

Emotionsarbeit – Ein Review zu Gestaltungsaussagen

Anika Schulz¹ · Ina Schöllgen¹

Online publiziert: 8. März 2017
© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2017

Zusammenfassung Ergebnisse eines Reviews zum Thema Emotionsarbeit werden vorgestellt, in dem auf Basis einer Literatursuche Vorschläge zur Arbeitsgestaltung und deren Umsetzung untersucht wurden. Emotionsarbeit umfasst das Zeigen bzw. Unterdrücken bestimmter Emotionen bei Interaktionen mit Dritten (z. B. Kunden, Patienten). Obwohl bisherige Erkenntnisse mehrheitlich auf Querschnittuntersuchungen fußen, wird Emotionsarbeit vorwiegend als ursächlicher Faktor für diverse Beanspruchungsfolgen angesehen. Viele Praxisempfehlungen setzen deshalb bei unterschiedlichen Facetten von Emotionsarbeit an. So wird oftmals geraten, Emotionsregulationskompetenzen bereits bei der Personalauswahl zu berücksichtigen oder diese durch Trainings zu verbessern. Da bedingungsbezogene Aspekte für Emotionsarbeit wie Darstellungsregeln bisher kaum untersucht wurden, gibt es bisher nur vereinzelte Vorschläge für deren Gestaltung. Empfehlungen beziehen sich deshalb häufig auf andere Arbeitsbedingungen, wie zum Beispiel der Erhöhung des situativen Handlungsspielraums. Insgesamt wurde die Mehrheit der ausgewerteten Gestaltungsaussagen keiner empirischen Wirksamkeitsüberprüfung unterzogen. Für die Entwicklung von gesichertem Gestaltungswissen sind künftige Studien mit gezielten Interventionen vonnöten.

Schlüsselwörter Emotionsarbeit · Review · Arbeitsgestaltung · Psychische Gesundheit

Emotional labor – a review on practical recommendations for job design

Abstract This review on emotional labor examines the results of a literature search for recommendations on job design and their implementation. Emotional labor encompasses the expression or suppression of specific emotions during interactions with others, e. g. customers or patients. Although previous findings come mostly from cross-sectional studies, emotional labor is primarily viewed as a causal factor for diverse consequences of strain. Practical recommendations thus often target different facets of emotional labor. For instance, it is commonly recommended to take emotion regulation skills into account when selecting personnel or to improve such skills through training. As there has been hardly any investigation into requirements for emotional labor such as display rules, few suggestions are currently available with regard to design. As a result, practical advice is often directed towards other working conditions, e. g. increasing situational control. Overall, the majority of recommendations on job design have not been tested empirically in terms of their effectiveness. Looking forward, targeted intervention studies are needed for the development of scientifically validated knowledge of job design.

Keywords Emotional labor · Review · Job design · Mental health

✉ Anika Schulz
Schulz.Anika2@baua.bund.de

¹ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin,
Nöldnerstraße 40–42, 10317 Berlin, Deutschland

1 Emotionsarbeit

Ungefähr 74 % aller Beschäftigten in Deutschland sind im Dienstleistungssektor tätig (Destatis 2015). In diesem Bereich stehen Aufgaben im Vordergrund, die Interaktionen

mit Dritten wie Kunden, Klienten oder Patienten beinhalten. Emotionsarbeit ist diesen Tätigkeitsformen inhärent und wird beschrieben als „the management of feeling to create a publicly observable facial and bodily display [...] for a wage“ (Hochschild 1983, S. 7). Es gibt eine Vielzahl von Theorien bzw. Modellen zu Emotionsarbeit (Ashforth und Humphrey 1993; Diefendorff und Richard 2003; Grandey 2000; Morris und Feldman 1997; Zapf 2002). Laut theoretischem Rahmenmodell von Grandey (2000) findet Emotionsregulation als Antwort auf bestimmte emotionale Ereignisse oder Interaktionsanforderungen statt. Letztere stellen bedingungsbezogene Aspekte von Emotionsarbeit dar und setzen sich zusammen aus Darstellungsregeln sowie der Häufigkeit, Dauer und Variabilität des geforderten Emotionsausdrucks. Dabei spezifizieren *Darstellungsregeln*, welche Emotionen in bestimmten Situationen angemessen sind und wie diese ausgedrückt werden sollten. So existieren Darstellungsregeln, die das Zeigen positiver oder negativer Emotionen vorgeben oder das Unterdrücken dieser verlangen (Rubin et al. 2005). Auch das Vorliegen einer Kombination dieser unterschiedlichen Anforderungen ist möglich. Derartige Regeln werden entweder implizit wahrgenommen oder explizit durch den Arbeitgeber mittels Handbüchern oder Schulungen vorgegeben. Nach Hochschild (1983) gibt es zwei mögliche Emotionsregulationsstrategien, um Darstellungsregeln einzuhalten – Surface Acting (Oberflächenhandeln) und Deep Acting (Tiefenhandeln). *Surface Acting* ist gekennzeichnet durch das äußere Darstellen erwünschter Emotionen unabhängig von eigenen erlebten Gefühlen und kann zum Beispiel durch die Anpassung von Mimik und Gestik hergestellt werden (Grandey 2000). *Deep Acting* bezeichnet hingegen das Verändern des Gefühlslebens in Richtung der (wahrgenommenen) Vorgaben und wird beispielsweise durch kognitive Uminterpretation erzeugt (Grandey 2000). Im Zentrum vieler Modelle steht zusätzlich der Zustand der *emotionalen Dissonanz* (z. B. Zapf 2002), wobei der Begriff in der Literatur unterschiedlich verwendet wird. Im Sinne von Emotion-Rule Dissonance entspricht die geforderte Emotion nicht den eigenen Gefühlen (Holman et al. 2008). Im Gegensatz dazu beschreibt Emotion-Display Dissonance, dass die gefühlte Emotion nicht dem gezeigten Emotionsausdruck gleicht.

1.1 Emotionsarbeit und Beanspruchungsfolgen

Bisherige Überblicksarbeiten und Metaanalysen liefern eine Zusammenschau über die Beziehungen von Emotionsarbeit mit Zielgrößen wie (psychischer) Gesundheit, Befinden, Arbeitszufriedenheit und Motivation (Hülshager und Scheue 2011; Kenworthy et al. 2014; Mesmer-Magnus et al. 2012; Schöllgen und Schulz 2016). Demnach geht häufigeres *Surface Acting* mit höheren Ausprägungen der Burnout-Facetten (emotionale) Erschöpfung und Depersonalisation

einher und steht ebenfalls in Zusammenhang mit geringerer Arbeitszufriedenheit. Ebenso geht der häufige Einsatz der Strategie des Surface Acting mit einer stärkeren Beeinträchtigung des körperlichen Befindens einher. Ein Großteil vorliegender Studien deutet darauf hin, dass häufigeres *Deep Acting* mit etwas weniger reduzierter Leistungsfähigkeit einhergeht (Burnout-Facetten). Weitere Zusammenhänge von Deep Acting mit anderen Befindensindikatoren sind wenig konsistent und oftmals nicht vorhanden. Was den Zustand der *emotionalen Dissonanz* betrifft, liegen sowohl statistisch gesicherte Zusammenhänge mit stärkerer emotionaler Erschöpfung und Depersonalisation vor als auch mit geringerer Arbeitszufriedenheit sowie schlechterem mentalen und körperlichen Befinden. Gesicherte Erkenntnisse bestehen ebenfalls für den bedingungsbezogenen Aspekt der *Darstellungsregeln*. Stärker ausgeprägte oder wahrgenommene Darstellungsregeln hinsichtlich des Unterdrückens negativer Emotionen gehen dabei mit etwas mehr (emotionaler) Erschöpfung einher. Weitere Facetten von Emotionsarbeit sind bisher kaum untersucht worden.

Ein Großteil bisheriger Forschung basiert auf Querschnittstudien und es liegen nur wenige Längsschnittuntersuchungen vor, welche zudem inkonsistente Ergebnisse aufweisen (für Details siehe Schöllgen und Schulz 2016). So konnten zum Beispiel Hülshager und Kollegen (2010) einen zeitversetzten Effekt von Surface Acting auf emotionale Irritation belegen. Weitere Studien fanden im Lagged-Modell keine Wirkung von Surface Acting auf spätere emotionale Erschöpfung (Philipp und Schüpbach 2010). Hingegen zeigte sich ein Effekt von Deep Acting auf spätere emotionale Erschöpfung (Philipp und Schüpbach 2010), nicht jedoch auf spätere emotionale Irritation (Hülshager et al. 2010). Es konnten außerdem keine zeitversetzten Wirkungen von emotionaler Dissonanz auf Befinden gefunden werden (Diestel und Schmidt 2012). Zusammenfassend existiert zwar gesicherte Evidenz für Zusammenhänge zwischen Facetten von Emotionsarbeit und Beanspruchungsfolgen. Es lassen sich bis dato jedoch keine gesicherten kausalen Wirkrichtungen feststellen.

1.2 Emotionsarbeit und Arbeitsgestaltung

Wie zuvor erläutert besteht eine Vielzahl an Studien über Zusammenhänge einzelner Facetten von Emotionsarbeit mit unterschiedlichen Outcomes. In den meisten Fällen enthalten diese Studien auch auf die Praxis bezogene Vorschläge zur Arbeitsgestaltung oder erproben diese mitunter in entsprechenden Untersuchungen. Es scheint bisher jedoch keine Überblicksarbeit zu existieren, welche die in der Literatur vorgeschlagenen Möglichkeiten der personen- und bedingungsbezogenen Gestaltung von Emotionsarbeit sowie deren Umsetzung analysiert. Zu diesem Zwecke soll das vorliegende Review dienen. In diesem Zusammenhang

soll untersucht werden, auf welche Faktoren sich die in vorliegenden Studien getroffenen Gestaltungsaussagen beziehen. Die erste zentrale Forschungsfrage des vorliegenden Reviews lautet demzufolge:

F1: Welche Gestaltungsaussagen werden in Studien zum Thema Emotionsarbeit getroffen?

In Verbindung mit der ersten Forschungsfrage soll ebenfalls geklärt werden, welchen Grad der empirischen Absicherung die in Studien veröffentlichten Empfehlungen zur praktischen Gestaltung aufweisen. Hierbei kann zwischen Gestaltungswissen, Gestaltungsempfehlungen und Gestaltungshinweisen unterschieden werden (BAuA 2014). Wenn die Wirkung einer Arbeitsgestaltungsmaßnahme gezielt erforscht und bestätigt wird, kann daraus gesichertes Gestaltungswissen abgeleitet werden. Aus Studien ohne Intervention, jedoch mit klarem wissenschaftlichem Befund können Gestaltungsempfehlungen resultieren. Hingegen beinhalten Gestaltungshinweise plausible Annahmen zur Arbeitsgestaltung, die jedoch nicht durch einen klaren empirischen Befund begründet sind. Um zu ermitteln, inwiefern die in Studien getätigten Gestaltungsaussagen für Emotionsarbeit auf wissenschaftlichen Erkenntnissen beruhen, soll folgende Forschungsfrage untersucht werden:

F2: Welche empirische Absicherung weisen die gefundenen Gestaltungsaussagen in Studien zum Thema Emotionsarbeit auf?

2 Methode

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde eine bereits vorhandene Literatursammlung verwendet, die zur Ermittlung des aktuellen Forschungsstands zum Thema Emotionsarbeit angelegt wurde und auf einer datenbankgestützten Literaturrecherche (in Medline, PsycINFO, PSYINDEX sowie WISO) basiert, die mit zentralen Begriffen zu Emotionsarbeit durchgeführt wurde. Dabei erfolgte mithilfe ausgewählter Suchstrings eine Einschränkung auf den Arbeitskontext (Suchstrings bei Schöllgen und Schulz 2016). In die Auswertung wurden zunächst 128 Studien eingeschlossen. Diese enthalten 5 Metaanalysen mit Zusammenfassungen des Forschungsstands vor dem Jahr 2010 sowie 123 Primärpublikationen, die ab Januar 2010 bis Oktober 2014 veröffentlicht wurden.

3 Ergebnisse

Von den 128 Artikeln enthielten 114 Artikel Gestaltungsaussagen und wurden somit in die vorliegende Arbeit einbezogen (berücksichtigte Artikel siehe Schöllgen und Schulz

2016). Da im Rahmen dieser Auswertung nur 9 Arbeiten gefunden wurden, die gezielt die Wirkung von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen primär laborexperimentell untersucht hatten, wurde eine zusätzliche Handsuche durchgeführt. Diese erbrachte 7 weitere Interventionsstudien aus den Jahren 2006 bis 2015, die in der vorliegenden Auswertung berücksichtigt wurden. Dabei handelt es sich um Gestaltungsmaßnahmen in Form von Trainings, die in Tab. 1 im Anhang aufgeführt sind. Die Summe der in die Analyse eingeflossenen Studien beläuft sich damit auf $N = 121$. Die ausgewerteten Gestaltungsvorschläge beziehen sich sowohl auf einzelne Facetten von Emotionsarbeit als auch auf weitere gestaltbare Faktoren und lassen sich in (1) personenbezogene sowie (2) bedingungsbezogene Gestaltungsaussagen einteilen.

3.1 Personenbezogene Gestaltungsaussagen

Die unter personenbezogenen Gestaltungsaussagen zusammengefassten Praxisempfehlungen setzen beim einzelnen Mitarbeiter an und beinhalten entweder Vorschläge für die Praxis der Personalentwicklung oder der Personalauswahl.

3.1.1 Personalentwicklung

Studien mit Hinweisen für die Personalentwicklung benennen häufig unterschiedliche Möglichkeiten zur Durchführung von Trainings. Diese beziehen sich entweder direkt auf einzelne Facetten von Emotionsarbeit oder betreffen individuelle Ressourcen für den Umgang mit Dritten.

In einem Großteil der ausgewerteten Studien wird dafür plädiert, Mitarbeiter durch Trainings zu mehr *Deep Acting* zu ermutigen (z. B. Cheung und Tang 2010a; Gabriel et al. 2015; Gopalan et al. 2013). Dieser Rat basiert primär auf Erkenntnissen aus Querschnittstudien, in denen sich nur geringe beeinträchtigende Effekte dieser Regulationsstrategie zeigen. Mit dem Vorschlag des verstärkten Einsatzes von *Deep Acting* gehen konkrete Anregungen für Techniken zum Erlernen dieser Regulationsstrategie einher. Zum Beispiel wird für dessen Einübung zu Rollenspielen geraten (z. B. Blau et al. 2012). Weitere Trainingshinweise beziehen sich auf das Erlernen kognitiver Neubewertungen, der Perspektivübernahme oder der Aufmerksamkeitsverschiebung bei Interaktionssituationen (z. B. Cheung und Tang 2010b; Grandey et al. 2013). Tatsächliche Wirksamkeitsüberprüfungen dieser Empfehlungen werden jedoch in nur wenigen Interventionsstudien vorgenommen. Diese berichten über positive Trainingseffekte hinsichtlich des Befindens (Berking et al. 2010; Feldman 2009; Richard 2006; Tiffert 2006). Was die Wirkung auf Leistung betrifft, werden entweder positive Effekte (Hülshager et al. 2015) oder ausbleibende Interventionserfolge (Tiffert 2006) berichtet. Dies könnte u. a. an der jeweils unterschiedlichen Opera-

tionalisierung von Leistung (z. B. Trinkgeldhöhe vs. Verkaufserfolg per Selbsteinschätzung) liegen. Neben der Befürwortung der Einübung von Deep Acting gibt es auch Autoren, die diesbezüglich zur Vorsicht raten. Prentice et al. (2013) berufen sich zum Beispiel auf Ashforth und Humphrey (1993), die eine Gefahr in der vermehrten Ausübung von Tiefenhandeln durch drohende Selbstentfremdung sowie den damit verbundenen psychischen und physischen Beeinträchtigungen sehen.

Die häufige Empfehlung, Deep Acting zu fördern geht bei einigen Studien mit dem Rat einher, *Surface Acting* auf ein Minimum zu reduzieren (Gabriel et al. 2015; Kim et al. 2012). Als Begründung für diesen Vorschlag werden vornehmlich negative Zusammenhänge von Surface Acting mit Beanspruchungsindikatoren angeführt. Im Rahmen eines Achtsamkeitstrainings ließ sich das Oberflächenhandeln erfolgreich verringern (Hülshager et al. 2013). Da jedoch weitere Studien zur Absicherung der Ergebnisse vonnöten sind, werden seitens der Autoren keine konkreten Praxisempfehlungen ausgesprochen. Im Gegensatz zum Rat der Minimierung von Surface Acting, wird aufgrund einzelner Beobachtungen angenommen, dass dessen Ausübung für Personen mit bestimmten Merkmalsausprägungen, wie stärkerer Extraversion, sogar leistungsförderlich sein könnte (Chi et al. 2011). Daneben wird trotz fehlender empirischer Belege teilweise vermutet, dass ein durch Training automatisiertes Oberflächenhandeln mit weniger Aufwand und Stresserleben einhergehen könnte (Beal et al. 2013; Goodwin et al. 2011).

Neben Empfehlungen für die beiden Emotionsregulationsstrategien Deep und Surface Acting wird auch gefordert, den Ausdruck *authentischer Emotionen* durch entsprechende Trainings zu unterstützen. Anstatt das Regulieren von Emotionen einzuüben, sollen die eigenen, natürlich entstandenen Emotionen akzeptiert werden (z. B. Biron und van Veldhoven 2012; Cheung und Cheung 2013; Gabriel et al. 2015). Positive Zusammenhänge zwischen dem Zeigen authentischer Emotionen und der Arbeitszufriedenheit konnten bereits festgestellt werden (z. B. Yin et al. 2013). In einigen Studien wird die Forderung eines authentischen Emotionsausdrucks weiter spezifiziert und die Unterstützung unverfälschter *positiver* Emotionen empfohlen (z. B. Sliter et al. 2010; Wang und Groth 2014; Yagil 2014). Allerdings werden auch Zweifel an Trainings mit dem Ziel des freien Emotionsausdrucks geäußert. So geben Kinman et al. (2011) zu bedenken, dass der Ausdruck authentischer Emotionen nicht auf alle beruflichen Kontexte übertragbar sein dürfte (z. B. auf den Beruf des Lehrers). In einer Studie wird auch vorgeschlagen, die Schaffung einer emotionalen Distanz zu ermöglichen (Detached Concern; Hunter und Penney 2014). Dabei handelt es sich um eine Bewältigungsstrategie, die sich durch Empathie und Zugewandtheit im

Umgang mit Dritten auszeichnet, jedoch gleichzeitig eine ausreichende persönliche Abgrenzung sicherstellt.

Darüber hinaus werden in vielen Studien Trainings zur *Bewältigung* von Emotionsarbeit vorgeschlagen oder deren Wirksamkeit überprüft. So wurden zum Beispiel angehende Pflegekräfte einem Training unterzogen, welches den angemessenen Umgang mit eigenen Emotionen zum Ziel hatte (Herms 2012). Neben der Psychoedukation zum Thema Emotionsarbeit wurde auf die Erarbeitung individueller Strategien für den Umgang mit eigenen Emotionen fokussiert, ohne dass hierbei jedoch konkrete Vorgehensweisen vorgegeben wurden. Im Ergebnis konnten keine signifikanten Veränderungen von Emotionsregulationskompetenzen oder Befindensindikatoren nach Abschluss des Trainings belegt werden. Auf den Gebrauch von Resilienz- bzw. Stressmanagementtrainings wird ebenfalls in einigen Studien verwiesen (z. B. Adams und Buck 2010). Ein damit stark verwandter Ansatz wurde von Berking et al. (2010) in einem Training für Polizeibeamte erprobt, in dem die Bewältigung negativer Emotionen mithilfe unterschiedlicher Techniken wie Entspannungsübungen oder der Identifikation von Auslösern für emotionale Reaktionen im Zentrum stand. Eine statistisch signifikante Verbesserung der Akzeptanz und Toleranz negativer Emotionen konnte u. a. unmittelbar nach Beendigung des Trainings festgestellt werden.

Weitere Vorschläge beziehen sich auf die Steigerung von *individuellen Ressourcen*. So werden zum Beispiel Interventionen zur Verbesserung der sozialen Kompetenz diskutiert, wie etwa Konfliktmanagement- und Kommunikationstrainings (z. B. Kinman et al. 2011; Lee et al. 2010; Noor und Zainuddin 2011). Konkretere Empfehlungen zielen auf die Förderung spezifischer Aspekte wie Selbstkontrollfähigkeiten (Diestel und Schmidt 2011, 2012). Die Basis für diesen Ratschlag bilden zwei längsschnittlich angelegte Studien, die u. a. eine Verschlimmerung der negativen Auswirkungen von emotionaler Dissonanz im Falle geringer Selbstkontrollfähigkeiten feststellen konnten. Trainings zur Stärkung der emotionalen Intelligenz werden vor allem auf Basis querschnittlicher Studien empfohlen, die eine mildernde Wirkung auf negative Beziehungen zwischen Emotionsregulationsstrategien und Beanspruchungsfolgen finden konnten (z. B. Karimi et al. 2014; Lee und Ok 2014). Hierzu zählt zum Beispiel der Rat zur Einübung der korrekten Wahrnehmung und Interpretation von Emotionen des Gegenübers (z. B. Bechtoldt et al. 2011). Weitere Vorschläge beinhalten die Förderung von Komponenten des sogenannten Psychologischen Kapitals wie Optimismus oder Selbstwirksamkeitserwartungen (Cheung et al. 2011), da diese Komponenten die negativen Effekte der Emotionsregulation offenbar mildern können (Pugh et al. 2011; Xanthopoulos et al. 2013). Allerdings fehlen mehrheitlich in den entsprechenden Empfehlungen präzise Aussagen zu inhaltlichen

Elementen dieser Maßnahmen sowie Angaben zu ihrer tatsächlichen Wirksamkeit.

3.1.2 Personalauswahl

Ermittelte Studien mit Vorschlägen für die Personalauswahl fokussieren hauptsächlich auf Merkmale, die als förderlich für die Ausübung von Emotionsarbeit eingeschätzt werden, wobei insbesondere die Beachtung verschiedener *Persönlichkeitsmerkmale* im Rahmen von Auswahlprozessen thematisiert wird.

Diese Empfehlungen basieren auf den Befunden einzelner Studien, in denen bestimmte Merkmale in Verbindung mit Facetten von Emotionsarbeit betrachtet wurden. Auf Grundlage festgestellter Interaktionseffekte wird zum Beispiel dazu geraten, Personen für Tätigkeiten mit Kundenkontakt auszuwählen, die über eine stärkere positive und eine geringere negative Affektivität verfügen (Adil und Kamal 2013). Diese Merkmalsausprägungen erwiesen sich als Schutz vor beeinträchtigenden Beanspruchungsfolgen. Meta-analytische Ergebnisse weisen außerdem darauf hin, dass Personen mit höher ausgeprägter negativer Affektivität Darstellungsregeln zum Unterdrücken negativer Emotionen stärker wahrnehmen und mehr Surface Acting betreiben (Kammeyer-Mueller et al. 2013). Im Gegensatz dazu scheint eine höher ausgeprägte positive Affektivität mit einer stärkeren Wahrnehmung von Darstellungsregeln zum Zeigen positiver Emotionen und mehr Deep Acting einherzugehen. Basierend auf positiven Zusammenhängen mit Deep Acting werden hohe Ausprägungen von Extraversion, emotionaler Stabilität und Verträglichkeit ebenso als günstig beschrieben (Kiffin-Petersen et al. 2011). Häufig wird auch darauf verwiesen, dass Personen mit hoher emotionaler Intelligenz bereits bei der Personalauswahl berücksichtigt und für Tätigkeiten mit Emotionsarbeit bevorzugt eingestellt werden sollten (Psilopanagioti et al. 2012; Sliter et al. 2013). Dies ist auf die bereits erwähnte mildernde Wirkung der emotionalen Intelligenz zurückzuführen, welche negative Effekte von Emotionsregulationsstrategien auf Beanspruchungsfolgen abschwächen kann. Insgesamt mangelt es an wissenschaftlichen Erkenntnissen, ob die Berücksichtigung der genannten Faktoren bei der Personalauswahl später tatsächlich die gewünschten Effekte im Sinne geringerer Befindensbeeinträchtigungen und besserer Leistung erzielt.

3.2 Bedingungsbezogene Gestaltungsaussagen

Die unter bedingungsbezogenen Gestaltungsaussagen zusammengefassten Praxisempfehlungen zielen entweder auf bedingungsbezogene Aspekte von Emotionsarbeit oder auf die Veränderung von Arbeitsbedingungen im Allgemeinen.

Ratschläge zum Umgang mit *Darstellungsregeln* als bedingungsbezogenen Aspekt von Emotionsarbeit konnten nur selten gefunden werden. Lediglich basierend auf Ergebnissen eines Laborexperiments wird die eindeutige Empfehlung ausgesprochen, Darstellungsregeln nur in Richtung des Zeigens positiver Emotionen zu formulieren und nicht das Unterdrücken negativer Emotionen explizit zu betonen (Hopp et al. 2012). Bisher existiert nur eine geringe Anzahl an Erkenntnissen zu Auswirkungen positiv gerichteter Darstellungsregeln, welche meist mittels laborexperimenteller Untersuchungen gewonnen wurden. Diese weisen zum Beispiel keine einheitlichen Befunde zu Effekten auf die Strategien Surface und Deep Acting auf (Buckner V und Mahoney 2012; Rohrman et al. 2011). Christoforou und Ashforth (2014) regen zu einem Mittelweg zwischen klar vorgegebenen Darstellungsregeln und der Möglichkeit einer situativen Anpassung dieser an. Dieser Rat basiert auf ihren Untersuchungsergebnissen, in denen sich eine besonders hohe und auch niedrige Deutlichkeit von Darstellungsregeln ungünstig auf erwünschte Verhaltensweisen (z. B. Serviceverhalten) auswirkten. Diefendorff et al. (2011) raten zu einer sogenannten Bottom-Up-Entwicklung von Darstellungsregeln mithilfe der Partizipation von Mitarbeitern. Dabei soll ein gemeinsames Verständnis für Handlungsmöglichkeiten durch den Austausch über gut funktionierende Verhaltensweisen in prototypischen Situationen entwickelt werden. Die Basis für diese Empfehlung ist allerdings unklar.

Weitere über Emotionsarbeit hinausgehende Empfehlungen beziehen sich häufig auf Entlastungsmöglichkeiten durch die gezielte Stärkung *sozialer Ressourcen*. Dabei wird die Erhöhung der sozialen Unterstützung durch die eigene Organisation, Vorgesetzte und Kollegen gefordert sowie die Verbesserung der allgemeinen Kooperation innerhalb von Teams (z. B. Adams und Buck 2010; Chou et al. 2012). Nur in den seltensten Fällen basieren diese Empfehlungen auf empirisch belegbaren Interaktionseffekten (z. B. Chen et al. 2012). Ähnliche Vorschläge beinhalten die Verbesserung des Organisationsklimas, dessen puffernde Effekte ebenfalls nur vereinzelt in Querschnittstudien geprüft wurden (z. B. Cheng et al. 2013). Die Schaffung einer Atmosphäre des Vertrauens soll einen freien und authentischen Emotionsausdruck im Kollegenkreis ermöglichen sowie den Austausch über frustrierende Kundenerlebnisse und potenzielle Lösungsansätze erleichtern (z. B. Gabriel et al. 2015; Gillespie et al. 2011). Ein authentisch ausgeprägtes Betriebsklima scheint zum Beispiel den Effekt von Surface Acting auf emotionale Erschöpfung abzumildern (Grandey et al. 2012). Über die genannten Vorschläge hinaus wird in einigen Studien zu der Einrichtung von Mentoring- und Peer-Support-Programmen geraten, deren Wirkung jedoch nicht im Rahmen von Emotionsarbeit erforscht wurde (z. B. Hsieh et al. 2012; Karatepe 2011). Daneben wird auch die

Durchführung von Führungskräfte trainings zur Förderung sozialer Unterstützung und konstruktivem Feedback gefordert (Chou et al. 2012; Karatepe 2011). Die Förderung ethischen Führungsverhaltens (Wertschätzung, Fairness, Vertrauen etc.) wird auf Basis eines Studienergebnisses gefordert, in der ethische Führung mildernd auf negative Effekte durch Surface Acting wirkte (Lu und Guy 2014). Auch zu transformationaler Führung (Vorbildfunktion, individuelle Unterstützung, intellektuelle Anregung) wird geraten (Bartram et al. 2012). Die auf den entsprechenden Empfehlungen beruhende Studie untersucht jedoch transformationale Führung nur als Bestandteil eines breiteren Konzeptes (High Performance Work Systems) und wird in ihrer Wirkung nicht separat untersucht. Hinweise zur Ausbildung stärkerer Beziehungen zu Kunden (z. B. Kontakthäufigkeit) werden ebenfalls gegeben (Wang und Groth 2014). Die Wichtigkeit guter Kundenbeziehungen wurde bereits im theoretischen Modell von Grandey und Diamond (2010) als wichtiger Faktor benannt und deren Pufferfunktion für negative Effekte durch Emotionsregulationsstrategien (Surface Acting) vereinzelt belegt (z. B. Wang und Groth 2014).

Die Schaffung von *Handlungs- und Entscheidungsspielräumen* bei der Gestaltung von Emotionsarbeit wird zwar sehr häufig betont (z. B. Gopalan et al. 2013; Jiang et al. 2013; Karatepe 2011; Niven et al. 2013; Stächele 2012), jedoch liegen nur wenige Untersuchungen vor, die der entlastenden Funktion dieses Merkmals nachgehen. Eine Ausnahme bildet hier die Forderung nach der Gewährung situativer Kontrollspielräume – wie etwa Freiheiten bei der zeitlichen Organisation sowie der Art und Weise der Aufgabebearbeitung – die auf empirisch identifizierten Moderatoreffekten basiert (Freund et al. 2012).

Neben dem Handlungs- und Entscheidungsspielraum ist die Bereitstellung von *Pausen* ein ebenso häufig diskutierter Faktor. Es wird dazu geraten, Mitarbeitern die Möglichkeit einzuräumen, sich von Phasen der Emotionsregulation zu erholen (z. B. Diefendorff et al. 2011; Gabriel et al. 2015; Grandey et al. 2012). Ruhepausen während der Arbeitszeit sollen somit die Gelegenheit bieten, verbrauchte Ressourcen aufzufüllen (Sliter et al. 2010). Diese Empfehlungen basieren meist auf einer Studie von Trougakos et al. (2008), in der die Wichtigkeit von Pausen mit wenig Anforderungen an die Emotions- bzw. Selbstregulation herausgestellt wird. Dabei wird häufig die Bedeutsamkeit betont, sich während der Pausen mit Kollegen über kritische Situationen austauschen und Emotionen unverfälscht zeigen zu können, was zum Beispiel auch durch Ergebnisse eines Laborexperiments untermauert wird (McCance et al. 2013). Regulationspausen werden teilweise gemeinsam mit vorübergehendem Wechsel des Arbeitsplatzes angesprochen (Job Rotation; z. B. Scott und Barnes 2011; Wagner et al. 2014). Dies kann beispielsweise durch den Vorgesetzten eingelei-

tet werden (Scott und Barnes 2011). Auch die Freiheit über den Zeitpunkt der Auszeit selbst zu entscheiden, wird als wichtig erachtet (Sliter et al. 2010). Eine empirische Erprobung fehlt allerdings bislang.

Belohnungen werden ebenso als Gestaltungsmöglichkeit erwähnt, um einerseits das Befolgen von Darstellungsregeln zu verstärken (Chou et al. 2012; Hsieh et al. 2012; Lee und Ok 2014) und andererseits negative Effekte der Emotionsregulation abzumildern. Jedoch wurde die Pufferwirkung von Belohnungen bisher in nur einer Studie getestet (Grandey et al. 2013). Finanzielle Belohnungen schwächten dabei negative Effekte von Surface Acting ab.

4 Diskussion

Dieses Review liefert eine Übersicht der in der Literatur vorhandenen Vorschläge zur Arbeitsgestaltung bei Tätigkeiten, die Emotionsarbeit umfassen. Zunächst wurde die Forschungsfrage untersucht, welche gestaltungsrelevanten Aussagen sich in vorliegenden Studien zum Thema Emotionsarbeit finden. In Verbindung mit dieser Fragestellung wurde ebenfalls ermittelt, inwiefern die getroffenen Praxisempfehlungen auf empirischen Erkenntnissen basieren. Allgemein ließ sich feststellen, dass die in der Literatur ermittelten Vorschläge sowohl personen- als auch bedingungsbezogene Gestaltungsmöglichkeiten in Bezug auf Emotionsarbeit umfassen.

Personenbezogene Gestaltungsaussagen beziehen sich vor allem auf verhaltensbezogene Aspekte, wie Facetten der Emotionsregulation oder weitere persönliche Ressourcen, die durch Trainings optimiert oder bereits bei der Personalauswahl berücksichtigt werden sollten. Oftmals enthalten die Publikationen Interventionsvorschläge für die Strategien Surface Acting und Deep Acting. Die festgestellte Häufung dieser Empfehlungen dürfte darin begründet liegen, dass sich ein Großteil der bisherigen Forschung mit diesen beiden Facetten und ihren Zusammenhängen zu Beanspruchungsfolgen beschäftigt. Ungeachtet des Fehlens statistisch gesicherter Belege für ursächliche Wirkungen der beiden Emotionsregulationsstrategien wird mehrheitlich zur Minimierung von Surface Acting und zum Einüben von Deep Acting geraten. Diese Empfehlung deckt sich auch mit Hinweisen, die in Praxisleitfäden zum Thema Emotionsarbeit gegeben werden (z. B. Schweer et al. 2011). Bisher wurde jedoch die Wirksamkeit der gezielten Einübung von Deep Acting und der Reduktion von Surface Acting in Form von Interventions- oder Simulationsstudien nur selten untersucht. Zudem wird zunehmend angeraten die natürlich empfundenen, authentischen Emotionen zu zeigen. Basis hierfür bilden Ergebnisse neuerer Studien, die positive Effekte der sogenannten Automatic Regulation auf das Befinden zeigen konnten (z. B. Martínez-Iñigo

et al. 2007; Yin et al. 2013). Künftige Untersuchungen sollten stärker berücksichtigen, welche Rolle der jeweilige Kontext für die Auswirkungen des authentischen Emotionsausdrucks spielt und inwiefern dieser gefördert werden kann. Neben den Facetten von Emotionsarbeit i. e. S. wird oftmals die Berücksichtigung von Persönlichkeitsmerkmalen, wie emotionaler Intelligenz oder Extraversion, bei der Personalauswahl gefordert. Auch in diesem Fall basiert ein Großteil der Empfehlungen nicht auf Längsschnittuntersuchungen, sodass hier keine kausalen Schlüsse gezogen werden können. Außerdem wird der Einsatz von Persönlichkeitstests im Rahmen der Berufseignungsdiagnostik aus diversen Gründen, zum Beispiel wegen Zweifeln an ihrer prognostischen Validität, kontrovers diskutiert (z. B. Morgeson et al. 2007). Zusammenfassend lässt sich für personenbezogene Gestaltungsaussagen feststellen, dass bisher vor allem Gestaltungsempfehlungen auf Basis primär querschnittlich angelegter Studien sowie über diese Befunde hinausgehende Gestaltungshinweise in der Literatur vorliegen. Aufgrund nur selten durchgeführter Interventionsstudien herrscht bislang ein Mangel an gesichertem Gestaltungswissen in diesem Bereich.

Bedingungsbezogene Gestaltungsaussagen konnten seltener in der ausgewerteten Literatur gefunden werden und umfassen eine große Bandbreite an verhältnisbezogenen Aspekten. So wird bezüglich der Darstellungsregeln als Aspekt von Emotionsarbeit lediglich in einer Untersuchung die klare Empfehlung ausgesprochen, Regeln ausschließlich für das Zeigen positiver Emotionen aufzustellen (Hopp et al. 2012). Dies erscheint zwar angesichts der dazugehörigen Studienbefunde nachvollziehbar. Für gesichertes Gestaltungswissen fehlt jedoch die Replikation dieser Befunde anhand weiterer Studien. Ein Großteil der ausgewerteten Arbeiten betont andere Entlastungsmöglichkeiten durch die Gestaltung von Arbeitsbedingungen, unter denen Emotionsarbeit erfolgt. Vorschläge zur Stärkung sozialer Ressourcen, der Einführung bedarfsorientierter Pausenregelungen sowie der Schaffung angemessener Handlungs- und Entscheidungsspielräume sind Beispiele hierfür. Diesen Faktoren wird oftmals eine moderierende Wirkung unterstellt, durch welche negative Effekte von Emotionsarbeit auf das Befinden abgeschwächt werden sollten. Bei genauer Betrachtung ist jedoch auffällig, dass diese Faktoren zwar häufig genannt werden, die Anzahl entsprechender empirischer Untersuchungen im Zusammenhang mit Emotionsarbeit jedoch eher gering ist. Auch in Praxisratgebern werden diese Faktoren für Gestaltungsanregungen herangezogen (z. B. Schweer et al. 2011; Zapf et al. 2009). Einige der genannten Aspekte sind zudem in den Vorschlägen zur Ausgestaltung von Interaktionsarbeit nach Böh-

le und Kollegen (2015) enthalten¹. Resümierend lässt sich auch bezüglich bedingungsbezogener Gestaltungsaussagen für Emotionsarbeit feststellen, dass in der Literatur vorwiegend Gestaltungshinweise und vereinzelte Gestaltungsempfehlungen existieren. Ein Mangel an gesichertem Gestaltungswissen liegt auch hier aufgrund kaum vorhandener Interventionsstudien vor.

Bei allgemeiner Betrachtung der ermittelten Gestaltungsaussagen fällt weiterhin auf, dass die inhaltliche Ausgestaltung und Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen weitestgehend unklar bleibt. Dies mag auch der Tatsache geschuldet sein, dass es sich bei den meisten Untersuchungen um Studien ohne Interventionsvorhaben handelt und Gestaltungsaussagen nicht den Fokus der Untersuchung ausmachen. Selbst bei Studien, die gezielt der Wirkung des Trainings bestimmter Aspekte von Emotionsarbeit nachgehen, finden sich meist eher vage Aussagen ohne klare Handlungsanleitungen für Interventionen. Eine Ausnahme bilden hierbei die wenigen Simulationsstudien, in denen die Methodik und Durchführung einzelner Interventionen ausführlich erklärt werden. Um künftige Interventionsstudien replizieren zu können, wäre die genaue Beschreibung und Dokumentation dieser Aspekte jedoch wichtig.

5 Zusammenfassende Bewertung und Ausblick

Allgemein lässt sich feststellen, dass bis dato kein gesichertes Gestaltungswissen in Bezug auf Emotionsarbeit existiert. Ein Großteil der in der Literatur vorhandenen Gestaltungsvorschläge liegt in Form von plausiblen Annahmen zur Arbeitsgestaltung vor oder basiert auf empirischen Studien ohne Intervention. Nur selten wird die Wirkung der vorgeschlagenen Arbeitsgestaltungsmaßnahmen tatsächlich erprobt. Für die künftige Forschung bleibt somit zu prüfen, ob die empfohlenen personen- und bedingungsbezogenen Maßnahmen tatsächlich ihre vermutete Wirkung zeigen. Entsprechend sind in Zukunft gezielte Interventionsstudien notwendig, um gesichertes Gestaltungswissen ableiten zu können. Dabei sollte die Entwicklung und Evaluation dieser Maßnahmen auf die Spezifika einzelner Branchen zugeschnitten sein, um dem jeweiligen Qualifizierungsbedarf für Emotionsarbeit gerecht zu werden.

¹ Hierbei handelt es sich um ein breiter gefasstes Konstrukt, in dem Emotionsarbeit nur einen Teilaspekt abbildet und den personenbezogenen Komponenten von Interaktionsarbeit zugeordnet wird (Böhle und Glaser 2006).

Anhang

Tab. 1 Befunde aus Interventionsstudien im Rahmen von Emotionsarbeit
Table 1 Findings from intervention studies in the context of emotional labor

Referenz	Stichprobe	Design	Interventionseinhalt	Ergebnisse	Anmerkung
Richard (2006)	Service-mitarbeiter (N = 108)	<i>Laborexperiment u. Experience Sampling mit randomisiertem Gruppenvergleich:</i> Training in experimentellem Setting (Eduktion u. Training ca. 40 Min.); Befragung 5 T. vor u. 5 T. nach Training (jeweils nach der Arbeit)	<i>Neubewertungs-Training (Interventionsgruppe, n = 55):</i> PC-Präsentation mit Edukation zur Servicequalität im Umgang mit Kunden u. Emotionsregulation; Training kognitiver Neubewertung mit Einübung der Strategien positive Refokussierung ^a u. Neutralisierung ^b von Interaktionssituationen mithilfe von Beispielen u. eigens erlebten Situationen; Aufforderung zur Umsetzung in anschl. Arbeitswoche <i>Kundenservice-Training (Vergleichsgruppe, n = 53):</i> PC-Präsentation mit Edukation zur Servicequalität, keine Inhalte zu Emotionsregulation o. ä.; anschl. Planung zur Veränderung eigener Verhaltensweisen	Bei <i>Neubewertungs-Training</i> sig. Zunahme von Emotionen mit positiver Valenz u. geringem Arousal (z. B. Entspannung) sowie Abnahme von empfundener Inauthentizität ^c u. Depersonalisation ^c im Vergleich zu Kundenservice-Training; bei beiden Gruppen sig. Abnahme negativer Emotionen u. Zunahme von Arbeitszufriedenheit	^a Neubewertung zuvor neutral bewerteter Situationen als positive Erfahrung ^b Neubewertung zuvor negativ bewerteter Situationen als neutrale Erfahrung ^c Nur bei einem Subsample der Interventionsgruppe
Feldman (2009)	Studenten (N = 75)	<i>Laborexperiment mit randomisiertem Gruppenvergleich:</i> PC-Simulation zu Interaktionen mit Patienten u. Angehörigen als Mitarbeiter am Anmeldebüro einer Notaufnahme, ca. 30–40 Min.; Befragung vor u. nach Simulation	<i>Deep-Acting-Training (n = 35):</i> PC-Präsentation mit Anleitung der zu spielenden Rolle u. Darstellungsregeln für höfliches u. zuvorkommendes Verhalten; anschl. Training in kognitiver Neubewertung von Interaktionssituationen mit Einübung der Strategien positive Refokussierung ^a , Perspektivübernahme ^b u. Aufmerksamkeitsverschiebung ^c inkl. Feedback durch Versuchsleiter <i>Surface-Acting-Training (n = 40):</i> PC-Präsentation mit Anleitung der zu spielenden Rolle u. Darstellungsregeln für höfliches u. zuvorkommendes Verhalten; anschl. Training in Unterdrückung inadäquater Emotionen; anschl. Übung zur Kontrolle von Gesichtsmuskeln u. Stimme inkl. Feedback durch Versuchsleiter	Bei <i>Deep-Acting-Training</i> sig. weniger negative u. mehr positive Stimmung sowie weniger Anstrengung bei Emotionsarbeit ^d im Vergleich zu <i>Surface-Acting-Training</i> ; bei <i>Deep-Acting-Training</i> mit hoher Kongruenz zw. Persönlichkeit u. geforderten Darstellungsregeln sig. weniger negative Stimmung, weniger Anstrengung bei Emotionsarbeit ^d u. bessere kognitive Leistung im Vergleich zu <i>Surface-Acting-Training</i> ; keine sig. Gruppenunterschiede im Ausmaß von <i>Surface</i> u. <i>Deep Acting</i>	^a Neubewertung der Situation als positive Erfahrung ^b Hineinversetzen in die Lage des Gegenübers ^c Emotionen außer Acht lassen u. fokussieren auf Bedürfnisse des Gegenübers ^d Nur Nachhermessung
Berking et al. (2010)	Polizisten (N = 31)	<i>Feldexperiment mit randomisiertem Gruppenvergleich:</i> Training in 12 Sitzungen je 45 Min. an 3 T. (4 Sitzungen pro T.), jeweils Pausen von 14 T. zw. Sitzungen mit tgl. Emotionsregulationsübungen; Befragung jeweils direkt vor u. nach Trainings, bei beiden Kontrollgruppen zusätzliche Befragung jeweils 6 W. vor Trainingsbeginn	<i>Training emotionaler Kompetenzen (n = 11):</i> Eduktion zu Ursprung, Funktionen, Mechanismen, Risiken u. Vorteilen von Emotionsregulation; Einführung u. Üben von Regulationstechniken: Muskelrelaxation, Atemübungen, werlungsfreie Emotionswahrnehmung, Akzeptanz u. Toleranz von Emotionen, Mood Repair Strategien, Identifikation von Auslösern für emotionale Reaktionen, aktives Modifizieren von Emotionen <i>Warte-Kontrollgruppe 1 (n = 12):</i> Zunächst kein Training; nach Trainingsende der Interventionsgruppe gleiches Training wie diese <i>Warte-Kontrollgruppe 2 (n = 8):</i> Zunächst kein Training; nach Trainingsende von Warte-Kontrollgruppe 1 gleiches Training wie diese	Bei <i>Training emotionaler Kompetenzen</i> sig. Zunahme allgemeiner Kompetenz zur Emotionsregulation im Vergleich zu Kontrollgruppe; sig. Zunahme von Akzeptanz u. Toleranz eigener Emotionen sowie positivem Affekt; keine sig. Veränderung von negativem Affekt	–

Tab. 1 Befunde aus Interventionsstudien im Rahmen von Emotionsarbeit
Table 1 Findings from intervention studies in the context of emotional labor (Continued)

Referenz	Stichprobe	Design	Interventionsinhalt	Ergebnisse	Anmerkung
Hülshager et al. (2015)	Friseur (N = 41)	<i>Feldexperiment u. Experience Sampling mit randomisiertem Gruppenvergleich:</i> Training durch schriftl. Instruktionen im Befragungstagebuch (Eduktion 1 T. vor Beginn der Befragung; Training an T. 1–4; Anwendung an darauffolgenden 6 T.); Befragung tgl. nach der Arbeit	<i>Emotionsregulations-Training (n = 19):</i> Eduktion u. Training; kognitive Neubewertung ^a von Interaktionssituationen, Perspektivübernahme ^b ; tgl. Wiederholung der Inhalte nach morgendlicher Befragung mit Imagination einer schwierigen Interaktionssituation u. anschl. schriftl. Planung zum Einsatz gelernter Techniken; nach abendlicher Befragung schriftl. Reflexion über Effektivität der benutzten Techniken; anschl. Anwendung erlernter Techniken <i>Kontrollgruppe (n = 22):</i> Kein Training	Bei Personen mit Compliance in <i>Emotionsregulations-Training</i> sig. mehr Trinkgeld pro Tag u. pro Kunde im Vergleich zu Personen ohne Compliance in <i>Emotionsregulations-Training</i> u. Kontrollgruppe	^a Schwierige Situationen als Herausforderung anerkennen, unfreundliches Verhalten anderer nicht persönlich nehmen ^b Hineinversetzen in die Lage des Gegenüblers
Hülshager et al. (2013)	Diverse Berufe ^a (N = 64)	<i>Feldexperiment u. Experience Sampling mit randomisiertem Gruppenvergleich:</i> Tgl. Training u. Experience-Sampling an 10 Arbeits-T. (Befragung jeweils nach der Arbeit); Erstabfrage vor Training u. Experience Sampling	<i>Achtsamkeits-Training (n = 22):</i> Eduktion zu Achtsamkeit u. Achtsamkeitsmeditation mit Booklet u. Audio-CD; Achtsamkeitsübungen u. -meditationen. Instruktion an T. 4 mind. 1 Routinetätigkeit mit voller Achtsamkeit ausüben u. Beginn mit weiterer Meditation; Meditationserinnerungen durch achtsamkeitsbezogene Zitate in Befragungsmaterial <i>Warte-Kontrollgruppe (n = 42):</i> Zunächst kein Training; nach Trainingsende der Interventionsgruppe gleiches Training wie diese	Bei <i>Achtsamkeits-Training</i> sig. weniger Surface Acting u. emotionale Erschöpfung sowie mehr Achtsamkeit u. Arbeitszufriedenheit; Surface Acting als Mediator für Trainingseffekt auf emotionale Erschöpfung, keine sig. Mediation für Trainingseffekt auf Arbeitszufriedenheit	Keine Manipulation der Emotionsarbeit, sondern der Achtsamkeit ^a Lehrer, Sozialarbeiter, Pädagogen, Kindergartenzieher, Ärzte, Krankenpfleger, Mitarbeiter in Serviceberufen
Tiffert (2006)	Verkäufer (N = 49)	<i>Feldexperiment mit randomisiertem Gruppenvergleich:</i> Training (1 T.); Transferphase (4 W.); Befragung vor sowie 4 W. u. 8 W. nach Training	<i>Deep-Acting-Training (n = 21):</i> Eduktion zu Emotionsarbeit; Eduktion u. Training von kognitiver Neubewertung ^a , Stanislavski-Technik ^b , PMR; Transferphase mit weiteren Übungen <i>Kontrollgruppe (n = 28):</i> Kein Training	Bei <i>Deep-Acting-Training</i> im Vergleich zu Kontrollgruppe sig. Zunahme automatischer positiver Gedanken u. emotionaler Selbstwirksamkeit 4 W. nach Training, Abnahme emotionaler Dissonanz 4 u. 8 W. nach Training u. Zunahme beruflicher Selbstwirksamkeit 8 W. nach Training; bei <i>Deep-Acting-Training</i> mit hoher Lernzielorientierung sig. Abnahme emotionaler Erschöpfung 4 W. nach Training; keine sig. Trainingseffekte auf Verkaufserfolg	^a Neubewertung negativer Situationen als positive Erfahrung ^b Beeinflussung positiver Emotionen durch Reflexion positiver Erlebnisse anhand eigener Fotos

Tab. 1 Befunde aus Interventionsstudien im Rahmen von Emotionsarbeit
Table 1 Findings from intervention studies in the context of emotional labor (Continued)

Referenz	Stichprobe	Design	Interventionsinhalt	Ergebnisse	Anmerkung
Cheung (2007)	Diverse Berufe ^a (N = 155)	<i>Feldexperiment mit nicht-randomisiertem Gruppenvergleich:</i> Halbtägiges Training (Stressmanagement 2,5 h, Emotionsmanagement 3 h); Befragung vor u. 3 M. nach Training	<i>Emotionsausdrucks-Training</i> (n = 131): Eduktion zu Stressmanagement mit Entspannungs- u. Atemübungen, PMR; Eduktion zu Emotionsarbeit mit Emotionsregulationsübungen: Aufmerksamkeitsverschiebung, Selbstbehauptung, Broken Record Technique ^b , Antiaggressionsübungen <i>Kontrollgruppe</i> (n = 24): Kein Training	Vor Training kein sig. Gruppenunterschied in empfundener Authentizität, nach Training bei <i>Kontrollgruppe</i> sig. geringere Authentizität im Vergleich zu Gruppe mit Emotionsausdrucks-Training; bei beiden Gruppen sig. Abnahme von Deep Acting, Authentizität, positiver Emotionsausdrücke, Impulsstärke u. Qualität des Arbeitslebens; keine sig. Veränderung von Distress u. negativer Emotionsausdrücke	Starke Diskrepanz der Stichprobengrößen beider Gruppen ^a Krankenpfleger, HR-Mitarbeiter, Callcenter-Mitarbeiter ^b Mehrfaches Wiederholen derselben Aussage bei Interaktionen zur Selbstbehauptung
Hermes (2012)	Pflegeschüler (N = 38)	<i>Feldexperiment mit nicht-randomisiertem Gruppenvergleich:</i> Training als Pilotstudie mit 3 Sitzungen (Eduktion ca. 200 Min.; Strategeerarbeitung ca. 330 Min.; Transferphase im Pflegealltag 2 W.; Umsetzungs-evaluation ca. 120 Min.); Befragung direkt vor Beginn u. nach Ende des Trainings	<i>Emofit-Training</i> (n = 20): Eduktion zu Grundlagen der Emotionsarbeit; Strategiearbeit: Emotionserkennung, Reflexion erlebter emotionaler Dissonanzen, Identifikation von Auslösern von Dissonanzen durch gemeinsamen Gruppeneustausch, anschl. Entwicklung individueller Handlungsoptionen u. Bewältigungsstrategien; nach Transferphase Evaluation ^a eigener Emotionsarbeit durch Training <i>Warte-Kontrollgruppe</i> (n = 18): Zunächst kein Training; nach Training sende der Interventionsgruppe gleiches Training wie diese	Keine Gruppenunterschiede in emotionaler Dissonanz, kognitiver u. emotionaler Irritation sowie Regulationskompetenz zw. Vor- u. Nachhermessung innerhalb oder zw. Gruppen	^a Vergleichbar mit kollegialer Fallbearbeitung

anschl. anschließend, *mind.* mindestens, *PMR* Progressive Muskelrelaxation, *schriftl.* schriftlich, *sig.* signifikant, *tgl.* täglich, *u.* und, *zw.* zwischen, *Min.* Minuten, *T.* Tage, *W.* Wochen

Literatur

- BAuA (2014) Leitfaden für die Erarbeitung von Scoping Reviews – Projektteam „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund
- Adams GA, Buck J (2010) Social stressors and strain among police officers: It's not just the bad guys. *Crim Justice Behav* 37(9):1030–1040
- Adil A, Kamal A (2013) Moderating role of affectivity in emotional labor and emotional exhaustion among customer services representatives. *Psychol Stud (Mysore)* 58(1):89–98
- Ashforth BE, Humphrey RH (1993) Emotional labor in service roles: the influence of identity. *Acad Manag Rev* 18(1):88–115
- Bartram T, Casimir G, Djurkovic N, Leggat SG, Stanton P (2012) Do perceived high performance work systems influence the relationship between emotional labour, burnout and intention to leave? A study of Australian nurses. *J Adv Nurs* 68(7):1567–1578
- Beal DJ, Trougakos JP, Weiss HM, Dalal RS (2013) Affect spin and the emotion regulation process at work. *J Appl Psychol* 98(4):593–605
- Bechtoldt MN, Rohrmann S, De Pater IE, Beersma B (2011) The primacy of perceiving: emotion recognition buffers negative effects of emotional labor. *J Appl Psychol* 96(5):1087–1094
- Berking M, Meier C, Wupperman P (2010) Enhancing emotion-regulation skills in police officers: Results of a pilot controlled study. *Behav Ther* 41(3):329–339
- Biron M, van Veldhoven M (2012) Emotional labour in service work: psychological flexibility and emotion regulation. *Hum Relat* 65(10):1259–1282
- Blau G, Bentley MA, Eggerichs-Purcell J (2012) Testing the impact of emotional labor on work exhaustion for three distinct emergency medical service (EMS) samples. *Career Dev Int* 17(7):626–645
- Böhle F, Glaser J (2006) Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit: Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung. VS, Wiesbaden
- Böhle F, Stöger U, Wehrich M (2015) Interaktionsarbeit gestalten: Vorschläge und Perspektiven für humane Dienstleistungsarbeit. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Berlin, Edition Sigma
- Buckner VJE, Mahoney KT (2012) Individual differences and emotional labor: an experiment on positive display rules. *Pers Individ Dif* 53(3):251–256
- Chen Z, Sun H, Lam W, Hu Q, Huo Y, Zhong JA (2012) Chinese hotel employees in the smiling masks: roles of job satisfaction, burnout, and supervisory support in relationships between emotional labor and performance. *Int J Hum Resour Manag* 23(4):826–845
- Cheng C, Bartram T, Karimi L, Leggat SG (2013) The role of team climate in the management of emotional labour: Implications for nurse retention. *J Adv Nurs* 69(12):2812–2825
- Cheung, YL (2007) Testing an integrated emotional regulation strategies model among Chinese service employees: An investigation of the role of service culture and emotional expressivity. Unpublished doctoral dissertation, ProQuest Information & Learning, US
- Cheung FY-L, Tang CS-K, Tang S (2011) Psychological capital as a moderator between emotional labor, burnout, and job satisfaction among school teachers in China. *Int J Stress Manag* 18(4):348–371
- Cheung FY-L, Tang CS-K (2010a) Effects of age, gender, and emotional labor strategies on job outcomes: Moderated mediation analyses. *Appl Psychol Health Well Being* 2(3):323–339
- Cheung FY-L, Tang CS-K (2010b) The influence of emotional dissonance on subjective health and job satisfaction: testing the stress-strain-outcome model. *J Appl Soc Psychol* 40(12):3192–3217
- Cheung FY-L, Cheung RY-H (2013) Effect of emotional dissonance on organizational citizenship behavior: testing the stressor-strain-outcome model. *J Psychol Interdiscip Appl* 147(1):89–103
- Chi N-W, Grandey AA, Diamond JA, Kimmel KR (2011) Want a tip? Service performance as a function of emotion regulation and extraversion. *J Appl Psychol* 96(6):1337–1346
- Chou HY, Hecker R, Martin A (2012) Predicting nurses' well-being from job demands and resources: a cross-sectional study of emotional labour. *J Nurs Manag* 20(4):502–511
- Christoforou PS, Ashforth BE (2015) Revisiting the debate on the relationship between display rules and performance: considering the explicitness of display rules. *J Appl Psychol* 100:249–261
- Destatis (2015) Arbeitsmarkt – Erwerbstätige im Inland nach Wirtschaftssektoren. <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/LangeReihen/Arbeitsmarkt/lrwrw013.html>. Zugegriffen: 28. Juli 2016
- Diefendorff JM, Richard EM (2003) Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. *J Appl Psychol* 88(2):284–294
- Diefendorff JM, Erickson RJ, Grandey AA, Dahling JJ (2011) Emotional display rules as work unit norms: a multilevel analysis of emotional labor among nurses. *J Occup Health Psychol* 16(2):170–186
- Diestel S, Schmidt K-H (2011) The moderating role of cognitive control deficits in the link from emotional dissonance to burnout symptoms and absenteeism. *J Occup Health Psychol* 16(3):313–330
- Diestel S, Schmidt KH (2012) Lagged mediator effects of self-control demands on psychological strain and absenteeism. *J Occup Organ Psychol* 85(4):556–578
- Feldman, M (2009) Controlling our emotion at work: Implications for interpersonal and cognitive task performance in a customer service simulation. Unpublished doctoral dissertation, ProQuest Information & Learning, US
- Freund N, Diestel S, Schmidt K-H (2012) Kontrollspielräume als protektive Ressource bei Emotionsarbeit. *Z Arb Organisationspsychol* 56(3):143–151
- Gabriel AS, Daniels MA, Diefendorff JM, Greguras GJ (2015) Emotional labor actors: a latent profile analysis of emotional labor strategies. *J Appl Psychol* 100:863–879
- Gillespie JZ, Barger PB, Yugo JE, Conley CJ, Ritter L (2011) The suppression of negative emotions in elder care. *J Manag Psychol* 26(7):566–583
- Goodwin RE, Groth M, Frenkel SJ (2011) Relationships between emotional labor, job performance, and turnover. *J Vocat Behav* 79(2):538–548
- Gopalan N, Culbertson SS, Leiva PI (2013) Explaining emotional labor's relationships with emotional exhaustion and life satisfaction: moderating role of perceived autonomy. *Univ Psychol* 12(2):347–356
- Grandey AA (2000) Emotional regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor. *J Occup Health Psychol* 5(1):95–110
- Grandey AA, Diamond JA (2010) Interactions with the public: bridging job design and emotional labor perspectives. *J Organ Behav* 31(2–3):338–350
- Grandey A, Foo SC, Groth M, Goodwin RE (2012) Free to be you and me: a climate of authenticity alleviates burnout from emotional labor. *J Occup Health Psychol* 17(1):1–14
- Grandey AA, Chi NW, Diamond JA (2013) Show me the money! Do financial rewards for performance enhance or undermine the satisfaction from emotional labor? *Pers Psychol* 66(3):569–612
- Hermes I (2012) Emofit – Erprobung und Evaluation eines Trainings für Pflegekräfte zum angemessenen Umgang mit den eigenen Emotionen. *Plexus* 20(Supplement):47–54
- Hochschild AR (1983) *The managed heart: commercialization of human feeling*. University of California Press, Berkeley
- Holman D, Martinez-Iñigo D, Totterdell P (2008) Emotional labour and employee well-being: an integrative review. In: Cooper, Cooper CL (Hrsg) *Research companion to emotion in organizations*. Edward Elgar Publishing, Northampton, S 301–315

- Hopp H, Rohrmann S, Hodapp V (2012) Suppression of negative and expression of positive emotions: divergent effects of emotional display rules in a hostile service interaction. *Eur J Work Organ Psychol* 21(1):84–105
- Hsieh C-W, Jin MH, Guy ME (2012) Consequences of work-related emotions: analysis of a cross-section of public service workers. *Am Rev Public Adm* 42(1):39–53
- Hülshager UR, Schewe AF (2011) On the costs and benefits of emotional labor: a meta-analysis of three decades of research. *J Occup Health Psychol* 16(3):361–389
- Hülshager UR, Lang JWB, Maier GW (2010) Emotional labor, strain, and performance: testing reciprocal relationships in a longitudinal panel study. *J Occup Health Psychol* 15(4):505–521
- Hülshager UR, Alberts HJEM, Feinholdt A, Lang JWB (2013) Benefits of mindfulness at work: the role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *J Appl Psychol* 98(2):310–325
- Hülshager UR, Lang JWB, Schewe AF, Zijlstra FRH (2015) When regulating emotions at work pays off: a diary and an intervention study on emotion regulation and customer tips in service jobs. *J Appl Psychol* 100(2):263–277
- Hunter EM, Penney LM (2014) The waiter spit in my soup! Antecedents of customer-directed counterproductive work behavior. *Hum Perform* 27(3):262–281
- Jiang X, Jiang Z, Park DS (2013) Emotional labor strategy and job satisfaction: a Chinese perspective. *Soc Behav Pers* 41(6):933–938
- Kammeyer-Mueller JD, Rubenstein AL, Long DM, Odio MA, Buckman BR, Zhang Y, Halvorsen-Ganepola MDK (2013) A meta-analytic structural model of dispositional affectivity and emotional labor. *Pers Psychol* 66(1):47–90
- Karatepe OM (2011) Do job resources moderate the effect of emotional dissonance on burnout?: a study in the city of Ankara, Turkey. *Int J Contemp Hosp Manag* 23(1):44–65
- Karimi L, Leggat SG, Donohue L, Farrell G, Couper GE (2014) Emotional rescue: the role of emotional intelligence and emotional labour on well-being and job-stress among community nurses. *J Adv Nurs* 70(1):176–186
- Kenworthy J, Fay C, Frame M, Petree R (2014) A meta-analytic review of the relationship between emotional dissonance and emotional exhaustion. *J Appl Soc Psychol* 44(2):94–105
- Kiffin-Petersen SA, Jordan CL, Soutar GN (2011) The big five, emotional exhaustion and citizenship behaviors in service settings: the mediating role of emotional labor. *Pers Individ Dif* 50(1):43–48
- Kim T, Yoo JJ-E, Lee G, Kim J (2012) Emotional intelligence and emotional labor acting strategies among frontline hotel employees. *Int J Contemp Hosp Manag* 24(7):1029–1046
- Kinman G, Wray S, Strange C (2011) Emotional labour, burnout and job satisfaction in UK teachers: the role of workplace social support. *Educ Psychol (Lond)* 31(7):843–856
- Lee J, Ok CM (2014) Understanding hotel employees' service sabotage: emotional labor perspective based on conservation of resources theory. *Int J Hosp Manag* 36:176–187
- Lee RT, Lovell BL, Brotheridge CM (2010) Tenderness and steadiness: relating job and interpersonal demands and resources with burnout and physical symptoms of stress in Canadian physicians. *J Appl Soc Psychol* 40(9):2319–2342
- Lu X, Guy ME (2014) How emotional labor and ethical leadership affect job engagement for Chinese public servants. *Public Pers Manag* 43(1):3–24
- Martínez-Iñigo D, Totterdell P, Alcover CM, Holman D (2007) Emotional labour and emotional exhaustion: Interpersonal and intrapersonal mechanisms. *Work Stress* 21(1):30–47
- McCance AS, Nye CD, Wang L, Jones KS, Chiu CY (2013) Alleviating the burden of emotional labor: the role of social sharing. *J Manage* 39(2):392–415
- Mesmer-Magnus JR, DeChurch LA, Wax A (2012) Moving emotional labor beyond surface and deep acting: a discordance–congruence perspective. *Organ Psychol Rev* 2(1):6–53
- Morgeson FP, Campion MA, Dipboye RL, Hollenbeck JR, Murphy K, Schmitt N (2007) Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts. *Pers Psychol* 60(3):683–729
- Morris JA, Feldman DC (1997) Managing emotions in the workplace. *J Manag Issues* 9(3):257–274
- Niven K, Sprigg CA, Armitage CJ (2013) Does emotion regulation protect employees from the negative effects of workplace aggression? *Eur J Work Organ Psychol* 22(1):88–106
- Noor NM, Zainuddin M (2011) Emotional labor and burnout among female teachers: work-family conflict as mediator. *Asian J Soc Psychol* 14(4):283–293
- Philipp A, Schüpbach H (2010) Longitudinal effects of emotional labour on emotional exhaustion and dedication of teachers. *J Occup Health Psychol* 15(4):494–504
- Prentice C, Chen P-J, King B (2013) Employee performance outcomes and burnout following the presentation-of-self in customer-service contexts. *Int J Hosp Manag* 35:225–236
- Psilopanagioti A, Anagnostopoulos F, Mourtou E, Niakas D (2012) Emotional intelligence, emotional labor, and job satisfaction among physicians in Greece. *BMC Health Serv Res* 12:463
- Pugh SD, Groth M, Hennig-Thurau T (2011) Willing and able to fake emotions: a closer examination of the link between emotional dissonance and employee well-being. *J Appl Psychol* 96(2):377–390
- Richard, E. M.: Applying appraisal theories of emotion to the concept of emotional labor. Unpublished 67, ProQuest Information & Learning, US, 2006
- Rohrmann S, Bechtoldt MN, Hopp H, Hodapp V, Zapf D (2011) Psychophysiological effects of emotional display rules and the moderating role of trait anger in a simulated call center. *Anxiety Stress Coping* 24(4):421–438
- Rubin RS, Tardino VM, Catherine DS, David MC (2005) A reconceptualization of the emotional labor construct: on the development of an integrated theory of perceived emotional dissonance and emotional labor. In: Härtel C, Zerbe WJ, Ashkanansy N (Hrsg) *Emotions in organizational behavior*. Lawrence Erlbaum, Mahwah, S 189–211
- Schöllgen I, Schulz A (2016) *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Emotionsarbeit*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund
- Schweer R, Genz A, Wicklein M (2011) *Emotionsarbeit in personenbezogenen Dienstleistungsberufen – Emotionen regulieren – erfolgreicher und gesünder arbeiten*. 1–30. http://www.ccall.de/download_dat/emotionsarbeit.pdf. Zugegriffen: 28. Juli 2016
- Scott BA, Barnes CM (2011) A multilevel field investigation of emotional labor, affect, work withdrawal, and gender. *Acad Manag J* 54(1):116–136
- Sliter M, Jex S, Wolford K, McInerney J (2010) How rude! Emotional labor as a mediator between customer incivility and employee outcomes. *J Occup Health Psychol* 15(4):468–481
- Sliter M, Chen Y, Withrow S, Sliter K (2013) Older and (emotionally) smarter? Emotional intelligence as a mediator in the relationship between age and emotional labor strategies in service employees. *Exp Aging Res* 39(4):466–479
- Stächele, T (2012) *Workload und Interaktionsarbeit als Prädiktoren emotionaler Erschöpfung von Klinikärzten*. Unpublished doctoral dissertation, Cuvillier, Göttingen
- Tiffert A (2006) *Entwicklung und Evaluierung eines Trainingsprogramms zur Schulung von Techniken des Emotionsmanagement: Eine Längsschnittstudie im persönlichen Verkauf*. Hampp, München, Mering
- Trougakos JP, Beal DJ, Green SG, Weiss HM (2008) Making the break count: an episodic examination of recovery activities, emotional experiences, and positive affective displays. *Acad Manag J* 51(1):131–146
- Wagner DT, Barnes CM, Scott BA (2014) Driving it home: how workplace emotional labor harms employee home life. *Pers Psychol* 67(2):487–516

- Wang KL, Groth M (2014) Buffering the negative effects of employee surface acting: the moderating role of employee-customer relationship strength and personalized services. *J Appl Psychol* 99(2):341–350
- Xanthopoulou D, Bakker AB, Fischbach A (2013) Work engagement among employees facing emotional demands. The role of personal resources. *J Pers Psychol* 12(2):74–84
- Yagil D (2014) Display rules for kindness: outcomes of suppressing benevolent emotions. *Motiv Emot*. doi:[10.1007/s11031-014-9418-1](https://doi.org/10.1007/s11031-014-9418-1)
- Yin H-B, Lee JCK, Zhang Z-H, Jin Y-I (2013) Exploring the relationship among teachers' emotional intelligence, emotional labor strategies and teaching satisfaction. *Teach Teach Educ* 35:137–145
- Zapf D (2002) Emotion work and psychological well-being: a review of the literature and some conceptual considerations. *Hum Resour Manag Rev* 12(2):237–268
- Zapf D, Machowski S, Trumpold K (2009) Hoher Einsatz mit Nebenwirkungen. Emotionsarbeit in Serviceberufen. *Personalführung* 42(6):18–29