

Nur echte Gefühle lohnen sich

Forscher der Universität Jena zeigen, dass im Dienstleistungssektor nur ehrliche Freundlichkeit nützt

Jena. Die Wünsche des Kunden im Blick haben und dabei immer lächeln: Für Mitarbeiter im Einzelhandel und in Dienstleistungsunternehmen gehört das zum Alltag.

Denn ob der Kunde etwas kauft, hängt entscheidend auch davon ab, ob er zuvorkommend bedient wurde. Aber manchmal nützt auch das schönste Lächeln nichts, nämlich dann, wenn es nur gespielt ist. Das haben Wis-

senschaftler der Friedrich-Schiller-Universität Jena gemeinsam mit Kollegen aus Münster und Australien jetzt empirisch nachgewiesen.

Das Forscherteam hat untersucht, ob das Bemühen eines Angestellten um einen Kunden gleichermaßen bei diesem ankommt. Dabei konnten die Wissenschaftler einen positiven Zusammenhang feststellen zwischen kundenorientiertem Ver-

halten des Mitarbeiters und der Wahrnehmung durch den Kunden. Kommt ein hohes Maß an authentischer Freundlichkeit hinzu, verstärkt sich der Effekt deutlich, schreiben sie in einem vorab online erschienenen Beitrag im Fachmagazin *British Journal of Management* (DOI:10.1111/1467-8551.12049).

„Stark ausgeprägte Kundenorientierung gepaart mit einem

echten Lächeln sorgt für zufriedene Kunden, die gern wiederkommen und das Geschäft weiterempfehlen“, sagt Simon Brach, Erstautor der aktuellen Studie. Ist die Beratung zwar kompetent, aber die Freundlichkeit nur aufgesetzt, fühlt sich der Kunde dennoch nicht als König. „Bisher ging man davon aus, dass Dienstleistungsmitarbeiter immer lächeln sollten – egal wie sie sich selbst gerade fühlen“, sagt Simon Brach.

„Doch unsere Ergebnisse zeigen: Krampfhaft freundlich zu sein, ist nicht zielführend.“ Sogar das Gegenteil sei der Fall: Der Kunde habe nichts davon und für den Mitarbeiter Sorge das ständige Vortäuschen von Gefühlen zusätzlich für mehr Stress und schnellere Erschöpfung, betont der Jenaer Sozialpsychologe.

Für ihre Studie haben die Wissenschaftler 275 real stattgefundenen Verkaufs- und Beratungsgespräche in deutschen Dienstleistungsunternehmen untersucht – zum Beispiel den Besuch beim Friseur, im Restaurant oder in einer Videothek. Direkt nach der Begegnung notierten

die Angestellten und ihre jeweiligen Kunden auf einem Fragebogen, wie sie die gerade erlebte Situation empfunden haben – und zwar aus ihrer eigenen Perspektive. Wie die statistische Auswertung der persönlichen Eindrücke belegt, ist Freundlichkeit um jeden Preis kein Gewinn. Wer allerdings einen schlechten Tag hat, sollte dennoch Fassung bewahren: „Auch wenn es womöglich in dem Moment authentisch wäre: Desinteresse oder gar Unhöflichkeit kommen bei keinem Kunden gut an“, betont Brach. „Erlaubt sind hingegen alle Nuancen der Freundlichkeit bis hin zur Neutralität“, so der Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing der Universität Jena. Die Wissenschaftler empfehlen Unternehmen, bereits bei der Einstellung darauf zu achten, ob ein zukünftiger Mitarbeiter prinzipiell Freude am Umgang mit Kunden hat.

Auch sollten sie für ein positives Arbeitsklima sorgen: „Die Mitarbeiter identifizieren sich dann stärker mit ihrem Job, so dass es ihnen leichter fällt, ein echtes Lächeln zu zeigen“, sagt Brach. OTZ



Simon Brach zeigt das Bild einer lächelnden Frau.

Foto: Jan-Peter Kasper