

Marion Brehm

Emotionen in der Arbeitswelt

Theoretische Hintergründe und praktische Einflussnahme

Abstract

Emotionen sind in der Arbeitswelt in mehrfacher Hinsicht bedeutsam. Positive Emotionsqualitäten - wie Freude und Stolz - stehen in Zusammenhang mit der Qualität der Arbeit und sind dann von besonderer Relevanz, wenn die Zukunft der Arbeit in hochindustrialisierten Ländern zur Diskussion steht. Aber auch negative Gefühle - wie Stress, Angst oder Neid - müssen betrachtet werden, denn Mitarbeiter, die in ihrer Handhabung kompetent sind, vermögen sich schneller von kritischen Ereignissen oder Misserfolgen des Arbeitslebens zu erholen. Darüber hinaus besteht die Kunst der Dienstleistung in modernen Gesellschaften zum großen Teil in der Fähigkeit, mit eigenen Emotionen und den Gefühlen von Kunden reflektiert umzugehen.

1 Problemstellung

Emotionen sind *tägliche Begleiter unseres Denkens und Handelns*. Sie bilden die Grundlage des Erlebens und beziehen sich auf sämtliche Lebenssphären (Goller 1992, 11). Gefühle der Freude oder der Angst lassen sich nicht ausschließlich spezifischen Lebensbereichen zuordnen, vielmehr handelt es sich dabei um *allgegenwärtige Phänomene*. Einen zentralen Bestandteil des menschlichen Lebens stellt die *berufliche Arbeit* dar. Sie erzeugt individuelle Betroffenheit, weil durch sie eine zeitliche Strukturierung des Lebens erfolgt und ein großer Teil der Lebenszeit mit Arbeit verbracht wird.

Infolgedessen erscheint es überaus wichtig, sich auf die Bedeutung emotionalen Erlebens in der Arbeitswelt zu konzentrieren. Zweifelsfrei wird Arbeit subjektiv unterschiedlich erlebt, mit allen daraus resultierenden positiven und negativen Folgewirkungen. Soziale Prozesse sind ohne die Beteiligung von Emotionen undenkbar. Gerade im Arbeitsleben spielen sie *in Führungs- und Gruppenbeziehungen* eine wichtige Rolle. *Freude* an der Tätigkeit oder ein gewisser *Stolz* in Verbindung mit den Arbeitsergebnissen - in manchen Situationen sicherlich auch Anspannung und *Stress* - sind subjektive Empfindungen, ohne deren gelegentliches Auftreten die Arbeitswelt relativ eintönig erscheint. Andererseits können *Angst- oder Neidgefühle zwischen Kollegen* sowie im Verhältnis zu Vorgesetzten das organisationale Geschehen erheblich beeinträchtigen.

Ziel dieses Beitrags ist es aufzuzeigen, dass im täglichen Arbeitsleben positive Gefühle der Lust sowie negative Gefühle der Unlust existieren, mit denen umzugehen ist. Von ganz besonderer Bedeutung ist der Umgang mit Emotionen im Rahmen von Dienstleistungstätigkeiten, wo nicht nur *eigene Gefühle des Mitarbeiters*, sondern darüber hinaus auch die *Gefühle der Kunden* eine Rolle spielen. Um hier wie dort angemessen zu agieren, bedarf es

eines hohen Maßes an emotionaler Kompetenz, die entsprechend zu fördern ist.

2 Begriffliche Überlegungen zum Thema ‘Arbeitsemotionen’

Obwohl prinzipiell Einigkeit darüber besteht, Emotionen zu den grundlegenden Komponenten der menschlichen Psyche zu rechnen, unterscheiden sich die Auffassungen zu ihrem Begriffsverständnis sehr stark. Nach Gerhards deckt sich die Zahl der vorgeschlagenen Definitionen in etwa mit der Anzahl der darüber publizierenden Autoren (Gerhards 1988, 15). Kleinginna und Kleinginna konnten aufgrund der Durchsicht psychologischer Literatur ca. einhundert Definitionen zum Emotionsphänomen herausarbeiten und im Anschluss daran klassifizieren (Kleinginna/Kleinginna 1981, 345ff.). Anhand dieser Aufstellung zeigt sich, dass verschiedene Autoren jeweils unterschiedliche Einzelaspekte von Emotionen hervorheben. So betonen Einige den Erlebensaspekt in Form subjektiver Gefühlszustände, Andere den Verhaltensaspekt. Wiederum Andere legen den Schwerpunkt ihrer Darstellung auf kognitive oder physiologische Vorgänge. Das legt die Vermutung nahe, fehlende Übereinstimmung eher unterschiedlichen Konzeptualisierungen und Forschungsschwerpunkten zuzurechnen, als grundlegenden Meinungsverschiedenheiten (Scherer 1990, 2).

Angesichts der definitorischen Vielfalt erweist es sich allerdings als nahezu unmöglich, eine knappe Begriffsbestimmung von Arbeitsemotionen vorzunehmen. Vielmehr erscheint es sinnvoll, auch hier verschiedene Aspekte zu einer Definition zu verknüpfen. Bei der folgenden Interpretation handelt es sich um einen derartigen Versuch:

Arbeitsemotionen sind danach als *Gefühle* anzusehen, *die eng mit dem Erleben, Wahrnehmen und Bewerten von Arbeit verbunden sind*. Sie stellen ein komplexes Gefüge subjektiver und objektiver Faktoren dar, das *von neuronal/hormonalen Systemen vermittelt* wird. Sie können

- *affektive arbeitsbezogene Erfahrungen*, wie Gefühle der Erregung oder der Lust bzw. Unlust, bewirken,
- *kognitive Prozesse*, wie emotional relevante Wahrnehmungseffekte, Bewertungen und Klassifikationsprozesse im Zusammenhang mit der Arbeit enthalten,
- *physiologische Anpassungen* an die erregungsauslösenden Bedingungen in Gang setzen,
- zu *arbeitsbezogenem Verhalten* führen, welches häufig expressiv, zielgerichtet und adaptiv ist.

In dieser Charakterisierung sind *vier zentrale Komponenten von Arbeitsemotionen* sichtbar:

- Die *affektive, subjektive oder Gefühlskomponente* bezieht sich vor allem auf persönlich wahrgenommene Befindlichkeiten im Sinne von Lust- bzw. Unlustempfindungen im Zusammenhang mit der Arbeit. Sie umfasst somit alles das, was im konkreten Arbeitsalltag subjektiv gefühlt oder empfunden wird. Damit ist der ‘Erlebensaspekt von Emotionen’ angesprochen, denn es wird betont, dass es sich in einer bestimmten Art und Weise anfühlt, Emotionen zu haben (Meyer/Schützwohl/Reisenzein 1993, 29).
- Den *kognitiven Anteilen* von Arbeitsemotionen liegt die Annahme zugrunde, dass emotional relevante Arbeitssituationen kognitiv wahrgenommen, bewertet und gehandhabt werden. In diesem Zusammenhang wird auch von einem Informationsverarbeitungssystem gesprochen, das den Zusammenhang zwischen Reizbewertung und emotionaler Reaktion herstellt (Scherer 1990, 4f.). Gemäß ihrer kognitiven Komponente beziehen sich Arbeitsemotionen damit auf die Wahrnehmung konkreter Ereignisse und Sachver-

- halte in der Arbeitswelt und deren subjektive Interpretation, in die auch spezielle, im Tätigkeitsbereich gemachte Erfahrungen und Lernprozesse einfließen.
- Die *physiologischen Begleiterscheinungen* von Arbeitsemotionen beinhalten körperliche Veränderungen, die als emotionale Reaktionen auf Arbeitssituationen entstehen können, wobei diese physiologischen Veränderungen durch das autonome Nervensystem gesteuert werden. Beschleunigungen von Puls- und Atemfrequenz sind Beispiele für typische Reaktionsmuster in einem Anpassungsprozess, der zur Aufrechterhaltung des Gleichgewichtszustandes des Organismus dient (Schneider 1992, 414ff.).
 - Die *motorisch-expressive Komponente* von Arbeitsemotionen oder das *emotionale Arbeitsverhalten* schließlich umfasst das emotionsbezogene motorische Verhalten und vielfältige Ausdruckserscheinungen verbaler und nonverbaler Art, wie beispielsweise Stimmlage und Sprechgeschwindigkeit, Blickrichtung, Pupillengröße sowie Mimik und Gestik, aber auch so genannte Notfall- und Abwehrreaktionen, wie Angriff oder Flucht (Goller 1992, 22). Letztere kann sich im Arbeitsleben insbesondere in Form von Absentismus und Fluktuation äußern.

3 Lust und Unlust bei der Arbeit

Gefühle, die mit dem Erleben, Wahrnehmen und Bewerten von Arbeit verbunden sind, können sowohl positiver als auch negativer Art sein. Positive emotionale Qualitäten werden unter *Lustgefühlen* subsumiert. Sie werden als das In-sich-Aufnehmen, Genießen, Einsaugen und Auskosten von angenehmen Zuständen empfunden (Ulich/Mayring 1992, 161). Freude und Stolz im Arbeitsleben stehen dabei im Weiteren im Vordergrund.

Demgegenüber werden mit *Unlustgefühlen* im Arbeitsleben negative Emotionsqualitäten verbunden - wobei hier insbesondere das Erleben von Stress, Ängsten und Neid bei der Arbeit aufgegriffen wird.

3.1 Freude und Stolz

Freude stellt ein Gefühl allgemeiner Natur dar, denn man kann sich zu jeder Zeit und über alles Positive - beispielsweise über ein gelungenes Arbeitsergebnis oder ein Lob von einem geschätzten Kollegen - freuen. Gleichzeitig vermag Freude auch im Hintergrund des Erlebens wahrnehmungs- und handlungsbegleitend aufzutreten (Ulich/Mayring 1992, 162f.). Zu erleben ist Freude als angenehmes, warmes, offenes Gefühl des Wohlbefindens. Mitunter möchte man jubeln und fühlt sich verbunden mit dem Gegenstand der Freude.

Im Arbeitsleben können

- tätigkeitsbezogene Freude, als auf den Prozess der Ausübung der Tätigkeit bezogene Empfindung,
- ergebnisbezogene Zufriedenheit (z.B. Arbeitszufriedenheit als Ergebnis von Soll-Ist-Wert-Vergleichen) und
- ereignisbezogene Freude, die durch unerwartete erfreuliche Ereignisse ausgelöst werden kann

voneinander abgegrenzt werden (Temme/Tränkle 1996, 286). Die beiden letzten Konstrukte unterscheiden sich dadurch, dass *ereignisbezogene Freude* im Gegensatz zu *ergebnisbezogener Zufriedenheit* mehr als Nebenprodukt der Verfolgung irgendeines Zieles zu betrachten

ist. Nach *Izard* sind die größten Augenblicke der Freude ungeplant und unerwartet (Izard 1994, 271).

Emotionsforscher kommen zu dem Ergebnis, dass Freude kaum durch eigene Anstrengung (willentlich) herbeigeführt werden kann, sondern dass sie sich *einfach ereignet*, sofern ihr keine *Hindernisse* in den Weg gestellt werden (Izard 1994, 271). Dabei stellen *unvollständige Aufgaben* und *eingeschränkte Handlungsspielräume* die größten Hindernisse für das Erleben von Freude in Arbeitssituationen dar. Als typische Bedingungen für Freude werden neben freudigen Ereignissen Tätigkeiten genannt, die kreatives Denken und Problemlösen sowie selbständiges und selbstverantwortliches Handeln erfordern. Ferner darf natürlich *das personenspezifische Interesse für die zu erledigende Arbeitsaufgabe* bei der Erklärung von Arbeitsfreude nicht vernachlässigt werden (Temme/Tränkle 1996, 285ff.).

Eng verwandt mit ergebnisbezogener Arbeitsfreude ist der *Stolz* - als zweite hier zu betrachtende positive Arbeitsemotion. Er beinhaltet ein *Gefühl des eigenen Wertes*, ein bewusst erlebtes, *gehobenes Selbstwertgefühl*. Meist wird er als angenehmes Erlebnis empfunden, oft begleitet von Freude, Befriedigung, Glück oder Erleichterung. Einerseits ist Stolz als Voraussetzung für Selbstsicherheit und aufrechte Haltung (Wortherkunft: 'Stelze') anzusehen; fehlender Stolz und geringes Selbstwertgefühl können mit starken Minderwertigkeitsgefühlen einhergehen und vielfältige psychische Befindensstörungen nach sich ziehen. Andererseits kann *Stolz auch übersteigert* sein und zu Eitelkeit, fehlender Bescheidenheit, Hochmut und mangelnder Demut führen (Ulich/Mayring 1992, 143f.).

Betriebswirtschaftlich relevant sind vor allem Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen Stolz und Leistungsmotivation (z.B. Schützwohl 1991, 76ff.). Der Stolz auf die eigene Leistung wird als leistungsförderlich angesehen, da die Antizipation von Stolz als Anreiz wirkt, leistungsbezogenes Handeln aufzunehmen (Erfolgsmotiv). Stolz entsteht vor allem, wenn ein Erfolg internalen Ursachen zugeschrieben werden kann und ist am stärksten, wenn Vergleichsprozesse mit sich selbst („Wie hat sich meine Leistung verändert?“) und anderen („Wie sind meine Resultate im Vergleich zu anderen?“) zu positiven Ergebnissen führen (Frese 1990, 289ff.).

Wie die meisten Emotionen ist auch das Gefühl von Stolz nur von relativ kurzer zeitlicher Dauer. Seine große Bedeutung ergibt sich vor dem Hintergrund, dass

1. ein Ereignis, das Stolz hervorgerufen hat, immer wieder ins Gedächtnis zurückgerufen wird,
2. jedes berufliche Ereignis, das zu Stolz geführt hat, die Möglichkeit bietet, Stolz auf die Arbeit insgesamt zu generalisieren,
3. die Generalisierung sogar noch weiter gehen kann: Stolzerzeugende Ereignisse führen zu einer Erhöhung der Selbstsicherheit (Frese 1990, 292).

Beide Emotionsqualitäten - sowohl Freude als auch Stolz - dürften einen Einfluss darauf haben, ob eine Arbeit mit *großer Sorgfalt* und *hohen Qualitätsmaßstäben* ausgeführt wird. Sie sind dabei sowohl Eingangsgrößen als auch Resultate von Qualitätsarbeit. Freude und Stolz stellen sich spontan ein, wenn man ein Produkt von hoher Qualität hergestellt hat oder wenn die Tätigkeiten von besonderem Können und Eleganz sind.

Nun ist Arbeit nicht nur mit positiven Emotionen verbunden. Vielmehr erzeugt sie häufig auch Gefühle der Unlust, von denen im Folgenden Stress, Ängste und Neid fokussiert werden.

3.2 Stress, Ängste und Neid in der Arbeitswelt

Gerade in unserer modernen Arbeitswelt führen verstärkte Arbeitsteilung, erhöhte

Arbeitsintensität, gesteigertes Arbeitstempo sowie stärkere Beanspruchung der Sinne und Nerven zu psychischen Belastungen, die häufig unter dem Begriff *Stress* subsumiert werden. In aller Regel wird damit ein negatives Empfinden bezeichnet, das mit „keine Zeit“, „Hektik“, und „Hetze“, mitunter auch mit *Nervosität* oder einem gewissen „Angstgefühl“ in Verbindung gebracht wird (Schanz u.a. 1995, 85).

Schon in den 30er Jahren hat der ungarisch-kanadische Arzt *Hans Selye* den Stressbegriff als *Anpassungsreaktion des Organismus auf seine Umwelt* geprägt (Selye 1988, 58). Es sind allerdings nicht die objektiven Merkmale der Umwelt, die als Stressoren wirken. Die *subjektive Bewertung* der Situation durch den einzelnen Menschen entscheidet vielmehr darüber, ob ein Umweltreiz als Stressor interpretiert wird oder eben nicht. Stressoren sind als allgegenwärtig anzusehen; sie können sowohl pathogen als auch neutral oder salutogen wirken (zur salutogenetischen Perspektive: Antonovski 1989, 51ff. sowie Schüffel u.a. 1998). In der Arbeitswelt wird Anspannung und Stress insbesondere solchen *Arbeitssituationen* zugeordnet, die vom Einzelnen die *Verarbeitung vielfältiger, gleichzeitiger Informationen, schnelles Reagieren* und dabei *das Erfüllen besonderer Qualitätsmaßstäbe* erfordern. Auch die Ausprägung des *sozialen Umfeldes* am Arbeitsplatz kann unter bestimmten Bedingungen zum belastenden Stressor werden. Zu denken ist dabei an so unterschiedliche und gleichzeitig so alltägliche Phänomene wie Konflikte mit Kolleginnen und Kollegen, offene oder versteckte Diskriminierungen, fehlende Anerkennung durch Vorgesetzte, Abgeschnittensein von Informationen und vieles mehr (Schanz u.a. 1995, 95ff.). Die sozialen Beziehungen können sogar derart beschaffen sein, dass sich der einzelne Mitarbeiter zeitweilig oder dauerhaft *in seiner Würde verletzt* fühlt. Dieses Phänomen wird mit dem Begriff „*Mobbing*“ eingefangen. In schweren Fällen handelt es sich dabei um Psychoterror am Arbeitsplatz. Er äußert sich in Strategien der Nichtbeachtung, permanenter Nadelstiche, Beleidigungen und verschiedenem anderen. Besonders ausgeprägte Mobbing-Erscheinungen liegen vor, wenn sich die ganze Arbeitsgruppe oder Abteilung gegen einen einzelnen Mitarbeiter wendet und ihn sozial isoliert. Um sich dagegen behaupten zu können, reagiert der Organismus der davon Betroffenen vielfach mit typischen Stressreaktionen (Leymann 1993, 108ff.).

Der Übergang zum Auftreten von Angstgefühlen erscheint hier fließend. Auch das *Erleben von Angst* ist durch eine unspezifische, starke Beunruhigung gekennzeichnet. Man fühlt sich beengt (lateinisch ‘angustus’ = eng), gespannt, nervös und hat ein flaes Gefühl im Magen. Im Gegensatz zu Stress geht Angst jedoch sehr häufig einher mit Gefühlen des Alleinseins, der Unsicherheit und der Unzulänglichkeit (Ulich/Mayring 1992, 152ff.).

Wenn im Arbeitsleben von Angst die Rede ist, werden die *unterschiedlichsten Situationen* mit ihr in Verbindung gebracht. Da ist von dem berüchtigten ‘flauen Gefühl’ vor einer wichtigen Präsentation die Rede, der Furcht vor einem cholерischen Vorgesetzten oder auch von dem Schaudern bei dem Betreten eines Sitzungssaales.

Überraschenderweise machen sich viele Menschen erst ernsthaft Gedanken über das Gefühl, wenn es krankhafte Ausmaße angenommen hat. Vorher werden Ängste vorzugsweise *tabuisiert*. Das gilt insbesondere für den beruflichen Bereich. Bei bekannt werden der Ängste könnten diese als Schwäche bzw. unangemessene psychische Weichheit gelten. Es ist daher kein Wunder, dass die Angst in der Arbeitswelt bei öffentlichen Diskussionen kaum eine Rolle spielt.

Angstempfindungen in Verbindung mit dem Beruf sind von Relevanz, denn sie machen weder Unterschiede in der Hierarchiestufe, noch befallen sie ausschließlich Berufsanfänger. Sie beeinträchtigen nicht nur die Leistungsfähigkeit. Vielmehr können die Emotionen zu

einer bedrohlichen Gefahr erwachsen, mit der mancher allein nicht mehr fertig wird.

Als Ordnungskriterium für Angstarten in Organisationen kann die kognitiv orientierte Einteilung in *Existenzängste*, *soziale Ängste* und *Leistungs- bzw. Versagensängste* dienen (Panse/Stegmann 1998, 43ff.), die wiederum diversen Wechselwirkungen unterliegen.

Allgemein lassen sich *Existenzängste* als emotionale *Zustände* umschreiben, *in denen die Betroffenen um ihre physische und psychische Unversehrtheit fürchten*. Befürchtungen, gesundheitlichen Schaden zu nehmen, entspringen in nicht unerheblichen Maße der beruflichen Tätigkeit. Zweifelsohne muss eine *berufsgruppenspezifische Differenzierung* vorgenommen werden. Denn naturgemäß ist die Wahrscheinlichkeit, einen Unfall in einem stark körperlich und psychisch fordernden Beruf zu erleiden, um ein vielfaches höher, als etwa bei relativ ungefährlicher Bürotätigkeit. Wo kleine Fehler zu großen gesundheitlichen Schäden führen können - beispielsweise bei Chemikern, Leistungssportlern oder Fernfahrern - sind derartige Ängste vergleichsweise wahrscheinlich.

Die vielschichtigen Begleitemotionen eines Individuums in zwischenmenschlichen Stresssituationen bezeichnen *soziale Ängste* (Schwarzer 1987, 142). Den Ausgangspunkt für das Erleben bildet hier i.d.R. eine ungewöhnlich *stark ausgeprägte Selbstaufmerksamkeit*, die bei unmittelbaren oder vor absehbaren Kontakten mit anderen Menschen ins Bewusstsein gerät. Voraus geht der Herausbildung sozialer Ängste ein interner Bewertungsprozess, ob das eigene Verhalten den als normiert angesehenen *Erwartungen des sozialen Umfelds* entspricht. Der Betroffene führt ein *gedankliches Zwiegespräch* mit seiner Umwelt, in der von ihm scheinbar kontinuierlich Forderungen nach Anpassung verlangt werden. Nichts ist beunruhigender als diesen nicht nachkommen zu können, weil damit seine *vermeintlich mangelhafte soziale Kompetenz* herauskäme.

Leistungs- bzw. Versagensangst und soziale Ängste in der Arbeitswelt stehen in enger Verbindung. Diese ergibt sich schon daraus, dass in arbeitsteiligen Organisationen Leistungen gefordert werden, die i.d.R. nur in Kooperation mit anderen zu erbringen sind. Wie bei den sozialen Ängsten steht auch bei der Leistungsangst eine gewisse Selbstwertbedrohung im Mittelpunkt. Der entscheidende Unterschied liegt darin, dass nunmehr nicht die zwischenmenschlichen Beziehungen für die Ängste verantwortlich sind, sondern die spezifischen *Leistungsanforderungen* selbst. Das Individuum *fürchtet sich vor einer Arbeitsaufgabe*, weil inadäquate Lösungsversuche schwerwiegende Konsequenzen hätten, die vielleicht die gesamte Organisation trafen. Die *negative Einschätzung des eigenen Leistungspotentials* führt zu Selbstzweifeln, die sich in einem unangenehmen Aufregtheits- und Besorgtheitszustand äußern (Schwarzer 1987, 92ff.). Mit fortschreitendem Alter kann diese Angst, nicht mehr die geforderte Arbeitsleistung erbringen zu können, und damit einen Teil des Lebensinhaltes zu verlieren, immer mehr verunsichern (Panse/Stegmann 1998, 48f.).

Unter *Neid* schließlich, als letzte hier relevante Arbeitseemotion, wird ein negativer emotionaler Zustand verstanden, der dem *Verlangen* entspringt, *etwas zu bekommen, das ein anderer besitzt* (Ulich/Mayring 1992, 158ff.). Als Synonym für Neid ist der Begriff 'Missgunst' anzusehen. Neid ist demnach eine Emotion, welche entsteht, wenn eine Person einer anderen Person etwas missgönnt, weil sie selbst es nicht haben kann. Gleichzeitig nimmt sie den Besitz oder Vorteil der anderen Person mit Missfallen wahr (Bedeian 1995, 50).

Gerade in Wirtschaftsorganisationen gibt es eine Vielzahl von Anlässen für Neid, der sich sowohl auf materielle als auch auf immaterielle Dinge beziehen kann. In *materieller Hinsicht* sind z.B. unterschiedliche Löhne und Gehälter, Zulagen, Firmenwagen o.ä. als Anlässe für Neid denkbar. *Immaterielle Vorzüge* anderer können beispielsweise in speziellen Fähigkeiten

und Kenntnissen, einer besseren (Aus)Bildung oder größeren Arbeitserfolgen gesehen werden. Gegenstand des Neides in Wirtschaftsorganisationen sind darüber hinaus diverse *Privilegien materieller oder immaterieller Art*, wie beispielsweise ein größeres Büro, eine eigene Sekretärin oder die Teilnahmeberechtigung an einer wichtigen Tagung. All diese materiellen und immateriellen Gratifikationen können als Ressourcen des Unternehmens angesehen werden, welche die Funktion von Leistungsanreizen haben sollen. Da die Leistungen von Mitarbeitern in Unternehmen variieren, sind natürlich auch die Gratifikationen unterschiedlich hoch.

Bedeutsam für die Entstehung von Neid ist das Gefühl der Mitarbeiter, dass die Gratifikationen *ungerecht* vergeben werden. Ein *Gefühl der Ungerechtigkeit* entsteht aus einer wahrgenommenen Diskrepanz zwischen dem, was man glaubt verdient zu haben, und dem was man tatsächlich verdient. Außerdem entstehen Gefühle, ungerecht behandelt zu werden aus dem Vergleich mit Anderen insbesondere dann, wenn das Ertrags-Einsatz-Verhältnis von Vergleichspersonen vorteilhafter eingeschätzt wird.

Ein Definitionselement von Neid ist ja gerade das *Missgönnen von Vorzügen Anderer* begleitet von dem *Empfinden von Ungerechtigkeit* (Schoeck 1980, 19ff.; Bedeian 1995, 50f.). Da Ergebnisse und Leistungen in der Arbeitswelt häufig nicht direkt messbar und vergleichbar sind (man denke beispielsweise an komplexe Problemlösungen, Forschungsergebnisse oder die Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich), kann es hier leicht zu Ungerechtigkeitsempfindungen kommen.

Welche hohe betriebliche Relevanz dem Neid zukommt, geht aus einer Infas-Untersuchung aus dem Jahr 1991/1992 hervor, der zufolge ungefähr die Hälfte der befragten Arbeitnehmer den Neid unter Kollegen als ursächlich für ein schlechtes Betriebsklima ansahen (Wolff 1993, 41).

4 Zum Umgang mit Gefühlen in Dienstleistungsberufen

Obige Ausführungen verdeutlichen, dass sowohl positive als auch negative Emotionsqualitäten erhebliche Konsequenzen für Individuum und Organisation haben können. Von besonderer Relevanz ist der Umgang mit Emotionen in der Arbeitswelt dann, wenn das Produkt der Arbeit im Wesentlichen in den Gefühlen des Kunden besteht (Frese 1990, 297). Dieser Aspekt wird mit der Ausbreitung von Dienstleistungstätigkeiten immer wichtiger. Ein Großteil der Arbeit besteht hier darin, *Emotionen bewusst darzustellen*, damit sie vorgegebenen beruflichen Normen bzw. *Erwartungen entsprechen* (Stengel 1997, 233).

In diesem Zusammenhang wird auch von *Emotionsarbeit* gesprochen. Sie umfasst die Formen und Techniken des *Umgangs mit Befindlichkeiten*, die im Berufsleben und in Arbeitszusammenhängen erforderlich sind (Gerhards 1988a, 47). Bestimmte Berufe sind dabei besonders hervorzuheben, und zwar jene, in welchen Definitionen des 'richtigen' Fühlens und des 'richtigen' Ausdrucks von Emotionen einen Teil der Berufsrollendefinition darstellen (Gerhards 1988a, 47). Exemplarisch kann die Arbeit einer *Stewardess* genannt werden, deren emotional positives Verhalten als wesentlich für den Erfolg von Fluggesellschaften angesehen wird. Das Produkt ihrer Arbeit besteht im guten Gefühl des Fluggastes (Hochschild 1990, 27ff.). Daneben ist emotionale Arbeit eine *wesentliche Komponente in vielen anderen Berufen*, z.B. bei Psychotherapeuten, Priestern, Lehrern, Ärzten, Verkäufern, Sozialarbeitern, Krankenschwestern etc. Fast in allen Berufen, die in irgendeiner Weise

Kontakte zu anderen Menschen beinhalten, spielt sie eine Rolle.

Die *Anforderungen an Emotionsarbeit* sind dabei in den einzelnen Berufen im Laufe der Zeit kontinuierlich *gestiegen*. Lehrer, Ärzte oder Verkäufer standen in der Vergangenheit weniger unter der Verpflichtung, sich den Bedürfnissen ihrer Klienten anzupassen, als dies heute der Fall ist. Die Bedeutungen der Berufe haben sich in der Weise geändert, dass es in größerem Ausmaß zur Berufsdefinition gehört, Emotionsarbeit zu leisten, und zugleich sind die Techniken des Umgangs mit Gefühlen elaborierter geworden (Gerhards 1988a, 48).

Nach Dunkel (1988, 67ff.) umfasst die Gefühlsarbeit drei Dimensionen:

1. *Gefühl als Gegenstand*: Im Vordergrund steht *die Beeinflussung der emotionalen Befindlichkeit bzw. der Gefühle einer anderen Person*. An Gefühlen wird allerdings nicht direkt gearbeitet. Gefühle lassen sich im strengen Sinn nicht herstellen, da sie Eigenleistungen der Klienten sind. Für den Gefühlsarbeiter geht es daher darum, dem Klienten ein Angebot zu machen, welches möglichst sicher zur gewünschten emotionalen Reaktion führt.
2. *Gefühl als Mittel*: Es wird nicht nur *an* den Gefühlen (des anderen), sondern auch *mit* Gefühl gearbeitet. Eigene Gefühle werden somit eingesetzt, um den Klienten zu beeindrucken. Der Gefühlsarbeiter benutzt dabei seine *körperlichen Ausdrucksmöglichkeiten als Arbeitsmittel*, um die emotionale Befindlichkeit des Klienten zu beeinflussen.
3. *Gefühl als Bedingung - Arbeit an den eigenen Gefühlen*: Gefühlsarbeit macht, passen die eigenen Gefühle und das herzustellende Ritual nicht zusammen, in besonderem Maße emotionale Selbstkontrolle notwendig. Unerwünschte Emotionen sind zu unterdrücken, während erwünschte Gefühle hervorzurufen sind. Beides impliziert, dass die authentische emotionale Befindlichkeit nicht gezeigt wird, sondern die Gefühle 'bearbeitet' werden.

Was in der Gefühlsarbeit regelmäßig produziert wird, ist somit der *somatische Ausdruck von Emotionen*, aber damit keineswegs notwendigerweise auch innerpsychisch das Erleben der Emotion selbst. Im Verlauf von Koppelungen von psychischem und somatischem System kann es allerdings - wie es die James-Lange-Theorie vermutet - zu Beeinflussungen des psychischen Systems kommen (weil ich lächele, fühle ich mich glücklich).

Normalerweise entstehen Emotionen allerdings spontan; sie werden als unbeeinflusst erlebt. Wenn nun spontan auftauchende negative Gefühle (z.B. aufgrund von kritischen Bemerkungen von Kunden) in positive Emotionsäußerungen umgewandelt werden müssen, kommt es zu *Divergenzen* zwischen der eigentlichen Person und der agierenden Person. Diese Divergenzen können entweder kühl festgestellt werden, zu einer zynischen Einstellung oder zu einer echten Verdrängung von negativen Gefühlen führen (Frese 1990, 298). In jedem Fall dürften sich bestimmte *emotionale Kosten* einstellen - ein Thema, das in die Diskussion zum *Burnout-Phänomen*, also dem Gefühl des Ausgebranntseins, aufgenommen worden ist. Solche Kosten sind dann umso wahrscheinlicher, wenn über längere Zeit hinweg ein hohes Maß an Emotionsarbeit geleistet werden muss und der Handlungsspielraum bei der Arbeit eher gering ist, d.h. wenn Gefühlsnormen starr vorgegeben sind.

Emotionsarbeit kann für die Betroffenen aber auch *positive Folgen* haben, wenn sie dabei lernen, mit ihren eigenen Gefühlen und denen anderer reflektierter umzugehen und sich selbst und andere in gewissem Maße zu verstehen und zu beeinflussen (Rastetter 1999, 378ff.).

5 Möglichkeiten der Einflussnahme auf Arbeitseemotionen

Die Emotionsforschung zeigt, dass Individuen beträchtlich darin variieren, inwieweit sie eigene und fremde Gefühle zu handhaben wissen und ob sie vorgeschriebene Emotionen über einen längeren Zeitraum zeigen können (Arvey/Renz/Watson 1998, 103ff.). Auch wenn davon ausgegangen werden muss, dass ein Teil dieser Unterschiede genetisch vorgegeben ist, können individuelle Fähigkeiten durch förderliche Umweltbedingungen - insbesondere auch im Zuge organisationaler Einflussnahme - sehr gesteigert werden (Brandstätter 1999, 51ff.).

Für emotionale Fähigkeiten gibt es kritische Phasen, in denen sich ihre Intensität in Abhängigkeit von Umwelteinflüssen herausbildet. Neurobiologische Erkenntnisse belegen, dass das diesbezügliche Lernfenster bis in die späte Jugend geöffnet ist. Emotionale Kompetenz kann noch im Erwachsenenalter gefördert werden, da das menschliche Gehirn zeitlebens plastisch bleibt - wenn auch gegenüber Kindheit und Jugend deutlich reduziert (Schanz 1998, 145). Dies ist ein für die Arbeitswelt besonders wichtiger Tatbestand, vor allem im Hinblick auf personenbezogene Tätigkeiten wie Emotionsarbeit, aber auch angesichts der Bedeutung eines reflektierten Umgangs mit eigenen Lust- und Unlustgefühlen.

Hier zeichnet sich demnach ein wichtiges Einsatzfeld der Personalentwicklung in Organisationen ab, welches im Folgenden aufgezeigt werden soll; zunächst ist jedoch die Bedeutung emotionaler Kompetenzen in der Arbeitswelt zu thematisieren.

5.1 Der Stellenwert von emotionalen Kompetenzen im Arbeitsleben

Oben genannte Argumente zum Wandel beruflicher Anforderungen deuten bereits an, dass die Entwicklung emotionaler Kompetenzen neben dem Bedarf an kognitiven Fähigkeiten für immer mehr Personen zur Notwendigkeit wird. Einer der einflussreichsten Theoretiker, der auf den Unterschied zwischen intellektuellen und emotionalen Fähigkeiten aufmerksam macht, ist Howard Gardner, der ein stark beachtetes *Modell der vielfachen Intelligenzen* vorschlägt (Gardner 1999, 18ff.). Zu den von ihm angeführten Formen von Intelligenz gehören nicht nur verbale und mathematische, räumliche und naturalistische Fähigkeiten, sondern auch zwei personale Intelligenzen in Form von interpersonalen und intrapersonalen Fähigkeiten. Die *interpersonale Kompetenz* bezieht sich auf Menschenkenntnis im umfassenden Sinn. Sie ist behilflich zu erfassen, was Andere wünschen und beabsichtigen, was sie bewegt, wie sie arbeiten, wie man mit ihnen kooperieren kann etc. Interpersonale Kompetenz ist somit in der Arbeitswelt ganz besonders wichtig (Schanz 1998, 133). Ähnlich hoch - oder vielleicht sogar noch höher einzuschätzen ist die Bedeutung der *intrapersonalen Kompetenz*. Dabei handelt es sich um eine nach innen gerichtete Fähigkeit, die das Verstehen des eigenen Selbst oder die Entwicklung von Identitätsbewusstsein umfasst. Sie erlaubt den Zugang zum eigenen Gefühlsleben und gibt die Möglichkeit, eigene Gefühle sofort zu unterscheiden und das persönliche Verhalten dementsprechend auszurichten (Gardner 1991, 218ff.).

Peter Salovey und John D. Mayer subsumieren inter- und intrapersonale Kompetenzen im Sinne Gardners dem theoretischen Konstrukt der *emotionalen Intelligenz*. Letztere - die emotionale Intelligenz - beinhaltet interindividuell unterschiedlich ausgeprägte Fähigkeiten eigene Gefühle und die Gefühle anderer Menschen zu erkennen, einzuordnen und dieses Wissen zu nutzen, um das Denken und Handeln darauf abzustimmen (Salovey/Mayer 1990, 189). Ihrer Konzeptionalisierung zufolge lässt sich die emotionale Intelligenz als mentales Prozessgeschehen auffassen, das 3 Bereiche beinhaltet:

1. *Wahrnehmung und Ausdruck von Gefühlen* - jeweils bezogen auf die eigene Person und auf Andere,
2. *Regulation von Gefühlen* im Selbst und bei Anderen,
3. *Nutzung von Emotionen* zur flexiblen Planung, zum kreativen Denken, zur Neuausrichtung der Aufmerksamkeit und zur Motivation.

In ähnlicher Weise, jedoch stärker an der Arbeitswelt orientiert, unterscheidet der bekannte amerikanische Psychologe *Daniel Goleman* (1999, 387f.) fünf grundlegende emotionale und soziale Kompetenzen:

1. *Selbstwahrnehmung* im Sinne der Fähigkeit, sich über eigene Gefühle und Stimmungen und über das, was uns antreibt, bewusst zu werden sowie eine realistische Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und ein wohlbegründetes Selbstvertrauen zu besitzen.
2. *Selbstregulierung* als Kompetenz, auf eine Weise mit Emotionen umgehen zu können, welche die Aufgabenerfüllung erleichtert. Dazu gehört nach Goleman auch die Fähigkeit, gewissenhaft zu sein und Gratifikationen aufschieben zu können, um ein Ziel zu verfolgen sowie sich von emotionalen Belastungen gut zu erholen.
3. *Motivation* als Bestreben, wichtige Ziele zu erreichen, sich zu verbessern sowie angesichts von Rückschlägen und Frustrationen nicht aufzugeben.
4. *Empathie* im Sinne eines Gespürs dafür, was andere empfinden und der Fähigkeit, sich in ihre Lage zu versetzen sowie persönlichen Kontakt und enge Abstimmung mit vielen unterschiedlich geprägten Menschen zu pflegen.
5. *Soziale Fähigkeiten* als Kompetenz, soziale Situationen und Beziehungsgeflechte genau zu erfassen, in Beziehungen reflektiert mit Emotionen umzugehen, um reibungslos mit anderen zu interagieren. Dazu gehören ausgefeilte Kommunikationsfähigkeiten ebenso, wie Fähigkeiten zu überzeugen und zu führen, zu verhandeln und Streitigkeiten zu schlichten.

Auch wenn auf diesem Gebiet noch erheblicher Forschungsbedarf zu diagnostizieren ist (Rastetter 1999, 381), wird sichtbar, dass mit der emotionalen Intelligenz Kompetenzen umschrieben werden, welche die akademische Intelligenz im Sinne rein kognitiver Fähigkeiten ergänzen, und welche von außerordentlich hoher Bedeutung für die heutige Arbeitswelt sind.

5.2 Förderung emotionaler Kompetenz im Rahmen der Personalentwicklung

Die Förderung emotionaler Kompetenz von Mitarbeitern fällt in den Bereich der Personalentwicklung. Gegenstand der Personalentwicklung in Organisationen ist ja gerade menschliches Verhalten und dessen Veränderbarkeit. Der Fokus der Veränderung liegt dabei auf kognitiven und motivationalen aber auch auf *emotionalen Strukturen und Schemata* des arbeitenden Menschen (Sonntag 1999, 17f.). Intendiertes Ziel so verstandener Personalentwicklungsmaßnahmen ist weniger das Training elementarer Fertigkeiten motorischer oder intellektueller Art, vielmehr steht die Gesamtpersönlichkeit des in Organisationen tätigen Menschen im Mittelpunkt (Sonntag 1999, 18).

Damit wird ein Konzept der Personalentwicklung zu Grunde gelegt, dass die Mittel zur Veränderung und persönlichkeitsförderlichen Weiterentwicklung des Mitarbeiters nicht nur in geplanten und systematischen Bildungsmaßnahmen sieht, sondern auch in der Arbeitstätigkeit selbst und durch deren Gestaltung (Sonntag 1999, 18). In diesem Sinne ist es

naheliegend, dass neben herkömmlichen *Bildungsmaßnahmen* im Rahmen von Seminaren, Trainings und Schulungen die *Gestaltung persönlichkeitsförderlicher Arbeitsbedingungen* als Personalentwicklungsmaßnahme interpretiert wird (von Rosenstiel 1999, 112). Beide Bereiche können wichtige Beiträge zur Förderung emotionaler Fähigkeiten im Arbeitsleben leisten, wie im Folgenden anzudeuten ist.

In Bezug auf Bildungsmaßnahmen ist beispielsweise an Lehrvorträge und Lehrgespräche, Coaching, Rollenspiele, Sensitivitätstraining, die Teilnahme an Projektgruppen und Lernstätten, die Bearbeitung von Fallstudien oder die Transaktionsanalyse zu denken (siehe dazu z.B. Mentzel 1997, 173ff.; von Rosenstiel 1999, 111ff.). Um die besonderen Belastungen der Emotionsarbeit abzubauen, könnten ggf. auch gestalttherapeutische Elemente in die Bildungsarbeit einbezogen werden. Mit Hilfe künstlerischen und gestalterischen Lernhandelns (z.B. Malen, Schnitzen oder Modellieren) werden unter anderem ein emotionaler Ausgleich zu einseitiger berufsspezifischer Betätigung sowie eine Aktivierung des schöpferischen Potentials angestrebt (Sonntag/Schaper 1999, 221).

Der Einsatz der diversen Bildungsmaßnahmen ist nicht unumstritten. Nachhaltige Veränderungen des sozialen Verhaltens werden am ehesten von reflektierter Erfahrung in Trainingsgruppen erwartet, kaum hingegen von der Vermittlung von Wissen (Brandstätter 1999, 72; zu Evaluationsstudien bzgl. gruppendynamischem Training siehe Sonntag/Schaper 1999, 229f.). Da sie zur Förderung eines reflektierten Umgangs mit Gefühlen geeignet erscheinen, sollen im Folgenden exemplarisch Rollenspiel und Sensitivitätstraining aufgegriffen werden.

Ersteres - das *Rollenspiel* - kann dazu dienen, ganz unterschiedliche Situationen des Berufsalltags zu erproben und durchzuspielen - bspw. Situationen, die Ängste oder Neid hervorrufen, Konflikte mit Kunden, Patienten bzw. Klienten oder andere emotional relevante berufliche Ereignisse. Ziel ist es, die Teilnehmer zu befähigen, Probleme aus verschiedenen Perspektiven zu sehen und ein erweitertes Verständnis für ihre eigene und die Gefühlslage ihres Gegenübers zu gewinnen. Aus den hier gemachten Erfahrungen und einer sorgfältigen Gesprächsanalyse können anschließend Rückschlüsse für das künftige Verhalten in der realen Arbeitswelt gezogen werden. Die Akteure erhalten ein besseres Gespür für den Umgang mit unterschiedlichen Menschen, da ihnen ein Feedback (auch mittels Videoaufzeichnungen) ihrer eigenen Wirkung zuteil wird (von Rosenstiel 1999, 113). Wenn sie es schaffen, sich in die gespielte Rolle so realitätsbezogen wie möglich hineinzufinden, könnte das Rollenspiel einen positiven Beitrag in Bezug auf die Empathie im Umgang mit anderen Menschen leisten sowie dazu beitragen, Sicherheit im Auftreten, neue Einstellungen und Verhaltensmöglichkeiten sowie mehr Selbstvertrauen zu gewinnen.

Ebenso wie das Rollenspiel soll auch das *Sensitivitätstraining* zu einer Änderung von Erlebens- und Verhaltensweisen sowie zur Verbesserung der sozialen Wahrnehmungsfähigkeit (sozialen Sensibilisierung) beitragen (Mentzel 1997, 194). Auch hier kommunizieren einige der Teilnehmer miteinander, während die übrigen als Beobachter fungieren und anschließend eine Verhaltensanalyse vornehmen. Im Unterschied zum Rollenspiel ist das Sensitivitätstraining jedoch im Konflikt- und Stressniveau wesentlich höher einzuschätzen. Nicht selten werden hier negative Gefühle bis hin zu Aggressionen eingesetzt, um somit die Frustrationstoleranz der Akteure zu erhöhen. Dabei kommt dem Trainer eine herausgehobene Rolle zu, da er dafür Sorge zu tragen hat, dass die psychische Belastung eines jeden Teilnehmers tragbar bleibt (Wiedemann 1978, 53). Ziel dieser Trainingsmethode ist die Verfeinerung und Differenzierung der Sensitivität bzw. des sensiblen Gespürs der Teilneh-

mer - gleichzeitig aber auch deren Abhärtung. Die Teilnehmer sollen sich bewusst werden, in welchen Situationen sie welche Art von Emotionen bei ihrem Gegenüber erzeugen und wie sie selbst auf bestimmte Gefühlsäußerungen anderer reagieren. Außerdem sollen Mittel und Wege aufgezeigt werden, wie eigene Emotionen bewusst eingesetzt werden können und wie gelassener mit (negativen) Gefühlen anderer, Spannungen und Konflikten umgegangen werden kann (Wiedemann 1978, 49f.).

Es erscheint jedoch nicht ausreichend, fiktive Arbeitssituationen zu erproben. Zur Erhöhung emotionaler Kompetenz sind ferner *reale Arbeitsbedingungen* anzustreben, in denen - im Sinne der Persönlichkeitsentwicklung von Mitarbeitern (Ulich 1999, 123ff.) - auf den Ebenen des Erlebens und der Emotionen unterschiedliche Erfahrungen gemacht werden können. In erster Linie ist hier an positive Erfahrungen - das Empfinden von Arbeitsfreude und Stolz beispielsweise - zu denken; aber auch durch die individuelle Behauptung gegenüber negativen Erlebensweisen oder Emotionen kann sich der Mensch entwickeln. So ist die Möglichkeit, unterschiedliche Emotionsqualitäten im Berufsalltag zu erleben und zu bewältigen, als persönlichkeitsförderlich anzusehen. In ähnlicher Weise ist davon auszugehen, dass die wiederholte Bewältigung emotionaler Konflikte zu stabilen Charakterstrukturen führt (Kannheiser 1992, 202).

Insgesamt ist allerdings zu beachten, dass die Entwicklung emotionaler Fähigkeiten als längerfristiger Prozess anzulegen ist, der nicht im Schnellverfahren durchlaufen werden kann (Döring-Seipel/Sanne 1999, 45). Dies dürfte möglicherweise die Euphorie, die sich partiell mit dem Konstrukt der emotionalen Kompetenz verbindet, um einiges dämpfen.

6 Resümee

Gefühle, die mit dem Erleben, Wahrnehmen und Bewerten von Arbeit verbunden sind, können vielfältige Ausprägungsformen annehmen. Positiven emotionalen Qualitäten wie Freude oder Stolz stehen negative Emotionsqualitäten wie Stress, Ängste oder Neid gegenüber. Aber nicht nur *eigene Gefühle* müssen seitens der Mitarbeiter erkannt und reguliert werden. Die zunehmende Austauschbarkeit der Produkte und Dienstleistungen und die damit verbundene Intensivierung der (internationalen) Konkurrenz fordert eine verstärkte Kundenorientierung in nahezu allen Bereichen des Unternehmens. Dies setzt voraus, dass auch die *Wünsche und Gefühle der Kunden* wahrgenommen werden und in adäquater Weise darauf reagiert wird.

Dazu bedarf es differenzierter emotionaler Fähigkeiten - intrapersonaler Kompetenz, um Freude und Stolz im Beruf zu empfinden sowie mit Ängsten und Neid umzugehen, und interpersonaler Kompetenz - um zu verstehen - was Kunden oder Kollegen wünschen und beabsichtigen, wie mit ihnen zu kommunizieren ist und vieles mehr.

Zur Förderung emotionaler Kompetenzen von Mitarbeitern kann die Personalentwicklung in Organisationen einen wichtigen Beitrag leisten. Neben Bildungsmaßnahmen in Gestalt von Seminaren, Schulungen und gruppenspezifischem Training ist an die Schaffung einer gefühlsbezogenen anregenden Arbeit zu denken. Aus organisationaler Perspektive bezieht sich diese Aufgabe insbesondere auf die Herausarbeitung differenzierter bereichernder Erlebnismöglichkeiten in der Arbeitswelt; aus individueller Perspektive richtet sie sich auf das Erlernen eines reflektierten Umgangs mit eigenen Emotionen und den Gefühlen von anderen.

Literatur

- Antonovsky, Aaron (1989): Die salutogenetische Perspektive. Zu einer neuen Sicht von Gesundheit und Krankheit (eingeleitet von H.G. Pauli); in: MEDUCS, Heft 2, 2. Jg., 51-57
- Arvey, Richard D. u.a. (1998): Emotionality and Job Performance. Implications for Personnel Selection; in: Research in Personnel and Human Resources Management, 16.Jg., 103-147
- Bedeian, Arthur G. (1995): Workplace Envy; in: Organizational Dynamics, Heft 4, 23.Jg., 49-56
- Brandstätter, Hermann (1999): Veränderbarkeit von Persönlichkeitsmerkmalen. Beiträge der Differenziellen Psychologie; in: Karlheinz Sonntag (Hg.): Personalentwicklung in Organisationen, 2.Aufl., 51-76
- Döring-Seipel, Elke, Christoph Sanne (1999): Emotionale Intelligenz; in: Gruppendynamik, Heft 1, 30. Jg., 37-50
- Dunkel, Wolfgang (1988): Wenn Gefühle zum Arbeitsgegenstand werden. Gefühlsarbeit im Rahmen personenbezogener Dienstleistungstätigkeiten; in: Soziale Welt, Heft 1, 66-85
- Frese, Michael (1990): Arbeit und Emotion - Ein Essay; in: Felix Frey, Ivars Udris (Hg.): Das Bild der Arbeit. Bern/Stuttgart/Toronto, 285-301
- Gardner, Howard (1991): Abschied vom IQ. Die Rahmentheorie der vielfachen Intelligenzen. Stuttgart
- Gardner, Howard (1999): Vielerlei Intelligenzen; in: Spektrum der Wissenschaft, Spezial 3, 18-23
- Gerhards, Jürgen (1988): Soziologie der Emotionen. Fragestellungen, Systematik und Perspektiven. Weinheim/München
- Gerhards, Jürgen (1988a): Emotionsarbeit. Zur Kommerzialisierung von Gefühlen; in: Soziale Welt, Heft 1, 47-65
- Goleman, Daniel (1999): EQ². Der Erfolgsquotient. München/Wien
- Goller, Hans (1992): Emotionspsychologie und Leib-Seele-Problem. Stuttgart/Berlin/Köln
- Hochschild, Arlie (1990): Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle. Frankfurt a.M./New York
- Izard, Carroll E. (1994): Die Emotionen des Menschen. Eine Einführung in die Grundlagen der Emotionspsychologie. Weinheim, 3. Auflage
- Kanneheiser, Werner (1992): Arbeit und Emotion. Eine integrierende Betrachtung. München
- Kleinginna, Paul. R.; Anne M. Kleinginna (1981): A Categorized List of Emotion Definitions, with Suggestions for a Consensual Definition; in: Motivation and Emotion No 4, Vol.5, 345-379
- Leymann, Heinz (1993): Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Hamburg
- Mentzel, Wolfgang (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung. Mitarbeiter motivieren, fördern und weiterbilden. Freiburg i. Br., 7. Auflage
- Meyer, Wulf-Uwe, Achim Schützwohl, Rainer Reisenzein (1993): Einführung in die Emotionspsychologie, Band 1. Bern/Göttingen/Toronto/Seattle
- Panse, Winfried, Wolfgang Stegmann (1998): Kostenfaktor Angst. Landsberg/Lech, 3.Aufl.
- Rastetter, Daniela (1999): Emotionsarbeit. Stand der Forschung und offene Fragen; in: ARBEIT, Heft 4, 8. Jg. 374-388
- Salovey, Peter, John D. Mayer (1990): Emotional Intelligence; in: Imagination, Cognition and Personality, Vol. 9, 185-211
- Schanz, Günther (1998): Der Manager und sein Gehirn. Neurowissenschaftliche Erkenntnisse im Dienst der Unternehmensführung. Frankfurt a.M. u.a.
- Schanz, Günther u.a. (1995): Alkohol in der Arbeitswelt. Fakten - Hintergründe - Maßnahmen. München
- Scherer, Klaus R. (1990): Theorien und aktuelle Probleme der Emotionspsychologie; in: Klaus R. Scherer (Hg.): Psychologie der Emotionen. Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich C, Serie IV, Bd.3. Göttingen/Toronto/Zürich, 1-38
- Schneider, Klaus (1992): Emotionen; in: Hans Spada (Hg.): Lehrbuch allgemeine Psychologie. Bern u.a. 403-449, 2. Auflage

- Schoeck, Helmut (1980): Der Neid. Die Urgeschichte des Bösen. München/Wien
- Schüffel, Wolfram u.a. (1998): Handbuch der Salutogenese. Konzept und Praxis. Wiesbaden
- Schützwohl, Achim (1991): Determinanten von Stolz und Scham. Handlungsergebnis, Erfolgserwartung und Attribution; in: Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie, Heft 1, Band 38, 76-93
- Schwarzer, Ralf (1987): Stress, Angst und Hilflosigkeit. Die Bedeutung von Kognitionen und Emotionen bei der Regulation von Belastungssituationen. Stuttgart u.a., 2. Auflage
- Selye, Hans (1988): Stress. Bewältigung und Lebensgewinn. München/Zürich 2. Auflage
- Sonntag, Karlheinz (1999): Personalentwicklung - ein Feld psychologischer Forschung und Gestaltung; in: Karlheinz Sonntag (Hg.): Personalentwicklung in Organisationen. 15-29, 2. Auflage
- Sonntag, Karlheinz; Schaper, Niclas (1999): Förderung beruflicher Handlungskompetenz; in: Karlheinz Sonntag (Hg.): Personalentwicklung in Organisationen, 211-244, 2. Auflage
- Stengel, Martin (1997): Psychologie der Arbeit. Weinheim
- Temme, Germit; Tränkle, Ulrich (1996): Arbeitseemotionen. Ein vernachlässigter Aspekt in der Arbeitszufriedenheitsforschung; in: ARBEIT, Heft 3, 5. Jg., 275-297
- Ulich, Dieter; Philipp Mayring (1992): Psychologie der Emotionen; in: Herbert Selg, Dieter Ulich (Hg.): Grundriß der Psychologie, Bd. 5. Stuttgart/Berlin/Köln 1992
- Ulich, Eberhard (1999): Lern- und Entwicklungspotentiale in der Arbeit. Beiträge der Arbeits- und Organisationspsychologie; in: Karlheinz Sonntag (Hg.): Personalentwicklung in Organisationen, 123-153, 2. Auflage
- Von Rosenstiel, Lutz (1999): Entwicklung von Werthaltungen und interpersonaler Kompetenz. Beiträge der Sozialpsychologie; in: Karlheinz Sonntag (Hg.): Personalentwicklung in Organisationen. 99-122, 2. Auflage
- Wiedemann, Herbert (1978): Mitarbeiter weiterbilden. Fallstudien, Gruppendynamik, Kreativitätstraining, Motivationstraining. Ludwigshafen (Rhein), 2. Auflage
- Wolff, Georg (1993): Mobbing. Psychoterror im Unternehmen; in: Personalwirtschaft, Heft 6, 20.Jg., 41-44

Anschrift der Verfasserin:

Dr. Marion Brehm
Universität Göttingen,
Institut für Unternehmensführung
Weender Landstr. 14
37073 Göttingen

Schlagwörter: Arbeitseemotionen, Emotionsarbeit, Emotionale Kompetenz