

Training der Gefühlsarbeit oder: vom Schicksal eines soziologischen Konstrukts.

Prof. Dr. Friedemann W. Nerdinger

Universität Rostock

Inhalt

- 1. Gefühlsarbeit**
 - 1.1 *Konzept*
 - 1.2 Strategien
 - 1.3 Konsequenzen für den Kunden
 - 1.4 Konsequenzen für den Dienstleister
- 2. Training des Tiefenhandelns**
 - 2.1 Aufbau
 - 2.2 Evaluation
- 3. Fazit**

Gefühlsarbeit

Die bewusste Herstellung und Präsentation eines Gefühlsausdrucks, der in Einklang mit den normativen Darstellungsregeln einer Arbeitssituation steht.

***Darstellungsregeln* schreiben vor, welchen Gefühlsausdruck die Mitarbeiter im Kontakt mit den Kunden zeigen sollen.**

Quelle: Hochschild, 1990

Bedingungen für die Orientierung an Darstellungsregeln

- **Wahrnehmung als starker Standard (Allen et al., 2010)**
- **Commitment: Bindung an die Darstellungsregeln (Gosserand & Diefendorff, 2005)**
- **Übereinstimmung mit der Führungskraft (Diefendorff & Richard, 2003)**

Emotionsregulation (Hochschild, 1983)

Oberflächenhandeln (surface acting): Versuch, die sichtbaren Anteile der Emotion – den Gefühlsausdruck – unabhängig von den erlebten Gefühlen in Einklang mit den Darstellungsregeln zu bringen

Gefahr der Emotionalen Dissonanz: Widerspruch zwischen dargestellten und erlebten Gefühlen, der zu Burnout führt

Emotionsregulation (Hochschild, 1983)

Tiefenhandeln (deep acting): Versuch, das zu fühlen, was man darstellen soll

Techniken des Tiefenhandelns:

- **Aufmerksamkeitsfokussierung (Stanislawski)**
- **Kognitive Umdeutung**
- **Entspannungstechniken**

Gefahr: Selbstentfremdung

Emotionsregulation (Diefendorff et al., 2008)

1. Situationsauswahl

Eine Situation vermeiden, von der man weiß, dass man sich in ihr unwohl fühlen wird

Personen aussuchen, bei denen man sich wohl fühlt

2. Situationsmodifikation

Versuchen, das Problem zu lösen

Sich aus der Situation zurückziehen (DL)

3. Aufmerksamkeitsverteilung

Etwas Angenehmes machen, um die Stimmung zu verbessern

Die ganze Energie auf andere Dinge richten

Die Aufmerksamkeit auf etwas richten, das nicht beunruhigt

Emotionsregulation (Dieffendorf et al., 2008)

4. Kognitiver Wandel (~ Tiefenhandeln)

Die Situation in einem positiven Licht sehen (re-interpretieren) (DL)

Die witzige Seite der Situation herausfinden (DL)

Daran denken, wie die andere Person sich fühlt (DL)

Daran denken, dass die Situation auch viel schlimmer sein könnte

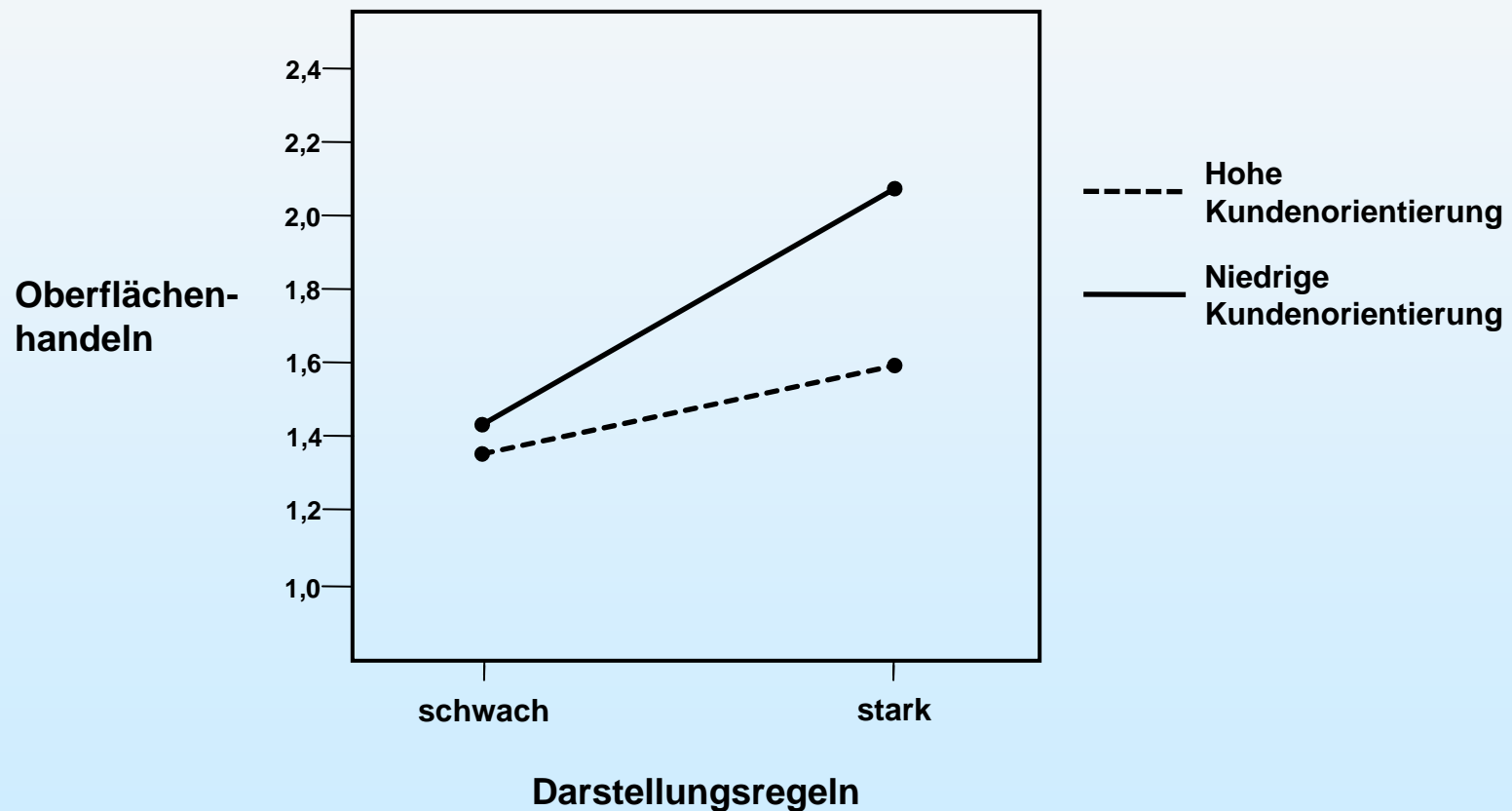
Sich daran erinnern, dass man alles kontrollieren kann (DL)

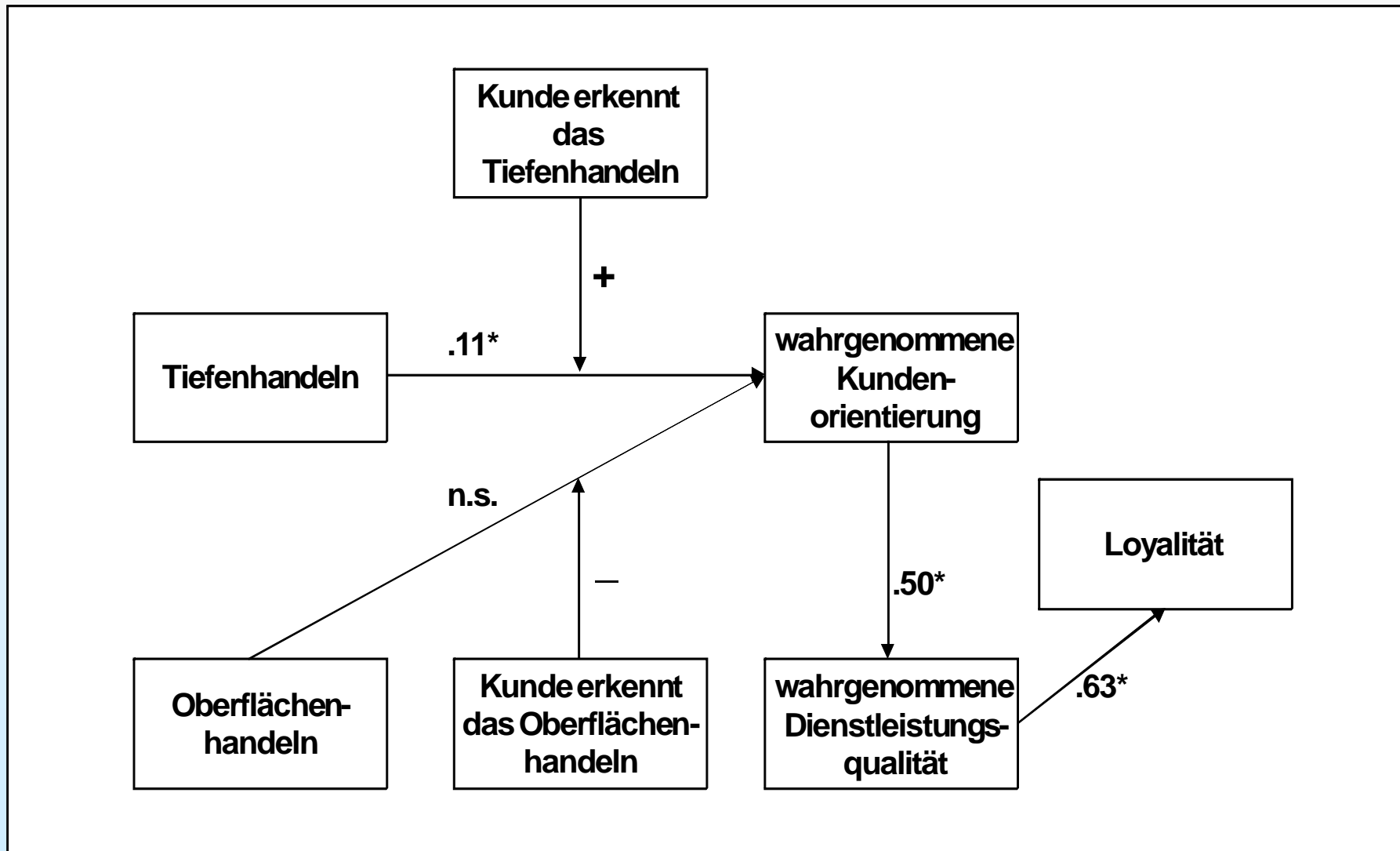
5. Reaktionsmodulation (~ Oberflächenhandeln)

Vorgeben, in guter Stimmung zu sein

Verbergen, wie man sich wirklich fühlt (DL)

Oberflächenhandeln und Kundenorientierung





Konsequenzen der Tätigkeit mit Kundenkontakt für Dienstleister

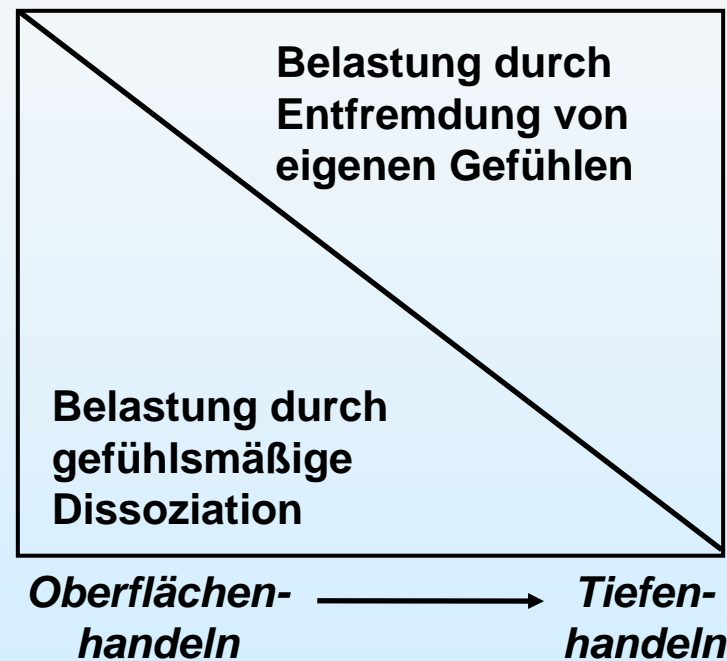
Arbeitsgestaltungsansatz:

- Erhöhte Bedeutung der Arbeit
- Anerkennung durch Kunden
- Mitarbeiterstolz

Gefühlsarbeitsansatz:

- Emotionale Dissonanz bzw. Selbstentfremdung als Stressoren

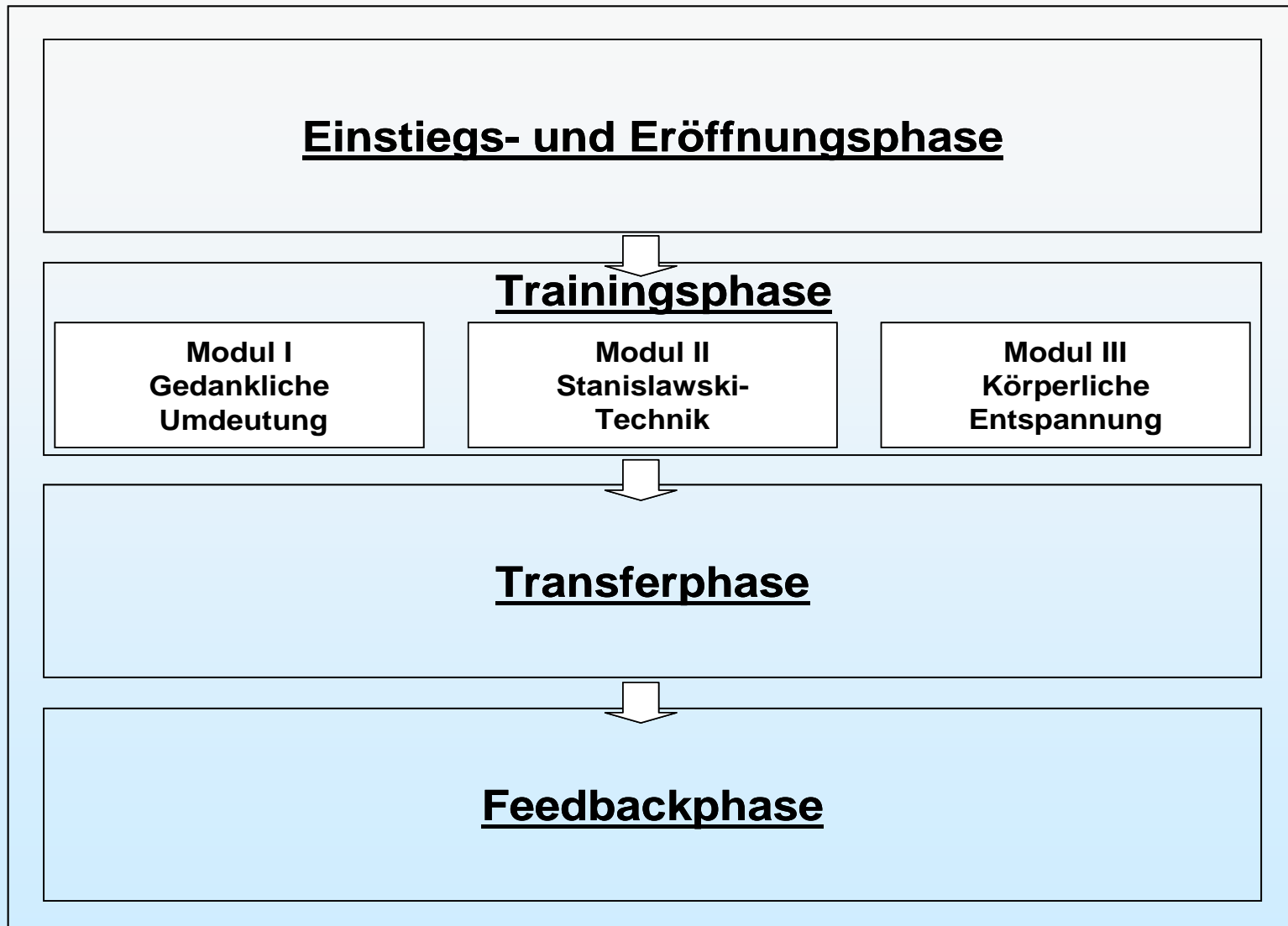
Belastungen durch Gefühlsarbeit



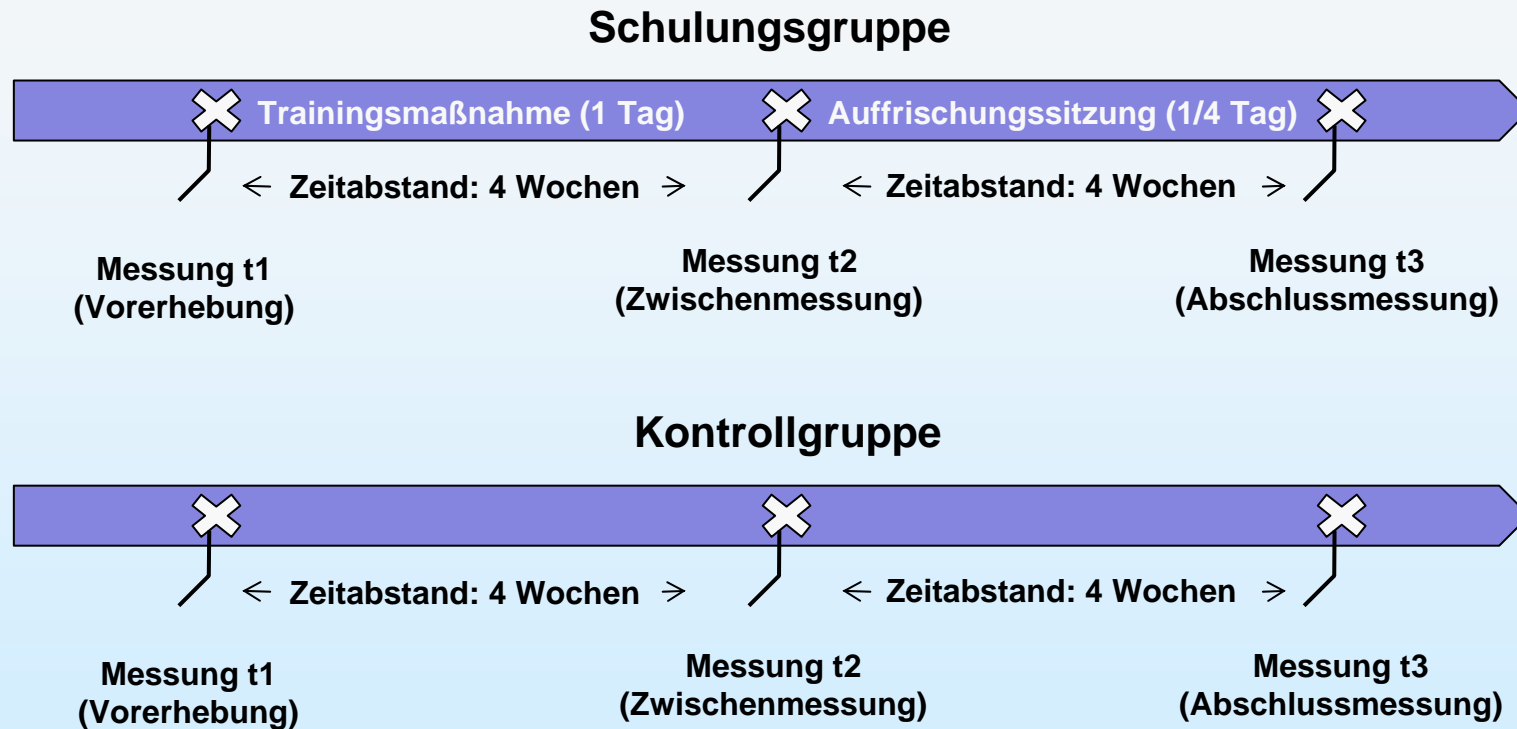
- Abbau von emotionaler Dissonanz
- Abnahme der Anstrengung beim Schauspielen

Moderatoren der Beziehung zwischen emotionaler Dissonanz und emotionaler Erschöpfung

- **Autonomie (Grandey, Fisk & Steiner, 2005)**
- **Soziale Unterstützung (Lee & Ashforth, 1996)**
- **Persönlichkeitsmerkmale (emotionale Kompetenz: Giardini & Frese, 2006; Extraversion: Judge et al., 2009)**

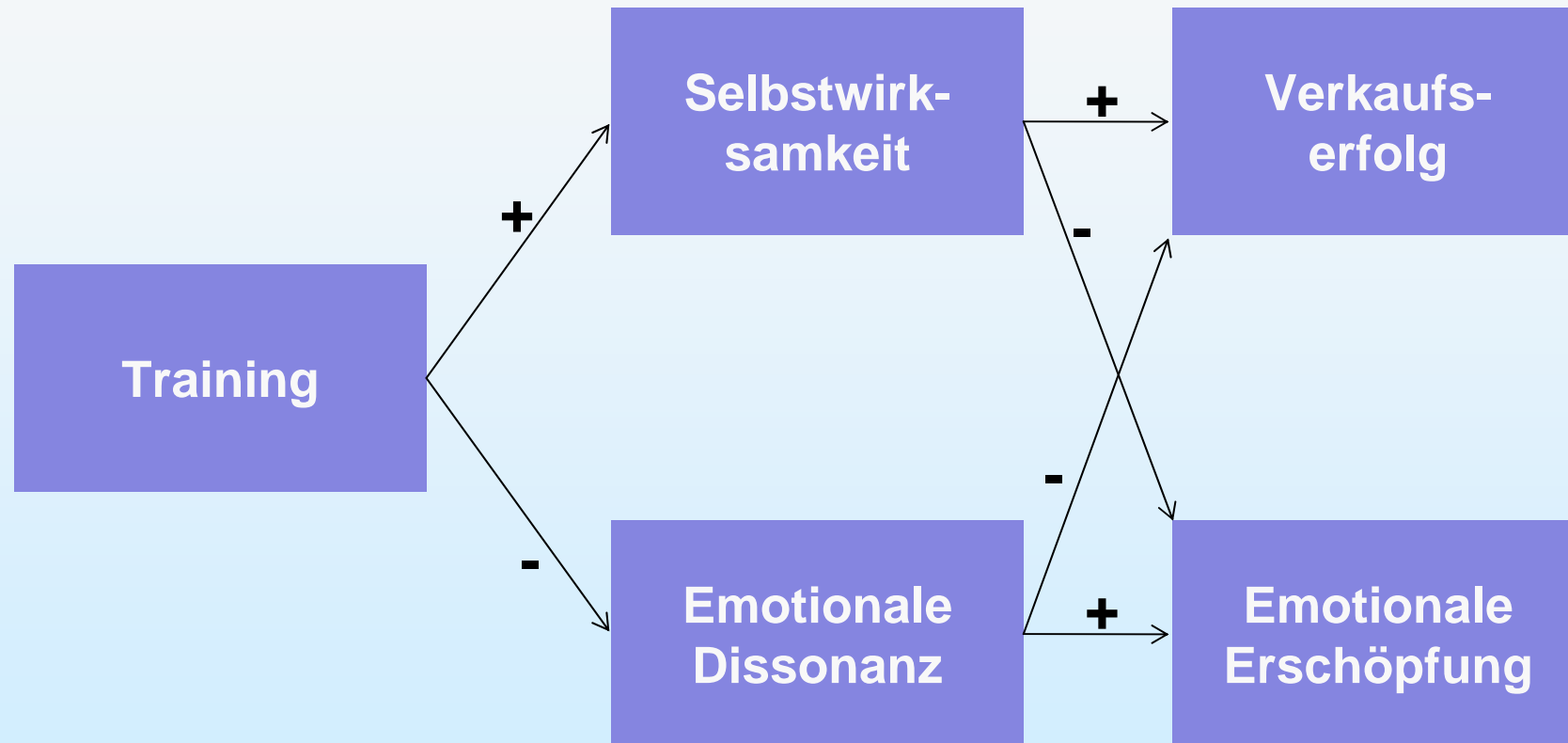


Realisierter Untersuchungsplan

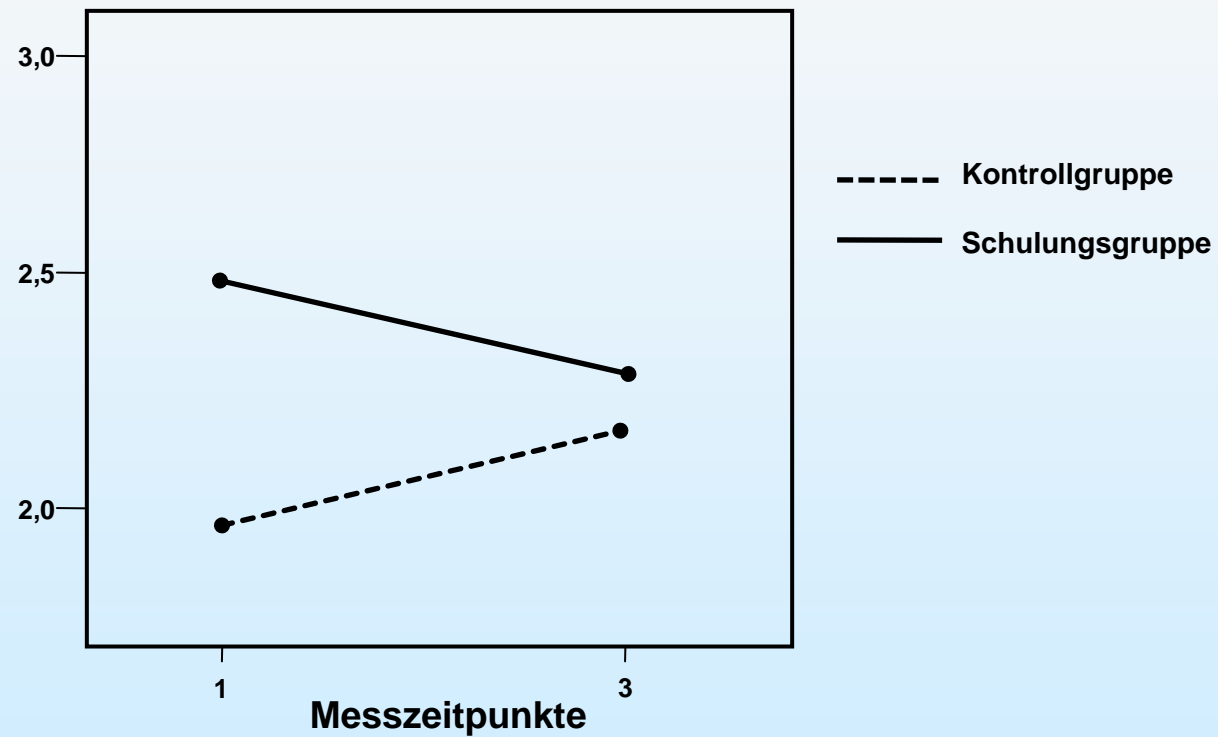


Quelle: Tiffert, 2006

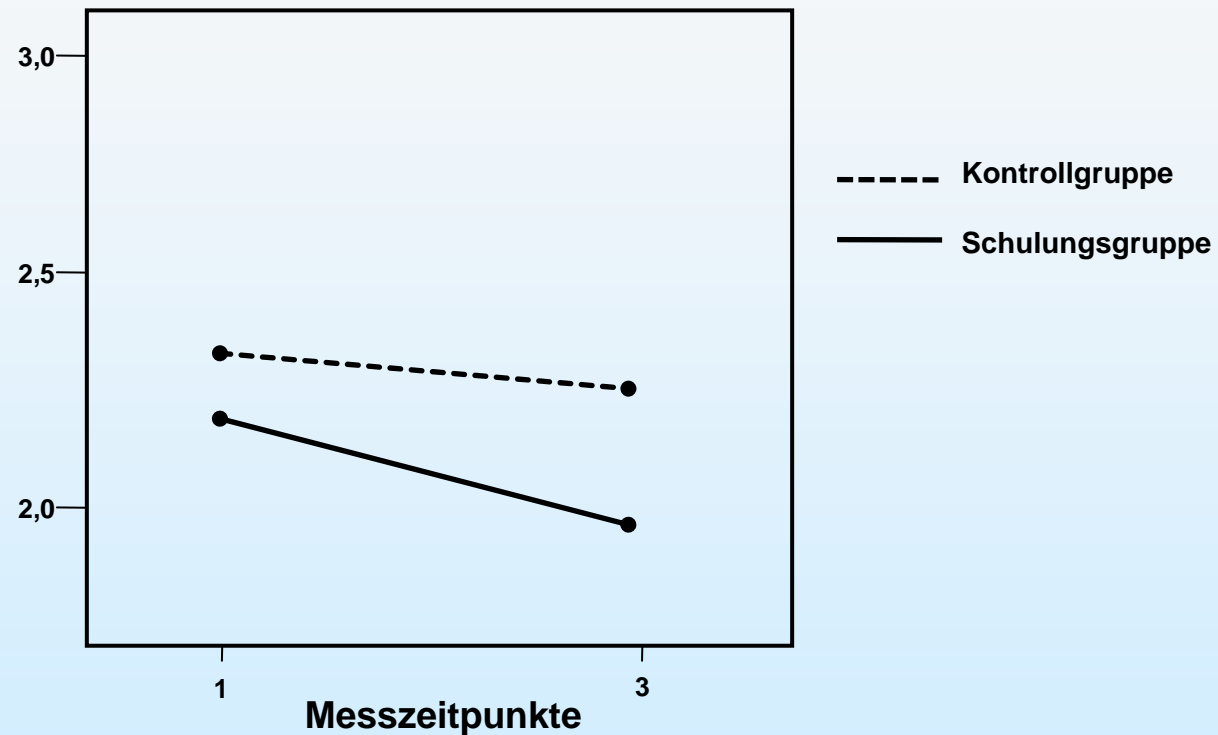
Modell der Evaluation



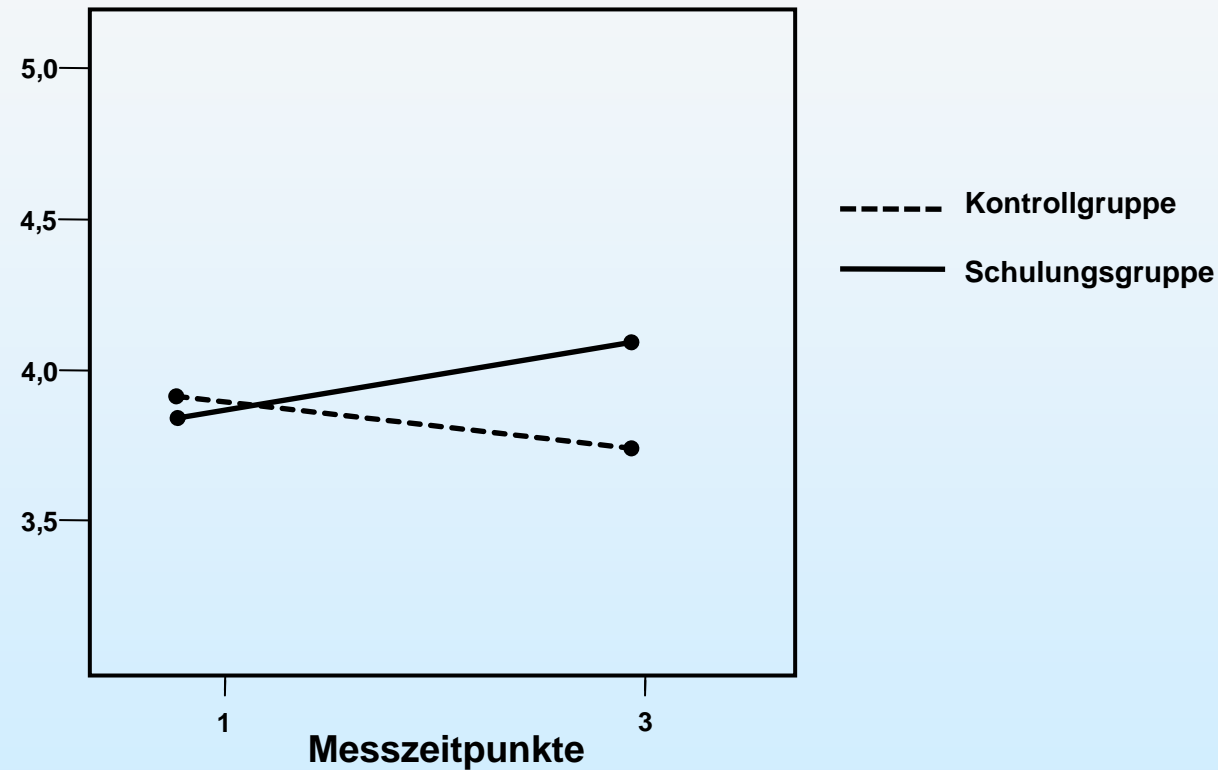
Veränderung der emotionalen Dissonanz



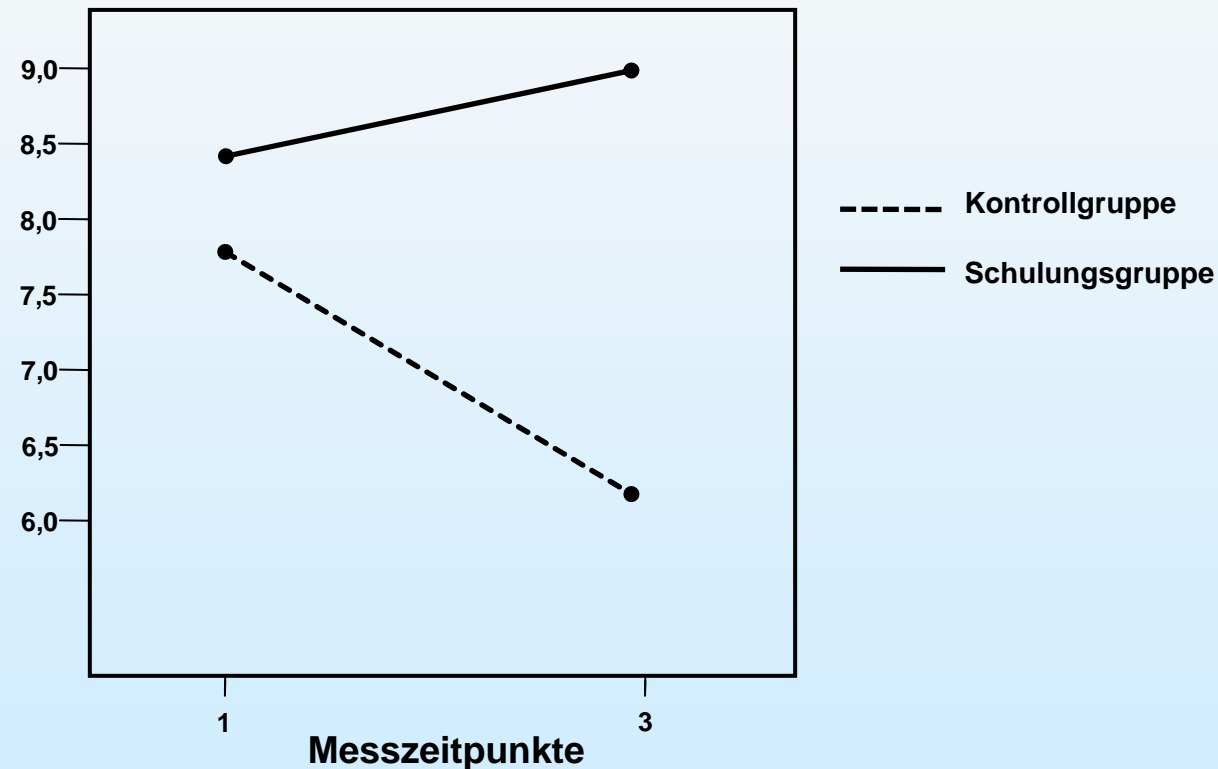
Veränderung der emotionalen Erschöpfung



Veränderung der Selbstwirksamkeitserwartung



Veränderung der Kundenkontakte mit Verkaufsabschluss



Literatur

- Allen, J. A., Pugh, S. D., Grandey, A. A., & Groth, M. (2010). Following display rules in good or bad faith? Customer orientation as a moderator of the display rule-emotional labor relationship. *Human Performance*, 23, 101-115.
- Diefendorff, J. M. & Richard, E. M. (2003). Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 88, 284-294.
- Diefendorff, J. M., Richard, E. M. & Yang, J. (2008). Linking emotion regulation strategies to affective events and negative emotions at work. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 498-508.
- Giardini, A. & Frese, M. (2006). Reducing the negative effects of emotion work in service occupations: Emotional competence as a psychological resource. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 63-75.
- Grandey, A. A., Fisk, G. M. & Steiner, D. D. (2005). Must „service with a smile“ be stressful? The moderating role of personal control for American and French employees. *Journal of Applied Psychology*, 90, 893-904.
- Gosserand, R. H. & Diefendorff, J. M. (2005). Emotional display rules and emotional labor: The moderating role of commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1256-1264.
- Hochschild, A. (1983/1990). *Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle*. Frankfurt/M.: Campus. [original (1983): *The managed heart: Commercialization of human feelings*. Berkeley: University Press.
- Judge, T. A., Woolf, E. F. & Hurst, C. (2009). Is emotional labor more difficult for some than for others? A multilevel, experience-sampling study. *Personnel Psychology*, 62, 57-88.
- 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.