

Emotionsarbeit in Organisationen und psychische Gesundheit

D. Zapf, C. Seifert, H. Mertini, C. Voigt, M. Holz, E. Vondran,
A. Isić und B. Schmutte

Erschienen in: Musahl, H.-P. & Eisenhauer, T. (2000) (Hrsg.). *Psychologie der Arbeitssicherheit. Beiträge zur Förderung von Sicherheit und Gesundheit in Arbeitssystemen* (S. 99–106). Heidelberg: Asanger.

Anmerkung: Gegenüber der gedruckten Version wurden die Literaturangaben auf den Stand Februar 2002 aktualisiert. Online-Veröffentlichung dieses Textes mit freundlicher Genehmigung des Asanger-Verlags.

1 Einleitung

Dienstleistungsberufe sind in der Arbeits- und Organisationspsychologie bislang als Thema stark vernachlässigt worden (Nerdinger, 1994). Erst in jüngster Zeit wird dem Rechnung getragen, daß in den meisten europäischen Ländern inzwischen mehr als 50 % der Beschäftigten diesem Bereich zugehören (Paoli, 1997). Das spezifische an Dienstleistungsberufen ist die Interaktion mit Kunden und die entsprechenden Arbeitsanforderungen, die sich daraus ergeben. Diese sind nicht nur kognitiver, sondern vor allem auch sozialer und emotionaler Natur. Was allgemein für die Arbeits- und Organisationspsychologie gilt, gilt im speziellen auch für die psychologische Belastungsforschung. Auch hier sind soziale und emotionale Belastungen, die sich aus dem Umgang mit Kunden ergeben könnten, bislang vollständig vernachlässigt worden. Emotionen bzw. Konzepte, die man darunter fassen könnte, sind in der Streß- oder Belastungsforschung bislang als abhängige Variablen beachtet worden, z. B. Angst, Ärger, Depression, Frustration oder Zufriedenheit (z. B. Kahn & Byosiere, 1992). Bislang noch kaum in Erwägung gezogen wurden Emotionen hingegen als unabhängige Variable. Die grundlegende Überlegung hierzu ist, daß bei Arbeitsaufgaben im Dienstleistungsgewerbe nicht nur die Regulation von Kognitionen, sondern auch die Regulation von Emotionen erforderlich ist und es zu den Arbeitsanforderungen gehört, mit Emotionen umgehen, z. B. in der Form, persönliche Zuwendung zu zeigen (Zapf, in Druck). Arlie Hochschild (1990) hat dazu das Konzept der Emotionsarbeit eingeführt und erstmals an Flugbegleiterinnen bei Delta-Airlines untersucht. Flugbegleiterinnen und Flugbegleiter sind normalerweise sehr aufmerksam und freundlich zu den Fluggästen. In der Regel bedienen sie die Fluggäste mit einem Lächeln im Gesicht. Hochschild hat nun argumentiert, daß dieses Lächeln und diese Freundlichkeit nicht ein Produkt eines individuellen Arbeitsstils ist, sondern daß dieses Lächeln im Interesse des Unternehmens erbracht und vom Unternehmen gefordert wird. Das Zeigen vor allem von positiven Emotionen wird vom Unternehmen erwartet und gleichbleibende Freundlichkeit wird somit zu einer Arbeitsanforderung und nicht zu etwas, was im freien Ermessen des Arbeitnehmers liegt.

Der emotionale Bereich ist allerdings als Streßreaktion oder Beanspruchungsfolge unter dem Stichwort „Burnout“ untersucht worden (Büssing & Schmitt, 1998; Maslach & Leiter, 1997; Schaufeli & Enzmann, 1998). Burnout bezeichnet das Gefühl des „Ausgebranntseins“. In dem am weitesten verbreiteten Konzept von Maslach und Leiter beinhaltet

Burnout drei Komponenten: emotionale Erschöpfung, d. h. wenn man das Gefühl hat, so richtig ausgelaugt zu sein; Depersonalisation: damit ist gemeint, daß man sich innerlich von den Menschen, mit denen man berufsmäßig zu tun hat, also den Patienten, Schülern, Kindern etc., innerlich distanziert und sie wie Objekte behandelt und schließlich das Gefühl reduzierten Leistungsvermögens und reduzierter Erfüllung, d. h. man bekommt immer mehr das Gefühl, nicht mehr so richtig leistungsfähig zu sein und den gestellten Ansprüchen nicht zu genügen. Etwaige Anforderungen an das Zeigen von Gefühlen werden in der Regel in Burnoutuntersuchungen nicht erhoben, sondern dies wird implizit vorausgesetzt, indem man Berufsgruppen untersucht, bei denen dies als gegeben angenommen werden kann. Nun ist es keineswegs untypisch, Belastungen über die Erhebung einer Beanspruchungsfolge zu erfassen (z. B. Richter & Hacker, 1998). Das Problem ist jedoch, daß man nicht genau angeben kann, was die negative Beanspruchungsfolgen ausgelöst hat. In einer Metaanalyse von Lee und Ashforth (1996) zeigte sich, daß in den meisten Studien zu Burnout eher klassische Stressoren erhoben wurden, besonders häufig Rollenüberlastung, Rollenambiguität und Rollenkonflikt, also unklare und widersprüchliche Arbeitsanforderungen, die nach den Ergebnissen der Metaanalyse auch am stärksten mit Burnout zusammenhängen. Welche Aspekte des Zeigens bzw. Umgehens mit Emotionen aber belastend sind, kann auf diese Weise nicht erhoben werden.

2 Das Konzept Emotionsarbeit

Hochschild (1990) hat den Begriff Emotionsarbeit oder „emotional labor“ definiert als die bezahlte Arbeit, bei der ein Management der eigenen Gefühle erforderlich ist, um nach außen in Mimik, Stimme und Gestik ein bestimmtes Gefühl zum Ausdruck zu bringen, unabhängig davon, ob dies mit den inneren Empfindungen übereinstimmt oder nicht. Solche Emotionsarbeit ist Bestandteil in vielen Dienstleistungsberufen (Nerdinger, 1994). Man stelle sich etwa eine Krankenschwester, Altenpflegerin oder Erzieherin vor, die sich den Kranken, Alten oder Kindern gegenüber gefühllos wie ein Roboter verhält und würde versuchen, die Arbeitstätigkeit ausschließlich in Begriffen der Informationsverarbeitung zu beschreiben. Man würde sicherlich zu dem Ergebnis kommen, daß das Arbeitsergebnis, das so erzeugt würde, nicht den Erwartungen der Kunden entspricht und bei gegebener „Kundenorientierung“ des Unternehmens auch nicht den Erwartungen seitens der Organisation. Wenn man krank ist, dann erwartet man, daß die Krankenschwester von einem nicht als „die Leber auf Zimmer 223“ spricht und stumm irgendwelche Verrichtungen am Patienten vornimmt. Vielmehr besteht die Erwartung, einfühlsam behandelt zu werden, daß die Schwester Verständnis zeigt und vielleicht auch einmal ein paar freundliche aufmunternde Worte für den Patienten hat.

In Hochschilds (1990) Arbeiten besteht die Arbeitsanforderung darin, in anderen Menschen (Kunden, Patienten, Klienten, Gästen) bestimmte – in der Regel – positive Gefühlszustände zu erzeugen, was – wiederum in der Regel – dadurch erreicht wird, daß der oder die Arbeitende solche positiven Emotionen sichtbar zeigt. Als eine Quelle von Streß wird gesehen, daß die zu zeigenden Emotionen nicht mit der aktuellen tatsächlichen Gefühlslage übereinstimmen.

Allerdings gibt es nur wenige empirische Untersuchungen, in denen Emotionsarbeit als Stressor betrachtet und entsprechende Streßreaktionen untersucht worden sind (zusammenfassend Zapf, in Druck). Hochschild selber (1990) hat in qualitativen Untersuchungen bei Flugbegleitern und Fahrkartenschaffnern gefunden, daß Emotionsarbeit mit Substanzenmißbrauch, Kopfschmerzen, Absentismus und sexuellen Störungen verbunden war.

3 Unterschiedliche Aspekte von Emotionsarbeit

Hochschild (1990) hat Emotionsarbeit als ein unidimensionales Konstrukt betrachtet. Je stärker Emotionsarbeit ausgeprägt ist, desto negativer sind die Folgen. Empirische Untersuchungen konnte dies aber so nicht belegen (Zapf, in Druck). Vielmehr zeigten sich in Untersuchungen sowohl positive als auch negative Auswirkungen von Emotionsarbeit. Morris und Feldman (1996) haben deshalb vorgeschlagen, unterschiedliche Aspekte von Emotionsarbeit zu differenzieren.

In Anlehnung an die Arbeiten von Adelman (1995), Hochschild (1990), Morris und Feldman (1996) und Riggio (1986) haben wir in unseren eigenen Arbeiten die in Tabelle 1 dargestellten Aspekte von Emotionsarbeit unterschieden (Zapf, Vogt, Seifert, Mertini & Isic, 1999).

Tabelle 1: Aspekte der Emotionsarbeit

Ausdruck positiver Gefühle	<i>Itembeispiel:</i> „Kommt es bei Ihrer Tätigkeit vor, daß Sie angenehme Gefühle gegenüber Kunden zum Ausdruck bringen müssen?“ (selten – sehr oft)
Ausdruck negativer Gefühle, Umgang mit negativen Gefühlen	<i>Itembeispiel:</i> „Kommt es bei Ihrer Tätigkeit vor, daß Sie unangenehme Gefühle gegenüber Kunden zum Ausdruck bringen müssen?“ (selten – sehr oft)
Wahrnehmung von Gefühlen anderer (Sensitivitätsanforderungen)	<i>Itembeispiel:</i> „Ist es für Ihre Tätigkeit von Bedeutung zu wissen, wie sich Kunden momentan fühlen?“ (selten – sehr oft)
Interaktionsspielraum: Einfluß auf die Interaktion mit dem Kunden/Klienten	<i>Itembeispiel:</i> „In wieweit können sie selbst entscheiden, wann sie ein Gespräch mit einem Kunden beenden?“
Emotionale Dissonanz: man drückt (positive) Gefühle aus, obwohl man gar nichts oder etwas anderes empfindet	<i>Itembeispiel:</i> „Wie oft kommt es an Ihrem Arbeitsplatz vor, daß man nach außen hin angenehme Gefühle (z. B. freundlich lächeln) zeigen muß, während man innerlich gleichgültig ist?“ <i>Itembeispiel:</i> „Wie oft kommt es bei Ihrer Tätigkeit vor, daß man nach außen hin Gefühle zeigen muß, die nicht mit dem übereinstimmen, was man momentan gegenüber dem Kunden fühlt?“

Ein wichtiger Aspekt ist die Häufigkeit des Ausdrucks von Emotionen. Dabei hat sich gezeigt, daß es für einige Berufszweige sinnvoll ist, zwischen den Ausdrücken von positiven und negativen Emotionen zu unterscheiden. Für Erzieher ist es selbstverständlich, daß sie auch negative Emotionen ausdrücken müssen, um das Verhalten der Kinder zu steuern. Die Anforderung, negative Emotionen ausdrücken, ist hier deswegen nicht unbedingt negativ zu sehen und hat auch nur wenig negative gesundheitliche Folgen (vgl. Tabelle 2). In anderen Berufen wie im Bank- und Hotelgewerbe ist das Ausdrücken negativer Emotionen ungewöhnlich und eher ein Zeichen mißlungener Interaktion oder sonstiger Probleme mit den Klienten. In diesen Bereichen hängt das Ausdrücken negativer Emotionen auch mit negativen gesundheitlichen Folgen zusammen. Ein weiterer Aspekt von Emotionsarbeit ist das Wahrnehmen der Gefühle des Interaktionspartners. Sofern die sozialen Interaktionen im Kundenkontakt nicht routinemäßig ablaufen, ist es immer erforderlich, die Gefühle des anderen wahrzunehmen, um die eigenen Gefühle danach zu richten. Je höher die Sensitivitätsanforderungen sind, desto anspruchsvoller dürfte die zugrunde liegende sozia-

le Interaktion mit den Klienten sein und desto mehr kann sich, wie Tabelle 2 zeigt, ein Gefühl der Leistungserfüllung einstellen. Ein klarer Belastungsfaktor ist dagegen, wenn es zum Widerspruch zwischen ausgedrückten und empfundenen Gefühlen kommt. Das wird als Emotionale Dissonanz bezeichnet. Man muß zum Beispiel positive Gefühle ausdrücken, obwohl man gar nichts empfindet oder man drückt positive Gefühle aus, obwohl man eigentlich negative Emotionen verspürt.

4 Emotionsarbeit und Burnout

Wie in Tabelle 2 ersichtlich, zeigen Auswertungen an fünf unterschiedlichen Stichproben (Mitarbeiter/innen in einem Jugendheim, im Hotelgewerbe und an Call Center-Arbeitsplätzen (Zapf, Seifert, Schmutte, Mertini & Holz, 2001), sowie im Bankgewerbe (Schmutte, 1999) und in Kindertagesstätten (Zapf, Holz & Vondran, 1999), daß praktisch alle Aspekte der Emotionsarbeit mit emotionaler Erschöpfung einher gehen, daß aber andererseits insbesondere die Häufigkeit des Zeigens positiver Gefühle sowie Sensitivitätsanforderungen mit dem positiven Gefühl der Leistungserfüllung einher geht. Die deutlichsten negativen Effekte finden sich erwartungsgemäß für die emotionale Dissonanz. Sie führt zu emotionaler Erschöpfung und Depersonalisation, trägt aber nicht wie die anderen Variablen zum Gefühl bei, etwas leisten zu können. Zudem gibt es deutliche Zusammenhänge mit psychosomatischen Beschwerden und einen negativen Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit (weitere Einzelheiten in Zapf, Vogt, Seifert, Mertini & Isic, 1999; eine Übersicht über weitere Untersuchungen zu Emotionsarbeit und Burnout in Zapf, in Druck).

Weiterhin ist den Daten zu entnehmen, daß Emotionsarbeit sowohl positive als auch negative Auswirkungen hat. Aus diesem Grund ist es wichtig, die einzelnen Aspekte von Emotionsarbeit, die in den beiden Tabellen aufgeführt sind, zu unterscheiden. Es zeigt sich auch, daß die Variablen der Emotionsarbeit in Analysen zusammen mit aufgabenbezogenen, organisationalen und sozialen Stressoren einen eigenständigen Beitrag in der Vorhersage psychischer Beeinträchtigungen zu leisten vermögen (Zapf et al., 2001). In einer Untersuchung von Büssing und Glaser (1999) wurde in einem Krankenhaus eine erfolgreiche Restrukturierungsmaßnahme durchgeführt, die es dem Pflegepersonal ermöglichte, mehr Zeit mit den Patienten zu verbringen, d. h. mehr Emotionsarbeit zu leisten. Dies wiederum ging mit einer Erhöhung von Burnout einher. Diese Ergebnisse verweisen darauf, daß bei Arbeits- und Organisationsgestaltungsmaßnahmen Emotionsarbeit mitbedacht werden muß. Es ist deshalb für die Analyse von Dienstleistungsberufen von großer Bedeutung, die existierenden Instrumente zur Messung psychischer Belastungen durch Instrumente zur Messung von Emotionsarbeit zu ergänzen.

Tabelle 2: Zusammenhänge zwischen Aspekten der Emotionsarbeit und Burnout

		Positive Emotionen		Negative Emotionen		Sensitivitätsanforderungen		Interaktions-spielraum		Emotionale Dissonanz	
Emotionale Erschöpfung	E	.25	*	.37	**	.24	*	-.14		.42	**
	H	.09		.21	**	.27	**	-.02		.33	**
	C	.15	*	.15	*	.22	**	-.19	**	.48	**
	B	.06		.10		.14		.07		.21	*
	K	.11	*	.18	**	.11	**	-.17	**	.33	**
Depersonalisation	E	.12		.18		.02		.01		.31	**
	H	.07		.41	**	.19	*	.06		.37	**
	C	.13	*	.19	**	.17	**	-.14	*	.40	**
	B	.15		.27	**	.27	**	.15		.33	**
	K	.04		.14	**	.12	**	-.07		.29	**
Persönliche Leistungserfüllung	E	.38	**	.43	**	.39	**	.00		-.11	
	H	.44	**	.11		.44	**	-.02		.26	**
	C	.28	**	.09		.16	**	.03		-.10	
	B	.42	**	.38	**	.37	**	.08		.18	*
	K	.29	**	.22	**	.30	**	.11	**	.05	

Anmerkungen: E: Erziehungsheim (N=83); H: Hotelgewerbe (N=175); C: Call-Center (N=250); B: Bankgewerbe (N=113); K: Kindertagesstätten (N=611); ** p<.01; * p<.05

Literatur

- Adelmann, P. K. (1995). Emotional labor as a potential source of job stress. In S. L. Sauter & L. R. Murphy (Hrsg.), *Organizational risk factors for job stress* (S. 371–381). Washington, DC: American Psychological Association.
- Büssing, A. & Glaser, J. (1999). Work stressors in nursing in the course of redesign: Implications for burnout and interactional stress. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*, 401–426.
- Büssing, A. & Schmitt, S. (1998). Arbeitsbelastungen als Bedingungen von Emotionaler Erschöpfung und Depersonalisation im Burnoutprozeß. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 42*, 76–88.
- Hochschild, A. R. (1990). *Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle*. Frankfurt/M.: Campus.
- Kahn, R. L., & Byosiere, P. (1992). Stress in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Bd. 3, S. 571–650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Lee, R. T. & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology, 81*, 123–133.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Morris, J. A. & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Journal, 21*, 989–1010.
- Nerdinger, F. W. (1994). *Zur Psychologie der Dienstleistung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Paoli, P. (1997). *Second European survey on the work environment 1995*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Richter, P. & Hacker, W. (1998). *Belastung und Beanspruchung. Streß, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben*. München: Asanger.
- Riggio, R. E. (1986). Assessment of basic social skills. *Journal of Personality and Social Psychology, 48*, 649–660.
- Schaufeli, W. B. & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: a critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schmutte, B. (1999). *Emotionsarbeit und ihre Konsequenzen bei Bankmitarbeitern*. Unveröff. Diplomarbeit: J. W. Goethe-Universität Frankfurt, Institut für Psychologie.
- Zapf, D. (in Druck). Emotion work and psychological well being. A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*.
- Zapf, D., Holz, M. & Vondran, E. (1999). *Psychische Belastungen in Kindertagesstätten*. Unveröff. Bericht: Institut für Psychologie, J. W. Goethe-Universität Frankfurt.
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H. & Holz, M. (2001). Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology and Health, 16*, 527–545.
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H., & Isic, A. (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.