



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„‘Sehr Gerne!’
Coping-Strategien von
emotional arbeitenden Hotelangestellten“

verfasst von / submitted by

Michael Pillwein

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the
degree of

Master of Arts (MA)

Wien, August 2018 / Vienna, August 2018

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

A 066 905

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Masterstudium Soziologie UG2002

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Jörg Flecker

Inhalt

1	Einleitung	5
2	Methodik	7
2.1	Forschungsdesign	7
2.1.1	Methodologische Grundsatzentscheidung	7
2.1.2	Forschungszyklen	8
2.1.3	Datenerhebung	9
2.1.4	Datenauswertung	10
2.1.5	Qualitätssicherung	11
3	Emotionale Arbeit (Forschungsstand)	12
3.1	Begriffsbestimmung „Emotionale Arbeit“	12
3.2	Begrifflichkeiten	14
3.2.1	Surface Acting & Deep Acting	14
3.2.2	Feeling & Display rules	15
3.2.3	Emotionale Dissonanz	15
3.3	Emotionale Arbeit und Identität	16
3.4	Konzeptionalisierung von emotionaler Arbeit	18
3.5	Ursachen bzw. Voraussetzungen für emotionale Arbeit	19
3.5.1	Persönliche Ursachen	20
3.5.2	Arbeits- und organisationsbezogene Ursachen	21
3.5.3	Ursachen bezogen auf Wahrnehmung	22
3.6	Folgen emotionaler Arbeit	22
3.7	Emotionale Arbeit und betriebliche Herrschaft	24
3.7.1	(Emotional) Labour Process Theory	24
3.7.2	Werkzeuge betrieblicher Herrschaft	26
3.8	Bewältigung von emotionaler Arbeit	27
3.9	Forschungsfragen	28
4	Ergebnisse	30

4.1	Zur Operationsweise des Systems „Hotel“	30
4.1.1	Hierarchie	30
4.1.2	Standard	31
4.1.3	Management.....	31
4.1.4	Arenen der Subgruppen	34
4.2	Auf den Spuren emotionaler Arbeit	41
4.3	Bewältigungsstrategien von emotionaler Arbeit	44
4.3.1	Ausgleich nach der Arbeit.....	44
4.3.2	Team als Ressource.....	45
4.3.3	Identifikation mit Rolle.....	48
4.3.4	Anerkennung	52
4.3.5	Distanzierung	53
4.3.6	Zuschreibungen und Kategorisierungen.....	55
4.3.7	„Plan B“	58
5	Conclusio.....	59
5.1	Zusammenfassung & Conclusio	59
5.2	Praktische Empfehlungen	61
5.3	Ausblick & offene Fragen	61
5.4	Abschlussreflexion	62
6	Literatur.....	63
7	Anhang	68
7.1	Abstract deutsch	68
7.2	Abstract english	68
7.3	Memo zum Vorwissen des Autors	69
7.4	Interviewtranskripte	69

Danksagung

Zu Beginn meiner Arbeit möchte mich herzlich bei meinem Betreuer Prof. Dr. Jörg Flecker bedanken, der mir half, mein Thema und die dazu passende Methodik zu entwickeln, sowie auch während der Arbeit mit konstruktivem Feedback zur Seite war.

Für die zeitintensive Unterstützung bei den Interpretationen gilt mein Dank Ines Jogl, BA, Jacqueline Nessler, BA und Vera Dafert, BA. Sie halfen mir nicht nur beim Aufdecken latenter Sinnstrukturen, sondern auch beim Verständnis der Systemanalyse selbst.

Abschließend bedanke ich mich noch ganz besonders bei Mag. Alexander Longin für seine mentale Unterstützung und das kritische Lektorat meiner Arbeit.

1 EINLEITUNG

Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource der Hotellerie. Wer heute im Wettbewerb bestehen will, braucht aber nicht irgendwelche Mitarbeiter, sondern die allerbesten.

(Österreichische Hoteliervereinigung 2016)

Gesucht wird von Hilfskräften bis zu Top-Leuten in Service und Küche alles, in allen Regionen

(P.-P. Frömmel, Sparten Geschäftsführer Tourismus- und Freizeitwirtschaft der Wirtschaftskammer Oberösterreich, zitiert aus Die Macher 2015)

Die beiden Zitate zeigen die Problematik des seit Jahrzehnten andauernden Mangels der Hotellerie an guten Fachkräften und auch das Bedürfnis bzw. das Unvermögen der Branche, gute Mitarbeiter*innen zu halten. Neben den im Vergleich zu anderen Branchen niedrigen Gehältern, den unregelmäßigen Arbeitszeiten und mangelnden Führungsqualitäten von Vorgesetzten (die teilweise aufgrund der hohen Fluktuation unvorbereitet in eine Führungsposition gekommen sind) führen auch die starke körperliche und nervliche Belastung zu hoher Mitarbeiterfluktuation (Dworak und Freyberg 2009, S. 657). Doch sind dies schon alle Gründe für den schlechten Ruf der Branche?

Im Tourismus arbeitest du mit Menschen für Menschen. Das kann manchmal nervenaufreibend sein, aber dafür lernst du täglich neue Leute kennen. Und das macht richtig Spaß! Schließlich bist du kein introvertiertes graues Mäuschen, sondern liebst es zu kommunizieren und anderen behilflich zu sein. Und am schönsten ist es, wenn du der Hero für deine Gäste bist und sie so richtig glücklich sind. Oh yes, we like!

So beschrieb Laura Hermann (2015) im Onlineportal hogastjob Arbeitsstellen im Tourismus durchaus positiv. Aber damit die Gäste „so richtig glücklich sind“, müssen die Mitarbeiter*innen in Hotels jeden Gast zufrieden stellen – auch schwierige und ungehaltene Gäste. Der Umgang mit Menschen, deren Erwartungen nicht erfüllt worden sind, obwohl der Dienstleister nicht persönlich dafür verantwortlich ist, verlangt einen hohen emotionalen Arbeitsaufwand (Hochschild et al. 2006), der zu emotionaler Dissonanz und Stress führen kann (Lashley 2002).

Doch welche Möglichkeiten gibt es für Hotelmitarbeiter*innen, mit dieser Belastung umzugehen? Die Managementliteratur spricht hier vor allem von

Mitarbeitermotivation von Managementseite und Führungsqualitäten (Gardini 2009). Die folgende Arbeit soll sich aber vor allem mit den Strategien der Mitarbeiter*innen befassen und ihre Coping-Strategien unter die Lupe nehmen.

Zielsetzung der Arbeit ist es, eine weitere Facette im Potpourri der Anwendungsfelder vom Konzept der emotionalen Arbeit aufzuzeigen. Das Konzept soll zum Verständnis von Bewältigungsstrategien von emotionaler Arbeit beitragen. Des Weiteren soll ein Beitrag zur Wertigkeit von Gefühlsarbeit (im Gegensatz zu körperlicher und geistiger Arbeit) geleistet werden. Besonders die Wertigkeit von Rezeptionist*innen, die im Hotelbetrieb die größte emotionale Arbeit zu leisten haben, da sie direkt an der Front stehen, wird oft unterschätzt. Der vorliegende Text soll daher bewusst diese Mitarbeiter*innen in den Fokus nehmen. Für den*die Leser*in aus der Hotellerie sollen der Arbeit Handlungsanleitungen für den beruflichen Alltag entnommen werden können.

Das Konzept der emotionalen Arbeit wurde von Hochschild (2012 (1983)) ins Leben gerufen. Sie beschreibt damit den Prozess, in dem Arbeiter*innen ihre Gefühle in Abstimmung mit vom Unternehmen definierten Regeln und Leitfäden regulieren müssen (Wharton 2009, S. 147). Neben der Funktion als Basis für viele empirische Forschungsarbeiten (Wharton 2009, S. 147) zeigt sich das Konzept insbesondere für die (Arbeits-)Soziologie relevant: So lässt sich durch betrieblich verordneten Emotionsausdruck viel über Macht-, Kontroll- aber auch Widerstandsstrukturen in Dienstleistungsunternehmen erkennen (Brook 2013). Da Gefühlsarbeit vor allem von Frauen ausgeübt wird, lässt sich auch viel über Geschlechtsunterschiede und Wertigkeit von verschiedenen Formen von Arbeit sagen (Hochschild 2012 (1983); Wharton 2009).

Auch der interaktive Prozess der Dienstleistung kann genauer unter die Lupe genommen werden. Durch eine Betrachtung der Erwartungen und Motivatoren von Konsumenten und Dienstleistern und deren Auswirkungen auf den Arbeitsprozess können ebenfalls soziologisch relevante Erkenntnisse gewonnen werden.

2 METHODIK

2.1 Forschungsdesign

2.1.1 Methodologische Grundsatzentscheidung

Für die Forschungsarbeit wird ein interpretativer Zugang gewählt, da die Forschungsfragen eine tiefere und differenziertere Auseinandersetzung mit der Materie erfordern, als dies in einer quantitativen Forschung möglich wäre. Insbesondere folgende Argumente sprechen für ein interpretatives Forschungsdesign:

(1) Interpretative Forschung befasst sich mit der Logik und Dynamik sozialen Zusammenlebens. Arbeit, insbesondere emotionale Arbeit, funktioniert nach einer bestimmten Logik, aber auch einer dynamischen Komponente. Um etwa herauszufinden, wie Hotelmitarbeiter*innen emotionale Arbeit erkennen und empfinden, muss an erster Stelle geklärt werden, wie sie ihre Wahrnehmungen und Beobachtungen in einen Sinnzusammenhang bringen (vgl. Lueger 2010, S. 18).

(2) Auf Basis dieser Bedeutungsgenerierung muss in weiterer Folge die Strukturierungsleistung -also wie emotionaler Arbeit Bedeutung zugeordnet wird - und die Auswirkungen auf den Aufbau von sozialen Interaktionen, in unserem Fall den Vorgang der emotionalen Arbeit bzw. der Bewältigung, untersucht werden. (vgl. Lueger 2010, S. 18)

(3) Für die Beantwortung der Forschungsfrage ist weiters entscheidend, die kollektiven Entwicklungen und Dynamiken zu verstehen. Dieses Vorgehen ist ebenfalls das Ziel interpretativer Analysen (vgl. Lueger 2010, S. 18-19).

Diese Dynamiken sind nicht beobachtbar (Lueger 2010, S. 19) und den Betroffenen meist nur bedingt bewusst (so ist Hotelangestellten die Leistung emotionaler Arbeit oft nicht gegenwärtig, geschweige denn die verwendeten Bewältigungsmechanismen). Aufgabe der interpretativen Analyse ist es daher, eine dieses unbewusste, nicht beobachtbare Feld sukzessiv zu erschließen. Das passiert mittels einer methodisch geleiteten Auslegung und entsprechenden Absicherungs- und Prüfstrategien.

Grundsätzlich geht die interpretative Sozialforschung von einem kommunikativen Prozess der Vergesellschaftung aus, sie konzentriert sich daher auf einen kollektiv geformten, lebensweltlichen Horizont. Des Weiteren ist soziales Handeln in einem Kontext verankert. Das bedeutet, dass auch die Dynamik des Kontextes bzw. Milieus in die Analyse miteinbezogen werden muss. Und zuletzt unterliegen soziale

Phänomene einem stetigen Wandel. Daher ist die Entwicklungsdynamik, also die (Re-)Konstruktion der Logik wichtiger Bestandteil der Analyse (Lueger 2010, S. 21-22).

Auf Basis dieser Annahmen formuliert Lueger (2010, S. 24-29) drei Maxime. Die wichtigste soll hier kurz erläutert werden:

Interpretative Analysen stellen einen Spezialfall konstruktiver alltäglicher Interpretation dar. Mithilfe hermeneutischer Verfahren wird die Systematisierung des sozialen Umfelds der Befragten ausgelegt. Die Interpret*innen reflektieren dabei ihre (Vor-)Urteile. Das Forschungsmaterial gilt entsprechend der Grundideen der Hermeneutik als Objektivierung sozialer Praktiken, welche verstanden werden müssen. Ein wichtiges Merkmal der hermeneutischen Vorgangsweise ist die Dekonstruktion, bei der das zu bearbeitende Material von Kontext abgetrennt und für sich interpretiert wird. In der Praxis funktioniert dies mithilfe der Aufteilung in Sinneinheiten. Ein weiteres Merkmal ist die Systematisierung des Zweifels: Hier werden Annahmen durch Kontrastierung immer wieder überprüft.

Zusammenfassend geht es bei interpretativer Sozialforschung darum, „was [Akteur*innen] dazu bringt, in gewisser Weise zu sprechen und zu handeln, und was das für das Handlungsfeld bedeutet“ (Lueger 2010, S. 21).

Die interpretative Forschungslogik wird in der Arbeit bei der Forschungsplanung, der Datenanalyse, der Ergebnisdarstellung und der Qualitätssicherung angewandt. Ergänzend werden noch Techniken, die ursprünglich aus der Grounded Theory (Strauss 1998) stammen, wie theoretisches Sampling (Auswahl der Befragten auf Basis der momentanen Erkenntnis) und theoretische Sättigung (eine weitere Befragung würde keinen Erkenntnisgewinn mehr bringen), bei der Auswahl der Befragten in das Forschungsdesign eingebaut. Ebenso werden, wie in der Grounded Theory empfohlen, eigene Erfahrungsmomente des Autors – selbstverständlich nach einer intensiven Reflexion – eingebaut. Auch das Prinzip der Offenheit wird gewahrt, in dem der Theorieteil entsprechend der Grounded Theory erst nach und nach im Zuge des Erkenntnisgewinns durch die Interpretation ergänzt wird.

2.1.2 Forschungszyklen

Das Forschungsvorhaben wird entsprechend der interpretativen Sozialforschung zyklisch gestaltet (Froschauer und Lueger 2009, S. 102): So folgt nach jeder Erhebung (also nach jedem Interview) die Interpretation desselbigen. Auf Basis des Erkenntnisgewinns wird einerseits beurteilt, welche Person für das nächste Interview ausgewählt wird (auf Basis des Theoretical Samplings soll hier bei der Auswahl eine

größtmögliche Kontrastierung stattfinden). Andererseits soll auch ermittelt werden, ob eine theoretische Sättigung erreicht ist und ob noch weitere Befragungen gewinnbringend erscheinen.

Der Feldzugang erfolgte bewusst nicht über berufliche Kontakte des Autors, da diese Kontextbedingung den Gesprächsverlauf beeinflusst hätte. Mögliche Kandidaten wurden über soziale Netzwerke bzw. direkt vor Ort in ihren Hotels angesprochen und um ein Interview gebeten. Der Autor stellte sich als Student der Universität Wien vor, der „den Alltag von Rezeptionist*innen“ beforschen möchte. Die Interviews fanden dann in einem Café, einem neutralen Ort, zu einem gemeinsam koordinierten Termin statt. Die Auswahl der Teilnehmer*innen erfolgte über das theoretische Sampling und einer möglichst großen Kontrastierung. Beim ersten Interviewpartner handelt es sich um einen 38jährigen Rezeptionisten mit über 10jähriger Berufserfahrung, der zweite Befragte war ein 23jähriger Rezeptionist mit einer Branchentätigkeit von 6 Monaten und die dritte Interviewpartnerin ist 22 Jahre alt und seit 3 Jahren in der Hotellerie tätig.

2.1.3 Datenerhebung

Die Daten werden mithilfe von narrativen, qualitativen Interviews erhoben. Hierzu werden vor allem „einfache“ Rezeptionist*innen befragt.

Die Personen verfügen durch ihre Erfahrung und ihre Teilnahme an den Aktivitäten des Untersuchungsfelds über eine feldinterne Handlungsexpertise (Froschauer und Lueger 2009, 244ff). Aus dem impliziten Wissen resultierende soziale Praktiken sind für die Forschung definitiv interessant. Froschauer und Lueger (2009, 249ff) empfehlen, die Interviews möglichst offen zu führen, um durch die selbstgewählte Präsentation des Wissens Rückschlüsse auf das „Unbewusste“ zu erhalten. Auch kann durch die Offenheit ein unbewusst zielgerichtetes, durch Vorannahmen des Autors beeinflusstes Fragen vermieden werden.

Für die Beantwortung der Forschungsfragen sind vor allem das Prozess- sowie das Deutungswissen (Bogner und Menz 2009, S. 71) der Befragten relevant. Einerseits können Erkenntnisse zu Handlungsabläufen und andererseits auch zu subjektiven Relevanzen gewonnen werden. Beides ist für das Verständnis von Bewältigungsstrategien wichtig.

Der Interviewer, selbst jahrelang in der Branche und im Gästekontakt tätig gewesen, wird vermutlich entweder als Co-Experte oder als Komplize (Bogner und Menz 2009, 89f) wahrgenommen werden. Während die Wahrnehmung als Co-Experte zwar zu einer gleichwertigen Kommunikation führt, kann aber mit zahlreichen Gegenfragen

und einem faktenorientierten und nicht theoriegenerierenden Outcome gerechnet werden. Hingegen erlaubt eine komplizenhafte Positionierung den Zugang zu vertraulichen Informationen sowie dem dahinterstehenden Prozesswissen. Hierbei ist es auch durchaus von Vorteil, eine vertrauenserweckende Sprache („Du“) zu wählen.

2.1.4 Datenauswertung

Da der Autor nicht nur über Vorwissen, sondern auch über Vorannahmen verfügte, der qualitative Teil aber möglichst offen gestaltet werden sollte, wurde die Interpretation größtenteils im Team durchgeführt. Hierbei wurden Praktiken (etwa der Umgang mit emotionaler Arbeit) und Deutungen (etwa die persönliche Wahrnehmung von emotionaler Arbeit) untersucht, wozu sich ein hermeneutischer Zugang angeboten hat (vgl. Lueger 2010, S. 186).

Als Methode wurde die Systemanalyse nach Froschauer und Lueger (2003, S. 142-158) gewählt. Das Forschungsthema zielt vor allem auf die Untersuchung von latenten Inhalten, die den Befragten nicht bewusst sind, oder von ihnen bewusst zu verschleiern versucht werden (z.B. stellt Bewältigung in Form von „Afterwork-Drinks“ oder gemeinsamer Klatsch über besonders schwierige Gäste keine sozial erwünschte Behauptung dar). Weiters bietet die Methode die Möglichkeit, Prozessdynamiken zu untersuchen.

Die Systemanalyse nach Froschauer und Lueger (2003, S. 142-158) „orientiert sich an der Erschließung *prozessdynamischer* Aspekte komplexer und intern hochdifferenzierter sozialer Felder“ (ebd., S. 142). Die Vorgangsweise gliedert sich neben der Analyse des Gesprächsflusses in drei Interpretationsebenen: Zunächst die Ebene der alltagskompetenten Hörer*innen, bei der es um die manifesten Inhalte des Gesprächsteils geht. Hierzu wird eine Paraphrasierung des Textteils vorgenommen. Anschließend folgt die Ebene der interviewten Person, bei der die Intentionen der*s Befragten erarbeitet werden. Dies funktioniert mit der Untersuchung des Textrahmens (unter welchen Bedingungen ist der Textteil entstanden?) und der Lebenswelt der befragten Person. Auf der dritten Ebene, der Ebene relationaler Interpretation, geht es um den hypothetischen Wirkungskontext. Hier werden Interaktions- und Systemeffekte des Gesagten analysiert. Zuletzt werden die Analyseteile schrittweise zusammengefasst.

Während des gesamten Forschungsprozesses wurden vom Autor Memos angefertigt, um Interpretationsergebnisse niederzuschreiben und mögliche biografisch bedingte Vorannahmen zu identifizieren und zu berücksichtigen.

Grundsätzlich wäre hier auch die Durchführung einer Beobachtung interessant gewesen. Der Autor kann aber aufgrund seiner beruflichen Tätigkeit nicht die Rolle eines neutralen Beobachters einnehmen und somit bestünde ein großes Risiko, verfälschte Ergebnisse zu erzeugen. Die Beauftragung einer weiteren Person hätte die Ressourcen dieser Arbeit gesprengt und wäre von deren methodischer Grundidee (der selbstständigen Durchführung einer wissenschaftlichen Forschung) abgewichen.

2.1.5 Qualitätssicherung

Um die Zuverlässigkeit der Ergebnisse zu garantieren, wurden einige Schritte zur Qualitätssicherung gesetzt (vgl. Froschauer und Lueger 2003, S. 166-170).

Auf der Ebene der Verfahrenstechnik wurde die Dekonstruktion und Systematisierung des Zweifels durch die Aufteilung in thematische Einheiten erreicht. Die Interpretationen wurden größtenteils im Team durchgeführt, bei dem der Autor und Interviewer zu Beginn nur eine moderierende Rolle einnahm. Die Sinnauslegung geschah extensiv und sequentiell, das bedeutet, dass die Sinneinheiten nacheinander bearbeitet wurden. Während der Interpretation wurden Belanglosigkeiten und Anomalien in den protokollierten Aussagen berücksichtigt.

Der Ebene des Forschungsprozesses konnte durch eine zyklische Organisation des Forschungsprozess gerecht werden. Die Datenerhebung erfolgte erst nach Interpretation und Reflexion. Reflexionsphasen wurden während der Analyse und zwischen den Forschungsabschnitten durchgeführt – so wurde im Team gemeinsam zwischendurch gegessen bzw. führte der Autor immer wieder Spaziergänge zur Reflexion durch und entfernte sich bewusst vom Material. Die Forschungsmaterialien wurden entsprechend des theoretischen Samplings durchgeführt.

3 EMOTIONALE ARBEIT (FORSCHUNGSSTAND)

3.1 Begriffsbestimmung „Emotionale Arbeit“

Die Wirtschaft verändert sich weg von vorwiegend industrieller Fertigung von Gütern, hin zu einem immer größer werdenden Angebot an Dienstleistungen. Gefühle sind in der Interaktion zwischen Menschen, besonders im Vollzug eines Dienstleistungsprozesses, unabdingbar.

So beschäftigten sich schon einige Wissenschaftler mit dem Phänomen von Emotionen und deren Kontrolle in Betrieben (Rafaeli und Sutton 1987). Als bekanntestes, und im wissenschaftlichen Diskurs um Emotionen und Arbeit nicht mehr wegzudenkendes Werk (Wharton 2009) gilt Arlie Hochschilds *The Managed Heart*. In ihrer Studie, bei der sie die Gefühlsarbeit von Stewardessen beleuchtet und diskutiert, prägt sie den Begriff der emotionalen Arbeit (Hochschild 2012 (1983)).

Emotionen waren in der Soziologie zunächst ein vernachlässigtes Thema (Wharton 2009, S. 148). Auf der Suche nach der wissenschaftlichen Bearbeitung von Gefühlen und deren Entstehung konnte man vor allem in der Psychologie fündig werden (Bolton und Boyd 2003, S. 291). Durch die Verbindung von Emotionen mit dem Kontext der Arbeit, aber vor allem mit Blick auf das auf Basis von Normen und Regeln durchgeführte „Management“ von Emotionen, konnten diese aber zu einem durch und durch soziologischen Thema gemacht werden.

Hochschild (2012 (1983), S. 7) definiert *emotional labor* (emotionale Arbeit) als *the management of feeling to create a publicly observable facial and bodily display*, also die Steuerung von Gefühlen zu Schaffung einer öffentlichen Darstellung von Mimik und Körpersprache. Diese *emotional labor* wird für einen Lohn verkauft und hat somit einen Tauschwert (vgl. Marx 2009 (1872)). Im Gegensatz dazu steht *emotion work* im privaten Kontext, diese hat einen sogenannten Nutzwert. Hochschilds strenge Aufteilung in *labor* und *work*, auf Deutsch vergleichbar mit dem Unterschied zwischen Erwerbsarbeit und Arbeit im weiteren Sinne, wird von Bolton und Boyd (2003) kritisiert.

Laut den Autorinnen lässt sich Privates und Berufliches am Arbeitsplatz schwer trennen; so kann man private Anteilnahme an den Problemen von Kolleg*innen zeigen oder sympathischen Gästen noch ein gewisses „Extra“ an Aufmerksamkeit schenken, welches vom Betrieb nicht vorgegeben wird. Auch setzt Hochschild „öffentlich“ mit „kommerziell“ gleich – für die Autorinnen nicht nachvollziehbar, da eine öffentliche, durch soziale Normen bestimmte Gefühlssteuerung nur in den wenigsten Fällen kommerziell (also monetär) genutzt wird.

Sie schlagen daher eine Aufteilung in vier Typen vor: monetäres, vorgegebenes, selbstdarstellendes und philanthropisches emotionales Management. Die monetäre Gefühlsteuerung basiert hier auf Hochschilds *emotional labor*, die vorgegebene auf *emotion work*. Bolton und Boyd (2003) argumentieren, dass alle vier Typen am Arbeitsplatz zu finden sind und je nach Situation von den Mitarbeiter*innen unterschiedlich gebraucht werden. Sie sprechen daher von multisituativen Aktivitätssystemen und mehrfach qualifizierten Gefühlsmanagern (2003, 304f). Diese Typen bergen aber die Gefahr, die Macht des Arbeitgebers zu unterschätzen (vgl. Brook 2013, S. 337; siehe Kapitel 3.7)

Hochschilds Definition „Management von Gefühlen“ erfährt darüber hinaus einen Weiterentwicklungsprozess in unterschiedlichen wissenschaftlichen Perspektiven. So argumentierten Ashforth und Humphrey (1993, 89f) aus einer verhaltensorientierten, betriebswirtschaftlichen Perspektive, dass es sich bei emotionaler Arbeit weniger um die Steuerung von Gefühlen, sondern vielmehr um den Akt der Zurschaustellung von passenden Gefühlen handeln müsste. Das Verhalten der Arbeiter*innen steht im Vordergrund, dahinterliegende Prozesse, die zu diesem Verhalten führen oder als Folgen davon entstehen, sind nicht relevant (Wharton 2009, S. 157). Laut dieser Definition, die die Erfüllung vorgegebener Regeln in den Vordergrund rückt, könnte emotionale Arbeit auch ohne Anstrengung durchgeführt werden - wenn zum Beispiel die vorgegebenen Gefühle sowieso gezeigt würden (Wharton 2009, S. 157).

Hochschild nannte folgende Jobcharakteristika für emotional Arbeitende: der öffentliche verbale oder persönliche Kontakt mit einer anderen Person, die Produktion eines Gefühlsstatus oder einer Gefühlsreaktion im Gegenüber und die Möglichkeit für den Arbeitgeber, diese Gefühlstätigkeiten zu kontrollieren. Auf Basis dieser Komponenten bringen Morris und Feldman (1997, S. 258) wieder die Anstrengung ins Spiel, die neben Planung, Antizipation und Situationsanpassung, die Zurschaustellung von organisational sanktionierten Gefühlen zur „Arbeit“ macht. Steinberg und Figart (1999, S. 9) beschreiben emotionale Arbeit - in Anlehnung an Arbeit in der Dienstleistungsbranche - als qualifizierte, anstrengungsintensive und produktive Arbeit.

Grandey (2000) versucht die drei oben genannten Ansätze (Hochschild, Ashforth & Humphrey und Morris & Feldman) zu verbinden. Für sie ist emotionale Arbeit der Prozess, bei dem Gefühle und deren Ausdruck reguliert werden, um den Zielen der Organisation zu entsprechen (Grandey 2000, S. 97). Diese Definition setzt wieder die (individuelle) Steuerung von Emotionen in den Vordergrund, weniger die Auswirkungen für den Arbeitsprozess und die Machtstrukturen im Unternehmen (Wharton 2009). Im Zuge der Arbeit sollen beide Stränge gleichberechtigt diskutiert

werden. Für ersteren soll Grandey's Definition als Grundlage dienen, während der zweite Strang in Kapitel 3.7 detaillierter diskutiert wird.

Bevor nun emotionale Arbeit in Bezug auf ihre Voraussetzungen und ihre Implikationen auf den Arbeitsprozess von verschiedenen Seiten beleuchtet wird, müssen zuerst grundlegende, immer wieder kehrende Begrifflichkeiten erörtert werden.

3.2 Begrifflichkeiten

Um dem weiteren wissenschaftlichen Diskurs zur emotionalen Arbeit folgen zu können, lohnt es sich, die von Hochschild formulierten Schlüsselbegriffe genauer unter die Lupe zu nehmen und sie ebenfalls aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten.

3.2.1 Surface Acting & Deep Acting

Um die Darstellung von Emotionen beeinflussen zu können, erkannte Hochschild (2012 (1983), S. 33) zwei Verhaltensweisen: *surface* und *deep acting*¹. Wie Goffman (2016 (1959)) geht sie davon aus, dass Menschen „on stage“ gewisse Rollen spielen. Beim *surface acting* wird die Rolle nur auf der Oberfläche gespielt: die Gefühle die gezeigt werden, entsprechen nicht unbedingt dem, was auch wirklich gefühlt wird. Im Gegensatz dazu geht das *deep acting* noch weiter: Die eigenen Gefühle werden so angepasst, dass sie dem entsprechen, was gezeigt werden soll. Die Zurschaustellung eines bestimmten Gefühls kann somit leichter und spontaner vollzogen werden, weil die Person (selbstinduziert) entsprechend fühlt.

Surface acting wird oft auch mit „nicht authentisch“ und „gespielt“ in Zusammenhang gebracht – die Personen beschreiben ihre Gefühle dann als falsch und vorgetäuscht (Hochschild 2012 (1983), S. 136). *Deep acting* hingegen hilft diesen Menschen ihre Emotionen als richtig wahrzunehmen. Inspiration holt sich Hochschild hier bei Stanislavskij (2003 (1948)). Hochschild (2012 (1983), S. 38) nennt hier zwei verschiedene Methoden, um *deep acting* zu praktizieren: Einerseits kann man versuchen, seine Gefühle direkt zu beeinflussen (zum Beispiel einen gefühlten Ärger zu unterdrücken). Andererseits verweist Hochschild (2012 (1983), 40f) wieder auf Stanislavskii und sein so genanntes *method acting*: Hier werden indirekt trainierte

¹ In den deutschsprachigen Übersetzungen von *The Managed Heart* wird *surface acting* mit Oberflächenhandeln und *deep acting* mit Innerem Handeln (Hochschild et al. (1990) & Hochschild et al. (2006)) übersetzt. Der Autor hält die Übersetzungen für nicht weitreichend genug, da dem englischen *to act* die für das Verständnis des Konzepts unerlässliche Charakteristik des Schauspielerns durch die Übersetzung mit „Handeln“ verloren geht. Die Begriffe werden daher im Verlauf des Textes in der englischen Originalversion belassen.

Vorstellungen, so genannte Gefühlserinnerungen, abgerufen und zum Ausdruck gebracht.

Während *surface acting* schon seit Goffman (2016 (1959)) ein in der Wissenschaft bekanntes Konzept war, macht die Erweiterung um *deep acting*, also der verinnerlichten Regulierung von Gefühlen, Hochschilds Zugang einzigartig (Kruml und Geddes 2000, S. 11).

3.2.2 Feeling & Display rules

Die Steuerung von Gefühlen orientiert sich an bestimmten Leitfäden. Diese werden von Hochschild (2012 (1983), 56f) als *feeling rules* (Gefühlsnormen) bezeichnet. Im Zusammenhang mit *emotion work* (emotionaler Arbeit in der privaten Lebenswelt) spricht Hochschild hier von einer Art Drehbuch bzw. öffentlich anerkannten Obligationen, wie in bestimmten Situation zu fühlen sei (zum Beispiel glücklich auf einer Hochzeit, traurig bei einem Todesfall, etc.). Sie erwähnt an dieser Stelle auch *display rules*, also Regeln, welche Emotionen ausgedrückt bzw. dargestellt werden sollen. In einem kommerziellen Setting, wenn Unternehmen ihren Mitarbeiter*innen bestimmte „Gefühlsregeln“ vorgeben, sprechen Ashforth und Humphrey (1993, S. 91) ausschließlich von *display rules*, da laut ihrem Zugang ein Unternehmen nur regeln kann, wie Personen Gefühle zeigen und nicht, wie sie diese innerlich erleben. Rafaeli und Sutton (1987, S. 23) beschreiben das Umsetzen und Folgen dieser Regeln als Teil der Rolle des*der Arbeitnehmers*in. Sie werden durch Vorbilder und Sozialisierung im Betrieb an die Mitarbeiter*innen weitergegeben (Rafaeli und Sutton 1987, 26f).

3.2.3 Emotionale Dissonanz

Wenn die gefühlten Emotionen nun aber nicht den vorgegebenen entsprechen, kann dies negative Folgen haben. Hochschild (2012 (1983), S. 90) beschreibt hier auf Basis des Phänomens der kognitiven Dissonanz das Konzept der emotionalen Dissonanz. Wenn unsere Gefühle und unser Gefühlsausdruck von einer Geschäftsführung festgelegt und *surface & deep acting* als Arbeit verkauft werden leidet laut der Autorin unsere persönliche Beziehung zu unseren Gefühlen. Auch wenn der Betrieb nur die Zurschaustellung vorgegeben kann (vgl. Ashforth und Humphrey 1993, S. 91), besteht noch immer eine Beziehung zwischen dem Ausdruck und dem tatsächlichen Fühlen von Emotionen. Ein Unterschied zwischen den beiden führt auf längere Sicht zu Anspannung und Selbstentfremdung (Hochschild 2012 (1983), S. 90). Als Lösung dieser Belastung wird versucht, Gefühle an das Gezeigte anzupassen (vgl. *deep acting*) oder zu zeigen, was man wirklich fühlt (emotionale Devianz, siehe Rafaeli und Sutton 1987, S. 33).

Nachdem nun die wichtigsten Begriffe emotionaler Arbeit skizziert werden konnten, sollen in den kommenden Kapiteln verschiedene Aspekte und Weiterentwicklungen unter die Lupe genommen werden. Diese verschiedenen Perspektiven sollen rückblickend als theoretische Basis für die empirische Arbeit dienen und helfen, Interpretationsergebnisse zu benennen und mit dem Forschungsstand verbinden zu können.

3.3 Emotionale Arbeit und Identität

Neben einer Orientierung an behavioristischen Zugängen (Wharton 2009) versuchten Ashforth und Humphrey (1993), das Konzept der emotionalen Arbeit mit der Theorie der sozialen Identität zu verknüpfen.

Das Konzept von „Selbst“ besteht aus der persönlichen und der sozialen Identität. Personen definieren Gruppen auf Basis von gewissen Charakteristiken, die den Mitgliedern zugeordnet oder von ihnen abstrahiert werden. Um ihre soziale Umgebung zu strukturieren und sich selbst und andere in ihr zu positionieren, ordnen sich Individuen bestimmten Gruppen zu. Soziale Identifizierung ist das Zugehörigkeitsgefühl zu einer bestimmten Gruppenklassifizierung. Diese Identifizierung führt zu einem sogenannten *self-stereotyping*, in dem sich die Mitglieder als Beispiele für die Gruppe sehen. Sie entwickeln ein Gefühl dafür, was sie sind und was sie zu tun haben. In diesem Prozess kommt es ebenso zu einer Entpersonalisierung.

Ashforth und Humphrey (1993) und andere Fürsprecher*innen dieser Theorie argumentieren, dass Personen, die sich stark mit ihrer Rolle im Betrieb bzw. dem Betrieb selbst identifizieren, sehr authentisch fühlen, wenn sie vorgegebenen Normen und Regeln (zum Beispiel *display rules*) folgen. Sie fühlen sich als sie selbst, wenn sie ihre Rolle im Unternehmen spielen. Andererseits, empfinden Personen emotionale Dissonanz und Selbstentfremdung, wenn sie sich zu verschiedenen Gruppen zugehörig fühlen, deren Gefühlsnormen einander widersprechen..

Im Zusammenhang mit Stress stellen die Autoren in weiterer Folge fest, dass Identifikation einen Einfluss auf Stressoren hat. Je mehr sich eine Person mit einer Rolle identifiziert, umso höher die Relevanz dieser Rolle für die Person, und daher auch umso höher die psychologische Bedrohung. Obwohl emotionale Arbeit die Möglichkeit für identitätsaufwertende Erlebnisse (zum Beispiel einem Gast einen besonders guten Service zu bieten) erhöht, kann sie gleichzeitig auch

identitätsbedrohend wirken (zum Beispiel wenn die persönlichen normativen Erwartungen einer Dienstleistungsrolle widersprechen).

An dieser Stelle sei noch kurz auf die Arbeit von Turner (1976) hingewiesen, der - basierend auf George Mead - zwischen einer institutionellen und einer impulsiven Selbstvorstellung unterscheidet. Erstere meint Personen, die in Professionalität und in einer Folgsamkeit gegenüber den Regeln aufgehen. Die andere Gruppe sieht nur impulsive, spontane Handlungen als ihr wahres Selbst, so auch ein emotional abweichendes Verhalten. Mitarbeiter*innen, die eine institutionelle Selbstvorstellung haben, erachten es als aufrichtig, *display rules* zu folgen, während ihre impulsiv geprägten Gegenüber dies als heuchlerisch empfinden.

Identität kann also an verschiedenen Merkmalen festgemacht werden. Dennoch ist hier anzufügen, dass Identifikation von Individuen unterschiedlich wahrgenommen werden kann, sich über die Zeit verändern kann, situationsabhängig ist und auch mehrere sich widersprechende Identifikationen möglich sind (Ashforth und Humphrey 1993, S. 101).

Da gerade emotionale Arbeit auch viel Input aus der persönlichen Gefühlswelt benötigt, scheint es hier einen größeren internen und externen Identifikationsdruck mit Rolle und Organisation zu geben (ebd.). So sind Emotionen ein Teil des Ichs. Wenn Emotionen zugunsten eines äußeren Einflusses mittels *deep acting* angepasst werden, können Betroffene diese Identifikationsmöglichkeit verlieren. Des Weiteren kann das regelmäßige Spielen einer Rolle dazu führen, dass Personen die Rolle nicht nur spielen, sondern letztendlich annehmen und als Teil ihres „Ichs“ betrachten.

Betriebliche Kontrolle kann in einem Dienstleistungskontext nur schwer mit konventionellen Mechanismen durchgeführt werden. Um zu prüfen, ob sich Arbeiter*innen an betrieblich geforderte *display* und *feeling rules* halten, werden indirekte Mechanismen einer sogenannten kulturellen Kontrolle verwendet. Jene umfassen Recruiting & Selektion, Sozialisierung sowie Belohnungen und Sanktionen (vgl. Rafaeli und Sutton 1987, 26f). Wenn wir nun der Argumentation von Ashforth und Humphrey (1993) folgen, dass der persönliche Identifikationsprozess durch soziale Bestätigung in situativen symbolischen Interaktionen stattfindet, diese Prozesse aber vom Unternehmen vorgegeben werden, zeigt sich, wie ein externer Identifikationsdruck von Unternehmensseite ausgeübt wird. Die Stärke der kulturellen Kontrolle hängt hierbei von der empfundenen Wichtigkeit der Kund*innen, der Häufigkeit des Kontakts zwischen Arbeiter*in und Kund*in sowie der Macht von Kundenvorstellungen über den passenden Gefühlsausdruck ab.

Nichtsdestotrotz sind Mitarbeiter*innen nicht nur passive Empfänger*innen von externem Identifikationsdruck. Falls dieser nicht mit dem entsprechenden Respekt oder mit der erwarteten Professionalität überbracht wird, muss mit Widerstand gerechnet werden (Ashforth und Humphrey 1993, S. 104).

Abschließend soll das Augenmerk noch auf einen weiteren Aspekt im Zusammenhang mit Identität, nämlich Authentizität, geworfen werden. Ashforth und Tomiuk (2007) definierten authentisches Handeln, wenn jemand sich in seinen*ihren Augen entsprechend seines*ihres wahren und ursprünglichen Selbst verhält. In ihrer Forschung entdecken sie den Widerspruch, dass sich ein Großteil der Befragten im Dienstleistungssektor bei der Arbeit gleichzeitig authentisch (ich bin wirklich ich) und inauthentisch (ich muss schauspielern) fühlen. Sie erklären dies durch den Unterschied zwischen der sogenannten *surface authenticity* (der emotionale Ausdruck spiegelt das emotionale Erlebnis wieder) und *deep authenticity* (der emotionale Ausdruck spiegelt die display rules einer bestimmten internalisierten Identität wieder – auch wenn er nicht der momentan empfundenen Gefühlswelt entspricht). Wenn Mitarbeiter*innen zwar mit ihrer Rolle konform sind, also den *display rules* folgen, aber nicht wahre Gefühle zeigen, spricht man hier ebenfalls von *surface inauthenticity*, aber einem „Vortäuschen in gutem Glauben“. Generell lässt sich sagen, gutes Schauspielern das Gefühl von Authentizität unterstützt, wenn Dienstleister*innen sich mit ihren Rollen identifizieren.

3.4 Konzeptionalisierung von emotionaler Arbeit

Auch wenn die Arbeit einem qualitativen empirischen Ansatz folgt, sollen nun in weiterer Folge quantitative Versuche skizziert werden, emotionale Arbeit zu operationalisieren. Diese Operationalisierungsprozesse helfen dabei, das Hochschilds Konzept der emotionalen Arbeit zu konkretisieren und weiterzuentwickeln. Für die Interpretation werden in diesem Kapitel weitere Anknüpfungspunkte geschaffen.

Um emotionale Arbeit messbar machen zu können, versuchen sich verschiedene Autor*innen an einer Konzeptionalisierung. Diese wurde teilweise schon in der Begriffsbestimmung im Kapitel 3.1 angesprochen, soll hier aber genauer, vor allem bezüglich des Verständnisses von emotionaler Arbeit betrachtet werden.

Was macht emotionale Arbeit grundsätzlich aus? Laut Hochschild (Morris und Feldman 1997, S. 258) zeichnen Jobs, in denen emotionale Arbeit praktiziert wird, folgende Charakteristika aus:

- Persönlicher oder telefonischer Kontakt mit Kund*innen

- Der Arbeitende muss im Kunden/in der Kundin einen emotionalen Status bzw. eine emotionale Reaktion hervorrufen
- Der*die Arbeitgeber*in kann die emotionalen Aktivitäten des*der Arbeitnehmers*in kontrollieren

Als Dimensionen, an denen emotionale Arbeit gemessen werden kann, betrachten Morris und Feldman (1997) daher die Häufigkeit, die Dauer von emotionaler Arbeit und schließlich emotionale Dissonanz. Während Häufigkeit und Dauer laut Kruml und Geddes (2000) hingegen als Jobcharakteristika denn als Dimensionen für emotionale Arbeit gelten können, vertiefen die vorher genannten Autorinnen die Dimension der emotionalen Dissonanz. Hochschilds Begriffe *surface acting* und *deep acting* erfahren hier eine weitere Aufarbeitung. So unterscheiden Kruml und Geddes zwischen aktivem und passivem *deep acting*. Während ersteres eine bewusste Veränderung der inneren Gefühlswelt mit sich bringt (vgl. *method acting*), werden beim passivem *deep acting* vorhandene Gefühle verstärkt ausgedrückt. Emotionale Dissonanz ist für die Autorinnen eine Horizontale mit *surface acting* am einen und passivem *deep acting* am anderen Ende. Als zweite Dimension der emotionalen Arbeit legen sie die emotionale Anstrengung (*emotional effort*) fest, die sich durch das Ausmaß an aktivem *deep acting* kennzeichnet.

Grandey (2000) kritisiert die Verwendung von emotionaler Dissonanz als Dimension für emotionale Arbeit, da Dissonanz, im Gegensatz zu emotionaler Arbeit, ein Status und kein Prozess ist. In ihrer Suche nach prozesshafteren Dimensionen nimmt sie Anleihen an der Gefühlsregulierungstheorie (vgl. Gross 1998). Emotionale Arbeit ist für sie daher der Prozess der Regulierung von Gefühlen und deren Ausdrucksweisen entsprechend den Vorgaben der Organisation. Heruntergebrochen bedeutet *surface acting* in diesem Zusammenhang daher eine Regulierung des Gefühlsausdrucks, mit einem Fokus auf der Beantwortung bestimmter Situationen und *deep acting* ein Management von Gefühlen, somit eine Modifizierung der Situation bzw. der Wahrnehmung einer Situation.

3.5 Ursachen bzw. Voraussetzungen für emotionale Arbeit

Im vorigen Kapitel wurde die Grundlage für den folgenden Abschnitt, der sich mit den Voraussetzungen von emotionaler Arbeit in einer Organisation beschäftigt. Je nach Konzeptionierung wurden hier unterschiedliche Zugänge gewählt. In den folgenden Zeilen wird versucht die Argumentationen zusammenzuführen.

Wie Hochschild sehen Kruml und Geddes (2000) die Ursachen von emotionaler Arbeit, die beeinflussen, wie emotionale Arbeit ausgeführt wird, in verschiedenen

persönlichen und arbeitsbezogenen Charakteristiken. Diese Aufteilung soll auch in diesem Kapitel übernommen werden.

3.5.1 Persönliche Ursachen

- **Gender**

Die westliche Gesellschaft zwingt Frauen dazu, von klein auf mehr emotionales Management zu betreiben als Männer (Hochschild 2012 (1983), 163ff). Kruml und Geddes (2000) vermuten daher, dass Frauen eher *display rules* folgen und somit eher emotionale Dissonanz und emotionale Anstrengung als Männer verspüren. In ihrer Studie konnte diese Vermutung aber nicht unterstützt werden. Bei einer Befragung von amerikanischen Hotelangestellten konnte wiederum festgestellt werden, dass Frauen mehr *surface acting* als Männer anwenden (Kim 2008).

- **Alter und Erfahrung**

Hochschild (2012 (1983)) geht davon aus, dass ältere Personen leichter ihre Gefühle verstellen, da sie mehr Erinnerungen haben, auf die sie im *method acting* zurückgreifen können und es ihnen leichter fällt, ihre Gefühle zu verstellen. Kruml und Geddes (2000) beweisen diese Vermutungen empirisch: Ältere Arbeitnehmer*innen empfinden eher emotionale Dissonanz (*surface acting*) und emotionale Anstrengung (*active deep acting*).

Auch Hochschilds These, dass in emotionaler Arbeit erfahrenere Mitarbeiter*innen weniger emotionale Anstrengung und Dissonanz verspüren, konnte bestätigt werden (Kruml und Geddes 2000).

- **Persönliche Gefühlswelt**

Auch empathische Fähigkeiten haben Einfluss auf emotionale Arbeit: So konnte gezeigt werden, dass emotionale Ansteckung (im Gegensatz zu empathischer Betroffenheit) die Wahrscheinlichkeit für emotionale Dissonanz senkt (Kruml und Geddes 2000). Basierend auf derselben Konzeptionierung konnte aber eine neuere Studie mit Hotelangestellte zeigen, dass emotionale Ansteckung und Dissonanz keinen Zusammenhang haben, während emotionale Ansteckung mehr emotionale Anstrengung fordert (Chu et al. 2012).

Eine Reihe an Studien beschäftigt sich auch mit bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen, die Auswirkungen auf emotionale Arbeit haben. Positive Emotionen (wie Enthusiasmus, Inspiration und Interesse) der Mitarbeiter*innen verringern die wahrgenommene emotionale Dissonanz und emotionale Anstrengung (Chu et al. 2012). Sie haben auch einen negativen Effekt auf *surface acting*, während

negative Gefühle den Hang zu *surface acting* steigern. Emotionen haben aber keinen Effekt auf *deep acting* (Brotheridge und Grandey 2002; Brotheridge und Lee 2003). Von einigen Autor*innen wird diese Affektivität mit Extrovertiertheit (diese Personen erfahren positive Emotionen häufiger) und Neurotizismus (hier werden negative Emotionen häufiger empfunden) operationalisiert (Diefendorff et al. 2005). Je neurotischer eine Person ist, desto eher muss sie *surface acting* durchführen (Diefendorff et al. 2005; Kim 2008) bzw. desto eher verspürt sie emotionale Dissonanz (Gursoy et al. 2011; Rathi und Lee 2016). Extrovertierte Personen leisten andererseits vor allem *deep acting* und nach der Konzeption von Kruml und Geddes (2000) auch mehr emotionale Anstrengung (Kim 2008).

3.5.2 Arbeits- und organisationsbezogene Ursachen

- **Display rules**

Morris und Feldman (1997) vermuten in ihrer Forschung, dass explizitere *display rules* mit der Häufigkeit von emotionaler Arbeit zusammenhängen. Betriebe geben also mehr Vorgaben, je häufiger der Kontakt mit Gästen ist. Dies konnte aber empirisch nicht nachgewiesen werden, sondern im Gegenteil: Je seltener der Kontakt, desto expliziter sind die Vorgaben.

Viele Unternehmen versuchen ihren Mitarbeiter*innen mit gezielten Trainings und Seminaren die *display rules* zu vermitteln und (aktives bzw. *method*) *deep acting* zu trainieren (Hochschild 2012 (1983), 96ff; Van Maanen 1991; Shani et al. 2014). Während diese Trainings keinen Effekt auf emotionale Dissonanz haben, wenden trainierte Mitarbeiter*innen eher emotionale Anstrengung auf (Kruml und Geddes 2000).

- **Arbeitsautonomie**

Je größer die Autonomie bzw. die Bandbreite an erlaubtem Ausdruck während der Arbeit, desto positiver wird emotionale Arbeit wahrgenommen und desto weniger führt sie zur emotionaler Dissonanz und emotionaler Anstrengung (Rafaeli und Sutton 1987; Morris und Feldman 1997; Hochschild 2012 (1983); Ashforth und Humphrey 1993; Kruml und Geddes 2000; Grandey 2000). Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass Personen hier eher ihr „wahres Selbst“ zeigen können (Ashforth und Humphrey 1993).

- **Aufgabenroutine**

Routinehaftigkeit von Aufgaben wird hingegen von den Angestellten als negativ wahrgenommen. Sie hilft zwar, die Häufigkeit und die Dauer von Interaktion zu steigern, fördert aber ebenso emotionale Dissonanz (Morris und Feldman 1997).

- **Kundenemotion**

Natürlich hängt das Ausmaß emotionaler Arbeit auch vom Gegenüber ab. Je freundlicher und positiver gestimmt ein Gast/ein*e Kund*in ist, desto weniger emotionale Anstrengung und emotionale Dissonanz ist für die Mitarbeiter*innen spürbar (Kruml und Geddes 2000). Ebenso fühlen Arbeiter*innen weniger emotionale Dissonanz, wenn sie sich mit der Person emotional verbunden fühlen (Kruml und Geddes 2000).

- **Machtverhältnisse**

Morris und Feldman (1997) vermuteten, dass nicht nur die Stimmung, sondern auch die Macht der anderen Person Auswirkungen auf emotionale Dissonanz hat. , Diese Hypothese konnten die Autoren in ihrer Arbeit aber nicht bestätigen.

- **Unterstützung von Kolleg*innen und Vorgesetzten**

Aber auch die organisationale Umgebung hat einen Einfluss auf emotionale Arbeit. Vor allem bezogen auf die zwischenmenschlichen Beziehungen und Unterstützung, können positive Arbeitsumgebungen emotionaler Dissonanz entgegenwirken und diese ausgleichen (Abraham 1998).

Auch Shani et al. (2014) stellen einen Zusammenhang zwischen den Beziehungen zwischen Managern und Angestellten und emotionaler Arbeit her. So führen Auseinandersetzungen zu *surface acting* oder größerer emotionaler Dissonanz.

3.5.3 Ursachen bezogen auf Wahrnehmung

Grandey (2000) sieht die Notwendigkeit von emotionaler Arbeit (also nach ihrer Konzeption des Regulierungsprozesses von Gefühlen) vor allem abhängig von der Wahrnehmung der Situation durch die Betroffenen. Situationsbedingte Gefühle können reguliert werden durch eine entsprechende Aufmerksamkeitsverteilung mithilfe des Aufrufens von erinnerten Emotionen sowie durch kognitiven Wechsel (z.B. können Klient*innen als Kinder wahrgenommen und die Situation so verharmlost werden).

3.6 Folgen emotionaler Arbeit

Nachdem im vorigen Kapitel ein Blick auf Ursachen und mögliche Einflussfaktoren von emotionaler Arbeit gegeben wurde, richtet sich der Fokus im folgenden Abschnitt auf Folgen und Konsequenzen von emotionaler Arbeit. Dies ist selbstredend eine notwendige Voraussetzung, um Bewältigungsstrategien von emotional Arbeitenden zu verstehen.

- **Stress**

Schon Hochschild (2012 (1983), S. 131) nannte Stress als eine mögliche Folge von emotionaler Arbeit. Als Grund dafür definiert sie das Management der Entfremdung zwischen Selbst und Gefühlswelt bzw. zwischen Selbst und Gefühlsausdruck. In einem ersten Ansatz versuchte Adelman (1996) einen Zusammenhang zwischen emotionaler Arbeit und Stress nachzuweisen. Sie kam, wie auch später Zapf et al. (1999) und Zapf und Holz (2006) zu dem Schluss, dass viele Arbeiter zwar emotionale Dissonanz als Stressor empfinden, aber emotionale Arbeit, besonders das Zeigen von positiven Gefühlen, auch durchwegs zu persönlichem Erfolg und höherer Job-Zufriedenheit führen kann.

- **Emotionale Überanstrengung und Burnout**

Nicht nur Stress, sondern auch Burnout wird als mögliche Folge von emotionaler Arbeit gehandelt. Burnout wird als Kombination von emotionaler Überanstrengung, Depersonalisierung und verminderter persönlicher Leistungsfähigkeit definiert (Kim et al. 2007, S. 422). Gerade die emotionale Überanstrengung oder Erschöpfung steht in Zusammenhang mit emotionaler Arbeit.

So führt emotionale Dissonanz in Zusammenhang mit anderen betrieblichen und sozialen Stressoren zu höherer emotionaler Erschöpfung und Depersonalisierung (Zapf et al. 2001). Viele Studien kamen zu dem Schluss, dass vor allem *surface acting* zu emotionaler Überanstrengung beiträgt (Brotheridge und Grandey 2002; Kim 2008; Brotheridge und Lee 2003; Lv et al. 2012; Choi und Kim 2015), während *deep acting* oder emotionale Anstrengung emotionale Erschöpfung senken (Chu et al. 2012; Rathi et al. 2013). *Surface acting* führt ebenfalls zu Depersonalisierung (Brotheridge und Grandey 2002). Emotionale Arbeit kann aber widersprüchlicher Weise auch zu einer Steigerung der persönlichen Leistungsfähigkeit führen und somit Burnout entgegenwirken (Brotheridge und Grandey 2002).

Chu et al. (2012) hingegen fanden heraus, dass *surface acting* als eine Art Schutz fungiert, um Mitarbeiter*innen vor emotionaler Austrocknung zu bewahren. Durch *deep acting* werden Angestellte zu sehr verletzlich, was letztendlich zu emotionaler Überanstrengung führt.

Spezifische Bewältigungsstrategien wie Vermeidung und Symptomreduzierung helfen, Burnout vorzubeugen (Pienaar und Willemse 2008). Auch Emotionale Intelligenz kann Burnout vorbeugen, da sie eine negative Auswirkung auf Emotionale Dissonanz hat, welche wiederum Auswirkungen auf Depersonalisierung hat. Emotionale Anstrengung wird durch emotionale Intelligenz gefördert und hat positive Auswirkungen auf die persönliche Leistungsfähigkeit (Lee und Ok 2012).

- **(Un-)Zufriedenheit mit Arbeit und Fluktuation**

Bezüglich der Auswirkungen von emotionaler Arbeit auf die Zufriedenheit mit der Arbeit können ähnliche Ansätze wie die erste Argumentationslinie im letzten Kapitel gezeigt werden: So stellen Chu et al. (2012) fest, dass emotionale Anstrengung, also aktives *deep acting*, die Jobzufriedenheit hebt. Rathi und Lee (2016) zeigen in ihrer Studie, dass emotionale Überanstrengung zu geringerer Zufriedenheit mit der Arbeit führt.

Jobunzufriedenheit führt oft zu hoher Fluktuation. Das bedeutet im Zusammenhang mit emotionaler Arbeit, dass emotionale Dissonanz laut Adelman (1996) alleine noch nicht zu Kündigungswünschen führt. Ein hohes Maß an *surface acting* (Rathi et al. 2013) und an emotionaler Anstrengung aber schon (Lv et al. 2012).

- **Positive Folgen**

In vereinzelt Studien konnten auch positive Folgen von emotionaler Arbeit nachgewiesen werden. So zeigen Pizam und Shani (2009), dass emotionale Arbeit auch als Professionalität und qualifizierter Gäste-Service gesehen werden kann und somit positiv konnotiert ist. Hier ist aber kritisch anzumerken, dass in dieser Studie Tourismus-Studierende (mit geringer Berufserfahrung) in Fokusgruppen befragt wurden. Ob sich diese Ergebnisse auch auf Mitarbeiter*innen mit längerer Arbeitserfahrung umlegen lassen, bleibt ungewiss.

3.7 Emotionale Arbeit und betriebliche Herrschaft

Bei ihrer Einführung zu *The Managed Heart* bezieht sich Hochschild (2012 (1983)) auf Marx „Arbeiterbub“ (Hochschild 2012 (1983), S. 3), dessen Arme und Körper als Arbeitsinstrument dargestellt wurden. Sie sieht dieses Arbeitsinstrument auch bei Flugbegleiterinnen und zwar in deren Lächeln. Marx gilt auch als Vater der sogenannten *Labour Process Theory*, welche als Grundlage zur Ausführung vom Zusammenhang zwischen emotionaler Arbeit und betrieblicher Herrschaft dienen soll. Es lohnt sich allemal bei der Beschäftigung mit Bewältigungsstrategien einen Blick auf Machtgefüge im Unternehmen zu werfen, da diese der Gesundheit und Belastbarkeit der Mitarbeiter*innen zu- oder abträglich sein können (Abraham 1998; Shani et al. 2014).

3.7.1 (Emotional) Labour Process Theory

Laut Marx (2009 (1872)) besteht der Arbeitsprozess aus folgenden Komponenten_:

- einer zweckmäßigen menschlichen Tätigkeit, die auf ein Werk gerichtet ist
- einem Objekt, an dem die Arbeit verrichtet wird (Rohstoff)

- und einem Instrument, mit dem die Arbeit verrichtet wird (Werkzeug, Technologie) (Thompson 1989, S. 39)

Die letzten beiden werden von Marx als Produktionsmittel definiert. Diese Produktionsmittel stehen im Besitz des Kapitalisten. Produktionskräfte, also Arbeiter*innen, werden benötigt, um die Produktionsmittel in Gewinn zu verwandeln. Da sie selbst über keine Produktionsmittel verfügen, müssen sie sich dem Kapitalisten an dieser Stelle unterwerfen (Flecker 2017, 18ff). Da der Kapitalist sowohl Produktionsmittel als auch Produktionskräfte kaufen muss, besteht sein Gewinn vorrangig aus dem sogenannten Mehrwert, also dem Wert, der übrig bleibt, wenn man Kosten für Material, Werkzeug und Arbeiter*innen abzieht (Thompson 1989, S. 41). Sein Ziel ist es daher, die Arbeiter*innen in möglichst hohem Maße zu kontrollieren und zu unterwerfen, um einen möglichst hohen Mehrwert zu erzielen.

Hierzu entstanden die folgenden Kontrollmechanismen und Machterhaltungsfunktionen (Thompson 1989, S. 57):

- *Deskilling* (De-qualifizierung, das Ersetzen von qualifizierten durch günstigere, nicht qualifizierte Arbeiter*innen)
- Aufgabenteilung
- Hierarchische Organisation
- Trennung von manueller und geistiger Arbeit

Braverman (1985) greift Marx' Theorie auf und überarbeitet das Konzept hinsichtlich modernerer Entwicklungen. So greift er den Punkt der De-qualifizierung und der betrieblichen Kontrolle auf. Ersteres wird durch den technischen Fortschritt von ihm noch breiter gefasst. Betriebliche Kontrolle erfährt vor allem durch den Taylorismus eine neue Perspektive (Thompson 1989, S. 72). Braverman geht ebenso davon aus, dass Management und Hierarchie nicht der Technologie und Effizienz, sondern vielmehr der Anhäufung von Kapital und Kontrolle der Mitarbeiter*innen dienen.

Brook (2013, S. 334) bricht die teilweise auf obigen Ausführungen basierenden Kernelemente der *Labour Process Theory* auf folgende Behauptungen herunter: (1) Der Hauptfokus der Analyse ist die Erfahrung der Arbeiter*innen während der Umwandlung ihrer Arbeitskraft in eine produktive Form. (2) Dieser Umwandlungsprozess untersteht einer kapitalistischen Arbeitsbeziehung, welche auf die Extrahierung eines Mehrwerts gerichtet ist. Die Arbeitsbeziehung basiert daher auf Ausbeutung sowie Unterordnung und generiert einen strukturellen Antagonismus zwischen Arbeit und Kapital. (3) Die Umwandlung von Arbeitskraft benötigt Arbeitgeberkontrolle durch die Anwendung verschiedener Managementstrategien und -taktiken. (4) Die Verbindung aus der Unbestimmtheit der Arbeitskraft und dem

strukturellen Antagonismus der Arbeitsbeziehung stellt sicher, dass betriebliche Herrschaft grundsätzlich widersprüchlich und spannungsgeladen ist, was sich in der Tendenz der Arbeiter*innen, sich zu widersetzen und gleichzeitig zu unterwerfen, manifestiert.

Als Konsequenz lässt sich feststellen, dass für die *Labour Process Theory* nicht das Endprodukt der Arbeit, sondern vielmehr die soziale Form der Erwerbsarbeit von Bedeutung ist (ebd.). Hochschild (2012 (1983), S. 7) nimmt genau hierauf Bezug, wenn sie emotionale Arbeit als das Management von Emotionen, welches für einen Lohn verkauft wird, beschreibt (Brook 2013, S. 335). Besonders relevant für die *Labour Process Theory* ist ihr Zugang, dass das Management durch *display rules* bestimmte Gefühle vorschreibt und so Kontrolle auf die Mitarbeiter*innen ausübt.

Hochschilds Konzept stellt zwar eine interessante Basis für weitere Ausführungen in der *Labour Process* Debatte dar, wurde aber in der Literatur als unzureichend kritisiert (Bolton und Boyd 2003; Lopez 2010; Vincent 2011; Brook 2013) und daher weiterzuentwickeln versucht. Besonders ihr Fokus auf einzelne Mitarbeiter*innen und nicht auf den *collective worker* oder die Widersprüchlichkeit der Arbeitsbeziehung wurde beanstandet.

Dennoch lieferte Hochschilds Werk und ihre Weiterentwicklungen Ausführungen über Instrumente betrieblicher Herrschaft, auf die nun konkreter eingegangen werden soll.

3.7.2 Werkzeuge betrieblicher Herrschaft

- **Recruiting**

Laut Hochschild (2012 (1983), S. 95) wird betriebliche Herrschaft schon bei der Selektion zukünftiger Mitarbeiter*innen ausgeübt. So müssen Bewerber*innen schon vorab ein Handbuch durcharbeiten, welches sie bezüglich gewünschter Verhaltensweisen und Manieren informiert. Die Kandidat*innen werden anschließend entsprechend ihrer Persönlichkeit ausgewählt – besonders aufgeschlossene und herzliche Personen werden hier bevorzugt.

- **Training**

Ein weiteres Werkzeug zur Vermittlung von *display rules* stellen Trainings dar (Hochschild 2012 (1983), S. 95). Hier werden emotionale Fertigkeiten und Professionalität gelehrt. Auch Van Maanen (1991) beschreibt Trainings in seinen Forschungen zur Arbeit im Vergnügungspark „Disneyland“ als wichtigen Bestandteil organisationaler Kontrolle.

- **Supervision**

Bei Hochschild (2012 (1983), 116f) gibt es auch noch die Vorgesetzten oder *Supervisors*, die das Verhalten der Mitarbeiter*innen kontrollieren und korrigieren. Ihnen kommt eine besondere Rolle zu, da die „Backstage“ der Mitarbeiter*innen ihre „Frontstage“ darstellt Sie müssen daher nicht nur kontrollieren, sondern im Zuge dessen, auch emotionale Arbeit gegenüber ihren Untergebenen leisten.

- **Gästebewertungen**

Ein weiterer Kontrollmechanismus sind Gästebewertungen. Bei Hochschild (2012 (1983)) spielt hier vor allem der sogenannte *passenger letter*, also eine schriftliche Form von Bewertungstool, die sich entweder als *orchid* oder *onion letter* entpuppen kann. Ein *onion letter*, also eine schlechte Bewertung, wird dann vom Supervisor bei Evaluierungsgesprächen herangezogen. Auch in Hotels wird der Druck durch schlechte Bewertungen an die Mitarbeiter*innen weitergegeben. Feedback wird aber nicht mehr nur wie zu Hochschilds Zeiten in Briefform, sondern Durch Plattformen wie Booking.com, Tripadvisor etc. vor allem online deponiert Nicht nur die Häufigkeit, mit der hier die Freundlichkeit der Mitarbeiter*innen und somit die emotionale Arbeit beurteilt wird, ist enorm gestiegen. Auch können sämtliche Bewertungen öffentlich eingesehen werden, was zu noch mehr Druck auf die Unternehmen, und damit die Angestellten, führt.

3.8 Bewältigung von emotionaler Arbeit

Die Folgen und Auswirkungen von emotionaler Arbeit wurden weiter oben schon ausführlich behandelt. Coping bzw. die Bewältigung von emotionaler Arbeit wird in der Literatur oft als beeinflussende Variable für das Empfinden von emotionaler Dissonanz und emotionaler Erschöpfung gesehen. Im Folgenden soll nun ein Überblick über den Forschungsstand von Bewältigungsstrategien gegeben werden.

Pienaar und Willemse (2008, S. 1056) gehen von fünf verschiedenen Formen von Bewältigungsstrategien aus:

- Die Situation in Zusammenhang mit den eigenen Wünschen bringen (Situation verändern)
- Wünsche anpassen, um der Situation gerecht zu werden (Anpassung)
- Wichtigkeit der Unstimmigkeit reduzieren (Entwertung)
- Aufmerksamkeit von der Situation weg lenken (Vermeidung)
- Wohlbefinden direkt verbessern (Symptombekämpfung)

Besonders die Formen der Symptombekämpfung und der Anpassung hatten laut ihrer Studie einen gesundheitsfördernden Einfluss auf emotionale Erschöpfung und persönliche Leistungsbereitschaft, zwei Dimensionen von Burn-Out.

Auf den Begriff der Depersonalisierung wurde schon beim Thema Burn-Out als Folge von emotionaler Arbeit hingewiesen. Hier wird Depersonalisierung als Vorgang beschrieben, bei dem andere Menschen durch zynisches und gefühlloses Verhalten wie Objekte behandelt werden (Kim et al. 2007, S. 422). Hochschild (2012 (1983), S. 132) wiederum bezeichnet Depersonalisierung als Coping-Strategie, bei der Verhaltensweisen von Kund*innen, wie Beleidigungen oder überschwängliches Lob, nicht persönlich genommen werden. Auch Adelman (1996) kann die Anwendung dieser Coping-Strategie in ihrer Forschung bestätigen. In die obige Kategorisierung wäre dies als eine Art von Entwertung einzuordnen.

Eine weitere Methode, die sowohl der Entwertung als auch der Symptombekämpfung zuordenbar ist, stellt die Anwendung von Humor und Scherzen im Gästekontakt oder Team dar (Ashforth und Humphrey 1993; Adelman 1996; Santino 1990).

Aber nicht nur Humor, sondern generell der Kontakt mit Kolleg*innen und vor allem Gespräche entweder über Privates oder über einen belastenden Gastkontakt stellen ebenso Bewältigungsmechanismen dar (Sandiford und Seymour 2002; Adelman 1996; Korczynski 2003; Seymour 2000) - besonders wenn diese Gespräche und Kontakte fernab von der „Frontstage“ in so genannten emotionalen Outlets stattfinden (Adelman 1996; Sandiford und Seymour 2002; Seymour 2000). Nicht nur die empfundene Unterstützung von Kolleg*innen, sondern auch von der Organisation, macht einen Unterschied bezüglich des Umgangs mit emotionaler Arbeit (Mishra und Kumar 2016).

In manchen Fällen greifen Mitarbeiter*innen aber auch zu anderen Wegen: So beschreibt schon Hochschild (2012 (1983), S. 135) das Phänomen des *going robot*, bei dem eine freundliche, unauthentische Maske aufgesetzt und Dienst nach Vorschrift gemacht wird. Auch Lee und Ok (2014) zeigen die verstärkenden Effekte von emotionaler Arbeit und Dissonanz auf die Sabotage von Serviceleistungen auf.

3.9 Forschungsfragen

Auf Basis des Forschungsstands werden nun die Forschungsfragen formuliert. Zunächst muss geklärt werden, in welcher Form emotionale Arbeit geleistet wird bzw. wie diese von den Hotelangestellten wahrgenommen wird. Daher sind folgende Fragen zu erörtern:

1. Wie wird emotionale Arbeit von Wiener Hotelangestellten empfunden?
 - a. Wird aktiv emotionale Arbeit geleistet? Wodurch wird dies von ihnen erkannt?

- b. Wird emotionale Dissonanz empfunden? Wie zeigt sich das? Wie belastend gestaltet sich diese?

In weiterer Folge geht es um die Bearbeitung des darauf aufbauenden Forschungsthemas, nämlich der Bewältigungsstrategien der Hotelmitarbeiter*innen. Hier lassen sich folgende Fragen festhalten:

2. Wie gestalten Hotelangestellte Bewältigungsstrategien emotionaler Arbeit? Wie wird mit emotionaler Arbeit umgegangen?
 - a. Welche Strategien werden entwickelt?
 - b. Welche Faktoren begünstigen ein erfolgreiches Coping?

4 ERGEBNISSE

Das folgende Kapitel dient der Darstellung der Ergebnisse der interpretativen Analyse. Zunächst wird auf die grundsätzliche Operationsweise des sozialen Systems eingegangen, die als Basis für das weitere Verständnis der entdeckten Bewältigungsstrategien dienen soll. Anschließend wird entsprechend der Reihenfolge der Forschungsfragen zuerst auf Hinweise für emotionale Arbeit und in weiterer Folge im Detail auf die erforschten Coping-Strategien eingegangen.

4.1 Zur Operationsweise des Systems „Hotel“

Laut Froschauer und Lueger (2003, S. 157) macht es bei der Untersuchung eines Systems mit der Systemanalyse Sinn, sich zunächst an den Operationsweisen des Systems zu orientieren. Das untersuchte Setting „Hotel“ zeichnet sich durch folgende latente Operationsmodi aus: Zunächst können hierarchische Elemente festgestellt werden, besonders ersichtlich in den Formen „Standard“ und „Management“. Aber auch arenenähnliche Dynamiken zwischen und in verschiedenen Subgruppen des Systems gaben Aufschlüsse über die Prozesse in dem System. Die folgenden Abschnitte gehen nun im Detail auf diese Modi ein.

4.1.1 Hierarchie

Klingende Positionsbezeichnungen wie „Commis de Rang“, „Demi-Chef de Rang“ und „Chef de Rang“ für Servicekräfte im Restaurant (vgl. hierzu im Zusammenhang mit Anerkennung Flecker 2017, S. 32) lassen auf die traditionelle Verankerung eines Hierarchiesystems in der Hotellerie rückschließen. Die in der Branche normale Hierarchiestruktur lässt sich folgender eines Befragten entnehmen, der sein Hotel konträr zu dieser Norm positionieren möchte:

Ja es passiert manchmal, dass wir uns einfach ins Restaurant reinsetzen um was zu Trinken. Ja bei uns ist es eher locker, ich weiß in manchen Hotels, besonders in den 5 Sterne [Hotels] ist es ein NO-NO zu deiner eigenen Abteilung [ins] Restaurant zu gehen, du darfst das überhaupt nicht. Bei uns ist das ganz anders. (I2, 407-410)²

Natürlich haben sich die Zeiten verändert, die Berufstitel erinnern aber noch immer an die elitären Glanzzeiten der früheren Grand Hotels. Das Publikum wurde egalitärer, ebenso die Organisationsstruktur im Hotel. Dennoch gibt es zwei Strukturierungsmerkmale, die Aufschluss über noch immer vorhandene Hierarchien

² Die vollständigen Interviewtranskripte sind im Anhang ersichtlich. Bei den Verweisen steht „I“ für Interview und die Ziffer für den* jeweilige*n Interviewpartner*in, daneben sind die Zeilennummern laut Transkript angegeben.

im Setting „Hotel“ geben: Der Standard und das Management – beides wohlweislich entmenschlicht dargestellt.

4.1.2 Standard

Der Standard ist grundsätzlich als die in der Betriebswirtschaftslehre gebräuchliche Kurzform für *Standard Operating Procedure(s) (SOPs)*, also Prozessstandards, die Prozessschritte auf der Tätigkeitsebene von Hotelangestellten sehr detailliert definieren, zu verstehen (Sandt 2009, S. 359). In Hotels wird er auch oft als Methode der Exekutierung betrieblicher Herrschaft verwendet, da er den Mitarbeiter*innen genau vorschreibt, wie sie ihre Arbeit zu erledigen haben. Einen solchen vorweg definierten Prozess zeigt ein Befragter auch deutlich am Beispiel des Telefonverkaufs:

Das Konzept in meiner Firma ist, nicht zu reservieren, sondern zu verkaufen. Ja. Und dann natürlich es gibt einen bestimmten Prozess in diesem telefonischen Verkauf und [das Management] macht natürlich Druck, wenn du ein potentiell Zimmer verlierst, welches du verkaufen könntest. (I1, 39-42)

Während der Standard also vor allem zur Kontrolle der Aktivitäten der Mitarbeiter*innen genutzt wird, kann er aber auch als Argument im Gespräch mit dem Gast verwendet werden (siehe Kapitel 4.3.5). So kann der Standard die Begründung sein, warum bestimmte Prozesse durchgeführt werden müssen (zum Beispiel das Autorisieren von Kreditkarten), auch wenn diese nicht dem Wunsch des Gastes entsprechen.

In beiden Fällen wird der Standard als etwas Absolutes geschildert, der jedem*r Zuhörer*in klar macht, dass hier unbedingt Folge zu leisten ist. Der Standard, ursprünglich menschlich geschaffen, wird komplett entpersonalisiert dargestellt. Man kann hier durchaus annehmen, dass der Standard das höchste hierarchische Element in der Hotelstruktur darstellt. „Das ist Standard bei uns“ klingt aber nicht nach einer Kreation der befragten Hotelangestellten, sondern vielmehr nach etwas, was denselben von höherer Ebene vermittelt wird. Der Vorteil für einen Betrieb, einen Standard, also ein gebietendes Regelwerk festzusetzen, liegt auf der Hand: Ein Standard ist nicht menschlich, mit einem Standard kann man nicht diskutieren und er gilt auch noch, falls die Exekutierer*innen nicht mehr im Betrieb beschäftigt sind.

4.1.3 Management

Die den Standard Kontrollierenden (aber nicht immer unbedingt Erstellenden) werden als das „Management“ bezeichnet. Das Management macht Druck auf die Mitarbeiter*innen, bekommt aber ebenso Druck von außen:

[...] was [das Management] von dir als Mitarbeiter erwartet. Es gibt ein bestimmtes, natürlich so wie in jedem großen Unternehmen, es gibt ein Ziel zu erreichen, es gibt einen bestimmten Umsatz den man machen muss und es gibt einen bestimmten Druck in solchen Sachen. (I1, 33-36)

Das Management wird ebenso wie der Standard von den Hotelmitarbeiter*innen als entpersonalisiert beschrieben. Um die Unternehmensziele zu erreichen, die Kernaufgabe des Managements, stehen verschiedene Werkzeuge der betrieblichen Herrschaftskontrolle zur Verfügung, die im Folgenden skizziert werden sollen.

- **Mitarbeitergespräche**

Sofern der Standard nicht befolgt wird oder die Leistung nicht den Erwartungen des Managements entspricht, werden Mitarbeiter*innen zu Gesprächen vorgeladen.

[...] dann gibt es eine bestimmte [Streicheleinheit], sie reden mit dir: Was ist denn los? Bist du unzufrieden? Warum konntest du das nicht richtig machen? Aus welchem Grund reservierst du das nicht? (I1, 43-45)

Diese Gespräche werden aber nicht gefürchtet, sondern eher verharmlost. Sie werden als Methode des Managements zur Sicherstellung der Standards akzeptiert, wenn auch ihre Effizienz durchaus in Frage gestellt wird. Gerade die Beschreibung als „Streicheleinheit“ zeigt, dass hier auch ein Entgegenkommen des Managements gesehen wird, das Management kümmert sich um die Mitarbeiter*innen und hat Interesse an ihrem Erfolg. Dem Betrieb ist anscheinend viel daran gelegen, Mitarbeiter*innen längerfristig zu halten.

- **Schulungen**

Trainings gelten als erfolgreiche Methode, Mitarbeiter*innen Standards beizubringen und sie den Unternehmensstrukturen zu unterwerfen (Hochschild 2012 (1983), S. 95; Van Maanen 1991). Daher werden sie auch genutzt, um den oben beschriebenen telefonischen Verkauf zu verbessern. Im Zuge dessen werden Telefonate auch aufgezeichnet, um einerseits die Effizienz des Trainings und andererseits die Umsetzung der Standards zu überprüfen. Diese Aufzeichnung wird aber von den Hotelmitarbeiter*innen nicht immer akzeptiert und führte auch schon zu Kündigungen (I1, 49-71).

Trainings werden aber grundsätzlich vor allem auch als Hilfestellungen wahrgenommen. Die positive Wirkung von Trainings wird vor allem dann formuliert, wenn keine Trainings vorgesehen sind oder die angebotenen Trainings nicht den Erwartungen entsprechen:

Es sollte Trainings geben dafür, also wir haben ein paar aber in eineinhalb Jahren habe ich zwei gemacht und die waren fast sinnlos, also sie waren eher „Essentials“, also das eigene Haus kennenzulernen, die Philosophie, was Nicht-Fachliches, so Kommunikationstraining haben wir, das ist sowas oder Problemlösung könnte ein gutes Training sein, was uns helfen könnte. Das haben wir nie gehabt, ich weiß nicht ob es sowas gibt, das sollte helfen auf jeden Fall. Wir haben ein Interkulturelle Kommunikation-Training gemacht, es war schwach, also es hat einer von uns gemacht, nicht besonders gut. (I2, 437-444)

Der Befragte nimmt Schulungen als notwendige Unterstützung des Managements wahr, die ihm hier offenbar nicht gegeben wurde. Somit können Trainings nicht nur als Herrschaftsinstrument, sondern auch als Hilfe zur Bewältigung eines beruflichen Alltags gesehen werden, die von Angestellten eingefordert oder sogar vorausgesetzt wird.

- **Prämien und Anreizsysteme**

Eine weitere Methode, um Mitarbeiter*innen zur Befolgung der Standards und somit zur Verbesserung des Betriebsergebnisses zu motivieren, stellen Anreizsysteme dar, zum Beispiel in Form von Prämien. So werden von den Rezeptionist*innen beim Check-In höhere Zimmerkategorien angeboten, um den Umsatz pro Gast zu erhöhen. Manche Hotels vergeben einen gewissen Prozentsatz oder Betrag als Prämie für erfolgreiche Verkäufe.

Dieses System, welches Rezeptionist*innen möglicherweise bei der Aufbesserung ihres verhältnismäßig geringen Gehalts helfen könnte, wird aber auch als Konfliktherd gesehen. Gerade Mitarbeiter*innen, für die dieser finanzielle Zugewinn keine große Rolle spielt, erkennen darin vor allem einen Wettkampf zwischen den Kolleg*innen (I1, 391-431 und I1, 452-462).

- **Gästebewertungen**

Besonders interessant ist die Methode der Kontrolle durch Referenz auf Gästebewertungen (vgl. Hochschild 2012 (1983), 117f). Hier wird das Kontrollorgan zwar personifiziert, aber in Form von jemanden, der außerhalb des Systems „Hotel“ steht bzw. sich nur für kurze Zeit darin aufhält, nämlich dem Gast. Auch stellt die Form der Gästebewertung, die meistens online über Buchungsplattformen, Suchmaschinen oder die Hotelwebseite abgegeben wird, eine kaum reaktive Option dar. Obwohl Bewertungen online beantwortet werden können, ist weder eine Bearbeitung noch eine Löschung von Seiten des Hotels möglich. Maßnahmen, die das

Hotel hier setzen kann, ist entweder die Vorbeugung einer schlechten Bewertung oder möglichst viele Gäste dazu zu bewegen, gute Bewertungen abzugeben.

Bewertungen können nun einerseits vom Management als Handlungslegimitation verwendet werden, üben aber andererseits auch einen externen Druck auf das Management aus, welches dieses wiederum an die Mitarbeiter*innen weitergibt.

Also es gibt natürlich genau das Gegenteil, dass sie ankommen, du versuchst es zu retten irgendwie, [es] geht nicht, [sie] gehen weg, unzufrieden, schreiben ein Email an den General Manager. [Sie] schreiben auf Tripadvisor, das alles Scheiße war. Obwohl du alles versucht hast, Kompensation gegeben hast. Es gibt vielleicht einfach auch „Unrettbare“. (I2, 327-331)

Die letzten Kapitel zeigen, dass Standard und Management als Ausprägungen von Hierarchie im Setting Hotel Formen und Legitimation von betrieblicher Herrschaft sind. Man möchte meinen, dass hier von den Mitarbeiter*innen zunehmend Widerstand formuliert wird – dem ist aber nicht so: Dem Management wird auch Verständnis für seine Handlungen ausgedrückt (I1, 431-451; I2, 512; I3, 177-178), Standard und Management dienen auch zur Unterstützung bei der Beschwerdehandhabung. Diese Widersprüchlichkeit erinnert an Brooks Ausführungen zur Labour Process Theory (siehe Kapitel 3.7.1).

4.1.4 Arenen der Subgruppen

Während in den vorigen Kapiteln hierarchische Strukturen und damit verbundene Dynamiken im Gesamtsystem „Hotel“ betrachtet wurden, sollen nun Prozessdynamiken in kleineren Untersystemen erforscht werden. Die Ausführungen der Interviewpartner*innen zeigten latent Spuren von Konfrontationen („Wir gegen das Management“ oder „Wir gegen die Gäste“). Für die Umschreibung dieser Untersysteme wird daher, in Anlehnung an Cyba (2000, S. 94-95), der Begriff der „Arenen“ verwendet. Die unterschiedlichen Arenen werden von der kleinsten (Rezeptionsteam) bis zur größten (Hotel und Umwelt) der Reihe nach betrachtet.

- **Teaminterne Kämpfe (alt vs. jung, Kultur, Gender)**

Das Team, in unserem Fall das Front Office Team, ist die Abteilung, der die Rezeptionist*innenzugeordnet sind. Ein gutes Team entsteht nicht von heute auf morgen und auch nicht jeder ist gleich im Team willkommen oder fühlt sich gut aufgehoben. Ein gutes Team macht aus der Perspektive eines Befragten vor allem eine gleichmäßige Altersstruktur aus. Wenn die Mitarbeiter*innen älter sind, dann haben sie gleiche Interessen, über die sie sprechen können und Kommunikation ist

nach seiner Sicht extrem wichtig für ein gut funktionierendes Team (I1, 241-266). Eine mögliche Folge, die in der Analyse nicht ausgeschlossen werden konnte, ist, dass sich neue, junge Mitarbeiter*innen in diesem Team nicht wohlfühlen und auch schon von vornherein nicht integriert werden.

Aber nicht nur die Altersstruktur hat laut den Befragten Einfluss auf die Qualität des Teams. Auch die Mentalität, oft an der Herkunft der Kolleg*innen festgemacht, sowie das Geschlecht sind relevante Faktoren. So wird geschildert, mit Österreicher*innen könne man nicht gut zusammenarbeiten, da sie sich für viele Dinge „zu gut“ wären, und Frauen seien kompetitiver als Männer (siehe Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

Innerhalb eines Teams beeinflussen offenbar bestimmte Merkmale und Zuschreibungen die Dynamik der Gruppe sowie auch den Erfolg der Beteiligten dabei, ein gutes Team zu sein. Das Team ist hier keinesfalls als etwas Stabiles zu betrachten, es ist einem regen Wandel unterlegen. Die Qualität der Zusammenarbeit wird hier vor allem an den einzelnen Persönlichkeiten und den gemeinsamen Erfahrungen festgemacht, aus der Perspektive der Befragten hat das Management wenig Einfluss darauf (siehe Kapitel 4.3.2). Das Team stellt sich als vom Management losgelöst dar und unterliegt einem dynamischen, mit der externen Umwelt (Arbeitsmarkt) verbundenem Input-Output-Prozess (vgl. hierzu Kapitel 4.3.2: Fluktuation und Personalmangel kann das Team positiv oder negativ beeinflussen).

- **Front vs. Back Office bzw. Rezeption vs. Büro**

Teams unterscheiden sich intern nicht nur durch ihre Persönlichkeiten sondern in einem Betrieb auch durch die Zugehörigkeit der einzelnen Mitglieder. Im Hotel gibt es hier eine spannende Aufteilung zwischen Front und Back Office oder zwischen Rezeption und Büro. Die Parallele zur „Frontstage“ und „Backstage“ von Goffman (2016 (1959)) ist erkennbar. Es handelt sich hier aber nicht nur um eine semantische Ähnlichkeit. Auf der „Frontstage“, der Rezeption, passiert die eigentliche Performance: Rezeptionist*innen begrüßen Gäste, gehen mit Beschwerden um und führen professionelle Check-Outs durch.

Das Back Office oder „Büro“ beherbergt vor allem die administrativen Kräfte des Hotels: Hier finden die Buchhaltung, Personalverrechnung, Reservierungs- und Verkaufsabteilung, aber auch die Führungskräfte der einzelnen Abteilungen sowie die Direktion ihren Platz. Das Büro ist in jedem Hotel anders gestaltet, die Anzahl der Stellen hängt vom Individualisierungsgrad des Betriebs ab (bei großen Ketten sind zum Beispiel Buchhaltung, Reservierungs- und Verkaufsabteilung in zentralen Einrichtungen ausgelagert).

Um mit schwierigen Gästen umgehen zu können, holen sich Mitarbeiter*innen oft Kolleg*innen aus dem Back Office als Unterstützung hinzu (siehe hierzu Kapitel 4.3.2). Die Mitarbeiter*innen auf der Vorderbühne sind sich einig, dass „das Büro“ hier keine anderen Methoden anwendet und auch nicht besser ausgebildet sein muss – es geht hier einfach um einen „Show-Effekt“, der beim Gast erzielt werden soll.

„Front Office“ lässt sich aber nicht nur als Vorderbühne, sondern auch als Gesicht des Hotels dem Gast gegenüber verstehen. So ist man sich zwar bewusst, dass es eine Art „Back-up“ zur Unterstützung gibt, zuerst wird aber versucht, das Problem alleine zu lösen. Auch findet der erste Kontakt eines wütenden Gastes mit Hotelangestellten meistens an der Rezeption statt. Sie fungiert hier als eine Art Puffer, das Management bekommt die abgefederte Version der Beschwerde serviert. Nicht verwunderlich, dass Angestellte an der Front hier einen eindeutigen Unterschied zwischen den Belastungen, die sie erleben, und dem vermeintlich leichteren Arbeitsalltag im Büro sehen:

[...] im Vergleich zu Büroarbeit im Hotel zum Beispiel. Es ist auch anstrengend mit Telefon und so und du hast auch Leute, aber ich finde es ein bisschen komisch, dass man als Receptionist weniger verdient als [Menschen, die Büroarbeiten] in derselben Firma machen. [Man macht] ähnliche Sachen, [aber] stehend und mit viel Gästekontakt. Ich meine nicht, dass wir mehr bezahlt bekommen sollen, weil von der Managementseite verstehe ich das auch, aber es kann meiner Meinung nach nicht dieselbe Jobkategorie sein. [...] Für so einen Job mit so viel emotionalem Stress und der körperlich ziemlich anstrengend ist (also im Vergleich zu einem Kellner nicht, aber trotzdem) muss es, ich finde es sollte, irgendwie eine andere Kategorie sein, oder sowas. (I2, 507-518)

Latent hört man eine Ungewissheit über den genauen Aufgabenbereich der Kolleg*innen zu heraus, welche Konflikte zwischen den Abteilungen nährt.

Spannend stellt sich hier die Situation von Personen dar, die zwischen den beiden Bühnen situiert sind. Es schwingt ein gewisser Stolz in den Ausführungen mit, das gemeinsame bzw. dein eigentlichen Platz an der Front möchte man aber trotzdem hervorheben. So antwortete eine Befragte, ob sie nun nach ihrer Beförderung weniger oft an der Front sei:

Ja ein bisschen weniger, aber nicht viel weniger. Dadurch, dass wir zwei Schritte gehen und dann vorne sind, ist das relativ wurscht. Es ist natürlich so, dass ich Vieles jetzt im Back Office machen muss, ich hab ja auch so noch einiges Zusätzliches zu tun abgesehen von den Gästen und wenn nicht gerade

die Hölle los ist oder so, wenn eh ein Rezeptionist da ist, der mich nicht gerade braucht, dann mach viel im Back Office, ja. (I3, 360-364)

Die Zugehörigkeit zum Vorder- oder Hintergrund der Rezeption zeigt sich somit als weitere Arena im Hotelsystem.

- **Team vs. Teams**

Es gibt aber nicht nur das Team Back Office und Front Office sondern neben den Abteilungen, die für Rezeption und Verwaltung zuständig sind, auch die Departments, die sich um den Servicebereich, die Küche, das Housekeeping und die technische Instandhaltung des Hotels kümmern. Die Rezeption hat hier insofern eine Sonderstellung, als sie vor Ort im Regelfall die erste und letzte Ansprechperson des Gastes ist.

Servicekräfte, Köch*innen, Techniker*innen und Reinigungskräfte werden im Betrieb als Arbeiter*innen, Management, Verwaltung und Rezeptionist*innen aber als Angestellte beschäftigt. Diese Aufteilung in verschiedene Arbeitsverhältnisse hängt vermutlich historisch bedingt mit dem Mehr an körperlicher Arbeit in ersterer Gruppe zusammen.

Während der Unterschied in Bezug auf körperliche Belastung akzeptiert wird (siehe oben, I2, 517), sehen sich Rezeptionist*innen emotional und geistig wesentlich härter beansprucht (siehe Kapitel 4.3.3). Die Rezeption ist die erste Anlaufstelle für Beschwerden und für wütende Gäste. Dies kann natürlich für die Front Office Mitarbeiter*innen belastend sein; vor allem, wenn sie die Gründe für Beschwerden nicht selbst verursacht haben bzw. die Behebung derselbigen außerhalb ihres Handlungsspielraums liegt. So erzählt eine Befragte von einer kaputten Heizung am stark frequentierten Wochenende, die von der nur werktags arbeitenden Technikabteilung erst Tage später repariert werden konnte (I3, 240-255).

Das Front Office ist im Gegensatz zu den anderen Abteilungen auch rund um die Uhr besetzt (Voraussetzung für die Kategorisierung als 4-Sterne-Hotel). Da kann es passieren, dass Rezeptionist*innen die Aufgaben anderer Abteilungen mitübernehmen müssen (siehe Kapitel 4.3.4).

So verschwimmen die Grenzen zwischen den Abteilungen. Dies kann positiv wahrgenommen werden (im oberen Beispiel werden Personen, die hier nicht flexibel sind, nicht im Team geduldet, siehe auch die Ausführungen weiter oben zum Thema der unterschiedlichen Kulturen), aber auch zu Kündigungen führen. So kann eine dauerhafte Übertragung von Aufgaben, die einer anderen Abteilung zugeordnet werden, zu Konflikten führen. Im Falle eines Betriebs, bei dem Rezeptionist*innen

zusätzlich mit Agenden des Telefonverkaufs (in den meisten Betrieben der Reservierungsabteilung zugeordnet) betraut wurden, kam es zu Widerstand in der Abteilung:

Viele von meinen Kollegen haben sich selbst gekündigt, weil sie gefunden haben so etwas ist nicht nötig, weil [sie] sind Rezeptionisten und [keine Verkäufer] (I1, 65-67)

- **Kollegen vs. Management**

In der nächsten „Arena“ tritt nun die Kollegenschaft gegen das Management an. Die Methoden des Managements, seine betriebliche Herrschaft zu sichern, wurden ja eingangs erwähnt. Wie werden diese Methoden von den Mitarbeiter*innen wahrgenommen? Dies soll in folgendem Abschnitt betrachtet werden. Vorab ist aber noch festzuhalten, dass die Mitarbeiter*innen nicht immer nur vom Management sprechen, sondern auch generell vom System des Hotels (welches aber wiederum vom Management beeinflusst wird).

Ein wichtiges Kennzeichen für die Branche, das auch in letzter Zeit immer wieder medial diskutiert wurde (Gabriel 2016; Strobl 2017), ist der Fachkräftemangel und die damit verbundene Unterbesetzung und Fluktuation in den Hotels. Von einem stetigen Personalwechsel wissen alle Befragten zu berichten (I1, 372-376; I2, 416; I3, 165). Das Management scheint hier unvermögend (oder nicht willens), etwas dagegen zu tun:

[...] wenn die Leute kommen und gehen, dann verlierst du diese ganz wichtigen Leute und deswegen wäre es in meiner Meinung so wichtig für die Firma, die Leute zu unterstützen. Es ist eigentlich in allen Abteilungen relevant, aber jetzt reden wir über Front Office. Vielleicht ist es ein bisschen wichtiger, es gibt auch ein Problem in Managementpositionen, die Mitarbeiter kommen und gehen. Ja also ich als Hotel würde mir mehr Mühe machen, dass ich meine Mitarbeiter behalte. Was ich praktisch machen würde, oder was ich zu den Leuten sagen würde, weiß ich nicht. (I2, 543-549)

Die Nachteile eines Personalmangels und -wechsels liegen auf der Hand: So müssen Mitarbeiter*innen die fehlenden Arbeitsplätze ausgleichen, müssen Überstunden leisten und haben kaum Möglichkeiten auf Pausen zu gehen. Die Pause wird normalerweise zur Einnahme des Mittagessens in der Kantine verwendet. Die Einhaltung der Pausenzeiten stellt gerade an der Rezeption eine besondere Hürde dar: Da das Personal am Front Desk sehr knapp kalkuliert ist, fehlt die Person, die auf Pause ist merklich. Überlappende Dienstzeiten können nicht für die Ermöglichung von Pausenzeiten genutzt werden, da gerade diese Überlappungszeit für die

sogenannte „Übergabe“, eine der wichtigsten Kommunikationsformen im Team, genutzt wird. Pausen werden daher oft ausgelassen (I3, 344-351) oder verkürzt und unterbrochen (I1, 210-223, und I2, 394-404).

Ein ständiger Personalwechsel führt auch dazu, immer wieder neue Mitarbeiter*innen einschulen zu müssen und eine höhere Fehlerquote in Anspruch zu nehmen.

Ich weiß nicht wie es weitergeht mit den neuen Kollegen, vielleicht wird es wieder super, vielleicht nicht und wenn es gut geht, dann ist es ein gutes Gefühl, wenn du weißt dass du mit den anderen, dass du mit den anderen rechnen kannst, die sind da für dich. Aber wenn du ein paar Leute im Team hast, [die du nicht kennst], die die Sachen nicht so gut machen. Ich weiß es, ich hab [das schon erlebt]. Dann kann ich ihr oder ihm nicht vertrauen, weil [du weißt,] das wird er nicht gut machen oder du machst es sowieso und es beeinflusst deine Zeit wirklich (I2, 423-429)

Es ist ein Problem, auch aus der Firmenperspektive. Weil als die Firma, als das Hotel, [...] möchtest du deine Mitarbeiter behalten, weil die [Einschulungsphase] ziemlich lang ist und [die Lernkurve] ziemlich lang ist. Ja am Anfang lernst du ziemlich schnell aber nachher gibt es so eine Periode wo du dich auskennst aber du kannst noch nicht alles lösen, aber nach einem halben Jahr [bist] du jemand der alles lösen kann, dann bist du [...] ein echter Mitarbeiter. Du weißt wann er oder sie da ist, hast du kein Problem, du kannst ihm vertrauen (I2, 537-543)

Besonders neue und unerfahrene Kolleg*innen sind nicht sehr beliebt, da Erfahrung in diesem Beruf als wichtiger Vorteil zählt. Die Zitate zeigen auch die Auswirkungen vom ständigen Personalwechsel auf das Team: Durch die Notwendigkeit des Einschulens zusätzlich zum Arbeitsalltags kommt Arbeitsaufwand hinzu und die Unterstützungsfunktion des Teams kann nicht genutzt werden, da kein Vertrauen zu den neuen Teammitgliedern herrscht. Das Management könnte hier die Attraktivität des Hotels als Arbeitgeber sowie Maßnahmen zur Mitarbeiter*innenbindung umsetzen.

Personalbindende Aufgaben des Managements, wie zum Beispiel die Organisation eines Mitarbeiter*innenevents werden von Hotelangestellten teilweise bereitwillig übernommen (I1, 317-338). In diesen Veranstaltungen, gleichgültig, von wem sie organisiert werden, wird aber nicht immer der vom Management intendierte Nutzen, nämlich die Verbesserung des Betriebsklimas und Belohnung der Mitarbeiter*innen gesehen:

Wir versuchen natürlich [...] unsere Mitarbeiter dazu zu kriegen, bei sowas teilzunehmen. Weil das einfach auch - die Hoteldirektoren sind da, die kommen natürlich - und es macht sich halt gut, wenn viele vom Team da sind, das verschafft uns einen guten Ruf als Team. (I3, 392-397)

So kann das Mitarbeiter*innenfest als Arena für Wettstreite zwischen den Teams dienen.

- **Hotel vs. Gast**

Die augenscheinlichste Arena stellt natürlich jene dar, in der das System „Hotel“ mit der externen Welt aufeinanderprallt: Das Aufeinandertreffen von Rezeptionist*in und Gast.

Der Arbeitsalltag eines*r Front Office Mitarbeiter*in ist per se schon von einer starken Abhängigkeit dem Gast gegenüber geprägt:

Es gibt Tage, da sind alle Gäste scheiße und alles ist scheiße. Aber es gibt Tage, da ist alles super und es ist der schönste Job überhaupt. (I3, 37-38)

Dein Tag hängt echt von anderen Leuten ab. Also wie viele Gäste du hast, wie die gelaunt sind, weil es kann ganz spannend sein, wenn du dich nicht so viel mit den Leuten unterhalten musst, aber es kann auch schwer sein, also manchmal wenn du echt viele Leute hast, die vorbeikommen und obwohl du nicht so viel Check In, Check Out machst, musst du trotzdem stundenlang bleiben, nur deswegen. (I2, 37-42)

Der Gast gibt also einerseits durch sein Verhalten dem Arbeitstag einen positiven oder negativen Rahmen, andererseits strukturiert er ihn auch. Vom Gast ist der Arbeitsaufwand des Rezeptionist*innen abhängig, er ist nicht im Voraus planbar.

Bestimmte Gäste verfolgen laut den Befragten ihre eigene Agenda, die dann zu nicht verständlichen Angriffen auf das Hotelpersonal führt:

Es gibt so eine Situation, wo du nichts mehr machen kannst, es gibt Leute, die das irgendwie persönlich lösen möchten [...] Also wenn du sehr höflich sagst: „Es ist leider, leider nicht möglich. Morgen können wir uns gerne etwas [überlegen]“ und manche fangen dann an, dich irgendwie persönlich zu attackieren. Das ist ein schwerer Teil der Arbeit. Weil dann, genau in dieser Situation, [darfst] du das auf keinen Fall persönlich nehmen. Weil es ist nicht persönlich, das musst du wissen, dass es nichts gegen dich ist. Ist trotzdem schwierig. Weil es ist so eine Methode von den Gästen. (I2, 140-148)

Also ich würde sagen es gibt Gäste, die kommen ins Hotel mit der Einstellung, dass sie irgendetwas gratis haben wollen und das sind wirklich mühsame Sachen dann, [weil] sie sich über alles beschwerten. Es kommt natürlich auch jeder zu uns an die Rezeption, das ist die erste Anlaufstelle. Und das ist auch schon passiert, dass mich Gäste beschimpft haben. Also nicht nur über das Hotel geschimpft haben, sondern mich persönlich beschimpft haben. (I3, 54-58)

Wenn Gäste beleidigend werden, müssen Mitarbeiter*innen dies oft hinnehmen und können sich hier nur schwer wehren. Sie finden aber dennoch Bewältigungsstrategien (siehe Kapitel 4.3).

In der Arena Hotel vs. Gast haben beide Parteien verschiedene Bedürfnisse: Während Gäste ihre Unzufriedenheit deponieren und Hilfe vom Rezeptionspersonal erhalten möchten, versucht dieses mit verschiedenen Techniken negative Emotionen von sich fernzuhalten bzw. im Voraus schon abzuwenden. Manchmal klappt dieses „Fernhalten“ nicht wie gewünscht; die Folgen werden im nächsten Kapitel dargestellt.

4.2 Auf den Spuren emotionaler Arbeit

Im vorigen Kapitel wurden die verschiedenen Schauplätze bzw. Subsysteme des Hotelsystems vorgestellt und es wurden Prozessdynamiken sowie Handlungs- und Systemlogiken als Ergebnis der interpretativen Analyse herausgearbeitet. Der*die Leser*in konnte hier schon einen Einblick in den Alltag der Rezeptionist*innen bekommen. Formen von emotionaler Arbeit nach Hochschilds (2012 (1983)) ließen sich zwar an einzelnen Stellen erkennen, wurden aber noch nicht konkret benannt. Dieses Kapitel soll nun genutzt werden, die im Theorieteil erarbeiteten Kontexte mit dem empirischen Teil zu verbinden und einzelne Punkte näher zu betrachten. Die Befragten kannten das Konzept der emotionalen Arbeit nicht und konnten es daher auch nicht explizit benennen, daher wird nun versucht, Verknüpfungen zu emotionaler Arbeit aus dem Gesagten herauszuarbeiten.

Wenn ein Befragter schildert, dass er die aufkommenden Gefühle „quasi fressen“ (I1, 25) muss, erinnert das an Hochschilds *surface acting*. Er muss seine wahren Gefühle unterdrücken, und Emotionen präsentieren, die gegenteilig zu seinen gefühlten sind:

„Was ist das Problem? Wo liegt das Problem?“ Der Gast will das genau wissen. „Warum ist das passiert? Wieso?“ [...] Natürlich ärgerst du dich. Ja und [du überlegst dir, dich zu rächen]. Aber du kannst das nicht, weil du trägst Krawatte, Gilet und Hemd und du musst glücklich sein. (I1, 162-166)

Aber auch das Zeigen von nicht gefühlten negativen Emotionen wird angesprochen. So kritisiert ein Mitarbeiter seine Kollegin, die gegenüber verunsicherten Gästen überfreundlich reagiert (I2, 63-70, siehe oben „Hotel vs. Gast) und nicht in der Lage ist, sich in die Gäste hineinzusetzen und ihre Gefühle dementsprechend zu präsentieren.

Die Mitarbeiter*innen sprechen in diesem Zusammenhang auch oft von sich selbst als Psycholog*innen:

In der Theorie sind wir die Psychologen der Gäste. Und die kommen manchmal glücklich, [manchmal] unglücklich wegen einer bestimmten Sache und natürlich musst du das alles quasi fressen. Genauso wie ein Psychologe. Und auch eine Lösung [anbieten]. (I1, 23-26)

Als „fake“ bezeichnet eine Befragte auch ihre „Customer-Stimme“, bei der sie freundlicher als sonst klingt. Sie ist sich bewusst, dass diese Stimme gespielt ist, sieht es aber als eine ihrer vielen Persönlichkeiten, die sie in ihrem Alltag spielt (I3, 314-321). Man könnte dies also als *surface acting* bezeichnen, welches in ihr aber keine emotionale Dissonanz hervorruft, da es zu ihrer Rolle als Rezeptionistin für sie selbstverständlich dazugehört.

Surface acting wird auch deutlich sichtbar, wenn den Gästen eine Art „Show“ vorgespielt wird (siehe Hotel vs. Gast). Den Mitarbeiter*innen ist zum Beispiel ebenfalls heiß, weil die Klimaanlage nicht funktioniert, sie müssen aber trotzdem den Schein wahren, zu den Gästen freundlich sein sowie Hilfsbereitschaft und Verständnis signalisieren.

Aber auch die Anwendung *deep acting* lässt sich bei den Befragten erkennen. So schildert ein Mitarbeiter, dessen ältere Gäste nicht wie geplant vom Flughafen abgeholt wurden, folgende Situation:

Und dann beginnt die Dame zu weinen. Die Dame, die Frau von dem Mann, hat schon zu weinen angefangen. Weil der Urlaub oder diese goldene Hochzeit ist in die Hose gegangen. [...] Wie die Frau beginnt zu weinen an der Rezeption, natürlich, hab ich das Telefon liegen gelassen, weil ich hatte schon versucht [die Taxi-Firma] anzurufen [...]. Und ich versuchte die Dame zu beruhigen. Und dann weiß ich nicht ob das gut oder schlecht war aber es war so. Ich habe mich [dann] automatisch in die Leute [eingefühlt]. Ich hab mir gesagt okay, na gut, ich persönlich habe nichts Schlimmes gemacht, aber diese Leute wollten hier etwas feiern [...]. Und dann hab ich natürlich diese Emotion an mich genommen. Und natürlich, als ich dann mit der bestimmten Firma telefoniert habe, bei der ich [den Transport] organisiert hatte, da habe

ich die Emotion der Frau an sie weitergegeben. Das sollte nicht passieren. Wir müssen neutral sein. Aber ich konnte mich so sehr einfühlen. Wenn ich schon 60 oder 65 Jahre alt bin, kann ich mich nicht mehr so gut bewegen oder ich kenne mich in einer Stadt nicht gut aus. Es sollte alles *piccobello* sein, ich kann da mitfühlen [...]. Und diese Situation [darf man sich nicht zu Herzen nehmen. Aber man tut's doch]. Weil vielleicht wenn dir das passiert, du bist jung, da ist es egal. Nimmst du ein anderes Taxi und ja, *bon voyage!* Aber es waren ältere Menschen, daher ist es wichtig. (I1, 134-153)

Die Situation zeigt mehrere Facetten emotionaler Arbeit: So konnte sich der Mitarbeiter problemlos in die Gäste hineinfühlen – in der Literatur wird hier von *passive deep acting* gesprochen, es fiel ihm leicht, den Gästen gegenüber die passenden Gefühle zu zeigen. Andererseits ist er sich seinen *display rules* im Zusammenhang mit dem Partner-Transportunternehmen bewusst. Hier versagt sein *surface acting*: Er schafft es nicht, die passenden Gefühle für einen professionellen Umgang mit dem Partnerunternehmen zu zeigen.

Die Belastungen durch emotionale Arbeit zeigen sich auch in folgenden Sequenzen, wo Befragte gezielt *surface acting* als Schutzmechanismus betreiben. Eine klare Trennung zwischen Arbeit und Freizeit wäre hier nötig, um dieser Anspannung entgegenzuwirken, wie auch eine Befragte empfiehlt:

Inzwischen ist das so, wenn sich die Gäste beschweren, dass ich sie natürlich ernst nehme, aber das betrifft mich persönlich nicht. Das betrifft das Hotel, und ich lass es dann auch dort wo es ist, im Hotel, ich reg mich zwar manchmal noch drüber auf, wenn die Gäste sich über was Lächerliches beschweren, aber prinzipiell ist es so, dass ich die Beschwerde annehme, ich kümmer mich drum, dass irgendwas gemacht wird und ich lasse es wo es hingehört, im Hotel. (I3, 113-122)

Obwohl sich die Befragten einig sind, dass hier eine Trennung notwendig ist, ist diese nicht immer bzw. erst nach Jahren an Erfahrung möglich:

[...] und dieser Ärger, dieses Gefühl. Solltest du das nach Hause tragen, dann beginnt der Konflikt, dann beginnt das Problem. Das sollte nicht passieren. (I1, 167-168)

Also früher hab ich immer meine Mama angerufen nach der Arbeit. Also wenn ich schlimme Tage hatte, habe ich meine Mama angerufen und hab mich eine Stunde lang nur über die Arbeit ausgelassen. Aber es ging mir dann besser. Ich kann es nicht sofort dort lassen wo es hingehört, aber wenn ich mich so ein bisschen darüber aufgeregt hab und die Bestätigung hab, dass es komplett

Blödsinn ist, was die Leute reden, dann geht's mir wieder besser. Inzwischen kriegt mein Freund das alles ab. (I3, 135-140)

4.3 Bewältigungsstrategien von emotionaler Arbeit

Nach obiger Analyse des Systems sowie dem kurzen Fokus auf emotionaler Arbeit sollen nun in diesem Kapitel erkennbare Coping-Strategien herausgearbeitet werden. Die Bewältigungsstrategien wurden von den Befragten einerseits als manifeste Inhalte formuliert, andererseits konnten sie durch die Systemanalyse als latente Handlungsmuster bestimmt werden.

4.3.1 Ausgleich nach der Arbeit

Am Augenscheinlichsten sind Methoden, die von den Mitarbeiter*innen explizit als Ausgleich zur Arbeit bezeichnet werden. So spricht ein Befragter von der Notwendigkeit eines Ausgleichs in Form von sozialen Kontakten: Seine Freundin, sein Freundeskreis, sein soziales Umfeld. Nur hier ist es ihm möglich, richtig abzuschalten. Leider erschweren die unregelmäßigen Arbeitszeiten und die fehlende Möglichkeit, seine Freizeit im Voraus zu planen, die Aufrechterhaltung und Pflege seines sozialen Netzwerks.

Die Struktur der Arbeitszeit, bei der viel spontane Reaktion gefordert ist, man ständig „bereit“ sein muss und kaum Pausen (auch wenn benötigt) möglich sind, lassen ein zwischenzeitliches „Abschalten“ während der Arbeit nicht zu:

Das heißt, es ist halt immer was los, es gibt keine ruhigen Momente im Prinzip, ja. Also ruhige Momente gibt's dann nach der Arbeit. (I3, 151-152)

Aufgrund der 24-Stunden-Bereitschaft der Abteilung geht die Arbeit auch nach persönlichem Dienstschluss für die Kolleg*innen weiter: Hier muss man sicher sein, den Kolleg*innen alle Informationen übergeben zu haben oder man riskiert, während der Freizeit kontaktiert zu werden.

Es ist auch nicht so, dass es ganz vorbei ist. Weil die Gäste bleiben manchmal [länger] da, [dann] schreiben dir die Kollegen: Was ist damit? Und was ist damit? Hast du das gemacht? Was haben wir zu diesen Gästen gesagt, weil sie checken morgen aus? [...] Ich meine, das ist echt sehr anstrengend bei der Arbeit, weil du hast manchmal, auch wenn du nicht in der Schicht stehst, ein bisschen Stress deswegen. Aber du kannst dann nichts dagegen machen. Wenn du in der Arbeit bist, musst du alles hundertprozentig fertig machen, so dass die anderen auch Bescheid wissen, was du gemacht hast, was du an die Leute kommuniziert hast. Und ja, auch wenn du fertig bist mit der Arbeit liegst

du im Bett und [denkst dir] "Mmm shit, das habe ich gemacht, aber habe ich vergessen, [das] den anderen zu sagen, eine Notiz zu machen". Aber ja, eigentlich weiß ich nicht ob es nur wegen mir ist, dass ich immer mitdenken muss und ich nicht wirklich ausschalten kann oder es hat echt irgendwas mit dem Job zu tun. (I2, 104-115)

Nicht nur die tägliche Arbeitszeit kann belastend für die Mitarbeiter*innen sein, sondern auch die generelle Dienstinformationsweise. So werden Dienstpläne erst eine Woche vorher geschrieben und bekannt gegeben. Dies hat natürlich Auswirkungen auf das Privatleben der Beteiligten. So kann die Pflege der sozialen Kontakte nur schwer geplant werden, besonders, wenn das soziale Umfeld in zeitlich geregelten Branchen tätig ist (I2, 82-91).

Um während der Arbeit Erlebtes zu verarbeiten, werden bieten sich auch Hobbies als Bewältigungsstrategien an: So besucht die eine Rezeptionistin regelmäßig Yogakurse, ein anderer Kollege geht gerne ins Fitnesscenter, ein Befragter findet seine „Ruhe“ bei Heavy-Metal-Konzerten.

Die aufgezählten Herangehensweisen sind freilich die manifesten, die am leichtesten sichtbaren, quasi die Spitze unseres Coping-Eisbergs. Eine Spur tiefer zu gehen, lohnt sich daher auf alle Fälle.

4.3.2 Team als Ressource

Die Möglichkeit, das eigene Team als Ressource zu nutzen, wurde oben schon angeschnitten. So bietet das Team Hilfestellungen bei „schwierigen Gästen“, motiviert aber auch an anstrengenden Arbeitstagen:

[...] weil das ist auch irgendwie während der Arbeit angenehmer, [statt] wenn du Kollegen hast, die auch wirklich nur Kollegen sind, wenn du Kollegen hast, die auch Freunde sind, während der Arbeit dann ist alles viel weniger stressig, viel weniger mühsam. Ja, weniger anstrengend. (I3, 188-191)

[...] auch so von der Beziehung her, es gibt so ein Kameradengefühl wenn du so viel Stress zusammen hast [...] weil es ist einfach, ihr müsst es zusammen lösen, das finde ich cool. Es kann natürlich auch schlecht funktionieren, wenn ihr einen schlechten Teampirit habt. (I2, 417-422)

Das Team gilt nicht nur als Subsystem sondern, auch als Kraft, die Kontinuität und Diskontinuität erzeugt (vgl. Froschauer und Lueger 2003, S. 153). Die Idealvorstellung eines guten Teams zeigt sich im System der Rezeption als sehr bedeutend. Bei einem „guten Team“ ist für die Akteure vor allem Kommunikation

wichtig. Diese beinhaltet einerseits den Austausch von privaten Details, welcher durchwegs als positiv gesehen wird:

Früher bist du in die Arbeit gekommen und hast dir gedacht, Ja, und dann seh ich den und kann mit dem rauchen gehen und das und jenes und auch nach der Arbeit gehen wir was trinken und jeder kennt dein Privatleben und so weiter. (I3, 182-185)

Die Möglichkeit des „Dampf Ablassens“ im Team über einen schwierigen Gast konnte andererseits nicht gesehen werden. So antwortet auch eine Mitarbeiter*in explizit auf die Frage ob im Team über problematische Gäste gesprochen wird:

Selten. Es ist schon so, wenn wir nach dem Dienst rauchen gehen oder so, dass wir dann [reden], aber das sind halt 5 Minuten, und manchmal über die 8 Stunden [Arbeit], da kannst du 12 Stunden drüber reden [...]. Ja aber so direkt im Team ist es selten eigentlich (I3, 142-145)

Der Stress wird von den Rezeptionist*innen lieber mit nach Hause (I1, 25; I1, 164-179) genommen. Nach Erfahrung des Autors finden Gespräche über schwierige Gäste aber sehr wohl während der Arbeitszeit statt Falls diese Gespräche doch stattfinden, können, mit Blick auf die Situiertheit der Texterzeugung in der Form eines Interviews, folgende Schlüsse gezogen werden: Womöglich wird es als nicht angesehen empfunden, wenn man sich mit Kolleg*innen über seine Probleme mit Gästen unterhält – entweder weil man nicht als schwach dastehen oder sein Team schützen möchte. Es könnte aber auch sein, dass die Gespräche schon so zum Alltag der Rezeptionist*innen gehören, dass diese gar nicht mehr bewusst wahrgenommen werden.

Die Kommunikation auf beruflicher Ebene stellt eine weitere Teamressource dar. So ist, wie oben erwähnt, der Informationsaustausch über bestimmte Gäste sehr wichtig für den täglichen Umgang (oder die Konfrontation, wenn man so möchte) mit dem Gast. Das Team unterstützt den*die einzelne*n Mitarbeiter*in, um gegen die als böswillig wahrgenommenen Taktiken der Gäste vorgehen zu können. Besonders die interne Kommunikation zeigt sich hier als Zünglein auf der Waagschale:

Aber es gibt gute Versuche der Gäste. Wir reden über solche Sachen [intern]. Weil es gibt auch manche Gäste, die probieren es mit einem bestimmten [Thema] am Vormittag, am Nachmittag und am Abend. Wenn sie sehen, da hat eine andere Person Schicht, dann versuchen sie es. Und das ist wichtige Kommunikation. „Du pass auf, dieser Gast versucht von dir das und das zu bekommen, dass du das bestätigst, aber wir bestätigen das nicht“ und so weiter. Ja, es ist wichtig, über die Gäste zu reden (I1, 310-315)

Eine weitere Kraft im System ist Vertrauen im Team. Dieses Vertrauen gibt Rückhalt und ein „Back-Up“ bei schwierigen Situationen (siehe Kollegen vs. Management). Wenn die Mitarbeiter*innen das Gefühl haben, ihren Kolleg*innen bzw. ihren Führungskräften (im „Büro“) vertrauen zu können, wirkt das als Sicherheit im stressigen Alltag.

Für unbeteiligte Gäste stellt das Büro bzw. die Menschen, die hier im Hintergrund den Hotelbetrieb am Leben erhalten, eine Art „geheimen Ort“ dar, weil keine Einsicht von der Vorderbühne ins Geschehen der Hinterbühne möglich ist. Genau dieses Mysterium wird von den Hotelmitarbeiter*innen auch oft im Umgang mit schwierigeren Gästen explizit genutzt:

Wenn was Größeres kommt oder wie gesagt mit dieser magersüchtigen Dame, da sind dann schon auch die stellvertretende Hoteldirektorin und unsere Guest Relations Managerin [...] dabei. Wir sind dann nicht komplett allein gelassen damit. Bzw. wenn es größere Beschwerden gibt oder es Gäste gibt, die sich über viele Sachen, viele Kleinigkeiten beschweren, und man merkt den Gästen das dann auch an ob sie das ernst meinen oder nicht, dann ist es schon so, dass wir auch mit der Direktion bzw. mit der Guest Relations Managerin das zusammen machen, weil sich natürlich auch die Gäste viel wertgeschätzt fühlen, wenn jemand aus dem Büro rauskommt als wenn ihnen die Rezeptionistin das genau gleiche sagt, aber die haben halt dann das Gefühl, jetzt sind sie richtig wichtig, weil jetzt kommt extra jemand aus dem Büro und redet mit ihnen. Da sind sie meistens eh schon wesentlich beruhigter. Wir versuchen natürlich möglichst Vieles alleine zu machen, weil es auch mühsam ist, ständig jemanden anzurufen und wegen jeder Kleinigkeit braucht man glaub ich nicht mit dem Management sprechen, aber bei größeren Sachen sind sie eigentlich gut dahinter. (I3, 203-215)

Wenn du große Probleme hast, ist normalerweise jemand da vom Management. Wir haben eher ein kleines Team, also vom Management, [aber] wenn es echt ein großes Problem gibt, gibt es jemanden, den du holen kannst, der die Leute beruhigen kann. Aber die machen eigentlich nichts was du nicht machen könntest. Sie sind einfach „Authority“ und es hilft bei manchen Gästen. (I2, 445-449)

Auch wenn das Team von außen gefordert ist und zum Beispiel mit Problemen wie Personalmangel zu kämpfen hat, kann dies aus ihrer Sicht sogar die Teamkultur fördern. Eine Befragte berichtet wie folgt:

Aber wir hatten ungefähr vor einem Jahr, da hatten wir das, dass wir sehr wenige Mitarbeiter waren. Aber dadurch, dass wir halt wahnsinnig viel Zeit miteinander verbracht haben, weil wir alle wahnsinnig viel gearbeitet haben - zu der Zeit waren wir drei Rezeptionisten, also ganz wenig - das hat uns schon auch zusammengeschweißt. Das löst sich halt im Moment ein bisschen wieder, weil halt doch wieder ein paar gehen jetzt. Aber also auch wenn man wenige Mitarbeiter hat, glaub ich das ist für das Team vielleicht gar nicht schlecht, und es ist so ein Kernbestandteil vom Team, der halt wirklich zusammenhält. (I3, 167-174)

Zusammenfassend hilft das Team bei der Bewältigung emotionaler Arbeit durch die Freude am gemeinsamen Arbeiten, wodurch der Umgang mit emotionaler Last, die durch Gäste hervorgerufen wird, erleichtert wird, durch den Transfer von emotionalen Belastungen an andere Stellen (wie zum Beispiel Kolleg*innen oder Back Office) sowie durch die gemeinsame Absprache, die souveränes und stärkeres Auftreten vorm Gast ermöglicht und somit vor emotionalem Stress schützt.

4.3.3 Identifikation mit Rolle

Aber nicht nur das Vertrauen in andere wirkt als Bewältigungsstrategie. Auch das Vertrauen bzw. die Identifikation mit der eigenen Rolle als Rezeptionist*in stellt eine weitere Kraft im System dar und dient somit als Handlungsmuster, um mit den Belastungen von emotionaler Arbeit umgehen zu können. Schon Rafaeli und Sutton (1987) und Ashforth und Humphrey (1993) sahen die Verbindungen zwischen emotionaler Arbeit und der Rolle einerseits sowie der Identität andererseits.

Für die Befragten ist in diesem Zusammenhang **Professionalität** sehr wichtig. Betrachten wir nochmal das Erlebnis des Rezeptionisten mit den Gästen, bei denen die Flughafenabholung nicht geklappt hat: Er zeigte Emotionen beim Gespräch mit der Partnerfirma, wusste aber, dass das nicht professionell ist und somit nicht seiner Rolle als Rezeptionist entspricht (I1, 119-152). Darüber hinaus beschreibt er, dass er aufgrund äußerer Symbole wie Gilet, Krawatte etc. nicht am Gast „rächen“ kann. Hier entspricht er seiner professionellen Rolle (I1, 164-179).

Ein anderer Befragter berichtet ehrfürchtig von der Professionalität seiner Kollegin im Gespräch mit einem Gast, der ihr gegenüber sehr ungehalten und persönlich wurde (I2, 172-175). Professionalität gehört quasi zur Stellenbeschreibung, wie folgendes Zitat erläutert:

Weil wie gesagt, also du musst immer professionell bleiben und du kannst nicht sagen: kannst du das jetzt ein bisschen schneller erzählen, weil ich

muss, ich hab meine anderen Sachen zu tun. Das finde ich so eine, einen [Eignungstest], den du [bestehen] musst an der Rezeption. (I2, 59-62)

Im Zusammenhang mit Professionalität spielt auch Stärke eine wichtige Rolle. Stärke bedeutet hier aber nicht körperliche Kraft, sondern **Kompetenz**, die die Gäste beeindrucken kann (I1, 231-232).

Ein Zeichen von Stärke ist es auch, dem Gast nicht alles zu ermöglichen und Grenzen zu setzen. Wenn ein Gast zum Beispiel durch Beschwerden versucht, etwas gratis zu bekommen (I3, 54-55) oder sich ein kostenfreies Upgrade zu ergattern (I3, 296-300), sehen es die Angestellten als notwendig, den Gast freundlich in die Schranken zu weisen. Hier werden Grenzen aber nicht nur im pädagogischen Sinne, sondern auch Grenzziehungen in Bezug auf die Systemlogik (vgl. Froschauer und Lueger 2003, S. 154) vorgenommen: Der*die Receptionist*in steckt sein*ihr Feld und das des Gastes ab.

Neben Stärke kann dem Gast auch Verständnis gezeigt werden. In diesem Zusammenhang kann es in bestimmten Situationen zum Vorspielen falscher Tatsachen kommen. Eine Befragte beschreibt ihren Umgang mit der oben schon erwähnten, scheinbar ausweglosen Situation mit der kaputten Heizung:

Also bei der Heizung konnten wir jetzt nichts machen, weil es scheinbar größere Probleme mit der Heizung gab und der Techniker ist halt Montag bis Freitag da, wenn das am Wochenende ist, ist es halt nach dem Motto "Pech gehabt". Wir haben halt Heizstrahler oder so etwas auch gehabt und dann sagst du halt "ja, wir sind schon dahinter, wir kümmern uns drum, und ich geb Ihnen in der Zwischenzeit einen Heizstrahler". Du weißt ganz genau, bis Montag wird nichts passieren, aber das müssen ja die Gäste nicht wissen (lacht). "Wir schauen uns das an und in der Zwischenzeit stell ich Ihnen einen Heizstrahler ins Zimmer, damit's schon mal warm wird" (I3, 249-255)

Der Zugang ist ähnlich wie beim oben beschriebenen Involvieren des „Büros“ ins Beschwerdehandling: Dem Gast wird eine Art „Show“ vorgespielt.. Die Front Stage zeichnet sich hier aber nicht nur durch Beruhigung mittels Halbwahrheiten sondern auch durch eine eigene Sprache aus: So erkennen Mitarbeiter*innen an sich selbst eine so genannte „Customer Voice“, die viel höher und freundlicher als ihre normale Stimmlage klingt (I3, 329). Auch die Anpassung an verschiedene Kulturen ist wichtig:

Aber einfach Kommunikation, dass du auch ein bisschen kulturell mitdenkst, wie rede ich mich deutschen Gästen, mit Gästen aus Middle East,... Du musst manchmal eine andere Person sein. Es ist auch etwas, was du haben musst, um im Job gut zu sein. (I2, 78-82)

Als Königsdisziplin gilt, Beschwerden schon vorweg abzufangen, Gäste sozusagen zu „lesen“ (I2, 63; I1, 100-104; I1, 232-238). Die Rezeptionist*innen sehen sich hier als Psycholog*innen (I1, 24; I1, 101; I2, 280), die einerseits die Gedanken und Wünsche der Gäste schon im Voraus kennen und andererseits ganz genau wissen, wie sie mit diesen Bedürfnissen umgehen müssen.

Als Rezeptionist musst du immer einen Schritt weiter sein. Bevor der Gast irgendetwas sagt, musst du wissen, ob sie sich jetzt beschweren möchten oder [nicht]. Du musst proaktiv sein. Es klingt komisch, aber da musst du Zeit sparen. (I2, 56-59)

Hier ist es wichtig, einen guten Draht zu den Gästen zu haben und vor allem auf emotionaler Ebene eine Beziehung aufzubauen, wie die folgenden Beispiele gut zeigen:

Aber es gibt auch die Emotionen der Gäste. Sie wollen, dass man sich um sie kümmert. Fühlen sich manchmal wichtig und das erwarten sie von einem Rezeptionist. (I1, 114-116)

„Machen Sie keinen Stress“, so sagt [meine Kollegin]. „Machen Sie keinen Stress, für solche Sachen mache ich Yoga“. Und sie verkauft das quasi. Wenn diese Leute sich über etwas Bestimmtes beschweren und du kommst mit dem Yoga und „Meine Tante macht auch Yoga“, dann sind [deine] Probleme und die der Gäste verschwunden. (I1, 199-203)

Aber wenn die Gäste nett sind und du ein bisschen Smalltalk mit den Gästen führst und sie sich wahnsinnig freuen, wenn man Ihnen was empfiehlt und so - dann ist es schön. (I3, 69-71)

Empfehlungen zeigen sich als gute Strategie, mit den Gästen eine persönliche Beziehung aufzubauen. Sie zeigen einerseits, dass man als Rezeptionist*in den Gast gut kennt (bzw. über seine Vorlieben Bescheid weiß und dass man etwas Persönliches mit ihm teilen möchte).

Wenn die Gäste nicht richtig „gelesen“ werden, kann das oft zu Komplikationen führen, wie das folgende Beispiel erläutert:

[Als Rezeptionist muss man] ein bisschen mitdenken, was die Leute wollen, Menschen lesen, vielleicht [auf Basis] von Erfahrung, wenn du die Situation schon erlebt hast. Ich sage das nur, weil ich habe eine Kollegin, die gerade einspringt, die [konnte das nicht] [...]. Ich bin neben ihr gestanden und es kamen Gäste und du konntest die Vibes [spüren], dass sie böse waren, dass irgendetwas nicht geklappt hat. Und sie sind zu der Kollegin gegangen und sie

[sagte]:"Hi, wie geht's euch?" Es klingt nicht so schlimm, aber trotzdem ist es. "How is your stay?" [fragte sie]. Sie hatten ein sehr praktisches Problem, ich kann mich nicht mehr erinnern was es war, ich glaube sie hatten ein Downgrade bekommen bei ihrem Zimmer. Wir hatten [keine anderen Zimmer] mehr. Sie sollte das wissen. [...] Es ist echt schief gegangen. Nur deswegen. (I2, 62-72)

Eine weitere Anforderung an den Beruf ist **Flexibilität**. Dies spiegelt sich sowohl in den Arbeitszeiten als auch in der Arbeitsgestaltung und in den Arbeitsaufgaben während des Diensts wider. Flexibilität wirkt zwar belastend (siehe oben), wird aber gleichzeitig als Teil der Rolle verstanden und somit angenommen.

Wie bereits erwähnt, ist das Front Office im Gegensatz zu den anderen Abteilungen rund um die Uhr besetzt (Voraussetzung für die Kategorisierung als 4-Sterne-Hotel). So kann es passieren, dass Rezeptionist*innen die Aufgaben anderer Abteilungen mitübernehmen

In meinem Beruf oder wo ich arbeite, das ist ein Vier-Sterne-Hotel. Ich bin der Concierge, ich bin der Rezeptionist und wenn das andere Personal nicht im Haus ist, bin ich der Haustechniker und der Housekeeper. (I1, 29-31)

Die Rolle des*r Rezeptionist*in wird dennoch klar von anderen Abteilungen und Branchen abgegrenzt. So kann im Unterschied zum*r Kellner*in der*die Rezeptionist*in die Beschwerde leicht lösen:

Weil du bist ja eigentlich das Zentrum für das ganze Hotel. Also bei uns gibt's viele Abteilungen, viele Food and Beverage Abteilungen. Wenn jemand von den [Gästen] unzufrieden ist und der Kellner kann das nicht lösen - die kommen zu dir, wenn die Musik zu laut ist, die kommen zu dir, manchmal kommt jemand und schreit mich an. (I2, 202-205)

Zugeständnisse bezüglich der Belastungen in anderen Dienstleistungsbranchen (z.B. Handel) werden zwar gemacht, der*die Rezeptionist*in muss aber professioneller sein (I2, 198-200).

Rezeptionist*innen erkennen sich hier oft als Schaltzentrale des Hotels – die zwar immer Schuld ist, aber hier lässt sich auch eine latente Sinnstruktur in Form, von Stolz auf diese Verantwortung erkennen:

Ja und was halt, was wirklich, was die schlechten Seiten sind, ist dass du halt alles abkriegst an der Rezeption. Wenn die Gäste sich beschweren, wenn irgendwas nicht richtig läuft, also nicht nur bei den Gästen, sondern auch im

Hotel, wenn irgendwas nicht funktioniert, wer ist schuld? Die Rezeption. Es ist immer die Rezeption schuld. (I3, 39-43)

Die Identifikation mit der Rolle als Rezeptionist*in erleichtert den Mitarbeiter*innen den Umgang mit emotionaler Dissonanz. Durch Stärke oder Kompetenz bzw. der Fähigkeit, den Gast zu „lesen“, können Beschwerden und somit emotionaler Stress abgefangen werden. Der Stolz auf Ihre Aufgaben und die Abgrenzung zu anderen Abteilungen und Positionen gibt ihnen die Möglichkeit, *deep acting* durchzuführen.

4.3.4 Anerkennung

Im Zusammenhang mit der Rollenidentifikation darf man natürlich den Faktor Anerkennung und Respekt nicht vergessen. So fühlt man sich in seiner Rolle besonders dann wohl, wenn man hier auch Wertschätzung und Bestätigung erfährt.

So berichtet ein Mitarbeiter, der in einem Familienunternehmen arbeitet:

Ja es gibt auch manchmal Incentives in Geld, aber ich glaube, das ist nicht die richtige Lösung. Ich persönlich bin ein Mensch, der sich [nicht mit Geld motivieren] kann. Ich denke, ich bin ein bisschen emotional, ich hänge an etwas anderem. Du hilfst mir nicht, wenn du mir Geld gibst, sondern du machst mich glücklich vielleicht oder hilfst mir, wenn du Zeit zum Zuhören für mich hast, zu dem Problem was ich habe. So gehen diese [schlechten] Emotionen raus aus meinem Körper. Bei mir. Es gibt andere Kollegen, natürlich, die nehmen das Geld und dann ist es wurscht, andere Sache. Aber ich denke, das ist keine richtige Lösung, so wie das ist. Weil im Prinzip diese halbe Stunde Pause, die du machst. Es ist der Moment wo du dich emotional von der Arbeit trennen kannst und ich glaube, das hat keinen Preis. (I1, 453-462)

Ich habe schon in einer großen Kette gearbeitet, wo der Manager, es ist egal, wer der Manager ist, gar nicht an einem interessiert ist. Ihn interessieren nur die [Zahlen]. Du als Mensch interessierst die nicht, die sehen dich als Nummer. (I1, 490-493)

Für den Mitarbeiter zählt nicht das Gehalt, sondern vielmehr der Respekt und die Wertschätzung des Betriebs bzw. des*der Vorgesetzten. Er will nicht in Zahlen gemessen, sondern als Mensch wahrgenommen werden.

Anerkennung zeigt sich einerseits durch das Management, wenn zum Beispiel Aufgaben wie das Organisieren von Mitarbeiterfesten an den*die Mitarbeiter*in übertragen werden (I1, 317-338; I1, 376-380). Andererseits aber auch durch die Gäste: So geben Gäste den Mitarbeiter*innen das Gefühl, gebraucht zu werden. (I1,

26-32). Auch durch Gäste, die sich bedanken und zufrieden sind, fühlen sich die Mitarbeiter anerkannt und in ihrer Rolle bestätigt (I2, 300-326; I3, 49-52).

4.3.5 Distanzierung

Professionalität wurde im vorigen Kapitel schon genauer unter die Lupe genommen. Das Unterdrücken von Gefühlen spielt hier eine wichtige Rolle. Bei dieser emotionalen Arbeit helfen den Akteuren verschiedene Arten der Distanzierung, die nun besprochen werden sollen.

- **Transfer in andere Systeme**

Immer wieder wurde von den Mitarbeiter*innen die Notwendigkeit genannt, Beschwerden und Aussagen wütender Gäste nicht persönlich zu nehmen. Gäste haben oft bestimmte Erwartungen gegenüber Hotels oder bringen ihren eigenen „Rucksack“ an stressigen oder belastenden Situationen. Das System Hotel oder Wien (oder sogar Europa) als Tourismusdestination wird dann in den Augen der Gäste in Form des*der Rezeptionisten*in personifiziert und bietet Angriffsfläche, auf der der Gast seine Gefühle abladen kann.

In Trainings oder durch erfahrene Mitarbeiter*innen wird Front Office-Angestellten genau diese Systemwelt vermittelt. Sie versuchen daher, den persönlichen Angriff innerlich auf ein anderes System zu transferieren und können so emotionale Dissonanz abwenden.

So beschreibt eine Befragte:

Also ich weiß, als ich in der Hotellerie angefangen habe, hab ich die Beschwerden sehr persönlich genommen. Es ist mir immer schwer gefallen, das im Hotel zu lassen. Also ich hab das teilweise mit nachhause genommen und es ist halt, die Gäste sind halt schlecht drauf und sind negativ auch dir gegenüber logischerweise, weil sie sind wütend in dem Moment oder enttäuscht oder sonst was und das lassen sie halt in erster Linie an dem Rezeptionisten erstmal aus. Und am Anfang war das schwer, also es hat mich persönlich getroffen, wenn irgendwas nicht funktioniert hat. Es hat, also hat mich getroffen, ich hab das Gefühl gehabt, die Gäste beschweren sich praktisch über mich. Inzwischen ist das so, wenn sich die Gäste beschweren, dass ich sie natürlich ernst nehme, aber das betrifft mich persönlich nicht, das betrifft das Hotel (I3, 106-122)

In dem Beispiel leitet die Mitarbeiterin die Emotionen an das Hotel weiter und belastet sich nicht selbst damit.

Eine weitere Methode stellt der innerliche Transfer der Schuld auf eine andere Abteilung. So ist bei einem kaputten Heizstrahler die Technikabteilung (I3, 249-251) schuld oder bei einer zu langen Wartedauer auf den Kaffee die F&B³-Abteilung (I2, 203-206). Obwohl sich die Gäste direkt bei der Rezeption beschweren, können die Mitarbeiter*innen sich von der Beschwerde distanzieren, da es nicht sie, sondern eine andere Abteilung betrifft. Die emotionale Dissonanz wird also „umgeleitet“.

Aber auch der „Standard“ (siehe Kapitel 4.1.2) wird als Begründung für vom Gast benannte Missstände verwendet:

Also ganz oft beschweren sich die Gäste, dass die Kreditkarte beim Check-In autorisiert wird. Das ist ja inzwischen ein Standard, den es in jedem Hotel weltweit gibt, dass die Kreditkarte beim Check-in autorisiert wird für die Übernachtungen und Extras. (I3, 259-261)

[...] was wir auch ganz oft haben, wir haben Duschen in der Mitte von Zimmern, also Glasduschen. Das ist auch ganz wunderbar, wenn die Gäste dann einchecken, du schickst sie aufs Zimmer, sie kommen wieder runter und sie sagen: "ehhh, die Dusche ist ja mitten im Zimmer!" sagst du: Ja sieht man auf jeden Foto online, und wenn du ein bisschen nachdenken würdest, wenn du dein Hotel buchst, dann buchst du das nicht wenn dir das nicht gefällt. Ja, das ist bei uns ein Standard und wir haben das in jedem Hotel von uns und in jedem Zimmer. (I3, 302-307)

- **Emotionale Entkopplung**

Eine weitere Möglichkeit, sich von emotionaler Dissonanz zu distanzieren, beschreibt ein anderer Mitarbeiter. Für ihn ist es wichtig, eine Distanz zum Gast zu haben, sich emotional vom Gast und seinen Emotionen zu trennen. Er nennt an dieser Stelle Kolleg*innen, die sich auf bestimmte Gäste freuen und gut in Erinnerung behalten. Er weist aber darauf hin, dass man hier emotional trennen müsste, um gesund zu bleiben (I1, 191-915)

Ein anderer Kollege geht davon aus, dass man in der Position des Rezeptionisten von vornherein nicht lange arbeiten kann, da der Job emotional so belastend ist (I2, 188-190). Genau aus diesem Grund empfiehlt eine Befragte, die Dinge nicht persönlich zu nehmen und sich zu distanzieren – sonst würde der Job einen irgendwann „kaputt machen“ (I3, 118-122). Emotionales Entkoppeln stellt also ein gewisses Gefühl der

³ F&B-Abteilung = Food & Beverage-Abteilung, beinhaltet Mitarbeiter*innen des Restaurants, der Bar und weiterer gastronomischer Outlets im Hotel.

inneren Gleichgültigkeit her. Dies erinnert an *surface acting*, da dem Gast trotzdem Anteilnahme an seinen Problemen gezeigt wird.

Distanzierung wird zusammenfassend von den Rezeptionist*innen als erfolgreiche Methode gegen emotionalen Stress verwendet. Durch den Transfer auf andere Systeme wie andere Abteilungen oder das Management sowie durch das emotionale Entkoppeln, können sich Rezeptionist*innen distanzieren.

4.3.6 Zuschreibungen und Kategorisierungen

Zuschreibungen und Kategorisierungen helfen bekanntlich die komplexe soziale Welt zu begreifbar zu machen. Auch die befragten Hotelangestellten gehen hier nicht anders vor. Gerade diese Zuschreibungen unterstützen bei einer Bewältigung des Alltags und einer Belastungsverminderung durch emotionale Arbeit .

Um sich von den Gästen zu distanzieren, nutzen die Mitarbeiter*innen die Methode der Zuschreibung gewisser Charaktereigenschaften bzw. das Teilen der Gäste in bestimmte Kategorien. Dies erinnert an Hochschild (2012 (1983), S. 110) Ausführungen, in denen Flugbegleiterinnen beim Training geraten wird, sich störende Gäste als Kinder vorzustellen. So werden Gäste als psychisch krank (I3, 77), als Alkoholiker (I3, 95) oder schlichtweg als Volltrottel (I3, 285) klassifiziert. Besonders bezeichnend ist hierfür die Ausführung eines Befragten über Kongressgäste:

Es gibt diese Kongresszeit zum Beispiel, die jetzt kommt im März. Die Leute, die zu Kongressen oder Seminaren kommen, das sind ganz bestimmte Leute. Das sind nicht die Gäste, die die Stadt besuchen. [...] Das sind Leute wie von einer anderen Welt. Wir hatten einmal einen Kardiologie-Kongress: Die Kardiologen melden sich an der Rezeption so als ob sie Jesus Christus wären: „Öffnen Sie mir alle Türen und geben sie mir das beste Zimmer!“. Du siehst, das sind andere Menschen, die fühlen sich wie in einer anderen Welt. So als ob sie etwas Wichtigeres machen. Das sollte nicht so sein, ich verstehe das nicht. Aber die Gäste sind so. (I1, 436-444)

Als besondere Anforderung an Rezeptionist*innen wird die Fähigkeit, Gäste richtig zu „lesen“, genannt. So kann man schon anhand der Kleidung Gäste in bestimmte „Schubladen stecken“ und ihnen entsprechende Restaurants empfehlen (I1, 232-238). Durch Kategorisierungen fällt es Hotelmitarbeiter*innen leicht, Erklärungen für Verhaltensweisen der Gäste zu finden und so mit belastenden Situationen fertig zu werden.

Ähnlich wie bei der Kindererziehung können Gästen auch bewusst Grenzen aufgezeigt werden (siehe Kapitel 4.3.3), wie der Schilderung einer Befragten zu entnehmen ist. Dies funktioniert auf Basis ihrer Zuschreibung:

Aber wenn die Gäste im Prinzip selber schuld sind, wenn Ihnen das Zimmer, was sie gebucht haben, nicht gefällt, dann tut's mir leid, ich bin natürlich immer noch freundlich, aber [die kriegen] dann kein Upgrade oder sonst was. Also da muss es irgendwie Grenzen geben find ich. Sonst nehm ich das günstigste Zimmer und beschwer mich solange bis ich das schönste hab, oder? (I3, 296-300)

Aber nicht nur gegenüber Gästen, sondern auch innerhalb des Teams gibt es bestimmte Zuschreibungen. So werden Männer etwa als eher entspannter und Frauen als eher dahinter, mehr Geld zu machen und zu sparen. oder Österreicher*innen mit einem anderen Arbeitsstil als Menschen aus anderen Kulturen beschrieben. Diese Vorurteile helfen im Team, da sie wieder einfache Erklärungen für das Verhalten der Kolleg*innen anbieten.

Im Gegensatz dazu gibt es Teams, die vor allem aus jungen Leuten bestehen. Für die Mitarbeiter*innen ist dieses Phänomen auch leicht erklärbar: Die Arbeit an der Rezeption ist so anstrengend, die kann man nicht zu lange machen (I2, 188). Hier scheint auch wieder der Betrieb Verantwortung zu tragen: Wenn Mitarbeiter gut behandelt werden, bleiben sie länger, die Mitarbeiter*innen sind älter. Falls nicht, ist die Fluktuation sehr hoch, die Teams sind eher jung.

Nicht nur das Alter, sondern auch eine kulturelle Komponente könnte für die Teamstruktur relevant sein. So äußerte sich ein Befragter positiv über das Fehlen von Österreicher*innen in seinem Team, er hatte hierzu auch bestimmte Begründungen vorzuweisen:

Bei uns ist etwas ziemlich komisch. [...] Ich sollte das nicht das sagen, aber die österreichische Mentalität - sie passt nicht in unser Team. Wir haben keine Österreicher. Haben wir gehabt. Aber sind weggegangen. Warum? Das ist sehr interessant, weil die Österreicher haben eine Linie. Die meisten kommen von der Schule. Ja. haben schon eine Fortbildung gemacht in einer bestimmten Schule. Ja, mit 17, 18 Jahren sind sie Gastgewerbeassistentin oder so etwas und dann kommen sie an die Rezeption, erwarten einen hohen Lohn. Ja, sie erwarten, dass man nur Check-in, Check-out macht. Wenn du sagst, könntest du das vielleicht, keine Ahnung, es ist ein Glas gebrochen, könntest du das wegräumen. „[Aber] ich bin nur Rezeptionist. Soll das Housekeeping kommen.“ Ja dann muss man telefonieren [...], bis jemand kommt, [dauert

das] eine Stunde um das Glas wegzuräumen. In unserem Team sind wir alle Ausländer. [...]. Wir haben einen deutschen Kollegen aber er ist Ausländer. Ist nicht Österreicher. Er hat schon auch andere Mentalität. Ja. Aber trotzdem, [die österreichische Mentalität] passt nicht in unser Team. (I1, 266-280)

Aus dem Zitat lässt sich nicht nur erkennen, dass der Befragte Rückschlüsse von kulturellem Background und damit verbundenen Stereotypen auf die Teamfähigkeit macht, sondern viel mehr, welche Qualitäten jemand haben muss, der zum Team gehören will. So ist Flexibilität ein wichtiges Kriterium, sowie die Zusammenarbeit mit den anderen Teams im Haus. Als Rezeptionist darf man sich nicht als „etwas Besseres“ vorkommen. Es lassen sich hier Gegensätze zur eingangs erwähnten traditionellen hierarchischen Struktur erkennen, und zwar in Form einer egalitären Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen.

Neben Alter und Kultur lässt sich noch ein weiteres Unterscheidungsmerkmal der Gruppenmitglieder entdecken: Gender und Geschlechtszuschreibungen. Dies wirkt nicht auf die Zugehörigkeit der Teammitglieder, aber führt zu Allianzen im Team. Der rote Faden in den Interviews scheint zu zeigen, dass Männer eher als entspannter, dafür aber auch weniger verlässlich wahrgenommen werden:

[...] also ich kenne die Jungs jetzt auch schon bisschen länger inzwischen und ich kenn ihre Einstellung zum Arbeiten und die ist halt auch relativ. „Mir is egal was hier passiert, solange ich nicht da bin“. Also ich glaub, dass die sich das auch nicht zu Herzen nehmen und auch nicht mit nach Hause nehmen. Ich glaub das bleibt bei denen wirklich in der Arbeit, so wie es auch sein sollte. (I3, 229-233)

Zum Thema Zusatzverkauf wird folgendes Verhalten von Kolleginnen geschildert:

[...] und manche Kollegin. KollegIN, weil die Kollegen, die Männer sind nicht so. [Sie] sind süchtig. Wollen Kohle, Kohle, Kohle, Kohle. Jede Frau [möchte] sparen, sparen, sparen. Und natürlich gibt es, du siehst es, einen netten Kampf. Wenn Frau und Frau beide an der Rezeption sind und ein Gast kommt und beide wollen Geld haben oder wenn ein potentieller Käufer [kommt]. Wer zuerst spricht der gewinnt. Und du siehst, dass [sie] versuchen, sich [den Erfolg] ein bisschen wegzunehmen [...] „Okay, ich denke du schaffst das nicht zu verkaufen aber ich, ich kann das schon, weil ich kann noch ein bisschen schöner plaudern“ oder so ähnlich (I1, 423-430)

Natürlich wäre es zu einfach, es hierbei zu belassen. Wenn wir uns die beiden Zitate genauer anschauen, sehen wir, dass im ersten Fall eine Frau spricht, die gemeinsam mit ihrer Chefin ein Team von Männern und Frauen leitet, während wir im anderen

Fall einen Mann haben, der zusammen mit seinem Vorgesetzten ein Team von Frauen führt. Beim dritten Befragten war Gender überhaupt kein Thema, die Arbeit und der Gästekontakt wurde von ihm als Mann weit weniger entspannt betrachtet. Den Beteiligten helfen vor allem geschlechtsspezifische Zuschreibungen bei der Bewältigung des Alltags.

Zuschreibungen gegenüber Gästen helfen Rezeptionist*innen durch einfache Erklärungsmechanismen („der Gast ist komisch, weil er*sie ist Alkoholiker*in“) Handlungs- und Sinnstrukturen („wenn ein Gast so und so ist, dann mache ich das und das“) aufzubauen und leichter mit den Gästen umgehen zu können. Aber auch innerhalb des Teams helfen Kategorisierungen, da sie die Zusammenarbeit erleichtern („Frauen ist Geld wichtiger, deswegen arbeiten sie so...“). Die Vorgangsweise der Zuschreibungen und Kategorisierung ist somit ein weiteres Handlungsmuster im Umgang mit emotionalen Belastungen.

4.3.7 „Plan B“

Ein Befragter, der weder emotionale Entkopplung noch Schubladisierung durchführt, verwendet eine andere Bewältigungsstrategie: Er lässt sich von der Arbeit nicht „kaputt“ machen, da er ein „Licht am Ende des Tunnels“ sieht (I2, 477-480). Für ihn ist die Arbeit an der Rezeption nur von kurzer Dauer, ein Zwischenschritt um Erfahrung zu sammeln.

Auch die Situation eines anderen Mitarbeiters wird geschildert, der nur Nachtdienste macht und sonst an der Universität Biologie studiert (I1, 177-185). Für ihn ist es ein Leichtes, mit Beschwerden umzugehen, da er sie einerseits dem Tagdienst übertragen kann und andererseits der Job als Rezeptionist nicht seine Berufung ist – sondern nur ein willkommener Zuverdienst, um sein eigentliches Ziel zu erreichen: Dem Abschluss seines Studiums.

Eine weitere Befragte (I3) erwähnte nach dem Interview ebenfalls, dass die Arbeit für sie nur ein Zwischenschritt ist: Sie wird solange arbeiten, bis sie die Möglichkeit zu einem Selbsterhalterstipendium hat und anschließend studieren.

Die Möglichkeit, dem System entfliehen zu können, ist also ebenfalls als Bewältigungsstrategie zu sehen.

5 CONCLUSIO

5.1 Zusammenfassung & Conclusio

Die Arbeit versucht, mittels interpretativer hermeneutischer Analyse die Frage nach Bewältigungsstrategien von Rezeptionist*innen zu beantworten. Entsprechend dem Konzept der emotionalen Arbeit von Arlie Hochschild (2012 (1983)) geht der Autor davon aus, dass das Verstellen von Gefühlen, um den betrieblichen Vorgaben zu entsprechen, Auswirkungen auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen hat. Mögliche Copingformen in der Literatur wurden diskutiert und konnten mit der Arbeit ergänzt werden.

Betriebliche Herrschaft stellt einen wichtigen Faktor im Umgang mit emotionaler Arbeit dar. Während Hochschilds Herrschaftsinstrumente in Form von Recruiting, Supervision und Training nur bedingt erkennbar waren, zeigt sich ganz klar die Bedeutung von Gästebewertungen. Hier wird versucht, dem Gast auch trotz mündlicher Beschwerde entgegenzukommen um Online-Einträge zu verhindern. Ein weiteres Herrschaftsinstrument wurde entdeckt: Der Standard oder SOP. Er wird aber grundsätzlich nicht immer als negative Kontrollfunktion gesehen, sondern oft auch als Rechtfertigung vor dem Gast und somit als Bewältigungsstrategie verwendet.

Display rules wurden weniger als vom Unternehmen vorgegeben, sondern vielmehr als Teil der Rolle eines*r Rezeptionist*in wahrgenommen. So gehört es zur Rolle, professionell vor dem Gast zu agieren. Diese Professionalität wird auch von Ashforth und Humphrey (1993) und von Rafaeli und Sutton (1987) geschildert. Erstere bringen diese mit der Identifikation mit der Rolle in Zusammenhang, welche bei den Befragten durchaus zu bemerken war. Wie auch schon von den vorher genannten Autoren festgestellt, vermindert Identifikation mit der Rolle die emotionale Belastung.

Das System des Hotels lässt sich in Arenen beschreiben, in denen ständig Konflikte und Fragen der Zugehörigkeit ausgehandelt werden. Mitarbeiter*innen fühlen sich bestimmten Subgruppen zugehörig und bestimmen Zugehörigkeiten anderer. Die Arenen bilden die Basis für die Bewältigungsstrategien. Hier entstehen Optionen der Distanzierung (Arena „Team vs. Teams“) oder der Rollenidentifikation (Arena „Hotel vs. Gast“).

In der Subgruppe zeigt sich auch die Qualität eines Teams und ob ein Team als „gut“ bewertet werden kann. Das Team kann nur als Ressource genutzt werden, wenn man ihm sich zugehörig fühlt. Die Bedingungen sind hierfür je nach Team unterschiedlich.

So kann es von Alter und Kultur, aber auch von gemeinsamen Erlebnissen abhängig sein, ob man Teil eines Teams ist oder nicht.

In der Literatur wird das Team oft als Coping-Strategie, vor allem das Unterhalten über besonders schwierige Gästegesehen (Sandiford und Seymour 2002; Adelman 1996; Korczynski 2003; Seymour 2000). Diese Unterhaltung wurde von den Befragten vorwiegend verwendet, um den Umgang mit Gästen zu verbessern und weniger, um „Dampf abzulassen“. Hier nutzen die Befragten eher private Kanäle, um arbeitsbezogene Erlebnisse zu verarbeiten. Des Weiteren stellt ein gutes Team eine wichtige Ressource dar, um den Alltag generell zu bewältigen. So ist das Arbeiten in einem guten Team wesentlich einfacher und die Konfrontation mit dem Gast kann erleichtert und weniger emotional belastend werden.

Depersonalisierung im Sinne von Hochschild (2012 (1983)) spiegelt sich in den Ergebnissen ebenfalls wieder. Hochschild beschreibt hierbei einen Mechanismus, bei dem Flugbegleiter*innen bestimmte Situationen nicht persönlich nehmen und somit emotionale Belastungen besser verarbeiten können. Die Arbeit zeigt hier zwei verschiedene Arten von Depersonalisierung auf: Erstens die Möglichkeit der Distanzierung mittels Transfer auf andere Systeme (z.B. die Schuld auf andere Abteilungen oder das Hotel per se schieben) und emotionaler Entkoppelung (vergleichbar mit dem *surface acting* bei Hochschild: Man zeigt dem Gast zwar seine Anteilnahme, auch wenn man diese gar nicht fühlt). Zweitens die Verwendung von Schubladen und Zuschreibungen im Umgang mit Gästen, aber auch mit Kolleg*innen. So werden Kongressgäste als ganz besondere Gäste dargestellt oder Männer im Team mit generischen Verhaltensweisen ausgestattet.

Eine gute Work-Life-Balance ist ebenfalls wichtig für die Bewältigung von emotionalem Stress, gerade wenn die Arbeitszeiten wöchentlich variieren. So werden auch ausgleichende Freizeitaktivitäten genannt oder generell die Möglichkeit eines Plans B, falls die Arbeit zu belastend wird.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Anwendung der Methoden auch eine Frage der Erfahrung ist. Je länger man im Betrieb ist, desto größer ist das Repertoire an Bewältigungsstrategien. Gerade Methoden der Distanzierung oder Rollenidentifikation entwickeln sich mit zunehmender Betriebszugehörigkeit. Das stellt eine Chance dar, da ohne viel Eingreifen des Managements eigene Lösungsstrukturen entwickelt werden. Dennoch verbirgt sich hier die Gefahr, dass Mitarbeiter*innen vor Erlernen dieses wichtigen „Rüstzeugs“ das Unternehmen verlassen – was sich auch in der Fluktuation in der Branche widerspiegelt. Umso

wichtiger ist es für Unternehmen, Mitarbeiter*innen längerfristig im Unternehmen zu halten. Ein paar Empfehlungen hierzu werden im nächsten Kapitel aufgezeigt.

5.2 Praktische Empfehlungen

Um dem Anspruch der Arbeit gerecht zu werden, Handlungsanleitungen für die Praxis bieten zu können, werden abschließend folgende Empfehlungen extrahiert.

Für die Mitarbeiter*innen ist es wichtig, in ihrer Rolle als Rezeptionist*innen wahrgenommen und wertgeschätzt zu werden. Hier spielt weniger das Gehalt, sondern vielmehr die persönliche Anerkennung eine große Rolle. So helfen Gespräche zwischen Management und Mitarbeiter*innen. Die Hotelangestellten dürfen nicht das Gefühl haben, nur als Nummer beim Management vermerkt zu sein.

Trainings werden von den Mitarbeiter*innen eher als Chance, denn als Kontrollmechanismus gesehen. Sie sollen ihnen helfen, emotionale Arbeit besser verarbeiten zu können.

Gerade für junge Mitarbeiter*innen stellt die Arbeit an der Rezeption nur eine Übergangsphase dar. Hier liegt es in der Verantwortung der Unternehmen, Karrierechancen im Unternehmen anzubieten oder Gründe zu schaffen, warum die Arbeit längerfristig attraktiv sein könnte.

5.3 Ausblick & offene Fragen

Die Arbeit gibt einen guten Einblick in das System „Hotel“. Bei den untersuchten Hotels handelte es sich vor allem um 4-Sterne-Hotels in Wien. Hier würde sich der Vergleich mit der Ferienhotellerie oder mit 5-Sterne-Hotels lohnen. Auch der Unterschied zwischen Hotels, die zu einer Kette gehören, und Hotels, die von einer Familie geführt werden, scheint interessant zu sein.

In der Arbeit wurden vor allem „einfache“ Rezeptionist*innen befragt. Hochschild spricht in ihrem Werk vor allem von der Doppelbelastung der Supervisors, die emotionale Arbeit auch ihren Kolleg*innen gegenüber ausüben müssen. Hier wären dann natürlich auch die Vorgesetzten von Hotelangestellten ein interessantes Forschungsfeld.

Im obigen Text wird nur kurz das Thema der Gästebewertungen als Herrschaftsinstrument begutachtet. Diese Gästebewertungen stellen ein weites Feld, sei es in der *Labour Process Theory* oder in Bezug auf emotionale Belastung dar.

Das Thema Gender und Geschlecht wurde in der Arbeit nur als Form von Zuschreibung bearbeitet. Gerade bei emotionaler Arbeit, die auch in der Hotellerie

vor allem von Frauen durchgeführt wird, bietet auch die Analyse von Machtverhältnissen und Anerkennungsleistungen weitere Forschungsfelder.

5.4 Abschlussreflexion

Zum Abschluss soll hier noch ein kurzer Abschnitt der persönlichen Reflexion der Methodik gewidmet werden, um Lernfelder für den Autor festzuhalten.

Die Befragten wurden aus verschiedenen Hotels gewählt, um möglichst viele Perspektiven miteinzubeziehen. Der Vergleich mit der Fallanalyse eines bestimmten Hotels könnte hier auch interessant sein. Spannend wäre, ob hier qualitativ unterschiedliche Ergebnisse erzielt hätten werden können.

Die Systemanalyse wurde vom Autor das erste Mal in dieser Form durchgeführt. Hier wurde das Wissen über die Methode vor allem aus Büchern erlernt. Der Besuch eines Seminars hätte vermutlich den Einstieg in das Erlernen der Methode erleichtert

Das Interpretationsteam über die Dauer der Erhebung am Strang zu halten gestaltete sich als besondere Herausforderung und führt dazu, dass Teile vom Autor allein interpretiert werden mussten (was ja laut Froschauer und Lueger 2003, S. 148 auch legitim ist). Zukünftig könnte der Kontinuität des Teams mehr Beachtung geschenkt werden, um noch bessere Ergebnisse erzielen zu können.

6 LITERATUR

- Abraham, Rebecca. 1998. Emotional dissonance in organizations: Antecedents, consequences, and moderators. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs* 124:229–246.
- Adelmann, Pamela K. 1996. Emotional Labour as a Potential Source of Job Stress. In *Organizational risk factors for job stress*, 2. print, Hrsg. Steven L. Sauter und Lawrence R. Murphy, 371-383. Washington, DC: American Psychological Association.
- Ashforth, Blake E., und Ronald H. Humphrey. 1993. Emotional Labor in Service Roles. The Influence of Identity. *The Academy of Management Review* 18:88–115.
- Ashforth, Blake E., und Marc A. Tomiuk. 2007. Emotional Labour and Authenticity: Views from Service Agents. In *Emotion in organizations*, 2. ed., reprinted., Hrsg. Stephen Fineman, 184-203. Los Angeles, Calif.: Sage Publ.
- Bogner, Alexander, und Wolfgang Menz. 2009. Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In *Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*, 3., grundlegend überarbeitete Auflage, Hrsg. Alexander Bogner, Beate Littig und Wolfgang Menz, 61-98. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bolton, Sharon, und Carol Boyd. 2003. Trolley dolly or skilled emotion manager? moving on from Hochschild's Managed Heart. *Work, employment and society* 17:289–308.
- Braverman, Harry. 1985. *Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß*. 2. Aufl. der Studienausg. Frankfurt am Main: Campus-Verl.
- Brook, Paul. 2013. Emotional labour and the living personality at work. Labour power, materialist subjectivity and the dialogical self. *Culture and Organization* 19:332–352.
- Brotheridge, Céleste M., und Alicia A. Grandey. 2002. Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of "People Work". *Journal of Vocational Behavior* 60:17–39.
- Brotheridge, Céleste M., und Raymond T. Lee. 2003. Development and validation of the Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76:365–379.
- Choi, Yeong-Gyeong, und Kyoung-Seok Kim. 2015. The Influence of Emotional Labor on Burnout. Centered on the Stress Coping Strategy and Moderating Effect of Social Support. *International Journal of Social Science and Humanity* 5:583–588.
- Chu, Kay H., Melissa A. Baker und Suzanne K. Murrmann. 2012. When we are onstage, we smile. The effects of emotional labor on employee work outcomes. *International Journal of Hospitality Management* 31:906–915.

- Cyba, Eva. 2000. *Geschlecht und soziale Ungleichheit. Konstellationen der Frauenbenachteiligung*. Wiesbaden, s.l.: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Die Macher. 2015. Der Gast ist König, der Mitarbeiter auch? <http://n.diemacher.at/534/der-gast-ist-koenig-der-mitarbeiter-auch>.
- Diefendorff, James M., Meredith H. Croyle und Robin H. Gosserand. 2005. The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior* 66:339–357.
- Dworak, Alexander, und Burkhard von Freyberg. 2009. Prinzipal-Agent-Konflikte im Human Resource Management der Hotellerie. In *Handbuch Hospitality Management. Managementkonzepte, Wettbewerbskontext, Unternehmenspraxis*, Hrsg. Marco A. Gardini, 655-670. Frankfurt am Main: Dt. Fachverl.
- Flecker, Jörg. 2017. *Arbeit und Beschäftigung. Eine soziologische Einführung*, Bd. 4860. Wien: facultas.
- Froschauer, Ulrike, und Manfred Lueger. 2003. *Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*, Bd. 2418. 1. Aufl. Wien: WUV.
- Froschauer, Ulrike, und Manfred Lueger. 2009. *Interpretative Sozialforschung: der Prozess*, Bd. 3306. 1. Aufl. Wien: facultas.wuv.
- Gabriel, Eva. 2016. Warum fast niemand im Tourismus arbeiten will. https://www.kleinezeitung.at/kaernten/5020667/Fachkraeftemangel_Warum-fast-niemand-im-Tourismus-arbeiten-will.
- Gardini, Marco A., Hrsg. 2009. *Handbuch Hospitality Management. Managementkonzepte, Wettbewerbskontext, Unternehmenspraxis*. Frankfurt am Main: Dt. Fachverl.
- Goffman, Erving. 2016 (1959). *Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag*, Bd. 3891. Ungekürzte Taschenbuchausgabe, 16. Auflage. München, Berlin, Zürich: Piper.
- Grandey, Alicia A. 2000. Emotional regulation in the workplace. A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology* 5:95–110.
- Gross, James J. 1998. The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review of General Psychology* 2:271–299.
- Gursoy, Dogan, Yasin Boylu und Umut Avci. 2011. Identifying the complex relationships among emotional labor and its correlates. *International Journal of Hospitality Management* 30:783–794.
- Hermann, Laura. 2015. Warum der Tourismus eine tolle Branche ist. <https://www.hogastjob.com/blog/warum-der-tourismus-eine-tolle-branche-ist/>.

- Hochschild, Arlie Russell. 2012 (1983). *The managed heart. Commercialization of human feeling*. Updated, with a new preface. Berkeley: University of California Press.
- Hochschild, Arlie Russell, Elisabeth Beck-Gernsheim und Ernst v. Kardorff. 1990. *Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle*, Bd. 13. Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Hochschild, Arlie Russell, Ernst v. Kardorff und Sighard Neckel. 2006. *Das gekaufte Herz. Die Kommerzialisierung der Gefühle*. Erw. Neuausg. Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Kim, Hyun J. 2008. Hotel service providers' emotional labor. The antecedents and effects on burnout. *International Journal of Hospitality Management* 27:151–161.
- Kim, Hyun J., Kang H. Shin und W. T. Umbreit. 2007. Hotel job burnout. The role of personality characteristics. *International Journal of Hospitality Management* 26:421–434.
- Korczynski, Marek. 2003. Communities of coping. Collective emotional labour in service work. *Organization* 10:55–79.
- Kruml, Susan M., und Deanna Geddes. 2000. Exploring the Dimensions of Emotional Labor. *Management Communication Quarterly* 14:8–49.
- Lashley, Conrad. 2002. Emotional harmony, dissonance and deviance at work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 14:255–257.
- Lee, JungHoon, und Chihyung Ok. 2012. Reducing burnout and enhancing job satisfaction. Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management* 31:1101–1112.
- Lee, JungHoon, und Chihyung M. Ok. 2014. Understanding hotel employees' service sabotage. Emotional labor perspective based on conservation of resources theory. *International Journal of Hospitality Management* 36:176–187.
- Lopez, Steven H. 2010. Workers, Managers, and Customers. *Work and Occupations* 37:251–271.
- Lueger, Manfred. 2010. *Interpretative Sozialforschung: Die Methoden*, Bd. 3307. 1. Aufl. Wien: facultas.wuv.
- Lv, Qin, Shi Xu und Hui Ji. 2012. Emotional Labor Strategies, Emotional Exhaustion, and Turnover Intention. An Empirical Study of Chinese Hotel Employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* 11:87–105.
- Marx, Karl. 2009 (1872). *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie*. Ungekürzte Ausg. nach der 2. Aufl. von 1872. Köln: Anaconda.
- Mishra, Sushanta K., und Kunal K. Kumar. 2016. Minimizing the cost of emotional dissonance at work. A multi-sample analysis. *Management Decision* 54:778–795.

- Morris, J. A., und Daniel C. Feldman. 1997. Managing Emotions In The Workplace. *Journal of Managerial Issues* 9:257–274.
- Österreichische Hoteliervereinigung. 2016. TAG DER OFFENEN HOTELTÜR. ÖHV-Betriebe in ganz Österreich begeistern Jugendliche fürs Arbeiten im Hotel. <https://www.oehv.at/Information-Recht/Tag-der-offenen-Hoteltur.aspx>.
- Pienaar, Jacobus, und Sharron A. Willemse. 2008. Burnout, engagement, coping and general health of service employees in the hospitality industry. *Tourism Management* 29:1053–1063.
- Pizam, Abraham, und Amir Shani. 2009. The Nature of the Hospitality Industry. Present and Future Managers' Perspectives. *Anatolia* 20:134–150.
- Rafaëli, Anat, und Robert Sutton. 1987. Expression of Emotion as Part of the Work Role. *The Academy of Management Review* 12:23–37.
- Rathi, Neerpal, Deepti Bhatnagar und Sushanta K. Mishra. 2013. Effect of Emotional Labor on Emotional Exhaustion and Work Attitudes among Hospitality Employees in India. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* 12:273–290.
- Rathi, Neerpal, und Kidong Lee. 2016. Emotional exhaustion and work attitudes. Moderating effect of personality among frontline hospitality employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* 15:231–251.
- Sandiford, Peter J., und Diane Seymour. 2002. Emotional Labor in Public Houses. Reflections on a Pilot Study. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 26:54–70.
- Sandt, Joachim. 2009. Prozessmanagement und Prozesscontrolling in der Hotellerie. In *Handbuch Hospitality Management. Managementkonzepte, Wettbewerbskontext, Unternehmenspraxis*, Hrsg. Marco A. Gardini, 353-372. Frankfurt am Main: Dt. Fachverl.
- Santino, Jack. 1990. The Outlaw Emotions Narrative Expressions on the Rules and Roles of Occupational Identity. *The American Behavioral Scientist* 33:318–330.
- Seymour, Diane. 2000. Emotional labour: a comparison between fast food and traditional service work. *International Journal of Hospitality Management* 19:159–171.
- Shani, Amir, Natan Uriely, Arie Reichel und Limor Ginsburg. 2014. Emotional labor in the hospitality industry. The influence of contextual factors. *International Journal of Hospitality Management* 37:150–158.
- Stanislavskij, Konstantin Sergeevic. 2003 (1948). *An actor prepares*. [Reprint.]. New York NY u.a.: Routledge.
- Steinberg, Ronnie J., und Deborah M. Figart. 1999. Emotional Labor Since The Managed Heart. *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 561:8–26.

- Strauss, Anselm L. 1998. *Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung*, Bd. 1776. 2. Aufl. München: Fink.
- Strobl, Günther. 2017. Fachkräftemangel im Tourismus: Zu wenige Köche verderben den Brei. <https://derstandard.at/2000068668108/Fachkraeftemangel-im-Tourismus-Zu-wenige-Koeche-verderben-den-Brei>.
- Thompson, Paul. 1989. *The nature of work. An introduction to debates on the labour process*. 2. ed. Houndmills: Macmillan.
- Turner, Ralph H. 1976. The Real Self: From Institution to Impulse. *American Journal of Sociology* 81:989–1016.
- Van Maanen, John. 1991. The Smile Factory: Work at Disneyland. In *Reframing organizational culture*, 1. print, Hrsg. Peter J. Frost, Larry F. Moore, Meryl R. Louis, Craig C. Lundberg und Joanne Martin, 58-77. Newbury Park, Calif.: Sage Publ.
- Vincent, Steve. 2011. The emotional labour process. An essay on the economy of feelings. *Human Relations* 64:1369–1392.
- Wharton, Amy S. 2009. The Sociology of Emotional Labor. *Annual Review of Sociology* 35:147–165.
- Zapf, D., C. Seifert, B. Schmutte, H. Mertini und M. Holz. 2001. Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology & health* 16:527–545.
- Zapf, Dieter, und Melanie Holz. 2006. On the positive and negative effects of emotion work in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15:1–28.
- Zapf, Dieter, Christoph Vogt, Claudia Seifert, Heidrun Mertini und Amela Isic. 1999. Emotion Work as a Source of Stress. The Concept and Development of an Instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8:371–400.

7 ANHANG

7.1 Abstract deutsch

Die Arbeit untersucht Bewältigungsstrategien emotional arbeitender Hotelangestellte in Wiener 4-Sterne-Hotels. Im Zuge des Fachkräftemangels in der Österreichischen Hotellerie wird viel über fehlende Köch*innen und Kellner*innen gesprochen, wenig aber über die emotional belastende Arbeit von Rezeptionist*innen. Auf der Basis von Hochschild's Theorie der emotionalen Arbeit und mithilfe qualitativ-interpretativer Forschung konnte gezeigt werden, dass die Befragten ebenfalls emotionale Arbeit leisten, welche durch Herrschaftsstrukturen wie Management und Standard vorgeschrieben wird. Bewältigungsstrategien sind neben entspannenden Freizeitaktivitäten und dem Austausch im Team vor allem eine starke Identifikation mit der Rolle als Rezeptionist*in sowie Praktiken der Distanzierung (Schuldtransfer und emotionale Entkoppelung) und der Kategorisierung (Gästen und Kolleg*innen wird bestimmtes Verhalten zugeschrieben).

7.2 Abstract english

The thesis examines coping strategies of Viennese 4-star-hotel employees conducting emotional labour. In the course of the skilled worker shortage in Austria's hospitality industry mainly missing cooks and waiters are mentioned, whereas only little is talked about the emotional strain of front desk agents. Based on Hochschild's Emotional Labour Theory and a qualitative approach, the paper shows that the respondents conduct emotional labour required by structures of domination like management and standard. Coping strategies comprise next to relaxing leisure activities and team communication a strong identification with the role as front desk agent as well as practices of alienation and attributing.

7.3 Memo zum Vorwissen des Autors

Hotelangestellte leisten emotionale Arbeit, da sie vor dem Gast immer freundlich sein müssen. Diese Arbeit führt bei nicht vorhandenem Coping zu Belastung und sinkender Motivation. Besonders im Anbetracht der Arbeitsbedingungen im Hotel (unregelmäßige Arbeitszeiten, Wochenendarbeit, hohe Fluktuation, geringes Gehalt, Personalmangel, Stress,...) sind Copingstrategien notwendig.

Copingstrategien könnten sein:

- Kolleg*innen
Mit Kollegen gemeinsam über einen schwierigen Gast schlecht reden, Austausch, gemeinsam abreagieren, fluchen.
Auch gemeinsame Aktivitäten nach der Arbeit (inkl. Alkoholkonsum) können helfen, da hier frei gesprochen werden kann und engere Bindungen zu den Kolleg*innen aufgebaut werden können
- Orte
Rückzugsorte wie Backoffice oder Kantine sind hilfreich, da die Mitarbeiter*innen hier frei sprechen können, Witze machen dürfen und auch unfreundlich schauen dürfen.
- Humor & Authentizität
Beim Gespräch mit dem Gast Humor anwenden, der einen selbst erleichtert. Versteckte Ironie verwenden, die Gäste nicht beleidigt, aber beim Coping hilft. Gefühle nicht in einem unauthentischen Maß verstellen.
- Empathie
In Gäste hineinversetzen können, Verständnis haben → Gefühle werden echt und nicht nur gespielt

7.4 Interviewtranskripte

Interview 26.01.2018
Cafe Maximilian 13:00 – 14:00

5	(.)	Pause (pro Sek ein Punkt)
	I:	Interviewer
	B:	Befragter

I: Also wie gesagt alles was du sagst ähm wer ich auch anonymisieren, fällt nicht auf dich zurück etc. Ich rechne ca. dreiviertel Stunde bis Stunde fürs Gespräch B: Mhm, das ist fein. I: Passt für dich.

10 Perfekt, super. Und ich mache mir immer so Notizen, aber das Ziel ist eigentlich, dass du viel sprichst und dass ich viel zuhöre. B: (lacht) I: Das heißt ich mache mir ein bisschen Notizen und frage dann am Schluss nach. B: Alles klar I: Also ich werde dich nicht unterbrechen. Okay und am Anfang reden wir ein bisschen, am Schluss frage ich noch ein paar Daten ab um grundsätzlich B: Passt. I: Einfach so alles was dir einfällt, einfach alles sagen. Also es ist sehr sehr offen gehalten also einfach alles sagen was

15 dir einfällt und ich frag vielleicht nach im Endeffekt. B: Mhm

I: Genau. Meine Einstiegsfrage ist gleich: Was sind die angenehmen und was sind eher so die schwierigen Seiten in deinem Beruf?

B: (.) Gut also (..) Ich denke ein bisschen dass es wirkliche eine Störung ist im bei der Rezeption is (...) Zu ganze Zeit zu stehebleiben. I: Okay. B: Ja das wir sprechen so wie es gibt ein Minimum von achte

20 Stunden natürlich mmm (..) zwischen der Schicht du hast a halbe Stunde ein eines Pause. Natürlich rechtzeitig dass du kannst einen Platz nehmen I: Mhmm B: Ja. Aber. Ja. Sowieso halbe Stunde es ist nicht genug Zeit denke ich zu ein bisschen zum Trennen von diese der Rezeption, na. I: Okay B: Physikal es ist erste eine Thema äh (..) Psychologisch denk ich das ist auch eine relative eine Störung weil in Theorie wir sind die Psychologe von jede Gäste. I: Mhmm B: und die kommen manchmal

25 glücklich, voll unglücklich von einer bestimmten Sache und natürlich muss das alles quasi fressen. I: Mhmm B: Genauso wie ein Psychologe und auch eine Lösung das geben. I: Mhm B: Ich weiß ja nicht wie funktioniert das in andere Hotel, in andere Hotel es kann sein, in die 5-Sterne, die Concierge beobachten solche Sachen, nicht di Rezeption, die Rezeption ist quasi eine Administration I: mhm B: In meine Beruf oder wo ich arbeite ist ein Vier-Sterne-Hotel. Ich bin der Concierge, ich bin der

30 Rezeptionist I: mmhm B: und wenn die andere, weitere Personal nicht im Haus ist, ich bin der Haustechniker und der Housekeeping. I: mhm mhm mhm B: (lacht) I: mhm B: Nicht nur ich natürlich, natürlich alle Kollegen. Aber ähm das ist ein Thematik äh (...) (...) ja was ist eine Störung? Es kann schon auch sein ein dritter Punkt sein, dass was der Administration [Hoteldirektion] aaah erwartet von dir als Mitarbeiter. I: mhm B: Es gibt eine bestimmte, natürlich so wie in jedem großen

35 Unternehmen, es gibt Ziel zu erreichen, es gibt ein bestimmte Umsatz was muss man I: mhm B: das wirklich machen und es gibt eine bestimmte ein Druck in solche Sachen, nah. Mit den zum Beispiel

bei uns wir sind eine große Kette aber wir versuchen dass Kommen direkt Gäste zu haben, das heißt jeden Anruf es ist mehr wichtig quasi als der Gast physikal vorne vor dir. *I: mhm* B: Ja weil es ist eine potentielle äh Gast. Muss man natürlich nicht nur einladen sondern verkaufen. Der Konzept in meine
40 Firma es ist nicht reservieren sondern verkaufen *I: mhm* B: ja. und dann natürlich es gibt eine bestimmte Prozess in dieser telefonische Verkauf und machen natürlich ein Druck wenn du verlierst eine potentiell ah Zimmer was könntest du das verkaufen *I: hmh* B: Kriegst du nicht Ärger aber so eine Striche dann gibt es eine bestimmte streichel, *I: Mhm* B: reden mit dir: Was ist denn los? Bist du unzufrieden? Warum konntest du das nicht äh richtig machen? auf welche Grund du reservierst das
45 nicht? (...)(...) *I: Mhm* B: Das ist auch eine sehr interessante Punkt, kann man schon sagen. Ich glaube das sind die drei Faktoren, was wirklich *I: hmh* B: belasten die Arbeit in diesem Beruf denke ich
I: Mhm Mhm (...) Mokay. Ähm. (...) Diese...Magst du ein bisschen mehr über diese Stricherliste erzählen was du gesagt hast?

B: Genau das es ist so wie ob du brav oder nicht, mein ich. *I: Okay* B: Ja wenn du ähm bei uns ich weiß
50 nicht wie ist in andere Haus, aber bei uns kontrollierz jeden Anruf *I: Okay* B: Ja. Gesetzlich legal oder nicht legal ich weiß es nicht ob es ist es gibt eine bestimmte Ziel, das ist verbessert die Kommunikationen zwischen den Mitarbeiter *I: mhm* B: mit dem Gast. Ja da kann man schon verbessern die Verkaufthema. Zum Beispiel ahm (.) das erste (.) wir haben schon da erste Mal gemacht das war drei Jahre zum Beispiel. War eine Revolution in in in der Rezeptionbereich *I: okay* B:
55 weil wir hab... der Management, die Administration haben schon das bemerkt äh das viele Leute wollen das nicht telefonisch reservieren. trotzdem wollen oder möchten schon aber können nicht weil der Mitarbeiter hat nicht genug ähm (.) Anschluss oder etwas zum das Fertige dieser Wunsch *I: Okay* B: Manchmal ja tut mir wirklich sehr Leid, Reservierungsabteilung am Wochenende arbeite nicht, bitte rufen Sie am Montag an *I: mmmm* B: und es gibt Leute die wollen Wochenende etwas
60 entscheiden, mit der Familie zum Beispiel eine Urlaub oder etwas. *I: mhm* B: und was genau passiert? und natürlich war ein bisschen blöd, plötzlich wenn ein jeden anrufen und du hörst deine Stimme (.)
I: mhm B: und du hörst was du sagst. Natürlich beginnt verschiedene Frage: Warum hast das nicht reserviert? Dieser Gast wollte es reservieren. Hat über ein Websiteportal reserviert , wir müssen Kommission zahlen, diese Kommission kann man schon das *I: mhm mhm* B: Hotel direkt haben *I: ja* B:
65 und das gibt natürlich einen bestimmten Eindruck (..) Gut ah (.) viele von meine Kollegen haben sich selbst gekündigt weil haben gefunden das war (.) *I: mhm* B: nicht nötig, etwas so wie das weil die Menschen sind Rezeptionist und nix mehr *I: mhm* B: muss man nicht verkaufen sie, Verkäufer sein aber ja vielleicht haben schon nicht der Ziel dass äh einverstanden *I: mhm* B: Danach wurde eine, zum Beispiel eine Ausbildung gemacht, ah, ein Telefonische Gespräch Ausbildung. Wie kannst du das
70 besser verkaufen? Telefonische verkaufen? Und wenn wer sind geblieben, hat schon geholfen aaahm die Buchung via Telefon es wurde sehr hoch, die Administration is zufrieden. Danach es ist zum

Beispiel ein Jahr noch weiter gegangen, kommen neue Kollege, und haben wir schon wieder die gleiche Thema I: *mhm* B: weil die neue Kollege wissen das nicht was von einer ein Druck äh es gibt uuund schon wieder diese Gruppe, diese neue Gruppe in Training, ein paar sind weggegangen und so wurde das soviel trainiert. Jetzt zum Beispiel, nach die drei Jahre nach dieser Sache ahmm es gibt ein Team, eine wirklich ein Team was äh (...) eine mit andere sind gut einverstanden, jede hat eine bestimmte Rolle I: *mhm* B: Ja, es gibt nicht nur so wie ein ein Tyrann Chef das es ist so wie Gott und dann entscheide mach ich schon oder mach ich nicht I: *hmhm* B: ja. sondern jeden hat schon ein bisschen Kraft und diese Möglichkeit zum Entscheiden etwas I: *okay, mhm* B: und ich glaube das mögen jede von meiner Kollegen. Ja. Das kommt drauf an das ich bin Supervisor oder I: *mhm* B: die Manager steht das und dann bin ich und dann sind meine Kollegen I: *mhm* B: aber jeder hat schon diese Möglichkeit zu entscheiden I: *mhm* B: wenn etwas wirklich riesig ist, zum Beispiel ein Gast, ich mach das immer nicht, ich möchte meine Geld zurück, solche Entscheidungen, das treffe ich nicht. I: *mhm* B: Aber so ein Kleinigkeit das Zimmer war nicht richtig gereinigt, I: *mhm* B: eine tut mir wirklich sehr leid, wir laden etwas in der Bar hier, eine Getränke. I: *mhm* B: solche Sachen, es ist möglich I: *mhm* B: und andere Leute fühlen sich wohl weil können für sich selbst entscheiden und fühlen sich nicht nur eine Person, das gibt Schlüssel und bekomme Schlüssel und kassiere Geld I: *okay* B: sowie sollte das eine normale Rezeptionist sein I: *mhm mhm (..) mhm (...)* B: Deswegen der Strich das wenn du bekommst, wenn du machst die Fehler weiter, weiter. Bei uns der Administration (.) reden bei dir was ist denn los? I: *mhm* B: auf welche (unv.) ... geht noch weiter, quasi in eine Loch, ja. Was können wir von dir machen zum Helfen I: *mhm* B: aber ja. I: *okay* B: is ein bisschen so. aber.

I: *mhm (..) mhm (...)* wenn du jetzt ein bisschen so denkst an den Tag mit Gästen und wenn es irgendwie Beschwerden gibt oder Gäste sind ungut oder so. Ähm wie geht ihr damit um als Team oder wie gehst du damit um und B: Gut, äh I: *mir gehts da nachher jetzt nicht unbedingt, ich will jetzt nachher nicht wissen ähm wie du die Beschwerde handelst damit der Gast zufrieden ist* B: *mhm I: sondern wie es dir persönlich geht* B: *mhm I: und wie du damit dann oder dem Team wie es damit fertig wird*

B: Gut. Es gibt verschiedene Sache. Also ich habe schon 10 Jahre in Hotellerie gearbeitet I: *Mhm* B: ja. das heißt, ich hab schon eine bestimmte Erfahrung. Und komme ein Gast mit einer bestimmten Beschwerde I: *mhm* B: ich weiß schon in welche Richtung geht die Gast I: *mhm ja.* B: Deswegen ich sage das immer ein Rezeptionist ist quasi so wie ein ein Psychologe, I: *mhm* B: Du schaust an die Menschen so wie kommt bei dir I: *,mhm* B: ja, mit welcher Energie und dann kannst du ein bisschen vor, da hast du ein paar Sekunden zum dich selbst vorbereiten als was der Gast beginnt zum Sprechen I: *mhm* B: okay, wie kannst du das reagieren und dann danach wie bleibst du I: *mhm* B: weil es gibt (..) wir sind unterschiedlich. Jeder Mensch ist unterschiedlich. (lacht) Natürlich. I: *mhm* B: und es gibt Gäste das das wollen etwas spezifisch I: *mhm* B: und kommen und machen ein Druck und

geht bis Ende bis solches *I: mhm* B: bis was erreichen was wollen *I: mhm* B: ja. und es gibt andere Leute, dass auch ich denke das sind sehr gefährliche Menschen *I: mhm* B: ja, weil sagen an dich: okay, ich bin unzufrieden mit der Zimmer oder bestimmte Sachen funktionieren nicht, sage: okay, tut mir
110 wirklich sehr leid, ich schicke den Techniker. Okay. (.) Diese Okay das ist so wie der Gast sagt, da das ist ein bisschen gefährlich, du weißt das nicht ob zufrieden ist mit deine *I: mhm* B: schnelle Lösung oder nicht. Und dann kommt es kann sein das danach kommt eine tolle Brief, eine tolle Email oder irgendwo in eine Webseite *I: mhm* B: eine Beschwerde. Das war blabla Problem, der Rezeptionist hat keine Interesse gehabt und einfach so an die Technical geschickt. Aber es gibt auch Emotionen in die
115 Gäste. Wollen ein bisschen kümmern, nicht kuscheln, aber kümmern ein bisschen. *I: mhm* B: fühlen sie mach mal wichtig und das erwarten von einen Rezeptionist. *I: mhm* B: in dem Fall es gibt Leu ähh bestimmte Beschwerde wenn du das komm kann mich erinnern an paar Sache das haben an mich komplett müde und fertig gelassen. *I: mhm* B: weil sind Situation was kannst du das nicht kontrollieren. Weil es gibt soviel Emotion. *I: mhm* B: ja. zum Beispiel einmal (.) ähm die Tochter von
120 ein paar Eltern hat schon alles keine Ahnung golden Hochzeit oder Silber Hochzeit, kann mich nicht genau erinnern aber ein bestimmte Hochzeitsfeier hier in Wien *I: mhm* B: und der Menschen einfach so muss man hier kommen. Es sollte ein Hotel sein, eine Abholung vom Flughafen, bestimmte Türe äh bestimmte äh schon wieder Abholung vom Hotel und die Flugticket. So eine komplett Package von diese ältere Menschen. Und die Leute muss man im Prinzip nicht kümmern, einfach so das
125 Restaurant, wissen schon wo wo wollen das Mittagessen, Abendessen, Frühstück in die Hotel war inkludiert. Aber (.) haben das genommen das Flug von Deutschland gelanden in Wien, der Taxi hat hat dann die Gäste nicht gewartet. *I: mhm* B: Das war der erste Thema. Sind in die Hotel gekommen und genau war an der Rezeption und sind bei mir getroffen. *I: mhm* B: und ich frage ganz freundlich Herzlich willkommen, wie war der Anreise. Und dann beginnt die Geschichte, ne. *I: mhm* B: Ja war
130 alles in Ordnung bis: sollte eine Taxi bei uns ähh schon organisiert hat schon an uns nicht abgeholt, ich hab schon bezahlt, wenn ich schon bezahl die Sachen (.) und naja, das erste was ich schon hab gemacht, okay, hab schon geschaut, wie alt sind die Menschen, können das für sich selbst das vielleicht nicht gut kümmern. Ich hab schon anfangen zu anrufen einen kleinen Zettel wo es gibt ein Telefonnummer zum Beispiel. Und dann die Dame beginnt zum Weinen (lacht) *I: hmm? Hmm okay* B:
135 Die Dame, die Frau von dem Mann, hab schon anfangen zu Weinen. Weil die Urlaub oder diese goldenen Hochzeit *I: mmmm* B: ist in die Hose gegangen. Na. Ist eine Scheiße, na. *I: Okay, mhm* B: Und ja, wenn beginnt das. wenn die Frau beginnt zu weinen in der Rezeption, natürlich, hab schon gelassen das Telefon, weil ich hab schon versuchen anzurufen zu einer Wort zu kriegen. und ich hab schon versucht zu beruhigen die Dame. *I: mhm* B: na, und dann weiß ich nicht ob war gut oder
140 schlecht aber das ist. es ist so. ich habe mich automatische involvieren in die Leute. Ich hab schon gesagt okay, na gut ich hab schon persönlich nicht etwas schlimm gemacht, aber diese Leute wollen

zu hier feiern etwas *I: mhm* B: und hab schon Scheiße gegangen. und dann natürlich hab schon diese Emotion, dass an mich genommen. Und natürlich wenn ich hab schon anfangen zu telefonieren
I:mhm B: mit der bestimmte Firma wo habe schon das organisiert. das ich hab schon diese Emotion
145 von der Frau über mich das rausgegeben *I: mhm, mhm* B: ja. das sollte das nicht passieren. Wir müssen neutral sein., *I: mhm* B: aber ich hab schon das mich involviert. Okay, na gut wenn ich habe schon 60 oder 65 Jahre alt ich kann schon mich nicht gut bewegen oder ich kenn mich nicht gut in einer Stadt (..) Ja es sollte alles piccobello sein, ich ich ich kann mitfühlen. *I: Ja klar* B: Ich wollte solche Schmerzen nicht haben so wie die Dame anfangen zum Weinen, ne *I: Mhm. Okay* B: Und und
150 diese Situation natürlich ähm muss man psychologische das das nicht halten. Aber es es bleibt noch. Ja. *I: Ja.* B: Ja *I: Ja, klar* B: Weil vielleicht wenn an dich passiert du bist jung, ja okay, mir ist es egal, ja. *I: mmmhm ja sicher* B: nimmst du andere Taxi und *I: ja* B: ja, bon voyage. (lacht) Aber sind ältere Menschen, deswegen es ist es kommt drauf an. Wenn kommt eine Beschwerde, eine bestimmte Beschwerde zum Beispiel. Ja das etwas geht nicht in Ordnung. *I: Mhm.* B: Ja, zum Beispiel eine
155 Kaffeemaschine, etwas so einfaches wie eine Kaffeemaschine. *I: mhm* B: ja, das funktioniert nicht. und du sagst: okay, machen sie keine Stress, wir haben eine zusätzliche Kaffeemaschine, wir bringen auf den Zimmer. Aber warum es ist nicht in Ordnung? (..) Tut mir wirklich sehr Leid, es ist ein elektrisches Artefakt, es kann schon das äh kann schon passieren *I: mhm* B: so wie ein Mal, das ich möchte fernsehen und der Fernseher funktioniert...na es gibt eine bestimmte Grund warum
160 funktioniert nicht. (..) und dann beginnt (..) an mich dieses Mal mit diese Gast, hab schon gesagt also ich hab schon dich erklärt im internen das funktioniert nicht, aber ich gebe dir eine neue *I: mhm* B: ich lasse das ins Zimmer. du musst nur den Knopf drücken und kriegst du ein Kaffee. Was ist das Problem? Wo liegt das Problem? *I: mhm* B: (..) na die Gast will das genau wissen, warum hat das passiert? wieso? *I: mhm* B: Solche Sachen kann ich das nicht und natürlich ärgerst du dich. ja und du
165 breifst sowie pfff ich muss ein Rache machen (lacht) *I: (lacht) ja* B: könntest du das nicht, weil du bist mit deiner Krawatte, mit dein bestimmte Gilet, Hemd und du musst *I: ja* B: ä *I: ja* B: .glücklich sein. Aber du wolltest. *I: jah* B: und diese Ärger, diese Gefühl *I: mhm* B: du solltest das nach Hause tragen *I: mhm* B: und dann beginn der Konflikt, und dann beginnt der Problem. *I: Jah* B: Ja. Es sollte das nicht passieren. *I: Okay* B: (..) Naja nach den 10 Jahre ich hab schon gesagt, mit einer bestimmten
170 Erfahrung, ich nehme das nicht persönlich die Sache, aber ich seh so wie meine Kollege, die Emotion so wie das geben. Die jungen Kollegen, manchmal ist ihm wurscht. Okay, das ist super. Von einer Seite, deine persönliche Seele, es ist super, *I: mhm* B: du bleibst gesund. Mir is wurscht, der Gast. Mir is wurscht, die Kaffeemaschine, ich hab keine Ahnung es ist egal *I: mhm* B: aber wenn wir schauen auf die Seite von der Firma, natürlich ist es nicht wurscht, weil du gibts du nicht eine die schöne, die
175 bekannte Name was die Hotel hat, es bleibt so wie ein schlechtes Service, na *I: Mjah* B: (..) Und es gibt Mitarbeiter was arbeiten wirklich mit Passion *I: mhm* B: wirklich mit Motto, mit Power, das

gefällt schon die Arbeit. Und es gibt andere einfach so es ist eine Periode *I: mhm* B: wir haben eine Kollege, es ist ein Nachtportier zum Beispiel, studiert in der Wien Universität zum der als äh Biologie oder etwas so wie das *I: mhm* B: nix zu tun mit dem Hotel (.) und der Kollege es ist wurscht alle *I: ja* B: er kommt acht Stunden in der Nacht, für ihn besser wenn nichts passiert *I: jaa* B: ein papier das geben und fertig. ja. als Mensch das ist toll. aber er einfach so nutzt die Arbeit *I: mhm* B: weil er muss natürlich überleben, studiert Montag bis Freitag, kommt am Wochenende arbeitet ohne Stress, wenn jemand kommt ein Problem, kein Problem, es ist zwei Uhr in der Früh, kann das nicht lösen, ist notiert, morgen um sieben Uhr kriegen sie eine (lacht) Lösung. *I: (lacht) ja* B: (..) is so *I: ja* B: ja. *I: das war einfach* B: Aber es gibt Kollegen, wie ich schon gesagt es ist wichtig die Arbeit, es ist wichtig, was mache *I: mhm* B: und natürlich kümmern mehr als was was können. es gibt eine bestimmte Verbindung mit der Gäste *I: mhm* B: und das auch in Emotion. Das auch. Weiß nicht, wie kann ich schon erklären es ist auch nicht gut, denke ich, ja *I: mhm* B: weil du kannst das nicht so Familiarisieren mit jede Kunde und dann in deiner Erinnerung zu haben ah dieser Gast war so gut oder war so nett oder hab mich schon ein tolle Tipp gelassen, ich das kommt nächste Jahr und so weiter. (.) Ich hoffe das nicht (lacht) *I: (lacht)* B: es ist immer so. Ich freue mich nicht soviel von sovielen Leute na *I: mkay* B: aber, aber muss man trennen von solche Sachen. Das ist einfach so. Das muss man nicht halten. Es halten sovielen Emotionen gute sowie schlecht und ja ich denke das muss man nicht so sehen .

I: mhm. wie schaffst du das, dass du das trennst? B: (..) ähnm. Jeder hat eine einzige Methode. ich hab schon ein Kollegin, sie ist in der Hotellerie 25 Jahre alt *I: mhm* B: Hotelerfahrung 25 Jahre Erfahrung *I: ja* B: Aahm sie ist 48. Und sie macht Yoga. *I: Okay Mhm* B: Das ist ihre Welt *I: Ja* B: Ja. Wenn kommt jemand, und dann ist (.) mit soviel Ärger weil etwas nicht funktioniert, weil etwas nicht geklappt ist und so weiter. Na, machen Sie keine Stress. Sie sagt so. Machen Sie keine Stress, für solche Sachen ich mache Yoga (lacht) *I: (lacht)* B: und sie immer sowie quasi verkaufen und dann diese Leute beschweren sich bestimmte etwas und du kommst mit dem Yoga und dann ja, meine Tante macht auch Yoga und dann ein bisschen die Probleme das ist das ist weggegangen von sie und von den Gast auch. (.) Ich persönlich ähm (.) Naja. Bei mir geht ein bisschen anders. Es ist mit der Musik! *Okay* B: Jaa. Ähm. Ich mag die Metal-Musik *I: mhm* B: Ich geh viel in die Konzert und ich glaube ich lasse viel Energie dort. *I: Okay* B: Zum Beispiel. Es gibt andere Kollege, das geht in die Gym. *I: mhm* B: Ja. Das auch. Er ist meistens was sich selbst stressig *I: mhm* B: weil er ist sehr unsicher *I: mhm* B: er muss das einfach so. das körperlich *I: jaa* B: er denkt dass wenn er schaut körperlich stark, (.) könnte das ein Gast das nicht so laut reden bei dir (lachend) *I: ja* B: wenn es gibt eine bestimmte Beschwerde. ja. das ist ein bisschen so. *I: okay, ja*, B: (lacht) *I: ja. (räuspert sich)* B: (...) wir haben auch das ähm gesprochen in unsere Firma zum Beispiel eine so wie eine Playstation, eine Raum wo kann man schon ähm in diese Pause, in diese halbe Stunde ähm einfach so nicht mehr fokalisiert die

Sachen in die Rezeption. ja einfach so das weg, komplett. *I: mhm* B: trennen ja in pause bleiben in eine bestimmte Raum *I: ja* B: und dann nach der halbe Stunde du kommst schon wieder in deine Position. Aber (.) es ist immer schwer. *I: mhm* B: es ist immer schwer. Du isst wenn du möchtest etwas essen und du musst stehend das essen ganz schnell weil manchmal das Telefon klingelt, es gibt 215 manche Leute zum Beispiel bei mir, meine Muttersprache ist Spanisch, ich kann schon italienisch, ich kann schon auch Russisch, *I: mhm* B: ja, ich kann schon Französisch, *I: mhm* B: meine andere Kollege leider konnten das nicht so viele Sprachen nur Deutsch und Englisch oder andere vielleicht *I: ja* B: nicht so sehr internationale Sprache *I: okay* B: sowie Ungarische zum Beispiel *I: ja* B: und natürlich die 220 Leute, na ich möchte mit dem der Spanisch spricht, na ich möchte mit dem der Französisch spricht. Du manchmal du bist in der Pause, du Kristian, tut mir wirklich sehr leid, aber die Leute möchten mit dir unbedingt das reden *I: mhm mhm* B: oder als ich in die Firma, bin sechs Jahre zum Beispiel jetzt in gleiches Hotel *I: mhm* B: ich kenn schon das Hotel sowie meine Hand *I: mhm* B: ja. ich kenn schon alle Situationen, ich kann das schon wirklich in ein paar Sekunden, das schnell eine Lösung, Zimmer 225 tauschen oder Preis besprechen oder wenn jemand möchte einen Rabatt , ja ich gebe nicht so oft Rabatt *I: (lacht)* B: aber äh ganz schnell ein bisschen plaudern und dann okay na gut bleiben wir so, ich lade Ihnen in ein Frühstück und erledigen wir das Thema. Meine Kollegin konnte etwas so wie das das nicht. *I: mhm* B: aber solche Sachen das Gäste schauen in der Menschen, wer ist, wie kann man sagen, ausgebildet, *I: mhm* B: nicht ausgebildet, das hat nicht zu tun, einfach das hat zu tun mit der 230 Erfahrung, aber ja. *I: mhm* B: und dann die Leute suchen immer der Starke, wer kann an mich schon die Sache lösen oder empfehlen. *I: mhm* B: das ist auch eine Thema. kommt jemand und sagt an dich ich möchte ein nettes Restaurant haben zum essen. Was kannst du empfehlen? *I: mhm* B: du musst das schauen wie sind die Leute rauf vom Zimmer gegangen ob sie mit einem Sakko, die Dame ob tragt etwas oder sind mit Jeans oder mit das und und auf diese Visuell-Kontakt hast du Glück und ein 235 bisschen mit Psychologie kannst du das empfehlen oder du schick in die Steirer, in die beste Restaurant was es gibt in Wien *I: mhm* B: oder schickst du in Restaurant das is was in die Bezirk ganz in der Nähe *I: mhm* B: zum Beispiel in die Fromme Helene hier *I: mhm* B: Das ist auch sehr gut, sehr gute Kochqualität aber sind unterschiedliche Publikum *I: ja, klar* B: (lacht)

I: Ähm (...) du hast vorher gesprochen von eurem Team, dass ihr ein sehr gutes Team seid. Ähm.

240 *Warum? oder wie* B: was macht ein gute Team? *I: ja also was ist das bei deinem Team?*

B: Also bei uns ähm das erste was es gibt es ist äh (.) wir sind genug alt. Ja wir sind *I: mhm* B: alle über 30. Ja. Am Anfang war es sehr unterschiedlich, wir haben Leute mit 18 Jahre, kommt viele Lehrling und eine der war ein Kindergarten *I: okay* B: ja. das ist ja er hat schon an mich das gesagt, das ich muss das machen. Nein, er hat schon entschieden. So keine Verantwortung, kein gar nicht. Jetzt gibt 245 es eine bestimmte Zeit wo die Menschen ähm oder wenn die haben Familie oder sind erwachsene Menschen, die was können das sage: Ja das tut mir wirklich sehr leid, hab schon diese Fehler

gemacht, *I: mhm* B: ich nehme die Verantwortung *I: mhm* B: Ich sage das nicht immer, es ist so mit den jungen von 20, 21 Jahre aber versuchen das immer die Verantwortung jemand andere hat. *I: jaaa*
mhm B: ich sage das nicht immer so aber *I: jaja* B: es ist so B: und jetzt wir sind wirklich alle über 30
250 kann man schon sagen, meisten über 32, wir haben ein Kollege an der Rezeption, diese ist 48, andere
Kollege ist 47 *I: mhm* B: ich, 36. ahm. und in generell die Manager sind alle über 40. *I: okay I: ja* B:
deswegen es gibt ein sehr gute Kommunikation. Mhm wenn ich komme in die Arbeit ich sage das
nicht boah ich war mit die Skater und ich habe schon keine Ahnung mich eine bestimmte Crash oder
etwas so *I: ja* B: oder wurde von der Polizei genommen weil ich war in eine verbotene Platz usw.
255 Nein. Wir reden über etwas anderes *I: jah* B: wir sind Menschen, wir machen was in Urlaub, etwas
schönes unternehmen, was können wir besuchen *I: jaaa* B: ja. für eine junge ein Urlaub in Salzburg
ist nicht möglich *I: (lacht)* B: Suche lieber Strand wo liegt eine große Party *I: jah* B: oder etwas so und
dann bei uns ist es voll uninteressant *I: mhm mhm* B: ja. wir haben schon jetzt eine Mädchen das ist
18 Jahre, sie kommt von eine Praktikum. Und sie bemerkt. sie. sie bemerkt, dass sie passt das nicht in
260 Team, erste. *I: okay* B: Sie versucht reinpassen aber sie kommt mit ihre kindische Sachen. *I: mhm*
mhm B: dass die Konfrontation was hat mit dem Freund (lacht.) vollkommen wurscht *I: ja* B: es ist
uninteressant. Sie versucht auch eine so wie ein Rat *I: jaaa* B: von die Mutter-Kollege zu bekommen.
Ai, was soll ich machen weil Philipp hat schon das das und das. (.) das sind so klein, das genießt die du
das. du sagen (lacht) *I: (lacht)* B: von uns das sind nicht die real Problem *I: ja* B: (lacht) Ja, so
265 funktioniert. Das machen gute Team, eine gute Kommunikation *I: mhm* B: Kommunikation natürlich
wir haben. wenn gut kommuniziert, das sollten wir alles ziemlich gleich alt sein *I: mhm* B: ahh. bei uns
das ist etwas ziemlich komisch. ja. es ist nicht. ich sollte das nicht das sagen aber die die
österreichische Mentalität es ist es ist so wie passt das nicht in unsere Team *I: mhm* B: wir haben kein
Österreicher. Haben wir gehabt. Aber sind weggegangen *I: mhm* B: warum es ist. das ist seh
270 interessant weil die Österreicher haben eine Linie *I: mhm* B: ja. die meisten kommen von der Schule.
I: mhm B: ja. haben schon eine eine eine Fortbildung gemacht in eine bestimmte Schule. Ja mit 17,
18, Jahre sind Gastgewerbeassistentin *I: mhm* B: oder etwas so wie das und dann kommen in
Rezeption, erwarten eine hohe Lohn, ja. *I: mhm* B: ja, erwarten, dass das du nur Check-in, check-out
machst. wenn du sagst könntest du das vielleicht, keine Ahnung, es ist ein Glas gebrochen, könntest
275 du das räumen. Ja ich bin bloß Rezeptionist, ja. Kann schon der Housekeeping kommen. Ja *I: mhm* B:
muss man telefonieren, die Telefon, da bis kommt, eine Stunde zum räumen der Glas zum Beispiel so
wie das ahhm in unsere Team wir sind alles Ausländer *I: mhm* B: ja. aus die mindestens. wir haben
eine deutsche Kollege aber es ist Ausländer *I: mhm* B: ist nicht Österreicher. Er hat schon auch
andere Mentalität *I: mhm* B: ja. aber (.) trotzdem ich weiß nicht deswegen passt das nicht in unsere
280 Team. *I: Okay.* B: Ist komisch *I: mhm* B: einfach so. Weil in andere Hotel wenn alle Österreicher sind,
natürlich wenn jemand kommt von andere Land (.) oder du musst das adaptieren und da sieht jeder

so wie ist das so wie ist die Situation *I: mhm* B: sowie ist der Rhythmus dort oder musst du raus *I: ja*
B: bei uns ich glaube es ist so wie das. ja. haben schon viele, viele sehr gute als (.) ich habe bis jetzt
noch sehr gute Freunde das haben bei mir gearbeitet. Österreichische sind als Menschen sind
285 fantastisch. Als Mitarbeiter sind Katastrophe. *I: mhm* B: Nicht machen Fehler, überhaupt nicht. Aber
sind nicht flexibel. *I: mmhm. Okay* B: es gibt kein verschiedene. ah, ich arbeite bis 15:00. bum,
auslogge mich. kommt ein Check-in und bin draußen (lacht) es ist so *I: okay okay* B: so wie wenn du
jetzt in eine Geschäft, du möchtest du brauchen eine Schuhe zum kaufen wie du musst in eine
bestimmte Ball gehen *I: ja* B: ja und du kommst eine Minute. Tut mir wirklich sehr leid, es ist zu. dann
290 können an dich nicht verkaufen.

I: ja (lacht) mhm mhm mhm ähm (.) redet ihr im Team auch über Gäste? oder? B: hmm? *I: Redet ihr
im Team auch über Gäste oder?* B: Was meinst du? *I: Das ihr im Team über Gäste sprecht. Also dass
du sagst okay die hat da hmm*

B: Ja das ist ganz wichtig. Es ist wir haben eine es gibt so wie immer eine Beschwerdemappe. Wir
295 arbeiten nicht mit Papier natürlich. Das machen wir alles elektronisch. Wir haben wie so ein
Facebook *I: mhm* B: Beschwerde. Ja das heißt ich kann schon in meine Telefon jetzt das schauen *I:
mhm* B: zum Beispiel wenn ich habe schon ein Spätdienst *I: ja* B: ja und ich bin kurz zum gehen in die
Arbeit (.) ähm ich kann schon das schauen, ein bisschen mich vorbereiten was ich treffen nachher *I:
okay mhm* B: ja und (.) natürlich wenn wir machen der Dienstwechsel wir reden über die Gäste.
300 schaut du, 632 (spricht leiser) ein Arschloch *I: mhm* B: eine echte Arschloch. (wieder lauter) da, da,
da kann man mit dem Mann nicht sprechen *I: mhm* B: ja. mit dem Dame von blabla hat etwas
verliert und hab schon eine Skandal und wir sind Schuld aber sie versucht das an uns bitte
Versicherung und etwas und so weiter. Du kannst das nicht glauben, wieviele Situation es gibt in
(unverständlich) *I: jaa* B: (lacht) *I: ja* B: Du anfassen etwas, jemand schicken eine Kleidung zum
305 Beispiel an zu Laundry Service. Der Laundry Service nicht von den Hotel sondern wir haben etwas *I: ja*
B: irgendwo wir schicken wann kommt (räusper sich) konnten das nicht richtig reinigen weil es ist
etwas fettiges und dann kommt ja, aber wissen sie wie teuer ist das und können Sie nicht richtig
reinigen und sie müssen an mich die ganze Kleidung wieder kaufen (.) wir haben die fettige Sache das
nicht reingelassen, *I: ja* B: wieso sollen wir die Kleidung wieder kaufen *I: ja* B: (lacht) *I: okay, okay.* B:
310 Aber es gibt gute Versuch, ja (lacht) von die Gäste. Solche Sachen wir reden *I: ja* B: weil es gibt auch
manche Gäste das probieren mit eine bestimmte Situation am Vormittag *I: mhm* B: am Nachmittag *I:
mhm* B: und am Abend *I: und der Nacht, ja, ja.* B: das ist wenn schauen drei verschiedene Personen
in Schicht *I: ja* B: versuchen. Und das ist wichtige Kommunikation. *I: ja* B: du pass auf, dieser Gast
versucht von dir dass das bekommen, das du das bestätigen, wir bestätigen das nicht *I: mhm* B: und
315 so und so und so weiter *I: mhm okay mhm* B: ja, *I: ja, normal* B: es ist wichtig zu reden über die Gäste
I: mhm B: auch von persönlichem. Wir lachen auch viel. (lacht)

I: mhm mhm. Trefft ihr euch auch außerhalb der Arbeit irgendwie? Oder ist nur B: hmm? I: trefft ihr euch auch außerhalb der Arbeit oder nur in der Arbeit?

B: na ähm es gibt auch. wir. ich versuche persönlich. *I: mhm* B: weil ich bin der Latino in der *I: ja* B: in
320 der Team. Ja ich brauche immerzu ein bisschen zu bewegen, Party kann man schon sagen und ich
versuchen das immer mit meine Kollegen dass etwas äh zusammen machen. *I: mhm* B: außer von der
Arbeit und das ist wichtig. Zum Beispiel jetzt haben wir organisiert etwas mit den Eistraum hier *I:*
mhm B: ja vielleicht können nicht alle mit äh wie heißt das? *I: Eislaufen?* B: Eislaufen *I: ja* B: aber ein
325 bisschen Punsch trinken können wir schon jeder *I: ja* B: (lacht) und es ist einfach so das rausgehen
aber wenn wir machen diese Treffen, wir reden nicht über die Arbeit. Das ist eine Muss *I: ja* B: es ist
so. ja wir leben unsere private Leben (.) weil wir sind Menschen *I: mhm* B: ja, wir sind Menschen. Wir
reden genug über die Arbeit in der Arbeit *I: mhm* B: ja. acht Stunden pro Tag *I: ja* B: oder nicht pro
Tag sondern äh 5 tage in der Woche, 40 Stunde pro Woche *I: mhm* B: das ist aber viel. *I: ja* B: ja das
330 ist aber viel. viele Gäste haben schon an mich gesagt warum ich mach nicht ein Buch (lacht) *I: mhm*
(lacht) B: mit alle mit die alle komische Sachen *I: jaja* B: oder ich weiß nicht das ist eine gute Idee
aber ja. Aber im Prinzip wenn wir treffen draußen ähm wir versuchen das nicht über die Arbeit
reden, wir versuchen das jeden von uns ist dort. *I: mhm* B: ist in dieser event mindestens muss man
jemanden in die Hotel natürlich sehen inzwischen aber danach sollte jemand das kommt auch und
treffen und noch weiter. Manchmal ist es nicht Party sondern einfach so wir treffen uns zu eine
335 Abendessen. Oder Frühstück. *I: mhm* B: (.) *I: okay* B: Ja, wir versuchen wenn jemand hat Geburtstag
I: mhm B: eine Torte zu bekommen *I: mhm, schön* B: da einfach so das wurde nicht Familie bleiben
aber einfach so so nett sein *I: ja* B: weil ich denke persönlich mit meiner Frau ich bin nicht soviel Zeit
wie mit meine Kollegen *I: ja ja mhm* B: weil wenn ich vergleiche zum Beispiel ich arbeite acht
Stunden *I: mhm* B: ja, ich kann schon zuhause vielleicht fünf Stunden *I: mhm* B: Zwischen fünf, sechs
340 Stunden schlafen ja aber natürlich ich will mit meine Frau *I: ja klar* B: aber wir sind vielleicht in
Kontakt aber es ist eine emotionelle Kontakt *I: mhm* B: aber nicht mehr. Aber plaudern das nicht.
Wenn wir auch wach sind, eine Stunde vielleicht zum teden, und sie ist in die Arbeit gegangen wenn
ich habe schon Spätdienst, und komme nach Hause sie schläft *I: ja* B: also wir haben ein, zwei
Stunden maximal. *I: klar, ja* B: außer wenn du schläfst. *I: ja* B: ja wirklich (.) es ist du bist mehr Zeit mit
345 deine Arbeitskollege deswegen es ist sehr wichtig eine gute Kommunikation zu haben. *I: mhm* B:
mindest nicht viel Freund sein aber etwas so freundlich sein *I: mhm* B: nicht Freund sein aber
freundlich schon *I: ja* B: ein gute Kommunikation. Ich persönlich wenn wenn ich hab Kind ich bin der
einzige der in der Gruppe. Ich bin der einzige in der Gruppe der hat Kind, außer der Manager
natürlich. Aber zum Beispiel wenn ich muss mein Kind abholen vom Kindergarten ich sagen Leute,
350 Leute ich muss laufen. *I: ja* B: Bitte gscht gscht gscht schnell machen, ja. Koordinieren wir schnell die
Sache weil ich muss in halbe Stunde in eine bestimmte Platz sein meine Kind zu abholen *I: mhm* B:

und die Leute verstehen schon. *I: Ja.* B: Ja. Das ist nicht das Leute fad ist, lauf (lacht), muss gehen, weil die Kumpel. *I: Ja* B: Na, es ist nicht so. Sie wissen schon dass etwas wichtig ist für mich ist *I: okay* B: die Leute verstehen und akzeptieren das. Auch wenn manchmal meine Kind ist krank, meine
355 Frau krank ist. Ich muss eine Krankenpflege nehmen. Ich anrufen, ich informier Manager, meine Frau und Kind sind krank. Muss man jemand auf beiden aufpassen. *I: ja* B: ja. und dann ich schreibe eine Email an alle und alle sind einverstanden. und ich kriege nicht eine Nein. Weißt du, schon wieder die mit die gleiche Geschichte *I: jaja* B: oder bla und so weiter. Dann einfach so fragen die Leute. ja, wie gehts Kinder, wie gehts Frau *I: mhm* B: Ja und solche Sache du bemerkst, dass die Kommunikation
360 funktioniert. Dass die Leute wirklich es ist fragen nicht weil man muss man fragen sondern wirklich es gibt eine Interesse *I: mhm* B: ja. (.) und so ist immer wenn jemand, wenn zum Beispiel eine Kollegin äh war fast ein Jahr komplett krank. Sie ist nämlich alt. Wir haben an sie alles unterhalten *I: ja* B: ja das wir haben wir wissen schon das die Kathi krank ist *I: mhm* B: und wir sagen dass nicht ahh weißt du das du arbeitest wirklich weniger die letzte Zeit oder nicht zuständig jeden Tag deine Kopf tut dir
365 weh ja oder hat diese blöde Migräne und dann das ist nicht meine Thema. Du musst in Arzt gehen und Tablette nehmen. *I: mhm* B: Das ist nicht so. Das wir wir wir unterhalten. Wenn es gibt Stresssituation damals. Okay ich übernehm das Kathi, machst du dir keine Sorgen, bitte hilfst du mir mit die andere Sache, *I: ja* B: ich übernehm deine Arbeit *I: okay* B: ja. in dem Fall wir sind deswegen wir sind eine sehr gute Team (.) was sehr schwer zu war. das hat gekostet 3,5 Jahre *I: wow* B: ja ich
370 rede das nicht dass in ein paar Monate *I: ,mhm mhm* B: das ist 3,5 Jahre. (..) *I: ja* B: und da ist es noch mehr schwer, wenn die leute wirklich bleiben *I: mhm* B: bleiben in der Zeit. Ich bin sechs Jahre in der Team. *I: ja* B: Wir haben in sechs Jahre mindestens 8 oder 9 das Team komplett getauscht *I: mhm* B: und von jedem Tausch es ist eine geblieben, eine geblieben und eine geblieben so und dann wir sind insgesamt in die Team, insgesamt wir sind neun Personen *I: okay* B: ich sage das nicht wir
375 sind die beste, wir sind die beste geblieben *I: ah* B: aber sind geblieben, was sind geblieben sind. (lacht) *I: okay (lacht)* *okay* B: weiß ja nicht ob sie die beste waren (lacht)

I: mhm (...) wenn ihr so nach der Arbeit Eislaufen geht etc. und solche Dinge? wer organisiert das bei euch immer? Machst du das immer?

B: Ich mach schon immer. *I: mhm* B: Manchmal ich rede mit dem Manager ob es gibt eine bestimmte
380 Budget das können an uns kooperieren. Ja. Natürlich muss man einladen die Leute (lacht). Wir wollen das nicht. Ja. aber es ist so. Dass zum Beispiel letztes Jahr ich habe schon ein Sommerfest organisiert *I: mhm* B: wir haben kein Sommerfest. Ich habe schon mich gekümmert um den Platz, ich hab schon mich gekümmert um kaufen das Fleisch, ich habe schon mich gekümmert für die Musik *I: mhm okay* B: und ich hab schon alles ein bisschen lustiger aber hat gut geklappt war alle Kollegen in Team war
385 sehr glücklich (leiser) besoffen auch (lacht) *I: (lacht)* B: (wieder lauter) aber bestimmt glücklich mit den Resultat *I: okay* B: aber bei mir natürlich ich war voll müde, es ist soviel Energie, so viel Zeit *I: jaa*

B: investieren in solche Sachen aber ich mach gerne (.) ich mach gerne. ich bin nicht der Manager, der Manager auch unterstützen mich mit solchen Sachen und es ist so das funktioniert gut

I: So sind immer alle eingeladen wahrscheinlich? B: Hmm? I: Sind alle eingeladen?

390 B: Immer. Immer sind alle eingeladen. Es ist egal. Es ist klar, und wir wissen schon das es gibt immer. Wir sind eine gute Team, eine tolle Team, Kommunikation funktioniert gut. Aber ich persönlich. Ich weiß schon wer mit wem hat Konflikt. Genauso wie meine Manager. Meine Manager ist so wie meine Freund. *I: ja* B: Quasi. Wir wissen schon, wir sprechen schon. *I: ka* B: Wir wissen schon wo es gibt eine Konflikt *I: mhm* B: Und er bestimmt das organisierte Dienst. Die Starke mit die Starke. Wenn
395 es gibt gute Kommunikationen. Verbinden. *I: okay* B: ja. zum Beispiel eine Kollegin, das ist relativ neu gekommen, das hat mehr als ein Jahr natürlich, bei uns. Sie ist aus der Ex-Sowjetischen Union. *I: Ja* B: Und sie hat schon ständig Problem mit andere. Das passt nicht *I: mhm* B: Aber mit mir passt gut *I: mhm* B: ja. Warum? Weil äh (.) du kennst schon meine Frau natürlich. Es ist auch von dieser Seite. Von Russland. *I: Ja* B: Und ich verstehen schon ein bisschen die Kultur. So wie sie ist. Auf welche
400 Grund sie ist ziemlich nervös mit ein paar Sachen *I: mhm* B: und ich unterstützen sie. *I: mhm* B: Dann, David, der Manager, hat schon einmal mich gefragt. Stören dich wenn ich dich immer gebe Dienst mit Marie? Mich stört überhaupt nicht. Wir haben sehr gute Kommunikation. *I: Okay* B: Ja. Es gibt auch quasi eine Beziehung. Ja *I: mhm* B: Meine Frau und sie sind Freundin auch. *I: mhm* B: treffen, geht in. manchmal es gibt sehr tolle Kommunikation. Wirklich ein tolle Beziehung gebaut. Oder? *I:*
405 *Super* B: Und da wir passen gut *I: mhm* B: Aber wenn sie dann Dienst mit andere Kollegin hat, es gibt Konflikt. *I: okay* B: oder diese Kollegin mit der andere Person, es ist auch Konflikt. *I: mhm* B: Ich muss das sagen das sind meistens das sind Frauen die was arbeiten mit mir. Wir sind außer unsere Nacht zwei Nachtportier es gibt nur zwei Männer in der Rezeption *I: mhm okay* B: und der Rest sind alle Frauen. *I: Okay.* B: Und ich sage das immer die Frauen das Konflikt es gibt weil die Frauen sind
410 eifersüchtig eine ein andere *I: okay* B: (lacht) Die Männer schauen nicht an. Ah meine Frisur es ist nicht so wie deine usw. (lacht) *I: hmh* B: aber die Frauen schon (lacht) *I: mhm okay* B: aber das ist ein Scherz (lacht)

I: Ja warum glaubst du gibts da Konflikt abgesehen von dem Thema? Warum gibts Konflikte glaubst du?

415 B: Es gibt Konflikt. Es gibt verschiedene Interesse. *I: mhm* B: Zum Beispiel es gibt Leute das sind sind äh wir haben zum Beispiel eine bestimmte Prämie. Nicht alle Hotels hab schon. Aber wenn du das reservierst ein Doppel-Standard-Zimmer *I: mhm* B: und du komm bei der Receptio okay, machst du die Check-in. Und ich habe frei eine höhere Kategorie *I: mhm* B: ich kann schon an dich anbieten diese höhere Kategorie *I: ja, klar, mhm* B: für eine kleine Aufpreis *I: okay* B: und von diese kleine
420 Aufpreis der Rezeptionist, das ist in unsere Hotel, Rezeptionist bekommt eine bestimmte Portion,

Prozent. *I: mhm* B: ja. kalkulieren wir pro jede Upgrade, oder wenn du verkaufst in 90 euro zum Beispiel für 3 Tage kriegst du von das 25 euro. ja. *I: mhm* B: natürlich wenn du machst 10 upgrade hast du 250 euro noch immer in deine lohn. das ist gut *I: gut, ja.* B: und manche Kollegin. KollegIN weil der Kollege, der Männer sind nicht so sind süchtig mit das *I: mhm* B: wollen Kohle, Kohle, Kohle, Kohle. *I: ja* B: ja jede Frau sparen, sparen, sparen. Und natürlich es gibt eine du siehst es gibt eine nette Kampf ja *I: mhm* B: wenn Frau und Frau sind beide in Rezeption *I: mhm* B: und komme ein Gast *I: ja* B: und beide wollen Geld haben oder wenn ein potentieller Käufer (lacht) deswegen ja wer spricht erste der gewinnt und du schaust das versuchen ein bisschen zu *I: ja okay* B: zu wegnehmen na *I: okay* B: das zu versten. okay ich denke du schaffst das nicht zu verkaufen aber ich, ich kann schon, weil ich kann noch ein bisschen schöner plaudern oder etwas so wie das *I: okay* B: es gibt das ja *I: okay* B: es gibt das. (lacht) *I: verstehe, verstehe* B: (lacht)

I: (lacht) Du hast vorher gesagt in der Kantine mit diese ääh mit dieser Playstation zum Beispiel B: *mhm* *I: Gibts vom Manager was was wo er sagt, er möchte euch helfen, damit ihr ..*

B: das ist von Management *I: okay* B: ist gekommen. Es war eine bestimmte Woche, habe schon geschaut dass wir wirklich sind in Stress. Also es gibt Zeit, wo wirklich eine Stress, wir sind im Stress *I: mhm* B: Es gibt diese Kongresszeit zum Beispiel *I: jajaja* B: die jetzt kommt im März (...) es ist auch die Kongress, die Leute die was kommen in Kongress oder in Seminar, das sind bestimmte Leute *I: mhm* B: sind nicht die Gäste, die was die Stadt besuchen, oder wer kommen mit etwas Geschäftlichen *I: mhm* B: ja. ein Geschäft oder etwas so wie das sind Leute, die ich weiß nicht, sind von andere Welt, es sind Menschen *I: mhm* B: Wir haben einmal eine Kardiologie äh Kongress haben wir mehreres mal aber die Kardiologen (..) melden sich bei der Rezeption so wie puh ich bin Jesus Christ hier *I: ja* B: öffnen mir alle Türen und geben sie mich das beste Zimmer na (.) und du siehst das sind andere Menschen, fühlen sich in andere Welt. So wie machen etwas wichtiger. (.) Sollte das nicht so sein, ich verstehe das nicht. Aber die Gäste sind so *I: mhm* B: deswegen diese in diesem Fall ähm wenn war der Kongress der Manager hat schon gesagt. Okay na gut ich glaub das könnten wir eine Fernsehen was wir nicht nutzen in Hotel in eine bestimmte Raum wo wir haben einfach so ein Playstation lassen und ja wenn eine Radio auch dort zu lassen wenn jemand möchte eine bestimmte Musik hören, kann schon das hören. Kannst du dort auch essen. *I: Mhm* B: Und sonst so keine Ahnung. Das war ein bisschen eine Idee. Wurde das noch nicht gemacht. *I: mhm*, B: ja. (.) weil im Prinzip du schaffst das nicht *I: mhm* B: du schaffst das nicht *I: mhm* B: du involvierst soviel in die Arbeit dass du schaffst das nicht diese halbe Stunde diese Pause zu haben

I: gab es von Managementseiten noch andere Idee was man...machen kann

B: ähm ja es gibt auch manchmal incentives in Geld aber ich glaube das ist nicht die richtige Lösung *I: mhm* B: Ja. Ja ich persönlich bin eine Mensch, das sich ...kann wegen Geld. Ja *I: mhm* B: Ich denke ich

455 ich bin ein bisschen emotional ich hänge an etwas anderes *I: mhm mhm klar* B: da du mir hilfst, hilfst du mir nicht mehr wenn du an mich geld gibst sondern machst du mich glücklich vielleicht oder hilfst du mir wenn du hast Zeit zum zum bei mir zuhören zu dem Problem was ich habe. ja und diese so raus, diese Emotion *I: mhm* B: in mein Körper. Ich. Es gibt andere Kollegen, natürlich das ah okay nehmen das Geld und dann ist es wurscht andere Sache. Aber *I: okay* B: aber ich denke dass ist eine Lösung so wie das es ist nicht richtig *I: mhm* B: weil im Prinzip diese halbe Stunde Pause was du machst. Es ist deine Moment wo du musst das trennen. *I: mhm* B: emotionell von der Arbeit *I: mhm* B: und ich glaube dass hat kein Preis. *I: okay* B: ich denke.

I: Aber hast du das Gefühl, dass der Manager euch unterstützt dabei? B: hmm? *I: Hast du das Gefühl dass der Manager euch unterstützt bei diesen Sachen?*

465 B: Sie unterstützt schon. Ja. Meine Manager direkt das ist der Front Office Manager natürlich unterstützt mich in alle was ich bitte. *I: mhm* B: Wenn es gibt eine bestimmte Problem was ich habe in Familien Problem *I: mhm* B: (.) zum Beispiel in letzter Zeit meine Mutter wurde Krebs detektiert. Ich hab schon alle informiert. Ich hab schon okay, Kristian, was brauchst du? na, ich habe schon nur gesagt wenn ich eine bestimmte frei möchte bekommen *I: mhm* B: am Woche das ist wegen ich geh
470 in die Therapie mit meine Mutter, bisschen sie unterstützen. Ich brauche von euch das ohne nein zu sagen. Ja, kein Problem, das kriegst du. *I: Okay.* B: Das ist für mich wichtig. *I: Mhm* B: Ja ähm (..) wenn wir reden über die Hotelmanager auch es gibt verschiedene Unterstützung wenn äh wenn sie an dich schauen (.), dass du nicht die gleiche Charakter (.) oder du bist du schaust etwas komisch, sie ruft an dich und fragt was ist los mit dir? bist du unzufrieden? hast du Probleme? Warum du bist in
475 letzter Zeit so? *I: okay* B: wie können schon? sagst du mich wir können schon dich helfen *I: okay* *super* B: einmal ich hab schon das gesehen eine Kollege ich hab schon eine äh äh eine wirtschaftliche äh eine ökonomische Problem mit Geld (.) wurde das keine Ahnung weggeschmissen und hatte nicht genug Geld um eine Kautio zu zahlen oder etwas *I: mhm hm* B: und ja Dlrktion wurde sie angerufen und hab schon gesagt die Situation was ist was machen wirklich sie traurig und sie könnte
480 das nicht wirklich (.) glücklich bleiben vor unsere Gäste. Und unsere Direktion hat schon gesagt, okay, na gut, wir geben an dich das Geld *I: mhm* B: wir abziehen von deine Lohn in Raten *I: mhm* B: das du nicht deine Lebens wirtschaftliche Rhythmus verlieren *I: mhm* B: und aber bleibst du wirklich positiv. das unterstützen wir. Private Sachen. Das wurde so gemacht. Einmal. ich hab schon das das das gesehen. (.) Aber das ist (.) Im Prinzip ist es nicht weil die Firma die Firma gehört nicht von einem
485 großen Unternehmen *I: mhm* B: ja. gehört von eine privat. Von einer Familie.

I: Okay. Ist es Franchise?

B: Ja, es ist ein Franchise. *I: Ahhh okay.* B: und die alle Sache, die was im Haus bleibem, im Haus bleiben. *I: mhm* B: ja das geht nicht in Frankreich. weil wir gehören für eine große Kette ähm

französische Kette. *I: mhm* B: ja und das interessiert das nicht. versuchen wir das in Familie bleibt.
490 Quasi *I: okay* B: ist ein Familienunternehmen *I: alles klar. Mhm* B: ich habe schon gearbeitet in große
Kette wo der Manager (.) es ist (.). egal wer er ist der Manager (lacht), aber an ihm interessiert gar
nicht. interessieren nur die Nummern. *I: mhm* B: du als Menschen interessieren mich nicht *I: okay* B:
die sehen dich als Nummer. Du kostest in diese Unternehmen soviel. *I: mhm* B: und du musst soviel
arbeiten so wie du kannst *I: mhm* B: und was nicht reicht oder für mich ist nicht genug (.) ciao. kann
495 schon andere deinen Job machen *I: mhm alles klar* B: ja. das ist eine Unterschied.

I: ja. definitiv. ja, vielen Dank. Darf ich noch fragen..

B: bitte

I: Alter du hast gesagt du bist ■

B: mhm

500 *I: du bist* ■. *War das* ■?

B: ■

I: mhm. (.) Ähm. Ist deine

B: In Monate mehr, wir sind nicht mehr ■.

I: Ah okay? Was seid..? Darf ich das fragen? Seid ihr?

505 B: Na das ist genau wie das was ich hab gesagt. Das Team funktioniert so gut *I: mhm* B: so gut. Wir
waren verschiedene Training *I: mhm* B: Wir reichen allein als ah private Unternehmen sein *I: mhm* B:
wir haben genug Gäste gebaut *I: ok* B: wir sind bekannt, wir brauchen nicht, wir brauchen schon
immer natürlich neue Gäste *I: ja* B: aber bestimmtes wir habe genug Stammgast *I: okay* B: deswegen
I: wirds dann privat B: der Chef will das äh ab eine halbe Jahr privat sein. Gibt es zum Beispiel paar
510 Woche vor. ich war Intensivtraining mit verschiedene Beschwerdetraining *I: mhm* B: schon wieder
Telefongespräch ähm *I: mhm* B: Teamorientierung verschiedene Sachen. Das unsere alle unsere
Kollegen das wir fokussiert in eine Richtung *I: mhm* B: um die Situation funktioniert. Das ist ein sehr
tolles Experiment, was wir machen jetzt

I: Super. Wie viele Jahre hast du gesagt, hast du Branchenerfahrung? Ich hab mir das vorher
515 *aufgeschrieben* B: bitte? *I: Wie viele Jahre hast du gesagt bist du schon in der Hotellerie*

B: Ich habe schon 10 Jahre

I: 10 Jahre. Okay. Und deine höchste abgeschlossene Berufsausbildung- oder Schulausbildung?

B: Ah Also ich hab schon eine Universität gemacht aber *I: mhm* B: ja andere Weg *I: okay* B: Ich bin
Regisseur als beruflich (lacht). *I: ah okay alles klar* B: (lacht) *I: mhm* B: und hier in Österreich hab
520 schon die Hotellerie-Ausbildung gemacht. Also ich bin Gastgewerbeassistent

I: Okay, alles klar (...) mhm ja. im Endeffekt. Möchtest noch etwas ergänzen?

B: Nein. Danke

I: Sehr viel gehört

B: ich hoffe dass dir etwas hilft dir

525 *I: auf alle Fälle ja. ähm (...) vielen dank, ich schalte das jetzt ab.*

Interview 02.06.2018
Cafe Maximilian 15:00 – 16:15

5	(.)	Pause (pro Sek ein Punkt)
	I:	Interviewer
	B:	Befragter

I: Ich war selber früher Rezeptionist und habe da auch immer wieder so meine Erfahrungen gemacht und befasse mich jetzt in meiner MAsterarbeit mit dem Thema, also mit dem Alltag von
10 Rezeptionisten. Und ahm also das Interview ist ein sogenanntes narratives Interview, das heißt ahm das Wichtige ist, dass du ganz viel sprichst und ich vor allem zuhöre.

B: Okay (lacht)

I: ich werd dann irgendwie am Schluss ein bisschen nachfragen aber grundsätzlich möchte ich von der ganz, ganz viel hören was du so für Erlebnisse hast etc.

15 **B:** Darf ich fragen was ist die Thema von deiner Arbeit. Also was ist der Punkt davon? Also was soll davon rauskommen? Oder einfach der Alltag von Rezeptionisten?

I: Ja, ich sag jetzt mal Alltag, aber vielleicht am Schluss werde ich dir noch ein bisschen konkreter sagen, um was es geht aber jetzt übergeordnet würde ich mal Alltag sagen.

B: Alles klar.

20 **I:** Vielleicht wenn du mir am Anfang vielleicht nur kurz, ich meine länger, ausführlicher erzählst, was die schönen und was die schwierigen Seiten in deinem Beruf sind und vielleicht auch immer so Beispiele bringst oder Situationen gerne auch schilderst.

B: Ja also, Rezeptionisten im Hotel?

I: Ja

25 **B:** Ahm ich finde in dem Arbeit eigentlich so das irgendwie zusammenfassen es ist eine sehr schlechte Kombination von Front-sein-Arbeit, wenn du mit die Gäste Kontakt hast. **I:** Ja **B:** und Büroarbeit.

Also beide also das Schwere ist einfach, beide sind dabei. **I:** Okay **B:** Natürlich kann ich nur über mein eigenes Job reden, weil ähm so das ist der erste Job als Rezeptionist, das ich **I:** okay, super **B:**

gemacht habe. Ahmm finde ich dass das (...) wir haben viele administrative Sachen zu tun **I:** okay **B:**

30 aahm die vielleicht wofür brauchst du vielleicht nicht 8 Stunden pro Tag aber **I:** okay **B:** wann du hast immer Gäste und eigentlich (.) **I:** Dankeschön (Kaffee wird gebracht) **B:** die Aufgaben die was du

heute machst, eine Seite davon ist echt repetitiv, du brauchst eigentlich keinen Mensch dafür. **I:** okay

B: Check-in, check-out **I:** okay **B:** also zum Beispiel. Aber natürlich gibt der die humane Aspekt, was

du also als Gast in einem Hotel dabei haben möchtest **I:** hmm **B:** Das jemand die Leute fragt, wie es
35 geht **I:** hmm **B:** Problemlösung, ahm und ja ich finde das ist so ein Core von was wir machen ist, auf
einer Seite du musst (.) hundert Sachen pro Tag fix machen, die für die nächste Schicht vorbereitet
was, **I:** okay **B:** und für den nächsten Tag und für egal. **I:** mhm **B:** und äh dein Tag hängt echt von
andere Leute ab **I:** okay **B:** also wieviele Gäste du hast, wie wie die gelaunt sind **I:** ja **B:** weil es kann
ganz spannend sein **I:** hmm **B:** wenn du nicht soviel mit die Leute unterhalten must, aber es kann
40 auch schwer sein, also manchmal wenn du echt viele Leute hast, die vorbeikommen und obwohl du
nicht soviel checkin, checkout machst und musst trotzdem stundenlange bleiben, **I:** okay **B:** nur
deswegen. Das finde ich die große Challenge **I:** okay **B:** in der Job. Es gibt diese zwei Elemente und du
musst beide machen. Weil auch wenn du weißt. okay. heute ist wichtig dass ich mich mit diese und
diese Sachen vorbereite für morgen oder egal **I:** mhm **B:** und wenn Gäste zu dir kommen, dann
45 kannst du nicht nein sagen. und wenn die lange unterhalten möchten oder irgendwelche größtes
Problem, dass du unbedingt lösen musst, musst du halt mitspielen **I:** okay **B:** und das finde ich eine
von die größten Challenges von der Job her, dass ah (..) eigentlich ist es zeitmanagementmäßig
schwer. **I:** mhm **B:** ah es sich gut einteilen, was machst du und wann machst du es **I:** mhm
(bejahend) **B:** und das menschliche. Wenn du voll im Stress bist **I:** mhm **B:** mit deine eigenen Sachen,
50 die unabhängig von die Gäste ist und wann du dann hast die Gastkontakt und du musst ruhig bleiben,
professionell bleiben, du musst gleich mitdenken was sie wollen **I:** ja **B:** also das finde ich auch so ein
. und dass dann jemand zu dir komment ahm du musst also von der erste Blick hab ich irgendeine
Ahnung okay wird das jetzt positiv sein, wir das jetzt negativ sein, muss ich jetzt was machen, also
das ist nicht so wie . vielleicht das kommt nur wenn du an Rezeption arbeitest. Aber das ist nicht so
55 wenn jemand zu dir kommt auf der Straße und "hey, hi, ich bin XY" und **I:** ja **B:** du dann fängst eine
Unterhaltung an. du du musst. du musst immer also als Rezeptionist du musst immer einen Schritt
weiter sein . Bevor der Gast irgendetwas sagt, du musst wissen, **I:** ja **B:** ob sie jetzt sich beschweren
möchten oder du musst **I:** okay **B:** du musst proaktiv machen musst **I:** mhm **B:** weil es ist komisch,
aber da musst du Zeit sparen. Weil wie gesagt, also du musst immer professionell bleiben und du
60 kannst nicht sagen: kannst du das jetzt ein bisschen schneller erzählen, weil ich muss ich **I:** jaja **B:** hab
meine anderen Sachen zu tun. Das finde ich so eine, einen Capability Test den du haben musst bei
der Rezeption. Ein bisschen mitdenken was die Leute wollen ist auch, wie du einen Mensch lesen
kannst vielleicht **I:** ja **B:** oder auch von Erfahrung, wenn du hast die Situation schon erlebt **I:** okay **B:**
na ich sage das nur, weil ich habe ein paar, äh einen Kollegin, der da gerade ähm einspringt, die hat
65 das nicht gehabt, **I:** okay **B:** und es ist. ich bin gleich neben ihr gestanden und es kamen Gäste und du
könntest so die Vibes haben, dass sie böse waren schon **I:** okay **B:** das irgendetwas klappt nicht **I:**
okay **B:** und sie sind zu der Kollegin gegangen und sie war "hi, wie gehts euch?" (spielt Kollegin
überschwenglich nach) und weil es ist, es ist, es klingt nicht so schlimm, aber trotzdem es ist. "How is

your stay?" und und sie sie haben so, ich kann mich nicht mehr erinnern was es war aber es ist ein
70 sehr praktisches Problem, ich glaube sie haben so ein Downgrade bekommen bei den Zimmer. Wir
haben gar nichts mehr gehabt **I:** okay **B:** und sie sollte das auch sowieso wissen aber es ist echt schief
gegangen. Nur deswegen. Ahm. Zuerst Menschen musst du kennen und irgendwie ohne Reden,
Kommunikation ist wichtig. **I:** Jaa **B:** Auch manchmal schwer. **I:** Hmm **B:** Ahm. Professionell zu bleiben
mit ahm eine Sprachen. Ahm also wenn du Gäste hast die keine Sprachen **I:** ja **B:** quasi lernen. wenn
75 du das, das ist schon eine witzige Situation **I:** ja **B:** aber das kann ganz gut also ganz witzig sein ahh
das du mit den Leuten deinen Spaß hast. aber es kann auch einfach mühsam sein. Weil wenn jemand
keinen Humor hat und und ist nicht kreativ wie erzähl ich jetzt diese ganze Ding ohne eine ein eine
Sprache was wir beide verstehen **I:** mmh **B:** ahm ja aber das ist nur ein extreme Beispiel. Aber einfach
die Kommunikation, dass du auch ein bisschen so kulturell mitdenkst, wie rede ich mich deutsche
80 Gäste **I:** Mhm (bejahend) **B:** mit ah mit ah mit Gäste von den Middle East, von du musst immer ein
anderes Person sein manchmal. es ist euch ein ein irgendwas was du mithaben musst **I:** ja **B:** also im
Job gut zu sein. Ahm ja. So sehr banale Dings die schwer sind bei der Arbeit ist die Zeitaufwand, also
die Arbeitszeit. Du kannst nicht vorplanen außer wann du irgendwie so glücklich bist dass du immer
Frühdienst hast von Freitag bis Montag aber ich glaube das passiert nie in Hotels. Ahm also ja das
85 stört mich eigentlich nicht weil ich hab. **I:** ja **B:** ich mach das schon für 7-8 Monaten **I:** okay **B:** also nur
am Rezeption. Vorher habe ich was ähnliches auch gemacht. Aber wann du. Ich merke das nur wenn
ich Pläne machen muss mit entweder meine Freunden oder mit Freunde, die normale Arbeitszeiten
haben oder schlimmer noch studieren **I:** jaa **B:** (lacht) und echt viel Freizeit haben **I:** ja **B:** ist das. es
gibt kein (..) so "was machst du in zwei Wochen?" "Weiß ich nicht, warte kurz...ah warte bis nächsten
90 Montag, dann kann ich dir sagen " ahm das ist irgendwas, was im Privatleben ein bisschen schwer ist.
I: mhm **B:** dafür braucht man auch echt viel Flexibilität. Manchmal wenn ich (.) ich weiß nicht Urlaub
habe oder frei habe, und dann so ich habe ein außen also eine Außensicht wenn ich wieder zur Arbeit
komme. Ich kann nicht das machen, muss ich überlegen. Also es ist schon extrem, wenn wenn du
mitdenkst. Manchmal musst du 5:30 aufstehen, manchmal musst du bis Mitternacht arbeiten,
95 manchmal 9 Tage durch. **I:** mhm **B:** körperlich, das ist schon eine **I:** mhm **B:** eine Abwechslung wenn
du 20irgenwas bist, sollte gehen **I:** ja **B:** aber nicht (.) ich finde es nicht ein Job das eigentlich jemand
lang machen kann **I:** mhm **B:** oder sollte. **I:** mhm **B:** Tja. auch von du stehst den ganzen Tag, das ist
auch ein bisschen. **I:** ja. **B:** Also diese Probleme sind jetzt euch banal aber **I:** ja **B:** die (..) die also die
haben eine Impact auf deinen Alltag **I:** mhm **B:** weil du einfach so saumüde bist, und ja, deswegen
100 weil du stehst den ganzen Tag ahm und ja was noch eine Schwierigkeit bei der Arbeit ist dass ah
eigentlich (..) ahm am FO zu arbeiten in einem Hotel ist nicht dein Job dass du (..) wofür du zuhause
vorbereiten kannst zum Beispiel **I:** mhm **B:** wenn du deinen Tag vorbereitest, das macht keinen Sinn.
I: mhm **B:** Aber es ist auch nicht ein Job, was du so einfach aufhören kannst. Also wann die Schicht

endet **I:** ja **B:** es ist ein Ding, dass du kannst nicht nacharbeiten aber es ist auch nicht so dass ähh es
105 ist ganz vorbei. **I:** mhm **B:** weil die Gäste bleiben da manchmal, schreiben dir die Kollegen was was ist
damit, und was ist damit **I:** mhm **B:** hast du gemacht ahhh was haben wir zu diese Gäste gesagt, weil
sie checken morgen aus **I:** okay **B:** und das finde ich (.) ich glaube ein bisschen negativ von der (.) ich
mein das ist echt sehr anstrengend bei der Arbeit eigentlich weil du hast manchmal auch wenn du
nicht in der Schicht stehst ein bisschen Stress deswegen. aber du kannst dann dagegen nichts
110 machen **I:** mhm **B:** außer wann du in Arbeit bist musst du alles 100%ig fertig machen so dass die
anderen auch Bescheid wissen ähh was du gemacht hast, was du zu Leute kommuniziert hast, ahm
und ja ist auch wenn du fertig bist von der Arbeit du liegst im Bett und "mmm shit das **I:** jaaa **B:** habe
ich gemacht aber habe ich vergessen die andere zu sagen, eine Notiz zu machen, aber ja, eigentlich
ich weiß nicht ob es nur wegen mir dass ich immer mitdenken muss und ich kann nicht wirklich
115 ausschalten oder es ist echt irgendwas mit der Job zu tun. **I:** ja **B:** Ja es ist so ein komischer in-the-
middle von Jobs also es ist auch nicht sowas was endet mit der Schicht und auch nicht **I:** mhm **B:**
wozu du vorbereiten könntest. Also ich persönlich habe es lieber dass mein Arbeit endet, nicht endet
mit der Schichtende **I:** okay **B:** aber ich könnte lieber vorbereiten dafür, ne. **I:** mhm **B:** aber das ist
nicht möglich ahm aber es gibt natürlich auch gute Sachen in dem Job. **I:** okay **B:** aber ich glaube die
120 Challenges sind eh prominent **I:** mhm **B:** Die Vorteile so (.) du triffst viele, viele Leute **I:** mhm **B:** das
ist eine gute (.) Erfahrung, du triffst einfach so viele Arten von Leuten dass du **I:** mhm **B:** das ist später
sicher ein Vorteil wird. Also du kannst Menschen lesen das (unv.) für Privatleben oder auch für ein
andere Job **I:** ja **B:** Kenntnis oder so. Ah aber generell finde ich das wenn du am Front Office arbeitest
für ein Jahr oder so oder ein bisschen mehr es bringt dir so ein und wenn du nicht so ein mit dem
125 Burnout und voll fertig raus bist, es gibt dir also ein ordentliche Experience das du in nicht viele
von den anderen Jobs kriegen könntest. Also diese Flexibilität **I:** mhm **B:** ich glaube es wird zum
Beispiel beim Früh aufstehen, das wird für mich nie wieder ein Problem sein. Ich musste manchmal
um 5:30 in der Arbeit sein oder musste Nachtdienst machen und die waren so echt bescheuert, dass
ich so früh oder so spät oder so flexibel arbeiten musste, dass wenn ich habe einen Flug um 5 Uhr
130 früh, das ist kein Problem, das ist kein Thema **I:** ja **B:** ich kann ähh lässig um 2:30 aufstehen also das
ist zwar eine Schocktherapie also in diese Sinn dass so viele Stress und so viele Flexibilität hast in
Arbeit, **I:** ja **B:** das später wenn wird einfach alles einfacher **I:** (lacht) okay **B:** auch von der Stress und
dann die wenn die so als ein Beispiel dass die wenn die Gäste irgendwie so sehr, sehr unzufrieden
sind und machen Stress, und ähm manchmal es hängt echt von den Gästen ab. Manche verstehen
135 dass du wie ein Hotel funktioniert. Aber 90% verstehen das nicht. **I:** mhm **B:** und sind da bissi
anspruchsvoll **I:** mhm **B:** ähm und wann es gibt Situationen wann du einfach nicht mehr machen
kannst. Zum Beispiel Zimmer gefällt nicht dann wir sind voll, ich kann erst morgen was machen, und
sie kommen um 11:00 in der Nacht zu dir. Sie wollen eine Änderung haben, also ein anderes Zimmer

oder sowas **I:** okay **B:** was du 5 Stunden vorher machen könntest **I:** okay **B:** um 11:00 nicht mehr.

140 Weil du brauchst ein Zimmer. und wenn die Leute vor dir stehen und es gibt so eine Situation wo du nichts mehr machen kannst, es gibt Leute, die das irgendwie persönlich lösen möchten also **I:** mhm **B:** das nicht, mach das und das sonst sie kommen zu dir persönlich ne. also (.) also wenn du sagst sehr höflich "es ist leider, leider ist es nicht möglich zu machen. morgen können wir gerne was ausdenken" und äh dann manche fangen dann an persönlich zu attackieren irgendwie. das ist ein

145 schwerer Teil von der Arbeit. **I:** mhm **B:** weil dann, genau in dieser Situation musst du das auf jeden Fall nicht persönlich nehmen **I:** mhm **B:** weil (.) es ist nicht persönlich, du musst es wissen, das es ist nicht persönlich, das es nichts gegen dir ist **I:** ja **B:** ääh. ist trotzdem schwierig. Weil es ist so eine Methode von der Gäste. Die, die ganz unzufrieden sind und vielleicht ah. da musst du eine Balance haben, dass du ein bisschen Autorität zeigst oder **I:** ja **B:** so "jo es tut mir Leid" und "äääh kann nicht

150 machen" sondern erklärst du Situation. Auch wenn die dich anschreien, es gibt auch Extrembeispiele . Also es gibt ein Ding, dass du das machen kannst, als Rezeptionist wenn du gut bist aber manchmal es gibt echt dass du wann die Gäste dann weg sind und du fühlst deine Adrenalin ist kommt auch dass du also professionell **I:** ja **B:** also hmm eigentlich also (..) zum hinterhalten könntest. Also nicht zeigen könntest aber nachher kommt von das ist eigentlich nur viel für die Nerven, das ist nicht eine

155 gesunde Ding, das ist ein Beispiel, dazu. **I:** ja **B:** Es gibt ein Rezeptionist bei uns dass ist echt super und macht auch teilweise Concierge, also was bei uns als Concierge gibt so nicht ah und ja sie ist echt ein Profi und ah letztes Mal ist es passiert, dass Ende der Schicht sie voll viel Stress gehabt den ganzen Tag und bist saumüde und kannst dich nicht mehr konzentrieren **I:** mhm **B:** und du hast 15 min von der Schicht noch übrig und du musst 1,5 Stunden arbeiten und es kam ein Gast zum einchecken ähh

160 sie musste das kurz machen und sie hat die Kreditkarte genommen und wollte 150 Euro vorautorisieren also 100 fürs Zimmer und 50 fürs Deposit. Und äh hat das eingetippt irgendwie, weil sie musste was ändern und sie hat unabsichtlich 1500 vorautorisiert **I:** okay **B:** es ist einfach es fehlt ein Null nicht gelöscht. Und von einer Seite es ist nicht ein großes Problem, weil du kannst das wieder löschen und dings. Aber für die Gäste das dauert Monate manchmal bis das wieder verfügbar ist **I:**

165 ahh **B:** und der Gast kam zurück, so halbe Stunde, 10 min später, und ich war in unserem Backoffice, weil du kannst durchhören weil es nur eine Gardine gibt. **I:** okay **B:** und ich höre das jemand schreit also eine Gast und so. Aber das war auch echt persönlich, wie kannst du so dumm sein und äh **I:** okay **B:** und was für ein Scheiß soll das. Das Problem war dass der Gast war so geschäftlich unterwegs so in mehrere Hotels muss er in den nächsten zwei Wochen sein. Das ist natürlich peinlich wenn du 1500

170 blockierst von der Kreditkarte und dann muss das jede 2te Tag irgendwo einchecken und wieder noch eine Autorisierung machen. **I:** okay **B:** Aber trotzdem, die Gast, sie hat das eh professionell gehandelt am Anfang, das war -na eigentlich doch - sie hat das erklärt dass war ein menschlicher Fehler, das tut mir wirklich Leid, ich lösche das gleich, das war unabsichtlich. Sie hat eigentlich alles

ganz gut ganz super erklärt. Der Typ war aber echt "na, und wie könntest du das machen, musst du
175 ich weiß nicht wieviel mal pro Tag machen" und es war echt persönlich und geschrien. Und ahm ja
dann kamen dann zwei andere Kollegen nach vorne. Ja was kannst du in dieser Situation machen als
Rezeptionist, du hast alles erklärt **I: ja B:** kannst dich noch zweimal entschuldigen **I: ja B:** und die
Situation noch zweimal erklären **I: mhm B:** außer das, du kannst echt nichts mehr machen. Das ist so
eine checkmate [Schachmatt] Situation **I: mhm B:** da kamen zwei andere Kollegen nach vorne und
180 haben versucht den Typen zu beruhigen und da kam der Rezeptionist, der da Fehler gemacht hat äh
hinten zum Backoffice und fangt an zum Weinen und Lachen. Sehr ah auf einmal weil da einfach die
Situation war so ich weiß nicht surreal **I: ja B:** dass es war witzig dass es kann jemand so ernst
nehmen kann **I: ja B:** aber es war trotzdem (.) so ein nerviges Situation **I: ja B:** das wenn jemand vor
dir steht, wenn du nichts schlechtes gemacht hast eigentlich **I: ja B:** und wenn eigentlich bedienst
185 und schreit mit dir also ohne Respekt, also ohne gar keine Respekt, das ist, das hat so eine, das ist ein
ganz schlechtes Gefühl **I: ja B:** einfach von der Adrenalin her **I: ja B:** und das finde ich auch, dass auch
das wegen der Situation, also manchmal nicht so theatralisch **I: mhm B:** aber eine kleinere Version
davon, du kannst es einfach nicht für lange machen **I: ahh B:** du kannst das also besser werden, also
dass du diese Menschensituationen besser behandeln kannst, das kann niemand, das kann niemand
190 ahh normal finden, soll nicht normal finden **I: jaa B:** ehrlich gesagt. Ahm tja, es gibt diese teilweise
weil es einfach eine nervige Arbeit ist manchmal **I: ja B:** aber ich glaube, dass es ahh hat viele andere
Jobs auch. Ich hab ähnliche Situationen auch gesehen in Hofer oder in Billa **I: okay B:** bei den cashiers
dass für sie Leute die ah die ah wie heißt sie, die cashier? die Person da vorne bei der Kasse sitzt? **I:**
jaa **B:** angeschreit weil, obwohl sie klar understaffed sind, sie sind zu dritt in der ganze Ding, weißt du
195 **I: okay B:** und es gab ein ist eh nicht so schlimm sagst so einer von der Kunden sie sollen noch eine
Kasse öffnen und da sagst sie "wir können leider nicht, wir sind zu dritt oder zu zweit" und dann fangt
er an zu schreien. also bestimmt nicht nur beim Rezeptionisten diese diese Teil von der Arbeit **I: mhm**
ja **B:** auch wahrscheinlich Stewardesses und Kellnern und alles mögliche wo du mit Gäste Kontakt
hast, aber ich finde es immer in einem Hotel als der Rezeptionist ah du musst immer ein Stück mehr
200 professionell sein **I: mhm B:** weil du bist der letzte administrative Punkt wo die die ah wo die
Probleme lösen kannst **I: mhm B:** ohne die Management zu **I: mhm B:** zu holen. Aber es bringt auch
nicht, es beruhigt nur ein paar Leute die denken, dass ja es weil du bist ja eigentlich die Zentrum für
die ganze Hotel. wenn der. also bei uns gibts viele Abteilungen, viele Food and Beverage Abteilungen,
von die Leute unzufrieden sind und der Kellner kann das nicht lösen, die kommen zu dir, wenn der
205 Musik zu laut ist, die kommen zu dir, manchmal kommt jemand und schreit mich an, sie wollen, sie
mussten für der für der für den Kaffee 15 min warten (.) also ohnehin "ja es tut mir leid, die Kollegen
sind..." blablabla ich weiß nicht, ich habe irgendeinen Blödsinn erzählt **I: ja B:** es ist. aber du musst
immer bereit sein irgendetwas zu machen, irgendetwas zu lösen., zu machen. **I: mhm B:** du bist

immer der Letzte, also du bist der go-to-person, das macht auch natürlich Spaß, also wenn du
210 INteresse für die Hotellerie hast, sind ganz ganz gutes Job ahm Erfahrung zu sammeln. Weil zum
Beispiel seit ich am Front Office bin, habe ich die ganze Haus kennengelernt, ich weiß, ich weiß nicht,
80% von die Sachen, wie die funktionieren, wo die sind, wie das alles zusammenhängt. **I:** mhm **B:** Das
war teilweise warum ich diese Job genommen habe, **I:** mhm **B:** weil ich wollte für eine kurze Zeit
Erfahrung sammeln. **I:** Okay **B:** Ahh weil ich werde das nicht für lange machen, es war auch nie so
215 geplant, also so dass ich das longterm machen möchte. **I:** okay **B:** Ahm aber dafür ist es ein perfektes
Job. **I:** mhm **B:** das du eigentlich dich so menschlich dich weiterentwickelst, also mit dieser
Stresssituation, also mit diese Schocktherapie-mäßiges **I:** mhm **B:** ah Arbeits ah atmosphäre **I:** ja **B:**
aber auch von der. also wenn du echt Interesse hast in Hotellerie, ah Front Office ist the place to be
quasi weil es gibt echt soviele Sachen auch wegen was ich gesagt habe. es gibt Probleme für alle
220 Abteilungen, alle Teile von der Hotel also muss dich mit alle von die auskennen. **I:** ja **B:** und das bringt
dir extrem viel Erfahrung in ein kurze Zeit. So ein Kondenserfahrung hast du echt **I:** okay, super **B:** in
paar Monaten. Das ist eine große Vorteil von der Arbeit oder auch das dich in einem Hotel irgendwie
im Management also im Management arbeiten möchtest, aber du kannst nicht da gleich anfangen.
Aber dann fangst an am Front Office. Du machst es durch für ein Jahr oder so und wenn du gut bist
225 es ist ah wahrscheinlich, du kannst dich dann bewerben **I:** okay **B:** sie wollen dich nehmen weil
wegen der Erfahrung, wegen es ist ein gutes Startpunkt quasi für solche Weiterentwicklungen und
wenn du weiter arbeiten möchtest ah ja. (..) und ja in Österreich ist auch ziemlich okay bezahlt. Also
von den Vorteilen von der Front Office **I:** okay **B:** es ist auch nicht ein schlimmes Ding, es ist echt
hartes Arbeit, aber der Lohn dafür ist eigentlich echt okay. Natürlich, hängt davon ab, wo du
230 arbeitest **I:** mhm **B:** ah du kriegst ein bisschen Trinkgeld oder ein bisschen ah es hängt davon ab wo
du arbeitest **I:** ja **B:** aah aber ich glaube das ist auch. Also das jemand fertig mit der Studiums ist, das
ist ein perfektes Job, wann du echt mit Hotellerie machen möchtest, für halbes Jahr, ein Jahr zu
machen **I:** mhm **B:** ah aber ich finde dass die Leute, die ich kenne, die äh die gehen, also es gibt ein
echt großes Turnover, generell ich glaube am Front Office. Bei uns war gerade eine Periode, wo der
235 Team echt gut war, **I:** mhm **B:** es war solid. Also es gab nicht so viele Kündigungen und so weiter wir
I: ja **B:** haben gutes Chef gehabt, ein gutes Assistant Chef **I:** mhm **B:** dann kam weil er gerade wobei
die zwei Chefs sind jetzt weg **I:** mhm **B:** und natürlich es fangt diese Welle an, dass viele Leute
kündigen, paar die wollte schon eigentlich, die sind mit die Studium fertig, die haben das daneben
gemacht, und **I:** mhm **B:** und ah jetzt es ändert sich ein bisschen aber dann du kannst es gleich sehen,
240 dass die jungen Leute, die das als Zweck machen, mein ich so neben da Studiums machen, ah dann
das kannst du wissen, sie werden für halbes Jahr, ein Jahr da **I:** okay **B:** und dafür es ist ein gutes Job,
es ist okay bezahlt, **I:** mhm **B:** ah, Erfahrung wie gesagt aber wann du das so für mehrere Jahre
machen möchtest und du hast keinen Plan B, du hast keine Ideen was du nachher machen möchtest,

dass ist dann schwer, das kann ich nicht wirklich vorstellen ob ich das machen könnte. **I:** Okay **B:**
245 Ahm. weil es einfach obwohl es nicht ein Bürojob ist, ist es ganz repetitiv. **I:** mhm **B:** Man muss immer
da stehen ähm und es ist tja über 30 ist es auch ungesund. Jetzt ist es auch ungesund, aber schafft
man das noch **I:** okay **B:** aber wenn jemand 10, also in unserer Generation wird das nicht mehr
passieren, aber eine Generation vorher, also wenn du die old school Rezeptionisten oder Conciergen
anschaust, die vor 10+ Jahren **I:** ja **B:** diesen Job gemacht haben, es kann ich das nicht vorstellen. also
250 **I:** mhm **B:** nur von der körperlich eigentlich und du jetzt vielleicht nur ich, weil ich musste irgendwas
haben, also was was für dich frei zu machen **I:** mhm **B:** also warum ich diesen Job mache. Also es ist
eine schwere Position, manche Leute die möchten was arbeiten um dann frei zu gehen **I:** mhm **B:** und
die Leute die langfristig da sind, die möchten dann wahrscheinlich im Management oder so
weitergehen **I:** ja **B:** ahh das ist, das mein dass du ein hohes Turnover, also die Leute gehen ständig,
255 du musst, und trotzdem ist es eine ganz wichtige Position in einem Hotel und du musst immer Leute
einschulen, das geht nicht so einfach wie beim Kellner oder so **I:** ja **B:** ahm das ist ähm ja, das ist
einfach schwer. ahm (...) ja. das wars. also das was mir gerade einfällt. ist natürlich auch ein bisschen
schwer darüber zu reden, wann ich noch da arbeite, weil da kann ich das von da außen nicht sehen **I:**
mhm **B:** also wann ich Jobs wechsele oder wann ich aufhöre **I:** mhm **B:** werde ich das klarer sehen. **I:**
260 okay **B:** weil es (.) das jeden Tag machst (.) du musst es einfach machen **I:** mhm **B:** und musst nicht
dran denken **I:** mhm **B:** musst automatisch sein. Also auch als ich angefangen habe an der Rezeption
bei der Schulung, ging alles so langsam und ich war immer vorsichtig, uh, mach ich das richtig, aber
nachher musst du in diese robot, Roboter **I:** ja **B:** einstellen wo du (..) so 80% deiner Aufgaben musst
du komplett automatisch machen **I:** mhm **B:** oder machst du automatisch **I:** okay **B:** checkin-
265 checkout, da musst du nicht mitdenken **I:** mhm **B:** und es gibt ein paar wenn du extra Fragen dazu
hast oder so dann musst du merken "oh, jetzt bin ich raus" von dieser **I:** okay **B:** autopilot quasi und
ich glaub der Alltag ist auch so, also nicht nur in Arbeit also wann ich da bin da mach ich diese
Aufgaben, die automatisch sind, sonst auch in der Alltag. Wenn du nach Hause gehst (..) ahm du
musstest morgen wieder Frühdienst, Spätdienst machen **I:** mhm **B:** man muss ein bisschen vorsichtig
270 sein, sodass du manchmal dich davon entfernst, mit **I:** jaja **B:** Freundin, Freunden, Hobbies, egal weil
äh weil es ist ein easy Job wo neben du kein Leben haben könntest. Zum Beispiel beim Spätdienst
schlafst du bis 11:00 dann um 15:00 bist du in Arbeit, dann wieder bis Mitternacht und äh in also
wenn du das für 2 Wochen machst, ist ganz ganz easy nichts neben dem Job zu machen außer zu
schlafen. Weißt du, weil da. Ich glaube das ist so psychologisch nicht gesund. **I:** okay **B:** du musst ein
275 bisschen dich ein bisschen Kraft nehmen, früher aufzustehen, irgendwas anderes zu machen außer **I:**
mhm **B:** schlafen und arbeiten, weil ich brauche diese Stimulus **I:** mhm **B:** auf jeden Fall aber ich
glaube wenn du das nicht magst, es kann schon ein ganz schlecht repetitiver Lebenssituation werden
I: mhm **B:** Ja, so. Interessant auf jeden Fall. (..) Ich finde es einfach, um es zusammenzufassen, eine

körperlich und psychologisch schwere Arbeit **I:** mhm **B:** oder so. Ähm und auch du musst
280 "Psychologe" sein für jede Gast, dass äh. Du musst wissen wann jemand unzufrieden ist, also es gibt
also von der praktischen Sachen, also von der Hotel her, es gibt nicht so viele Grund dafür, musst du
wissen, dass es musst irgendwas anderes dahinten sein **I:** mhm **B:** wahrscheinlich es ist nicht so
schlimm dass du oder dass das Hotel gemacht hast, sonst ist es dein Problem mit der Gast **I:** mhm
mhm **B:** also der Gast hat ein Problem dass irgendwas, irgendwie so elegant zu lösen, irgendwelche,
285 wie machst du einen Mensch zufrieden, der der ursprünglich nicht zufrieden war. **I:** ja **B:** Wenn sie
reinkommen, schon nicht zufrieden sind (.) schwer, aber manchmal schafft es man, manchmal es ist
ein lost cause und du äh du machst es einfach nicht. Es gibt dazu auch gute Beispiele und schlechte
Beispiele **I:** mhm **B:** es ja kann ich verstehen, aber ist schwer zu verstehen warum die Leute die zum
langes Wochenende **I:** ja **B:** zu Wien kommen und kommen in der Tür rein und sind voll schlecht
290 gelaunt, weißt du **I:** okay **B:** weil sie haben Probleme zuhause, ich weiß nicht weil **I:** ja **B:** wenn
jemand so Business Traveller ist, kommt gestresst, eh klar **I:** ja **B:** also sie wollen mit dir eh nicht
reden, du musst checkin checkin und punk. Keine Fragen und tschüss. Ah aber, aber es gibt
Beispiele, Familien kommen klar, für Freizeit, für Wochenende, sind schlecht gelaunt, nehmen
Probleme mit, vielleicht mit die Kinder, kannst du es ein bisschen fühlen, uh, nein, es ist nicht eine
295 zufriedene Familie ist, momentan **I:** ja **B:** und manchmal schon beim checkin sie machen Probleme
und das du wirst es, es wird schwer, du musst gleich aufmerksam sein, der ähm der beste Zimmer,
also nicht der beste Zimmer, aber der unkomplizierteste Zimmer, also Zimmer zu geben, wo du fast
100% sicher bist, das da kein Problem werde **I:** okay **B:** und es kann trotzdem was geben, aber (.)
ahso ja. Jemand diese Leute zu lesen, klar ist das (.) es ist nicht genug zu lesen aber es ist gleich was
300 indirekt zuzumachen "okay, ich geb dieses", "okay ich bitte das an" ähm und ja, es gibt gute Beispiele
in diesem Sinn dass es wir haben grad vor 2 Monaten so ein Paar gehabt, die waren ich glaube
Deutsche, ungefähr 60 Jahre alt, **I:** ja **B:** unsere Hotel ist eher eine jüngere Hotel, **I:** mhm **B:** obwohl
wir haben echt viele ältere Menschen, die super zufrieden sind, **I:** mhm **B:** und weil es ist ich glaube
es ist für junge Leute es anders ist **I:** mhm **B:** ähm und äh es kam diese Paar und als sie
305 reingekommen sind, ich habe sie eingchecked, ich war ganz nett und alles und ich habe alles super
erklärt **I:** mhm **B:** und ich versuchte mein Bestes und ah es gab eine der Herr sagt zum Frau oder zu
mir, ich weiß nicht mehr, "ja, wir was ganz anderes erwartet" und äh okay, von der, wenn du
reinkommst, es ist eh ein bisschen crazy und **I:** jaja **B:** äh ich versuchte dann, dann die Situation zu
retten irgendwie "ja es ist schon was anderes, es macht Spaß" **I:** ja **B:** und sie waren ein bisschen
310 nicht zufrieden, also unangenehm, also sie habe nicht wohl- nicht zuhause gefühlt **I:** ohje **B:** und
genau in dieser Moment ist der eine von unseren (lacht) Aufzüge kaputt gegangen, sprich gerade
ging der Tür raus rein ding ding und sie sie ich habe gesagt "okay, kommt, ich zeig euch zu den
anderen Aufzug und dann fahrt ihr zum 6. Stock hoch" aber hab ich sie ein schönes Zimmer gegeben

und als ich zum zum Aufzug gegangen bin, habe ich gehört dass die Frau sagt zu dem Mann: " Ja ich
315 weiß nicht ob wir hier bleiben werden". Und okay schlimm, schlimm, na wurscht sie sind hoch und
ahm nachher sie haben so drei Fragen gehabt für den Aufenthalt so wär es möglich ah ich weiß nicht,
irgendwas mit Sightseeing zu machen, ja klar, dann haben wirs erklärt **I:** ja **B:** und es gibt oben eine
Bar, ja okay, Aussicht, hmm und beim Check out sie waren super zufrieden weil einfach wegen dem
Aufenthalt, weil egal welche Fragen sie hatten, **I:** mhm **B:** wir waren immer nett und haben alle
320 erklärt und sie waren einfach zufrieden als sie gegangen sind obwohl sie gestresste **I:** mhm **B:** Leute
sind, ich mein, ich glaube generell. **I:** mhm **B:** könnte es bei der Anreise was sehr wahrscheinlich sie
reisen nicht so oft, deswegen es hat ein bisschen Stress gemacht, **I:** okay **B:** und deswegen es hat
auch ein bisschen ja vielleicht ein Hotel das ein bisschen anders ist **I:** jaaa **B:** und wird ihnen nicht so
gefallen wenn sie nach Wien kommen meine okay Imperial und so **I:** jaja **B:** und Pferde und dings.
325 Aber es war einfach ein gutes Erfahrung, ein gutes Beispiel dass du das menschlich retten kannst und
wir haben nichts anderes gemacht als unsere Job **I:** ja **B:** wir waren nett. Das wars. **I:** Sehr cool **B:** Also
es gibt natürlich genau die Gegenteil **I:** mhm **B:** dass sie ankommen, du versuchst es zu retten
irgendwie, **I:** ja **B:** geht nicht, gehen weg, unzufrieden, schreiben Email zum General Manager. Auf
Tripadvisor schreiben, das alles Scheiße war. **I:** okay **B:** obwohl du alles versucht hast, Kompensation
330 gegeben hast, es gibt einfach einfach äh ja unrettbare vielleicht auch **I:** mhm mhm **B:** es. Der zweite
es ist wichtig, das nicht persönlich zu nehmen **I:** mhm **B:** Ja. Hast du irgendwelche Fragen? Weil ich
glaube ich habe das jetzt eigentlich über alles geredet was äh mir einfällt aber
I: Du hast gesagt, da gibts halt die Situationen, wo du irgendwie so Adrenalinschub hast oder dieser
lost cause was halt nicht weitergeht. Was machst du dann?
335 **B:** (..) ähm ja, schwer. (..) du kannst immer versuchen, also wegen eine Beschwerde oder (..) kannst
immer versuchen wenn du mit die Leute schon viel unterhaltet hast **I:** mhm **B:** einfach eine andere
Kollege zu holen **I:** mhm **B:** kann sein, das du nicht sympathisch bist für die Leute **I:** mhm **B:** oder das
versteh nicht einander gut oder so **I:** Mhm **B:** ähm das ist ein kann besser sein, normalerweise es
bringt nichts, aber es ist trotzdem gut ein zweites Person dazuzuhaben sodass jemand das vielleicht
340 ein bisschen anders erklärt. oder sie haben vielleicht ein Lösung dafür, woran du nicht gedacht hast.
I: mhm **B:** Aber sonst, wenn die Leute sie möchten die Kompensation und alles mögliche was du so
finanziell machen kannst, sind nicht zufrieden Du kannst dich entschuldigen und einfach aufhören.
Das ist natürlich nicht ein gutes Situation, aber es wird. Manchmal es gibt keine Lösung. Ich habe
nicht oft gehabt, aber letzte Woche, wir haben Autos zu vermieten, also gratis, das ist eine
345 Kooperation mit MINI **I:** mhm **B:** die Autos sind so first come first serve also kannst du nicht
reservieren **I:** mhm **B:** ahm ich finde ich cool. Ist kostenlos, wenn es da ist, ist es da, **I:** okay **B:** wenn,
ich weiß nicht warum. Es kam ein Gast zu der Schicht vor uns **I:** mhm **B:** und natürlich beim Check In
haben wir gesagt es ist first come first serve Service. Komm einfach vorbei **I:** ja **B:** und das Problem

war dass äh inoffiziell hat es einer von den Kollegen reserviert, weil die Eltern waren im Stadt und er
350 möchte mit sie ein bisschen rumfahren und wir haben das zurückgehalten **I:** mhm **B:** aber es ist kein
Problem, das kannst du machen. Ja komm mal vorbei, ist leider nicht da. Aber einer von den
Kollegen hat gesagt, ja ist für den Chef reserviert oder sowas Blödsinn und ist natürlich, ich kann den
Gast auch verstehen, dass recht hat er first come first serve ist. **I:** mhm **B:** und sie kamen zu mir. ich
früher nicht da, ich hab das natürlich nicht zu die Gäste gesagt. Ah. Und sie hat zuerst einfach nach
355 rent-a-car gefragt. und ich habe diese Broschüre geholt mit so einen Rabatt von uns zum einen von
den Europcar, das ist sowas **I:** ja **B:** ah, sie war okay, okay, ich konnte sehen, damals wusste ich nicht
sie wollten dass es dieser mit der MINI passiert ist, ich konnte sehen, irgendwas stimmt nicht. Ja wir
wollten eigentlich morgen den MINI haben. Ja komm mal vorbei in der Früh, schau mal ob es da ist.
Ja, aber der Kollege hat gesagt, dass es zurückgehalten ist für den Chef. Ich war so "fuck" es ist echt
360 eine schlimme Situation **I:** mhm **B:** weil es einfach nicht korrekt von unserer Seite **I:** jaa **B:** eigentlich
es ist eh egal, der Gast weiß es nicht dass der Grund dafür **I:** ja **B:** aber ja ich habe gesagt, ja es tut mir
Leid, es ist nicht die Situation, die Situation ist unser Sales Team braucht es für eine Tour **I:** mhm **B:**
weil das passiert auch manchmal, das klingt schon besser als **I:** mhm **B:** der Chef braucht es für die
Freizeit. Ja dann sagst es: "Ja es tut mir wirklich Leid, es passiert selten, aber das unser Sales Team
365 braucht das Auto" "Okay, aber es ist nicht fair" "Ja es tut mir Leid, es ist ein kostenloses Service was
wir anbieten **I:** mhm **B:** und diesmal ist es ähm unlucky" "Ja aber dann ist es nicht ein Service, weil ihr
bietet es nicht an" und die war echt so problematisch, egal was ich sagte und ich war, ich könnte sie
verstehen, **I:** mhm **B:** also es war nicht dass du bist einfach dumm und geh weg **I:** ja **B:** ich war es tut
mir leid wir haben abgefickt, es soll echt nicht so sein **I:** mhm **B:** aber sie war ähm "ja aber, ja aber,
370 aber es ist nicht dddd" weißt du **I:** ja **B:** und es ist das erste Mal es ist passiert ich war einfach so
(öffnet Hände in Resignation) Sorry. **I:** ja **B:** und ich hab nicht weitergeredet weil es gibt da manchmal
es ist ein lost cause. Weil nachher konnte ich nicht mehr sagen: Das Auto ist nicht mehr da. Die
Situation ist so **I:** mhm **B:** (.) es ist echt der Ende aller Möglichkeiten. In dieser Situation habe ich
einfach "Sorry" gesagt.

375 **I:** mhm. und dann? bist du dann an der Rezeption geblieben oder bist du dann irgendwo
weggegangen? oder was hast du da gemacht?

B: Nein, das schlimmste ist, da kommt um der nächste Gast (lacht) **I:** (lacht) **B:** Na, das war nicht eine
stressige Situation, ich war einfach böse auf die Kollegen, weil der den ursprünglichen Fehler
gemacht hat, mit dieser **I:** mhm **B:** Blödsinn zu erzählen, der Gast hat mir auch ein bisschen ah (.) **I:**
380 mhm **B:** ich habe auch gedacht, was ist dein Problem, aber das geht in 5 Minuten weg **I:** mhm **B:**
manchmal hast du das dann wenn du nach Hause raus gehst und dann denkst du daran . oida was für
Leute sind die. **I:** mhm **B:** Äh, ja das war nicht so ein extremes Beispiel. **I:** okay **B:** so das ich musste
mich beruhigen. Ahm es gibt natürlich Situationen, ich glaube das was du damit gemeint hast ist das

manchmal du musst ein bisschen weg oder so **I:** ja **B:** ja es wäre gut aber manchmal wenn wir
385 understaffed **I:** ja **B:** sind äh und entweder alleine oder zu zweit vorne steht und gibts sowas und geht
endlich weg steht gleich der nächste dahinten und sei denken nicht mit damit du brauchst 5-10 min,
sondern sie fangen gleich an. **I:** mhm **B:** oder es gibt diese Situation gibt es auch ich check jemanden
ein und ja okay tschüss, schönen Aufenthalt und heb gleichzeitig das Telefon ab und dddd **I:** mhm **B:**
so du hast keine Pause. Nur so Millisekunden **I:** ja **B:** oder mein Liebling ist es wenn du telefonierst
390 und es ist dann vorbei und du okay tschüss baba und gleich ding ding weil es klingelt das Telefon **I:** ja
B: und wieder zurück und dann fangst du wieder an **I:** ja **B:** ähm ja, das ist schon anstrengend, einfach
du gehst dann auf Pause, musst ein bisschen head space haben. Er ist so einfach der Job.

I: Wenn ihr auf Pause geht, gibt es da eine Kantine oder gibts da ...?

B: Ja also, wir haben ganz normal halbe Stunde **I:** mhm **B:** zum acht Stunden Arbeit. Beim Front Office
395 ist es ein bisschen anders also ich vorher im Restaurant, gleiche Hotel im Restaurant gearbeitet, als
Host **I:** mhm **B:** das war irgendwas in between Kellner und Rezeptionist **I:** ja **B:** aahm im Restaurant ist
es besser das du könntest mit mehrere Leute auf Pause gehen also **I:** okay **B:** ein,zwei, mehr und wir
mussten zu bestimmte Zeit zum fertig sein **I:** okay **B:** und an der Rezeption kannst du das nicht weil
ihr seid nie genug Leute **I:** ja **B:** und du gehst immer alleine. entweder du unterhaltetest dich mit die
400 anderen Kollegen oder von andere Abteilungen **I:** mhm **B:** aber da ist es, du musst was essen, das ist
es ganz praktisch, **I:** okay **B:** warum du Pause machst ahh aber ja, das ist nicht, nichts besonders **I:**
okay **B:** du gehst runter, isst was, trinkst einen Kaffee und gehts wieder **I:** okay **B:** und manchmal ich
mach auch keine Stunde Pause, ich mach 20 Minuten

I: okay, ja, klar. Ahm machts ihr nach der Arbeit, also macht ihr im Team irgendwas, also seht ihr
405 euch auch außerhalb von der Arbeit oder ist das wirklich nur arbeitsbezogen mit den Kollegen?

B: mmm ja, hängt davon ab mit wem also natürlich ich hab Kollegen die ich mag, ich hab Kollegen,
die ich überhaupt nicht mag **I:** okay **B:** Ja es passiert manchmal dass ähm das wir einfach im
Restaurant uns reinsetzen was zum Trinken **I:** mhm **B:** ja bei uns ist es eher locker, ich weiß in
manchen Hotels **I:** mhm **B:** besonders in die 5 Sterne ist es ein NO-NO zu deiner eigenen Abteilung
410 ...Restaurant zu gehen, du darfst **I:** ja **B:** das überhaupt nicht. Bei uns ist das ganz anders. **I:** okay **B:**
also es gibt ein Kultur dafür, also Mitarbeiter bekommen 40% Rabatt auf alles **I:** mhm **B:** also es ist
eher. Das machen wir manchmal ähm aber das ist ich glaube passiert eher selten. also ist jetzt nicht
jedes Mal, jede zweite Woche sitzen mit den Kollegen auf ein Getränk **I:** okay **B:** ja außer der Arbeit
wir treffen uns natürlich, es ist wie in jeder, jeder Arbeit also wann du wann du sympathische **I:** mhm
415 **B:** Leute in deinem Job hast, dann natürlich wollt ihr euch treffen **I:** mhm **B:** mmm so ja. es gibt. ja
wie gesagt, wir haben ein gutes Team gehabt, ahh obwohl viele von die, fast alle von die schon weg
sind, wir treffen uns manchmal auch von die alte Arbeitskollegen. **I:** okay **B:** Ahhm ja und es auch so

von der Beziehung her, es gibt so ein Kameradengefühl wenn du so viele Stress zusammenhast oder so manchmal sind die komplizierte Situationen oder so **I**: mhm **B**: schwerer mhm schwere
420 Situationen **I**: mhm **B**: oder ein stressiger Tag ist ähm bringt seine Beziehungen weil es ist einfach ihr müsst es zusammenlösen **I**: mhm **B**: ähm, das finde ich cool. es kann natürlich auch schlecht funktionieren, wenn ihr ein schlechtes Teamspirit hat. in der letzten Zeit bei uns hat es funktioniert **I**: mhm **B**: ich weiß nicht wie es weitergeht mit der neue Kollegen vielleicht es werden wieder super, vielleicht nicht **I**: mhm **B**: und wenn es gut geht, dann ist es ein gutes Gefühl, wenn du weißt dass du
425 auf die andere, dass du auf die andere rechnen kannst, die sind da für dich **I**: mhm **B**: ähm aber es ist auch wenn du ein paar Leute im Team hast wo du die du weißt nicht, die nicht die Sachen so gut machen. **I**: mhm **B**: und ich weiß es, ich hab dieses ich kann damit sie oder er nicht vertrauen, weil das wird er nicht gut machen **I**: mhm **B**: oder du machst es sowieso (unv.) und ja es beeinflusst dein Zeit wirklich **I**: mhm **B**: mit wem du arbeitest in diese Sinn auch nur so dass wenn du die magst und es
430 ist ja besser wirst schon ein besserer Tag aber wenn du mit Leute arbeitest die entweder neue sind oder arbeiten nicht so gut, dann **I**: mhm **B**: ja ist mühsam, weil du musst mehr machen. **I**: mhm **B**: ja so eine ein ein Gruppendynamik was sich immer ändert, abhängig von wer arbeitet **I**: mhm **B**: ahm, ahm

I: mhm. Hast du irgendwie das Gefühl wenn du sagst, okay, es gibt diese Arbeit, als "Psychologe" **B**:
435 mhm **I**: oder so wie du das beschrieben hast. Gibts irgendwie etwas, wo euch das Management dabei unterstützt, also wie ist das Gefühl, unterstützt dich das Management bei deiner Arbeit?

B: hmm. (...) mmm. also von einer Seite, ich weiß nicht ob das ist was du gemeint hast, aber es sollte Trainings geben dafür, also wir haben ein paar aber in einethalb Jahren habe ich zwei gemacht und die waren **I**: mhm **B**: fast sinnlos also sie waren eher essentials, also das eigene Haus
440 kennenzulernen, die Philosophie, **I**: okay **B**: was nicht fachliches **I**: hmm ok **B**: so Kommunikationstraining haben wir das ist sowas oder Problemlösung könnte ein guter Training sein **I**: mhm **B**: was sollte uns helfen **I**: mhm **B**: ahm das haben wir nie gehabt, ich weiß nicht ob es sowas gibt, das sollte helfen auf jeden Fall **I**: mhm **B**: wir haben ein interkulturelle Kommunikation Training gemacht, es war schwach, also es hat einer von uns gemacht, nicht besonders gut, **I**: mhm **B**: ähm
445 und von der andere Sinn, wann du große Probleme hast, ist normalerweise jemand da von die Management . Ja wir haben eher ein kleines Team, also von die Management wann es echt ein großes Problem gibt, es gibt ein die du holen kannst, die die Leute beruhigen kann, aber die machen eigentlich nichts was du nicht machen könntest **I**: mhm mhm **B**: sie sind einfach authority und **I**: mhm **B**: es hilft bei manche Gäste. Also meine Direkt-Chefs waren sehr gut. **I**: mhm **B**: also auf die konnte
450 ich immer rechnen. Entweder (.) psychologisch dass man es schwerer äh problematische Gäste gab, die ich nicht lösen konnte wie bei der Story mit der mein Kollege der anfangt zu weinen **I**: mhm **B**: dann könntest du die immer holen und die könnten das übernehmen. Natürlich von einer Seite ist es

für sie einfacher, weil die haben nicht ständig Gästekontakt obwohl auch als Front Office Manager hast du ziemlich viel. Aber manchmal kannst du den ganzen Tag im Back office sitzen und tust nicht so ständig. und wenn du nur eine Situation hast dann das geht nur. **I:** okay **B:** Aber wenn es eins nach einander geht, da verlierst du den Moment **I:** mhm **B:** (unv.) und hast keine Energie dafür. Aber die konnten wir immer rechnen **I:** mhm **B:** das sie, sie waren echt gut und gute Problemlöser **I:** mhm **B:** und ah, ja sie waren einfach Profis **I:** okay **B:** ja und das war gut ahm sie sind natürlich nicht immer da, also zum Beispiel was machst du in einem Spätdienst **I:** mhm **B:** wenn um 10 Uhr abends eine echt schwere Beschwerde gibt und ihr seid zu zweit. Es gibt da Schichtleiter, der da eigentlich dazwischen ist, aber bringt nichts viel also **I:** mhm **B:** ähm es gibt Zeiten wann du keine Unterstützung hast und weißt es, du musst es lösen aber du ich glaube wenn du genug Erfahrung hast, dann weißt du das auch, dass (..) äh also whats the worse that could happen **I:** mhm **B:** ich mein, wenn es nicht so, wenn nicht die ganze Bude brennt, morgen wird es gelöst. **I:** okay **B:** weil du musst es einfach, einfach gehen lassen. Ist auch schwer einzuschätzen, weil wann ist diese Grenze. Ah **I:** mhm **B:** oder einfach sagen, schau morgen ist mein Chef da, wir können sicher eine Lösung finden für euch, **I:** mhm **B:** bitte komme dann vorbei. okay. Also schlimmer als das ist es selten, aber das ist eh eine andere Story dann, **I:** mhm **B:** wann es so schlimm ist, dass (..) dann musst du einfach es spontan lösen, dafür kannst du nicht wirklich vorbereiten ahm **I:** mhm **B:** (.)

I: sehr cool, also mein Thema was ich bearbeite, es geht um die emotionale Arbeit von Hotelangestellten also du hast vorher von der psychischen Arbeit gesprochen und von der physischen, also der körperlichen, aber es gibt auch diesen Ansatz der emotionalen Arbeit, dass du quasi deine Gefühle verstellen musst, obwohl dein, obwohl der Gast böse zu dir ist, in die Richtung und ähm mein Thema ist ich schau mir an wie Hotelmitarbeiter damit umgehen **B:** äh **I:** dass die quasi mit dieser Arbeit konfrontiert sind und was sie dann machen um damit fertig zu werden. **B:** mhm

I: So, wo du das weißt, gibt es noch irgendetwas, was du hinzufügen möchtest?

B: hmm. So geht man mit emotionalen Stress um, ja, ist schwer also wie gesagt, ich wisse dass ich das ziemlich kurzfristig mache, da mach ich mich nicht so viele Sorgen **I:** okay **B:** aber soll ich die (..) Ende des Tunnels nicht sehen, wär das vielleicht was anderes. Ich mein (..) ich hab keine Kollege **I:** ja **B:** die Gastkontakt hat, die habe noch nie gehört zu sagen: Ich hasse Menschen (lacht) **I:** ja okay natürlich (lacht) **B:** aber das ist irgendwas so diese Ironie braucht man. Ich glaub Humor brauchst du zur Arbeit sonst **I:** jaa **B:** geht nicht. Manchmal es löst sich auch nicht. **I:** Ja. **B:** Aber letzte paar Tage, waren solche Tage ich könnte einfach nicht mehr **I:** mhm mhm **B:** es ist, das kannst auch mit Humor nicht, es ist einfach (..) machst du irgendwie durch **I:** mhm **B:** und dann ähm **I:** langes Wochenende und so

B: Ja genau, das was man. Ja wie gesagt, ich glaube das Problem ist dass man diese emotionelle Stress (..) es ist das Problem du verlierst ein bisschen dein Realität quasi **I:** okay **B:** dann ich glaube du

findest alles ein bisschen stressig, du kannst nicht wirklich ausschalten, **I:** mhm **B:** also ich bin das
zumindest **I:** mhm **B:** also ich weiß nicht wie die anderen Leute damit umgehen aber ich fühl dass es
wie gesagt in der Arbeit musst du immer bereit sein **I:** mhm **B:** und jetzt dass ich das lange gemacht
490 habe, bin ich immer bereit und dann bin ich **I:** mhm **B:** kann ich auf Urlaub gehen kann ich auch nicht
ausschalten wirklich **I:** okay **B:** also dann du wirst immer woran denken und ich bin bei der Job ähm
es gibt sowas nicht dass macht nichts **I:** mhm **B:** also wann es keine Gäste sind, die Telefon klingelt
nicht, dann musst du was vorbereiten, beispielsweise hast du keine Zeit dafür. Du musst immer was
finden zu machen und das fühle ich auch in meiner Freizeit manchmal **I:** mhm **B:** dass ich ein
495 bisschen über- hyperaktiv bin , auch wenn ich eigentlich nichts zu tun hätte, muss ich finden was zu
tun weil einfach ich ausschalten kann ich nicht **I:** mhm **B:** ähm eigentlich wollte ich das nicht merken,
wenn meine Freundin nicht ein normales Leben hätte **I:** mhm **B:** weil wir wohnen zusammen und ich
sehe den Unterschied zwischen uns. **I:** mhm **B:** Sie hat auch ziemlich viel Stress weil sie unterrichtet
I: ja **B:** Deutsch und Englisch und sie hat auch einen Job mit viel **I:** mhm **B:** menschliche Kontakt und
500 ah (.) sie muss auch viel unterwegs sein, weil sie unterrichtet nicht in einen bestimmte Platz sondern
sie muss überall ah aber sie kann viel besser ausschalten als ich **I:** mhm **B:** und manchmal ich sehe
das ich irgendetwas unnötiges mache **I:** mhm **B:** außer dass ähh mich endlich hinsetzen muss, muss
ich was in Ordnung machen oder **I:** mhm **B:** ich glaube das kommt von der Arbeit **I:** okay, ja **B:** dass
du, dass ich immer was **I:** ja ja **B:** und ja seit ich hier bin hab ich nicht wirklich ein langes Urlaub
505 genommen, also immer nur 5 Tage oder so. **I:** mhm **B:** Ich weiß nicht ob ich für ein Monat frei sein,
wird es ändern **I:** mhm **B:** oder wäre es langweilig, ich weiß nicht aber **I:** mhm **B:** emotionelle Arbeit
(inv.) ich glaube man braucht Pausen **I:** mhm **B:** ähm ich hatte daran auch gedacht, denn ist es
eigentlich wir machen im Vergleich zu Büroarbeit im Hotel zum Beispiel ahhm. Es ist auch
anstrengend mit Telefon und so und du hast auch Leute **I:** mhm **B:** aber es ist das finde ich ein
510 bisschen komisch, dass man als Rezeptionist weniger verdient als generell als Büroarbeiten in der
selben Firma **I:** mhm **B:** macht ähnliche Sachen, macht man das stehend und mit viel Gästekontakt.
Ich mein nicht, dass wir sollen mehr bezahlt werden, weil ich von die Managementseite verstehe ich
auch, aber es kann nicht derselbe Jobkategorie sein in meinen **I:** mhm **B:** Meinung. Die könnten nicht
genauso viel Urlaub haben und wir beide arbeiten 8,5 Stunden pro Tag **I:** mhm **B:** und wir haben
515 genauso halbe Stunde Pause und im Büro arbeitet man selten 9 Tage durch. Also das finde ich für so
einen Job mit soviele emotionelle Stress hat und körperlich also ziemlich anstrengend also im
Vergleich zu einer Kellner überhaupt nicht, aber trotzdem bestimmt. Es muss, ich finde es sollte
irgendwie eine andere Kategorie sein, oder **I:** mhm **B:** (unv.) sowas, dass **I:** mhm **B:** nicht dass du
besser bezahlt wird, aber dass du ein bisschen mehr Freizeit hast, ich glaube das braucht man auch,
520 oder mehr Urlaub oder mehr egal **I:** mhm mhm **B:** weil das geht einfach nicht, dass du in diesem Job
9 Tage durcharbeitest obwohl müssen das mache. Manchmal. Wenn es gibt kein andere Möglichkeit,

finde ich nicht gut. Außer für unsere Managers, die finden das auch nicht gut das ist nicht "ja es geht". Im Restaurant was solls es geht und dann kannst du. Ich hab 5:30 Dienst gemacht, also nur 5:30 in der Früh, du machst du manchmal 9 Tage durch, da stehst um 4 auf **I**: mhm **B**: das geht
525 einfach nicht. ahh und ja da finden, es ist eher ein praktischer Problem, ich finde, mir fehlt da irgendwas, ein Kompensation dafür **I**: mhm **B**: aber wie emotional man damit umgehen kann, dafür habe ich keine Antwort. Ah. ich denke daran nicht wirklich **I**: mhm **B**: weil ich, weil ich schon im, ich glaube ich werde bald wechseln, **I**: mhm **B**: also es gibt schon ein, ein Möglichkeit und jetzt ich denk eher dran und bin so ein bisschen weiter und diese Job mach ich einfach **I**: okay **B**: also gottseidank es ist automatisch jetzt, **I**: mhm **B**: ja die Frage wäre, wann ich nicht diese, hätte ich diese neue
530 Möglichkeit nicht gehabt **I**: mhm **B**: glaub ich das ich wollte daran auch nicht denken, wie kann ich diese besser managen, so das, weil ich fühl das, klar das äh, das ist man braucht irgendwelche, muss man irgendetwas anders machen **I**: mhm **B**: weil so ich diese Job jetzt mache **I**: ja **B**: könnte ich das nicht länger machen. ahm wie? gute Frage. Dafür bekommen wir kein proaktive Hilfe von niemand **I**:
535 mhm **B**: aber ich glaub das ist in jedem Job so, niemand wird dir kommen und dich fragen "hey, möchtest du mit deinem Privatleben besser umgehen" **I**: mhm **B**: vielleicht es gibt Firmen, vielleicht es gibt Hotels **I**: mhm **B**: bei uns nicht. **I**: mhm **B**: es ist ein Problem, von der Firmenperspektive auch weil als die Firma, als das Hotel du möchtest in diese Bereich, du möchtest deine Mitarbeiter behalten, weil Training Period ziemlich lang ist und learning curve ziemlich lang ist. Ja am Anfang ist
540 es du lernst ziemlich schnell aber nachher gibts so eine Period wo du dich auskennst aber du kannst noch nicht alles lösen, aber nach einem halben Jahr bekommst du jemand der alles lösen kann, dann bis du ein echt, so ein Mitarbeiter woran du immer ich weiß nicht, du weißt wann er oder sie da ist, du weißt es, du hast kein Problem. **I**: okay **B**: Die Vertrauen kannst du **I**: mhm **B**: ähm und wann die Leute kommen und gehen dann verlierst du diese ganz wichtige **I**: mhm **B**: Leuten und deswegen
545 wäre es in meiner Meinung so wichtig für die Firma für die Leute zu unterstützen. Es eigentlich in alle Abteilungen relevant, aber jetzt reden wir über front office. Vielleicht ist ein bisschen wichtiger, es gibt auch ein Problem in Managementpositionen, die Mitarbeiter kommen und gehen. Ahm. Ja also ich als ein Hotel wollte mir mehr Mühe machen **I**: mhm **B**: dass ich meine Mitarbeiter behalte, was praktisch ich machen würde, oder was ich zu den Leuten sagen würde, weiß ich nicht. (lacht) **I**: okay
550 (lacht) **B**: Es ist schon ahh was anderes, man braucht schon was. ja.

I: Sehr cool. Vielen Dank

B: Gerne

I: Darf ich noch kurz so ein paar demographische Daten aufnehmen?

B: Ja klar

555 I: Wie alt bist du?

B: 23

I: mhm du bist Agent im Hotel, oder?

B: Ja

I: mhm. ähm du hast gesagt Bachelor hast du

560 B: mhm

I: äh Staatsbürgerschaft?

B: Ich komme aus Ungarn

I: mhm gut. Ahm Perfekt, wie gesagt, ich schicke dir dann ein Executive Summary zu, also auf ein zwei Seiten zusammengefasst was die Ergebnisse sind. Ich schalt das jetzt mal aus.

Interview 06.06.2018
Cafe Maximilian 14:05 – 14:40

5	(.)	Pause (pro Sek ein Punkt)
	I:	Interviewer
	B:	Befragter

I: Okay also nochmal vielen Dank für das Interview heute. Also wie gesagt, ich habe eh erzählt den Kollegen, ich habe jahrelang selber in der Hotellerie gearbeitet

10 B: okay

I: auch als Rezeptionist

B: echt?

I: und genau, voll. Deswegen für meine Masterarbeit beschäftige ich mich ein bisschen mit der Branche, und schau mir denn Berufsalltag von Rezeptionisten an

15 B: okay

I: ja. es ist sehr vage

B: wie bist auf das Thema gekommen?

I: ja, das erzähle ich dir vielleicht am Schluss (lacht)

B: (lacht) okay

20 I: ca. 45-60 min B: mhm I: wird das dauern. und es ist ein sogenanntes narratives Interview. Das bedeutet, dass ich ganz wenig rede und versuch ganz viel von dir zu hören

B: okay

I: also ich stell dann eine Frage und hätt gern ganz viel dass du sagst dazu

B: mhm

25 I: und auch immer gern mit Beispielen und Situationen aus deinem Alltag, aus deinem Berufsalltag quasi das untermauerst

B: okay

I: Das wäre sehr cool. Okay, am Schluss frage ich noch ein paar demografische Sachen, aber das wars sonst. Erste Frage, oder die große Frage. Ähm was sind denn die schönen und was die weniger

30 schönen, schwierigen Seiten vom Beruf eines Rezeptionisten, einer Rezeptionistin. Gerne auch wieder mit Beispielen und konkreten Situationen.

B: Okay, also ich glaub der Grund warum ich das immer noch mache, ich mache das jetzt seit 3 Jahren, I: mhm B: fast. Und ich hab vorher auch schon in der Gastronomie gearbeitet und so weiter I: okay B: also ich mach das jetzt schon ein bisschen länger, glaub ich. I: Okay B: es fühlt sich ewig an (lacht) also wenn halt die Gäste sich bedanken und glücklich sind, das sind die Momente, die dir irgendwie dann so Kraft geben weißt du I: mhm B: es gibt Tage da sind alle Gäste scheiße und alles ist scheiße I: ja B: aber es gibt Tage da ist alles super und es ist der schönste Job überhaupt. I: Okay, sehr cool B: würde ich sagen I: mhm B: Ja und was halt, was wirklich, was die schlechten Seiten sind, ist dass du halt alles abkriegst an der Rezeption I: mhm B: wenn die Gäste sich beschweren, wenn irgendwas nicht richtig läuft, also nicht nur bei den Gästne sondern auch im Hotel I: mhm B: wenn irgendwas nicht funktioniert, wer ist Schuld, die Rezeption. (lacht) I: okay B: es ist immer die Rezeption Schuld. Glaub ich. Das sind die negativen Seiten. Also wir haben jetzt, ein gutes Beispiel ist ähm wir haben, das ist noch nicht so lange her, habe ich einen Tisch für einen Gast reserviert und die Gäste sind nicht gekommen zu der Reservierung und dann hab ich mit dem Besitzer von dem Gasthaus gestritten und so weiter, der hat dann den ganzen Emailverkehr öffentlich gemacht inklusive meinem Namen (lacht) I: okay B: das sind die richtig negativen Seiten (lacht) I: okay B: ja. mal schauen, da ist noch nicht soviel rausgekommen, also kann ich da auch nicht soviel dazu sagen (lacht) I: mhm mhm B: aber das ist sowas, was so richtig negativ war. (lacht) aber wir haben auch Gäste, die sich bedanken weil es so ein toller Urlaub war und das Hotel so schön war und wir das perfekt gemacht haben und (danke, Getränke werden gebracht) I: (dankeschön) B: Das sind halt die Sachen dies dann wieder schön machen (lacht) I: Sehr cool B: (..)

I: mhm. ahm. so im Kontakt mit Gästen, abgesehen, gibts auch irgendwie schlechte Sachen?

B: Also ich würd sagen es gibt Gäste, die kommen ins Hotel mit der Einstellung, dass sie irgendetwas gratis haben wollen I: mhm B: und das sind wirklich mühsame Sachen dann (lacht) I: mhm B: wenn sie sich über alles beschweren. Es kommt natürlich auch jeder zu uns an die Rezeption, I: mhm B: das ist die erste Anlaufstelle. (.) und das ist auch schon passiert, dass mich Gäste beschimpft haben. also nicht nur über das Hotel geschimpft haben, sondern mich persönlich beschimpft haben I: mhm B: (.) das war letztens jetzt im Dezember, Dezember ist immer schlimm, da sind die Gäste irgendwie gestresst, keine Ahnung warum (lacht) I: okay B: hat ein Gast ähm hat diese rote Karte draußen hängen gehabt, dass er kein Service haben möchte I: mhm B: und wenn sie die rote Karten hängen haben, rufen wir halt am Nachmittag an und fragen ob sie das Zimmer noch gereinigt haben möchten. I: mhm B: Und ich hab angerufen und gefragt, "Guten Abend, Karolin von der Rezeption

spricht, ich wollte fragen ob Sie das Zimmer noch gereinigt haben möchten?" (schreiend
65 nachahmend:) "Ich hab Ihrer Kollegin vom Housekeeping schon gesagt, dass ich das nicht will, Sie
blöde Kuh" usw. (lacht) Ja das war das sind die unangenehmen Seiten. I: Okay B: Letzens haben mich
Gäste auch beschimpft, aber auf Russisch. Aber also ich hab nicht verstanden um was es ging (lacht)
aber I: okay B: mein Kollege kann Russisch, deswegen war das obvious dass sie mich beschimpfen.
Das ist dann alles nicht mehr so schön I: mhm B: aber wenn die Gäste nett sind und bisschen
70 Smalltalk mit den Gästen und sie freuen sich wahnsinnig wenn man Ihnen was empfiehlt und so dann
is es schön. Das mach ich gerne. I: mhm B: (...)

I: mhm. Fallen dir noch Beispiele ein?

B: Ich habe noch ein paar wunderbare Beispiele.

I: Bitte, ich möchte alles hören.

75 B: (lacht) eher mühsame Sachen oder eher nicht so mühsame Sachen?

I: Sowohl als auch

B: Wir hatten mal einen Gast, der hatte offensichtlich psychische Probleme und die Dame war
magersüchtig I: mhm B: also man hat es ihr einfach angesehen. Und sie wollte, dass wir unbedingt
dei Tabletten von der Apotheke für sie holen. Wir haben gesagt, wir machen das nicht, weil wenn wir
80 die Tabletten an den Gast geben und irgendwas passiert, können wir dafür verantwortlich gemacht
werden etc. I: mhm B: ja. ähm sie hat dann uns diesen Zettel von der Psychatrie gegeben, sie war
schon beim Donauspital in der Psychatrie I: okay B: bevor sie bei uns war I: mhm B: und (lacht) dann
stand dann drauf dass sie, seitdem ihr Mutter gestorben ist ähm Probleme hat mit dem Essen etc. I:
mhm B: und sie hat dann, wir haben ihr das erklärt, das hat eh dann ganz gut funktioniert, sie ist
85 dann scheinbar selber zur Apotheke gegangen aber sie hat dann jeden Tag angerufen, wollte
irgendwas, sie wollte mit dem Manager sprechen weil die Minibar nicht funktioniert. Meine
Vorgesetzte hat sie angerufen, sie hat gesagt warum rufen sie mich an, (.) warum rufen sie mich an,
warum nerven sie mich jetzt (lacht) I: okay B: dann hatten wir einen Gast letztens, der war auf
Familienurlaub, das waren ein paar Zimmer, die haben sie bei uns gehabt, und eine von denen war
90 die ganze Zeit sturzbesoffen. Die ist an die Rezeption gekommen, hat den Bellboy an der Hand
genommen, hat gesagt, sie geht jetzt mit ihm einkaufen I: mhm B: (lacht) dann ist sie mit dem
Aufzug rauf und runter gefahren (lacht) zehn Minuten lang, nach oben und nach unten. und das sind
halt alles Sachen, um die wir uns im Endeffekt kümmern müssen I: mhm B: und das ist alles in
Ordnung bis zu einem gewissen Rahmen würde ich sagen I: mhm B: weil wenn die Gäste psychische
95 Probleme haben oder offensichtlich ein Alkoholproblem (lacht) dann find ich gehört das nicht ins
Hotel und das ist nicht mehr mein Problem und das muss man irgendwann I: mhm B: ein bisschen

abgrenzen, weil sonst hätte ich was anderes gemacht als Rezeption. I: Jaa. B: Ja, ich hab hauptsächlich negative Beispiele im Moment (lacht) ahmm (..) ja ich weiß nicht, soviel fällt mir gerade nicht ein (...)

100 I: du kannst auch gern noch irgendwas positives...

B: (..) was richtig positives fällt mir gerade echt nicht ein. I: okay B: aber das kommt vielleicht noch.

I: mhm ähm wenn du jetzt an so eine Situation denkst, ahm, eben mit so einem Gast, der sich beschwert, etc. ahm was passiert danach, also wie gehts ihr damit um, also jetzt nicht unbedingt was ihr von der Beschwerdelösung her B: mhm I: sondern was passiert dann mit euch oder im Team oder
105 wie geht das dann weiter

B: Also ich weiß, als ich angefangen habe in der Hotellerie hab ich die Beschwerden sehr persönlich genommen I: mhm B: es ist mir immer schwer gefallen, das im Hotel zu lassen I: mhm B: also ich hab das teilweise mit nachhause genommen und es ist halt, die Gäste sind halt schlecht drauf und sind negativ auch dir gegenüber logischerweise, weil sie sind wütend in dem Moment I: mhm B: oder
110 enttäuscht oder sonst was und das lassen sie halt in erster Linie an dem Rezeptionisten erstmal aus.

I: mhm B: und am Anfang war das schwer, also es hat mich persönlich getroffen wenn irgendwas nicht funktioniert hat I: mhm B: es hat, also hat mich getroffen, ich hab das Gefühl gehabt, die Gäste beschweren sich praktisch über mich. I: mhm B: inzwischen ist das so, wenn sich die Gäste beschweren, dass ich sie natürlich ernst nehme, aber das betrifft mich persönlich nicht I: mhm, sehr
115 gut B: das betrifft das Hotel, und ich lass es dann auch dort wo es ist, im Hotel, ich reg mich zwar manchmal noch drüber auf, wenn die Gäste sich über was lächerliches beschweren, I: mhm B: aber prinzipiell ist es so dass ich die Beschwerde annehm, ich kümmer mich drum dass irgendwas gemacht wird und ich lasse es wo es hingehört, im Hotel. I: mhm B: und ich glaub wenn, also ich hab eine Kollegin, die macht das jetzt auch seit zwei Jahren schon und die kann das noch immer nicht und
120 ich glaub dann ist es ein Job den du nicht ewig machen kannst I: mhm B: wenn du das immer mitnimmst und alle Beschwerden persönlich nimmst dann I: mhm B: macht dich das irgendwann kaputt.

I: mm klar, mhm (..) mhm (..) hmm wie gehen die anderen Kollegen damit um, außer die eine von der du gerade gesprochen hast?

125 B: Also wir haben auch Kollegen bzw. wir hatten auch Kollegen, die das überhaupt nicht ernst genommen haben, was natürlich auch (..) ich muss das nicht persönlich ernst nehmen, aber das ist nun mal mein Job, dass ich mich darum kümmer, I: mhm B: dass das erledigt wird, dass was gemacht wird und Leute die das gar nicht ernst nehmen und einfach ignorieren, das funktioniert auch nicht aber sowas kenn ich auch I: mhm B: aber ich glaub die meisten, die meisten die ich so

130 kennengelernt hab in den letzten Jahren, die nehmen das nicht persönlich I: okay B: das sind die
Ausnahmefälle. Oder die, die am Anfang nehmen das einige persönlich I: mhm B: aber das man hört
damit ein bisschen auf I: okay B: man gewöhnt sich dran

I: okay. und weil du jetzt gesagt hast, du regst dich nachher immer noch auf, wenn es quasi lächerlich
ist, bei wem regst du dich da auf?

135 B: Also früher hab ich immer meine Mama angerufen nach der Arbeit I: (lacht) okay B: (lacht) also
wenn ich schlimme Tage hatte, habe ich meine Mama angerufen und hab mich eine Stunde lang nur
über die Arbeit ausgelassen. I: mhm B: aber es geht mir dann besser. ich kann es nicht sofort dort
lassen wo es hingehört, aber wenn ich mich so ein bisschen darüber aufgeregt hab und die
Bestätigung hab, dass es komplett Blödsinn ist, I: mhm B: was die Leute reden, I: okay B: dann gehts
140 mir wieder besser I: okay B: inzwischen kriegt mein Freund das alles ab

I: okay (..) also jetzt nich im Team oder so dass ihr darüber reden würdets sondern du...

B://selten I: //eher auf privater Basis B: selten. Es ist schon so, wenn wir nach dem Dienst rauchen
gehen oder so, dass wir dann, aber das sind halt 5 Minuten I: mhm B: und manchmal sind die 8
Stunden, kannst du 12 Stunden drüber reden und manchmal kannst du fünf Minuten drüber reden.

145 Ja I: mhm mhm. okay. (..) B: aber so direkt im Team ist es selten eigentlich

I: okay gibts irgendwo Bereiche wo man sich zurückziehen kann bei euch, weil so ein stressiger
Moment ist,

B: kaum. Wir haben natürlich unser Backoffice, I: mhm B: das auch mehr oder weniger mein Büro ist,
bzw. das von meiner Vorgesetzten I: mhm B: das heißt wir teilen uns das irgendwie I: okay B: aber
150 das Problem ist, es ist direkt hinter der Rezeption und wenn die Gäste ihr Koffer da lassen, dann
stehen die auch bei uns, das heißt es ist halt immer was los, es gibt keine ruhigen Momente im
Prinzip, ja I: okay B: also ruhige Momente gibts dann nach der Arbeit

I: okay. okay. Wie schaffst du quasi dass du es nicht persönlich nimmst, dass du dich davon
distanzierst, so wie du vorher beschrieben hast?

155 B: Ich glaub das ist eine Übungssache, wie gesagt, ich hab das am Anfang schon teilweise persönlich
genommen I: mhm B: aber irgendwann hab ich mir gedacht, die Gäste, naja wenn sie sich
beschweren weil ich scheiße gebaut hab, okay dann I: mhm B: klar ist das mein Fehler und ich sollte
was draus lernen vielleicht oder Sonstiges I: mhm B: aber sonst ist es nicht mein Fehler, es ist ein
Fehler vom Hotel, im Team oder sonst was I: mhm B: und ich nehm das Feedback gerne an, ich leite
160 das weiter, ich kümmerge ich mich darum, dass was gemacht wird I: mhm B: aber es geht nicht
persönlich gegen mich I: mhm B: und mit der Einstellung fahr ich eigentlich ganz gut inzwischen.

I: mhm sehr cool (.....) mm. Wie würdest du generell euer Betriebsklima beschreiben im Team?

B: (...) Also ich hab in einem Hotel gearbeitet, da war das Betriebsklima supertoll I: okay B: da hat das alles und da warn noch alle ein bisschen länger da und da hat das super funktioniert. Aber ich habs
165 auch schon gehabt, dass ich in einem Team war, das ganz neu war, wo viele Leute neu waren und das dann auch ständig gewechselt hat I: mhm B: es war so ein ständiges Kommen und Gehen und das ist bei uns momentan auch so. Viele Leute gehen und viele Leute kommen dazu I: mhm okay B: Aber wir hatten ungefähr vor einem Jahr, hatten wir das das wir sehr wenige Mitarbeiter waren I: mhm B: aber dadurch, dass wir halt wahnsinnig viel Zeit miteinander verbracht haben, weil wir alle
170 wahnsinnig viel gearbeitet haben zu der Zeit I: mhm B: waren wir drei Rezeptionisten I: okay B: also ganz wenig (lacht) I: ja B: das hat uns schon auch zusammengeschweißßt. das löst sich halt im Moment ein bisschen wieder, weil halt doch wieder ein paar gehen jetzt. aber (.) also auch wenn man wenige Mitarbeiter hat, glaub ich das ist für das Team vielleicht gar nicht schlecht, und es ist so ein Kernbestandteil vom Team I: mhm B: der halt wirklich zusammenhält und I: mhm B: ja. eigentlich ist es also jetzt in dem Haus wo ich jetzt bin sind wir ein relativ kleines Team, also im ganzen Hotel, nicht nur an der Rezeption, I: mhm B: sondern insgesamt. Wir haben viele Zimmer, wir sind ein großes Hotel aber wir haben wenige Mitarbeiter. I: mhm B: Das war schon immer so , das ist halt das Prinzip das die da haben I: ja B: was ja auch an sich in Ordnung ist. Und das war supertoll, also mit dem alten Team war das supertoll, weil sich alle gut verstanden haben I: okay B: und man halt auch nach der
180 Arbeit mal was trinken geht, oder so. I: mhm B: inzwischen is es halt so, das das Team, es sind viele gegangen, es sind ganz viele neue gekommen und jetzt ist das halt nicht mehr so. I: mhm B: und jetzt ist es halt so, früher bis du in die Arbeit gekommen und hast dir gedacht, Ja, und dann seh den und kann mit dem rauchen gehen I: mhm B: und das und jenes I: mhm B: und auch nach der Arbeit gehen wir was trinken I: mhm B: und jeder kennt dein Privatleben und so weiter (lacht) I: jaa B: Jetzt
185 gehst du halt in die Arbeit und dann gehst du wieder nach Hause und das wars. I: okay B: es gibt natürlich immer noch ein paar Leute mit denen du irgendwie so privat was machst aber das ist ganz wenig I: mhm B: und das muss ich sagen das war früher definitiv angenehmer. I: okay. okay. das kann ich mir vorstellen B: weil das sind auch irgendwie auch während der Arbeit angenehmer, wenn du Kollegen hast, die auch wirklich nur Kollegen sind, wenn du Kollegen hast, die auch Freunde sind,
190 während der Arbeit dann ist alles viel weniger stressig, viel weniger mühsam I: mhm B: ja, weniger anstrengend

I: klar, Früher, wie ihr da nach der Arbeit immer was trinken gegangen seids, habts ihr da über die Arbeit gesprochen oder?

B: Nein, kaum.

195 I: Kaum

B: Kaum. (lacht)

I: Sehr schön (...) ahm. Unterstützt euch das Management irgendwie, bei diesem Umgang mit Beschwerden oder bei, wenns ihr irgendwie arge Gäste habts, oder kommt da irgendwas vom Betrieb?

200 B: Es ist so, das im Großen und Ganzen sind wir an der Rezeption für die Beschwerden zuständig I:
mhm B: also für die normalen Beschwerden, weiß ich nicht, das Waschbecken verstopft ist, die
Klimaanlage nicht funktioniert etc. I: mhm B: Wenn was größeres kommt oder wie gesagt mit dieser
magersüchtigen Dame, da ist schon auch die stellvertretende Hoteldirektorin und unsere Guest
Relations Managerin I: mhm B: die sind dann schon auch dabei. wir sind dann nicht komplett allein
205 gelassen damit. (lacht) I: okay, sehr gut. Mhm B: bzw. wenns größere Beschwerden gibt oder es
Gäste gibt, die sich über viele Sachen, viele Kleinigkeiten beschweren, und dann man merkt den
Gästen das an ob sie das ernst meinen oder nicht I: mhm B: dann ist es schon so dass wir auch mit
der Direktion bzw. mit der Guest Relations Managerin das zusammen machen. I: mhm B: weil sich
auch die Gäste viel natürlich wertgeschätzt fühlen wenn jemand aus dem Büro rauskommt als wenn
210 ihnen die Rezeptionistin Ihnen das genau gleich sagt aber (lacht) I: ja, voll. ja. B: Die haben halt dann
das Gefühl, jetzt sind sie richtig wichtig weil jetzt kommt extra jemand aus dem Büro und I: mhm B:
und redet mit ihnen. da sind sie meistens eh schon wesentlich beruhigter. I: mhm B: wir versuchen
natürlich möglichst vieles alleine zu machen, weil es auch mühsam ist ständig jemanden anzurufen
(lacht) und wegen jeder Kleinigkeit brauch man glaub ich nicht mit dem Management sprechen, aber
215 I: stimmt, ja B: (.) aber bei größeren Sachen I: mhm B: sind sie eigentlich gut dahinter

I: okay. (..) sehr gut (..) ähm. wieder mal zurück zum Thema Beschwerden, Belastungen, du hast
gesagt du erzählst es zuhause deiner Mama früher B: ja (lacht) I: und jetzt deinem Freund. Äh weißt
du was deine Kollegen machen, wenn sie irgendwie frustriert sind?

B: Ich weiß von einer Kollegin, die auch immer ihre Mama anruf.(lacht) Ja aber die. Sie und ich wir
220 sind auch gute Freunde, wir kennen uns seit dem wir Kinder sind und jetzt arbeiten wir zusammen
und unsere Mütter kennen sich auch. Ich glaub die sind auch, die tauschen sich vermutlich auch
darüber aus, dass ihre Töchter was ihre Töchter ihnen so erzählen (lacht) I: okay, okay cool B: (lacht)
I: cool, mhm B: sonst weiß ich relativ wenig. also was ich so mitbekomm, ist das den Jungs bei uns im
Team relativ wurscht I: okay B: würd ich natürlich sagen, also ich weiß es natürlich nicht genau, ob
225 die nicht auch ihre Mama anrufen oder irgendwen (lacht) aber die gehn glaub ich nachhause und es
ist ihnen scheißegal was in der Arbeit ist. I: okay B: Und wenn das Hotel in Flammen steht I: okay B:
ist es denen glaub ich wurscht (lacht)

I: woher hast du das Gefühl, dass das so ist?

B: (...) also ich kenn die Jungs jetzt auch schon bisschen länger inzwischen I: ja, okay B: und ich kenn
230 ihre Einstellung zum Arbeiten und die ist halt auch relativ, mir is es egal was hier passiert solange ich
nicht da bin I: mhm B: also glaub ich dass die sich das auch nicht zu Herzen nehmen und auch nicht
mit nach Hause nehmen I: okay B: ich glaub das bleibt bei denen wirklich in der Arbeit, so wie es
auch sein sollte. I: mhm B: denke ich. du solltest nach Hause gehen und dann am nächsten Tag gehst
du eh wieder hin und dann kannst dich wieder kümmern aber in der Zeit wo du nicht da bist sollts dir
235 relativ wurscht sein weil sonst bist ja du praktisch mit dem Kopf 24h in der Arbeit

I: jaa, voll, voll. Das heißt, hast du das Gefühl, dass ihr im Team gut abschalten könnt nach der Arbeit
und das ihr da quasi

B: Ich würde sagen im Großen und Ganzen schon. Ja.

I: Gabs mal Situationen, die du mit nach Hause genommen hast?

B: Ja. (lacht) I: (lacht) B: wir hatten eine Zeit lang extreme Probleme mit der Heizung und es war halt
240 über Weihnachten, wenn Wien halt einfach ausgebucht ist, es ist wahnsinnig anstrengend, auch mit
den Gästen I: mhm B: und dann bin ich nach hause gegangen und ich hatte einfach nur schlechte
Laune. Jeden Tag. I: okay B: ein Monat lang (lacht) I: okay B: weil jeden Tag kommt: die Heizung
funktioniert nicht. Und du denkst dir ja, du sagst jetzt oh mein Gott, wirklich? nein das kann ja nicht
245 sein? und das ist der zehnte heute wo die Heizung nicht funktioniert (lacht) ich kanns nicht ändern
Leute. I: okay mhm okay. Nicht cool B: Nein. oder wenn die Klimaanlage kaputt ist und du denkst dir
schau ich nicht so aus als wär mir auch so heiß? Mir ist aufgefallen, dass die Klimaanlage nicht geht.

I: Was macht dann bei so technischen Geschichten?

B: Also bei der Heizung konnten wir jetzt nichts machen weil scheinbar gröbere Probleme mit der
250 Heizung gab und der Techniker ist halt Montag bis Freitag da, wenn das am Wochenende ist, ist es
halt nach dem Motte "Pech gehabt" (lacht) I: okay B: wir haben halt Heizstrahler oder so etwas auch
gehabt und dann sagst du halt "ja, wir sind schon dahinter, wir kümmern uns drum, und ich geb
Ihnen in der Zwischenzeit einen Heizstrahler", du weißt ganz genau bis Montag wird nichts passieren
aber das müssen ja die Gäste nicht wissen (lacht) I: okay B: ja. "wir schauen uns das an und in der
255 Zwischenzeit stell ich Ihnen einen Heizstrahler ins Zimmer, damits schon mal warm wird" (lacht)

I: was war deine ärgste Beschwerde bis jetzt?

B: (...) meine ärgste Beschwerde...(...)(...)(...) hmm (...) Ich bin mir echt nicht sicher gerade

I: Du kannst auch die zweitärgste nehmen (lacht)

B: (lacht) (...) Also was ganz oft ist, dass die Gäste sich beschweren, dass die Kreditkarte autorisiert wird beim Check-In I: mhm B: das ist ja inzwischen ein Standard, der in jedem Hotel weltweit ist, dass die Kreditkarte beim Check-in autorisiert wird für die Übernachtungen und Extras I: mhmB: also meistens dann eine Garantie von 50, 100, 150 Euro, kommt aufs Hotel drauf an I: jaaa B: und es kommt ganz oft vor, warum haben sie das schon abgebucht, na wir habens nicht abgebucht, es wurde autorisiert, als Garantie, damit wir wissen, dass sie am Ende Ihres Aufenthalts das bezahlen können (.) und es gibt ganz oft Beschwerden darüber warum wir das machen und ähm und warum es nicht sofort wieder verfügbar ist auf der Karte I: mhm B: also wenn die Gäste auschecken und dann in Bar zahlen statt mit der Karte dann dauert es meistens 24 bis 48h Stunden bis das Geld dann von unserer Seite nicht mehr geblockt ist und dann kann es aber sein, das es noch ein bisschen dauert, das kommt dann auf die Bank drauf an, bis das Geld dann wieder verfügbar ist auf dem Konto. I: okay B: und zum Beispiel in Russland oder der Ukraine, da kann das bis zu einem Monat dauern (lacht) I: mhm B: und da kommen schon einige Beschwerden

I: mhm (.) und was machts ihr dann?

B: (.) wir rufen nochmal. Meistens rufen wir bei der Kreditkartenfirma an ob das eh schon rausgefallen ist, die Autorisierung I: ja B: und ob sie uns eine Bestätigung schicken können I: mhm B: und dann muss der Gast sich sowieso mit der Bank in Verbindung setzen, weil I: okay B: wenn es dann nach 24h noch immer nicht verfügbar ist, dann liegt es an der Bank I: mhm B: ich versteh, dass das als Gast super mühsam ist, aber das ist halt so I: mhm B: und das ist in jedem Hotel so und wenn ich das nicht möchte, dann muss ich halt beim Check-In bezahlen. I: mhm. B: Dann muss ich halt damit leben, dass ich keine Restaurantrechnungen aufs Zimmer schreiben lassen kann und mir auch nichts vom Roomservice bestellen kann.

I: stimmt ja. mhm mhm (...) ist das für dich anstrengend wenn Gäste voll angepisst sind sowie diese Autorisierungsmenschen B: (lacht) I: und du trotzdem super freundlich bleiben musst?

B: nein, inzwischen nicht mehr I: okay B: ich find das gehört nun mal zu meinem Job dazu, dass ich freundlich bin, I: mhm B: dafür werde ich bezahlt im Endeffekt, manchmal ist es schon so dass du dir denkst, du bist einfach ein Volltrottel, und jetzt ist gut, danke, aber das kannst du halt nicht sagen und es kommt schon noch vor, dass wir den Gästen, also wir hatten das vor ein paar Wochen, das ist jetzt schon ein bisschen länger her, das ein Gast nicht mit dem Zimmer zufrieden war, aber das war nun das Zimmer, das er gebucht hatte, I: mhm B: er hat ein Einzelzimmer gebucht, er hat ein Einzelzimmer bekommen I: ja B: und er wollte unbedingt tauschen. und wir haben dann eh immer zu ihm gesagt, nein, sie können nicht tauschen, wir sind ausgebucht, sie haben dieses Zimmer gebucht, sie bekommen diese Zimmer, entweder sie nehmen das Zimmer oder sie verlassen jetzt das Hotel I: okay B: also irgendwann nach einer halben Stunde Diskussion oder so, ist es auch wieder gut. Weil

wir können das eh nicht ändern, er hat das nunmal gebucht, er ist selber schuld. I: ja B: ja, er ist dann
geblieben, in seinem Zimmer. (lacht) obwohl es ihm nicht gefallen hat I: eu, ok. Okay B: also wenn
295 eine Beschwerde ist, wo wirklich was schiefgegangen ist, dann ist es vollkommen verständlich
freundlich zu bleiben und sich darum zu kümmern. Aber wenn die Gäste im Prinzip selber schuld
sind, wenn Ihnen das Zimmer, was sie gebucht haben, nicht gefällt, dann tuts mir leid, ich bin
natürlich immer noch freundlich I: mhm B: aber ihr kriegts dann kein Upgrade oder sonst was I: ok ja
B: also da muss es irgendwie Grenzen geben find ich I: mhm B: sonst nehm ich das günstigste
300 Zimmer und beschwer mich solange bis ich das schönste hab oder?

I: stimmt ja.

B: was wir auch ganz oft haben, wir haben Duschen in der Mitte von Zimmer, I: mhm B: also
Glasduschen I: mhm B: Das ist auch ganz wunderbar, wenn die Gäste dann einchecken, du schickst
sie aufs Zimmer, sie kommen wieder runter und sie sagen: "ehhh, die Dusche is ja mitten im
305 Zimmer!" I: (lacht) B: sagst du: ja sieht man auf jeden Foto online, und wenn du ein bisschen
nachdenken würdest wenn du dein Hotel buchst, dann buchst du das nicht wenn dir das nicht gefällt
I: jaa B: ja, das ist bei uns ein Standard und wir haben das in jedem Hotel von uns und in jedem
Zimmer und (..) ihr seids selber schuld, ihr habts es gebucht und was soll ich jetzt machen? I: (lacht)
okay, stimmt, ja. B: Wieso haben sie kein Swimmingpool? Weil wir kein Swimmingpool haben. Aber
310 sie müssen doch ein Swimmingpool haben? Nein, wir haben keinen Swimmingpool. (..) Ihr könnts das
alles online nachschauen, bitte informierst euch darüber bevor ihr bucht (lacht) I: okay B: ja

I: ahmm das passt jetzt eh gut zu der vorigen Frage: hast du das Gefühl manchmal, dass du (..) ähm
dich soweit verstellen musst, dass du nicht du selbst bist?

B: (..) Ich glaub dass ich in der Arbeit sowieso eine andere Person bin. I: okay B: Ich weiß auch dass
315 wenn ich mit den Gästen rede eine andere, also ich kling anders, I: ja B: das habe ich mit einer
Kollegin mal ausprobiert, wie wir am Telefon klingen I: okay B: ganz anders I: ja B: und auch wenn wir
mit dem Gästen redet, ein bisschen fake irgendwie, wenn man die Person halt persönlich kennt, aber
I: mhm B: aber das ist, ich glaub jeder hat seine, also jeder der halt mit Gästen oder mit Kunden
arbeitet, hat seine Customer-Stimme I: okay B: (..) ja, wir haben da schon öfters drüber geredet, dass
320 wenn du mit Gästen redest oder am Telefon bist, ganz anders klingst, ganz anders redest als wenn du
privat redest I: mhm B: irgendwie höhere Stimme I: ja B: und bissi superfreundlich und ddddd I: ja
stimmt B: also man verstellt sich definitiv ein bisschen

I: ist das schlimm?

B: nein eigentlich nicht, ich glaub das gehört dazu

325 I: okay (...) ahm bist du manchmal froh wenn du quasi wieder du selbst sein kannst wenn du wieder nach hause kommst oder im Urlaub bist.

B: Also so was ich rede, wie ich mich verhalte, bin ich immer s I: mhm B: auch in der Arbeit das ist (.) ganz normal. I: okay, okay, sehr cool B: obwohl ich schon manchmal merke, dass ich in der Arbeit sehr viel lächle und auch in meine Privatleben inzwischen immer lächel, also I: jaa? B: auch wenn sich
330 in einem Privatleben, wenn sich jemand mir gegenüber bisschen seltsam verhält oder mich jemand nervt und ich schau ihn an und lächle und ich sag können sie das bitte lassen I: (lacht) B: statt nicht zu lächeln wenns mich anfällt I: (lacht) B: (lacht) das ist bisschen mühsam geworden, das geht nicht mehr weg, ich weiß nicht warum I: (lacht) okay, okay B: also zum Beispiel wenn du bei der Uni bist, da sind ja superviele Leute die irgendwas weiß ich nicht wie heißt das so Tierschutz und
335 Menschenrechte un so weiter und früher bin ich dann angfressen weiter gegangen oder sonst was wenn ich nicht mit denen reden wollte und inzwischen lächle ich und sag "tut mir leid ich hab keine Zeit" (lacht) obwohl ich einfach keinen Bock habe mit denen zu reden, I: okay B: gerade in dem Moment

I: funktioniert das auch?

340 B: (lacht) die meisten Leute finden lächeln positiv (lacht)

I: okay, ja. mhm. mhm. eieieiei. Habts ihr eine Kantine oder so? das ist jetzt noch ein ganz ein anderes Thema. Wo ihr euch treffen könnt? Wo ihr euch zurückziehen könnt oder essts ihr im Backoffice?

B: Also wir haben eine Kantine. Ich habe zwar seit ewigen Zeiten nicht mehr dort gegessen I: okay B:
345 auch überall wo ich bis jetzt gearbeitet hab, hatten wir eine Kantine I: mhm B: mal schöner, mal weniger schön. Als ich hab in Hamburg in einem Hotel gearbeitet, da war die Kantine im 8. Stockj oben, das war super schön. I: Ja voll nett B: direkt neben der Dachterrasse, das war echt schön. I: mhm B: aber ich hab auch schon in einem Hotel in Wien gearbeitet, da musstest du auf die andere Straßenseite zur Kantine und die war super eklig, das essen war auch super eklig. I: mhm B: ich würd
350 sagen, dort wo ich jetzt arbeite ist es okay, es ist sauber I: okay B: und das essen ist auch in Ordnung. Also ich esse relativ wenig in der Arbeit weil ich einfach keine Zeit dafür habe.

I: okay (..) mhm (.) du hast gesagt im Backoffice hast du auch ein Büro?

B: Ja, ja, ich und mein Büro (lacht) Ja ich würde vor einem Jahr befördert und da wir keinen Assistant Front Office Manager haben I: okay B: mach ich im Prinzip jetzt die Arbeit auch wenn ich eigentlich
355 nur Supervisor bin I: mhm B: aber dadurch dass wir kein Assistant Front Office Manager haben gibt natürlich hinten einen Schreibtisch und einen Computer, den keiner nutzt I: okay B: und deswegen ist

das jetzt meiner. und ich mache auch die Arbeit von Assistant Front Office Manager im Mometn, deswegen I: okay B: ist es mein Computer, ist es mein Schreibtisch und

I: alles klar. Bist du dann weniger an der "Front" dadurch?

360 B: Ja ein bisschen weniger, aber nicht viel weniger I: okay B: dadurch, dass wir zwei Schritte gehen und dann vorne sind, ist das relativ wurscht I: okay B: es ist natürlich so, dass ich vieles jetzt im Backoffice machen muss, ich hab ja auch so noch einiges zusätzliches zu tun abgesehen von den Gästen I: mhm B: und wenn nicht grade die Hölle los ist oder so, wenn eh ein Rezeptionist da ist, der mich nicht gerade braucht, dann mach viel im Backoffice, ja

365 I: okay Also, bei meiner Arbeit gehts eigentlich darum, nicht nur um den Alltag sondern auch quasi zu schauen, also ich geh davon aus dass Rezeptionisten neben der körperlichen Steharbeit die sie haben auch quasi eine sogenannte emotionale Arbeit leisten B: mhm I: das wie du vorher gesagt hast, dieses immer nett-sein, B: ja I: immer super-freundlich sein und in gewisser Weise dass vielleicht auch die Leute ein bisschen belastet. und die Frage jetzt ist, wie die Leute damit umgehen mit diesen 370 Belastungen B: mhm I: also was sie machen, oder wie ihre Einstellung ist dazu, um eben mit diesen Belastungen umzugehen B: ja I: genau, das war. und das konnte ich dir vorher nicht sagen, wenn ich dir das vorher sage dann sagst du mir nur Belastungen B: ja I: also dann gehst du ganz anders ans Gespräch ran.

B: Ja, okay klar

375 I: Jetzt wo du das weißt, möchtest du mir noch etwas sagen, gibts etwas was du hinzufügen kannst?

B: Also zum Thema Belastungen, ich glaub nicht dass es nur an der Rezeption is sondern allgemein in der Hotellerie oder in der Gastronomie ist es dass viele Leute das durch Alkohol oder I: okay B: Drogen ausgleichen. Also ich I: okay B: glaub das nicht, ich weiß das auch I: okay B: bei mir persönlich ist das jetzt nicht so I: ja B: nicht mehr. Aber das mit dem Alkohol, das Spiel hab ich auch schon mal gehabt. I: Okay. B: Und es gibt auch Tage wo du nach Hause gehst und du sagst, ich 380 brauch jetzt an Schnaps, der Tag war scheiße I: ja okay B: Aber das hält sich eher in Grenzen, aber ich weiß von vielen Leuten wo das so ist I: mhm B: und für mich persönlich, mir hilft es einfach wahnsinnig wenn ich darüber reden kann, mit jemanden, den ich vertraue, der mir nahe steht, der mir wichtig ist, I: mhm B: und danach gehts mir meistens wieder gut I: okay super B: aber ja, es ist 385 auch emotional ein bisschen anstrengend (lacht) würd ich sagen

I: ja. ja. gibts bei euch so Mitarbeiterfeste oder sowas in die Richtung?

B: Ja es gibt ein Weihnachtsfest

I: okay. Gehen da die meisten Leute hin?

390 B: Ja es gehen gut die Hälfte der Mitarbeiter.

I: Okay

B: Wir versuchen natürlich jetzt, jetzt wo ich nicht mehr nur Rezeptionistin bin, sondern auch mit der Front Office Managerin zusammen praktisch unser Team leite, also sie ist die Front Office Managerin aber dadurch das sie kein Assistant Front Office Manager hat, übernehm ich das halt teilweise I:

395 super B: versuchen wir natürlich unsere Mitarbeiter (lacht) dazu zu kriegen bei sowas teilzunehmen. Weil das einfach auch, die Hoteldirektoren sind da, die kommen natürlich und es macht sich halt gut wenn viele vom Team da sind, das verschafft uns einen guten Ruf als Team und

I: okay. es geht mehr darum als das ihr da quasi einen netten Abend miteinander verbringt....

B: Außerdem ist es auch manchmal lustig (lacht)

400 I: okay, gottseidank (lacht)

B: spätestens wenn die Direktoren so bsoffen sind, dass sie nichts mehr mitkriegen (lacht)

I: Aha. Okay. Mhm. Sehr cool. (...) Dann muss ich dich noch ein paar Fragen fragen, für die Statistik

B: Okay

I: Wie alt bist du?

405 B: 22

I: du bist Supervisor hast du gesagt

B: Genau

I: Deine höchste abgeschlossene Berufsbildung?

B: Matura

410 I: Also Tourismusschule hast du gesagt

B: Ja, Tourismusschule

I: Okay, super. Jo ähm, wenn du magst, du kriegst dann von mir wenn ich fertig bin so eine Executive Summary, quasi auf ein bis zwei Seiten die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst

B: Ja, voll cool

415 I: Sonst noch irgendwas, was du mir noch sagen möchtest zu dem Thema? Fällt dir noch irgendwas ein, irgendeine orge Situation, die ich noch hören sollte?

B: Nein, jetzt nicht (lacht)

I: Na passt, sehr cool.