



# Mensch ärgere Dich nicht! Wie funktioniert gelungenes Emotionsmanagement?

## Emotionale Dissonanz

Sprechen wir von Angesicht zu Angesicht oder am Telefon bzw. Smartphone miteinander, spüren wir immer – mehr oder weniger bewusst – unsere eigenen Emotionen oder Stimmungen und die des Anderen bzw. der Anderen. **Versuchen wir Emotionen zurückzuhalten, so finden sie meistens doch ein Schlupfloch** und unser Gegenüber merkt meistens unseren Versuch, sie zurückzuhalten und zu unterdrücken.

Vor allem im **Servicebereich** ist die Art der Kommunikation ein Bestandteil der Dienstleistung. Hier gilt: „Der Ton macht die Musik!“, wobei der Ton unsere emotionale Stimmung ist, die mal laut, mal leise zwischen den Zeilen des sachlichen Inhalts durchklingt. Oft bewerten Kunden die Dienstleistungsqualität sogar in erster Linie nach Freundlichkeit und guter Laune, mit der sie behandelt wurden.

Was für den Kundenumgang gilt, trifft auch für die Kommunikation von und mit Vorgesetzten und unter Arbeitskollegen zu. Es gibt in der Arbeitswelt implizite und direkt ausgesprochene **Regeln, welche Emotionen am Platz und welche deplatziert sind**. Meistens wird eine freundlich-distanzierte Haltung verlangt bzw. vorausgesetzt.

**Was aber, wenn** uns danach gar nicht ist, wenn wir verärgert oder wütend, wenn wir missmutig oder niedergeschlagen sind? Zum Beispiel kommen wir Montagmorgen zur Arbeit, hatten vielleicht einen weniger erholsamen Schlaf, standen im nervenden Stau und der erste Kunde lädt ungehalten seine Beschwerden bei uns ab, garniert mit der Killerphrase, nach dem wir freundlich eine Lösung vorgeschlagen haben: „Ah, wieder mal ein Vorschlag von der Qualifikation persönlich.“ **Da ist es nicht so leicht, Contenance zu bewahren.**

Der häufigste Mechanismus, den wir dann automatisch abläuft, ist der Versuch, unerwünschte

04/2019

MTI Fachartikel

## VERFASST VON

**J.Christopher Kübler (lic.phil.)**

MTI Senior Consultant



Er ist Klinischer Psychologe, HP für Psychotherapie, Coach und Betriebswirt mit 30-jähriger Berufspraxis, auch langjährig als Führungskraft. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen im BGM (Beurteilung psychischer Gesundheitsgefährdung, Reduktion von Fehlzeiten, psychische Gesundheitsförderung, salutogenes Emotionsmanagement und Resilienztraining), im Change Management sowie in der Mitarbeitermotivation und -bindung und in Personal Mastery ([www.SmaSpi.com](http://www.SmaSpi.com)).

**We bring your strategy to life**

[www.mticonsultancy.com](http://www.mticonsultancy.com)  
[info@mwteam.com](mailto:info@mwteam.com)  
+49 4262 93 12 0

Emotionen zu unterdrücken. Hierzu gehören vorrangig: Ärger, Wut, Missmut, Frustration, Empörung, Kränkung, Ängstlichkeit und Schuldgefühle. Dieses „Surface Acting“, wie man es in der Fachsprache nennt, hat jedoch einen hohen Preis, nämlich „**emotionale Dissonanz**“. Diese tritt ein, wenn wir eine andere Emotion als die von uns gegenwärtig erlebte zum Ausdruck bringen wollen. Wir spiegeln dann oberflächlich etwas vor, was unserem wirklichen Erleben widerspricht. Auf Dauer führt diese Art von Emotionsregulation zu **Burnout**<sup>1</sup>, zu Ich-Erschöpfung und psychosomatischen Beschwerden.

Hinzu kommt, dass wir dabei meistens **nicht glaubhaft** wirken. Emotionen und Stimmungen ergreifen umgehend unsere Muskelfasern und drücken sich dadurch in Mimik, Gestik und Körperhaltung aus, was hauptsächlich unwillkürlich passiert und deshalb schwer zurückgenommen oder übertüncht werden kann. Diese meist sehr feinen Ausdrucksbewegungen bewirken bei unserem Gegenüber sofort einen affektiven Eindruck, der dessen Stimmungslage beeinflusst. Er spürt z.B. unseren misslungenen Versuch, Verärgerung zu unterdrücken und Freundlichkeit vorzuspielen, fühlt sich dadurch nicht ernst genommen und wird jetzt erst recht ärgerlich. Diese Dynamik läuft in der Regel halb bewusst und unwillkürlich ab, schaukelt sich auf und das **Kind beginnt in den Brunnen zu fallen**.

Es gibt effiziente Methoden Emotionen normenkonform zu regulieren und dabei die eigene Psychobalance aufrecht zu erhalten.

---

## Emotionen kompetent gesund regulieren

---

Immer wenn wir unsere spontan erlebten Emotionen regulieren und stattdessen eine andere, von anderen erwartete Emotion, Stimmung, Gefühlsregung



### DIE EMOTIONALE DISSONANZ GILT ALS BURNOUT-TREIBER

Die Diskrepanz zwischen den gefühlten und den nach außen dargestellten Gefühlen kann zu Stress führen und ernsthafte Folgen haben

zeigen, leisten wir sogenannte **Emotionsarbeit**<sup>2</sup>. Es gibt gesunde und krankmachende Formen.

#### 1. SURFACE ACTING

Beim Surface Acting (Oberflächenhandeln) wird – wie oben geschildert – versucht, den Emotionsausdruck bewusst zu kontrollieren. Unabhängig davon, wie es im eigenen Inneren aussieht, zeigen wir die erwartete, sprich normenkonforme Emotion in Mimik, Gestik, Körperhaltung, Stimme und Sprachwahl. Auf die insgesamt pathogene Wirkung wurde bereits hingewiesen, wobei es zwei Varianten gibt:

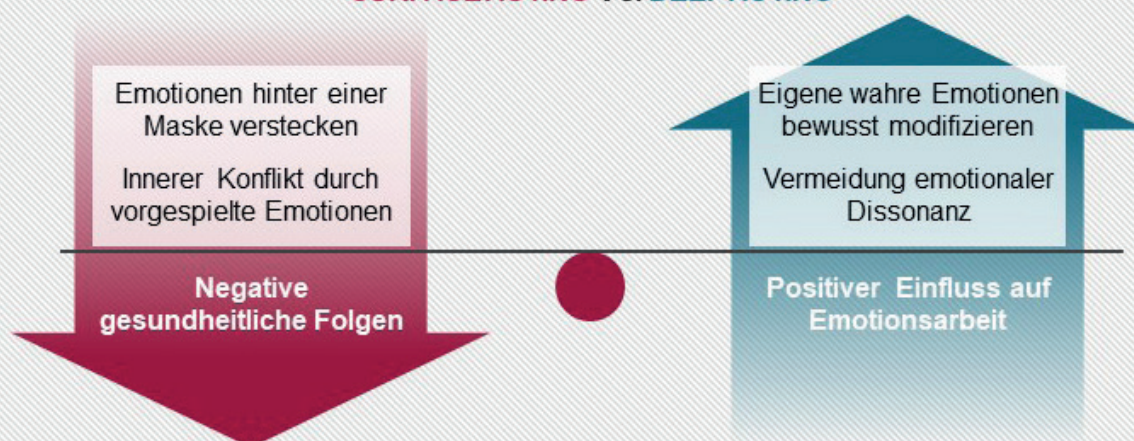
##### › Faking in bad faith

Betroffene stellen **gegen ihre eigene Überzeugung** Gefühle dar, die sie nicht erleben, weil sie sonst mit ihrem Arbeitgeber, Vorgesetzten oder anderen in Konflikt geraten. Die Folgen sind für alle Beteiligten – wie beschrieben – durchweg negativ.

<sup>1</sup> Siehe Matthias Burisch: *as Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung*. Berlin: Springer (2014) 5. Aufl., ISBN 978-3-642-36254-5.

<sup>2</sup> Das Konzept der Emotionsarbeit geht auf Arlie Russell Hochschild zurück und ist in der Zwischenzeit in verschiedenster Art variiert worden. Lit: A.R. Hochschild: *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press (1983) 2003, ISBN 0-520239334.

## SURFACE ACTING VS. DEEP ACTING



### LÄCHELN UM JEDEN PREIS?

Mit Deep Acting gelingt ein sich auf Kunden und Mitarbeiter positiv auswirkendes Emotionsmanagement

#### › Faking in good faith

Anders ist es beim „faking in good faith“. Auch hier bringen wir Gefühle zum Ausdruck, die innerlich nicht erlebt werden, sind aber der Überzeugung, dass es so besser ist und unser Gegenüber (z.B. der Kunde) einen Anspruch darauf hat. Zum Beispiel kann es Sinn machen, hoffnungsvolle Zuversicht vorzuspielen, weil man meint, dass damit dem Anderen besser geholfen wäre. Oder man lässt die Fünf gerade sein und empört sich nicht, weil man sich dem Kunden dazu verpflichtet fühlt bzw. ein Einsehen mit seiner problematischen Lage hat. Untersuchungen zeigen, dass in diesem Fall eine **emotionale Erschöpfung als Folge wesentlich weniger** auftritt<sup>3</sup>.

### 2. DEEP ACTING

Beim Deep Acting (inneren Handeln) geht es um den Versuch, auf einer tieferen Ebene vorhandene Emotionen im Sinne des vorgegebenen Gefühlsausdrucks zu verändern. Es wird direkt an den eigenen, spontanen Emotionen angesetzt. Im Extrem heißt das: Anstatt den spontan auftauchenden Ärger, die erwartete freundliche Stimmung tatsächlich zu erleben und auszudrücken. Verschiedene Techniken können dafür benutzt werden:

#### › Umfokussieren

Äußere Trigger, z.B. Stimme, Sprachwahl, Erscheinung des Anderen, die zu negativen Emotionen führen, werden ausgeblendet und stattdessen solche gesucht, die für diese Situation erwünschte Emotionen hervorrufen.

#### › Stanislavsky-Technik

Wir versuchen uns an Situationen in unserem Leben zu erinnern, die mit den jetzt gewünschten Gefühlen stark besetzt waren. So können wir uns eine Urlaubssituation ins Gedächtnis rufen, in dem wir die Entspannung pur gewesen sind, während unser Gesprächspartner uns permanent Einladungen ausspricht, an die Decke zu gehen. Man kann gewisse „Tricks“ trainieren, dass solche „Urlaubssituationen“ schnell abrufbar werden.

#### › Empathischer Perspektivenwechsel

Wir können versuchen, die Art des Anderen, die bei uns negative Emotionen auslöst, zu verstehen, indem wir uns in seine Lage versetzen, somit seine Perspektive einnehmen. Auf diese Weise nehmen wir seinen Ärger, seine Empörung oder Beleidigung etc. weniger persönlich, indem wir in einen Einfühl-Modus gehen.

<sup>3</sup> Siehe Rafaeli, A., and Sutton, R. I. (1987), „Expression of Emotion as Part of the Work Role“, Academy of Management Review, Vol.12, p.p.23-37.

### › **Imaginative Umdeutung**

Flugbegleiterinnen sind z.B. darin trainiert worden, sich einen polternden, unfreundlichen Fluggast als jemanden vorzustellen, der eigentlich Angst vor dem Fliegen hat und diese Angst wie ein un-erzogenes Kind zu kompensieren versucht. Ergebnis: Es fiel den Flugbegleiterinnen wesentlich leichter, trotzdem freundlich zu bleiben. Anders ausgedrückt: Die emotionale Dissonanz war unerheblich. Zahlreiche weitere Methoden stehen zur Verfügung, wie z.B. Stopp- und Verschiebetechniken, Perturbation negativer Emotionsmuster, Antidot- und Absorptionstechnik u.v.a.m. Jede Person braucht ihren individuellen Tool-Koffer, um Emotionsregulation gesund zu meistern. Nach meiner Erfahrung sind in der Regel ein bis drei Techniken ausreichend.

Wird Deep Acting erfolgreich eingesetzt, erleben die Betroffenen ihre Emotionsarbeit als deutlich angenehmer, da emotionale Dissonanz vermieden wird. Sowohl ihre Leistungsfähigkeit als auch die Kundenzufriedenheit sind gegenüber dem Surface Acting deutlich höher<sup>4</sup>.

---

### **Fazit**

---

Dienstleistungstätigkeiten, die vorwiegend face-to-face oder voice-to-voice erbracht werden, verlangen häufig Emotionsarbeit: Im Bereich kommerzieller Dienstleistungen sollen Mitarbeiter den Kunden gewöhnlich einen positiv erlebten Gefühlsausdruck zeigen. Diese Anforderung hat häufig negative Konsequenzen, wobei v.a. an Burnout zu denken ist. Während bislang keine negativen Konsequenzen des Tiefenhandelns nachgewiesen wurden, führt Oberflächenhandeln meistens zu emotionaler Dissonanz und ihren Folgen. Dabei muss beim Oberflächenhandeln unterschieden werden, ob es gegen die eigene Über-

zeugung (in bad faith) durchgeführt oder ob die Dienstleister die Darstellungsregeln bejahen und die geforderten Gefühle darstellen, weil sie davon überzeugt sind, dass die Dienstleistungsnehmer einen gerechtfertigten Anspruch auf eine solche Darstellung haben (in good faith). Im letzteren Fall bleiben die negativen Folgen eher aus. Die Konsequenz für Aus-, Fort- und Weiterbildung sollte sein, die Mitarbeiter besser auf die emotionalen Anforderungen ihrer Aufgaben vorzubereiten und ihnen adäquate Techniken der Emotionsarbeit zu vermitteln.

### **Workshop Emotionsmanagement – Die Kunst, Emotionen gesund zu regulieren**

#### **Für wen ist es interessant?**

- › Mitarbeiter/innen sowie Führungskräfte, bei denen emotionsbesetzte Kommunikation wesentlicher Bestandteil Erfolgsfaktor der Arbeit ist.

#### **Ihr Nutzen**

- › Entstehung, Funktion und Wirkung von Emotionen verstehen
- › Methoden, Sinn und Zweck von Emotionsarbeit erfahren
- › Erkennen schädlicher Emotionsarbeit und ihrer Folgen im Arbeitsalltag
- › Sensibilisierung für Stile der Emotionsarbeit
- › Maßnahmen trainieren, schädliche Emotionsarbeit zu überwinden und Techniken gesunder Emotionsregulation im Alltag implementieren
- › Resilienzblockaden überwinden

**DETAILS ZUR VERANSTALTUNG**



<sup>4</sup> Siehe 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, 361-389. Ebenso Dieter Zapf, Christoph Vogt, Claudia Seifert, Heidrun Mertini & Amela Isic (1999) Emotion Work as a Source of Stress: The Concept and Development of an Instrument, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8:3, 371-400, DOI: 10.1080/135943299398230.