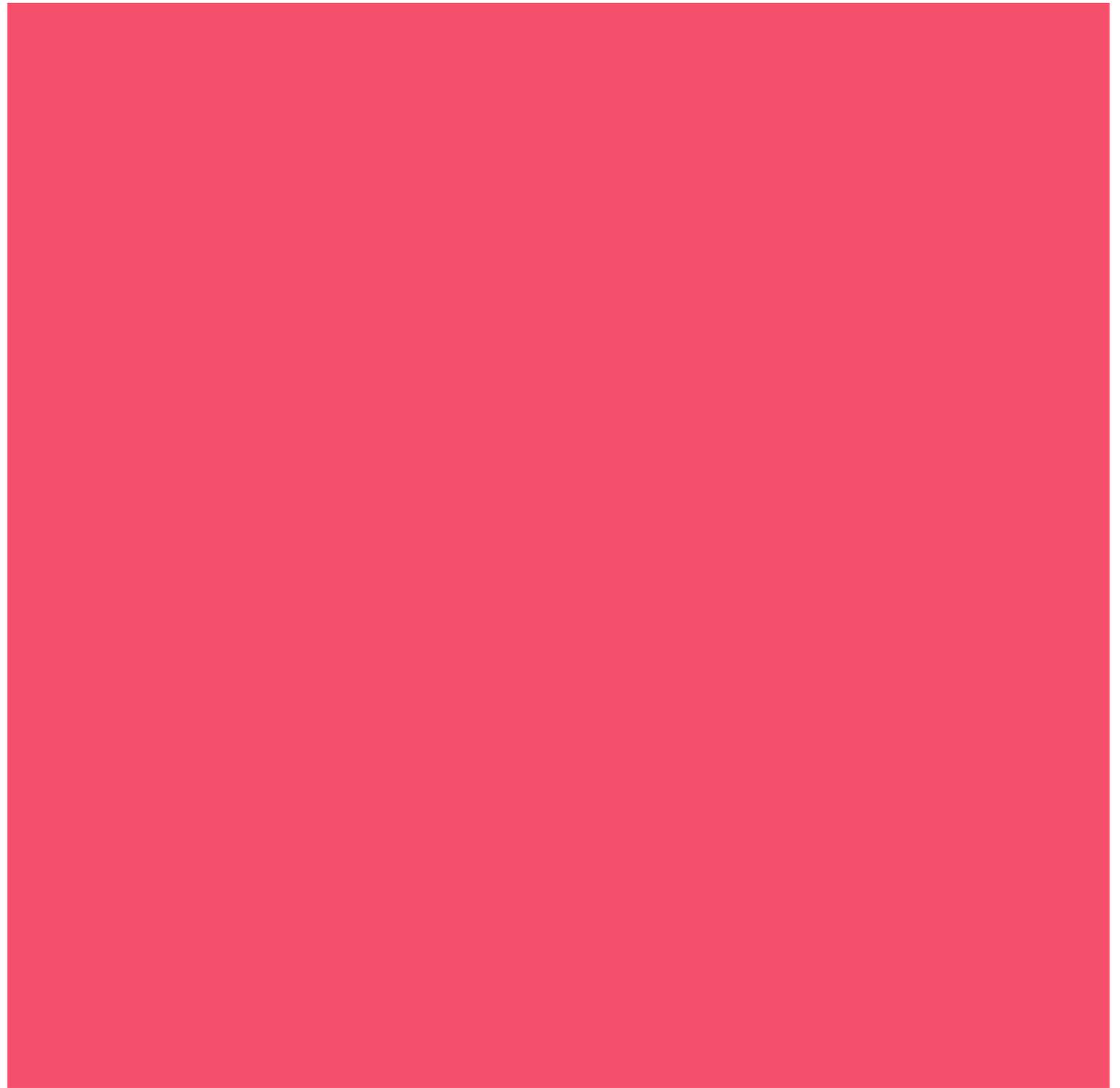


ANNA MUCHA
DANIELA RASTETTER

Lieber falsche Gefühle vorspielen
als falsche Gefühle fühlen?
Überlegungen zu einer gesundheitsförderlichen
Emotionsarbeit in subjektivierten Zeiten



POSITIONEN

Beiträge zur Beratung
in der Arbeitswelt
Ausgabe 2/2017

Herausgegeben von Stefan Busse,
Rolf Haubl, Heidi Möller und
Christiane Schiersmann

Lieber falsche Gefühle vorspielen als falsche Gefühle fühlen? Überlegungen zu einer gesundheitsförderlichen Emotionsarbeit in subjektivierten Zeiten.

Früher reichte es aus, wenn der Schaffner in der Bahn die Fahrkarte kontrollierte, der Paketbote das Paket brachte und die Kellnerin das Essen im Restaurant. Heute soll all dies mit einem strahlenden Lächeln geschehen, das keinesfalls *aufgesetzt* wirken darf. Erwartet werden im Gegenteil *authentische* Zugewandtheit und *Service aus Leidenschaft*. Was die Berliner Verkehrsbetriebe mit ihrem einprägsamen Wahlspruch *Weil wir dich lieben* augenzwinkernd persiflieren, ist allzu oft als ernsthaftes Versprechen an die Kundinnen und Kunden gemeint, und richtet sich gleichzeitig als Arbeitsanforderung an die Beschäftigten: Bestens gelaunt, einfühlend und herzlich sollen sie sein, was Arbeit ist, darf nicht wie Arbeit aussehen. Fraglich bleibt, wie die hohen Erwartungen an authentische Zugewandtheit von Dienstleistungsrinnen und Dienstleistern so erfüllt werden können, dass dies keine völlige emotionale Verausgabung bedeutet. Wie kann permanente Freundlichkeit gelingen, ohne hierfür das eigene Wohlbefinden hintanzustellen zu müssen?

Im Anschluss an einige Überlegungen zur Subjektivierung von Arbeit im Allgemeinen und von Emotionen im Besonderen möchten wir zwei unterschiedliche theoretische Perspektiven beschreiben, mit Hilfe derer organisationale Emotionserwartungen und der Umgang mit diesen in den Blick genommen werden können. Die *Perspektive der Emotionsarbeit* fokussiert darauf, welche organisationalen Anforderungen an die Beschäftigten – als Mittel zum Zweck – gestellt werden, und wie es den Beschäftigten gelingt, diesen Anforderungen gerecht zu werden (also gewünschte Gefühle herzustellen und unerwünschte Gefühle zu unterdrücken). Die *mikropolitische Perspektive* dagegen nimmt die Beschäftigten als interessengeleitete, eigennützige Akteurinnen und Akteure in den Blick, die Gefühle ggf.

selbst als Mittel einsetzen, um so andere im eigenen Sinne zu beeinflussen.

Aus diesen beiden Perspektiven ergeben sich unterschiedliche (und z. T. widersprüchliche) Nahelegungen dazu, wie mit organisationalen Emotionserwartungen umgegangen werden kann und sollte. Dies ist für das Feld der Beratung bzw. des Coachings im Arbeitskontext relevant, da es unterschiedliche Ansätze und Möglichkeiten für die Beratung bedeutet und – je nachdem, unter welchen Parametern der Umgang mit Emotionalität in Organisationen stattfindet – verschiedene, alternative Handlungsoptionen aufzeigt.

SUBJEKTIVITÄT: VOM STÖRFaktor ZUM POTENZIAL

In den letzten 25 Jahren haben sich die Anforderungen an die Beschäftigten gewandelt. Zu früheren Zeiten galt es, Arbeitsaufgaben möglichst genau zu operationalisieren und vorzustrukturieren – Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sollten ihren Job machen, nicht weniger, aber auch nicht mehr. Ihre Befindlichkeiten, Wünsche und Eigenheiten, ihr Eigensinn und ihre Gefühle gehörten in den Feierabend. Am Arbeitsplatz wurden sie als störend und potenziell bedrohlich für das Arbeitsergebnis empfunden.

Zwar gilt die Subjektivität der Beschäftigten in der Personalwirtschaft auch heute noch als neuralgischer Punkt und kann im Kontext des *Transformationsproblems*, dem Umsetzen von Arbeitsvermögen in Arbeitsleistung, zur Herausforderung werden. Jedoch hat sich der Blick auf sie ganz grundsätzlich geändert: Aus dem einstigen Störfaktor ist eine – zumindest potenzielle – Ressource geworden. Der Trend zu mehr Eigenverantwortung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, der spätestens in den 1990er Jahren eingesetzt hat, ist bis

heute ungebrochen. Bewusst wird von betrieblicher Seite darauf gesetzt, subjektive Potenziale als Ressource im Arbeitsprozess zu erschließen und produktiv nutzbar zu machen. Die Soziologen G. Günter Voß und Hans J. Pongratz haben das Phänomen bereits vor knapp zwanzig Jahren mit dem Schlagwort des *Arbeitskraftunternehmers* beschrieben, und dieser Befund ist nach wie vor aktuell. Mehr denn je wird Beschäftigten heute die Mentalität von Selbstständigen abverlangt, was bedeutet, dass sie im Krankheitsfall erreichbar sind, Urlaube verschieben, ihren Charme einsetzen und private Ressourcen zur Lösung betrieblicher Probleme aktivieren sollen.

VERMEINTLICHE FREIHEIT ALS STRESSQUELLE UND GESUNDHEITSRISIKO

Eine überaus ambivalente Tendenz. Zwar wünschen sich die meisten Beschäftigten spannende und interessante Arbeitsaufgaben und möchten sich im Rahmen ihrer Erwerbstätigkeit auch selbst verwirklichen. Flexible Arbeitszeiten, Vertrauensarbeitszeit und die freie Wahl des Arbeitsortes klingen auf dieser Folie zunächst wie ein Versprechen. Jedoch führen, wie diverse Studien zeigen, die betrieblichen Erwartungen an subjektive Potenziale wie Flexibilität, Elan und Einsatzbereitschaft bei den Betroffenen häufig zu Symptomen der Anspannung und Erschöpfung. Wo nicht mehr Abläufe, sondern nur noch projektbezogene Ziele festgelegt werden, sind Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zwar in vielerlei Hinsicht frei. Diese Freiheit erweist sich jedoch spätestens dann als Danaergeschenk, wenn sie auf Kosten der eigenen Grenzen und Gesundheit geht. Der Grat zwischen „Entfaltung und Gefährdung, erweiterte[r] Selbstbestimmung und internalisierte[r] Selbst-Beherrschung“

ist, wie es der Volkswirt Dieter Sauer beschreibt, schmal. So erleben viele Beschäftigte die paradoxe Situation, dass sie zwar in ihren Entscheidungen immer freier werden, ihr gefühlter Handlungsspielraum dabei jedoch abnimmt. Wenn Arbeit nicht mehr an gestempelten Stunden, sondern am Ergebnis gemessen wird, werden Risiken einseitig auf die Beschäftigten verlagert und die Abgrenzung erschwert. Nicht wenige Beschäftigte wünschen sich daher auf dem Gipfel der Selbstbestimmtheit – auch bekannt als freiwillige Selbstausschöpfung – klare Vorgaben und die Stechuhr zurück.

Einen ganz entscheidenden Teil der Subjektivität eines Menschen bilden seine Gefühle. Damit kommt im Zuge eines voranschreitenden Subjektivierungsprozesses auch den Anforderungen an die Emotionalität der Beschäftigten eine qualitativ neue Bedeutung zu. Was der Soziologe Sighard Neckel kritisch als „Subjektivierung des Emotionsmanagements“ bezeichnet, meint, dass Gefühle am Arbeitsplatz heute nicht nur kontrolliert werden sollen, sondern dass es gilt, offensiv emotionale Potenziale zu erschließen. Mit anderen Worten: Die Anforderung besteht nicht darin, sich am Arbeitsplatz im Zweifelsfall auch mal *zusammenzureißen*, sondern die Beschäftigten sollen ihre Gefühle im Sinne des Organisationsziels explizit einsetzen und nutzbar machen. Die beiden zentralen damit verbundenen Ziele auf Seiten der Unternehmen sind Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Sinne der Profitsteigerung; Emotionsarbeit soll sich positiv auf die Produktivität auswirken. Auf der Seite der Kundinnen und Kunden führt dies zu ständig steigenden Ansprüchen an das Verhalten von Dienstleisterinnen und Dienstleistern. Internetbewertungsportale liefern ein illustratives Zeugnis davon, wo und wann Kunden und Kundinnen sich im Kontakt zwischen-

menschlich *mehr* oder sogar *das gewisse Etwas* gewünscht hätten: Ob in der Business Class, in der Service-Hotline, beim HNO-Arzt oder an der Pförtnerloge.

EMOTIONSARBEIT: GEFÜHLE ZEIGEN, ABER RICHTIG

Die Anforderung, organisational erwünschte Emotionen herzustellen bzw. darzustellen (und gleichzeitig unerwünschte Emotionen zu unterdrücken), wird in den Arbeitswissenschaften als *Emotionsarbeit* bezeichnet. Empirisch erforscht wird dieses Konzept, das auf die Soziologin Arlie Hochschild zurückgeht, seit den 1980er Jahren. Im Fokus stehen dabei insbesondere Beschäftigte aus dem personenbezogenen Dienstleistungssektor, zu deren Berufsbild die ständige Interaktion mit Kundinnen und Kunden gehört. Hier, so die Idee, müssen auf der *Front Stage* nahezu ununterbrochen positive und freundliche Emotionen gezeigt werden, gleichzeitig haben die Beschäftigten nur wenige Ressourcen zur Verfügung, um diese Performance abzapfen zu können. So ist in diversen Studien unter anderem an Flugbegleiter/innen, Hotelangestellten, Erzieherinnen und Pflegekräften untersucht worden, welche Gefühle in welchen Kontexten von ihnen erwartet werden, wie sie diese situativ *richtigen* Emotionen herstellen und was das für ihr Befinden bedeutet. Abzugrenzen ist diese *emotional labor* vom Begriff der *emotion work*, mit dem die Emotionsarbeit in der privaten Sphäre beschrieben wird.

Doch nicht nur an Beschäftigte aus dem klassischen Dienstleistungssektor werden Emotionserwartungen gestellt, wengleich sie bei diesem Thema besonders im Fokus stehen. Therapeuten, Richterinnen, Polizisten und Bestatter etwa müssen in vielen Situationen neutrale Emotionen zeigen, obwohl ihnen

möglicherweise nach etwas anderem zumute ist. Ähnlich gilt das für Sozialarbeiterinnen, Mediatoren und Coaches. In Arbeitsteams, also gegenüber Kolleginnen und Kollegen, ist Emotionsarbeit ebenso ständig erforderlich. In der täglichen Zusammenarbeit, in Meetings, wenn Geburtstage gefeiert werden, müssen Emotionen reguliert und situationsadäquat dargestellt werden. Nicht umsonst liegt es bei vielen Unternehmen im Trend, den Kundenbegriff auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszudehnen (*interne Kunden*). Ebenso wie die Außenbeziehungen gilt es für die Beschäftigten, die internen Beziehungen unter Einsatz und Regulation ihrer Emotionen zu gestalten. Und grundsätzlich sind die meisten Beschäftigten zudem gut beraten, gegenüber Vorgesetzten ihre (negativen) Gefühle zu kontrollieren. Je nach beruflicher Ambition und Situation mag es sinnvoll sein, selbstbewusstes Zutrauen und Optimismus hervorzukehren, oder – z. B. in der Gehaltsverhandlung – das Pokerface zu aktivieren. Die Darstellung explizit negativer Emotionen ist im Arbeitskontext weniger gefragt, wobei Ausnahmen (z. B. im Rahmen einer Good-Cop-Bad-Cop-Aktion) die Regel bestätigen. Und letztlich sind *angemessene* Gefühle auch eine Frage der Organisationskultur. Emotionsnormen können als Teil dieser Kultur begriffen werden – z. B. wie distanziert oder herzlich miteinander umgegangen wird sowie die Normbreite des emotional Erlaubten. Ob man sich nach einem cholerischen Wutausbruch am nächsten Tag ins Büro trauen kann, hängt nicht zuletzt von den dort etablierten Werten und Deutungsmustern ab.

Grundsätzlich kann Emotionsarbeit mehr oder weniger anstrengend sein, je nachdem, unter welchen Rahmenbedingungen sie stattfindet und wie es der ausführenden Person gerade geht. Zu einer Strapaze wird der ungleiche emotionale

Austausch nachweislich insbesondere dann, wenn Beschäftigte über geringe Handlungsspielräume verfügen, einer starken Kontrolle durch Vorgesetzte unterworfen sind und zusätzliche belastende Faktoren wie z. B. Arbeiten unter Zeitdruck hinzukommen. Die Arbeit an und mit den Gefühlen führt unter solchen Bedingungen zur emotionalen Erschöpfung, zu *emotionalen Dissonanzen* – also parallelen Wahrnehmungen und Empfindungen, die sich nicht in Einklang bringen lassen und Spannungen erzeugen – und schlimmstenfalls zum Burnout. Steigen nun im Zuge allgemeiner Subjektivierungstendenzen die Anforderungen an das Aktivieren von Emotionen weiter an, bedeutet das auch eine zunehmende Belastung all jener, zu deren Job es gehört, Gefühle zu transportieren bzw. die eigenen Emotionen betrieblichen Erfordernissen zu unterwerfen.

GEFÜHLE VORSPIELEN ODER GEFÜHLE HERSTELLEN? OBERFLÄCHEN- UND TIEFEN- HANDELN

Wenn im Arbeitskontext Gefühle dargestellt werden sollen, die die betreffende Person in diesem Moment eigentlich gar nicht fühlt, beschreibt Arlie Hochschild dafür im Wesentlichen zwei Strategien, auch wenn diese sich in der Praxis nicht immer eindeutig voneinander trennen lassen: Tiefenhandeln (*deep acting*) und Oberflächenhandeln (*surface acting*). Beim Tiefenhandeln wird mit Hilfe kognitiver Techniken ein Zustand imaginiert, der das gewünschte und erwartete Gefühl tatsächlich hervorbringt, so dass es *authentisch* ausagiert werden kann. So tritt der Flugbegleiter, der vom geringschätzend-respektlosen Passagier angegriffen wird, diesem möglicherweise auch nach zehnstündigem Flug entspannt lächelnd und freundlich gegenüber,

und er fühlt dies tatsächlich – nachdem er autosuggestiv selbst dafür gesorgt hat. Etwa durch die Erinnerung an den eigenen letzten Urlaub, oder mit Hilfe starker Empathie für sein Gegenüber. Bei dieser Strategie wird also am Gefühl selbst angesetzt: Das Ausagieren der entsprechend manipulierten Emotion ist dann ein Selbstläufer. Oberflächenhandeln bedeutet analog dazu, dass an der *Gefühlsdarstellung* angesetzt wird. Das situativ erforderliche Gefühl – hier Freundlichkeit – wird nicht empfunden, sondern lediglich vorgespielt: Der Flugbegleiter, der dem dreisten Passagier den Tomatensaft am liebsten ins Gesicht schütten möchte, atmet tief durch und lässt sich seine Gereiztheit nicht anmerken. Er nimmt die negative Emotion wahr, unterdrückt sie jedoch bewusst und macht gute Miene zum fragwürdigen Spiel.

Wenn man neueren arbeitspsychologischen Studien Glauben schenken möchte, ist das Deep Acting die gesündere Strategie und wird daher empfohlen. Denn beim Tiefenhandeln entspricht das dargestellte dem wahrgenommenen Gefühl, so dass keine *kognitiven Dissonanzen* zu befürchten sind. Allerdings ist das im Rahmen des Tiefenhandelns empfundene und ausagierte Gefühl nicht die originale Emotion, sondern das Resultat bewusster Selbst-Beeinflussung; die Gefahr besteht entsprechend in einer Entfremdung von den *ursprünglichen* Gefühlen bzw. von sich selbst, ebenso wie vom Gegenüber. Das kann bedeuten, dass eine Person irgendwann im Zweifelsfall gar nicht mehr weiß, welches ihre wirklichen Gefühle sind bzw. diese nicht mehr spüren kann, da sie die manipulativ selbst erzeugten Gefühle als echt erlebt.

Oberflächenhandeln hingegen birgt Studien zufolge die Gefahr emotionaler Dissonanzen, die wiederum einen Schritt in Richtung Burnout darstellen können. Deshalb wird von dieser Strategie häufig

abgeraten. Jedoch stellen sich die kognitiven Dissonanzen nicht zwangsläufig ein: Ein wichtiger Faktor ist, wie die Forscher Anat Rafaeli und Robert Sutton gezeigt haben, ob die Gefühle *bereit* oder *widerwillig* vorgespielt werden. Das heißt: Lehnen die Betroffenen es innerlich ab, das situativ erforderliche Gefühl vorzuspielen (*faking in bad faith*), z. B. weil sie es prinzipiell als eine ungerechte Zumutung empfinden, mislaunigen Kundinnen und Kunden über einen längeren Zeitraum hinweg freundlich gegenüberzutreten zu müssen, führt dies zu den beschriebenen kognitiven Dissonanzen und löst Stress aus. Wenn die betroffenen Personen jedoch innerlich kein Problem mit der entsprechenden Darstellung haben, z. B. weil sie das erforderliche Gefühl zwar gerade nicht abrufen können, die zugrunde liegende Emotionsnorm jedoch grundsätzlich als sinnvoll erachten – etwa Freundlichkeit und Fürsorge gegenüber pflegebedürftigen Personen oder wohlmeinendes Interesse gegenüber Klienten in der Beratungsstelle –, führt Oberflächenhandeln nicht zu kognitiven Dissonanzen. Das Gefühl wird dann mit gutem Gewissen vorgetäuscht (*faking in good faith*) und es folgt daraus keine besondere emotionale Beanspruchung.

An diesen Befund möchten wir anknüpfen, indem wir den mikropolitischen Ansatz in die Überlegungen einbeziehen. Während es beim Konzept der Emotionsarbeit primär um die Erfüllung organisationaler Gefühlsanforderungen durch die Beschäftigten geht (die aus dieser Perspektive das *Mittel* zum Zweck darstellen), rücken beim mikropolitischen Ansatz die Beschäftigten als spielerische, eigenständige und interessengeleitete Akteurinnen und Akteure in den Fokus. Aus dieser Perspektive, aus der die *Gefühle selbst* zum Mittel werden, soll das Oberflächenhandeln im Folgenden beleuchtet werden, um so den Blick zu erweitern hinsichtlich

seines emanzipatorischen und möglicherweise subversiven Potenzials.

EMOTIONSARBEIT AUS MIKROPOLITISCHER PERSPEKTIVE: DARSTELLUNG IST ALLES

Mikropolitisch handelt dem Mikropolitikforscher Oswald Neuberger zufolge, wer sich in der sozialen Interaktion eigenständig, bewusst und strategisch verhält, also im Sinne der eigenen Interessen Einfluss auf Andere nimmt. Dabei geht es immer auch um die eigene Integrität und Handlungsfähigkeit. Betrachtet man die Emotionsarbeiterinnen und Emotionsarbeiter aus mikropolitischer Perspektive, bedeutet dies, den Blick auf ihre Interessenstruktur und ihre individuellen Sinngebungen und Ziele als handelnde Akteurinnen und Akteure zu richten. Damit wird gleichzeitig das Darstellen von Gefühlen im Sinne des Oberflächenhandelns als systematische Handlungs- und Einflussmöglichkeit bzw. als bewusste Strategie erkennbar, die genau dann gewählt werden kann, wenn sich jemand einen Nutzen davon verspricht. So ist es aus der Perspektive der Emotionsarbeit eine organisationale Anforderung an die Kellnerin (als Mittel), freundlich zu den Gästen zu sein, damit diese sich wohlfühlen – im Sinne der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Aus mikropolitischer Perspektive rücken jedoch vor allem die Interessen der Kellnerin selbst in den Blick, die Emotionen instrumentalisieren kann: So wird sie vielleicht dann besonders freundlich lächeln, wenn sie sich davon ein hohes Trinkgeld erwartet, oder auch dann, wenn sie sich von ihrer Vorgesetzten beobachtet weiß. Und sie wird es möglicherweise dann ganz bewusst unterlassen, wenn sie mit einem Gast interagiert, der unerwidertes Interesse signalisiert und sie seinen Avancen keinen Vorschub leisten möchte.

Dass mikropolitisch Handeln im beruflichen Kontext erfolgversprechend ist, haben einschlägige Studien immer wieder belegt; Gerhard Blickle oder Gerald Ferris z. B. konnten zeigen, dass mikropolitische Fähigkeiten zu höheren Einkommen führen und die Karriere positiv beeinflussen. Darüber hinaus, und das ist im vorliegenden Kontext besonders bedeutsam, wirken sie sich im Arbeitskontext nachweislich gesundheitsförderlich aus: Forscherinnen und Forscher um Wayne Hochwarter und Pamela Perrewé fanden heraus, dass die Fähigkeit zu mikropolitischem Handeln Stress reduziert, das Wohlbefinden steigert und beim Umgang mit widersprüchlichen Rollenerwartungen einen abpuffernden Effekt hat, so dass dieser als weniger beanspruchend empfunden wird. Zudem gibt es Hinweise darauf, dass mikropolitische Kompetenz gerade im Umgang mit subjektivierten Arbeitskontexten und daraus entstehendem Stress eine Bewältigungsressource darstellen kann, da sie dabei hilft, Autonomie zu erlangen, Handlungsspielräume zu erweitern und sich abzugrenzen.

Betrachten wir *Emotionen* aus mikropolitischer Perspektive, so stellen sie zugleich Handlungsbedingungen und Ressourcen dar: Induzierte Stimmungen können, wie es Oswald Neuberger ausdrückt, „sozialen Einfluss erleichtern oder erschweren“. Auf der Folie der sozialen Einflussnahme ist es dabei vergleichsweise irrelevant, welche Gefühle die handelnden Akteure wirklich haben – ohnehin kann auf diese vom Gegenüber nur auf Basis des Ausdrucks und Verhaltens geschlossen werden. Entsprechend sind die kulturellen Regeln zur *Darstellung* bestimmter Gefühle (*display rules*) aus mikropolitischer Sicht viel wichtiger als die Regeln, die vorgeben, welches Gefühl *geföhlt* werden sollte (*feeling rules*). Aus mikropolitischer Sicht sind

Freundlichkeit im Kundenkontakt, inspirierende Appelle gegenüber dem Team oder die Darstellung von Souveränität im Beisein Vorgesetzter performative Strategien, mit denen Wahrnehmung und Handeln des Gegenübers im eigenen Sinne beeinflusst werden sollen. In dieser Lesart können Emotionsarbeit und insbesondere das Oberflächenhandeln als strategische Manöver interpretiert werden, mit Hilfe derer – Bezugnehmend auf situative Erfordernisse sowie lokale Regeln und Normen – ein spezifischer Eindruck, eine Stimmung oder Handlung erzeugt werden soll. Wenn wir in der mikropolitischen Logik bleiben, gilt es also für die Beschäftigten insbesondere, mit den *Darstellungsregeln* eines Settings spielerisch, bewusst und strategisch umzugehen.

GESUNDES SURFACE ACTING – ZWISCHEN IDENTIFIKATION UND ROLLENDISTANZ

Kognitive Dissonanzen, so haben wir gesehen, ergeben sich nicht zwangsläufig aus dem Surface Acting im Arbeitskontext selbst, sondern aus dem Widerwillen gegen die dahinterliegende Darstellungsnorm, die mit den eigenen Empfindungen bzw. Überzeugungen kollidiert. Werden umgekehrt bereitwillig Emotionen dargestellt, deren Notwendigkeit und Angemessenheit die Beschäftigten prinzipiell zustimmen, ist damit ein konsonantes Erleben verknüpft. Ob Oberflächenhandeln zu Dissonanzen führt oder nicht, hängt der Emotionsforschung zufolge nicht zuletzt von der *Identifikation mit der Berufsrolle* ab. Wenn eine grundsätzliche Bejahung der eigenen Rolle und der damit verbundenen Emotionspräsentation vorliegt, bedeutet das Schauspiel keine besondere kognitive Anstrengung und tut dementsprechend dem eigenen Empfinden

auch keinen Abbruch. Die situative Dissonanz findet dann quasi im Rahmen einer situationsübergreifenden Konsonanz statt, in der sie sich optimalerweise auflöst. Es scheint also durchaus möglich zu sein, situativ erwünschte Gefühle jenseits kognitiver Dissonanzen zu performen (surface acting), ohne sich auto-suggestiv in spezifische emotionale Zustände versetzen zu müssen (deep acting).

Aus der Perspektive mikropolitischen Fähigkeiten hingegen kommt gerade der *Rollendistanz hinsichtlich der Berufsrolle* Bedeutung zu. Wenn es darum geht, im Handlungsfeld der Emotionalität strategisch kompetent zu agieren, also Gefühle bewusst orts- und situationsadäquat darzustellen zu können, um im eigenen Sinne Einfluss zu nehmen, werden Faktoren wie das Selbstkonzept der Akteurinnen und Akteure bedeutsam. Selbstkompetenz im Sinne einer stimmigen Integration mikropolitischen Strategien und Taktiken ins Selbstkonzept als der mentalen Repräsentation der eigenen Person, ist für mikropolitische Fähigkeiten – neben Fach-, Methoden- und sozialer Kompetenz – konstitutiv. Das bedeutet, dass eine Person nur dann spielerisch taktisch agieren kann, wenn sie über die Bereitschaft dazu verfügt. Die Bereitschaft wiederum, sich am Arbeitsplatz strategisch zu verhalten (und ggf. auch der Kluft zwischen Überzeugung und bewusstem Handeln in bestimmten Situationen weniger Bedeutung beizumessen) ist eng verknüpft mit der Rollendistanz, über die eine Person hinsichtlich ihrer Berufsrolle verfügt – und zugleich im Wortsinn als Selbstschutz verstanden werden kann. Diese Rollendistanz, also gerade die Disidentifikation mit der Berufsrolle, ist erlernbar.

So scheinen sowohl die Identifikation als auch die Rollendistanz konstitutiv dafür zu sein, am Arbeitsplatz ein die

eigenen Interessen nicht aus dem Blick verlierendes und damit gesundheitsförderliches Oberflächenhandeln betreiben zu können. Zwar handelt es sich ehrlicherweise bei der Unterscheidung zwischen Unternehmens- und Arbeitnehmerinteressen (ebenso wie bei der Unterscheidung zwischen Oberflächenhandeln und Tiefenhandeln) um eine analytische Trennung. Tatsächlich lassen sich betriebliche und individuelle Interessen häufig schwer voneinander separieren, was nicht zuletzt dem Phänomen der Subjektivierung geschuldet ist: Wo vormals externe Interessen internalisiert werden und die Grenzen zwischen dem Unternehmen und den Beschäftigten verschwimmen, wird es für diese immer schwerer, ihre eigenen Interessen zu identifizieren und durchzusetzen. So haben Beschäftigte häufig selbst ein Interesse an Emotionsarbeit, da sie einen guten Job machen möchten und von positiven Interaktionen profitieren.

Umso wichtiger scheint es jedoch zu sein, *Fähigkeit* zu erhalten und *Handlungsfähigkeit* zu erlangen, um sich vor den negativen Begleiterscheinungen der Subjektivierung im Allgemeinen und der subjektivierten Emotionsarbeit im Besonderen wirksam schützen zu können. Ganz besonders deshalb, weil die Stressforschung gezeigt hat, dass handelndes Coping aus gesundheitlicher Perspektive emotionalem Coping vorzuziehen ist.

IMMER SCHÖN OBERFLÄCHLICH BLEIBEN?

Wenn die Subjektivierung der Arbeitswelt voranschreitet und damit verbundene Erwartungen an die Beschäftigten steigen, werden zwangsläufig auch die Emotionen zum aktivierungsfähigen Potenzial und zur Ressource. Umso wichtiger ist es aus unserer Sicht, dass

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Strategien entwickeln können, um sich wirksam vor den negativen Folgen der emotionalen Verausgabung zu schützen. Im Rahmen der Emotionsarbeit scheint Tiefenhandeln eine Möglichkeit zu sein, um kognitive Dissonanzen zu vermeiden, jedoch birgt es die Gefahr der Entfremdung von sich selbst und anderen – ein hoher Preis. Surface Acting gilt hinsichtlich der kognitiven Dissonanzen als problematisch, Studienergebnisse zeigen aber, dass sich dies relativiert, wenn bestimmte Voraussetzungen der Identifikation und des spielerischen Zugriffs erfüllt sind.

Die mikropolitische Perspektive auf Emotionsarbeiterinnen und Emotionsarbeiter schärft den Blick für das emanzipative Potenzial, das Oberflächenhandeln bereithält. Aus mikropolitischer Perspektive rücken die Interessen und Wünsche der beschäftigten Akteurinnen und Akteure und das Oberflächenhandeln als systematische Handlungsstrategie in den Blick. Mikropolitische Kompetenz hat sich bereits in verschiedenen Arbeitszusammenhängen als gesundheitsförderlich erwiesen und hilft nachweislich dabei, Autonomie zu erlangen und Handlungsspielräume zu erweitern. Beides gilt als Puffer für die negativen Folgen von Emotionsarbeit, d. h. es schwächt sie ab. Zudem ist die mikropolitische Perspektive an die Surface-Acting-Strategie gut anschlussfähig. Aus dieser Perspektive gilt es, die Bereitschaft zum spielerischen und zugleich strategischen Gefühls-Agieren in das eigene Selbstkonzept zu integrieren. Hilfreich im Sinne eines dissonanzfreien Oberflächenhandelns ist hierbei einerseits eine grundsätzliche Bejahung der Berufsrolle – andererseits jedoch auch eine Berufsrollendistanz. Es gilt also, eine gute Balance zwischen Identifikation und Disidentifikation zu halten,

die eine Aneignung mikropolitischer Fähigkeiten auf dem Feld der Emotionen und damit ein spielerisches Surface Acting ermöglicht.

Wir finden es nicht wünschenswert, dass aus Verhaltens- bzw. Darstellungsvorschriften Gefühlsvorschriften werden, oder, wie Erving Goffman es 1972 auf den Punkt gebracht hat, aus einer ‚Disziplin des Handelns‘ eine ‚Disziplin des Seins‘. Existierende organisationale Regeln und Vorgaben können sich zwar auf den Gefühlsausdruck beziehen, die eigentlichen Gefühle selbst jedoch sollten Privatsache sein. Strategisches Oberflächenhandeln dagegen scheint eine vielversprechende Alternative zu sein, um gleichzeitig externen Emotionsanforderungen gerecht zu werden und die eigene Gefühlfähigkeit zu bewahren. Letztere ist wichtig, um die eigenen Wünsche und Ziele und insbesondere die eigene Belastungsgrenze überhaupt wahrnehmen und wirksam verteidigen zu können. Ist dies nicht möglich, droht über kurz oder lang emotionale Devianz. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind keine Maschinen, und das Ausbalancieren und situativ adäquate Darstellen von Gefühlen ist harte Arbeit, die besonders guter Bedingungen bedarf, um zumutbar zu sein.

IMPLIKATIONEN FÜR DIE BERATUNG

Während vor dem Hintergrund des Paradigmas der Emotionsarbeit heute mehrheitlich für *Deep Acting* plädiert wird, schlagen wir aus mikropolitischer Perspektive eine Bresche für *strategisches Surface Acting*. Welcher Zugang in welcher Situation und für welche Person jeweils angemessen ist, mag jedoch von diversen Parametern abhängig sein. Aus der Beratungsperspektive kann festgehalten werden, dass die Verknüpfung emotionaler Anforderungen mit dem

mikropolitischen Ansatz den Blick erweitert und – zunächst theoretisch – Handlungsoptionen eröffnet. Coaching braucht interdisziplinäre (sozial)wissenschaftliche Konzepte und Heuristiken, um Probleme der Klient/innen erfassen, rekonstruieren und zu Lösungen gelangen zu können. So kann die *doppelte* Sicht auf die professionellen Gefühlsanforderungen aus der Metaperspektive dazu beitragen, reflexiv zu einer individuell stimmigen Handlungsstrategie zu gelangen. Innerhalb dieser Strategie ist es durchaus denkbar, dass sich Aspekte des Deep Acting mit Aspekten des strategischen Surface Acting verbinden – entscheidend ist, dass beide Möglichkeiten als Reflexionsfolien zur Verfügung stehen und so dabei helfen, aktuelle Wirklichkeit und potenziell zukünftiges Geschehen zu strukturieren und denkbar zu machen, Probehandeln anzuregen und damit für die Beschäftigten zu einem Treiber des Wandels zu werden.

Die Anforderungen an Coaches und Berater/innen sind in diesem Kontext nicht zu unterschätzen. Ihnen wird sowohl eine hohe Beratungsqualifikation im Sinne des Handwerks im Prozess als auch profunde Theoriekenntnis abverlangt. Ihre Aufgabe ist es, die theoretischen Konzepte für die Klientinnen und Klienten zu übersetzen und sie für deren ganz konkrete Anliegen fruchtbar zu machen. Dass dies nur selektiv gelingen kann, ist selbsterklärend. In Zeiten, in denen dem Erleben bzw. der Darstellung von Gefühlen im Arbeitskontext immer mehr Bedeutung zukommt, möchten wir jedoch dafür werben, die beschriebenen Gefühlskonzepte in das Portfolio aufzunehmen.

Positionen sind ein Informationsdienst, der Forscher/innen, Berater/innen und andere Interessierte aus dem Bereich der Beratung in der Arbeitswelt mit aktuellen, praxisorientierten wissenschaftlichen Diskussionsbeiträgen bedient. Beabsichtigt ist eine engagierte subjektive Stellungnahme, begründet, aber nicht notwendig bereits in allen Einzelheiten abgesichert, durchaus provokant und auf kritische Erwidern angelegt.

HERAUSGEBER/INNEN

Stefan Busse (Hochschule Mittweida), Rolf Haubl (Goethe-Universität Frankfurt/Main), Sigmund-Freud-Institut Frankfurt/Main), Heidi Möller (Universität Kassel), Christiane Schiersmann (Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg)

ISBN 978-3-7376-0339-3

ISSN 1867-4992

**ERSCHEINUNGSWEISE
UND BEZUG**

Positionen erscheinen min. zweimal jährlich in einer Auflage von ca. 5.600 Exemplaren im Verlag kassel university press GmbH, Diagonale 10, 34127 Kassel, info@upress.uni-kassel.de, www.upress.uni-kassel.de, Fax 0561-804 34 29.

Positionen kosten 5,00 Euro zzgl. Versandkosten je Einzelheft; sie sind in jeder Buchhandlung, beim Verlag und unter www.upress.uni-kassel.de erhältlich. *Positionen* können außerdem kostenfrei von www.upress.uni-kassel.de heruntergeladen werden.

MANUSKRIPTE

Manuskripteinsendungen sind willkommen und zu richten an Ulrike Bohländer, bohlaender@soz.uni-frankfurt.de; sie sollen einen Umfang von 30.000 Zeichen inkl. Leerzeichen nicht übersteigen. Manuskripte werden durch die Herausgeber/innen begutachtet und mit einfacher Mehrheit angenommen oder abgelehnt. Eine/r der Herausgeber/innen übernimmt die Betreuung des Textes bis zur Veröffentlichung.

DRUCK

BEUTIN MEDIEN Druck und Design

GESTALTUNG UND SATZ

Cskw, Berlin
www.cskw.de

UNTERSTÜTZUNG

Positionen werden gefördert durch die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv), Köln



AUTORINNEN

Dr. Anna Mucha, Jg. 1979, studierte Sozialwissenschaften an der Humboldt-Universität zu Berlin und promovierte an der Universität Hamburg. Sie ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachbereich Sozialökonomie an der Universität Hamburg. Arbeitsbereiche: Gesundheit im Kontext entgrenzter Arbeitsbedingungen, Emotionsarbeit und Mikropolitik.

KONTAKT

anna.mucha@wiso.uni-hamburg.de

Dr. Daniela Rastetter, Jg. 1961, ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personal und Gender, am Fachbereich Sozialökonomie der Universität Hamburg. Arbeitsbereiche: Geschlecht und Organisation, Gleichstellungspolitik, Managing Diversity, Qualitative Personalforschung, Emotionsarbeit und Mikropolitik am Arbeitsplatz.

KONTAKT

daniela.rastetter@wiso.uni-hamburg.de