastungen durch kritische Kundenkontakte

Silke Surma

Bergische Universität Wuppertal

## ZUSAMMENFASSUNG

Mitarbeiter im Dienstleistungsbereich werden in ihrem Berufsalltag je nach Branche mehr oder weniger mit problematischem Kundenverhalten konfrontiert. Während bisherige Untersuchungen meist das Verhalten der Kunden als potentiellen Stressor thematisieren (u. a. Ben-Zur & Yagil, 2005; Grandey, Dickter & Sin, 2004; Dormann & Zapf, 2004; Walsh & Clarke, 2003; Bailey & McCollough, 2000), richtet sich die Perspektive bei der vorliegenden Studie auf das Belastungserleben, insbesondere von Selbstwertbelastungen, der betroffenen Mitarbeiter. Das qualitative Forschungsdesign ermöglichte es, Selbstwertquellen, Selbstwertbedrohungen sowie Strategien der Selbstwertregulation im Kontext kritischer Mitarbeiter-Kunden-Interaktionen zu identifizieren sowie Einflussfaktoren aus dem organisationalen und sozialen Kontext abzubilden.

## Schlüsselwörter

Kritisches Kundenverhalten – Selbstwertverletzungen – Coping

## ABSTRACT

Coworkers in the service sector are more or less confronted with problematic customer behavior in their daily work. While past investigations discuss usually the behavior of the customers as potential stressor (e. g. Ben-Zur & Yagil, 2005; Grandey, Dickter & Sin, 2004; Dormann & Zapf, 2004; Walsh & Clarke, 2003; Bailey & McCollough, 2000), the available study focused on the employees' experiences of stress, especially in case of self-esteem threats. The qualitative study design made it possible to identify the basis of threats to self-esteem, strategies of regulation and resources of self-esteem as well as factors of influence from the organizational and social setting.

## Keywords

Problematic customer behavior – self-esteem threats – coping

## 1 Der Kunde als Stressor und Ressource

Wie Dormann und Zapf bereits 2004 anmerkten, konzentrieren sich Studien der arbeitspsychologischen Belastungsforschung im Dienstleistungsbereich vielfach auf die organisationalen, tätigkeits- und personenbezogenen Antezedenzen hinsichtlich des Erlebens von emotionaler Dissonanz im Rahmen von Emotionsarbeit (vgl. Nerdinger, 2012), aber nur wenige Studien thematisieren den Kunden selbst bzw. das Kundenverhalten als potentiellen Stressor und potentielle Ressource (u. a. Jakobshagen & Semmer, 2009; Ben-Zur & Yagil, 2005; Grandey, Dickter & Sin, 2004; Dormann & Zapf, 2004; Walsh & Clarke, 2003; Bailey &

McCollough, 2000). Jakobshagen und Semmer (2009) sowie Voswinkel (2005) konnten aufzeigen, dass Wertschätzung und Anerkennung durch Kunden in Form von Lob oder Dank eine wichtige selbstwertdienliche Ressource für Dienstleistungsmitarbeiter darstellen. Neben diesen selbstwertdienlichen Kundenkontakten werden Mitarbeiter im Dienstleistungsbereich aber auch mit Kundenverhalten konfrontiert, das ihren Selbstwert belasten kann. In einer Studie von Fuchs (2006) wurde beispielsweise die herablassende und entwürdigende Behandlung durch Kunden doppelt so häufig als belastend eingestuft wie ständig erforderliche Freundlichkeit. Nach Voswinkel (2005) weisen derartige Konflikte mit Kunden Aspekte eines „Cha-

rakterwettkampfs“ im Sinne Goffmanns auf, in denen „es nicht mehr um Kosten-Nutzen-Relationen, sondern um Identität und Selbstachtung, gewissermaßen um ‚Ehre‘ geht“ (ebd., S. 222, Hervorhebung im Original). Beleidigungen, Missachtungen und Demütigungen führen dem Autor zufolge dazu, dass die Trennung zwischen Rolle und Person durchbrochen und die institutionalisierte, gesellschaftlich akzeptierte Beziehung zwischen Diener und Bedientem außer Kraft gesetzt wird. Damit spricht Voswinkel (2005) den Aspekt an, dass Mitarbeiter zwar während der Arbeitszeit die Rolle des Dienstleisters übernehmen, dabei aber auch immer sie selbst bleiben mit eigenen Werten, Einstellungen, Bedürfnissen und Interessen. Der Arbeitsanforderung „Emotionsarbeit“ stehen folglich grundsätzlich die Bedürfnisse nach Authentizität und Selbstdarstellung gegenüber, wobei unter dem Bedürfnis nach Authentizität die Tendenz verstanden werden kann, „sich so zu verhalten, wie man sich selbst sieht, bzw. eine Kongruenz herzustellen zwischen dem aktuellen Ausdrucksverhalten und den eigenen Gefühlen“ (Laux & Renner, 2002, S. 133). Es stellt sich somit die Frage, ab wann der kritische Punkt überschritten ist, an dem in problematischen Kunden-Mitarbeiter-Interaktionen das Bedürfnis der Mitarbeiter nach Authentizität gegenüber der Erwartung an ihr Verhalten im Rahmen der Dienstleistungsrolle überwiegt.

## 2 Fragestellung und Zielsetzung

Ausgehend von dem transaktionalen Stressmodell, nach dem für die Auslösung einer Stressreaktion die primäre Bewertung einer Situation als *stressful* noch nicht ausreichend ist, sondern es erfordert, dass die Bewältigungsfähigkeiten (*coping resources*) bzw. die Bewältigungsmöglichkeiten (*coping options*) noch als unzureichend eingeschätzt werden (Lazarus & Folkman, 1984; Lazarus & Launier, 1981; Lazarus, 1999), wurden Mitarbeiter eines Bürgeramtes u. a. danach befragt, welche Situationen mit Kunden sie als kritisch bewerten, wie sie sich das entsprechende Verhalten der Kunden erklären, welche kognitiven und emotionalen Reaktionen diese Situationen bei ihnen auslösen, wie sie darauf reagieren und welche Intentionen sie mit ihrem Verhalten verfolgen. Dabei war es ein Anliegen, nicht nur einzelne psychologische Variablen isoliert zu erheben, sondern im Sinne einer systemischen Perspektive sowohl Attributionen, Einstellungen und Intentionen als auch das kontextspezifische Wirkgefüge aus individuellen, sozialen und organisationalen Komponenten herauszuarbeiten.

## 3 Auswahl und Beschreibung der Stichprobe

Untersuchungen im Rahmen psychologischer Belastungs- und Beanspruchungsforschung im Dienstleistungsbereich konzentrieren sich meist auf Berufsgruppen, bei denen die aktive Gestaltung des Kundenkontaktes zur primären Arbeitsaufgabe gehört. Im Zuge eines allgemeinen Serviceanspruchs hat sich die Arbeitsanforderung „Kundenorientierung“ allerdings auch auf Dienstleistungstätigkeiten ausgeweitet, die nicht der Auftragsform des Markttausches entsprechen. So wird beispielsweise seit einigen Jahren eine Wandlung der öffentlichen Verwaltung insbesondere auf kommunaler Verwaltungsebene vom traditionellen Behördenmodell zum modernen Dienstleistungserbringer angestrebt. Damit einhergehend wird von den Mitarbeitern in diesem Zusammenhang mehr Serviceorientierung erwartet, wobei sie zunehmend an privatwirtschaftlichen Dienstleistungskriterien gemessen werden. Die arbeitsbedingten Anforderungen ähneln damit oberflächlich denen von Mitarbeitern in originären Dienstleistungsbereichen. Im Gegensatz zu diesen obliegen den Verwaltungsfachangestellten allerdings meist hoheitliche Aufgaben, die der Sicherung der demokratischen Grundordnung dienen und die durch gesetzliche Rahmenbedingungen gestaltet werden. Ferner tangieren die Entscheidungen der Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung häufig existentielle Bedürfnisse der Bürger, z. B. im Rahmen finanzieller Unterstützungsleistungen. Dieses Spannungsfeld wird letztlich noch dadurch verstärkt, dass die Bürger bzw. Kunden keine Alternative haben, da sie nicht, wie bei privaten Dienstleistungen, den Anbieter wechseln können. Diese Konstellation lässt vermuten, dass die Interaktion zwischen Mitarbeiter und Bürger im Arbeitsalltag vielfach ein konfliktträchtiges Potential aufweist.

Im Rahmen der Untersuchung wurden 21 Interviews mit Mitarbeitern eines Bürgeramtes geführt. Davon waren 4 männlich und 17 weiblich. Die Altersspanne der Teilnehmer lag zwischen 20 bis 55 Jahren und die Beschäftigungsdauer zwischen einem und dreizehn Jahren. Vier Personen waren bereits über neun Jahre, drei erst ein Jahr und neun Personen zwei Jahre im Bürgeramt beschäftigt.

## 4 Methodische Vorgehensweise

Die Datenerhebung erfolgte nach der Methode des problemzentrierten Interviews nach Witzel (2000). Als Instrumente der Datenauswertung wurden die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2008) und die Grounded-Theory-Methodology (Strauss & Corbin, 1996) eingesetzt.

Kategorie: Begründung des Bürgerverhaltens Anzahl der Fundstellen: 113 Definition: Aussagen der Mitarbeiter darüber, wie sie sich das Verhalten der Bürger erklären (Wo liegen die Ursachen für das Verhalten der Bürger)?				
TN	Nr.	Zitat	Paraphrase	Generalisierung
P 1	1	Einige sagten – sie – sie sagen halt, einige wären langsam von uns in der Abteilung, dass sie lange warten müssen, läg auch daran, weil – weil ähm wir langsam arbeiten ... (506:508)	Meinten, sie müssten lange warten, weil wir langsam arbeiten	Lange Wartezeiten - weil Mitarbeiter langsam arbeiten
P 1	2	und dann ne Stunde umsonst gewartet hat, dann is das sehr ärgerlich für ihn, was ich dann ja auch verstehe, aber ich kann nix daran ändern, wenn die Unterlagen nich da sind, ja (?), kann ich's halt nicht bearbeiten. und dann werden die auch manchmal sehr böse. (140:144)	Warten ohne Unterlagen umsonst. Kann dann nicht helfen, werden dann manchmal böse	Werden böse, weil sie umsonst gewartet haben  Unnötige Wartezeit
P 1	3	Ja (?), man – der Bürger wei- er denkt zwar – ich weis nich, was die in dem Moment denken, ob ich ihnen – einfach – ob ich da keine Lust zu hab ... (639:644)	Denkt, ich hätte keine Lust	Bürger denkt, ich habe keine Lust
P 1	4	ähm weil's halt so voll is, weil sie we- weil wir wenig Besetzung haben, dass sie so lange warten müssen ... (149:151)	Warten wegen Unterbesetzung	Lange Wartezeiten - wegen Unterbesetzung
P 1	5	Ich denk, das is einfach seine Wut, dass er ähm sein Anliegen jetzt nich erledigt bekommt, ja (?), dass er noch mal wiederkommen muss, wieder vielleicht, wenn er mit'm Auto kommt, 'n Parkplatz suchen muss, oder wenn er von weiter weg	Wut, es nicht erledigt zu bekommen, nochmal kommen zu müssen, dafür Zeit zu nehmen	Wut → hoher Regulationsaufwand und Frustration

Abbildung 1: Kodierungsliste.

Zunächst wurden die Interviews vollständig transkribiert und dann inhaltsanalytisch ausgewertet. Hierzu wurden die Interviews in Anlehnung an den Interviewleitfragen (z. B. Belastungssituationen, kognitive Reaktion, emotionale Reaktionen, Bewältigungsintentionen etc.) segmentiert und nach entsprechenden Informationen durchsucht und kodiert. Die so gefundenen Textabschnitte wurden dann als Zitate in Tabellen aufgelistet und anschließend paraphrasiert (siehe Abbildung 1). Sinnähnliche Zitate wurden in generalisierter Form zusammengefasst.

Um darüber hinaus ein vertieftes Verständnis für die dahinterliegenden Wirkgefüge zu bekommen, wurde die Datenanalyse durch Techniken der Grounded-Theory-Methodology, insbesondere des axialen Kodierens, komplettiert. Ziel des axialen Kodierens ist es, eine Kategorie in Bezug auf ihre Bedingungen zu spezifizieren. Hierzu wird ein Beziehungsnetz um eine spezielle Kategorie hinsichtlich ihrer zeitlich-räumlichen Beziehung, ihrer Ursache-Wirkungs-Beziehung oder der argumentativen, motivationalen Zusammenhänge ausgearbeitet. Es gilt dabei hinsichtlich eines Phänomens bzw. einer Kategorie herauszufinden,

- was die ursächlichen Bedingungen,
- was die kontextuellen Bedingungen,
- was die intervenierenden Bedingungen dafür sind,
- welche Handlungs- und interaktionalen Strategien seitens der Akteure angewandt werden, um mit dem Geschehnis umzugehen, und
- welche Konsequenzen aus dem Umgang mit dem Geschehnis resultieren.

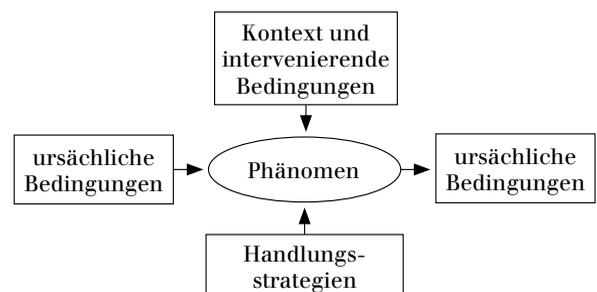


Abbildung 2: Kodierparadigma für sozialwissenschaftliche Fragestellungen in Anlehnung an Strauss & Corbin (1996). (Quelle: Böhm, 2004, S. 479)

#### 4.1 Reflexion des methodischen Vorgehens und der Güte

Während im Rahmen quantitativer Forschung wissenschaftliche Studien anhand der Gütekriterien Reliabilität, Objektivität und Validität bewertet werden, sind die Gütekriterien bei der qualitativen Vorgehensweise an Transparenz und Erhebung eines möglichst umfassenden Bildes des realen Feldes orientiert. Die Güte qualitativer Untersuchungen umfasst aus diesem Grunde insbesondere Kriterien wie u. a. empirische Verankerung, subjektive Nachvollziehbarkeit und reflektierte Subjektivität (Steinke, 2008).

Um der Reflexion der Subjektivität zu entsprechen, wurde der gesamte Forschungsprozess von der Erstellung des Interviewleitfadens bis hin zur Interpretation der Interviews an verschiedenen Stellen durch andere Sozialwissenschaftler kommunikativ validiert. Dadurch sollten mögliche Versuchsleitereffekte ausgeschlossen werden.

Der subjektiven Nachvollziehbarkeit und der empirischen Verankerung wurde durch den stetigen Einbezug von Zitaten entsprochen. Die Herleitung der Analyse des Datenmaterials erfolgte in mehreren Schritten: Zunächst wurden die gefundenen Kategorien definiert und die Dimensionen anhand von Textbeispielen belegt. Daran schloss sich eine beschreibende Zusammenfassung des Datenmaterials an, bevor die Aussagen der Interviewteilnehmer anhand wissenschaftlicher Theorien reflektiert und interpretiert wurden. Dieser detaillierte Prozess, der für die Herstellung von Transparenz bei der Analyse qualitativer Untersu-

chungen wesentlich ist, kann im Rahmen eines Zeitschriftenbeitrags aufgrund der Zeichenbegrenzung nicht realisiert werden. Die nachfolgende Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse stellt nur eine Auswahl aus den Ergebnissen dar, bei der aufgrund der oben genannten Limitation weitestgehend auf die empirischen Verankerungen verzichtet wurde. Ebenso wie die argumentative theoretische Fundierung für die Herleitung der Untersuchungsergebnisse sowie die ausführliche methodische Reflexion kann diese der Originalarbeit (Surma, 2011) entnommen werden.

#### 5 Zusammenfassende Interpretation der Ergebnisse

Da die Etikettierung von Verhaltensweisen einzelner Bürger als „problematisch“ einen Soll-Ist-Vergleich in der Person-Umwelt-Wahrnehmung der Mitarbeiter voraussetzt, wurde in der vorliegenden Untersuchung die Perspektive nicht nur auf die belastungsanalytische Betrachtung des Kundenverhaltens gelenkt, sondern es wurde hier davon ausgegangen, dass die Interpretation des Bürgerverhaltens auch von globalen und bereichsspezifischen Selbstkonstruktionen der Mitarbeiter und den darin internalisierten individuellen, sozialen und berufsspezifischen Normen abhängt. Das Selbst der Mitarbeiter hat demnach im Sinne eines reziproken „Determinismus“ Einfluss darauf, was als Selbstwertbelastung interpretiert wird. Aus diesem Grund wurden internalisierte Idealbilder der Mitarbeiter erfasst, die Aufschluss darüber geben, welches

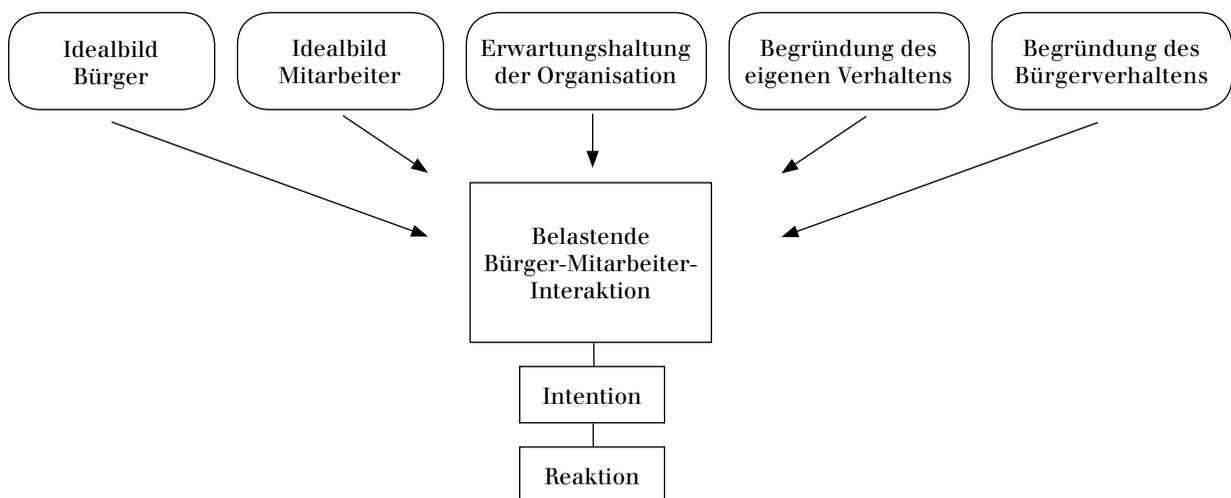


Abbildung 3: Belastungsraum „schwieriger Kunde“.

Verhalten sich die Mitarbeiter von den Bürgern wünschen, wie sie selbst von diesen wahrgenommen werden möchten und welche Erwartungshaltungen seitens der Organisation an sie herangetragen werden. Der Begriff „Belastungsraum“ soll dementsprechend verdeutlichen, dass die Belastungsrelevanz aus den Dimensionen Verhalten des jeweiligen Bürgers, subjektive Theorien sowie Idealbilder resultiert und dass die jeweilige Konstellation dieser drei Dimensionen auf die Intentionbildung und die behavioralen sowie emotionalen Reaktionen der Mitarbeiter Einfluss nimmt (siehe Abbildung 3).

Bevor nun zusammenfassend dargestellt wird, welche Quellen sowie Stufen von Selbstwertbelastungen und welche selbstwertdienlichen Bewältigungsmöglichkeiten und Ressourcen identifiziert werden konnten, erfolgt daher eine komprimierte Zusammenfassung darüber, welches Verhalten sich die Mitarbeiter von den Bürgern wünschen (der ideale Bürger), wie der ideale Mitarbeiter agiert und welche internalisierten Erwartungshaltungen seitens der Organisation bestehen.

### **5.1 Idealbilder und internalisierte Erwartungshaltungen**

Die Aussagen der Mitarbeiter hinsichtlich des idealen Bürgers entsprechen weitestgehend dem Konzept des funktionalen Kunden (Voswinkel, 2005), bei dem sich der Kunde in den Dienstleistungsablauf einfügt und ohne Diskussion die von ihm erwarteten Arbeitsschritte vollzieht. Der ideale Bürger hält allgemeine soziale Normen, wie die Begrüßung des Gesprächspartners, ein und verhält sich dem kontextspezifischen Alternationschema im institutionellen Rahmen der bürokratischen Subordination entsprechend. Besondere Anerkennung seitens der Bürger ist den Mitarbeitern nicht wichtig, allerdings wünschen sie sich ein gewisses Maß an Wertschätzung, die sich durch den Verzicht auf persönliche Beleidigungen äußert.

Konkrete Darstellungsregeln im Sinne von *display rules*, die das emotionale Ausdrucksverhalten der Mitarbeiter regeln, gibt es nicht. Seitens der Amtsleitung wird im Allgemeinen nur ein freundliches und bestimmendes Auftreten gewünscht. Hinsichtlich des emotionalen Interaktionsspielraumes wird den Mitarbeitern im Vergleich zu anderen Dienstleistungsbereichen, wie beispielsweise der Hotellerie, folglich eine große Variationsbreite gewährt.

In Situationen, in denen Mitarbeiter persönlich angegriffen werden, wird ihnen seitens der Organisation eingeräumt, die Interaktion mit dem jeweiligen Bürger abzubrechen. Allerdings besteht demgegenüber auch die Erwartungshaltung seitens der Organisation an die Mitarbeiter, nicht negativ aufzufallen, da eine schlechte Außendarstellung in der Presse be-

fürchtet wird. Die von der Organisation an die Mitarbeiter herangetragene Erwartungshaltung, „freundlich“ und „bestimmt“ aufzutreten findet sich auch in dem Idealbild des Bürgeramtsmitarbeiters wieder. So lassen sich die Aussagen der Mitarbeiter den idealisierten Selbstkonzepten „Verwaltungsfachangestellter“ und „Dienstleister“ zuordnen. Der Selbstkonzeption „Verwaltungsfachangestellter (VfA)“ entsprechend sollte das Verhalten der Mitarbeiter durch Sachlichkeit geprägt sein. Diese äußert sich in Selbstbeherrschung und bezieht sich sowohl auf die Kontrolle des eigenen emotionalen Ausdrucks als auch auf die Forderung des neutralen Agierens aus einer organisationalen Pflichterfüllung heraus. Vielfach wird ferner die Notwendigkeit eines selbstsicheren Auftretens geäußert. Die Aussagen der Mitarbeiter lassen darauf schließen, dass dieses selbstsichere Auftreten bei der Umsetzung von gesetzlichen Vorgaben hilft, da durch ein entsprechendes Auftreten verdeutlicht wird, dass die Mitarbeiter aus der Position der bürokratisch legitimierten Machtausübung operieren und keine willkürlichen Entscheidungen treffen. Darüber hinaus scheint „das selbstsichere Auftreten“ auch eine Schutzfunktion zu haben, durch das die Mitarbeiter die Wahrscheinlichkeit von problematischen Bürger-Mitarbeiter-Interaktionen reduzieren wollen. Unter das Selbstkonzept „Dienstleister“ fallen Fertigkeiten, Fähigkeiten und Einstellungen wie soziale Kompetenzen, ein gewisses Maß an Menschenkenntnis sowie eine positive und offene Grundhaltung. Mit dem Selbstverständnis des „freundlichen, engagierten Helfers“ werden idealisierte Selbstbilder wie Ratgeber, Problemlöser und kundenorientierter Dienstleister verbunden. Dabei ist es den Mitarbeitern wichtig, die Bürger nicht nur hinsichtlich der Fallbearbeitung zufriedenzustellen, sondern ihnen darüber hinaus den Aufenthalt im Bürgeramt angenehm zu gestalten, um auf diese Weise das Image der Verwaltung zu verbessern und das eigene Ansehen zu wahren.

### **5.2 Belastungsanalytische Betrachtung des Kundenverhaltens**

Anhand der Aussagen der Mitarbeiter konnten in Abhängigkeit von der Beziehung zwischen Bürger und Mitarbeiter, der damit einhergehenden Selbstwertrelevanz und der Situationseinschätzung drei Belastungsstufen in der Interaktion zwischen Bürger und Mitarbeiter herausgearbeitet werden (siehe Tabelle 1).

In der Interaktionsroutine lassen sich die gegenseitigen Erwartungshaltungen zwischen Mitarbeiter und Bürger vereinbaren. Der Bürger fügt sich in den Dienstleistungsablauf ein und der Mitarbeiter kann seinem Idealbild „des freundlichen, engagierten Helfers“ und des „gewissenhaften Verwaltungsfachangestellten“ sowie der internalisierten Erwartungshaltung

Tabelle 1: Belastungsstufen in der Interaktion zwischen Bürger und Mitarbeiter.

Situationseinschätzung	Beziehung	Selbstwertrelevanz
Interaktionsroutine	funktionaler Bürger	Bürger ist Ressource, Tätigkeit ist selbstwertdienlich
problematische Situationen	personaler Bürger	Regulationsmehraufwand, konkurrierende Selbstkonzepte
kritische Situationen	personalisierter Mitarbeiter	globale oder bereichsspezifische Selbstwertbedrohungen, Person-Rollen-Konflikte, Regulationsunsicherheit, Regulationsüberforderung

der Organisation entsprechen. Die unterschiedlichen Selbstkonstruktionen stehen folglich im Einklang und werden darüber hinaus vielfach durch positives Feedback von Seiten der Bürger bedient, so dass die Tätigkeit selbstwertförderliche Aspekte aufweist.

Anders hingegen stellt sich die Situation dar, wenn die Mitarbeiter die Bearbeitung von Anträgen aufgrund von fehlenden Unterlagen oder von Richtlinien und Gesetzesvorgaben ablehnen müssen und dies von dem jeweiligen Bürger nicht eingesehen wird. In solchen Situationen wandelt sich der funktionale Kunde in einen personalen Kunden (Voswinkel, 2005), wenn er durch persönliche Eigenarten oder durch die Artikulation von über die funktionale Behandlung hinausgehenden Ansprüchen in Erscheinung tritt. Seitens der Mitarbeiter erfordern diese Situationen aus einer arbeitsanalytischen Perspektive zunächst einen Regulationsmehraufwand, d. h., sie müssen mehr Zeit und Energie in die Regulierung der Fallbearbeitung investieren. Ferner sind die unterschiedlichen idealisierten Selbstkonzepte nicht mehr in Einklang zu bringen; so konkurriert das Idealbild des „gesetzestreu und gewissenhaften Verwaltungsfachangestellten“ mit dem Selbstkonzept „freundlicher, engagierter Dienstleister“. Darüber hinaus besteht eine Ambiguität hinsichtlich der Erwartungshaltung der Organisation, da die Mitarbeiter freundlich und bestimmt aus der Position der Exekutive auftreten, aber auch nicht unangenehm auffallen sollen.

Als besonders belastend werden seitens der Mitarbeiter aber Situationen empfunden, in denen einzelne Bürger allgemeine Umgangsformen verletzen, unangemessene Erwartungshaltungen äußern, den Mitarbeiter sexuell belästigen, beleidigen, denunzieren, bedrohen oder sogar tödlich angreifen. Für die qualitative

Belastungseinstufung der Situation ist nach der Analyse der vorliegenden Untersuchung hier allerdings weniger der Regulationsaufwand oder das Aggressionpotential der Bürger maßgeblich als vielmehr das Vorliegen einer Grenzüberschreitung hinsichtlich der gesellschaftlich akzeptierten und kontextspezifischen Beziehungsebene zwischen Bürger und Mitarbeiter. Laut Voswinkel (2005) lösen Situationen, in denen Mitarbeiter als Personen angegriffen werden, die Grenze zwischen der Rolle als Angestelltem und der als Privatperson auf. Der Mitarbeiter steht damit nicht mehr in seiner Funktion als Mitarbeiter, sondern als Privatperson im Vordergrund; er wurde durch das Verhalten des Bürgers folglich personalisiert. Durch die Analyse der Aussagen der Befragten wurde deutlich, dass Beleidigungen, die sich gegen ihre Rolle als „Beamte“ richten, als weniger verletzend eingestuft wurden als Beleidigungen, die auf sie als Individuum abzielen:

„Mich belastet das immer, wenn die persönlich werden“ (P21, 507),

„Also, wenn ich wirklich das Gefühl hab, er greift mich an, dann find ich das auch verletzend, und wenn ich merke, er sieht das so ‚n bisschen ein und – und es geht – er redet nich über mich schlecht, sondern er redet jetzt über die Verwaltung schlecht, über wie wir hier vorgehen, ähm dann – ich will jetzt nich sagen, dass mich das – dann bin ich zwar auch – das ärgert mich auch, weil es ja auch mein Job in dem Fall is, aber es prallt es lässt mich eher ‚n bisschen, weil ich denke, Mensch, ähm ja, damit – jetzt könnte hier jeder Beliebige sitzen, das – den Spruch hätt er der Person jetzt auch an’n Kopf geworfen, es liegt jetzt nich an mir“ (P8, 654:664),

„Weil, das war mehr die Hilflosigkeit auch als Person. Also ähm – ja, eher an – als Person selber, als – ich als Person und nicht halt als ähm – als Angestellte“ (P21, 836:858).

Die Intensität des Belastungserlebens resultiert folglich nicht so sehr aus der Art der Handlung „Beleidigung“, sondern vielmehr daraus, auf welches Zielobjekt (Mitarbeiter, Privatperson) sich die Handlung des Akteurs richtet, und damit, ob das berufsspezifische Selbstkonzept (Verwaltungsfachangestellter) oder aber das globale Selbstkonzept, das Individuum als Ganzes, angegriffen wird.

Personen können sich in Anlehnung an Turner et al. (1987) als Individuum oder durch die Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen definieren. Je nachdem, ob sich ein Subjekt als Individuum oder als Mitglied einer Gruppe definiert, ist es nach Kanning (2000) selbstwertdienlich, diejenige Definition des Subjektes herauszugreifen, die zum Zeitpunkt der Bewertung das beste Vergleichsergebnis gewährleistet. Bei Beleidigungen der Gruppe ist es folglich möglich, durch die Strategie der Individualisierung das globale Selbst vor einer negativen Bewertung zu schützen. Die Beleidigung verletzt so zwar den bereichsspezifischen Selbstwert als Mitarbeiter der Verwaltung, nicht aber den globalen Selbstwert des Individuums. Bei Beleidigungen der Person als Individuum hingegen ist diese Form der Abgrenzung nicht mehr möglich, was wahrscheinlich erklärt, warum diese als verletzender und belastender erlebt werden.

Neben dem persönlichen Angriff ließen sich aber noch weitere Grenzüberschreitungen auf der Beziehungsebene zwischen Mitarbeiter und Bürger nachweisen: Unter Funktionalisierung lassen sich Verhaltensweisen einzelner Bürger zusammenfassen, bei denen der Persönlichkeit des Mitarbeiters nicht der im Umgang mit Fremden normale, alltägliche Respekt

gezollt, der Mitarbeiter als minderwertig behandelt und das Dasein des Mitarbeiters auf die Erfüllung seiner Funktion reduziert wird. Im Gegensatz dazu können unter Hyperpersonalisation Verhaltensweisen von einzelnen Bürgern wie u. a. sexuelle Belästigungen, versuchte Kungeleien, Eingriffe in die Privatsphäre der Mitarbeiter gefasst werden, bei denen eine nicht angemessene Nähe, überzogene Vertrautheit und Privatheit zum Mitarbeiter hergestellt wird.

Beide Extreme können sowohl den globalen als auch den bereichsspezifischen Selbstwert beeinträchtigen. Bezeichnungen als „Tippse“ sowie unangemessene Vertrautheit im Sinne von Kungeleien widersprechen dem Selbstkonzept des „gesetzestreuen Beamten mit legitimierter Machtausübung“. Sexuelle Belästigungen oder Verhaltensweisen, bei denen die Mitarbeiter als minderwertig behandelt werden, beeinträchtigen den globalen Selbstwert – Ersteres, weil individuelle Komponenten des Mitarbeiters überbetont werden und dadurch die Intimsphäre des Mitarbeiters verletzt wird, Letzteres, weil hier die individuelle Komponente des Mitarbeiters ausgeblendet wird, wodurch die Selbstakzeptanz (Tafarodi & Swann, 2001), also die Erfahrung, sich selbst als ein soziales Wesen wahrzunehmen, irritiert wird.

Als Grenzüberschreitungen auf der Beziehungsebene lassen sich ferner Verhaltensweisen einzelner Bürger nennen, die aufgrund ihres gesellschaftlichen Status eine bevorzugte Behandlung einfordern oder die Mitarbeiter aus einer überlegenen Position heraus reglementieren, wodurch die normale Machtasymmetrie zwischen Mitarbeiter und Bürger umgekehrt wird. Als ähnlich illegitim werden darüber hinaus Verhaltensweisen einzelner Bürger empfunden, bei denen das Interaktionsschema Diener und Bedienter eingefordert wird (vgl. Semmer & Jakobshagen, 2003). Sowohl die Umkehrung der Machtasymmetrie als auch das Einfordern illegitimer Aufgaben widersprechen

Distanz:  
FUNKTIONALISIERUNG



Nähe:  
HYPERPERSONALISATION

„... dass man sich eben nicht als Fußabtreter hinstellen lässt oder sich so blöd behandeln lässt irgendwie, ne (?), dass die Leute kommen und sagen: ‚Ja, hier mach mal. Du bist ja hier nur dumme Tippse‘, ne (?“ (P14, 1427:1430),

„Äh Wenn die schon ankommen – äh also die sagen noch nichmals Guten Tag und da – die schmeißen Sachen so auf’n Tisch und: ‚Hier, mach mal‘, ne (?“ (P13, 305:315),

„Dass ich mal ‚n Herren vor mir sitzen hatte und der dann halt sehr persönliche Dinge gefragt hat, so: ‚Wie alt sind Sie denn und wohnen Sie hier in A., und wo denn genau, und ähm der Ring an Ihrem Finger, sind Sie denn verheiratet oder sind Sie noch zu haben?‘“ (P10, 839:845),

„Und der ging nich weg und hat dann gesagt, er würd gern an meinen Schenkeln knabbern und so...“ (P4, 714:715),

Abbildung 4: Grenzüberschreitungen auf der Nähe-Distanz-Dimension.

dem Idealbild des „Hilfgebers mit bürokratisch legitimer Macht“ der Mitarbeiter.

Den Mitarbeitern ist es darüber hinaus wichtig, als kompetent und selbstsicher wahrgenommen zu werden. Nach Baumgartner und Arkin (1987) sowie Schlenker (1987) können Situationen, in denen die eigene Person als sympathisch, kompetent und integer in Frage gestellt wird, als selbstwertbedrohlich angesehen werden. Das Belastungserleben richtet sich wahrscheinlich auch hier danach, ob der globale Selbstwert im Sinne von „Sie als Person sind inkompetent“ oder der bereichsspezifische Selbstwert im Sinne von „Sie in Ihrer Funktion sind inkompetent“ der Mitarbeiter angesprochen wird.

Die oben genannten Grenzüberschreitungen auf der Beziehungsebene, insbesondere die Personalisierung des Mitarbeiters, führen letztlich auch zu einem Personen-Rollen-Konflikt im Sinne Nerdingers (2011, 1994), da sich die Mitarbeiter für oder gegen die Vertretung ihrer eigenen oder der Organisationsinteressen entscheiden müssen. Zwar wird den Mitarbeitern im Falle eines persönlichen Angriffs seitens der Organisation eingeräumt, die Interaktion mit dem jeweiligen Bürger zu beenden, es fehlen allerdings zum einen konkrete organisationale Vorgaben, welches Verhalten als persönlicher Angriff zu deuten ist, zum anderen besteht auch die Erwartungshaltung seitens der Organisation, nicht negativ aufzufallen, weil eine schlechte Außendarstellung in der Presse befürchtet wird. Das Spannungsfeld weist somit Aspekte eines klassischen Annäherungs-Vermeidungs-Konflikts im Sinne Lewins auf und geht wahrscheinlich mit Regulationsunsicherheit und Regulationsüberforderung einher.

### 5.3 Weitere Belastungsquellen

Die qualitative Analyse der Aussagen der Befragten zeigte ferner, dass Selbstkonzeptirritationen und Selbstwertbedrohungen nicht nur durch das Verhalten der Bürger ausgelöst werden, sondern dass sich auch auf organisationaler und gesellschaftlicher Ebene potentielle Selbstwertbelastungsfaktoren identifizieren lassen.

Im Rahmen der Interviews wurden die Mitarbeiter gefragt, womit sie sich das Verhalten der Bürger erklären. Als Begründung wurde u. a. das schlechte Image der Verwaltung genannt. Die Mitarbeiter fungieren nach deren Aussage häufig als Sündenböcke, indem sie für politische Entscheidungen und gesellschaftliche Probleme verantwortlich gemacht werden. Dies äußert sich insbesondere darin, dass ihnen seitens der Bürger Verhaltensweisen wie Faulheit, Langsamkeit und Willkür unterstellt werden, die dem Stereotyp des „faulen Beamten“ entsprechen. Dabei wird betont, dass diese Vorurteile sehr stabil sind und in der Regel auch nicht durch positive Erfahrungen

im Kontakt mit den Mitarbeitern des Bürgeramtes entkräftet werden. Nach Scheier & Caver (1983) sind Bewertungen der eigenen Person durch andere (*public self*) insbesondere dann von Bedeutung, wenn sie sich der Existenz des öffentlichen Bildes bewusst ist (*public self-consciousness*). Neben der Konfrontation mit dem in der Gesellschaft verbreiteten negativen *public self*, das ihrem eigenen idealisierten Selbstbild des engagierten, freundlichen Helfers grundsätzlich widerspricht, ergeben sich weitere Selbstkonzeptbelastungen daraus, dass die Mitarbeiter auf dieses negative Fremdbild kaum Einflussmöglichkeiten haben. Wie Stratemann und Wottawa (1995) anführen, befinden sich die Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes in einem Dilemma: Selbst wenn sie sich gesetzeskonform verhalten, wird ihr Verhalten seitens der Bürger häufig nicht als Machtausübung einer Institution, sondern der einer Person ausgelegt. Die Mitarbeiter des Bürgeramtes werden nach eigener Aussage fast täglich mit den in der Gesellschaft verbreiteten Stereotypen in Form von beiläufigen Sprüchen oder Beleidigungen konfrontiert, weshalb diese folglich für die Mitarbeiter im Bürgeramt eine kontinuierliche Belastungsquelle für ihren Selbstwert darstellen.

Das gereizte Verhalten der Bürger wird ferner mit äußeren Umständen wie den langen Wartezeiten und dem schlechten Raumklima begründet. Diese Ursachenzuschreibung entschuldigt zwar das Fehlverhalten und schützt damit die Ressource „Bürger“, problematisch ist allerdings, dass für diese äußeren Bedingungen die Organisation verantwortlich gemacht wird und dies seitens der Mitarbeiter als Missachtung und mangelnde Wertschätzung interpretiert wird, was in Anlehnung an Semmer und Jakobshagen (2005) wiederum selbstwertbelastend sein kann.

Selbstwertbelastend ist es nach Aussagen der Interviewteilnehmer ferner, wenn Mitarbeiter, auf Anordnung von Führungskräften, „Fälle“ bearbeiten müssen, obwohl sich Bürger despektierlich ihnen gegenüber verhalten haben. Dadurch werden moralische Normen und das Gerechtigkeitsempfinden der Mitarbeiter verletzt, wodurch zum einen der eigene Status als kompetentes, bedeutendes und ehrenwertes Organisationsmitglied im Sinne des organization-based self-esteem (Pierce, Gardner, Cummings & Dunham, 1989) in Frage gestellt, zum anderen die Selbstdarstellung nach außen, also das *public self*, beeinträchtigt wird. Wird darüber hinaus die Fallbearbeitung seitens der Mitarbeiter als nicht den Vorschriften entsprechend angesehen, steht ihr durch Positionsmacht erzwungenes Verhalten zusätzlich im Widerspruch zu ihrem Idealbild des „gesetzestreuem Verwaltungsfachangestellten“ und wird damit wahrscheinlich als illegitime Aufgabe empfunden.

Selbstwertbedrohungen können schließlich auch aus sozialen Unterstützungsleistungen resultieren

(Fisher, Nadler & Whitcher-Alagna, 1982). So wird in schwierigen Situationen mit Bürgern häufig die Teamleitung unterstützend hinzugezogen, was von vielen Mitarbeitern auch positiv angenommen wird. Diese „Rückendeckung“ von den Führungskräften wird als eine wichtige Ressource bei der Bewältigung kritischer Kundenkontakte benannt. Einige Mitarbeiter empfinden diese Hilfestellung aber als belastend, da sie diese Situationen selbst bewältigen können möchten. Die Unterstützung durch die Führungskräfte beeinträchtigt nun wahrscheinlich sowohl das Kompetenzerleben des *private self* als auch, sofern die Hilfeleistung vor dem Bürger erfolgt, das Kompetenzerleben des *public self*.

Zusammenfassend lassen sich die potentiellen Selbstwertbedrohungen in Abhängigkeit ihrer Quellen in Form eines Mehrebenen-Modells, wie in Tabelle 2 veranschaulicht, darstellen.

Arbeitens und dass die Bearbeitungsvorgänge von den Mitarbeitern meist vollständig abgeschlossen werden können. Die Arbeitsaufgabe weist damit eine hohe wahrgenommene Autonomie und Kontrollmöglichkeit auf, was nach McAllister und Bigley (2002) sowie Lee (2003) in positiver Beziehung mit dem *organizational based self-esteem* (OBSE) stehen sollte. Der Umgang mit den Bürgern wird von den Mitarbeitern im Allgemeinen als bereichernd empfunden, da sie das Gefühl haben, etwas erreichen zu können, nette Kunden motivierend wirken und die Mitarbeiter nicht nur positives Feedback seitens der Bürger hinsichtlich ihrer Position, z. B. lösungsorientiertes Verhalten bei der Fallbearbeitung, sondern auch ihrer Person, z. B. in Form von Komplimenten, bekommen. Das Verhalten der Bürger weist damit selbstwertdienliche Komponenten bezogen auf das OBSE wie auch hinsichtlich des globalen Selbstwertes der Mitarbeiter auf.

Tabelle 2: Mehrebenen-Modell potentieller Selbstwertbedrohungen.

Quelle	Selbstwertbedrohung infolge von
Individuelle Ebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>• selbstwertbedrohlichem Attributionsstil „Eigenverschulden“</li> </ul>
Aufgabenebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grenzüberschreitungen durch den Bürger auf der Beziehungsebene (persönlicher Angriff, Funktionalisierung / Hyperpersonalisation, Umkehrung der Machtasymmetrie)</li> <li>• illegitimen Aufgaben</li> <li>• Anzweifeln der Kompetenz des Mitarbeiters</li> </ul>
Organisationsebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>• negativer sozialer Unterstützung</li> <li>• illegitimen Aufgaben</li> <li>• Missachtung und Geringschätzung der Mitarbeiter</li> </ul>
Gesellschaftliche Ebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>• negativer Stereotypisierung der Berufsrolle und der Organisation</li> </ul>

#### 5.4 Bewältigungsanalyse: Strategien und Ressourcen

Aus den Aussagen der Mitarbeiter ließ sich nicht nur ableiten, wodurch deren Selbstwert bedroht wird, sondern auch, worauf dieser basiert und mit welchen Strategien die Mitarbeiter versuchen, ihren Selbstwert zu schützen oder zu erhöhen.

##### 5.4.1 Selbstwertquellen

Der Bürgerkontakt stellt im normalen Arbeitsalltag die wichtigste selbstwertförderliche Quelle dar. Positiv betont wird die Möglichkeit des selbstständigen

Das Teamklima, welches den kollegialen Umgang untereinander sowie das Verhältnis zwischen der Teamleitung und den Sachbearbeitern umfasst, wird von allen Mitarbeitern als angenehm bezeichnet. Insbesondere wird hier der freundschaftliche, respektvolle und unterstützende Umgang untereinander betont, so dass auch die Kollegen und die unmittelbaren Vorgesetzten in Anlehnung an die Untersuchung von Pierce et al. (1989) und Lee (2003) als bedeutsame Antezedenzen des OBSE angesehen werden können.

Hinsichtlich der externalen Faktoren, die die Variabilität des Selbstwertgefühls der Mitarbeiter bedingen, lassen sich folglich sowohl auf Seiten der Selbstwertbedrohungen als auch auf Seiten der selbstwert-

förderlichen Quellen die Faktoren Bürger, Kollegen, Vorgesetzte und Organisation identifizieren.

#### 5.4.2 Selbstwertregulation

Entsprechend dem Identifikations-Kontrast-Modell des sozialen Vergleichs (Buunk & Ybema, 1997) führen die Mitarbeiter in der unmittelbaren Situation kognitiv verschiedene soziale Vergleiche durch, um ihre Bedürfnisse nach sozialer Zugehörigkeit, Status und Selbstwert zu stärken. Zentrale selbstwertdienliche Copingstrategien sind dabei die Distanzierung nach unten durch abwärtsgerichtete soziale Vergleiche und die Identifikation nach oben durch aufwärtsgerichtete Vergleiche. Ferner lassen sich die selbstwertdienlichen Strategien danach unterscheiden, ob sie sich auf das Objekt (Bürger), das Subjekt (Mitarbeiter) oder aber auf die Neu- bzw. Umbewertung der Situation beziehen. Hinsichtlich des Bezugspunktes Objekt fanden sich insbesondere abwärtsgerichtete soziale Vergleiche wie Stereotypisierungen, die im Falle von sozial schwächer gestellten Bürgern eine Betonung und im Falle von sozial überlegenen Bürgern eine Relativierung von Statusunterschieden darstellen. Häufig genannt wurden darüber hinaus Strategien, die je nach Situation den Selbstbezug regulieren, indem sie entweder das Individuum (Individualisierung) oder die Zugehörigkeit zu einer Gruppe (Gruppalisierung) oder aber

die Strategie der positiven Selbstaufwertung durch das Besinnen auf eigene Erfolge oder das Hervorheben eines hohen Annäherungsgrades des eigenen Verhaltens an das Idealverhalten akzentuieren (Abbildung 5).

Während sich die oben dargestellten Strategien insbesondere auf die Zielrelevanz, die Zielkongruenz und die Art der Ich-Beteiligung im Rahmen des *first appraisals* (Lazarus, 1999) beziehen und durch entsprechende selbstwertdienliche Neu- bzw. Umbewertungen die wahrgenommene Person-Umwelt-Beziehung aktiv beeinflussen, kann das Anzweifeln der Bewältigungskompetenz als negatives *outcome* des *second appraisals* im Sinne Lazarus' (Lazarus & Folkmann, 1984; Lazarus & Launier, 1981; Lazarus, 1999) angesehen werden.

Die behavioralen Reaktionen der Mitarbeiter lassen sich in Anlehnung an die Taxonomie von Weber (1993) danach klassifizieren, inwieweit eine Konfrontationsbereitschaft seitens der Mitarbeiter besteht und ob ihr Verhalten antagonistische oder nichtantagonistische Tendenzen aufweist. Die behavioralen Reaktionen der Mitarbeiter umfassen überwiegend offendirekte Reaktionen, wie das direkte Ansprechen des als unangemessen empfundenen Verhaltens, wie auch offen-verschobene Reaktionen, wie u. a. die Erhöhung des Engagements, das Aufzeigen von Lösungen sowie die Vermittlung von Hintergrundwissen. Ferner versuchen die Mitarbeiter, das als „unangemessen“

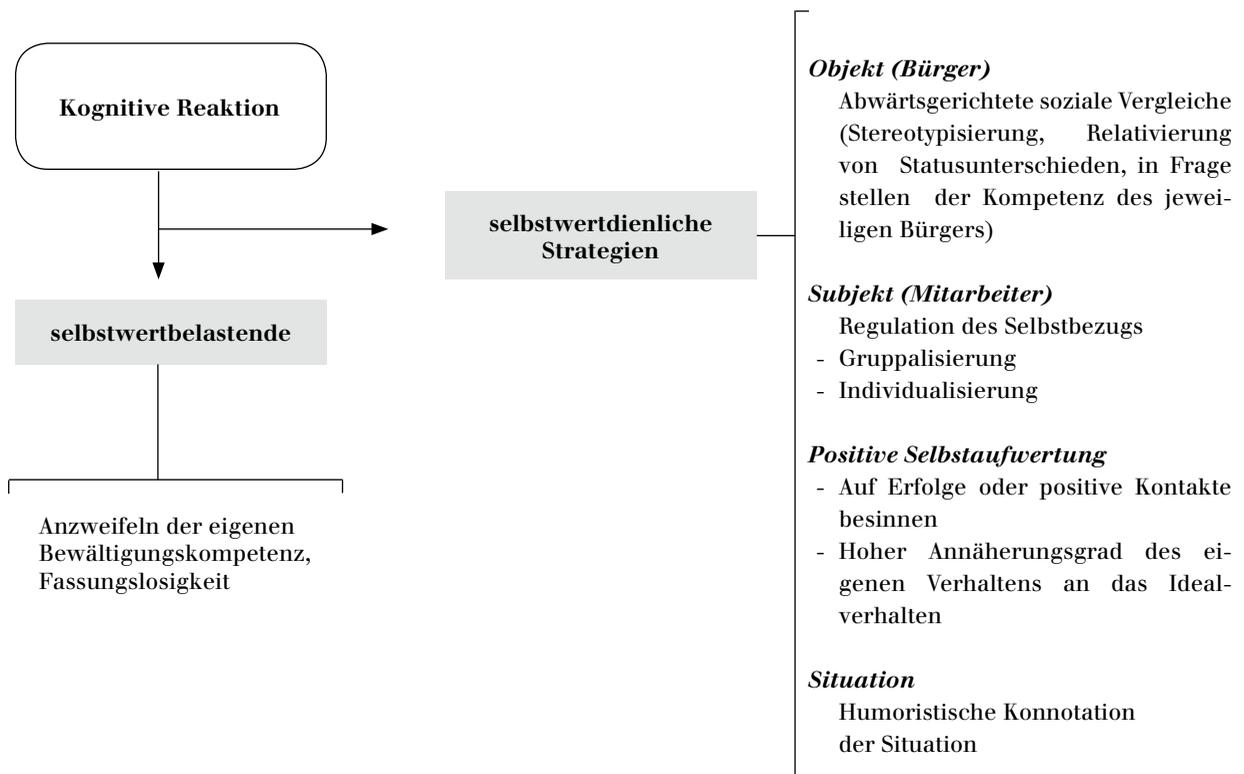


Abbildung 5: Kognitive Reaktionen in Abhängigkeit ihrer Belastungsrelevanz und ihres Bezugspunktes.

empfundene Verhalten der einzelnen Bürger zu beeinflussen, indem sie ihnen durch strategische Freundlichkeit oder strategische *coolness* ihr Verhalten kontrastieren. „Pädagogische Maßnahmen“, wie Verweise an das Fachamt, stellen hingegen indirekte Bestrafungen des jeweiligen Bürgers dar und weisen damit eine antagonistische Zielrichtung auf.

Ähnliche Reaktionen auf unangemessenes Kundenverhalten fanden sich auch in den Untersuchungen von Bailey und McCollough (2000) sowie Voswinkel (2005). Wie bei Voswinkel (2005) zeigte sich in dieser Untersuchung, dass beispielsweise Freundlichkeit sowohl einen defensiven als auch einen offensiven Charakter haben kann. Während einige Mitarbeiter

mit strategischer Freundlichkeit ihre Überlegenheit demonstrieren und darüber hinaus versuchen, den Kunden auf sein Fehlverhalten aufmerksam zu machen, verhindert „coole“ Freundlichkeit zum einen, dass der Mitarbeiter von der Stimmung des Kunden angesteckt wird, zum anderen stellt der Mitarbeiter wahrscheinlich so eine innere Distanz zum Kunden her, um den Kunden / Bürger vom eigenen Selbst fernzuhalten (Voswinkel, 2005). Mit strategischer Freundlichkeit werden folglich verschiedene Intentionen, wie die Demonstration von Überlegenheit oder die Distanzregulation, verfolgt. Unterschiedliche Ausprägungen finden sich allerdings nicht nur hinsichtlich der „um zu“ - Motive, sondern auch bezüglich der

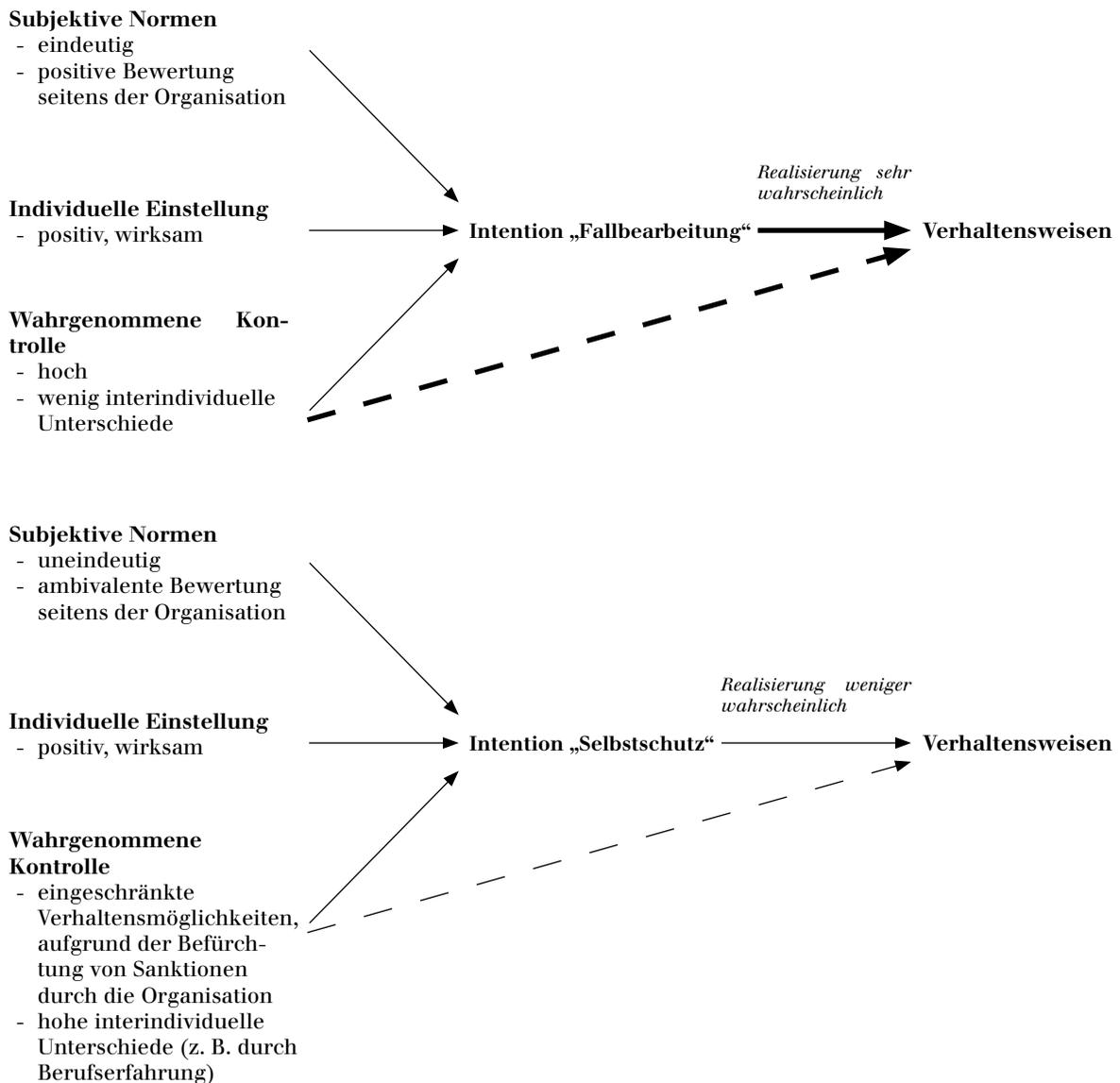


Abbildung 6: Vergleich der Intentionen „Fallbearbeitung“ und „Selbstschutz“ in Anlehnung an die Theorie des geplanten Verhaltens von Ajzen und Madden, (1986, S. 458).

„weil“ - Motive. Das „freundlich bleiben“ wird von einigen Mitarbeitern mit individuellen, von anderen mit organisationalen Normen begründet. Während bei den organisationalen Normen besonders die Vermeidung von negativen individuellen Konsequenzen durch Sanktionen seitens der Organisation angeführt wird, resultiert bei den individuellen Normen das „freundlich bleiben“ aus der eigenen Berufserfahrung und privat oder beruflich sozialisierten und internalisierten Wertvorstellungen.

Wie soeben dargestellt, umfasst das „freundlich bleiben“ verschiedene Intentionen und wird mit unterschiedlichen Ursachen begründet. Inwieweit diese Reaktionen selbstwertdienlich und hinsichtlich der Bewältigung funktional sind, hängt nach Weber und Laux (1993) insbesondere davon ab, welche Intentionen damit verfolgt werden, was also die Mitarbeiter in der konkreten Situation mit ihrem Verhalten erreichen wollen.

Die am häufigsten geäußerten Aussagen beziehen sich auf die Intention „Selbstschutz“, wie beispielsweise: „Dass ihm klar wird, dass die Art und Weise so nicht funktioniert, dass das keine Art ist, mit jemandem umzugehen“ (P6, 999:1000), und auf die Intention „Fallbearbeitung“, also die Regulation der Interaktion mit dem Ziel, den jeweiligen „Fall“ zur Zufriedenheit aller Beteiligten bearbeiten zu können.

In Anlehnung an die Theorie des geplanten Handelns (Ajzen & Madden, 1986) kann allerdings angenommen werden, dass die Intention „Fallbearbeitung“ sehr viel wahrscheinlicher zu entsprechenden Verhaltensweisen führt als die Intention „Selbstschutz“. Denn während Verhaltensweisen, die sich auf die Fallbearbeitung beziehen, der organisationalen Erwartungshaltung entsprechen und sich die Mitarbeiter bei der Fallbearbeitung an organisationalen Vorgaben orientieren können, bestehen hinsichtlich selbstschutzdienlicher Verhaltensweisen keine explizit formulierten Regeln und Vorgaben. Darüber hinaus ist die Einstellung der Organisation gegenüber selbstschutzdienlichen Verhaltensweisen ambivalent und die Mitarbeiter verfügen nicht in dem Maße wie bei der Fallbearbeitung über entsprechende Interaktionskompetenzen.

Aus dieser Argumentation wird deutlich, dass auch organisationale Faktoren Einfluss auf die individuelle Bewältigung von schwierigen Bürger-Mitarbeiter-Interaktionen nehmen, da, wie Averill (1982) betont, neben individuellen und situationalen Determinanten auch soziale Regeln den Bewältigungsprozess beeinflussen, indem sie u. a. definieren, welche Formen der Bewältigung und welche Bewältigungsregeln sozial akzeptiert sind.

Aus den Aussagen der Mitarbeiter lässt sich nun ableiten, dass für extreme Belastungssituationen kei-

ne oder nur unzureichende organisationale Regeln für deren Bewältigung bestehen und dass auch hinsichtlich der Bewältigungsformen, z. B. Arbeitsunterbrechung, keine strukturellen Vorgaben existieren, so dass sich die Bewältigung von schwierigen Bürger-Mitarbeiter-Interaktionen in einem organisationalen Graubereich vollzieht.

## 6 Praxisrelevante Fragen

Nach von Rosenstiel (2004) steht in der Arbeits- und Organisationspsychologie die Anwendungsperspektive im Vordergrund. Diese beinhaltet neben der Generierung von wissenschaftlich fundierten Erkenntnissen auch den Anspruch durch „die Optimierung von Mensch und Kontext nach bestimmten, festzulegenden Kriterien“ nützlich zu sein (von Rosenstiel, 2004, S. 88). Wenn Mitarbeiter im Dienstleistungsbereich im Rahmen ihrer Arbeitstätigkeit mit verbalen oder sogar physischen Angriffen, Demütigungen etc. konfrontiert werden, die potentielle Belastungsfaktoren darstellen können, stellt sich aus einer arbeits- und organisationspsychologischen Perspektive damit u. a. die Frage, welche organisationalen Rahmenbedingungen auf die Vermeidung und Bewältigung solcher Angriffe Einfluss nehmen. Aus den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung können verschiedene Ansatzpunkte hierzu abgeleitet und diskutiert werden:

### *Sensibilisierung und Problembewusstsein*

Wie bereits bei Dormann und Zapf (2004) dargestellt, stellen überzogene Erwartungshaltungen einen wesentlichen Belastungsfaktor im Kundenverhalten dar.

Diese Erwartungshaltungen von Seiten der Kunden werden allerdings auch durch eine entsprechende Außendarstellung der Organisationen provoziert. Wie bereits von Holtgrewe und Voswinkel (2002) beschrieben, propagieren Organisationen zwar häufig eine hohe Kundenorientierung, die dazu benötigten Ressourcen werden allerdings aus ökonomischen Gründen auf ein Mindestmaß reduziert, so dass die induzierte Erwartungshaltung der Kunden kaum befriedigt werden kann. Die Regulation, der aus dieser Konstellation resultierenden Konflikte, wird dabei den Mitarbeitern übertragen. Ein erster Ansatz wäre es, wenn Dienstleistungsorganisationen im Rahmen einer innerbetrieblichen Wertediskussion zunächst für sich definieren, welche Außendarstellung sie anstreben und welche Erwartungshaltung sie seitens der Kunden damit hervorrufen, um so strukturell bedingte problematische Mitarbeiter-Kunden-Interaktionen antizipieren und damit vermeiden zu können.

### *Erweiterung des Handlungsspielraumes*

Im Dienstleistungsbereich ist es üblich, das Verhalten von Mitarbeitern gegenüber den Kunden anhand von *display rules* vorzuschreiben. Werden *display rules* von den Mitarbeitern als nicht erzwungen erlebt, können sie deren Identifikation als Dienstleister erleichtern (Diefendorff & Richard, 2005) und so zu einer Steigerung der Arbeitszufriedenheit beitragen (Grandley, 2000). Problematisch erscheint es allerdings, wenn *display rules* nur für die Interaktionsroutine und nicht auch für kritische Mitarbeiter-Kunden-Interaktionen definiert werden. In diesem Fall ist zu vermuten, dass das Belastungserleben der Mitarbeiter – zusätzlich zu dem Konflikt mit dem jeweiligen Kunden – durch die internalisierte Erwartungshaltung der Organisation gesteigert wird. Hilfreich für die Mitarbeiter wäre es hier, wenn Organisationen nicht nur *display rules* für die Interaktionsroutine, sondern auch für kritische Kundenkontakte aufzeigen und darüber hinaus auch erklären würden, welche Interaktionsspielräume sie ihren Mitarbeitern in derartigen Situationen gewähren. Dies setzt jedoch voraus, dass Organisationen Kundenorientierung in Abhängigkeit des Verhaltens der Kunden definieren und damit festlegen, ab wann die Kundenorientierung zugunsten des Schutzes der Mitarbeiter aufhört.

### *Implementierung von Bewältigungsstrukturen*

Neben der Reduzierung oder Vermeidung kritischer Mitarbeiter-Kunden-Interaktionen kann die Organisation auch deren Bewältigung steuern. Wie bereits erläutert, bildet die Organisation einen sozialen Rahmen, in dem definiert wird, welche Formen der Bewältigung und welche Bewältigungsregeln sozial akzeptiert werden. Werden diese Normen allerdings nur informell vermittelt und fehlen formelle und fest in der Organisation verankerte Strukturen, können diese für die Mitarbeiter keinen nachhaltigen Orientierungsrahmen bieten. Werden Mitarbeiter im Rahmen ihrer Tätigkeit mit für sie psychisch oder physisch bedrohlichen Situationen konfrontiert, müssen sich Organisationen allerdings damit auseinandersetzen, wie mit diesen kritischen Ereignissen umzugehen ist. Das von verschiedenen Unfallkassen initiierte Programm „Arbeitsbelastungen und Bedrohungen in Arbeitsgemeinschaften (ARGEn)“ beinhaltet z. B., dass alle Gewaltereignisse (nicht nur körperliche) dokumentiert und auf präventive Maßnahmen untersucht werden. Ferner werden Straftaten, z. B. sexuelle Belästigungen und körperliche Angriffe, angezeigt, und Aggressionen seitens der Kunden haben klar definierte Folgen. Neben diesen Konsequenzen für den „verursachenden“ Kunden ist darüber hinaus zu überlegen, welche Bewältigungshilfen dem jeweiligen Mitarbeiter angebo-

ten werden können. Hier wäre denkbar, dass Mitarbeitern nach kritischen Situationen ein Anspruch auf zusätzliche Pausen oder in besonderen Fällen sogar eine Dienstbefreiung eingeräumt wird. Ferner könnten einzelne Mitarbeiter zu psychologischen Ersthelfern qualifiziert werden, um eine professionelle Erstbetreuung zu gewährleisten.

Alle hier zur Diskussion gestellten Maßnahmen hinsichtlich der Reduzierung von kritischen Mitarbeiter-Kunden-Interaktionen sowie zur Implementierung von Bewältigungsstrukturen setzen allerdings voraus, dass kritische Ereignisse durch den Kundenkontakt nicht als individuelles Problem einzelner Mitarbeiter, sondern als potentieller Belastungsfaktor der Arbeitsaufgabe angenommen werden, dessen Management auch in der Verantwortung der Organisation liegt.

## **7 Ausblick und weiterer Forschungsbedarf**

An der klassischen Belastungs-Beanspruchungskonzeption, die meist eine quantitative Forschungsmethode verfolgt, kann kritisiert werden, dass sie die tatsächlichen, vielfältigen kognitiv und emotional verlaufenden Wechselbeziehungen sowie Folgeprobleme unterschätzt (Hacker, 1998; Richter & Hacker, 1998). Ferner bilden Organisationen informelle Gefüge wie organisationseigene Orientierungsmuster und Symbolsysteme aus, die das Denken und Handeln der Organisationsmitglieder beeinflussen (Weick, 2005) und die sich einer quantitativen Erhebungsart entziehen. Aufgrund der Zielsetzung dieser Untersuchung wurde deshalb ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Die Wahl der Untersuchungsart richtet sich nach Bortz und Döring (2006) zum einen nach dem in der Literatur dokumentierten Kenntnisstand zu einer Thematik. Dieser entscheidet darüber, ob für die jeweilige Fragestellung eher ein hypothesenüberprüfendes oder eher ein hypothesengenerierendes Verfahren zielführend ist. Zum anderen begründet sich die Untersuchungsart den Autoren zufolge durch die angestrebte Gültigkeit bzw. die Eindeutigkeit der mit den Untersuchungsergebnissen verbundenen Aussagen.

Die vorliegende Untersuchung hat insofern einen explorativen Charakter, als sie zum einen qualitative Belastungsstufen in Mitarbeiter-Bürger-Interaktionen abgrenzen und zum anderen den Einfluss organisationaler Rahmenbedingungen aufzeigen konnte. Es bedarf aber weiterer quantitativer Forschungsarbeiten, um die hier herausgearbeiteten Ergebnisse zu bestätigen und die Übertragbarkeit auf andere Dienstleistungsbereiche zu überprüfen. Ferner wäre es interessant zu beleuchten, ob Selbstwertbelastungen im Vergleich zu Rollenkonflikten und dem Leisten von Emotionsarbeit einen statistisch bedeutsamen Erklä-

rungsmehrwert hinsichtlich des Belastungserlebens im Kontext von Interaktionsarbeit darstellen und, wenn ja, ob Selbstwertbelastungen mit Beanspruchungsfolgen wie Burnout, Irritation oder posttraumatischen Belastungsfolgen in Zusammenhang stehen.

## Literatur

- Ajzen, I. & Madden, T. J. (1986). Prediction of goal directed behavior: attitudes, intentions, and perceived behavioral control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 453-474.
- Averill, J. R. (1982). *Anger and aggression. An essay on emotion*. New York: Springer.
- Bailey, J. J. & McCollough, M. A. (2000). Emotional Labor and the Difficult Customer: Coping Strategies of Service Agents and Organizational Consequences. *Journal of professional services marketing*, 20 (2), 51-72.
- Baumgardner, A. H. & Arkin, R. M. (1987). *Coping with the prospect of disapproval. Strategies and sequelae*. In C. R. Snyder & C. Ford (eds.), *Coping with negative life events: Clinical and social psychological perspectives* (pp. 323-346). New York: Plenum.
- Ben-Zur, H. & Yagil, D. (2005). The relationship between empowerment, aggressive behaviours of customers, coping, and burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (1), 81-99.
- Böhm, A. (2004). Theoretisches Codieren: Textanalyse in der Grounded Theory. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S.475-485). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation*. Heidelberg: Springer.
- Buunk, B. P. & Ybema, J. F. (1997). Social comparison and occupational stress. In B. P. Buunk & F. X. Gibbons (eds.), *Health, coping, and well-being: Perspectives from social comparison theory* (pp. 359-388). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Diefendorff, J. & Richard, E. (2003). Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 88, 284-294.
- Dormann, C. & Zapf, D. (2004). Customer-Related Social Stressors and Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9 (1), 61-82.
- Fisher, J. D., Nadler, A. & Whiticher-Alagna, S. (1982). Recipient reactions to aid. *Psychological Bulletin*, 91, 27-54.
- Fuchs, T. (2006). *Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht der Erwerbstätigen. Forschungsbericht an die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin*. Zugriff am 25.01.2010, [http://www.bmas.de/portal/24626/propr ty=pdf/generationpraktikum\\_forschungsbericht\\_bmas.pdf](http://www.bmas.de/portal/24626/propr%20ty=pdf/generationpraktikum_forschungsbericht_bmas.pdf).
- Grandey, A. A., Dickter, D. N. & Sin, H. P. (2004). The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 397-418.
- Grandley, A. A. (2000). Special Section – The Role of Organizational Behavior Research on Work-Related Issues of Health and Well-Being – Emotion Regulation in the Workplace: A New Way of Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 95-110.
- Hacker, W. (1998). *Allgemeine Arbeitspsychologie: Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten* (1. Aufl., Vol. 58). Bern: Huber.
- Holtgrewe, U. & Voswinkel, S. (2002). Kundenorientierung zwischen Mythos, Organisationsrationalität und Eigensinn der Beschäftigten. In D. Sauer (Hrsg.), *Dienst - Leistung(s) - Arbeit. Leistung und Kundenorientierung in tertiären Organisationen* (S. 99-118). Reihe ISF-München-Forschungsberichte. München.
- Jakobshagen, N. & Semmer, N. (2009). Wer schätzt eigentlich wen? Kunden als Quelle der Wertschätzung am Arbeitsplatz. *Wirtschaftspsychologie*, 1, 11-19.
- Kanning, U. P. (2000). *Selbstwertmanagement. Die Psychologie des selbstwertdienlichen Verhaltens*. Göttingen, Bern: Hogrefe.
- Laux, L. & Renner, K. H. (2002). Self-Monitoring und Authentizität: Die verkannten Selbstdarsteller. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 23 (2), 129-148.
- Lazarus, R. S. (1999). *Stress and emotion. A new synthesis*. 1st publ. London: Free Association Books.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lazarus, R. S. & Launier, R. (1981). Stressbezogene Transaktionen zwischen Person und Umwelt. In J. R. Nitsch (Hrsg.), *Stress. Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen* (S. 213-259). Bern: Huber.
- Lee, J. (2003). An analysis of organization-based self-esteem as a mediator of the relationship between its antecedents and consequences. *The Korean Personnel Administration Journal*, 27 (2), 25-50.
- Mayring, P. (2008). *Die Praxis der qualitativen Inhaltsanalyse*. Weinheim: Beltz.
- McAllister, D. J. & Bigley, G. A. (2002). Work content and the (re)definition of self: How organizational care influences organizational-based self-esteem. *Academy of Management Journal*, 45, 894-904.

- Nerdinger, F. W. (2012). Emotionsarbeit im Dienstleistungsbereich. *Report Psychologie, 1*, 8-18.
- Nerdinger, F. W. (2011). *Psychologie der Dienstleistung*. Göttingen: Hogrefe.
- Nerdinger, F. W. (1994). *Zur Psychologie der Dienstleistung. Theoretische und empirische Studien zu einem wirtschaftspsychologischen Forschungsgebiet*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L. & Dunham, R. B. (1989). Organizational-based self-esteem: Construct definition measurement and validation. *Academy of Management Journal, 32*, 622-648.
- Richter, P. & Hacker, W. (1998). *Belastung und Beanspruchung: Streß, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben*. Heidelberg: Asanger.
- Rosenstiel, L. v. (2004). Arbeits- und Organisationspsychologie - Wo bleibt der Anwendungsbezug? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 48*, 87-94.
- Scheier, M. F. & Caver, C. S. (1985). Two sides of the self: One for you and one for me. In J. Suls & A. G. Greenwald (eds.), *Psychological perspectives on the self* (pp. 123-157), Vol. 2. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Schlenker, B. R. (1987). Threats to identity. Self-identification and social stress. In C. R. Snyder & C. Ford (eds.), *Coping with negative life events: Clinical and social psychological perspectives* (pp. 273-321). New York: Plenum.
- Semmer, N. & Jakobshagen, N. (2005). Selbstwert und Wertschätzung als Themen der arbeitspsychologischen Stressforschung. In K. Hamborg & H. Holling (Hrsg.), *Innovative Personal- und Organisationsentwicklung* (S. 131-142). Göttingen: Hogrefe.
- Steinke, I. (2008). Gütekriterien qualitativer Forschung. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 319-351). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- Stratemann, I. & Wottawa, H. (1995). *Bürger als Kunden. Wie Sie Reformkonzepte für den öffentlichen Dienst mit Leben füllen*. Frankfurt / Main: Campus-Verlag.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1996). *Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Psychologie Verl. Union.
- Surma, S. (2011). *Selbstwertmanagement: Psychische Belastung im Umgang mit schwierigen Kunden*. Gabler: Wiesbaden.
- Tafarodi, R. W. & Swann, W. B. (2000). Two-dimensional self-esteem: Theory and Measurement. *Personality and Individual Differences, 31*, 655-675.
- Turner, J., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D. & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford: Blackwell.
- Voswinkel, S. (2005). *Welche Kundenorientierung? Anerkennung in der Dienstleistungsarbeit*. Berlin: ed. sigma.
- Walsh, B. R. & Clarke, E. (2005). Post-trauma symptoms in health workers following physical and verbal aggression. *Work and Stress, 17*, 170-181.
- Weber, H. (1993). Ärger und Ärgerausdruck. In V. Hodapp & P. Schwenkmezger (Hrsg.), *Ärger und Ärgerausdruck* (S. 253-277). Bern: Huber.
- Weber, H. & Laux, L. (1993). Emotionsbewältigung: Formen und Intentionen. In L. Laux & H. Weber (Hrsg.), *Emotionsbewältigung und Selbstdarstellung* (S. 11-56). Stuttgart: Kohlhammer.
- Weick, K. E. (2005). *Making sense of the organization*. Malden, Mass.: Blackwell.
- Witzel, A. (2000). The problem-centered interview. *Forum Qualitative Social Research 1* (1). Online verfügbar unter <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:00114-fqs0001228>, zuletzt geprüft am 18.09.2010.

Korrespondenz-Adresse:  
 Dr. Silke Surma  
 Bergische Universität Wuppertal  
 Heinz-Fangman-Str. 2 / W-tec  
 D-42287 Wuppertal  
 surma@uni-wuppertal.de