

# Arbeiten mit Gefühl – gelingende Emotionsregulation und psychische Gesundheit

Von Prof. Dr. Jürgen Glaser und Dr. Bettina Lampert (Universität Innsbruck)

Viele Beschäftigte insbesondere in Dienstleistungsberufen sind täglich mit hohen emotionalen Anforderungen im Beruf konfrontiert, was wiederkehrende Umfragen der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Eurofound, 2019) zeigen. Emotionen leiten stets unser Handeln und so ist auch in der Arbeit die angemessene Regulation der Gefühle, sowohl der eigenen als auch der von anderen Menschen, von großer Bedeutung. Beispielsweise müssen verärgerte Kunden besänftigt werden, Patienten und deren Angehörigen gilt es, Zuversicht und Trost zu spenden, Gästen ein gutes Gefühl beim Restaurantbesuch zu vermitteln oder Frustration in schwierigen Teamsitzungen zu unterdrücken. Empirische Studien belegen (Troth et al., 2018; Zapf et al., 2021), dass die Art, wie Beschäftigte mit ihren Gefühlen umgehen und diese regulieren, maßgeblich ist für ihre psychische Gesundheit und die Qualität der sozialen Interaktionen am Arbeitsplatz.

In diesem Beitrag wird auf den wichtigen Stellenwert von Emotionsregulation in der Interaktionsarbeit mit anderen Menschen eingegangen. Ausgehend von generellen Strategien der Emotionsregulation (Gross, 1998) wird das Konzept der Emotionsarbeit (Hochschild, 1983) mit den zugehörigen Strategien des Oberflächen- und Tiefenhandelns beschrieben und es werden Zusammenhänge zur psychischen Gesundheit der Beschäftigten hergestellt. Hierbei wird auch aufgezeigt, wie sich Arbeitsbedingungen, unter denen Emotionsarbeit geleistet wird, förderlich oder beeinträchtigend auswirken können. Speziell bei helfenden Berufen ist Detached Concern (Lief/Fox, 1963; Lampert, 2011), eine gelingende Balance zwischen empathischer Anteilnahme und Abgrenzungsfähigkeit, maßgeblich dafür, inwieweit die Arbeit mit Menschen gut gelingt und sich so auch das Wohlbefinden und die Gesundheit der Beschäftigten erhalten lässt. Es liegt nicht allein in der Verantwortung der Beschäftigten, sondern es ist eine wichtige Aufgabe für Organisationen, Rahmenbedingungen der Arbeit gut zu gestalten und im Zuge der Personalentwicklung Unterstützungsangebote zu machen, damit Emotionsregulation gut gelingen kann. Hierfür werden am Ende des Beitrags mögliche Interventionen und Handlungsempfehlungen abgeleitet.

## Formen der Emotionsregulation

Emotionen (oft und auch hier im Beitrag gleichbedeutend mit Gefühlen) werden trotz unterschiedlicher Definitionen im Kern als affektive Zustände und als komplexe Muster gesehen, die eine Reaktion auf einen Umweltreiz darstellen und Veränderungen in physiologischen Prozessen, im subjektiven Erleben und im Verhalten als anschließende Handlungsbereitschaft umfassen. Wie von Gross (2015) beschrieben, streben Personen generell danach, negative Emotionen (z. B. Wut, Traurigkeit) zu minimieren und positive Emotionen (z. B. Freude) zu verstärken. Die damit verbundene Emotionsregulation beinhaltet jedoch allgemein und besonders im Arbeitskontext, dass negative Emotionen in bestimmten Situationen auch verstärkt oder positive Emotionen unterdrückt werden müssen.

Das in der Emotionsforschung etablierte Prozessmodell der Emotionsregulation von James Gross (1998) beschreibt, wie sich Emotionen in unterschiedlichen Stadien ihrer Entstehung verändern beziehungsweise gezielt steuern lassen. Emotionsregulation meint hierbei die bewussten oder auch unbewussten Prozesse, durch welche die Dauer, die Art und die Intensität von Emotionen beeinflusst werden. Nach dem Modell lassen sich bei aller Vielfalt von Strategien, die je nach Person, Kontext und Ziel variieren, zwei Hauptformen der Emotionsregulation unterscheiden: Die antezedenzfokussierte Regulation bezieht sich auf Strategien, welche die Emotionen in einem frühen Stadium der Entstehung beeinflussen, bevor sich diese vollständig entfaltet haben, während die reaktionsfokussierte Regulation Strategien nach dem Eintreten einer Emotion umfassen. Das Modell unterscheidet fünf spezifische Familien oder Gruppen von Strategien, die in unterschiedlichen Stadien der Emotionsentstehung eingesetzt werden können, um Emotionen zu regulieren. Hierbei handelt es sich um die Situationsauswahl, die Situationsmodifikation, die Aufmerksamkeitslenkung, die kognitive Neubewertung und die Reaktionsmodulation.

An einem Beispiel im Arbeitskontext lassen sich solche Strategien veranschaulichen: Eine junge Mitarbeiterin bereitet eine Präsentation für ein Teammeeting vor und hat Angst vor negativem Feedback. Im Zuge der Situationsauswahl

## ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Dieser Beitrag befasst sich mit Emotionsregulationsstrategien und ihren Wirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten.

**Methodik:** Basierend auf Konzepten und Befunden zur Emotionsregulation in der interaktiven Arbeit werden förderliche und beeinträchtigende Strategien der Emotionsregulation vorgestellt.

**Praktische Implikationen:** Betriebliche Ansätze zur Unterstützung des Umgangs mit Emotionen in der Arbeit werden vorgeschlagen.

könnte sie sich dazu entscheiden, die Präsentation zunächst in einer kleinen Runde zu halten, in der sie sich wohler fühlt, weil sie bestimmte Personen bereits besser kennt. Damit will sie die Wahrscheinlichkeit verringern, negative Emotionen zu erleben. Mit Blick auf die Situationsmodifikation könnte sie einen Kollegen um Unterstützung bitten, die Präsentation durchzusehen und ihr Feedback zu geben, sodass keine offenkundigen Fehler mehr enthalten sind. Er könnte ihr auch bei der Präsentation im Bedarfsfall zur Seite stehen, falls sie auf Rückfragen passende Antworten findet, was ihr dann mehr Sicherheit in der Situation gibt. Anstatt auf etwaige Kritik könnte sie sich im Sinne der Aufmerksamkeitslenkung bewusst auf den Nutzen und Erkenntnisgewinn konzentrieren, den ihre Präsentation für das Team haben wird. Eine kognitive Neubewertung der Situation könnte darin bestehen, sich der Chance bewusst zu sein, aus konstruktivem Feedback zu lernen, anstatt zu denken, sie würde als Person negativ bewertet, wenn sie einen Fehler macht. Und schließlich könnte sie trotz Nervosität bei der Präsentation im Sinne der reaktionsfokussierten Emotionsregulation versuchen, durch gleichmäßige und tiefe Atmung ruhig zu bleiben und ihre physiologischen Reaktionen (z. B. schnellen Puls und eine zittrige Stimme) zu kontrollieren.

Verhaltensweisen zur Emotionsregulation lassen sich teils auch unterschiedlichen Phasen der Emotionsentstehung und den entsprechenden Strategien zuordnen. So stellt die Präsentation in einer kleineren Gruppe zugleich eine Situationsmodifikation dar, die Konzentration während der Präsentation auf unterstützende Kolleginnen und Kollegen im Publikum kann auch hilfreich im Sinne der Aufmerksamkeitslenkung sein und die Fokussierung auf den Erkenntnisgewinn lässt sich auch bereits als ein Aspekt der kognitiven Neubewertung verstehen.

## Günstige und ungünstige Formen der Emotionsregulation

Das Beispiel zeigt, wie sich Emotionen im Arbeitskontext durch verschiedene Strategien bewusst beeinflussen lassen. Die verschiedenen Emotionsregulationsstrategien lassen sich nicht generell als positiv oder negativ bewerten, sondern müssen jeweils im Kontext der emotionsauslösenden

Situation sowie der jeweiligen Person und des Ziels gesehen werden. Antezedenzfokussierte Strategien (z. B. Situationsmodifikation oder kognitive Neubewertung) gelten jedoch überwiegend als adaptive Strategien und als effektiver, da sie früh im Entstehungsprozess von Emotionen ansetzen und langfristiger wirksam sind. Reaktionsfokussierte Strategien (z. B. Reaktionsmodulation durch Emotionsunterdrückung) können zwar helfen, emotionale Reaktionen kurzfristig zu kontrollieren und erlebte negative Emotionen zu lindern. Sie gelten jedoch als maladaptiv, da sie längerfristig mit negativen Auswirkungen einhergehen.

In einem metaanalytischen Review von Aldao, Nolen-Hoeksema und Schweizer (2010) wurden adaptive und maladaptive Strategien der Emotionsregulation auf ihre Zusammenhänge mit verschiedenen psychopathologischen Krankheitsbildern untersucht. Ergebnisse der Metaanalyse belegen, dass adaptive Strategien der Emotionsregulation, besonders die antezedenzfokussierte kognitive Neubewertung, negativ mit Depression und Angst zusammenhängen und somit förderlich für die psychische Gesundheit sind. Dies liegt unter anderem daran, dass die kognitive Neubewertung die Intensität negativer Emotionen wie zum Beispiel Ärger oder Trauer verringert und verschiedene Funktionen wie das Arbeitsgedächtnis, die Entscheidungsfindung und die Problemlösefähigkeit begünstigen kann (Gross, 2015). Maladaptive Strategien und hier vor allem die reaktionsfokussierte Unterdrückung von Emotionen sind demgegenüber positiv mit Depression und Angst verbunden und können demnach als schädlich für die psychische Gesundheit erachtet werden. Gründe dafür liegen unter anderem im kognitiven Ressourcenverbrauch, der Denk- und Gedächtnisleistungen beeinträchtigt, oder auch in Aspekten der sozialen Interaktion, wenn unterdrückte Emotionen die Kommunikation einschränken und Personen von anderen zum Beispiel als unauthentisch und unnahbar wahrgenommen werden (Gross, 2015).

Es kann also festgehalten werden, dass adaptive Strategien wie die Neubewertung, Aufmerksamkeitslenkung oder Situationsmodifikation in der Regel langfristig positive Effekte auf das psychische Wohlbefinden, die psychische (und körperliche) Gesundheit und soziale Beziehungen haben. Mal-

adaptive Strategien wie insbesondere die Unterdrückung von Emotionen führen demgegenüber überwiegend zu negativen Auswirkungen wie etwa erhöhtem Stress, beeinträchtigter sozialer Interaktion und einer schlechteren psychischen Gesundheit.

Die Auswirkungen von Emotionsregulationsstrategien sind bereits gut untersucht und Ergebnisse zeigen, dass unterschiedliche Strategien verschiedene Auswirkungen auf das emotionale, kognitive, soziale und körperliche Wohlbefinden haben. Der bewusste Einsatz passender Strategien der Emotionsregulation fördert also nicht nur kurzfristig die Emotionsbewältigung, sondern trägt langfristig auch zur psychischen Gesundheit und Leistungsfähigkeit bei und gilt als Schlüsselement für gelingende soziale Interaktionen in der Arbeit (Grandey/Melloy, 2017; Troth et al., 2018; Zapf et al., 2021).

### Emotionsarbeit als Gefühlsregulation im Arbeitskontext

Im Arbeitskontext wurde die Bedeutung von Emotionen und ihrer Regulation erstmalig von der Soziologin Arlie Hochschild (1983) in ihrem Konzept der Emotionsarbeit thematisiert. Sie hat darauf aufmerksam gemacht, dass Emotionsarbeit eine wichtige, bislang von Organisationen vernachlässigte Aufgabe in der Arbeit mit Menschen darstellt. In qualitativen Studien bei Flugbegleiterinnen hat sie das bewusste Management von Emotionen untersucht, welches dabei hilft, den emotionalen Ausdruck zu zeigen, der den Erwartungen im Arbeitskontext (sogenannten Gefühlsregeln) entspricht. Insbesondere Beschäftigte in der personenbezogenen Dienstleistung müssen in der Interaktion mit anderen Menschen häufig ihre Gefühle und deren Ausdruck kontrollieren, um den organisationalen Erwartungen und Normen ihrer Arbeitsrolle gerecht zu werden. Dienstleistende empfinden im Idealfall diese organisational erwünschten Gefühle auch tatsächlich und können sie ohne weiteren Aufwand auch authentisch ausdrücken. Jedoch ist das häufig nicht der Fall, sodass tatsächlich empfundene Gefühle und der zu zeigende Gefühlsausdruck voneinander abweichen. Man spricht hier von einer erlebten emotionalen Dissonanz.

Mit dem Oberflächenhandeln und dem Tiefenhandeln beschreibt Hochschild (1983) zwei unterschiedliche Strategien der Emotionsarbeit. Oberflächenhandeln („surface acting“) meint das Vorspielen eines gewünschten oder auch das Unterdrücken eines unerwünschten Gefühls gegenüber anderen Personen. So kann zum Beispiel äußerlich ein freundliches Lächeln gezeigt werden, obwohl innerlich Ärger erlebt wird. Die Strategie des Tiefenhandelns („deep acting“) besteht demgegenüber in jeglichem Bemühen, die organisational erwünschten Gefühle auch tatsächlich zu empfinden. Dies kann zum Beispiel dadurch gelingen, dass versucht wird, sich in eine Klientin einzufühlen und deren persönliche Lage zu ver-

stehen, um so das erwünschte Gefühl tatsächlich zu erleben und authentisch ausdrücken zu können.

Emotionsarbeit kann als ein zentraler Bestandteil vieler Berufe erachtet werden, die in direktem Kontakt mit Menschen ausgeübt werden. Solche beruflichen Interaktionen erfordern eine aktive Regulation der Emotionen, damit die Arbeit erfolgreich ausgeführt werden kann. Emotionsarbeit erfordert einen Energieaufwand, der im beruflichen Kontext nicht selten übersehen und nicht angemessen unterstützt wird. Besonders das Oberflächenhandeln steht mit Gefühlen der emotionalen Dissonanz (als Diskrepanz zwischen erlebten und gezeigten Emotionen) beziehungsweise mit einer erlebten Inauthentizität im Zusammenhang und geht mit mehr psychischem Stress und stärkerer emotionaler Erschöpfung (als Kernkomponente von Burn-out) einher. Beim Tiefenhandeln bestehen hingegen keine Zusammenhänge mit Burn-out, sondern es ist stattdessen eine höhere Arbeitszufriedenheit und auch eine höhere Kundenzufriedenheit und Servicequalität zu verzeichnen (Hülshager/Schewe, 2011). Tiefenhandeln kann im Vergleich somit als die gesündere und effektivere Strategie angesehen werden, auch wenn diese je nach Arbeitskontext deutlich schwieriger umzusetzen ist als ein Oberflächenhandeln.

In ihrem Modell zur Emotionsarbeit hat Grandey (2000) das Tiefenhandeln als antezedenzfokussierte Emotionsregulation im Sinne der kognitiven Neubewertung und das Oberflächenhandeln als reaktionsfokussierte Emotionsregulation im Sinne der Unterdrückung begründet. Diese Formen der Emotionsarbeit stehen unterschiedlich in Verbindung mit langfristigen individuellen Folgen wie Burn-out und Arbeitszufriedenheit sowie mit organisationalen Konsequenzen wie Arbeitsleistung oder Rückzugsverhalten. In einer späteren Weiterentwicklung des Modells beziehen Grandey und Melloy (2017) Emotionsarbeit nicht nur auf Kundeninteraktionen, sondern auch auf den Austausch mit Kollegen und Führungskräften.

Neben individuellen Einflussfaktoren (z. B. Geschlecht oder Affektivität) auf die Emotionsarbeit werden insbesondere auch verschiedene organisationale Einflüsse auf unterschiedlichen Ebenen hervorgehoben. So sind neben den organisationalen Erwartungen an die Arbeitsrolle etwa die Autonomie, das soziale Klima sowie Managementpraktiken (z. B. Training, Anreize) wichtige Einflussfaktoren auf die Formen der Emotionsregulation und ihre jeweiligen langfristigen Folgen für verschiedene Indikatoren des psychischen Wohlbefindens und der Arbeitsleistung. Es wird also betont und mit empirischen Belegen begründet, dass die genauen Umstände und Einflussfaktoren auf die Emotionsarbeit beziehungsweise auf die Formen der Emotionsregulation mit darüber entscheiden, ob und in welchem Maße positive oder negative Konsequenzen resultieren.

Beeinträchtigende Folgen von Emotionsarbeit (z. B. Erschöpfung) sind dann stärker ausgeprägt, wenn geringere Autonomie und soziale Unterstützung in der Arbeit vorhanden sind, das heißt, wenn Beschäftigte die Emotionsarbeit erzwungenermaßen verrichten müssen, ohne darauf selbst nennenswerten Einfluss nehmen zu können oder dabei innerhalb der Arbeitsgruppe unterstützt zu werden (Grandey/Melloy, 2017). In einer aktuellen Übersichtsarbeit unterstreichen Zapf et al. (2021) die Bedeutung von Arbeitsmerkmalen auf Emotionsarbeit und ihre Konsequenzen. Sie plädieren für eine noch differenziertere Betrachtung von Arbeitsbedingungen etwa im Hinblick auf unterschiedliche Aufgabenerfordernisse (z. B. kognitiv, physisch, interaktiv) und die Unterscheidung von herausfordernden Anforderungen (z. B. Abwechslungsreichtum), hinderlichen Stressoren (z. B. Zeitdruck) und arbeitsbezogenen Ressourcen (z. B. Autonomie) mit ihrem jeweiligen unterschiedlichen Einfluss auf Emotionsarbeit und ihren individuellen und organisationalen Folgen.

### Detached Concern – Emotionsregulation in helfenden Berufen

Speziell in helfenden Berufen gilt es neben der Herausforderung der Regulation der eigenen Emotionen besonders auch die Emotionen der Klientinnen und Klienten zu berücksichtigen. Hierbei stellt sich die wichtige Frage, in welchem Maß Dienstleistende auf die emotionalen Situationen eingehen beziehungsweise sich davon abgrenzen müssen, um nicht selbst darunter zu leiden und so ihre Gesundheit zu gefährden. Lief und Fox (1963) beschreiben im Kontext der Medizinausbildung einen wichtigen Aspekt der Emotionsregulation in helfenden Berufen als „Detached Concern“. Sie verstehen

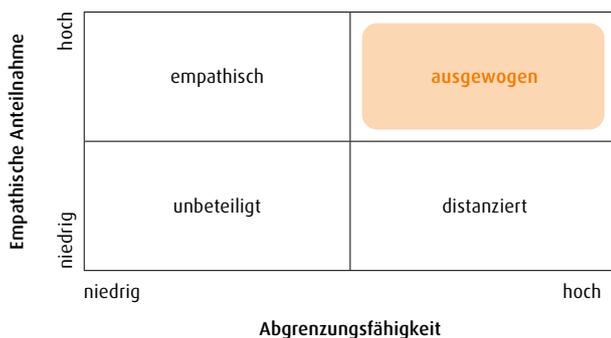
darunter die Notwendigkeit, einerseits Patienten empathisch zugewandt zu sein, damit deren Bedürfnisse wahrgenommen werden und die Arbeit gelingen kann, und zugleich eine hinreichende Abgrenzung zu ihnen aufrechtzuerhalten, um professionell handeln zu können. Im Laufe der Zeit und einer zunehmend direkten Interaktion mit Patienten erlernten die Medizinstudenten mehr und mehr, eine Balance aus Zuwendung und Abgrenzung herzustellen.

Anfangs wurde dieses Konzept noch als paradox bezeichnet, weil nicht klar herausgestellt wurde, dass es sich um zwei Dimensionen handelt, die nicht gegenläufig sein müssen, sondern vielmehr in jeweils unterschiedlichen Ausprägungen auftreten können (Lampert, 2011). „Concern“ meint die empathische Anteilnahme im Sinne einer Sympathie und mitfühlenden Reaktion gegenüber den Klienten. Diese emotionale Reaktion in Form des Eingehens auf die Gefühle von anderen ist nicht als empfundenes Mitleid misszuverstehen, sondern als eine auf andere Menschen gerichtete, einfühlsame emotionale Unterstützung, die sich auch konkret im Verhalten äußert. „Detachment“ meint demgegenüber die Abgrenzungsfähigkeit beziehungsweise die Wahrung einer Distanz gegenüber den Klienten. Im Sinne der Regulation eigener Emotionen dient dies dazu, emotional belastendes Gefühlserleben zu regulieren und zu hohe Involviertheit mit den Klienten zu vermeiden. Eine hohe emotionale Anteilnahme in helfenden Berufen ist eine notwendige Voraussetzung und ein wichtiges Arbeitsmittel, damit die Anforderungen interaktiver Arbeitstätigkeiten mit Menschen gut bewältigt werden können. Zugleich ist eine hohe Abgrenzung gegenüber negativen Emotionen der Klienten notwendig für den Schutz der eigenen psychischen Gesundheit.

Nach weiterer Ausarbeitung und Anbindung des Konzepts an Modelle der Emotionsregulation und der Verfügbarkeit eines Fragebogens zur Messung von Detached Concern (Lampert/Glaser, 2018) liegen inzwischen auch quantitative Forschungsbefunde vor, welche bisherige qualitative Berichte ergänzen und zum weiteren Verständnis von Detached Concern, seinen Bedingungen und Folgen beitragen. In einer Studie in der Altenpflege hat Lampert (2011) gezeigt, dass Formen des Detached Concern im Zusammenhang mit psychischen Befindensbeeinträchtigungen der Altenpflegekräfte stehen. Bei größeren Stichproben und unterschiedlichen Berufsgruppen in Psychotherapie, Pflege, Erziehung und Sozialwesen wurden Zusammenhänge zu Burn-out bestätigt. Es wurde gezeigt, dass eine Balance von Concern und Detachment auf jeweils hohem Niveau mit dem geringsten Risiko für Burn-out einhergehen, hingegen unbalancierte Konstellationen von Detached Concern mit höherem Burn-out zusammenhängen (Lampert/Glaser, 2018).

Konstellationen von Detached Concern können in unterschiedlicher Gestalt auftreten (vgl. Abb. 1). Bei hohem

Abb. 1: Konstellationen von Detached Concern



Quelle: Lampert/Unterrainer, 2017

Concern und geringem Detachment handelt es sich um „empathische Helfer“, welche aufgrund unzureichender Abgrenzung auch die höchsten Burn-out-Werte aufweisen. Weiterhin lassen sich „distanzierte Helfer“ (geringes Concern, hohes Detachment) und „unbeteiligte Helfer“ (geringes Concern, geringes Detachment) unterscheiden, die im Vergleich zu den „balancierten Helfern“ (hohes Concern, hohes Detachment) ebenfalls mehr Burn-out zeigen, wenn auch in geringerem Maße als die „empathischen Helfer“. Zudem wurde in Längsschnittstudien festgestellt, dass solche Konstellationen von Detached Concern über die Zeit relativ stabil bleiben (Lampert/Unterrainer/Seubert, 2019).

Wie in einer anderen eigenen Studie gezeigt werden konnte, tragen empathische Anteilnahme und Abgrenzungsfähigkeit jeweils auch zu beruflichem Selbstwirksamkeitserleben und zum Sinnerleben in der Arbeit bei und begünstigen dadurch das psychische Wohlbefinden der Beschäftigten (Lampert/Hornung/Glaser, 2021). Andere Befunde zeigen, dass nicht nur für die Dienstleistenden selbst, sondern auch für die Leistungsempfängerinnen und -empfänger Vorteile aus einem gelingenden Detached Concern resultieren. So zeigen die Ergebnisse von Befragungen von Patienten, dass diese von einer besseren Qualität der Gesundheitsdienstleistung im Sinne der Patientenzufriedenheit berichten, wenn die Ärztinnen und Ärzte sowohl eine hohe empathische Anteilnahme als auch eine hohe Abgrenzungsfähigkeit zeigen, während die Patientenzufriedenheit bei teilnahmslosen, empathischen oder distanzierten Ärzten deutlich geringer ausfällt (Lampert/Unterrainer, 2017).

Ein gelingendes Detached Concern mit jeweils hoher empathischer Anteilnahme und hoher Abgrenzungsfähigkeit erweist sich also als eine wichtige emotionsregulierende Ressource in der interaktiven Arbeit. Es trägt dazu bei, dass die emotionalen Anforderungen der Arbeit mit anderen Menschen gut erbracht werden und zugleich Sorge getragen wird, sich selbst nicht emotional zu überlasten und zu erschöpfen. Es ist anzunehmen, dass auch jenseits der zuvor genannten helfenden Berufe ein gelingendes Detached Concern in der täglichen Arbeit mit Kolleginnen und Kollegen, mit Vorgesetzten und anderen Bezugsgruppen, wie auch für diese Bezugsgruppen selbst, förderlich sowohl für die Arbeitsqualität als auch für die eigene psychische Gesundheit ist.

Arbeitsbedingungen spielen für ein gelingendes Detached Concern ebenso wie für die generelle Emotionsregulation eine wichtige Rolle. So wurde gezeigt, dass Zeitdruck die Abgrenzungsfähigkeit mindert, während Autonomie beziehungsweise Spielräume in der Arbeit eine empathische Anteilnahme begünstigen (Lampert, 2011). Grandey und Melloy (2017) sowie Zapf et al. (2021) begründen in ihren Reviews zu Emotionsarbeit derartige förderliche Wirkungen von Arbeitsressourcen (wie Autonomie und soziale Unterstützung) sowie

schädliche Wirkungen von Arbeitsstressoren (wie Zeitdruck) für eine gelingende Emotionsregulation und die damit verbundene psychische Gesundheit der Beschäftigten.

### Fazit, Interventionsansätze und Handlungsempfehlungen

Emotionen spielen bei allen Handlungen eine Rolle, auch wenn sich bisweilen noch das Vorurteil hält, Gefühle hätten in der Arbeit nichts zu suchen. An Beispielen wurde gezeigt, wie Strategien der Emotionsregulation in unterschiedlichen Phasen der Emotionsentstehung eingesetzt werden können. Antezedenzfokussierte Strategien wie die kognitive Neubewertung gelten als vorteilhafter für die psychische Gesundheit der Beschäftigten, während reaktionsfokussierte Strategien wie die Unterdrückung von Emotionen Angst und Depression bedingen können. Das Vorspielen von Gefühlen (Oberflächenhandeln) ist schädlicher im Vergleich zu dem Bemühen, ein erwünschtes Gefühl tatsächlich zu erleben (Tiefenhandeln), sowohl in Bezug auf Burn-out als auch auf Arbeitszufriedenheit und andere Wirkungen. Die Balance aus empathischer Zuwendung und Abgrenzungsfähigkeit in Interaktionen in helfenden Berufen ist im Vergleich zu unausgewogenen Konstellationen von Detached Concern gesünder für Beschäftigte wie auch besser für die Dienstleistungsqualität.

Was lässt sich nun aus solchen Erkenntnissen bisheriger Forschung zur Emotionsregulation für die Gestaltung von interaktiver Arbeit mit anderen Menschen ableiten? Zunächst stellt sich die Frage, welchen Stellenwert Unternehmen den emotionsbezogenen Anforderungen in der Interaktion einräumen. Wird eine Unterstützung und Anerkennung für die tägliche emotionale Leistung zuteil oder wird das als nebensächlich erachtet, jedoch implizit eingefordert? Emotionen und der Umgang mit ihnen sollten zum Thema gemacht werden. Hierbei gilt es auch zu klären, ob und welche Gefühlsregeln für die Beschäftigten im Umgang mit Klienten oder auch untereinander bereits bestehen und inwieweit diese möglicherweise belastend und schädlich für die Beschäftigten sind, insbesondere wenn es um das Unterdrücken negativer Emotionen geht. Das Motto „Der Kunde ist König“ kann dazu führen, dass sich Beschäftigte durch Anspruchshaltungen der Kunden überfordert fühlen und sich gegenüber unangemessenen Verhaltensweisen nur schwer abgrenzen können.

Für die interaktive Arbeit mit Menschen bedarf es spezifischer Ausbildung und Schulung im Umgang mit Emotionen, was jenseits der Personalauswahl (auf die hier nicht näher eingegangen wird) in Form der Personalentwicklung eine wichtige Aufgabe des Personalmanagements ist. Die Förderung und Stärkung emotionaler Kompetenzen, also eigene Emotionen und die anderer besser zu verstehen und damit gut umzugehen, stellt ein Schlüsselement für die betriebliche Gesundheitsförderung dar. Emotionale Kompetenz lässt sich nachweislich bei Erwachsenen durch Trainingsprogramme

verbessern, was sich kurz- und langfristig etwa in geringerem Stresserleben, weniger körperlichen Beschwerden, besseren Beziehungen und mehr Lebenszufriedenheit äußert (Kotsou et al., 2011). Dass solche positiven Wirkungen auch Kosten für Unternehmen in Form von Fehlzeiten, Krankenstand und Produktivitätsverlusten reduzieren können, ist aus der Forschung zu arbeitsbedingtem Stress bekannt, wurde spezifisch für Emotionsarbeit bislang aber nicht untersucht.

Die meisten Arbeiten, die sich mit der Wirksamkeit von Interventionen zur Förderung emotionaler Kompetenzen befassen, sind im klinischen Bereich angesiedelt. Sie basieren häufig auf dem von Berking entwickelten TEK-Programm (Berking, 2010). Trotz unzähliger Trainingsangebote in der Praxis mangelt es an hochwertigen wirksamkeitsgeprüften Interventionen im Arbeitskontext. Exemplarische kontrollierte Studien mit positiven Effekten finden sich für Berufe mit hohen emotionalen Belastungen etwa bei der Polizei (Berking/Meier/Wupperman, 2010) und in der Pflege (Buruck et al., 2016; ErKayiran/Demirkiran, 2024). Ein systematisches Review zur Förderung emotionaler Kompetenz (Mehler et al., 2024) bezieht arbeitsbezogene Interventionen zu emotionaler Intelligenz und Empathie mit ein und kommt zu dem Schluss, dass sich positive Effekte unabhängig von der Art der Trainingsprogramme und Berufsgruppen finden lassen, bemängelt jedoch die methodische Qualität der bisherigen Studien. Trainings zur Förderung von *Detached Concern* in helfenden Berufen sind in Erprobung mit ersten Befunden zu positiven Effekten, die bislang jedoch nicht publiziert sind.

Bewusstseinsbildung und das Einüben von geeigneten Strategien der Emotionsregulation, insbesondere für Tiefenhandeln und balanciertes *Detached Concern*, sollten idealerweise schon in der Berufsausbildung, spätestens aber durch berufsbegleitende Fortbildungen vermittelt werden. Dies kann Dienstleistenden dabei helfen, sich des eigenen Umgangs mit Emotionen bewusst zu werden, förderliche Strategien zu erlernen und so zum Erhalt der psychischen Gesundheit beizutragen. Angebote im Arbeitsalltag wie etwa Supervision, Selbsterfahrung oder Reflexion im Team, zum Beispiel nach besonders intensiven oder schwierigen Situationen, sollten Bestandteil jeglicher Arbeitstätigkeit sein, die eng mit anderen Menschen verrichtet wird.

Eine wichtige Aufgabe von Unternehmen ist es, günstige Rahmen- und Arbeitsbedingungen herzustellen, welche die interaktive Arbeit erleichtern. Auch hierbei ist das Personal- und Gesundheitsmanagement eine wichtige Instanz. In Bezug auf die Gestaltung von Arbeitsbedingungen für Emotionsarbeit mangelt es noch an wissenschaftlichen Studien mit Evidenzprüfung. Teils finden sich konkrete Empfehlungen etwa in Bezug auf die Gestaltung von Gefühlsregeln. Meist wird allgemein auf etablierte arbeitsbezogene Ressourcen verwiesen (vor allem Spielräume, soziale Unterstützung), die

nachweislich Stress und Gesundheitsbeeinträchtigungen vorbeugen helfen (vgl. ausführlicher Schulz/Schöllgen, 2017). Neben der zuvor bereits angesprochenen Unternehmenskultur im Umgang mit Emotionen und der Ausgestaltung von Gefühlsregeln geht es folglich auch darum, Spielräume für die Beschäftigten zu erweitern, sodass sie selbst mehr mitentscheiden können, wie sie die Interaktionen ausgestalten. Dazu braucht es auch entsprechende zeitliche Spielräume, um angemessen auf Wünsche und Anliegen anderer Personen eingehen zu können. Auch Extrapausen und Rückzugsmöglichkeiten können Entlastung bieten, wenn Beschäftigte regelmäßig in emotional fordernden Interaktionen tätig sind. Die soziale Unterstützung durch Vorgesetzte, aber auch durch Kollegen sind weitere wichtige Ansatzpunkte, die dabei helfen, dass Interaktionen besser gelingen. So schafft etwa der Rückhalt durch Vorgesetzte auch gegenüber fordernden Klienten oder die Möglichkeit, Kollegen in schwierigen Situationen zu Hilfe rufen zu können, deutliche Entlastung bei der Bewältigung emotionaler Anforderungen der Arbeit (vgl. ausführlicher Zapf et al., 2021).

Mit Blick auf die Personalentwicklung zur Förderung emotionaler Kompetenzen könnte nach anfänglicher Selbstbeurteilung mittels etablierter Fragebögen eine vertiefte Reflexion in Gruppen erfolgen. Führungskräfte sollten für Aufgaben der Früherkennung emotionaler Belastungen, der Schaffung einer offenen Gesprächskultur und vertrauensvoller Unterstützung im Umgang mit herausfordernden Situationen qualifiziert werden, zum Beispiel durch Mentoring- und Peer-Support-Programme (vgl. Schulz/Schöllgen, 2017). Bei (Gruppen-)Trainings sollten neben Wissensvermittlung eine strukturierte Reflexion emotional belastender Arbeitssituationen erfolgen und geeignete Lösungsansätze praktisch erprobt werden. Wenn psychologische Fachexpertise im Unternehmen nicht verfügbar ist, könnte in Kooperation mit Forschungs- oder auch Beratungsinstitutionen die Entwicklung und Erprobung einer solchen auf betriebliche Anforderungen abgestimmten Intervention (mit Wirksamkeitsprüfung) initiiert werden. Von Unternehmen können auch spezifische Angebote von Krankenkassen genutzt werden, wie zum Beispiel das auf die Pflege ausgerichtete kostenlose Online-Programm *Penelope* der AOK, das sich an Führungskräfte und Beschäftigte richtet und neben Pausengestaltung und Erholung auch emotionale Kompetenzen adressiert (AOK Arbeitgeber-service).

In Bezug auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen für Emotionsarbeit ist es empfehlenswert, emotionale Anforderungen und Stressoren der alltäglichen Arbeit explizit und systematisch in die gesetzlich verpflichtende Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz mit einzubeziehen. Ganz im Sinne eines betrieblichen Gesundheitsmanagements und eines Frühwarnsystems sollten

Aspekte der emotionalen Anforderungen und der Emotionsregulation sowie damit zusammenhängende gesundheitliche Beeinträchtigungen wie insbesondere Burn-out in regelmäßige Befragungen der Beschäftigten einbezogen werden. Die damit gewonnenen Erkenntnisse bilden einen Ausgangspunkt für die Bewertung von Schwachstellen der Arbeitsgestaltung, zu denen nachfolgend gemeinsam mit Beschäftigten (als Experten ihrer Tätigkeit) geeignete Verbesserungsmaßnahmen entwickelt und erprobt werden können. Solche Ansätze für eine Gesundheitsförderung in Dienstleistungsberufen schaffen nicht nur einen geeigneten Rahmen für nachfolgende Maßnahmen der Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung, sondern signalisieren zudem eine Wertschätzung gegenüber den wichtigen sinnstiftenden sozial-emotionalen Aspekten in der Arbeit mit Menschen.

---

## LITERATURVERZEICHNIS

- AOK Arbeitgeberservice (online, Zugriff am 13.03.2025).** Digitale Präventionsangebote für die Pflege: PENELOPE. <https://www.aok.de/fk/plus/betriebliche-gesundheit/weitere-inhalte/bgf-in-der-pflege/digitale-praeventionsangebote-der-aok-plus/>
- Aldao, A./Nolen-Hoeksema, S./Schweizer S (2010).** Emotion regulation strategies across psychopathology: A meta-analytic review. *Clinical Psychology Review*, 30(2), S. 217-237.
- Berking, M. (2010).** Training emotionaler Kompetenzen. Heidelberg: Springer.
- Berking, M./Meier, C./Wupperman, P. (2010).** Enhancing emotion-regulation skills in police officers: results of a pilot controlled study. *Behavior Therapy*, 41(3), S. 329-339.
- Buruck, G./Dörfel, D./Kugler, J./Brom, S. S. (2016).** Enhancing well-being at work: the role of emotion regulation skills as personal resources. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(4), S. 480-493.
- Erkayiran, O./Demirkiran, F. (2024).** The effect of emotion regulation training on nurses: a quasi-experimental study. *Nursing & Health Sciences*, 26(4), e70017.
- Eurofound (2019).** Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2019 update), Publications Office of the European Union.
- Grandey, A. A. (2000).** Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), S. 95-110.
- Grandey, A. A./Melloy, R. C. (2017).** The state of the heart: Emotional labor as emotion regulation reviewed and revised. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), S. 407-422.
- Gross, J. J. (1998).** The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2(3), S. 271-299.
- Gross, J. J. (2015).** Emotion regulation: Current status and future prospects. *Psychological Inquiry*, 26(1), S. 1-26.
- Hochschild, A. R. (1983).** The managed heart. University of California Press.
- Hülshager, U. R./Schewe, A. F. (2011).** On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), S. 361-389.
- Kotsou, I./Nelis, D./Grégoire, J./Mikolajczak, M. (2011).** Emotional plasticity: conditions and effects of improving emotional competence in adulthood. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), S. 827-839.
- Lampert, B. (2011).** Detached concern. Eine emotionsregulierende Bewältigungsstrategie in der Altenpflege. Pabst.
- Lampert, B./Glaser, J. (2018).** Detached concern in client interaction and burnout. *International Journal of Stress Management*, 25(2), S. 129-143.
- Lampert, B./Hornung, S./Glaser, J. (2021).** Detached Concern und Wohlbefinden: berufliche Selbstwirksamkeit und Sinnerfüllung als vermittelnde psychische Ressourcen. *Prävention und Gesundheitsförderung*, 16(3), S. 179-187.
- Lampert, B./Unterrainer, C. (2017).** Detached concern, me and my clients: Professionals' emotion regulation, burnout, and patients' care quality at work. In W. J. Zerbe, C. E. J. Härtel, N. M. Ashkanasy, & L. Petitta (Eds), *Emotions and identity* (S. 111-133). Emerald Group.
- Lampert, B./Unterrainer, C./Seubert, C. (2019).** Exhausted through client interaction - detached concern profiles as an emotional resource over time? *PLoS ONE*, 14(5), e0216031.
- Lief, H. I./Fox, R. C. (1963).** Training for "DC" in medical students. In: H. I. Lief, V. F. Lief & N. R. Lief (Eds.), *The psychological basis of medical practice* (S. 12-35). Harper & Row.
- Mehler, M./Balint, E./Gralla, M./Pößnecker, T./Gast, M./Hölzer, M./Kösters, M./Gündel, H. (2024).** Training emotional competencies at the workplace: a systematic review and metaanalysis. *BMC Psychology*, 12(1), S. 1-18.
- Schulz, A./Schöllgen, I. (2017).** Emotionsarbeit – ein Review zu Gestaltungsaussagen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 71(1), S. 26-38.
- Troth, A. C./Lawrence, S. A./Jordan, P. J./Ashkanasy, N. M. (2018).** Interpersonal emotion regulation in the workplace: A conceptual and operational review and future research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), S. 523-543.
- Zapf, D./Kern, M./Tschan, F./Holman, D./Semmer, N. K. (2021).** Emotion work: A work psychology perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8(1), S. 139-172.




---

### PROF. DR. JÜRGEN GLASER

Institut für Psychologie  
Universität Innsbruck  
E-Mail: [juergen.glaser@uibk.ac.at](mailto:juergen.glaser@uibk.ac.at)  
<https://www.uibk.ac.at/de/psychologie/mitarbeiter/glaser/>




---

### DR. BETTINA LAMPERT

Institut für Psychologie  
Universität Innsbruck  
E-Mail: [bettina.lampert@uibk.ac.at](mailto:bettina.lampert@uibk.ac.at)  
<https://www.uibk.ac.at/de/psychologie/mitarbeiter/lampert/>

---



---

## SUMMARY

**Research question:** This article deals with emotion regulation strategies and their effects on employees' health.

**Methodology:** Based on concepts and findings on emotion regulation in interactive work, beneficial and detrimental strategies of emotion regulation are presented.

**Practical implications:** Approaches to support the handling of emotions at work are suggested.

---