

Andrea Fischbach, DHPol Münster  
EMAIL: [Andrea.Fischbach@dhpol.de](mailto:Andrea.Fischbach@dhpol.de)  
RESEARCHGATE: [https://www.researchgate.net/profile/Andrea\\_Fischbach](https://www.researchgate.net/profile/Andrea_Fischbach)

# EMOTIONSARBEIT

Diversität  
und Führung

TU Dresden  
Werkstattsymposium  
Emotionsregulation/ Emotionsarbeit

# Emotionsarbeit

Emotionsarbeit ist bezahlte Arbeit, bei der eine Regulation 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.

Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart*. Berkley: University of California Press.  
Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological strain. A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 237-268.

# Emotionsarbeit

Emotionsarbeit sind die psychologische Prozesse, die notwendig sind, organisational geforderte Emotionen in Dienstleistungsinteraktionen zu zeigen.

# Emotionsregulation – Wie?

# Emotionsarbeit –

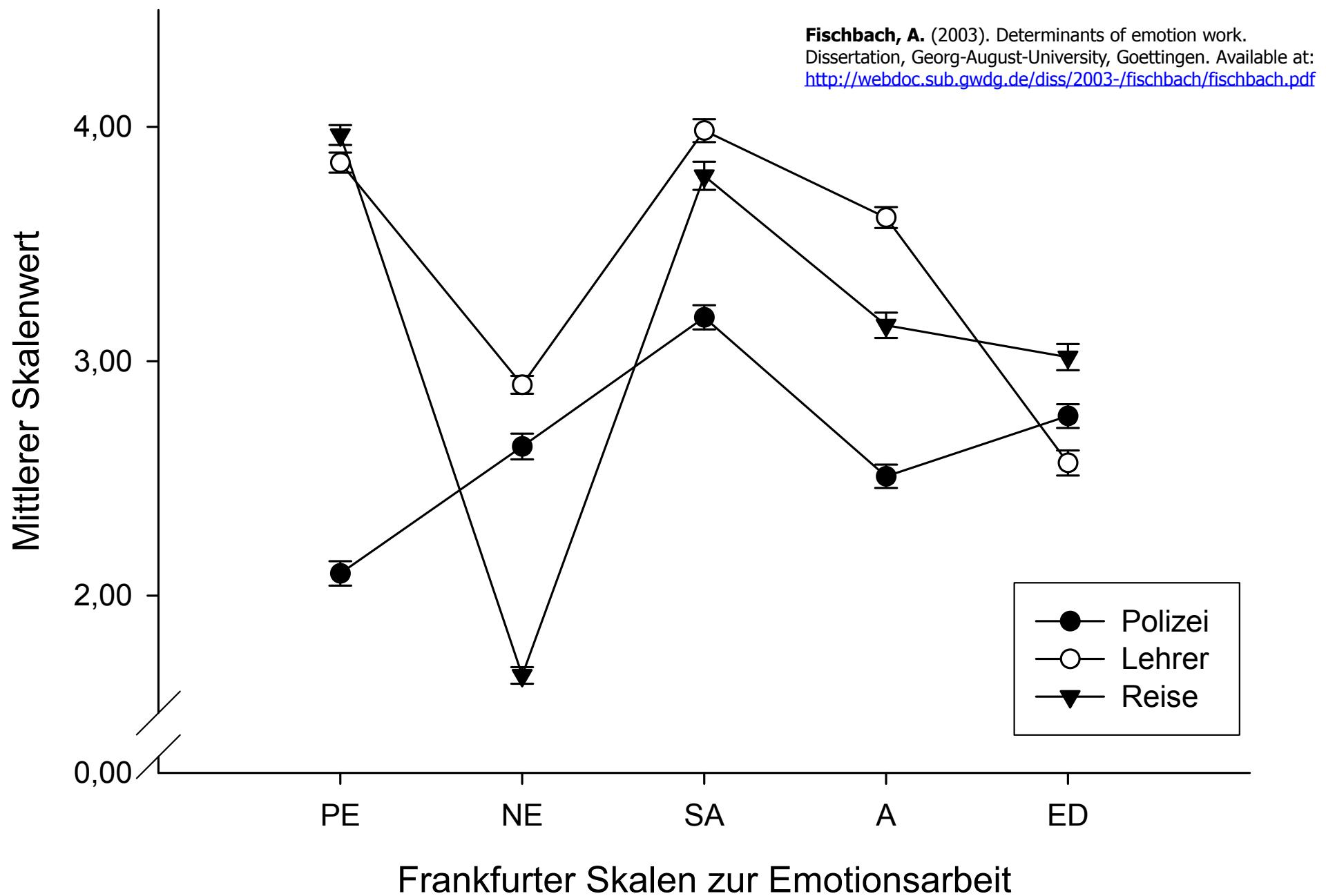
## Wozu?

„Auch wenn das Leben an sich sehr kompliziert ist, lässt sich die Menschheit im Wesentlichen in drei Kategorien einteilen: Leute die Probleme machen, Leute, die Probleme haben, und solche, die die Probleme anderer Leute lösen sollen“

– [Wolf Lotter](#)



**Emotionsarbeiter**



**Kunde**

**Mitarbeiter**

**Betrieb**

**Kunde**

Hat das Problem.

**Mitarbeiter**

**Betrieb**

**Kunde**

**Mitarbeiter**

**Betrieb**

Soll das Problem lösen.

**Kunde**  
**Mitarbeiter**  
**Betrieb**

Verdient bei erfolgreicher Problemlösung.

**Service beginnt mit Respekt vor dem Kunden.**

– **Gabriele Fischer**

Fischer, G. (2018). Editorial. Geschäft mit Zukunft. brand eins, Die Wüste lebt. Schwerpunkt Service, 07/2018, 3.

# Service mit einem Lächeln erhöht die Kundenzufriedenheit.

Wenn Mitarbeiter gegenüber Kunden positive Emotionen zeigen, erleben die Kunden auch mehr positive Emotionen. Deshalb sind die Kunden zufriedener. Negative Emotionen, die im Kundenkontakt gezeigt werden lassen den Kunden mehr negative Emotionen erleben und das verschlechtert die Kundenzufriedenheit..

Fischbach, A. & Lichtenthaler, P.W. (in prep.).  
Emotions in police-citizen encounters and service quality.

**Respektlose Kunden sind Teil der Servicerealität.**

– **DGB-Index Gute Arbeit**

DGB (2017). Emotionale Belastung im Polizeiberuf. Wie verbreitet sind Konflikte und respektlose Behandlung? DGB-Index Gute Arbeit Kompakt 01/2017. März 2017.

# Polizei

Respektlose Behandlung

22%

DGB (2017). Emotionale Belastung im Polizeiberuf. Wie verbreitet sind Konflikte und respektlose Behandlung? DGB-Index Gute Arbeit Kompakt 01/2017. März 2017.

# All

Respektlose Behandlung

10%

DGB (2017). Emotionale Belastung im Polizeiberuf. Wie verbreitet sind Konflikte und respektlose Behandlung? DGB-Index Gute Arbeit Kompakt 01/2017. März 2017.

# Polizei

Konflikte mit Kunden/ Klienten

**55%**

DGB (2017). Emotionale Belastung im Polizeiberuf. Wie verbreitet sind Konflikte und respektlose Behandlung? DGB-Index Gute Arbeit Kompakt 01/2017. März 2017.

# Alle

Konflikte mit Kunden/ Klienten

13%

DGB (2017). Emotionale Belastung im Polizeiberuf. Wie verbreitet sind Konflikte und respektlose Behandlung? DGB-Index Gute Arbeit Kompakt 01/2017. März 2017.

# Polizei

Gefühle verbergen müssen

67%

DGB (2017). Emotionale Belastung im Polizeiberuf. Wie verbreitet sind Konflikte und respektlose Behandlung? DGB-Index Gute Arbeit Kompakt 01/2017. März 2017.

# Alle

Gefühle verbergen müssen

# 30%

DGB (2017). Emotionale Belastung im Polizeiberuf. Wie verbreitet sind Konflikte und respektlose Behandlung? DGB-Index Gute Arbeit Kompakt 01/2017. März 2017.

# Emotionsregulations-Problem

Emotionale Dissonanz und Surface Acting sind die zentralen Regulations-Probleme in der Emotionsarbeit. Emotionale Dissonanz und Surface Acting erhöhen Emotionale Erschöpfung, erhöhen Zynismus, verringern Leistungsfähigkeit und verringern Arbeitszufriedenheit.

Hülsheger, 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.

Kammeyer-Mueller, J. D., Rubenstein, A. L., Long, D. M., Odio, M. A., Buckman, B. R., Zhang, Y., & Halvorsen-Ganepola, M. D. (2013). A meta-analytic structural model of dispositional affectivity and emotional labor. *Personnel Psychology*, 66(1), 47-90.

Kenworthy, J., Fay, C., Frame, M., & Petree, R. (2014). A meta-analytic review of the relationship between emotional dissonance and emotional exhaustion. *Journal of Applied Social Psychology*, 44, 94-105.

Wang, G., Seibert, S. C., & Boles, T. L. (2015). Synthesizing what we know and looking ahead: A meta-analytical review of 30 years of emotional labor research". In N. M. Ashkanasy, W. Zerbe, & C. E. J. Härtel (eds.), *Research on Emotion in Organizations* (vol. 7, pp. 15-43). Bingley, UK: Emerald.

**Gefühlte Emotionen**



**Gezeigte Emotionen**



---

**= Surface Acting**

# Surface Acting

Erlebte und **gezeigte** Emotionen stimmen nicht überein.

**Gefühlte Emotionen**



**Geforderte Emotionen**



---

**= Emotionale Rollen-Dissonanz**

# Emotionale Rollen-Dissonanz

Erlebte und **geforderte** Emotionen stimmen nicht überein.

**Kunde**

Hat das Problem. Verlangt die Lösung.

**Mitarbeiter**

Soll das Problem lösen. Kann es aber nicht.

**Betrieb**

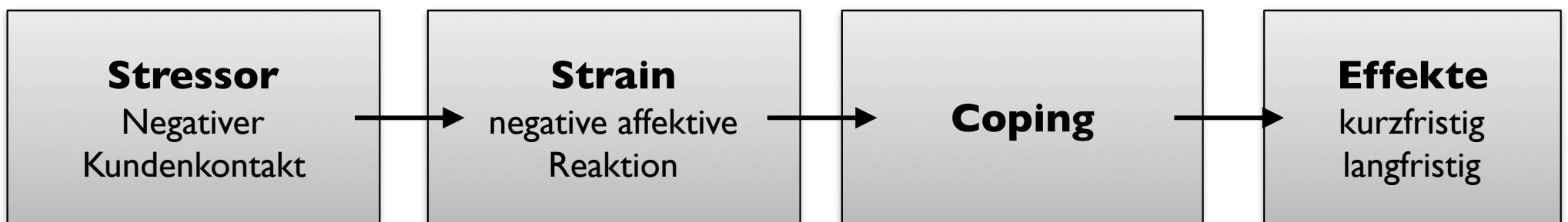
Möchte zufriedene Kunden. **Stellt Regeln auf.**

## Stressende Situationen in Kunden-Interaktionen

### Ressourcen      Einschränkungen

- Autonomie/Kontrolle

- Darstellungsregeln



**Bei fehlender  
emotionaler Kontrolle  
werden gegenüber  
Kunden mehr positive  
Emotionen gezeigt.**

Wenn positive Emotionen gefordert sind, werden mehr positive Emotionen gezeigt. Wenn man bei Kunden so sein kann wie man immer ist, zeigt man weniger positive Emotionen.

# Stärkere Regeln für Freundlichkeit erhöhen die Belastung.

Wenn positive Emotionen gefordert sind, wird das als belastender erlebt. Wenn man so sein kann, wie man immer ist, ist das weniger belastend.

# Starke emotionale Rollenvorgaben

Sind ein Stressor!

# Stärkere Regeln für Freundlichkeit erhöhen die Kundenzufriedenheit.

Wenn positive Emotionen gefordert sind, erhöht das die Kundenzufriedenheit.

**Kunde**

Hat das Problem. Verlangt die Lösung.

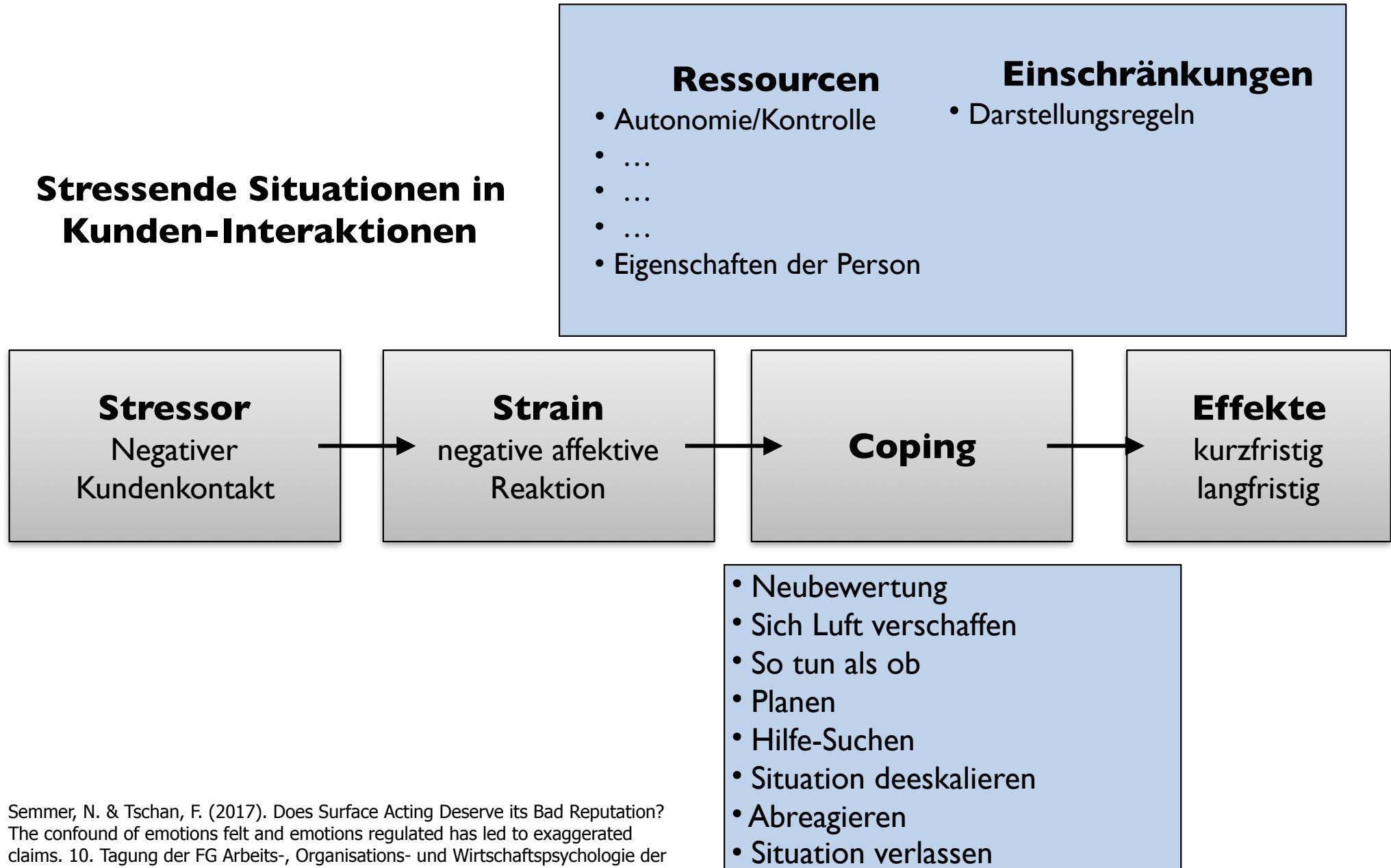
**Mitarbeiter**

Soll das Problem lösen. Kann es aber nicht.

**Betrieb**

Möchte zufriedene Kunden. Stellt Regeln auf.  
**Stellt Ressourcen zur Verfügung.**

## Stressende Situationen in Kunden-Interaktionen



# Eine positive Haltung zum Kunden verringert die Emotionale Rollen- Dissonanz.

Bei hoher Kundenorientierung verpflichtet man sich zum Zeigen von mehr positiven und weniger negativen Emotionen gegenüber Kunden. Man fühlt dann auch mehr positive und weniger negative Emotionen und hat dann auch weniger Emotionale Rollen-Dissonanz.

# Regulation der eigenen Emotionen verbessert den Kundenkontakt.

Wenn positive Emotionen gefordert sind, obwohl sich der Kunde respektlos verhält, hilft Umdeutung der Situation und Perspektivenübernahme den Kundenkontakt zu verbessern.

# **Fehlende Regulation der eigenen Emotionen verschlechtert den Kundenkontakt.**

Wenn man im Kundenkontakt negative Emotionen zeigt (weil sich der Kunde respektlos verhält), verschlechtert sich das eigene Erleben und die Servicequalität.



# **Emotionsarbeit Wertschätzung und Stolz im Einzelhandel**

# Gestaltungswissen

GEFÖRDERT VOM



EUROPÄISCHE UNION Projektträger im DLR



Ein Literaturverzeichnis zu diesem vom BMBF geförderten Forschungsprojekt findet sich auf der nächsten Folie.

**Fischbach, A.**, Decker, C. & Lichtenthaler, P.W. (2012). *Emotionsarbeit, Stolz und Wertschätzung in Einzelhandel und Pflege*. In R. Reichwald, M. Frenz, S. Hermann & A. Schipanski (Hrsg.), Zukunftsfeld Dienstleistungsarbeit (S. 525 - 539). Wiesbaden: Springer Gabler-Verlag.

Lichtenthaler, P.W. & **Fischbach, A.** (2012). Emotionale Darstellungsregeln für Führungspersonen – Haben Geschlechtsstereotype einen Einfluss? **præview - Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention**, 4, 22-23.

**Fischbach, A.**, Lichtenthaler, P.W. & Boltz, J. (2012). Surface Acting, Deep Acting, Automatic Acting. Emotionsregulation in der Führungskunst. **præview - Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention**, 4, 12-13.

**Fischbach, A.** & Lichtenthaler, P.W. (2012). Nutzung und Effekte von Emotionen und Regulations-strategien. Ergebnisse einer Befragung von Polizeiführungskräften und ihren Mitarbeitenden. **præview - Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention**, 4, 10-11.

**Fischbach, A.** & Lichtenthaler, P.W. (2012). Raus aus der Ärgerspirale: Emotionsregulierung lässt sich trainieren. **Wirtschaftspsychologie aktuell**, 2, 40-44.

Ciesinger, K.-G., **Fischbach, A.**, Klatt, R. & Neuendorff, H. (Hrsg.) (2011). *Berufe im Schatten*. Münster: LIT-Verlag.

**Fischbach, A.**, Decker, C. & Lichtenthaler, P.W. (2011). *Emotionsarbeit, Stolz und Wertschätzung in Einzelhandel und Pflege*. In R. Reichwald, S. Hermann, M. Frenz & A. Schipanski (Hrsg.), Innovative Dienstleistungsarbeit (S. 525-539). Wiesbaden: Gabler-Verlag.

**Fischbach, A.**, Wohlers, C., Lichtenthaler, P.W., Zeuch, N. & Decker, C. (2011). Service erfolgreich gestalten – Wertschöpfung durch Wertschätzung im Einzelhandel. In K.-G. Ciesinger, **A. Fischbach**, R. Klatt & H. Neuendorff (Hrsg.), *Berufe im Schatten* (S. 111-142). Münster: LIT-Verlag.

**Fischbach, A.**, Decker, C., Zeuch, N. & Lichtenthaler, P.W. (2011). Unterschiedliche Wertschätzungserfahrungen in der Alten- und Krankenpflege. In K.-G. Ciesinger, **A. Fischbach**, R. Klatt & H. Neuendorff (Hrsg.), *Berufe im Schatten* (S. 53-78). Münster: LIT-Verlag.

**Fischbach, A.** & Boltz, J. (2011). *Emotionsarbeit im Einzelhandel und Messung emotionsbezogener Kompetenzen*. In K.-G. Ciesinger, **A. Fischbach**, R. Klatt & H. Neuendorff (Hrsg.), *Berufe im Schatten* (S. 159-170). Münster: LIT-Verlag.

**Fischbach, A.**, Wagner, C.M., Decker, C. & Boltz, J. (2011). Kundenseitige Wertschätzung erhöhen und nutzen – Entwicklung und erster Praxistest des Kunden-Feedback-Tools TEK. In K.-G. Ciesinger, **A. Fischbach**, R. Klatt & H. Neuendorff (Hrsg.), *Berufe im Schatten* (S. 217 - 224). Münster: LIT-Verlag.

**Fischbach, A.**, Görgen, T., Kersten, J., Kölbel, R., Kugelmann, D., Ritsert, R. & Vera, A. (Hrsg.) (2011). *Sicherheit. Polizeiwissenschaft und Sicherheitsforschung im Kontext*. Baden-Baden: NOMOS.

**Fischbach, A.** (2011). Demands, resources, and evidence from cross-cultural research studies in stress research. In C. Wankel (Ed.), *Management-Through-Collaboration-Teaming-Networked*. Florence: Routledge.

Lichtenthaler, P. W. & **Fischbach, A.** (2010). Belastungsfaktor oder Ressource? Fluch und Segen von Emotionsarbeit. **præview - Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention**, 3, 8-9.

Boltz, J., **Fischbach, A.**, Decker, C. & Hahn, A.H. (2010). Wertschätzung sichtbar machen – Das Kundenfeedback-Tool. **præview - Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention**, 3, 16-17.

Ciesinger, K.-G., **Fischbach, A.** & Klatt, R. (2010). Berufe im Schatten – Was fördert die Wertschätzung in benachteiligten Dienstleistungsberufen? **præview - Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention**, 3, 6-7.

Decker, C. & **Fischbach, A.** (2010). Der Zusammenhang zwischen Wertschätzung, Stolz, Zufriedenheit und Engagement im Einzelhandel – Vorgesetzte und Kollegen spielen eine wichtigere Rolle als Kunden. **præview - Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention**, 3, 10-11.

**Fischbach, A.** (2010). Emotionsregulation – Eine zentrale Gesundheitsressource der Zukunft. **præview - Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention**, 2, 24-25.

**Fischbach, A.** & Lichtenthaler P.W. (2010). Die Polizei – Dein Dienstleister. **Polizei Heute**, 4, 17-20.

Lichtenthaler, P. W. & **Fischbach, A.** (2010). Belastungsfaktor oder Ressource? Fluch und Segen von Emotionsarbeit. **præview - Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention**, 3, 12-13.

Decker, C. & **Fischbach, A.** (2010). Wertschätzung – Garant für gutes Arbeiten. In T. Rigotti, S. Korek & K. Otto (Eds.), *Gesund mit und ohne Arbeit* (S. 237 – 248). Lengerich: Pabst Sience Publishers.

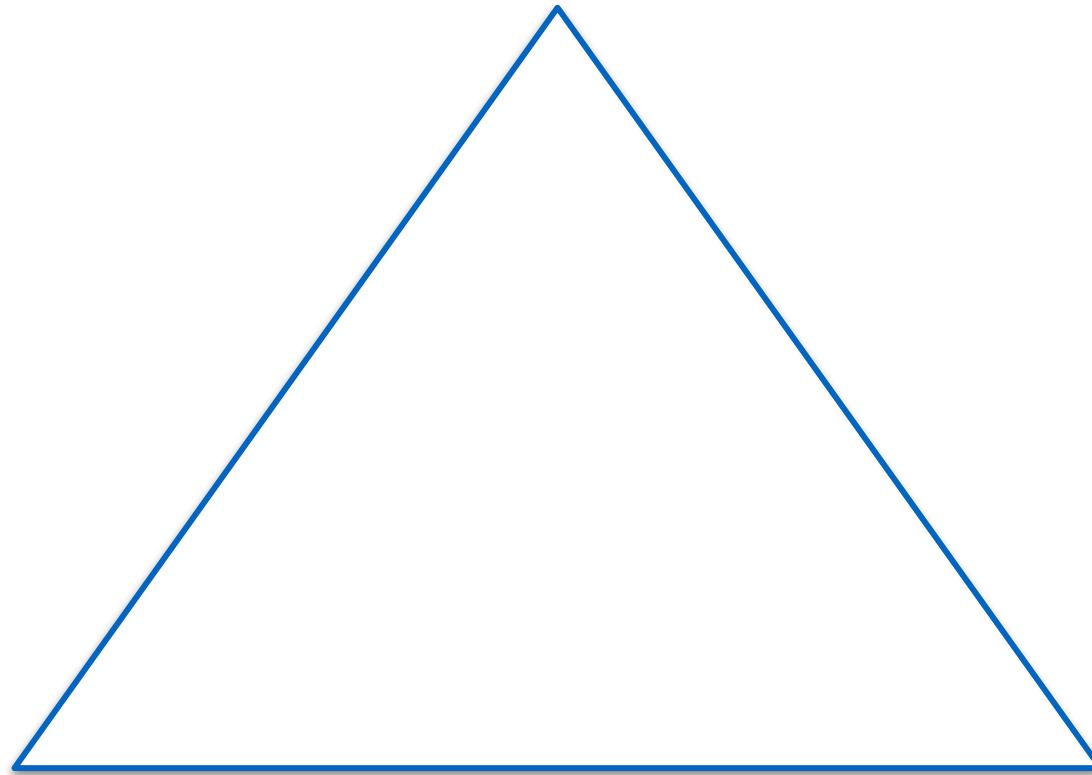
# Wann erleben Mitarbeiter negative Emotionen? Und wie können Betriebe ihre Mitarbeiter davor schützen?

Kundenbezogene Stressoren in Servicekontakten wirken langfristig auf Emotionale Erschöpfung. In der BIS-Längsschittstudie wurden 259 DL-Mitarbeiter vor und nach Servicekontakten befragt. Es waren überwiegend Frauen (76%, durchschnittlich 40 Jahre) und die meisten hatten lange Berufserfahrung (52% mehr als 20 Jahre).

**Dienstleistung ist eine Beziehungswissenschaft.**

– Wolff Lotter

# **Mitarbeiter**



**Kunde**

**Betrieb**

Mit der **Digitalisierung** wird die Emotionsarbeit zunehmen. Die Risiken und Herausforderungen bei der **Gestaltung** der Emotionsarbeit sind erkannt aber **längst nicht umgesetzt**. Gefahr besteht Emotionsregulationsprobleme in Betrieben als individuelle Probleme abzutun. **Führung** in der Emotionsarbeit hat nur **entfernt Kontrolle** auf die Kontaktarbeit ihrer Mitarbeiter. **Gender** und Beruf sind in der Emotionsarbeit stark konfundiert, mehr Status = mehr emotionale Variabilität.

- \*Fischbach, A. (2010). Emotionsregulation – Eine zentrale Gesundheitsressource der Zukunft. *præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, 2, 24-25.
- \*Fischbach, A. (2009). Cross-National Cross-Cultural Research of Emotions at Work: A Review and some Recommendations. In C.E.J. Härtel, N.M. Ashkanasy & W.J. Zerbe (Eds.), *Research on Emotion in Organizations*, Vol. 5: *Emotions in Groups, Organizations and Cultures* (pp. 299-325). Bingley: Emerald.
- \*Fischbach, A. (2003). *Determinants of Emotion Work*. Georg-Elias-Müller-Institute of Psychology. Georg-August-University, Göttingen. Retrieved from [http://webdoc.sub.gwdg.de/diss/2003/fischbach\\_fischbach.pdf](http://webdoc.sub.gwdg.de/diss/2003/fischbach_fischbach.pdf)
- \*Fischbach, A. & Boltz, J. (2011). Emotionsarbeit im Einzelhandel und Messung emotionsbezogener Kompetenzen. In K.-G. Ciesinger, A. Fischbach, R. Klatt & H. Neuendorff (Hrsg.), *Berufe im Schatten* (S. 159-170). Münster: LIT-Verlag.
- \*Fischbach, A., Boltz, J. & Lichtenthaler, P.W. (Hrsg.) (2015). Stark Trotz Stress. Neue Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis. In: A. Fischbach, C. Lorei & H.P. Schmalzl (Hrsg.), *Psychologie in der Polizeiwissenschaft*, Band 1. Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- \*Fischbach, A., Decker, C., & Lichtenthaler, P. W. (2012). Emotionsarbeit, Wertschätzung und Stolz in Einzelhandel und Pflege. In R. Reichwald, M. Frenz, S. Hermann, & A. Schipanski (Hrsg.), *Zukunftsfeld Dienstleistungsarbeit - Professionalisierung - Wertschätzung - Interaktion* (S. 525–539). Wiesbaden: Gabler Verlag - Springer Fachmedien.
- \*Fischbach, A., Decker, C., Zeuch, N. & Lichtenthaler, P.W. (2011). Unterschiedliche Wertschätzungserfahrungen in der Alten- und Krankenpflege. In K.-G. Ciesinger, A. Fischbach, R. Klatt & H. Neuendorff (Hrsg.), *Berufe im Schatten* (S. 53-78). Münster: LIT-Verlag.
- \*Fischbach, A. & Lichtenthaler, P.W. (2016). Polizeiliche Psychotraumatologie - Forschungsstand, Versorgung, Offene Fragen, Umsetzung. In: A. Fischbach, P.W. Lichtenthaler, J. Boltz & H.P. Schmalzl (Hrsg.), *Erfolgreich im Einsatz: Zur Psychologie der polizeilichen Einsatzbewältigung* (S. 75-93). Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- \*Fischbach, A. & Lichtenthaler, P.W. (2012). Nutzung und Effekte von Emotionen und Regulations-strategien. Ergebnisse einer Befragung von Polizeiführungskräften und ihren Mitarbeitenden. *præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, 4, 10-11.
- \*Fischbach, A. & Lichtenthaler, P.W. (2012). Raus aus der Ärgerspirale: Emotionsregulierung lässt sich trainieren. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 2, 40-44.
- \*Fischbach, A., Lichtenthaler, P.W. & Boltz, J. (2012). Surface Acting, Deep Acting, Automatic Acting. Emotionsregulation in der Führungsarbeit. *præview - Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, 4, 12-13.
- \*Fischbach, A. & Lichtenthaler P. W. (2010). Die Polizei – Dein Dienstleister. *Polizei Heute*, 4, 17-20.
- \*Fischbach, A., Lichtenthaler, P.W., Boltz, J., & Hoffmann, K. (2017). Der SGT-F: Ein Fähigkeitsbasiertes Test zur Erfassung der Emotionalen Regulationskompetenz von Führungspersonen in der Polizei. In: A. Fischbach, P.W. Lichtenthaler, J. Boltz & B. Werdes (Hrsg.), *Erfolgreiches Personalmanagement in der Polizei* (S. 77-88). Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- \*Fischbach, A., Lichtenthaler, P.W., Boltz, J. & Schmalzl, H.P. (Hrsg.) (2016). *Erfolgreich im Einsatz: Zur Psychologie der polizeilichen Einsatzbewältigung*. In: A. Fischbach, C. Lorei & H.P. Schmalzl (Hrsg.), *Psychologie in der Polizeiwissenschaft*, Band 2. Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- \*Fischbach, A., Lichtenthaler, P. W., Horstmann, N. (2015). Leadership and Gender Stereotyping of Emotions: Think Manager-Think Male? *Journal of Personnel Psychology*, 14(3), 153-162.
- \*Fischbach, A., Lichtenthaler, P.W., Horstmann, N. & Boltz, J. (2014). Stresstheorien – Zentrale und aktuelle Stresskonzeptionen für die polizeiliche Praxis. In C. Lorei & F. Hallenberger (Hrsg.), *Grundwissen Stress* (S. 5-30). Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- \*Fischbach, A., Meyer-Gomes, K., Zapf, D. & Rank, J. (2006). Emotion work across cultures: A comparison between the United States and Germany. In W. J. Zerbe, N. M. Ashkanasy & C. E. J. Härtel (Eds.), *Research on Emotion in Organizations*, Vol. 2: *Individual and Organizational Perspective on Emotion Management and Display*, (pp. 197-222). New York: Elsevier.
- \*Fischbach, A., Wagner, C.M., Decker, C. & Boltz, J. (2011). Kundenseitige Wertschätzung erhöhen und nutzen – Entwicklung und erster Praxistest des Kunden-Feedback-Tools TEK. In K.-G. Ciesinger, A. Fischbach, R. Klatt & H. Neuendorff (Hrsg.), *Berufe im Schatten* (S. 217 - 224). Münster: LIT-Verlag.
- \*Fischbach, A., Wohlers, C., Lichtenthaler, P.W., Zeuch, N. & Decker, C. (2011). Service erfolgreich gestalten – Wertschöpfung durch Wertschätzung im Einzelhandel. In K.-G. Ciesinger, A. Fischbach R. Klatt & H. Neuendorff (Hrsg.), *Berufe im Schatten* (S. 111-142). Münster: LIT-Verlag.