

## Interaktionsarbeit und Arbeitsschutz

Martin SCHÜTTE, Ina SCHÖLLGEN, Anika Daniela SCHULZ

*Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin,  
Fachbereich 3 Arbeit und Gesundheit  
Nöldnerstraße 40-42, D-10317 Berlin*

**Kurzfassung:** Von den die Interaktionsarbeit charakterisierenden Komponenten wird detailliert auf die Emotionsarbeit eingegangen, insbesondere auf die unterschiedlichen Emotionsregulationsstrategien und deren beanspruchungsbezogenen Folgen. Darüber hinaus werden die vorhandenen verhaltens- und verhältnisbezogenen Gestaltungsansätze vorgestellt und bewertet.

**Schlüsselwörter:** Interaktionsarbeit, Emotionsarbeit, Arbeitsgestaltung, Emotionsregulationsstrategien

### 1. Einführung

Allgemein zeichnet sich Interaktionsarbeit dadurch aus, dass die wechselseitigen Beziehungen mit Kunden, Klienten bzw. Patienten das Arbeitsobjekt darstellen, wobei in diesem Rahmen insgesamt vier Komponenten voneinander differenziert werden können: die Kooperationsarbeit (das Herstellen von Kooperationsbeziehungen), die Emotionsarbeit (der Umgang mit eigenen Emotionen), die Gefühlsarbeit (die Beschäftigung mit den Gefühlen anderer) sowie die Behandlung von Unwägbarkeiten bzw. Planungsgrenzen (subjektivierendes Arbeitshandeln).

Zur Emotionsarbeit existiert nicht nur eine breite empirische Basis zu ihren Zusammenhängen mit gesundheitlichen Indikatoren, sondern es liegen auch verschiedene theoretische Modelle vor (z.B. Grandey & Melloy 2017; für einen Überblick siehe Schöllgen & Schulz 2016). Dabei sind allgemein verschiedene Aspekte voneinander zu unterscheiden, nämlich

- die Emotionsregulationsstrategien Surface Acting (Anpassung des Emotionsausdrucks) und Deep Acting (Veränderung des emotionalen Erlebens),
- die Emotion-Rule Dissonance, d.h. die Diskrepanz zwischen dem geforderten Emotionsausdruck und dem tatsächlichen emotionalen Erleben,
- die Darstellungsregeln, also die Anforderungen zum Zeigen oder Unterdrücken von positiven oder negativen Emotionen. Derartige Regeln werden entweder implizit wahrgenommen oder explizit durch den Arbeitgeber mittels Handbüchern oder Schulungen vorgegeben.

Darüber hinaus enthalten einige Modelle weitere bedingungsbezogene Aspekte wie Häufigkeit, Intensität und Variabilität des geforderten Emotionsausdrucks sowie Sensitivitätsanforderungen (Wahrnehmung von Gefühlen des Interaktionspartners).

### 2. Emotionsarbeit und beanspruchungsbezogene Folgen

Überblicksarbeiten zu den zwischen der Emotionsarbeit und den auftretenden Beanspruchungsfolgen gegebenen Zusammenhängen zeigen, dass häufigeres Surface

Acting mit einer höheren Ausprägung der Burnout-Facetten (emotionale) Erschöpfung und Depersonalisation, geringerer Arbeitszufriedenheit und einer stärkeren Beeinträchtigung des körperlichen Befindens einhergeht. Weiterhin deutet ein Großteil der Studien darauf hin, dass häufigeres Deep Acting mit einer geringeren subjektiv wahrgenommenen Reduktion der Leistungsfähigkeit einhergeht (Burnout-Facette), wobei Kovariationen mit anderen Befindensindikatoren inkonsistent und oftmals nicht nachweisbar sind. Darüber hinaus bestehen positive korrelative Abhängigkeiten zwischen der Emotion-Rule-Dissonance und der emotionalen Erschöpfung und Depersonalisation sowie negative Zusammenhänge zur Arbeitszufriedenheit sowie zum mentalen und körperlichen Befinden. Daneben tritt ebenfalls ein Zusammenhang zu den bedingungsbezogenen Aspekten von Darstellungsregeln auf: so gehen stärker ausgeprägte oder wahrgenommene Regeln zum Unterdrücken negativer Emotionen mit einer leicht erhöhten (emotionalen) Erschöpfung einher. Weitere Facetten von Emotionsarbeit sind bisher wenig untersucht worden.

Der überwiegende Teil der Forschungsergebnisse wurde im Rahmen von Querschnittstudien gewonnen. Es existiert bisher nur eine geringe Zahl von Längsschnittuntersuchungen, deren Befunde zudem uneinheitlich sind (für Details siehe Schöllgen & Schulz 2016). Die wenigen vorhandenen Interventionsstudien im Bereich der Emotionsarbeit fokussieren vor allem auf die Emotionsregulationsstrategien Surface und Deep Acting.

### **3. Gestaltungsansätze**

Aussagen zur Arbeitsgestaltung liegen meist nur in Form von sogenannten Gestaltungshinweisen und -empfehlungen vor (zu den Begriffen: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2017) und basieren damit nicht auf Interventionsstudien oder Untersuchungen vergleichbarer Qualität.

#### *3.1 Verhaltensbezogene Gestaltungsansätze*

Ausgehend von dem primär in Querschnittstudien gewonnenen Befund, dass Deep Acting mit geringeren beeinträchtigenden Beanspruchungsfolgen verbunden ist, findet sich in einem Großteil der Studien die Empfehlung, Mitarbeiter durch Trainings zu dieser Emotionsstrategie zu motivieren, wobei hier insbesondere das Erlernen kognitiver Neubewertungen, die Perspektivübernahme oder eine Aufmerksamkeitsverschiebung in Interaktionssituationen thematisiert werden. Wirksamkeitsüberprüfungen dieser Maßnahmen liegen kaum vor. Die wenigen Interventionsstudien berichten über positive Trainingseffekte auf das Befinden. Allerdings bleibt zu berücksichtigen, dass die vermehrte Ausübung von Tiefenhandeln möglicherweise auch zu Selbstentfremdung sowie den damit verbundenen psychischen und physischen Beeinträchtigungen führen kann. Da Surface Acting vornehmlich negative Zusammenhänge mit Beanspruchungsindikatoren zeigt, wird häufig vorgeschlagen, diese Emotionsregulationsstrategie auf ein Minimum zu reduzieren. Dabei besteht hier weiter die Vermutung, dass ein durch Training automatisiertes Oberflächenhandeln mit weniger Aufwand und Stresserleben einhergehen könnte. Allerdings fehlen dazu bisher empirische Befunde. Weiterhin wird empfohlen, den Ausdruck authentischer Emotionen durch geeignete Trainings zu unterstützen: so ließen sich bereits positive korrelative Abhängigkeiten zwischen der Darstellung authentischer Emotionen und der Arbeitszufriedenheit nachweisen. Neben solchen Maßnahmen existiert der Vorschlag, Trai-

nings zur Bewältigung von Emotionsarbeit durchzuführen, wobei die dazu vorliegenden Wirksamkeitsstudien uneinheitliche Ergebnisse lieferten. So erbrachte z.B. ein Training zum angemessenen Umgang mit den eigenen Emotionen bei angehenden Pflegekräften keine signifikanten Veränderungen von Emotionsregulationskompetenzen oder Befindensindikatoren (Herms 2012). Ein Training für Polizeibeamte, in dem die Bewältigung negativer Emotionen unter Nutzung unterschiedlicher Techniken wie Entspannungsübungen oder der Identifikation von Auslösern für emotionale Reaktionen im Zentrum stand, führte hingegen zu einer statistisch signifikanten Verbesserung der Akzeptanz und Toleranz negativer Emotionen (Berking et al. 2010).

Weitere personenbezogene Gestaltungsaussagen beziehen sich auf die Steigerung von individuellen Ressourcen. So werden zum Beispiel Interventionen zur Verbesserung der sozialen Kompetenz diskutiert, wie etwa Konfliktmanagement- und Kommunikationstrainings. Daneben gelten die Förderung spezifischer Aspekte wie Selbstkontrollfähigkeiten, Trainings zur Stärkung der emotionalen Intelligenz und die Förderung von Komponenten des sogenannten Psychologischen Kapitals wie Optimismus oder Selbstwirksamkeitserwartungen als vorteilhaft, da diese Faktoren - wie Beobachtungsstudien nahelegen - die negativen Effekte der Emotionsregulation bzw. der Emotion-Rule-Dissonance mildern können. Allerdings fehlen mehrheitlich in den entsprechenden Empfehlungen präzise Aussagen zu den inhaltlichen Elementen dieser Maßnahmen sowie Angaben zu ihrer tatsächlichen Wirksamkeit.

### *3.2 Verhältnisbezogene Gestaltungsansätze*

Verhältnisbezogene Gestaltungsaussagen zielen entweder auf bedingungsbezogene Aspekte von Emotionsarbeit oder allgemein auf die Veränderung von Arbeitsbedingungen. Empfehlungen zum Umgang mit Darstellungsregeln als bedingungsbezogenem Aspekt von Emotionsarbeit basieren in der Regel auf den Ergebnissen von Laborexperimenten und legen nahe, Darstellungsregeln nur in Richtung des Zeigens positiver Emotionen zu formulieren und das Unterdrücken negativer Emotionen explizit nicht zu betonen. Allerdings ist der Umgang mit Darstellungsregeln insgesamt nicht unumstritten (Grandey, Rupp & Brice 2015; Humphrey et al. 2015).

Weitere Empfehlungen beziehen sich häufig auf die Schaffung von Entlastungsmöglichkeiten durch die gezielte Stärkung sozialer Ressourcen. Dabei wird die Erhöhung der sozialen Unterstützung durch die eigene Organisation, Vorgesetzte und Kollegen, die Verbesserung der allgemeinen Kooperation innerhalb von Teams bzw. des Organisationsklimas gefordert. Der Aufbau einer Atmosphäre des Vertrauens soll einen freien und authentischen Emotionsausdruck im Kollegenkreis ermöglichen sowie den Austausch über frustrierende Kundenerlebnisse und potenzielle Lösungsansätze erleichtern. So scheint ein authentisch ausgeprägtes Betriebsklima zum Beispiel den Effekt von Surface Acting auf emotionale Erschöpfung abzumildern.

Wenn auch die Herstellung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen bei der Gestaltung von Emotionsarbeit häufig betont wird, so liegen jedoch 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 Aufgabenbearbeitung – die auf empirisch identifizierten Moderatoreffekten basiert. Darüber hinaus werden Pausen empfohlen, um den Beschäftigten die Möglichkeit zu geben, sich von Phasen der Emotionsregulation erholen zu können, wobei in diesem Rahmen ein vorübergehender Wechsel des Arbeitsplatzes eine weitere zu-

sätzliche Gestaltungsoption darstellt. Eine empirische Erprobung dieser Maßnahmen fehlt allerdings bislang.

#### 4. Zusammenfassung und Diskussion

Emotionsarbeit repräsentiert einen Schlüsselfaktor in der Arbeitsgestaltung, da sie zum einen eine Teilkomponente zahlreicher Tätigkeiten darstellt und zum anderen – vor allem im Dienstleistungsbereich – ein dominantes Tätigkeitsmerkmal darstellt (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2017). Die vorhandenen empirischen Studien belegen einen Zusammenhang zwischen Emotionsarbeit und verschiedenen beanspruchungs- und gesundheitsbezogenen Indikatoren. Weiterhin existieren für die Analyse und Bewertung von personenbezogenen Dienstleistungstätigkeiten neue Instrumente zur Ermittlung der Arbeitsanforderungen, die auf die Dienstleister-Kunde-Interaktion fokussieren (z.B. Scherp & Antoni 2011). Insgesamt erscheint es sinnvoll, gerade bei Arbeitsbedingungen, bei denen interaktionale Komponenten bedeutsam sind, zur Ermittlung adäquater Gestaltungslösungen dialogorientierte Prozesse unter Beteiligung der Beschäftigten zu etablieren (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2017). Gerade bei Interaktionsarbeit dürfte zukünftig im Rahmen der Arbeitsgestaltung die Verbindung von verhältnis- und verhaltensbezogenen Maßnahmen an Bedeutung gewinnen.

Die in der Literatur vorliegenden Gestaltungsaussagen für die Praxis beinhalten häufig eine Mischung aus Maßnahmen zu strukturell-organisatorischen Rahmenbedingungen und verhaltenspräventiven Ansätzen. Allerdings ist deren empirische Fundierung nicht immer ausreichend. Dies gilt vor allem für die bedingungsbezogenen Aspekte der Emotionsarbeit, sodass hier weiterer Forschungsbedarf besteht, zum Beispiel zur Ausgestaltung, Deutlichkeit und Vermittlung von Darstellungsregeln (auch außerhalb des klassischen Servicebereichs). Charakteristika wie die Länge und die Art der Beziehungen zu Kunden sowie Rückmeldungen aus Kundeninteraktionen sollten in künftigen Studien mitberücksichtigt werden. Um gesichertes Gestaltungswissen für die Praxis ableiten zu können, sind außerdem Interventionsstudien notwendig, die zum Beispiel die Wirkungen gezielter Arbeitsgestaltung bei Emotions-/Interaktionsarbeit systematisch überprüfen. Insgesamt wird durch die Nutzung des schon vorhandenen, aber auch durch die Bereitstellung weiterer, neuer Forschungsergebnisse die menschengerechte Gestaltung interaktiver Arbeit erleichtert und verbessert.

#### 5. Literatur

- Berking, M., Meier, C. & Wupperman, P. (2010) Enhancing emotion-regulation skills in police officers: Results of a pilot controlled study. *Behavior Therapy* 41: 329–339.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2017) *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- 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: 407.
- Grandey, A. A., Rupp, D. & Brice, W. N. (2015) Emotional labor threatens decent work: A proposal to eradicate emotional display rules. *Journal of Organizational Behavior*, 36: 770-785.
- Herms, I. (2012) Emofit – Erprobung und Evaluation eines Trainings für Pflegekräfte zum angemessenen Umgang mit den eigenen Emotionen. *Plexus* 20(Supplement): 47–54.

- Humphrey, R. H., Ashforth, B. E. & Diefendorff, J. M. (2015) The bright side of emotional labor. *Journal of Organizational Behavior*, 36: 749-769.
- Scherp, E. & Antoni, C. H. (2011) Kundenbezogene Arbeitsanforderungen und –aufgaben von VerkäuferInnen (KAVEK). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 55: 180-196.
- Schöllgen, I. & Schulz, A. (2016) Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Emotionsarbeit. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. doi:10.21934/baua:bericht20160713/1f
- Schulz, A. & Schöllgen, I. (2017) Emotionsarbeit – Ein Review zu Gestaltungsaussagen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 71: 26-38. doi:10.1007/s41449-017-0046-y



Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft e.V.

**ARBEIT(s).WISSEN.SCHAF(F)T**  
Grundlage für Management & Kompetenzentwicklung

64. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FOM Hochschule für  
Oekonomie & Management gGmbH

21. – 23. Februar 2018

---

**GfA Press**

---

**Bericht zum 64. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 21. – 23. Februar 2018**

**FOM Hochschule für Oekonomie & Management**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2018

ISBN 978-3-936804-24-9

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

**Schriftleitung: Matthias Jäger**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet, den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

**USB-Print:**

Prof. Dr. Thomas Heupel, FOM Prorektor Forschung, [thomas.heupel@fom.de](mailto:thomas.heupel@fom.de)

**Screen design und Umsetzung**

© 2018 fröse multimedia, Frank Fröse

[office@internetkundenservice.de](mailto:office@internetkundenservice.de) · [www.internetkundenservice.de](http://www.internetkundenservice.de)