



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Zur Wirkung von Motto-Zielen im Kontext der Emotionsarbeit

Eine Tagebuchstudie

MASTER-ARBEIT

2020

Autorin

Jasmina Vujic

Betreuerin

Dr. Michaela Knecht

Institut Mensch in komplexen Systemen (MikS)

Prof. Dr. Andreas Krause

Zusammenfassung

In der vorliegenden Masterarbeit wurde die Wirkung des Zieltyps *Motto-Ziele* im Kontext der Emotionsarbeit erforscht. Das Ziel der Studie bestand darin, den Einfluss dieses Zieltyps auf die Wahl der Emotionsregulationsstrategie (Surface und Deep Acting) zu untersuchen. Es wurde davon ausgegangen, dass Motto-Ziele Deep Acting fördern, was wiederum zu besserem Wohlbefinden und mehr Arbeitszufriedenheit führen sollte. Um diese Annahme zu überprüfen, wurde eine Online-Intervention zur Bildung von Motto-Zielen mit 34 Personen aus Berufen, die für Emotionsarbeit als typisch gelten, durchgeführt. Die Überprüfung der Wirkung erfolgte über eine Tagebuchstudie mittels standardisiertem Fragebogen, wobei Emotionsarbeit sowohl vor als auch nach der Intervention gemessen wurde. Die erhobenen Daten wurden einerseits deskriptiv und andererseits über Mehrebenenmodelle analysiert. Dabei konnten die definierten Hypothesen nur teilweise bestätigt werden. Es zeigte sich, dass Motto-Ziele zwar keinen Einfluss auf die Wahl der Emotionsregulationsstrategie haben, jedoch zu weniger Emotionsarbeit führen. Damit fördert die durchgeführte Intervention sowohl die Arbeitszufriedenheit als auch die Freude im Umgang mit Kunden und führt zu weniger Gereiztheit.

Schlüsselwörter: Emotionsarbeit, Surface Acting, Deep Acting, Emotionsregulation, Wohlbefinden, Arbeitszufriedenheit, Motto-Ziele

Abstract

In this master thesis the effect of the target type motto-goals was investigated in the context of emotional labor. The aim of the study was to examine the influence of this target type on the choice of emotion regulation strategy (surface and deep acting). It was assumed that motto-goals promote deep acting, which in turn should lead to a better well-being and higher job satisfaction. To test the assumption, an online intervention was carried out, in order to create motto goals with 34 people from occupations which are considered typical for emotional labor. The effects were tracked in a diary study using a standardized questionnaire, whereby emotional labor was measured both before and after the intervention. The analysis of the data collected was carried out descriptively as well as using multilevel models. It turned out that motto-goals have no influence on the choice of an emotion regulation strategy, but lead to less emotional labor. Thus, the intervention carried out promotes both - job satisfaction as well as pleasure in dealing with customers and leads to less irritation.

keywords: emotional labor, surface acting, deep acting, emotion regulation, well-being, job satisfaction, motto-goals

Dank

An dieser Stelle möchte ich mich bei Dr. Michaela Knecht für die Betreuung während dieser Arbeit sowie für die stets sehr angenehme Zusammenarbeit bedanken. Ihre kompetente und geduldige Unterstützung hat massgeblich dazu beigetragen, dass ich mich sowohl fachlich als auch persönlich im Rahmen dieser Arbeit weiterentwickeln konnte.

Auch beim Team des Instituts für Selbstmanagement und Motivation Zürich (ISMZ) möchte ich mich dafür bedanken, dass mir das Online-Tool zur Bildung von Motto-Zielen für diese Studie zur Verfügung gestellt wurde. Mein besonderer Dank gilt der Geschäftsführerin Dr. Julia Weber sowie Herrn Dr. Thomas Dyllick für ihre wertvollen Ratschläge in Bezug auf die Vorbereitung und die operative Durchführung der Intervention.

Des Weiteren danke ich allen Personen, die diese Studie durch ihre Teilnahme überhaupt ermöglicht haben sowie allen Menschen aus meinem Umfeld, die mich unterstützt und mir genügend Freiraum für die Arbeit gelassen haben.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1 Forschungsinteresse und Zielsetzung	2
1.2 Relevanz des Themas	2
1.3 Aufbau des Berichts.....	3
2. Theoretischer Rahmen	5
2.1 Das Konzept Emotionsarbeit	5
2.2 Zentrale theoretische Elemente von Emotionsarbeit	6
2.2.1 <i>Die Regulationsstrategie Deep Acting</i>	6
2.2.2 <i>Die Regulationsstrategie Surface Acting</i>	7
2.2.3 <i>Emotionale Dissonanz</i>	8
2.2.4 <i>Darstellungsregeln</i>	8
2.2.5 <i>Weitere Facetten von Emotionsarbeit</i>	9
2.3 Mechanismen von Emotionsarbeit	10
2.4 Forschungsstand zu den Auswirkungen von Emotionsarbeit	12
2.4.1 <i>Auswirkungen emotionaler Dissonanz</i>	12
2.4.2 <i>Auswirkungen von Surface Acting</i>	13
2.4.3 <i>Auswirkungen von Deep Acting</i>	14
2.4.4 <i>Auswirkungen von Darstellungsregeln</i>	15
2.4.5 <i>Auswirkungen weiterer Facetten</i>	16
2.4.6 <i>Zwischenfazit zu den Auswirkungen von Emotionsarbeit</i>	16
2.5 Forschungsstand zu den Gestaltungsmöglichkeiten	17
2.6 Motto-Ziele in Theorie und Praxis.....	19
2.6.1 <i>Das Intentions- und Extentionsgedächtnis</i>	20
2.6.2 <i>Somatische Marker</i>	21
2.6.3 <i>Multiple-Code-Theory (Bucci, 2002): Informations-Codes</i>	22
2.6.4 <i>Konstruktionsebenen von Zielen</i>	24
2.6.5 <i>Anwendung von Motto-Zielen als Intervention</i>	25
2.6.6 <i>Aktueller Forschungsstand</i>	27
3. Forschungsfragen und Hypothesen	28

4. Methodik	32
4.1 Das Forschungsdesign	32
4.2 Ablauf der Studie und Beschreibung des Vorgehens	35
4.2.1 Vorgehen bei der 1. Phase	36
4.2.2 Vorgehen bei der Intervention	36
4.2.3 Vorgehen bei der 2. Phase	37
4.3 Verwendete Instrumente	38
4.3.1 Standardisierter Tagebuch-Fragebogen	38
4.3.2 Das Online-Tool für die Intervention	43
4.4 Pretest	46
4.5 Methoden der Datenauswertung und –analyse	47
4.5.1 Datenaufbereitung.....	48
4.5.2 Prüfung der Hypothesen 1 und 2	49
4.5.3 Prüfung der Hypothesen 3 und 4	50
4.6 Beschreibung der Stichprobe	52
5. Untersuchungsergebnisse	54
5.1 Deskriptive Analyse der Daten	54
5.1.1 Emotionsarbeit im Allgemeinen.....	55
5.1.2 Anwendung von Surface und Deep Acting.....	58
5.1.3 Wohlbefinden und Arbeitszufriedenheit	59
5.2 Vergleiche von Mittelwerten vor und nach der Intervention	62
5.2.1 Mittelwertunterschiede von Surface Acting	62
5.2.2 Mittelwertunterschiede von Deep Acting	63
5.2.3 Wohlbefinden und Arbeitszufriedenheit	64
5.3 Mehrebenenanalysen.....	65
5.3.1 Modelle zur Strategie Surface Acting.....	66
5.3.2 Modelle zur Strategie Deep Acting	68
5.4 Zwischenfazit	70
6. Diskussion	72
6.1 Interpretation der Ergebnisse	72
6.2 Beantwortung der Fragestellungen.....	75

6.3	Kritische Reflexion der Untersuchung.....	77
6.4	Implikationen und Ausblick	81
7.	Fazit	83
8.	Literaturverzeichnis.....	84
9.	Abbildungsverzeichnis.....	90
10.	Tabellenverzeichnis	91
11.	Anhang.....	92
11.1	Anhang A: Flyer zur Rekrutierung von Studienteilnehmern	92
11.2	Anhang B: Willkommens-E-Mail.....	93
11.3	Anhang C: Information zu Emotionsarbeit & Motto-Zielen für Studienteilnehmende	95
11.4	Anhang D: Anweisungen zum Start (1. & 2. Phase)	97
11.5	Anhang E: Anleitung zum Download und zur Einrichtung von mQuest.....	98
11.6	Anhang F: E-Mail zum Start der Studie	101
11.7	Anhang G: Abschluss der 1. Phase	102
11.8	Anhang H: Anweisungen für die Intervention.....	103
11.9	Anhang I: Anweisungen für die 2. Phase.....	104
11.10	Anhang J: Abschluss und Dank	105
11.11	Anhang K: Erinnerungsmail	106
11.12	Anhang L: Tagebuch-Fragebogen	107

1. Einleitung

In einer Vielzahl beruflicher Tätigkeiten spielen Emotionen eine wichtige Rolle. Dies gilt insbesondere für Arbeitstätigkeiten aus dem Dienstleistungssektor. Dort bildet nämlich der Kontakt mit Menschen oft den Kern der Aufgabe und stellt kognitive, soziale und emotionale Anforderungen an den Dienstleister (Freund, Diestel & Schmidt, 2015). In vielen Unternehmen finden sich auch Darstellungsregeln, die vorschreiben, welchen Gefühlsausdruck Beschäftigte im Kundenkontakt zeigen sollen (Nerdinger, 2012). Dies kann dazu führen, dass die vom Unternehmen geforderten mit den tatsächlichen Gefühlen nicht übereinstimmen. Diesen Zustand bezeichnete Hochschild (1983) als *emotionale Dissonanz*. Der zentrale Fokus in der Emotionsarbeits-Forschung liegt bei der Frage, wie Individuen diesen geforderten Emotionsausdruck erreichen (Diefendorff, Croyle & Grosserand, 2005). Dazu müssen Beschäftigte nämlich ihre Emotionen regulieren und verwenden unterschiedliche Strategien. Zu den am häufigsten untersuchten Regulationsstrategien in diesem Kontext gehören Surface Acting und Deep Acting (Schöllgen und Schulz, 2016).

Durch den andauernden Wachstum des Dienstleistungssektors bestärkt, wurden zum Thema Emotionsarbeit in den letzten drei Jahrzehnten zahlreiche Studien durchgeführt. Dabei standen vor allem die Zusammenhänge zwischen emotionaler Dissonanz, den Emotionsregulationsstrategien und den Outcomefaktoren Wohlbefinden, Leistung und Arbeitszufriedenheit im Fokus (Schöllgen und Schulz, 2016). Bisher konnte belegt werden, dass Emotionsarbeit mit psychischen Kosten und Leistungsminderungen verbunden sein kann und dass die Strategien Surface und Deep Acting unterschiedlichen Einfluss darauf haben (Schöllgen und Schulz, 2016). Gemäss Schöllgen und Schulz (2016) wird aufgrund des heutigen Forschungsstandes empfohlen, mehr Deep Acting und weniger Surface Acting zu benutzen, wobei die Praktikierbarkeit dieser Empfehlung noch in Frage gestellt ist. Es wird zudem ausdrücklich betont, dass weitere Forschung zu generell gestaltbaren Faktoren im Kontext der Emotionsarbeit notwendig ist.

Um beim mangelnden Gestaltungswissen anzuknüpfen, wird die Zielsychologie als weiteres Thema in den Fokus dieser Arbeit gerückt. Konkret handelt es sich um einen neuen Zieltyp – die Motto-Ziele – welcher im Rahmen des Zürcher Ressourcen Modells (ZRM) entwickelt wurde. Gemäss Storch (2009) aktivieren Motto-Ziele ein unbewusstes Funktionssystem der

menschlichen Psyche, welches eine breite neuronale Ausdehnung in zahlreiche verschiedene Gehirnbereiche und eine enge Anbindung an das autonome Nervensystem hat. Diese Ausdehnungsbreite ermöglicht die simultane parallele Verarbeitung vieler entscheidungsrelevanter Parameter und verläuft in Bruchteilen von Sekunden unterhalb der Bewusstseinschwelle (Storch, 2009). Mit den Motto-Zielen existiert erstmals in der Geschichte der Zielpsychoogie ein Verfahren, um Ziele zu bilden, die effektiv und direkt die Synchronisierung von bewusster und unbewusster Bewertung erlauben (Storch, 2009).

1.1 Forschungsinteresse und Zielsetzung

In der vorliegenden Masterarbeit werden die Motto-Ziele in einem bisher noch nicht erforschten Setting – der Emotionsarbeit – eingesetzt und erprobt. Das Forschungsinteresse liegt vor allem darin, herauszufinden, welchen Einfluss dieser Zieltyp auf die Wahl der Emotionsregulationsstrategie hat. Dabei stehen die beiden am häufigsten untersuchten Regulationsstrategien Surface- und Deep Acting im Fokus. Da in bisherigen Forschungsarbeiten aufgezeigt werden konnte, dass diese beiden Regulationsstrategien unterschiedlichen Einfluss auf die menschliche Psyche haben, wird zusätzlich der Frage nachgegangen, wie sich das Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit durch den Einsatz von Motto-Zielen verändern. Ziel der Masterarbeit ist es die Hauptfragestellung, nämlich „Ob und inwieweit gesundheitsförderliche Emotionsarbeit durch Motto-Ziele möglich ist“ zu beantworten und somit auch gestaltbare Empfehlungen für die Praxis zu generieren.

1.2 Relevanz des Themas

Bisherige Gestaltungsempfehlungen zu Emotionsarbeit fokussieren sich darauf, Emotionsregulationskompetenzen bei der Personalauswahl zu berücksichtigen und durch Trainings zu verbessern. Häufig werden dazu Trainings in Deep Acting oder Trainings bestimmter Techniken zur Förderung von Deep Acting empfohlen (Schöllgen & Schulz, 2016). Da aber die Ausübung von Surface Acting situativ bedingt nicht immer vermeidbar ist (Zapf et al., 2009, zitiert in Schöllgen & Schulz, 2016), stellt sich die Frage, ob die vorgenommene Empfehlung, Surface Acting zu vermeiden und Deep Acting anzuwenden, praktikabel ist und über Trainings erreicht werden kann. Zudem raten einige Autoren in Bezug auf Trainings zur Vorsicht – unter anderem – weil die Effekte dergleichen noch ungenügend untersucht worden

sind (vgl. Hülshager, Lang & Maier, 2010). Demnach besteht eindeutig Bedarf zur Erforschung weiterer gestaltbarer Faktoren zum Thema Emotionsarbeit.

Die vorliegende Studie strebt neue wissenschaftliche Erkenntnisse bezüglich der Wahl von Emotionsregulationsstrategien an und bezieht Motto-Ziele in die Untersuchung mit ein, welche im Kontext der Emotionsarbeit bisher noch nicht untersucht worden sind. Damit leistet die Studie einen Beitrag zu den Möglichkeiten und Grenzen dieses Zieltyps und schafft gleichzeitig Lösungsansätze und Gestaltungsmöglichkeiten zur Förderung der psychischen Gesundheit und Arbeitszufriedenheit. Zudem werden die bestehenden Annahmen zu den Auswirkungen von Surface- und Deep-Acting auf das Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit überprüft.

1.3 Aufbau des Berichts

Im zweiten Kapitel dieser Arbeit werden zunächst die theoretischen Grundlagen von Emotionsarbeit und den Motto-Zielen vorgestellt. Dieses Kapitel gliedert sich in zwei Teile. Im ersten Teil wird auf das Konzept und auf die wichtigsten theoretische Komponenten von Emotionsarbeit eingegangen. Um die wesentlichen Prozesse von Emotionsarbeit aufzuzeigen, wird ein Modell vorgestellt, welches die zentralen Mechanismen dieses Konstruktes zu erklären vermag. Zuletzt werden auch die Folgen der einzelnen Regulationsstrategien, basierend auf dem heutigen Forschungsstand, thematisiert. Im zweiten Teil des Kapitels werden die Motto-Ziele vorgestellt. Dazu werden die vier theoretischen Elemente dieses Zieltyps erklärt und der aktuelle Forschungsstand zur Wirksamkeit von Motto-Zielen aufgezeigt.

Auf Grundlage der vorgestellten Theorien und des aktuellen Forschungsstandes werden im dritten Kapitel die konkreten Forschungsfragen und Hypothesen vorgestellt. Darauf folgt ab dem vierten Kapitel der empirische Teil dieser Arbeit. Dieser beinhaltet das Forschungsdesign, den Ablauf der Studie, die verwendeten Instrumente sowie die Methoden der Datenauswertung und -analyse. Zuletzt wird hier die Stichprobe beschrieben.

Das fünfte Kapitel stellt die Ergebnisse dieser Studie dar. Die Reihenfolge der Ergebnispräsentation orientiert sich an der Prüfung der Hypothesen eins bis vier. Dabei werden zuerst die Ergebnisse der allgemeinen deskriptiven Analyse sowie die Analyse von Mittelwertunterschieden vorgestellt. Diese beiden Kapitel sind in die zwei Zeitpunkte, vor und nach der Intervention, aufgeteilt. Im Anschluss werden die Ergebnisse der Mehrebenenanalyse

vorgestellt, wobei die Zusammenhänge der beiden Regulationsstrategien mit Arbeitszufriedenheit und dem Wohlbefinden im Fokus stehen.

Schliesslich werden im sechsten Kapitel die Ergebnisse mit Bezug zur Theorie diskutiert und die Forschungsfragen beantwortet. Danach werden das Vorgehen bei der Studie sowie die eingesetzten Instrumente einer kritischen Reflexion unterzogen sowie Empfehlungen für die Praxis und die zukünftige Forschung abgegeben. Das siebte Kapitel fasst die wichtigsten Erkenntnisse der Untersuchung prägnant zusammen und weist auf noch offene Fragen in diesem Bereich hin.

2. Theoretischer Rahmen

Dieses Kapitel stellt die theoretischen Grundlagen von Emotionsarbeit und von den Motto-Zielen dar. In einem ersten Teil werden das Konzept und die wichtigsten Komponenten von Emotionsarbeit vorgestellt und erklärt. Danach soll die Frage, wie Emotionsarbeit funktioniert, anhand des Modells nach Grandey (2000) erläutert werden. Zuletzt wird der aktuelle Forschungsstand zu den Konsequenzen von Emotionsarbeit aufgezeigt. Im zweiten Teil wird auf die Entstehung von Motto-Zielen im Rahmen der Persönlichkeits-System-Interaktionen Theorie nach Kuhl (2001) eingegangen. Darauf folgend wird dieser neue Zieltyp auf der Basis seiner vier theoretischen Elemente erklärt und der heutige Forschungsstand zu seiner Wirkung beschrieben.

2.1 Das Konzept Emotionsarbeit

Das Konzept der Emotionsarbeit, das erstmals an FlugbegleiterInnen bei Delta-Airlines untersucht wurde, geht auf die Soziologin Arie Hochschild (1983) zurück. In der Regel bedienen FlugbegleiterInnen die Gäste nämlich mit einem Lächeln im Gesicht und sind sehr aufmerksam und freundlich. Hochschild argumentierte, dass dieses Lächeln im Interesse des Unternehmens erbracht oder sogar gefordert wird und nicht ein Produkt des individuellen Arbeitsstils ist (Zapf, Seifert, Mertini, Voigt, Holz, Vondran, Isic & Schmutte, 2000). Sie stellte fest, dass in vielen Dienstleistungsunternehmen sogenannte Darstellungsregeln zu finden sind, die vorschreiben, welchen Gefühlsausdruck Mitarbeitende im Kontakt mit Kunden zeigen sollen (Nerdinger, 2012). Den Begriff *Emotionsarbeit* (*emotional labor*) definierte sie als „Die bezahlte Arbeit, bei der ein Management 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.“ (Hochschild, 1983, S. 7). In ihren Untersuchungen bestand die Arbeitsanforderung darin, positive Gefühlszustände in anderen Menschen zu erzeugen (Kunden, Klienten, etc.), was – in der Regel – durch das Zeigen positiver Emotionen des Arbeitenden erreicht wird. Für die Erzeugung eines gewünschten Gefühlsaudrucks unterscheidet Hochschild (1983) zwei Strategien: das *Oberflächenhandeln* (*Surface Acting*) und das *Tiefenhandeln* (*Deep Acting*). Beim Oberflächenhandeln versuchen Mitarbeitende den Gefühlsausdruck (den sichtbaren Teil von Emotionen) in Einklang mit den Darstellungsregeln zu bringen. Beim Tiefenhandeln wird dagegen versucht, das zu fühlen, was dargestellt werden soll. Gemäss Hochschild (1983) können sich also dargestellte von den tatsächlich erlebten Gefühlen

widersprechen, was einen Zustand erzeugt, der als unangenehm und belastend wahrgenommen wird. Diesen Zustand bezeichnete sie als *emotionale Dissonanz* (Hochschild, 1983). Dabei sah sie es als eine Quelle von Stress an, dass die zu zeigenden Emotionen nicht mit der tatsächlichen Gefühlslage übereinstimmen. Hochschild (1983) fand beispielsweise in ihren qualitativen Untersuchungen, dass Emotionsarbeit mit Substanzmissbrauch, Kopfschmerzen, Absentismus und sexuellen Störungen verbunden war (Zapf et al., 2000).

Nach ihrer bahnbrechenden Arbeit folgten mehrere sowohl theoretische Auseinandersetzungen (bspw. Grandey, 2000; Morris & Feldmann, 1996) als auch empirische Untersuchungen (bspw. Diefendorff & Grosserand, 2003) zu dieser Thematik. Das folgende Kapitel zeigt die wichtigsten Elemente und Erkenntnisse in Bezug auf Emotionsarbeit auf.

2.2 Zentrale theoretische Elemente von Emotionsarbeit

Obwohl es in der Forschung unterschiedliche Perspektiven und Definitionen von Emotionsarbeit gibt und sich diese auf unterschiedliche Auswirkungen fokussieren, haben sie doch alle die gleichen zugrundeliegenden Themen gemeinsam. Man ist sich nämlich einig darüber, dass Individuen ihren Emotionsausdruck regulieren können, um die organisationalen Ziele zu erreichen und auch darüber, dass diese Emotionsregulation über die Strategien Surface- und Deep Acting stattfindet (Grandey, 2000). Gemäss Grandey (2000) kann Emotionsarbeit als „der Prozess der Emotionsregulation“ definiert werden (S.97). Sie stützt sich dabei an Gross (1998b), der Emotionsregulation als „the processes by which individuals influence which emotions they have, when they have them, and how they experience and express these emotions“ definiert (S. 275, zitiert in Grandey, 2000). Im Folgenden werden die zentralen Elemente von Emotionsarbeit einzeln aufgeführt und erklärt.

2.2.1 Die Regulationsstrategie Deep Acting

Gemäss der Theorie von Gross (1998b) lassen sich Emotionen zu verschiedenen Zeitpunkten der Gefühlsentwicklung beeinflussen. Über die Strategie Deep Acting (DA, auch Tiefenhandeln) kann zunächst auf den gefühlsauslösenden Reiz eingewirkt werden, indem die Wahrnehmung der Situation verändert wird. Demzufolge findet die Emotionsregulation statt, bevor die Emotion ausgelöst wird. Gemäss Hochschild (1990, zitiert in Nerdinger, 2012) gibt es drei Strategien des Deep Actings:

- **Aufmerksamkeitsfokussierung:** Dabei werden negative Gefühle im Kundenkontakt durch das Hervorrufen angenehmer Erinnerungen bekämpft. Bei dieser Technik (auch Stanislavski-Technik genannt) können die Gedanken auf Erlebnisse oder Objekte gerichtet, die in der Lage sind, die erforderlichen Gefühle hervorzubringen.
- **Kognitive Umdeutung:** Da in Abhängigkeit von der Bewertung unterschiedliche Emotionen ausgelöst werden, werden mit dieser Technik Situationen umbewertet. Für gewöhnlich hilft es, wenn man sich über Perspektivenübernahme in die Lage des Kunden versetzt und so Verständnis für seine Reaktion gewinnt.
- **Entspannungstechniken:** Da Angst und Entspannung inkompatibel sind, fällt es nach dem Einsatz von Entspannungstechniken leichter, dem Kunden freundlich zu begegnen.

Neben den Strategien von Deep Acting können verschiedene Richtungen der Emotionsregulation unterschieden werden (Verstärkung, Aufrechterhaltung, Abschwächung, Unterdrückung) und es sollte beachtet werden, welche Emotionen hervorgerufen oder unterdrückt werden sollen (Schöllgen und Schulz, 2016). Grandey (2000) zufolge gehört Deep Acting zur stimulusbezogenen Emotionsregulation, wobei Mitarbeitende die Emotion tatsächlich zu erzeugen versuchen. Dies führt dazu, dass die Darstellung der geforderten Emotionen authentisch ist, da die dargestellten mit den empfundenen Emotionen übereinstimmen. Sich auf das Deep Acting einzulassen wurde in der Literatur auch als „guter Glaube“ (good faith), der den guten Willen gegenüber einer Organisation aufzeigt, bezeichnet (Rafaeli & Sutton, 1987). In der vorliegenden Arbeit wird für die Strategie des Tiefenhandelns der Begriff Deep Acting verwendet.

2.2.2 Die Regulationsstrategie Surface Acting

Bei der zweiten Strategie, Surface Acting (SA, auch Oberflächenhandeln), können Individuen ihre Emotionen über ihre Reaktion auf die Situation regulieren (Grandey, 2000). Sie versuchen dabei nur den sichtbaren Teil der Emotion (bspw. durch Gestik und Mimik), also nur den Emotionsausdruck, anzupassen. Demnach gehört Surface Acting zu der reaktionsbezogenen Emotionsregulation und die Regulation erfolgt erst, nachdem sich eine Emotion entwickelt hat (vgl. Gross, 1998b; Grandey, 2000). Dabei kann entweder die Intensität der aktuellen Emotion angepasst oder eine ganz andere Emotion vorgetäuscht werden. Beispielsweise können Dienstleister ein Lächeln aufsetzen, obwohl sie sich schlecht fühlen (Intensität verändern) oder sie benehmen sich empathisch gegenüber einem nervenden Kunden, nur um Freundlichkeit zu

wahren (Gefühlsausdruck fälschen). Einige Studien betrachten Surface Acting nach der Konzeptualisierung von Glomb und Tews (2004, zitiert in Schulz & Schöllgen, 2016), nämlich unterteilt in „Faking“ (das Vortäuschen eines Emotionsausdrucks) und „Hiding“ (Unterdrücken eines Emotionsausdrucks). Rafaeli und Sutton (1987) berücksichtigen zudem die Einstellung zur Tätigkeit, indem sie zwischen „faking in good faith“ (Vortäuschen von Gefühlen aus Überzeugung) und „faking in bad faith“ (Vortäuschen von Gefühlen gegen die eigene Überzeugung) unterscheiden. In der vorliegenden Arbeit wird für diese Strategie keine Unterteilung vorgenommen. Für das Oberflächenhandeln wird im Folgenden der Begriff Surface Acting verwendet.

2.2.3 Emotionale Dissonanz

Wie eingangs bereits aufgezeigt, ging Hochschild (1983) davon aus, dass sich dargestellte von den tatsächlich erlebten Gefühlen widersprechen können, was sie als *emotionale Dissonanz* bezeichnete. Seit ihrer Arbeit wurde dieser Begriff in der Literatur jedoch unterschiedlich verwendet und teilweise mit der Strategie Surface Acting gleichgesetzt. Die vorliegende Arbeit stützt sich an die Definition gemäss Rubin, Staebler Tardino, Daus und Munz (2005), in der unter Emotionaler Dissonanz die Diskrepanz zwischen dem geforderten Emotionsausdruck und dem tatsächlichen emotionalen Erleben verstanden wird. Nach dieser Auffassung ist emotionale Dissonanz als eine Form von Rollenkonflikt anzusehen, der einen Spannungszustand erzeugt. Gemäss Zapf, Seifert, Schmutte, Mertini und Holz (2001) stehen dabei die Gefühle einer Person im Widerspruch zu den Rollenerwartungen. Beispielsweise wäre es denkbar, dass eine Person im Kundenkontakt gar nichts empfindet, obwohl von ihr das Zeigen einer bestimmten Emotion gefordert wird. Entscheidend ist, dass emotionale Dissonanz hier als eine notwendige Voraussetzung für Emotionsarbeit angesehen wird, da sie den Einsatz von Strategien der Emotionsregulation motiviert. Nach dieser Auffassung ist emotionale Dissonanz klar von der Strategie Surface Acting abzugrenzen. In Fällen, in denen der geforderte Emotionsausdruck mit dem tatsächlichen emotionalen Erleben übereinstimmt, ist gemäss Rubin et al. (2005) keine Emotionsarbeit notwendig.

2.2.4 Darstellungsregeln

In vielen Dienstleistungsunternehmen sind *Darstellungsregeln* zu finden. Diese schreiben vor, welchen Gefühlsausdruck Mitarbeitende im Kontakt mit dem Kunden zeigen sollen. Für gewöhnlich variieren diese Regeln zwischen der Anforderung, positive Emotionen darzustellen

und negative Gefühle zu unterdrücken. Es gibt Ausnahmefälle, in denen ein möglichst neutraler Eindruck vermittelt werden soll oder das Darstellen von negativen Emotionen verlangt wird, wie zum Beispiel bei Angestellten von Inkassounternehmen (Nerdinger, 2012). Gemäss Rubin et al. (2005) sind Darstellungsregeln ein zentrales Element (Bedingungsfaktor) von Emotionsarbeit und können als gesellschaftliche, berufliche und organisatorische Normen angesehen werden. Darstellungsregeln können demnach implizit sein aber vor allem in Dienstleistungsberufen existieren oft sehr explizite Darstellungsregeln, da auf diesem Weg die Konsistenz der Dienstleistung in einer Organisation sichergestellt werden kann. Explizite Darstellungsregeln werden den Beschäftigten beispielsweise im Rahmen von Schulungen oder in Form von Handbüchern vermittelt (Rubin et al., 2005). Diefendorff und Grosserand (2003) haben kontrolltechnisch erklärt, weshalb die Wahrnehmung von Darstellungsregeln zu Emotionsarbeit führt. In ihrer Theorie postulieren sie, dass jeweils ein Vergleich der Darstellungsregeln (Soll-Zustand) mit der aktuellen Gefühlsdarstellung (Ist-Zustand) erfolgt. Wenn dabei Diskrepanzen bestehen, werden diese durch Emotionsarbeit beseitigt (Diefendorff & Grosserand, 2003).

Gemäss der Überblicksarbeit von Schöllgen und Schulz (2016) werden Darstellungsregeln meist über Selbstauskunft erfasst. Dabei wurden vor allem Darstellungsregeln zum Zeigen positiver Emotionen, zur Unterdrückung negativer Emotionen sowie zum Zeigen negativer Emotionen angetroffen.

2.2.5 Weitere Facetten von Emotionsarbeit

In der Überblicksarbeit von Schöllgen und Schulz (2016) wurden auch weitere Facetten von Emotionsarbeit in Betracht genommen. Dazu zählen zum einen die Merkmale Häufigkeit, Intensität sowie Variabilität des Emotionsausdrucks. Es werden aber auch Befunde wie Interaktionskontrolle sowie Sensitivitätsanforderungen aus dem Modell von Zapf et al. (1999) berichtet. Für die Interaktionskontrolle wird das Beispielitem „Können Sie die Dauer, in der Sie sich den Kunden zuwenden, unabhängig von den Bedürfnissen der Kunden selbst bestimmen?“ aufgeführt und „Wie häufig ist es bei Ihrer Tätigkeit erforderlich, sich in die Klienten einzufühlen?“ als Beispiel für Sensitivitätsanforderungen (Schöllgen & Schulz, 2016, S. 54). Die Erfassung dieser Facetten erfolgte ausschliesslich mittels Selbstauskunft und weist eine mindestens zufriedenstellende Messgenauigkeit auf, mit Ausnahme von Interaktionskontrolle (nicht zufriedenstellende Reliabilität).

2.3 Mechanismen von Emotionsarbeit

Nachdem die zentralen Konstrukte von Emotionsarbeit definiert wurden, soll in diesem Kapitel ein Modell vorgestellt werden, um die grundlegenden Mechanismen von Emotionsarbeit zu erklären. Dazu stützt sich vorliegende Arbeit auf das sehr häufig zitierte Modell von Grandey (2000, Abb. 1).

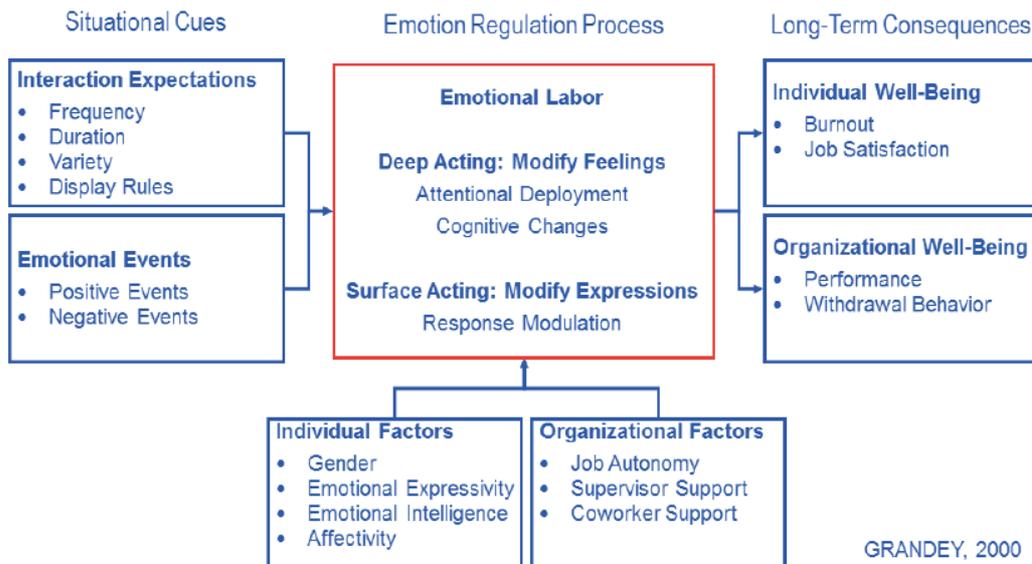


Abbildung 1. Modell von Emotionsarbeit nach Grandey (2000)

Grandey (2000) fasst die theoretischen Perspektiven von Hochschild (1983), Asforth und Humphrey (1993), Morris und Feldman (1996) sowie die Erkenntnisse weiterer empirischer Untersuchungen (vgl. Gross, 1998b; Rafaeli & Sutton, 1987, Brotheridge & Lee, 1998) auf und integriert diese in ihr Modell der Emotionsarbeit.

Zusammengefasst kann das Modell nach Grandey (2000) wie folgt erklärt werden: Eine berufliche Situation oder ein bestimmtes Ereignis kann eine emotionale Reaktion bei Dienstleistern erforderlich machen (bspw. Angst, Ärger, etc.). Daraus könnten unangemessene Verhaltensweisen, wie beispielsweise verbale Angriffe, resultieren. Da jedoch die Darstellungsregeln einer Organisation besagen, dass solche Verhaltensweisen unangebracht sind, besteht hier eine Diskrepanz zwischen den tatsächlich empfundenen und geforderten Emotionen. Mitarbeitende regulieren diese emotionale Reaktion über Emotionsarbeit. Diese Regulation erfolgt über die Anpassung der eigenen Gefühle (Deep Acting) oder über die Anpassung des Gefühlsausdrucks (Surface Acting). Rubin et al. (2005) heben in diesem Prozess nochmals die Wichtigkeit von emotionaler Dissonanz hervor. Demnach ist die emotionale

Dissonanz der vorherrschende Zustand und die Emotionsarbeit die gewählte Strategie, um diesen Zustand zu bewältigen.

Wie von Gross (1998b) postuliert, sind auch hier die Vorgänger der Emotionsregulation situationale Variablen (situational cues), wie die Art der Interaktion mit Kunden sowie die Erwartungen der Organisation (Grandey, 2000). Demnach ist die aktuelle Situation als eine Art Ausgangspunkt anzusehen. Aus der Situation heraus können also Emotionen resultieren und sie enthält gleichzeitig auch Faktoren, die auf die Emotionsregulation einwirken. Beispielsweise variieren die Regelmässigkeit und die Dauer einer Kundeninteraktion je nach Beruf und können die Wahrscheinlichkeit, Emotionen vorzutäuschen, beeinflussen (Grandey, 2000). Auch emotionale Ereignisse (emotional events) können den Bedarf an Emotionsregulation beeinflussen. Wenn sich beispielsweise etwas Negatives ereignet, was das Befolgen von Darstellungsregeln (bspw. Freundlichkeit) erschwert, bringt dies die Notwendigkeit mit sich, Emotionen zu regulieren. Daneben gibt es aber auch positive Ereignisse, die positive Emotionen auslösen und im Einklang mit den Erwartungen der Organisation stehen. In solchen Situationen ist die Regulation von Emotionen nicht erforderlich (Grandey, 2000).

Im Zentrum des Modells steht die Emotionsarbeit, welche die Regulationsstrategien Deep Acting (Veränderung der Gefühle) und Surface Acting (Veränderung des Gefühlsausdrucks) umfasst. Einerseits wird diese im Zentrum stehende Emotionsarbeit über situationale Faktoren (situational cues) beeinflusst, andererseits auch über individuelle Unterschiede (individual Factors) von Dienstleistern, wie beispielsweise das Geschlecht oder die emotionale Intelligenz sowie über andere organisationle Faktoren (organizational Factors), wie zum Beispiel die Autonomie am Arbeitsplatz (Grandey, 2000). Diese Regulationsstrategien, die eine gewisse Anstrengung erfordern, stehen wiederum mit dem Stressempfinden und der Gesundheit von Mitarbeitenden aber auch mit dem Wohlergehen der Organisation in Verbindung. Organisationale Faktoren und persönliche Charakteristiken können auch als Moderatoren für die Beziehung zwischen Emotionsarbeit und ihren Konsequenzen wirken (Grandey, 2000). Bezüglich des individuellen Wohlergehens von Dienstleistern wurde die Beziehung zwischen Emotionsarbeit und emotionaler Erschöpfung in mehreren Studien untersucht und fand empirische Unterstützung (vgl. Morris & Feldman, 1997; Brotheridge & Lee, 1998). Zu den anderen Dimensionen von Burnout (Depersonalisation, reduzierte Leistungsfähigkeit) wurden bis dahin keine Zusammenhänge festgestellt (Grandey, 2000). Hochschild (1983) argumentierte

zudem, dass die Tatsache, dass etwas derart persönliches wie Emotionen durch Anstrengung für organisationale Zwecke reguliert werden müsse, von Natur aus unzufriedenstellend sei. Somit sei zu erwarten, dass Dienstleister, die in einem hohen Mass Emotionen regulieren müssen, weniger mit ihrer Arbeit zufrieden sind (Grandey, 2000).

Im Interesse der vorliegenden Arbeit steht die Emotionsarbeit, die das Zentrum des Modells von Grandey (2000) darstellt sowie deren Beziehung zu einerseits situationalen Faktoren (situational cues) und deren Konsequenzen (long-term consequences) anderseits.

2.4 Forschungsstand zu den Auswirkungen von Emotionsarbeit

Die Konsequenzen, die sich aus der Arbeit mit Kundenkontakt ergeben, werden von zwei psychologischen Forschungsrichtungen unterschiedlich modelliert (Nerdinger, 2012). Aus der Perspektive des Arbeitsgestaltungsansatzes werden Interaktionen mit Kunden als wichtiges Merkmal des sozialen Kontextes einer Tätigkeit angesehen. Einerseits können Kunden als Quelle positiver Wertschätzung wirken und für positive Stimmung sorgen, aber auch Rollenambiguität kann, über die Rückmeldung zur eigenen Tätigkeit, vermindert werden. Zudem ergeben sich daraus Möglichkeiten der sozialen Unterstützung (Nerdinger, 2012). Demgegenüber steht der Emotionsarbeitsansatz, der in erster Linie negative Konsequenzen der Tätigkeit mit Kundenkontakt wie Stress und Burnout untersucht. Gemäss diesem Ansatz führen Interaktionen mit Kunden häufiger zu unangenehmen Situationen und Konflikten und es wird erwartet, dass solche Tätigkeiten mit hohen persönlichen Kosten verbunden sind (vgl. Nerdinger, 2012). Des Weiteren soll der Zwang zur Einhaltung von Darstellungsregeln zu emotionaler Dissonanz führen, was nach Hochschild (1990, zitiert in Nerdinger, 2012) mit Burnout enden kann. Die Folgenden Ausführungen zu den Konsequenzen richten sich nach dem Emotionsarbeitsansatz, welcher seit der bahnbrechenden Arbeit von Hochschild (1983) eine Fülle differenzierter Ergebnisse zu dieser Thematik vorgelegt hat.

2.4.1 Auswirkungen emotionaler Dissonanz

In einer Metaanalyse von Hülshager und Schewe (2011) zeigten sich sehr ausgeprägte Zusammenhänge zwischen emotionaler Dissonanz und gesundheitlichen Beeinträchtigungen sowie negative Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit. Diese Befunde unterstützen auch Schöllgen und Schulz (2016) aus ihrer aktuellen Überblicksarbeit. Sie weisen jedoch darauf hin,

dass es auffallend wenig neue Studien zum Zusammenhang zwischen emotionaler Dissonanz und Arbeitszufriedenheit gibt.

Hülshager und Schewe (2011) argumentieren, dass die Höhe des Zusammenhangs zwischen emotionaler Dissonanz und den gesundheitlichen Beeinträchtigungen von Merkmalen der beruflichen Situation (bspw. Autonomie, soziale Unterstützung) und des Mitarbeiters (bspw. emotionale Kompetenz) abhängen. Auch Schöllgen und Schulz (2016) halten in ihrer Übersichtsarbeit fest, dass stärkere emotionale Dissonanz mit grösserer emotionaler Erschöpfung, stärkerer Depersonalisation sowie mit schlechterem mentalen und körperlichen Befinden einhergeht. Sie weisen zudem auf mehrheitlich positive Zusammenhänge zur reduzierten persönlichen Leistungsfähigkeit hin, wobei die Befunde nicht vollkommen homogen sind. Nerdinger (2012) weist darauf hin, dass, obwohl emotionale Dissonanz ein wichtiger Auslöser von emotionaler Erschöpfung ist, Emotionsarbeit nicht zwangsläufig zu Burnout führt. An dieser Stelle sei es wichtig, verschiedene Moderator-Variablen zu berücksichtigen, unter anderem die gewählte Form der Emotionsregulation – also Surface- und Deep Acting.

2.4.2 Auswirkungen von Surface Acting

Gemäss Hochschild (1983) wird Surface Acting von Mitarbeitenden als stressig empfunden, weil die Unterdrückung von echten Emotionen und das Zeigen von „falschen“ Emotionen Spannung erzeugt und zusätzliche Anstrengung erfordert (vgl. Brotheridge & Grandey, 2002). Zu der gleichen Feststellung sind auch Totterdell und Holman (2003) gekommen, die in ihrer Studie nachweisen konnten, dass Callcenter-Agenten in der Regel mit Vortäuschung von positiven Gefühlen (Surface Acting) auf unangenehme Kundeninteraktionen reagieren. Diese Reaktion führt zu emotionaler Dissonanz, welche wiederum in emotionaler Erschöpfung endet. Die bereits erwähnte Metaanalyse von Hülshager und Schewe (2011) belegt diesen Befund. Auch im Review von Schöllgen und Schulz (2016) werden die Emotionsregulationsstrategien Surface- und Deep Acting – unter anderem - hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf das Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit aus mehreren Studien zusammengefasst. Dabei wird die Strategie Surface Acting sowohl für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden als auch für ihre Arbeitszufriedenheit als abträglich angesehen. Als Wirkpfade nennen Hülshager und Schewe (2011) die Ego-Depletion (Selbsterschöpfung), Inauthentizität sowie die Bindung kognitiver Ressourcen, die nicht mehr zur Erledigung der Arbeitstätigkeit zur Verfügung stehen.

Surface Acting wird in dieser, wie auch in den meisten Studien, ohne die Unterteilung in weitere Subfacetten betrachtet. Wie im Kapitel 2.2.2 aufgezeigt wurde, gibt es Ansätze, welche die Einstellung zur Tätigkeit berücksichtigen. So wird "Faking in good faith" als das Vortäuschen von Gefühlen aus Überzeugung (bspw. Todkranken Patienten hoffnungsvoll begegnen) bezeichnet. Gemäss Rafaeli und Sutton (1987) hat aber vor allem das Vortäuschen von Gefühlen gegen die eigene Überzeugung negative Konsequenzen, was als "Faking in bad faith" bezeichnet wird. Zapf et al. (2009, zitiert in Schöllgen & Schulz, 2016) relativieren die negative Rolle von Oberflächenhandeln mit dem Argument, dass auch Situationen denkbar sind, in denen es keine andere Möglichkeit gibt, als diese Strategie einzusetzen. In solchen Situationen wird Surface Acting als weniger abträglich angesehen, als beispielsweise negative Emotionen zu zeigen, da Letzteres zu sozialen Konfliktsituationen führen könnte, die wiederum einen negativen Einfluss auf das Wohlbefinden und die Leistung haben.

Zusammenfassend zeigen bisherige Überblicksarbeiten, dass häufigeres Surface Acting mit stärkerer emotionaler Erschöpfung sowie stärkerer Depersonalisation einhergeht. Mit einem positiven Korrelationskoeffizienten von .11 bis .64 sind die Befunde für emotionale Erschöpfung meist von kleiner bis mittlerer Grösse (Schöllgen & Schulz, 2016). Der positive Korrelationskoeffizient von .15 bis .47 für Surface Acting und Depersonalisation/Zynismus weist ebenfalls kleine bis mittlere Zusammenhänge auf. Über mehrere Überblicksarbeiten und verschiedene Studientypen hinweg zeigt sich zudem, dass mehr Surface Acting mit einem negativen mentalen Befinden einhergeht und mit subjektiv berichtetem körperlichen Empfinden assoziiert ist. Dabei wurden positive Zusammenhänge mittlerer Grösse zum Stresserleben, Depressivität und reduziertem Wohlbefinden sowie zu Irritation gefunden (Schöllgen & Schulz, 2016). Des Weiteren zeigt die Überblicksarbeit, dass häufigeres Surface Acting mit einer geringeren Arbeitszufriedenheit zusammenhängt. Im Bereich Gesundheits- und Sozialwesen erscheinen die Befunde homogener zu sein als im klassischen Servicebereich.

2.4.3 Auswirkungen von Deep Acting

In Bezug auf Deep Acting wurde in verschiedenen Forschungsarbeiten diskutiert, dass diese Strategie im Vergleich zu Surface Acting weniger Anstrengung seitens der Mitarbeitenden erfordert (Hühlsehger et al., 2010). Trotzdem ist dieser Regulationsprozess mit gewissen Anstrengungen verbunden, die mentale Ressourcen beanspruchen. Auf der anderen Seite fördert Deep Acting die Authentizität und führt damit zu positiven sozialen Interaktionen. Dabei

wurde argumentiert, dass sich diese zwei Prozesse gegenseitig kompensieren, so dass es für Deep Acting keinen Nettogewinn oder –verlust gibt (vgl. Hülshager et al., 2010; Brotheridge & Lee, 2002).

Totterdell und Holman (2003) sowie die Metaanalyse von Hülshager und Schewe (2011) belegen, dass sich beim Einsatz von Tiefenhandeln nur geringe negative Konsequenzen für den Dienstleister ergeben. Auch gemäss Schöllgen und Schulz (2016) scheint Deep Acting keine konsistenten Zusammenhänge zu emotionaler Erschöpfung und Depersonalisation zu haben. Im Hinblick auf weitere Befindensindikatoren konnten ebenfalls keine konsistenten Zusammenhänge gefunden werden. Es gibt jedoch Hinweise darauf, dass häufiges Deep Acting mit einer weniger reduzierten Leistungsfähigkeit einhergeht (d.h. weniger Burnout), wobei die Kausalität ungeklärt ist (Schöllgen & Schulz, 2016).

Totterdell und Holman (2003) konnten in ihrer Studie belegen, dass Deep Acting positiv mit der Qualität der Leistung korreliert. Auch bei Hülshager und Shewe (2011) korrelierte der Einsatz von Deep Acting positiv mit Gefühlen der Leistungsfähigkeit und Kundenzufriedenheit. Gemäss der Überblicksarbeit von Schöllgen und Schulz (2016) wird Deep Acting von einigen Autoren als förderlich für das Befinden der Beschäftigten angesehen, weil es emotionale Dissonanz reduziert und zum authentischen Emotionsausdruck führt. Einige Autoren weisen in diesem Zusammenhang jedoch auf die damit verbundene Entfremdung und Beanspruchung von Ressourcen hin (Hülshager & Shewe, 2011).

Gemäss Schöllgen und Schulz (2016) weisen alle Überblicksarbeiten darauf hin, dass Deep Acting keinen Zusammenhang zur Arbeitszufriedenheit hat.

2.4.4 Auswirkungen von Darstellungsregeln

Gemäss der Überblicksarbeit von Schöllgen und Schulz (2016) erfassen die Studien, in denen Darstellungsregeln untersucht wurden, meist emotionale Erschöpfung, Depersonalisation sowie reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit. Zu deren Auswirkungen fanden Kammeyer-Müller et al. (2013) sowie neuere Studien (siehe Schöllgen & Schulz, 2016) keine Zusammenhänge zwischen positiven Darstellungsregeln und Stress. Insgesamt lässt sich jedoch festhalten, dass stärkere Darstellungsregeln bezüglich des Unterdrückens negativer Emotionen mit etwas mehr Erschöpfung einhergehen. Dabei gibt es kaum weitere Hinweise auf Effekte von Darstellungsregeln auf das Befinden.

Zum Zusammenhang zwischen den Darstellungsregeln und Arbeitszufriedenheit gibt es nur wenige neue Studien. Aufgrund der Untersuchungen von Kammeyer-Müller et al. (2013) und einiger der wenigen Querschnittstudien liessen sich keine oder maximal schwache Zusammenhänge zwischen Darstellungsregeln und Arbeitszufriedenheit berichten.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es zu den gestaltungsrelevanten Darstellungsregeln weitere Forschung braucht, da Aussagen zur Kausalität aufgrund der Studienlage nicht möglich sind (Schöllgen & Schulz, 2016). Dabei sollten vor allem die sprachliche Ausgestaltung sowie die Deutlichkeit in der Kommunikation dieser Regeln in den Fokus rücken (Christoforou & Asforth, 2015).

2.4.5 Auswirkungen weiterer Facetten

Wie im Kapitel 2.2.5 aufgezeigt wurde, sind auch die Facetten Häufigkeit, Variabilität und Intensität in einigen Studien untersucht worden. Dabei wurden vor allem Zusammenhänge zwischen diesen Facetten von Emotionsarbeit und den Outcomes emotionale Erschöpfung, Depersonalisation, reduzierte Leistungsfähigkeit, Depressivität, Arbeitszufriedenheit und sonstige Outcomes (bspw. Lebenszufriedenheit, Kündigungsabsicht, etc.) untersucht (Schöllgen & Schulz, 2016). Für die Facetten Häufigkeit und Variabilität konnten mehrheitlich keine Zusammenhänge zu den genannten Outcomes gefunden werden. Für die Facette Intensität des Emotionsausdrucks gibt es Hinweise auf abträgliche Effekte einer höheren Intensität (Schöllgen & Schulz, 2016). Da es noch sehr wenige Studien zu den Zusammenhängen zwischen den aufgeführten Facetten von Emotionsarbeit und den Outcomes gibt, ist eine abschliessende Bewertung nicht möglich.

2.4.6 Zwischenfazit zu den Auswirkungen von Emotionsarbeit

Zusammenfassend kann zu den Auswirkungen von Emotionsarbeit auf das Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit festgehalten werden, dass:

- Häufigere emotionale Dissonanz mit mehr emotionaler Erschöpfung, Depersonalisation, einem schlechteren mentalen und körperlichen Befinden sowie mit geringerer Arbeitszufriedenheit einhergeht. Trotzdem führt emotionale Dissonanz nicht zwangsläufig zu Burnout. An dieser Stelle sind verschiedene Moderator-Variablen zu berücksichtigen - unter anderem - die gewählte Form der Emotionsregulation – also Surface- und Deep Acting (Nerdinger, 2012).

- Häufigeres Surface Acting mit stärkerer emotionaler Erschöpfung, Depersonalisation und geringerer Arbeitszufriedenheit einhergeht und mit einem negativen mentalen sowie subjektiv berichteten körperlichen Empfinden assoziiert ist.
- Zwischen Deep Acting und emotionaler Erschöpfung, Depersonalisation (sowie weiteren Befindensindikatoren) und Arbeitszufriedenheit keine konsistenten Zusammenhänge festgestellt werden konnten. Es gibt Hinweise darauf, dass häufigeres Deep Acting mit weniger Burnout einhergeht und als förderlich für die Leistung angesehen wird, weil es zum authentischen Emotionsausdruck führt und emotionale Dissonanz reduziert.

Schöllgen und Schulz (2016) weisen auf eine eingeschränkte Generalisierbarkeit der Befunde zu Emotionsarbeit hin, da es sich bei den meisten Studien um Gelegenheitsstichproben handelt. Zudem sind Aussagen zur Kausalität der beschriebenen Zusammenhänge aufgrund der bisherigen Studienlage nicht möglich.

2.5 Forschungsstand zu den Gestaltungsmöglichkeiten

Um den heutigen Forschungsstand zum Gestaltungswissen im Rahmen von Emotionsarbeit aufzuzeigen, werden zum einen die Überblicksarbeit von Schöllgen und Schulz (2016) zum Thema Emotionsarbeit im Allgemeinen und andererseits eine auf die Gestaltungsmöglichkeiten spezifisch ausgerichtete Überblicksarbeit (Schulz & Schöllgen, 2017) hinzugezogen. In den beiden Reviews konnte festgestellt werden, dass sich die Empfehlungen zu dieser Thematik entweder auf einzelne Facetten von Emotionsarbeit (personenbezogen) oder auf bedingungsbezogene Faktoren beziehen.

Da Surface und Deep Acting im Zentrum der Forschung zu Emotionsarbeit stehen, zielen die meisten Gestaltungsempfehlungen auf diese zwei Strategien ab. Die Empfehlungen beziehen sich vor allem darauf, Emotionsregulationskompetenzen bereits bei der Personalauswahl zu berücksichtigen oder durch Trainings zu verbessern (vgl. Schreurs, Guenter, Hülshager & van Emmerik, 2014, zitiert in Schöllgen & Schulz, 2016). Beispielsweise wird im Rahmen der Personalauswahl geraten, Personen auszuwählen, die über eine stärkere positive und eine geringere negative Affektivität verfügen (Schulz & Schöllgen, 2017).

Des Weiteren werden oft auch Trainings thematisiert. Empfehlungen zu diesem Thema beziehen sich oft auf Deep-Acting bzw. auf ein Training zur Förderung von Deep Acting (kognitive Umbewertungen, Perspektivenübernahme, vgl. Blau et al., 2012; Chen et al., 2012;

Philippe & Schüpbach, 2010 zitiert in Schöllgen & Schulz, 2016). Dies ist vor allem damit zu begründen, dass für Deep-Acting kaum abträgliche Wirkungen auf das Wohlbefinden, die Arbeitszufriedenheit oder Leistung bekannt sind. Hülshager et al. (2010) raten jedoch bezüglich der Trainingsempfehlungen zur Vorsicht, unter anderem, weil die Effekte dieser Trainings noch ungenügend erforscht sind. Empfehlungen in Bezug auf Trainings gehen oft auch damit einher, Surface-Acting auf ein Minimum zu reduzieren, da diese Strategie negative Zusammenhänge mit Beanspruchungsindikatoren aufweist (Schulz & Schöllgen, 2017). Vereinzelt Autoren vermuten zudem, dass es möglich sein sollte, Surface Acting so zu trainieren, dass eine automatisierte und weniger Stress erzeugende Anwendung dieser Strategie möglich ist (vgl. Goodwin et al., 2011, zitiert in Schöllgen & Schulz, 2016). In Bezug auf Trainings wird weiter empfohlen, auf einen authentischen Emotionsausdruck beziehungsweise auf die Schaffung emotionaler Distanz hinzuarbeiten (Schöllgen & Schulz, 2016). Kinman et al. (2011, zitiert in Schulz & Schöllgen, 2016) zweifeln jedoch an Trainings mit dem Ziel des freien Emotionsausdrucks und geben zudem an, dass der Ausdruck authentischer Emotionen nicht auf alle beruflichen Kontexte übertragbar ist.

Von den Trainings abgesehen beziehen sich einige Empfehlungen darauf, förderliche Regulationsstrategien durch Belohnungen zu unterstützen (Kim, Yo, Lee & Kim, 2012, zitiert in Schöllgen & Schulz, 2016). Dies wirft jedoch Fragen der praktischen Durchführbarkeit auf.

Auf einer globaleren Stufe werden nochmals verschiedene Trainings für die Beschäftigten zu emotionaler Intelligenz, Selbstwirksamkeit, Selbstkontrollfähigkeit, Konfliktmanagement oder zur Resilienz diskutiert (vgl. Karim & Weisz, 2011; Diestel & Schmidt, 2012, etc.). Auf die genaue Ausgestaltung dieser empfohlenen Trainings wird jedoch nicht näher eingegangen. Schulz und Schöllgen (2017) weisen zudem darauf hin, dass hierzu Aussagen zur tatsächlichen Wirksamkeit fehlen. Bei Hülshager et al. (2013, zitiert in Schulz & Schöllgen, 2017) finden sich auch Effekte eines Achtsamkeitstrainings auf die Verringerung von Surface Acting und emotionaler Erschöpfung. Die Autoren geben zugleich an, dass weitere Arbeitsstress-Interventionen verglichen werden müssen, bevor Empfehlungen abgegeben werden können.

Schöllgen und Schulz (2016) weisen in ihrer Übersichtsarbeit auf viele Gestaltungsaussagen hin, die sich auf die Arbeitsbedingungsfaktoren beziehen. Dazu gehören soziale Unterstützung, Handlungsspielraum sowie Entlastung durch Social Sharing und Pausen. Es werden auch Führungskräfte Trainings zur Förderung sozialer Unterstützung empfohlen (Schulz & Schöllgen,

2017). Gemäss den Autoren sind diese Faktoren jedoch im Zusammenhang mit Emotionsarbeit nicht genügend empirisch untersucht worden.

Ratschläge zum Umgang mit Darstellungsregeln wurden im Rahmen der genannten Überblicksarbeiten selten gefunden. Lediglich bei Hopp et al. (2012, zitiert in Schulz & Schöllgen, 2017) wird empfohlen, Darstellungsregeln nur zum Zeigen positiver Emotionen zu formulieren. Es gibt jedoch bisher wenige Erkenntnisse über die Auswirkung positiv gerichteter Darstellungsregeln. Diefendorff et al. (2011) raten auch zu einer Bottom-Up-Entwicklung von Darstellungsregeln (mit Einbezug der Mitarbeitenden), wobei die Basis dieser Empfehlung unklar ist (Schulz & Schöllgen, 2017).

Zusammenfassend lässt sich gemäss der aktuellsten Überblicksarbeit von Schulz und Schöllgen (2017) festhalten, dass die inhaltliche Ausgestaltung und Umsetzung vorgeschlagener Massnahmen weitestgehend unklar bleibt. Meist finden sich dazu vage Aussagen ohne klare Anleitung für Interventionen. Dies bedeutet, dass bis dato kein gesichertes Gestaltungswissen in Bezug auf Emotionsarbeit existiert.

2.6 Motto-Ziele in Theorie und Praxis

Der Zieltyp „Motto-Ziele“ geht auf die Forschungsarbeiten im Rahmen des Zürcher Ressourcen Modells (ZRM) zurück. Dieses ressourcenaktivierende Selbstmanagementtraining wurde von Storch und Krause (2007) an der Universität Zürich entwickelt und beruht auf den neusten neurobiologischen Erkenntnissen menschlichen Lernens und empirisch abgesicherten motivationspsychologischen Theorien (Weber, 2013). Da die ZRM-Trainingsmethode aus Elementen besteht, die auf der kognitiven, unbewusst-emotionalen und körperlichen Ebene anzusiedeln sind, ist es möglich, Ziele und Handlungen so zu gestalten, dass das gesamte psychische System den Steuerungsprozess unterstützt und trägt (Weber, 2013). Der Begriff *Motto-Ziel* symbolisiert, dass dieser Zieltyp das Handeln von Menschen unter ein Motto stellt. Ein Individuum definiert damit also eine innere Haltung, entsprechend welcher es handeln möchte (Storch & Krause, 2014).

In den folgenden Kapiteln werden Motto-Ziele anhand von vier theoretischen Elementen erklärt, welche für das Verständnis dieses Zieltyps elementar sind. Zum ersten Punkt zählen Überlegungen über bewusste und unbewusste Funktionssysteme der menschlichen Psyche, die auf Grundlage der Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI-Theorie) nach Kuhl

(2001) erklärt werden. Zweitens wird aufgezeigt, welche Rolle die affektive Bewertung beim Zustandekommen von Motivation spielt und welche sprachliche Form am besten geeignet ist, um Zielbindung und Attraktivität zu erzeugen. Zuletzt geht es um die verschiedenen Konstruktionsebenen, auf denen Ziele entwickelt werden können.

2.6.1 Das Intentions- und Extentionsgedächtnis

Gemäss der Persönlichkeits-System-Interaktionen-Theorie nach Kuhl (PSI-Theorie, 2001, zitiert in Storch, 2014) stehen dem Menschen vier Systeme zur Verfügung, um die Welt zu erfassen und zu verarbeiten. Für die vorliegende Arbeit ist die Differenzierung in vier Systeme nicht notwendig. Zur Erklärung von Motto-Zielen sind zwei dieser Systeme von Bedeutung: das *Intentionsgedächtnis*, das zum bewussten System gehört und das *Extentionsgedächtnis*, das zum unbewussten System gehört.

Das Intentionsgedächtnis (IG) arbeitet ohne Affekt und ist stark mit dem Denken und Planen verknüpft. Informationen können nur langsam und sequenziell verarbeitet sowie logisch bewertet werden. Nachdem die Informationen vom Verstand verarbeitet wurden, kann der Mensch diese Bewertung über die Sprache kommunizieren (Storch, Krause & Küttel, 2013). Das IG unterstützt daher konkrete Ziele. Da das IG gemäss Storch (2009) ein zielbildendes und ergebnisorientiertes System ist, stehen Anreize, die ausserhalb der Tätigkeit sind, im Vordergrund. Damit ist das IG für den extrinsischen Aspekt von Motivation zuständig.

Das Extentionsgedächtnis (EG) ist dagegen ein ganzheitliches Erfahrungssystem mit assoziativen Netzwerken aller autobiographischen Erfahrungen, Bedürfnissen, Motiven, Zielen, Normen, Werten und der aktuellen Befindlichkeit (Kuhl, 2001, zitiert in Storch, 2009). Es besitzt eine breite neuronale Ausdehnung in verschiedene Gehirnbereiche, eine enge Anbindung an das autonome Nervensystem und ist nicht an das Bewusstsein gebunden. In komplexen Situationen ermöglicht es diese grosse Ausdehnungsbreite dem EG, ein Variantenreichtum an entscheidungsrelevanten Parametern simultan parallel zu verarbeiten. Die Bewertungen des EG verlaufen schnell und werden nicht über Sprache sondern über somatische Marker (siehe Kap. 2.6.2) kommuniziert. In Anlehnung an die PSI-Theorie von Kuhl (2001) unterstützt das EG selbstkongruente Ziele und integriert Einstellungen, Gefühle, Präferenzen und Wissensbestände.

Die wichtigsten Eigenschaften des IG und des EG sind in Tabelle 1 dargestellt.

Tabelle 1

Eigenschaften des Intentions- und Extentionsgedächtnisses in Anlehnung an Storch (2009)

	IG	EG
Verarbeitungsebene	bewusst	unbewusst
Motivationstyp	extrinsisch	intrinsisch
Code	verbal	somato-affektiv
Geschwindigkeit	langsam	schnell
Funktion	denken	fühlen
Bewertung	analytisch	ganzheitlich
Zieltyp	spezifisch, lokal	allgemein, global
Affektzugang	Affektabkopplung	Affektsensitivität

Motto-Ziele werden als Zieltyp des Extentionsgedächtnisses bezeichnet, weil sie den systematischen Einbezug des EG in ein Vorhaben ermöglichen (Storch, 2009). Im Hinblick auf die Zielsetzung können aber zwischen dem Bewussten und Unbewussten Konflikte entstehen. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn die Bewertung des Bewussten nicht mit derjenigen des Unbewussten übereinstimmt (Storch et al., 2013). Um intrinsische Motivation für ein Ziel zu erzeugen, erfolgt im Rahmen der Motto-Ziele eine Abstimmung des IG mit dem EG. Wie die Synchronisierung dieser beiden Systeme erfolgt, wird anhand von weiteren theoretischen Elementen von Motto-Zielen erklärt.

2.6.2 Somatische Marker

Das IG und das EG sind für ihre Entscheidungsfindung auf somatische Marker angewiesen (Storch, 2009). Da das Gehirn psychologisches Wohlbefinden anstrebt, hinterlässt jede Situation, mit der ein Organismus Erfahrungen gesammelt hat, einen somatischen Marker, der als Bewertung dieser Situation verstanden werden kann. Situationen werden also beurteilt, um im Sinne des Wohlbefindens, gewisse Situationen zu vermeiden oder herbeizuführen. Ein somatischer Marker löst daher eine körperliche Reaktion und eine affektive Bewertung (angenehmes oder unangenehmes Gefühl) aus (Storch, 2014). Der Begriff *somatische Marker* ist auf den Hirnforscher Damasio (1994, zitiert in Storch, 2009) zurückzuführen. Er hat diese als diffuse Affekt-Anmutung, im Sinne einer dualen Bewertung (Plus/Minus, gut/schlecht) beschrieben. Die Affektthematik wird in der Sozialpsychologie als „affektive Einstellung“

diskutiert, die aus einer kognitiven und einer affektiven Komponente besteht. Wird ein Ziel also über das IG bewertet, wird eine kognitive Einstellung erzeugt. Wenn die Bewertung über das EG verläuft, entsteht die affektive Einstellung.

Das EG kennt keine konkreten Ziele sondern arbeitet mit allgemeinen Zielen und einer Art *Zielkorridor* (Scheffer & Kuhl, 2006, S. 41, zitiert in Storch, 2009). Ob diese allgemeinen Ziele erstrebenswert sind, wird anhand somato-affektiver Signale überprüft. In Anlehnung an Aarts et al. (2007, zitiert in Storch, 2009) weiss man, dass Ziele mit positiven Affekten die Motivation, das Ziel auch in Handlung umzusetzen, steigern. Negative Affekte schwächen jedoch die motivierende Wirkung. Nach Kuhl (2001, zitiert in Storch, 2009) wirken positive und negative Affekte unabhängig voneinander auf den motivationalen Wert eines Zieles ein, was bedeutet, dass jedes Ziel sowohl hinsichtlich der positiven als auch der negativen Affekte eingeschätzt werden kann. Gemäss Ferguson (2008, zitiert in Storch, 2014) kann die affektive Einstellung als Index für die Kraft eines Zieles angesehen werden. Demnach geht zielrealisierendes Handeln einfacher vonstatten, je schneller und spontaner ein Mensch positive affektive Einstellungen gegenüber den zielrelevanten Stimuli generieren kann. Dies kann anhand eines Beispiels aus Brand (2006, zitiert in Storch, 2014) verdeutlicht werden: Die Aussage „Sport treiben ist gesund.“ wird kognitiv von vielen Menschen mit einer positiven Einstellung versehen, was jedoch nicht automatisch dazu führt, dass aus dieser Einstellung eine sportliche Handlung resultiert. Nur bei Menschen, bei denen die Vorstellung, Sport zu treiben, auch mit positiven Affekten verknüpft ist, lassen sich sportliche Handlungen nachweisen.

Wenn festgestellt wird, dass zwischen dem (bewusst) über das IG gefassten Ziel und der somato-affektiven Bewertung des EG eine Diskrepanz besteht, löst dies einen Zustand der inneren Zerrissenheit und des Unbehagens aus. Wird ein Ziel dennoch, gegen den Widerstand des EG umgesetzt, kann dies entweder zum Scheitern oder zu einem dauerhaften Gefühl der Selbstentfremdung und des Missbehagens führen (Storch, 2009). Gemäss Baumann et al. (2005, zitiert in Storch, 2009) könnte dieser Zustand bis zum Burnout oder zur Depression führen.

2.6.3 Multiple-Code-Theory (Bucci, 2002): Informations-Codes

Gemäss der Multiple Code Theory nach Bucci (2002, zitiert in Storch, 2009) können Menschen Informationen in vorsymbolischer (körperlicher) und in symbolischer Form verarbeiten. Die symbolische Form wird in die Ausprägungen *symbolisch verbal* (Buchstaben und Worte) und in

symbolisch nonverbal (Bilder) unterteilt. Insgesamt stehen dem Menschen also 3 Varianten der Informationsverarbeitung zur Verfügung.

- Vorsymbolisch: läuft unterhalb der Bewusstseinschwelle ab
- Symbolisch verbal: ist bewusstseinspflichtig
- Symbolisch nonverbal: Bilder stehen zwischen der bewussten und unbewussten Ebene. Sie können einerseits von Sprache aber auch von unbewussten Prozessen hervorgerufen werden.

Gemäss Bucci (2002, zitiert in Storch, 2009) sind diese drei Systeme über den sogenannten *refentiellen Prozess* miteinander verbunden. Bei der Verbindung des vorsymbolischen Systems mit dem symbolisch verbalen Code spielt das symbolisch nonverbale System eine Schlüsselrolle. Die Kernaussage der Theorie ist, dass an jedem Wort ein Bild hängt und an jedem Bild ein Gefühl. Das bedeutet, dass über das Bildersystem die Verbindung vom bewussten Sprachcode zu den unbewussten Körperempfindungen und Basalaffekten hergestellt werden kann.

Da das IG an das Bewusstsein gekoppelt ist, kann es Informationen symbolisch verbal verarbeiten. Das EG bedient sich des vorsymbolischen, somato-affektiven Codes. Es verarbeitet Informationen unbewusst und in hoher Geschwindigkeit. Demnach sprechen die beiden Systeme nicht die gleiche Sprache, weshalb der Informationsfluss zwischen diesen beiden Systemen über die symbolisch nonverbale Bildsprache stattfinden, da Bilder sowohl bewusst als auch unbewusst bearbeitet werden können und somit eine Mittelstellung zwischen IG und EG einnehmen (Storch, 2009).

Um also intrinsische Motivation zu erzeugen, muss ein Dialog zwischen IG und EG in Gang gesetzt werden. Gemäss Storch (2009) müssen dafür die bewusst gefassten Ziele in Worten ausgedrückt werden, die starke und eindeutige Bilder erzeugen, weil daran starke und eindeutige somato-affektive Signale gekoppelt sind. Für den Bau von motivierenden Zielen bedeutet dies: Zu dem bewussten Ziel ein Bild suchen, zum Bild die passenden Worte erarbeiten aus diesen Worten ein Handlungsziel bauen. Dieses Sprachgebilde sollte dann mit den daran gekoppelten somato-affektiven Signalen auf Mass geschneidert werden. Storch (2008a) beschreibt das praktische Vorgehen dieser Methode ausführlich.

2.6.4 Konstruktionsebenen von Zielen

Anhand von Theorien aus dem Forschungsbereich zu Zielhierarchien ist es möglich, Zieltypen ausreichend differenziert einzuordnen (Storch, 2014). Daher wird in diesem Kapitel aufgezeigt, welche Zielhierarchien es gibt und auf welcher Ebene Zieltypen angesiedelt werden können. Miller, Galanter und Pribram (1960, zitiert in Storch, 2014) haben dafür das Konzept der Zielhierarchie eingeführt. Abhängig davon, welche Themen im Fokus des Interesses stehen, gibt es verschiedene Ansichten bezüglich Anzahl der Ebenen. Für praktische Zwecke hat Storch (2008a, zitiert in Storch, 2014) eine Abstufung in die drei Ebenen *Haltung*, *Ergebnis* und *Verhalten* entwickelt. Sie prägte dafür den Begriff *Zielpyramide* (Abbildung 2).

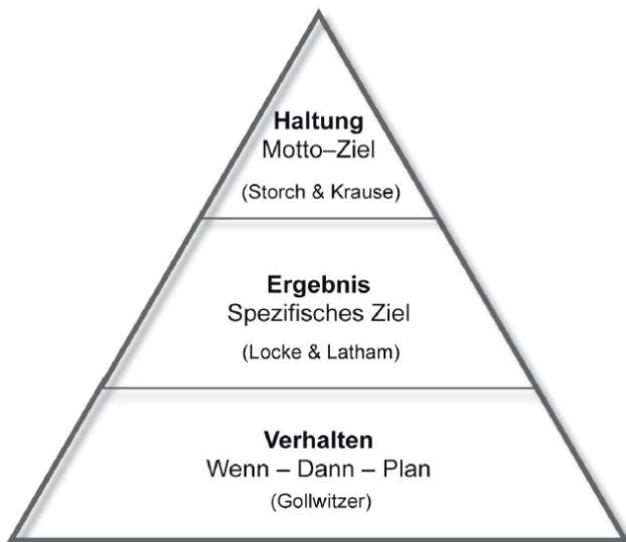


Abbildung 2. Die Zielpyramide nach Storch (2008a)

Die Haltungsebene beschreibt die generelle Einstellung eines Menschen gegenüber einem bestimmten Thema und ist die abstrakteste Konzeptualisierung eines Ereignisses. Um zu verdeutlichen, was unter einer generellen Einstellung gemeint ist, führt Storch (2009) folgende Beispiele auf: „Ich möchte ein guter Mensch sein.“ oder „Ich möchte Freude bei der Arbeit haben.“. Der konkrete, ergebnisorientierte Zieltyp, der von Locke und Latham beforscht wurde, ist auf der Ergebnisebene der Zielpyramide anzusiedeln. Das Ziel „Ich möchte 7 Bäume fällen.“ kann als Beispiel für die Ergebnisebene genannt werden (Storch, 2009). Das Verhalten, welches benötigt wird, um ein Haltungs- oder Ergebnisziel umzusetzen, ist auf der untersten Ebene der Zielpyramide beschrieben. Als Beispiel können hier die empirisch abgesicherten Wenn-Dann Pläne nach Gollwitzer (1999) aufgeführt werden.

Die von Storch und Krause entwickelten Motto-Ziele können auf der Haltungsebene angesiedelt werden (Storch, 2009). Motto-Ziele beziehen sich nämlich auf die innere Verfassung des Zielsetzenden und beschreiben innere Einstellungen und persönliche Haltungen (Storch, 2009).

2.6.5 Anwendung von Motto-Zielen als Intervention

Bisher wurde dieser Zieltyp in verschiedenen Bereichen, wie beispielsweise bei der Arbeit in Teams (Diedrichs, Krüsi & Storch, 2012), im Führungsbereich (Klaiss, 2006), beim Treffen von Entscheidungen (Storch, 2013) oder beim Rauchstopp (Storch, 2008) eingesetzt. Des Weiteren ist die individuelle Bildung eines Motto-Ziels ein wichtiges Element des ZRM-Trainings (Weber, 2013). Am Institut für Selbstmanagement und Motivation Zürich (ISMZ) werden zudem Vorträge, Workshops, Coachings für Führungskräfte sowie firmeninterne Weiterbildungen zum Thema Motto-Ziele angeboten. Im Folgenden wird nun beschrieben, wie Motto-Ziele in der Praxis verwendet werden.

Im ersten Schritt wird auf der Haltungsebene gearbeitet (Storch, 2009). Dabei steht zunächst die Thematik der positiven und negativen Affekte im Vordergrund. Solche Gefühle werden in der Praxis auf einer Affektbilanz dargestellt, in dem auf einer Skala von 0 bis 100 (siehe Abb. 3) für jedes Gefühl angegeben wird, als wie stark positiv oder negativ dieses empfunden wird (Storch, Morgenegg, Storch & Kuhl, 2016).

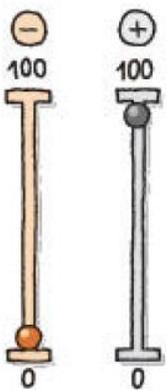


Abbildung 3. Beispiel für einen positiven Affekt auf der Affektbilanz (Storch et al., 2016)

Wie nach der Theorie von Bucci (2002) aufgezeigt wurde, vereinfacht die Arbeit mit Bildern den Zugang zum Extentionsgedächtnis. Aus diesem Grund findet die Suche nach einer neuen Haltung auf der Bilder-Ebene statt (Storch, 2009). Dazu ist es wichtig, dass die ausgewählten Bilder ein stark positives Gefühl auslösen. Um dann herauszufinden, weshalb ein Bild dieses positive Gefühl auslöst, wird die Ideenkorb-Technik eingesetzt. Mit dieser Technik werden

positive Ideen zum jeweiligen Bild gesammelt. Dabei sind alle möglichen positiven Assoziationen erwünscht. In einem nächsten Schritt geht es dann um die Zielformulierung (Storch, Morgenegg, Storch & Kuhl, 2016). Weil das Unbewusste in Bildern denkt, werden Motto-Ziele metaphorisch und blumig formuliert. Ein weiteres Kennzeichen ist, dass Motto-Ziele immer im Präsens formuliert sind und immer eine Haltung beschreiben (Storch et al., 2016). Im Folgenden sind einige Beispiele von Motto-Zielen aufgeführt:

- Ich pflege meinen Garten und ernte süsse Früchte.
- Ich tauche ab und berge meine Schätze.
- Fest verwurzelt vertraue ich auf mein Wissen.

Damit von einem Motto-Ziel überhaupt gesprochen werden kann, müssen weitere drei Kernkriterien erfüllt sein (Storch, 2009):

1. Das Motto-Ziel muss als Annäherungsziel formuliert sein, welches das gewünschte Verhalten zum Ausdruck bringt. Das Gegenteil wäre ein Vermeidungsziel und da es für Verneinungen kein Bild gibt, würde automatisch ein Bild von dem erzeugt, was eigentlich nicht gewollt ist.
2. Das Motto-Ziel muss zu 100% unter eigener Kontrolle sein. Ein Ziel, welches von weiteren Personen abhängt wäre nur begrenzt umsetzbar.
3. Das Motto-Ziel muss eine Affektbilanz von -0 und +70 aufweisen. Nur unter dieser Bedingung ist ein Ziel nämlich genügend stark und motivierend.

Zusammenfassend erzeugt ein Motto-Ziel dann intrinsische Motivation, wenn es vom Intentions- und Extentionsgedächtnis als positiv bewertet wird, die Haltungsebene anspricht, eine stark positive und minimal negative Affektbilanz aufweist und in einer Bildsprache abgefasst ist.

Motto-Ziele wurden schon in einigen Studien erforscht und als Intervention eingesetzt (Huwyler, 2012; Felder, 2015; Eller, 2016). Dabei erfolgte die Intervention zur Bildung von Motto-Zielen entweder vor Ort oder online (mittels Online-Tool). Bei Huwyler (2012) wurden zur Untersuchung von unangenehmen Firmenzielen Motto-Ziele mit S.M.A.R.T-Zielen verglichen. Zu den Interventionen gehörte unter anderem ein Selbstmanagementtraining, welches während vier Stunden von einem zertifizierten Trainer zur Bildung von Motto-Zielen durchgeführt wurde. Zum Thema „Besserer Umgang mit Stress“ erfolgte die Intervention zur

Bildung von Motto-Zielen bei Felder (2015) ausschliesslich online. Dazu erhielten die Teilnehmenden im Voraus eine Information per E-Mail, in der erläutert wurde, was Motto-Ziele sind. Im Anschluss wurde die Intervention, über einen Link zum Tool, online durchgeführt. Eine weitere Variante der Intervention zu Motto-Zielen findet sich bei Eller (2016), wo es um die Einstellungsänderung zum Thema „Individuelle Vertriebsquote“ geht. Hier erfolgte die Intervention in zwei Phasen. In der ersten Phase wurde ein Basis-Motto-Ziel über das Online-Tool gebildet und in der zweiten Phase in einem Telefoncoaching von einer Selbstmanagementtrainerin des Institutes für Selbstmanagement und Motivation Zürich (ISMZ) zu einem fertigen Motto-Ziel optimiert. Dabei wurde vor allem darauf geachtet, dass die Kriterien für handlungswirksame Ziele eingehalten werden.

2.6.6 Aktueller Forschungsstand

Wie in den Kapiteln 2.6.1 bis 2.6.5 aufgezeigt wurde, können Motto-Ziele über das Intentions- und Extentionsgedächtnis, über die affektive Bewertung, die verschiedenen Konstruktionsebenen und über ihre sprachliche Form erklärt werden. Mittlerweile liegen auch mehrere empirische Untersuchungen zur Wirksamkeit dieses neuen Zieltyps vor. Diese werden im Folgenden aufgeführt:

Bruggmann (2003) hat in ihrer Studie Motto- und S.M.A.R.T-Ziele untersucht. Dabei wurde eine Gruppe von 23 Personen, die Motto-Ziele gebildet hatte mit einer Gruppe von 24 Personen, die S.M.A.R.T-Ziele gebildet hatte, verglichen. Eineinhalb Jahre nach der Zielbildung wurden die Personen hinsichtlich zielrelevanter Parameter befragt. Damit konnte Bruggmann (2003) belegen, dass mit Motto-Zielen nach 1,5 Jahren eine bessere Zielerreichung festgestellt werden konnte (Eller, 2016). Sie konnte zudem aufzeigen, dass Motto-Ziele im Vergleich zu S.M.A.R.T.-Zielen eine hohe intrinsische Motivation erzeugen.

Auch Huwyler (2012) hat in seiner Untersuchung aufgezeigt, dass Motto-Ziele zur Steigerung der Zielbindung bei unangenehmen Firmenzielen ein geeignetes Mittel sind. Dabei waren die Zielbindung und die wahrgenommene Realisierbarkeit für Motto-Ziele signifikant höher als für S.M.A.R.T.-Ziele (vgl. Huwyler, 2012, Weber, 2013). Dies zeigt auf, dass die Wirkung von Motto-Zielen auch dann nachweisbar ist, wenn es sich nicht um selbstgewählte Ziele handelt.

Weber (2013) untersuchte die drei Zieltypen Motto-Ziele, hohe spezifische Ziele und Schwelgen in positiver Zukunftsfantasie im Hinblick auf ihre Wirkung bezüglich unangenehmer Pflichten.

Dabei konnte sie unter anderem aufzeigen, dass Motto-Ziele dem Umgang mit negativen Gefühlen verbessern (Weber, 2013). Ihre Untersuchungen zeigen weiter auf, dass Motto-Ziele das EG aktivieren, das IG und EG synchronisieren, eine handlungsleitende Affektlage bereitstellen, Selbstregulation und Handlungsorientierung erzeugen und Schutz vor Selbstinfiltration bieten. Des Weiteren führen Motto-Ziele zu Optimismus und steigern die subjektiv wahrgenommene Veränderung im Erleben und Verhalten. Damit kommt Weber (2013) zum Schluss, dass Motto-Ziele eine geeignete Methode sind, um unangenehme Pflichten in Freude zu verwandeln und diese in Selbstregulation auszuführen.

Zur Wirkung von Motto-Zielen im Zusammenhang mit Stress können folgende Arbeiten aufgeführt werden:

- Storch, Gaab, Küttel, Stüssi & Fend (2007) konnten in ihrer Studie die Wirksamkeit von Motto-Zielen auf das Stressempfinden nachweisen.
- Fellner (2015) konnte in einer Studie über Stressregulation aufzeigen, dass Motto-Ziele das subjektive Stressempfinden reduzieren.
- Dyllick und Dickhäuser (2015, zitiert in Eller, 2016) konnten ebenfalls aufzeigen, dass Motto-Ziele zu mehr Entspannung und Gelassenheit führen.

3. Forschungsfragen und Hypothesen

Wie im Kapitel 2.4.1 aufgezeigt wurde, gilt der Zusammenhang zwischen emotionaler Dissonanz und Burnout (emotionale Erschöpfung, Depersonalisation) als gesichert. Des Weiteren hat emotionale Dissonanz einen negativen Einfluss auf das mentale und körperliche Befinden sowie auf die Arbeitszufriedenheit (Schöllgen & Schulz, 2016). Es ist jedoch zu beachten, dass emotionale Dissonanz nicht zwangsläufig zu Burnout führt sondern, dass hier verschiedene Moderator-Variablen, wie die gewählte Form der Emotionsregulation, entscheidend sein können (Nerdinger, 2012). Auch der Zusammenhang zwischen der Regulationsstrategie Surface Acting und Burnout (emotionale Erschöpfung, Depersonalisation) gilt als gesichert. Es konnte zudem aufgezeigt werden, dass diese Regulationsstrategie mit einer geringeren Arbeitszufriedenheit einhergeht und mit einem negativen mentalen sowie subjektiv berichteten körperlichen Empfinden assoziiert ist. Dahingegen konnten für Deep Acting und Burnout sowie Arbeitszufriedenheit keine konsistenten Zusammenhänge festgestellt werden. Da diese Regulationsstrategie zum authentischen Emotionsausdruck führt und emotionale

Dissonanz reduziert, wird sie sogar als förderlich für die Leistung angesehen (Schöllgen & Schulz, 2016). Auf Grundlage des beschriebenen Forschungsstandes beziehen sich Gestaltungsempfehlungen zum Thema Emotionsarbeit in erster Linie darauf, die Regulationsstrategie Surface Acting zu reduzieren und Deep Acting, vor allem über Trainings, zu fördern (Schöllgen & Schulz, 2016). Gleichzeitig raten einige Autoren diesbezüglich zur Vorsicht, da die Effekte dieser Trainings noch ungenügend untersucht sind (vgl. Hülshager et al., 2010; Schöllgen & Schulz, 2016).

Die vorliegende Masterarbeit knüpft an der Thematik zu den Gestaltungsempfehlungen an und betrachtet Emotionsarbeit aus der theoretischen Perspektive von Motto-Zielen. Durch den Einsatz von Motto-Zielen, welche in diesem Kontext als Intervention fungieren, soll hier nämlich eine weitere Gestaltungsmöglichkeit erforscht werden. Dabei wird untersucht, inwiefern ein Motto-Ziel, welches auf der Haltungsebene formuliert ist und damit die generelle Einstellung von Mitarbeitenden verändern soll, die Wahl der Emotionsregulationsstrategie beeinflusst. Betrachtet man nämlich emotionale Dissonanz aus der Perspektive der PSI-Theorie nach Kuhl (2001), so kann die Diskrepanz zwischen den gezeigten und tatsächlich gefühlten Emotionen als eine Diskrepanz zwischen dem bewusst gefassten Ziel (bspw. Anforderung des Unternehmens erfüllen) und der Bewertung der Situation (bspw. negative Ereignisse, die negative somato-affektive Bewertungen erzeugen) angesehen werden. Daraus lässt sich ableiten, dass bei der Strategie Surface Acting lediglich die kognitive Bewertung befolgt, während die somato-affektive Bewertung ignoriert wird. In Anlehnung an Storch (2009) kann dies einen Zustand der inneren Zerrissenheit und des Unbehagens auslösen und zum dauerhaften Gefühl der Selbstentfremdung und des Missbehagens führen (Storch, 2009). Bei der Strategie Deep Acting versuchen Personen jedoch, die geforderte Emotion tatsächlich zu erzeugen. Aus der Perspektive der PSI-Theorie findet hier also die Synchronisierung des IG und EG statt. Da Motto-Ziele in der Lage sind das IG mit dem EG zu synchronisieren, sollte es folglich möglich sein, über den Einsatz von Motto-Zielen die Wahl der Regulationsstrategie in Richtung Deep Acting zu lenken. Motto-Ziele werden hier also verwendet, um den Einsatz von Deep Acting zu fördern, was Surface Acting in der Folge reduzieren sollte.

Aus der Verknüpfung dieser beiden Theorien lassen sich für die vorliegende Masterarbeit folgende Fragen und Hypothesen ableiten:

„Welche Wirkung haben Motto-Ziele auf die Wahl der Emotionsregulationsstrategie?“

Dabei ist anzunehmen, dass durch den Einsatz von Motto-Zielen, eine Synchronisierung des IG und EG stattfindet und somit eine Einstellungsänderung bei Mitarbeitenden hervorgerufen werden kann, welche dazu führt, dass die Strategie Deep Acting häufiger gewählt wird (H2). In der Folge sollte dies bewirken, dass die Strategie Surface Acting weniger häufig gewählt wird (H1). In Bezug auf die Auswirkungen der Regulationsstrategien stellt sich die weitere Frage:

„Inwiefern sich durch den Einsatz von Motto-Zielen Wohlbefinden und Arbeitszufriedenheit verändern?“

Da die zwei Emotionsregulationsstrategien (Surface- und Deep Acting) unterschiedlichen Einfluss auf das Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit (AZ) haben, dürfte durch die häufigere Anwendung von Deep Acting mehr Wohlbefinden (H4) zu erwarten sein. Des Weiteren konnte in verschiedenen Studien zu Motto-Zielen ihre positive Wirkung auf reduziertes Stressempfinden, Gelassenheit und einem besseren Umgang mit negativen Gefühlen bestätigt werden (vgl. Storch et al., 2007; Weber, 2013). Dagegen wird bei häufigerer Anwendung von Surface Acting davon ausgegangen, dass sowohl Arbeitszufriedenheit (H3a) als auch das Wohlbefinden (H3b) beeinträchtigt werden.

Über die Beantwortung der aufgeführten Forschungsfragen besteht das Ziel dieser Masterarbeit darin, die Hauptfragestellung, nämlich „Inwieweit gesundheitsförderliche Emotionsarbeit durch Motto-Ziele möglich ist“ zu beantworten und gestaltbare Empfehlungen für die Praxis zu generieren.

Die Hypothesen eins bis vier sind nachfolgend in einem Wirkmodell bildlich dargestellt (Abbildung 4, S. 31). Anschliessend werden die Forschungsfragen und Hypothesen, zum besseren Überblick, nochmals aufgeführt.

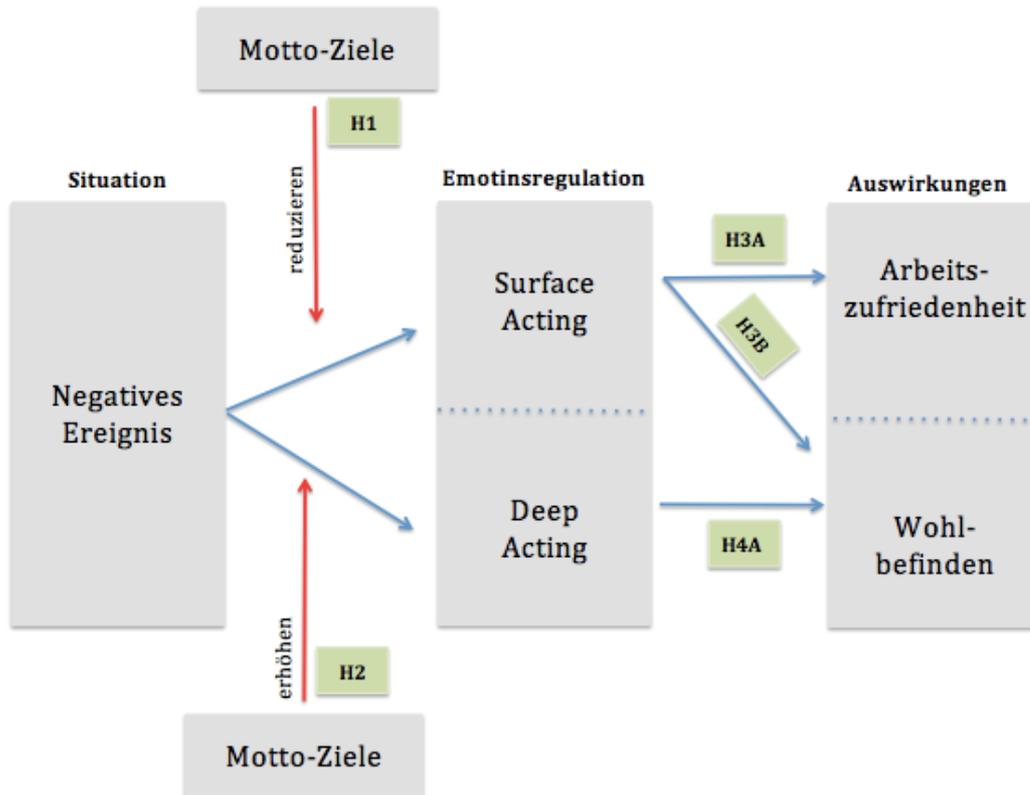


Abbildung 4. Modell zur Veranschaulichung der Hypothesen (eigene Darstellung in Anlehnung an Grandey, 2000 und Rubin et al., 2005)

Hauptfragestellung: „Inwieweit ist gesundheitsförderliche Emotionsarbeit durch Motto-Ziele möglich?“

Teilfragestellung und Hypothesen:

- „Welche Wirkung haben Motto-Ziele auf die Wahl der Emotionsregulationsstrategie und inwiefern verändern sich dadurch das Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit?“
 - H1: Motto-Ziele führen zu weniger Surface Acting.
 - H2: Motto-Ziele führen zu mehr Deep Acting.
 - H3a: Je häufiger Surface Acting als Regulationsstrategie gewählt wird, desto geringer ist die Arbeitszufriedenheit.
 - H3b: Je häufiger Surface Acting als Regulationsstrategie gewählt wird, desto schlechter ist das Wohlbefinden.
 - H4: Je häufiger Deep Acting als Regulationsstrategie gewählt wird, desto besser ist das Wohlbefinden.

4. Methodik

In den vorangegangenen Kapiteln wurden der theoretische Rahmen sowie der aktuelle Forschungsstand von Emotionsarbeit und den Motto-Zielen dargelegt und die daraus abgeleiteten Forschungsfragen und Hypothesen beschrieben. Im Folgenden wird nun auf die methodische Vorgehensweise zur Untersuchung dieser Forschungsthemen eingegangen. Dazu werden zunächst das zugrundeliegende Forschungsdesign (Kap. 4.1) sowie der Ablauf der Studie (Kap. 4.2) beschrieben. Im Anschluss folgen die Beschreibung der verwendeten Instrumente (Kap. 4.3), die Durchführung des Pretests (Kap. 4.4), die Methoden der Datenauswertung und -analyse (Kap. 4.5) sowie die Beschreibung der Stichprobe (Kap. 4.6).

4.1 Das Forschungsdesign

Im Sinne der Fragestellung war es in dieser Studie relevant aufzuzeigen, welche Emotionsregulationsstrategien die Studienteilnehmenden in ihrem Arbeitsalltag verwenden (Surface oder Deep Acting) und ob sich durch den Einsatz von Motto-Zielen die Wahl der Strategie verändert. Dabei musste beachtet werden, dass die Anwendung der Strategien Surface- und Deep Acting während eines Tages variieren kann (Grandey & Gabriel, 2015). Eine Erhebung mittels Fragebogen wäre in diesem Fall mit mehreren Einschränkungen verbunden. Einerseits könnte die Variierung in der Anwendung der Strategien zur Emotionsregulation nicht adäquat erfasst werden, was nur eine sehr allgemeine Vorstellung darüber erlaubt, was sich hinter dem chronischen Zustand verbirgt (Grebner, Elfering, Semmer, Kaiser-Probst & Schlapbach, 2004; Grandey & Gabriel, 2015). Auch Totterdell und Holmann (2003) argumentieren, dass Fragebögen lediglich das allgemeine Ausmass, in dem Emotionsarbeit getätigt wird und nur die längerfristigen Konsequenzen davon aufzeigen. Des Weiteren dürfte mittels Fragebogenerhebung auch mit Erinnerungsverzerrungen gerechnet werden (Grebner et al., 2004), gerade weil Personen aus den untersuchten Branchen täglich viele Kundeninteraktionen haben. Für die vorliegende Studie war also ein Forschungsdesign notwendig, das die Emotionsregulation über einen längeren Zeitraum erfasst. Um den Effekt von Motto-Zielen auf die Emotionsregulationsstrategien zu untersuchen, wurde daher eine quantitative Tagebuchstudie mit der Rochester Interaction Record (RIR) Methode nach Nezelek, Wheeler und Reis (1983) durchgeführt. Dabei wurde die Datenerhebung mittels Tagebucheinträgen vorgenommen. Diese Methode wird deswegen als geeignet erachtet, da Studienteilnehmende einen Tagebuch-Eintrag direkt im Anschluss an die Interaktion ausführen.

Damit wird es einerseits möglich Erinnerungsverzerrungen zu reduzieren, da die Daten zeitnah zu deren Erleben erhoben werden und somit zuverlässiger sind (Nezlek et al., 1983). Andererseits erlaubt die Methode Aussagen zu den Prozessen, die innerhalb einer Person stattfinden (vgl. Grebner et al., 2004; Totterdell & Holmann, 2003). Nezlek et al. (1983) empfehlen explizit den Einsatz dieser Methode in Interventionsstudien.

Gemäss Gerbner et al. (2004) ist auch die Repräsentativität der Ereignisse, die durch den Zeitraum der Datenerhebung beeinflusst wird, zu beachten. Es ist nämlich denkbar, dass besondere Ereignisse auftreten, die für einen üblichen Arbeitstalltag nicht repräsentativ sind. Je länger der Erhebungszeitraum, desto repräsentativer sind daher die erhobenen Daten (vgl. Nezlek et al., 1983). Dabei ist auch die Motivation der Teilnehmenden zu berücksichtigen, die mit der Länge des Erhebungszeitraumes abnimmt, weil dies einen zusätzlichen Aufwand, nebst den alltäglichen Aufgaben, darstellt. Die Risiken dabei sind, dass Teilnehmende mit der Zeit zu wenig Interaktionen erfassen, das Tagebuch nicht korrekt führen oder sogar die Studie abbrechen (Gerbner et al., 2004; Semmer, Messerli & Tschann, 2016). In den meisten Tagebuchstudien wurde daher ein Erhebungszeitraum von fünf bis zehn Arbeitstagen gewählt (vgl. Hülshager et al., 2012; Wiese, Heidemeier, Burk & Freund, 2017). In Anlehnung an die Empfehlung von Nezlek et al. (1983) wurde die Aufzeichnungsdauer dieser Studie auf zwei Wochen festgelegt, nämlich 5 Tage lang vor und 5 Tage lang nach der Intervention. Dies war notwendig, um den Effekt der Intervention zu überprüfen, die nach der ersten Erhebungswoche stattgefunden hat. Nezlek et al. (1983) betonen zudem, dass es wichtig ist, Zeiträume für die Aufzeichnungen zu wählen, welche nicht durch spezielle Ereignisse (Prüfungsphasen, Ferien, etc.) gekennzeichnet sind, damit der gewählte Zeitraum möglichst repräsentativ ist. Des Weiteren wurde aus demselben Grund auch die Länge des Fragebogens für das Event-Sampling so kurz wie möglich gehalten, indem vor allem Einzelitems verwendet wurden (vgl. Semmer et al., 2016). Abbildung 5 (S. 34) stellt das Forschungsdesign der vorliegenden Studie dar.

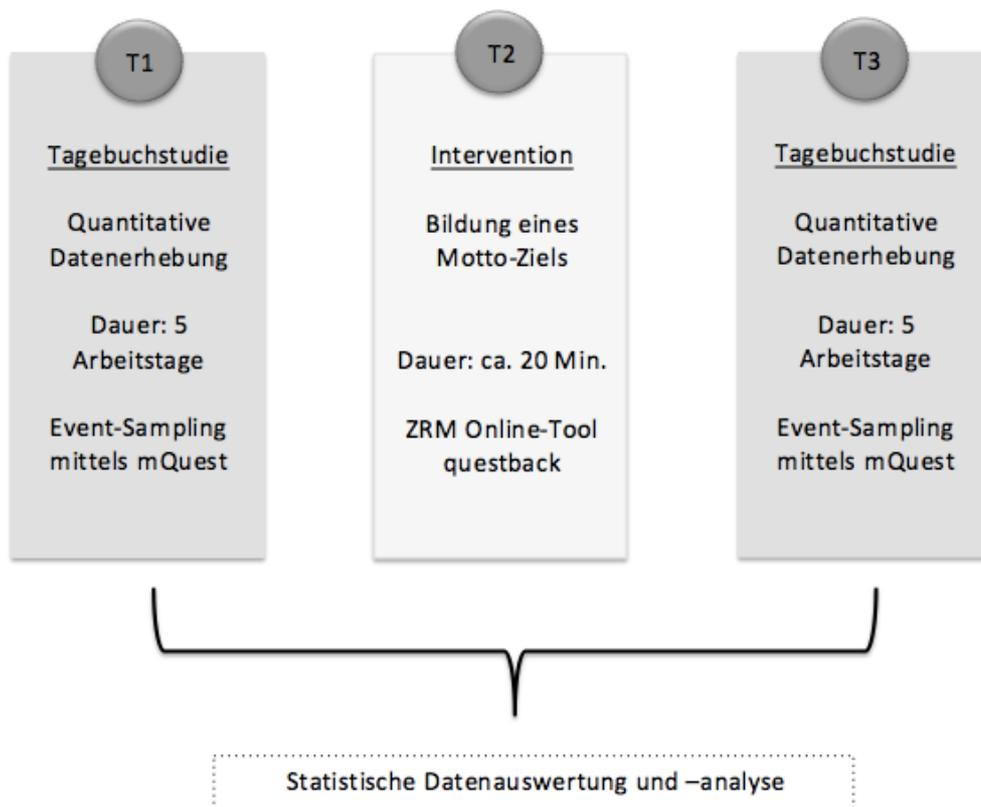


Abbildung 5. Das Forschungsdesign (eigene Darstellung)

Die vorliegende Studie wurde im Zeitraum vom 2. bis 27. September 2019 zweimal durchgeführt. Die Datenerhebung war in zwei Phasen aufgeteilt. Um Informationen über die täglichen Kundinteraktionen zu sammeln, wurde eine Variante der Rochester Interaction Record Methode (RIR, Nezelek et al., 1983) angewendet. Im ersten Schritt wurde eine quantitative Datenerhebung in Form von Event-Sampling durchgeführt, wobei täglich Kundeninteraktionen, anhand eines vorgegebenen Fragebogens, dokumentiert wurden. Die erste Phase dauerte fünf (Arbeits-) Tage und erfolgte ausschliesslich online. Diese Phase untersucht die Emotiosregulation der Teilnehmenden vor der Intervention. Als Zwischenschritt wurde die Intervention zur Bildung von Motto-Zielen durchgeführt, welche ebenfalls in Form eines Online-Tools erfolgte. In Absprache mit der Leiterin des ISMZ wurde die Intervention direkt vor der zweiten Datenerhebung platziert. Da der eingesetzte Zieltyp das Unbewusste aktiviert, ist davon auszugehen, dass die Wirkung gleich nach der Bildung des Motto-Ziels einsetzt. Die zweite Phase ist mit der ersten identisch, wobei erneut die Emotionsregulation der Teilnehmenden gemessen wurde. Das Vorgehen innerhalb dieser zwei Phasen wird in den Kapiteln 4.2.1 bis 4.2.3 detailliert beschrieben.

Nezlek et al. (1983) betonen, dass Studienteilnehmende für diese Art von Forschung kooperativ, motiviert und auch am Forschungsthema interessiert sein sollten, da der Prozess sehr umständlich sein kann. Des Weiteren empfehlen sie eine minimale aber nicht triviale Belohnung für das Mitmachen. Damit solle verhindert werden, dass sich unmotivierte Probanden anmelden, nur um die Belohnung zu erhalten. Als Dank wurde für die Teilnahme an dieser Studie wurde ein Abendessen für zwei Personen zwischen den Teilnehmenden ausgelost.

4.2 Ablauf der Studie und Beschreibung des Vorgehens

Die gesamte Studie wurde ausschliesslich online durchgeführt. Die Kommunikation mit den Studienteilnehmenden erfolgte per E-Mail.

Bei der definitiven Anmeldung zur Teilnahme an der Studie wurden die Personen zunächst über den Zweck der Studie, die Anonymität und Vertraulichkeit, den Startzeitpunkt sowie über den gesamten Ablauf informiert. Dabei war es vor allem wichtig sicherzustellen, dass der Erhebungszeitraum für den Arbeitsalltag möglichst repräsentativ und nicht durch besondere Ereignisse (Ferien, Prüfungsphasen, etc.) gekennzeichnet ist. Die angemeldeten Personen wurden daher gebeten, sich im Falle eines besonderen Ereignisses während der angekündigten Erhebungsphase bei der Studienleiterin zu melden.

Die erste Phase der Studie startete jeweils an einem Montag und endete am fünften Arbeitstag. Die Intervention erfolgte am darauffolgenden Montag, wobei im Anschluss gleich die zweite Phase startete. Hier wurden Kundeninteraktionen nochmals während fünf Arbeitstagen aufgezeichnet. Der Ablauf der Studie ist in Abbildung 6 dargestellt.

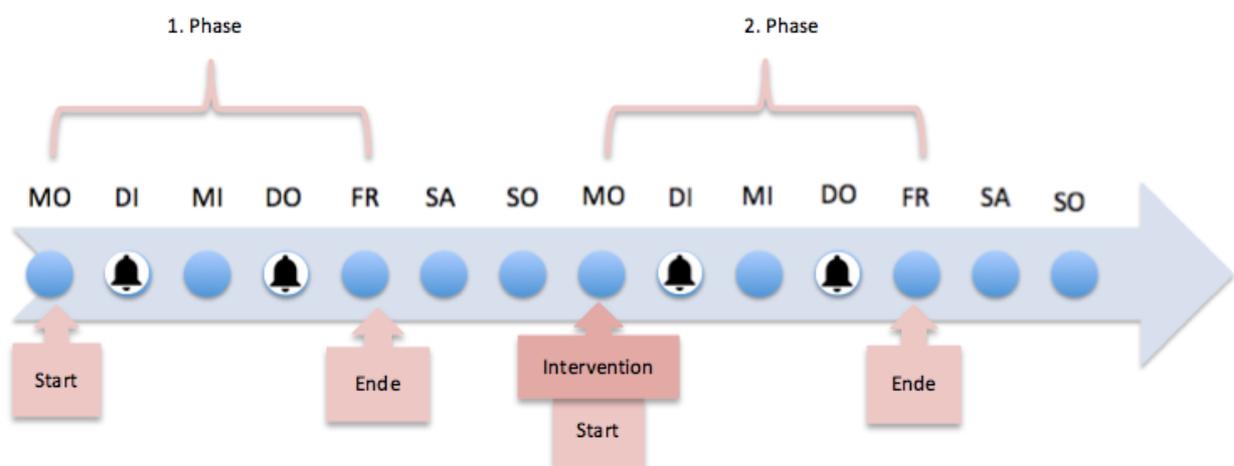


Abbildung 6. Ablauf der Untersuchung (eigene Darstellung)

Da die Stichprobe aus Personen aus unterschiedlichen Branchen zusammengesetzt war, mussten die Arbeitsschichten (vor allem die Arbeit an Wochenenden) in einigen Branchen berücksichtigt werden. Aus diesem Grund wurden die Anweisungen und der Ablauf der Studie für Personen aus den Branchen Gastronomie/Tourismus, Pharma/Medizin sowie Detailhandel angepasst. Darauf wird in der Beschreibung der einzelnen Phasen näher eingegangen (siehe Kap. 4.2.1 und 4.2.2).

4.2.1 Vorgehen bei der 1. Phase

In der Woche vor Studienbeginn erhielten die Teilnehmenden eine E-Mail mit Instruktionen, um die notwendige Applikation „mQuest-Survey“ zu installieren (Anhang E). Mit der Bitte, die Applikation in der Woche vor Studienbeginn zu installieren, hatten Studienteilnehmende die Möglichkeit, Hilfe anzufordern, wenn etwas nicht geklappt hat. Somit konnte sichergestellt werden, dass alle Teilnehmenden zum entsprechenden Zeitpunkt startbereit waren. Die erste Phase der Studie startete jeweils an einem Montag. Am Starttag erhielten die Teilnehmenden Anweisungen dazu, wie, wann und welche Interaktionen zu erfassen sind und wurden dazu aufgefordert mit der Erfassung von Kundeninteraktionen zu beginnen. Dabei wurden sie gebeten mindestens vier Interaktionen täglich zu erfassen und zwar direkt nach der jeweiligen Interaktion oder spätestens in der nächsten Pause bzw. nach Feierabend. Für die Erfassung einer Interaktion waren maximal 2 Minuten vorgesehen. Die Teilnehmenden wurden weiter dazu instruiert, bei kurzfristigen Ausfällen von einem Tag, in den darauffolgenden Tagen jeweils mehr Interaktionen zu erfassen. Bei Arbeitsausfällen, die mehr als zwei Tage dauerten, wurde die Datenerhebung mit den betroffenen Personen abgebrochen. Erinnerungen wurden an jedem zweiten Tag per E-Mail verschickt (Anhang K).

Zum Abschluss der ersten Phase erhielten die Teilnehmenden erneut eine E-Mail. Diese enthielt den Dank für den bisherigen Einsatz und eine Orientierung zum weiteren Verlauf der Studie. Teilnehmende aus den Bereichen Gastronomie/Tourismus, Pharma/Medizin sowie Detailhandel wurden gebeten, ihre Kundeninteraktionen bis zum 5. Arbeitstag weiter zu erfassen. Die E-Mails und Instruktionen für diese Phase sind im Anhang aufgeführt (siehe Anhänge B bis G).

4.2.2 Vorgehen bei der Intervention

Die Intervention wurde am jeweils darauffolgendem Montag, nach der ersten Erhebungswoche, durchgeführt. Zuerst wurden die Teilnehmenden darüber informiert, was

Motto-Ziele sind und wie sie gebildet werden. Zum besseren Verständnis wurden die Erklärungen zu den Motto-Zielen mit Beispielen aus der Praxis ergänzt. Danach wurde eine E-Mail mit dem entsprechenden Link zum Online-Tool für die Bildung eines persönlichen Motto-Ziels verschickt. Hier wurde ein vom ISMZ zur Verfügung gestelltes Online-Tool verwendet, bei dem Teilnehmende Schritt für Schritt zur Bildung des Motto-Ziels angeleitet wurden. Für die Durchführung der Intervention waren 10 bis 20 Minuten vorgesehen. Die Teilnehmenden wurden gebeten, sich nach Beendigung des Online-Tools bei der Studienleiterin zu melden. Danach wurden sie per E-Mail dazu aufgefordert, mit der Erfassung von Kundeninteraktionen fortzufahren. Die E-Mails und Instruktionen im Zusammenhang mit der Intervention sind im Anhang aufgeführt (siehe Anhänge C und H).

4.2.3 Vorgehen bei der 2. Phase

Die zweite Phase der Studie startete direkt im Anschluss an die Intervention. Nachdem die Teilnehmenden ein Motto-Ziel gebildet hatten und sich bei der Studienleiterin gemeldet haben, wurden sie per E-Mail dazu aufgefordert mit der Erfassung von Kundeninteraktionen fortzufahren. Dazu erhielten sie erneut Anweisungen dazu, wie, wann und welche Interaktionen erfasst werden sollen. Die Anweisungen für die zweite Phase waren mit denen der ersten Phase identisch und wurden lediglich dazu verschickt, um die Teilnehmenden an die korrekte Durchführung zu erinnern. Auch für die zweite Phase wurden die Teilnehmenden gebeten mindestens vier Interaktionen täglich zu erfassen. Bei Arbeitsausfällen, die mehr als zwei Tage dauerten, wurde die Datenerhebung mit den betroffenen Personen abgebrochen. Erinnerungen wurden auch hier an jedem zweiten Tag per E-Mail verschickt. Teilnehmende aus den Bereichen Gastronomie/Tourismus, Pharma/Medizin sowie Detailhandel wurden gebeten, ihre Kundeninteraktionen bis zum 5. Arbeitstag weiter zu erfassen.

Zum Abschluss erhielten die Teilnehmenden eine E-Mail, in der das Ende der Studie angekündigt wurde. Als Dank wurde zudem ein Abendessen für zwei Personen verlost.

4.3 Verwendete Instrumente

In diesem Kapitel werden die verwendeten Instrumente dieser Studie vorgestellt. Dabei handelt es sich einerseits um den Fragebogen für die Tagebuchstudie (Kap. 4.3.1) sowie um das Online-Tool, mit dem die Intervention durchgeführt wurde (Kap. 4.3.2).

4.3.1 Standardisierter Tagebuch-Fragebogen

Um Informationen über die täglichen Kundinteraktionen zu sammeln, wurde eine Variante der Rochester Interaction Record Methode (RIR, Nezek et al., 1983) angewendet. Das RIR wurde konstruiert, um es Forschern zu ermöglichen, die Art und das Ausmass der Teilnahme eines Individuums am gesellschaftlichen Alltag im Detail zu untersuchen (Nezek et al., 1983). Dazu werden Studienteilnehmende gebeten, für einen festgelegten Zeitraum (ein bis zwei Wochen), nach jeder sozialen Begegnung einen kurzen Datensatz in einem festgelegten Format zu erstellen (Nezek et al. 1983). Obwohl die Verwendung standardisierter Datensätze mit festem Format ein Kennzeichen dieser Methode ist, kann dessen Inhalt flexibel nach den theoretischen Interessen des Forschers gestaltet werden. Dadurch dass Interaktionen innerhalb des natürlichen Alltags erfasst werden, sind die erhaltenen Aufzeichnungen wahrscheinlich für die übliche soziale Aktivität der Personen repräsentativ (Nezek et al., 1983). Der hauptsächliche Vorteil der RIR-Methode ist, dass detaillierte und differenzierte Daten gesammelt werden können. Des Weiteren sind subjektive Einschätzungen mittels der RIR-Methode genauer als bei Fragebogenerhebungen, da sie zeitnahe dokumentiert werden (Nezek et al., 1983). Dabei wurden die Teilnehmenden in der ersten und zweiten Phase gebeten, mindestens drei bis vier Kundeninteraktionen pro Arbeitstag während einer Woche (fünf Arbeitstage) zu erfassen. Die Anweisung lautete, das Tagebuch direkt im Anschluss an die jeweilige Kundeninteraktion auszufüllen. Von den Teilnehmenden wurde ausdrücklich verlangt, nur Interaktionen mit Kunden (nicht solche mit Arbeitskollegen, Vorgesetzten, etc.) zu berücksichtigen. In Anlehnung an Semmer et al. (2016; vgl. Totterdell & Holmann, 2003) wurden hierzu vor allem Einzelitems verwendet, um den Aufwand von Studienteilnehmenden möglichst gering zu halten. Fragebogen zur täglichen Erfassung von Kundeninteraktionen war in sechs Kapiteln aufgebaut. Tabelle 2 gibt einen Überblick zu den erfassten Items über den Tagebuchfragebogen. Im Anschluss werden die einzelnen Kapitel näher ausgeführt.

Tabelle 2

Aufbau des Tagebuch-Fragebogens

Variablen	Verfahren	Items (Anzahl)
Angaben zur Person	-	- Identifikationsnummer - Geschlecht - Alter - Tätigkeitsbranche
Angaben zur aktuellen Kundeninteraktion	-	- Inhalt der Interaktion (1)
Emotionsarbeit	Items aus der Studie von: Semmer et al. (2016); Tschan et al. (2005)	- Gefühlte Emotionen (1) - Gezeigte Emotionen (1)
Regulationsstrategien	D-QEL (Näring, Briët, Brouwerts, 2007)	- Surface Acting (3) - Deep Acting (3)
Wohlbefinden	SAM (Bradley und Lang, 1994)	- Freude (1) - Erregung (1) - Kontrolle (1)
Zufriedenheit	Item aus der Studie von: Hülshager et al. (2012)	- Arbeitszufriedenheit (1)

Angaben zur Person und zur aktuellen Arbeitssituation: In einem ersten Schritt wurden die Teilnehmenden nach ihrem Alter, Geschlecht sowie nach der Branche, in der sie tätig sind, gefragt. Des Weiteren musste hier eine persönliche Identifikationsnummer eingegeben werden, die den Teilnehmenden per E-Mail mitgeteilt wurde. Beim ersten Kapitel handelt es sich um sogenannte *Globale Variablen*, die nur bei der ersten Erfassung mit der „mQuest survey“-Applikation abgefragt werden. Die Angaben aus der ersten Erfassung wurden dann automatisch bei jedem weiteren Eintrag gespeichert. Somit konnten die Teilnehmenden diese Informationen nur einmal eingeben.

Angaben zur Interaktion: In Anlehnung an die Tagebuchstudie von Tschan et al. (2005) wurde im zweiten Kapitel nach dem Inhalt der Interaktion gefragt. Diese Information kann zu einem späteren Zeitpunkt für die Interpretation der Ergebnisse nützlich sein. Mögliche Antworten dabei waren: Verkauf, Bedienung, Beratung, Auskunft, Beschwerde/Reklamation. War keine

dieser Antworten zutreffend, hatten die Teilnehmenden auch die Möglichkeit die Kategorie *Sonstiges* zu wählen.

Emotionsarbeit: In diesem Kapitel wurden die Facetten zu Emotionsarbeit abgefragt. Gestützt an frühere Tagebuchstudien (vgl. Semmer et al., 2016; Tschan et al., 2005) wurden die Teilnehmenden mittels Einzelitems nach den tatsächlich gefühlten Emotionen sowie den gezeigten Emotionen während der Kundeninteraktionen gefragt. Die Items dazu lauteten „Welche Emotionen hast du während dieser Interaktion empfunden?“ sowie „Welche Emotionen hast du während dieser Interaktion gezeigt?“. Zu diesen Fragen wurden den Teilnehmenden jeweils drei Antwortmöglichkeiten zur Verfügung gestellt: *positive*, *negative* oder *neutrale* Emotionen. In Anlehnung an die Tagebuchstudie von Tschan et al. (2005) wurde Emotionale Dissonanz angenommen, wenn die Teilnehmenden angegeben haben, eine andere Emotion gefühlt zu haben, als die, die sie während der Interaktion gezeigt haben.

Die Erfassung der Emotionsregulationsstrategien Surface und Deep Acting erfolgte nur, wenn in den vorherigen Fragen emotionale Dissonanz festgestellt wurde. Das bedeutet, wenn die gezeigten mit den tatsächlich empfundenen Emotionen nicht miteinander übereinstimmten (bspw. gefühlte Emotionen = negativ, gezeigte Emotionen = positiv). Wie bereits Andela, Truchot und Borteyrou (2015) festgestellt haben, bestand eine Schwierigkeit bei der Entwicklung des Fragebogens darin, dass emotionale Dissonanz in vielen Studien mit Surface gleichgesetzt wird und dass es konzeptionelle und empirische Überschneidungen gibt (vgl. Brotheridge & Lee, 2002; Diefendorff et al., 2005). Gemäss der zugrundeliegenden Annahme dieser Arbeit nach Rubin et al. (2005) handelt es sich bei emotionaler Dissonanz um eine Gefühlslage und bei Surface Acting um eine Strategie zur Regulierung von Gefühlen. Aus diesem Grund wurden hier die Emotionsregulationsstrategien und emotionale Dissonanz separat erfasst. Dabei stützt sich die vorliegende Arbeit an Näring, Briët und Brouwerts (2007), die einen Versuch unternommen haben, die unterschiedlichen Aspekte von Emotionsarbeit zu unterscheiden. Zur Erfassung von Surface und Deep Acting wurden daher Items aus dem Dutch Questionnaire on Emotional Labor (D-QEL, Näring et al., 2007) verwendet. Surface Acting wurde über die Items „I put on a show at work.“, „I fake a good mood.“ sowie „I pretended to have emotions I need to display for my work.“ (Näring et al., 2007). Die Items wurden von der Autorin ins Deutsche übersetzt und für die aktuelle Studie teilweise modifiziert. Die verwendeten Items lauteten: „Ich täuschte Emotionen vor, die für meinen Job erforderlich

sind.“, „Bei dieser Interaktion habe ich eine Show abgezogen.“ sowie „Ich täuschte gute Laune vor.“. Zur Erfassung von Deep Acting wurden die Items „I work hard to feel the emotions that I need to show to others.“, „I make an effort to actually feel the emotions I need to display towards others.“ sowie „I work at conjuring up the feelings I need to show to patients.“ verwendet (Näring et al., 2007). Auch die Items zu Deep-Acting wurden von der Autorin ins Deutsche übersetzt und teilweise modifiziert: „Ich habe mich bemüht, die Emotionen zu fühlen, die ich auch zeigen musste.“, „Ich habe hart daran gearbeitet, die Emotionen hervorzubringen, die ich dem Kunden gegenüber zeigen muss.“ und „Ich habe daran gearbeitet, die Gefühle, die ich dem Kunden gegenüber entgegenbringen muss, heraufzubeschwören.“. Die Items zu beiden Strategien wurden bei jeder Erfassung in einer anderen Reihenfolge und durch den einleitenden Satz „Geben Sie bei jeder der folgenden Aussagen an, inwiefern diese auf die aktuelle Interaktion zutrifft.“ präsentiert. Die Fragen konnten auf einer 5-Punkte-Likert-Skala (*trifft vollständig zu bis trifft gar nicht zu*) beantwortet werden. Mit den einzelnen Items zur Erfassung von Surface und Deep Acting wurden Skalenwerte gebildet. Die interne Konsistenz ist mit *Cronbachs Alpha* =.76 ($M= 3.38, SD= 1.08$) für Surface Acting und =.75 ($M= 3.36, SD= .97$) für Deep Acting ausreichend.

Wohlbefinden: Für die Erfassung des Wohlbefindens wurde das Self-Assessment-Manikin (SAM) nach Bradley und Lang (1994) verwendet. Dabei handelt es sich um eine nonverbale bildliche Bewertungstechnik zur direkten Messung von Freude (pleasure), Erregung (arousal) und Kontrolle (dominance), welche mit der affektiven Reaktion von Personen auf einen Stimulus verbunden ist. Um also die Reaktion auf ein Objekt oder eine Situation zu bewerten, werden Figuren zu den Dimensionen Freude, Erregung und Kontrolle präsentiert. Für Freude (pleasure) wird eine Skala von einer lächelnden, glücklichen bis zu einer stirnrunzelnden, unglücklichen Figur dargeboten (Abb. 7).

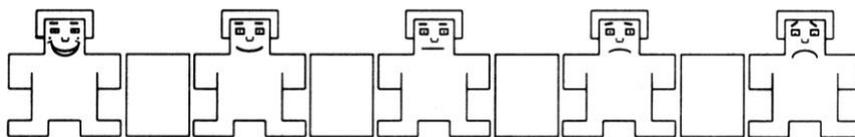


Abbildung 7. Antwortskala für die Dimension „Freude“ (Bradley & Lang, 1994)

Für die Dimension Erregung (arousal) wird eine Skala von einer aufgeregten Figur mit grossen Augen bis zu einer entspannten und schläfrigen Figur dargeboten (Abb. 8).

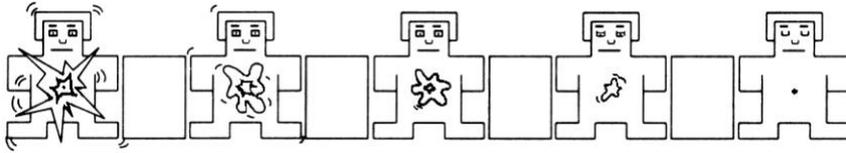


Abbildung 8. Antwortskala für die Dimension „Erregung“ (Bradley & Lang, 1994)

Die Dimension Dominanz (dominance) wird über die Größe der Figuren repräsentiert (Abb. 9). Eine große Figur steht für maximale Kontrolle in der jeweiligen Situation, während die kleinste Figur den Kontrollverlust darstellt (Bradley & Lang, 1994).

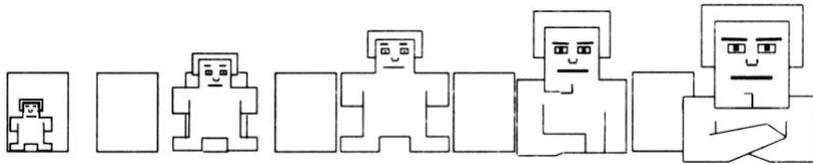


Abbildung 9. Antwortskala für die Dimension „Dominanz“ (Bradley & Lang, 1994)

Zur Bewertung stand eine 5-Punkte-Likert-Skala zur Verfügung, wobei jede der fünf dargebotenen Figuren direkt ausgewählt werden konnte (Bradley & Lang, 1994). Bisher wurde die Methode zur Messung von emotionalen Reaktionen zu unterschiedlichsten Situationen verwendet, wobei sich die Methode als eine einfache Möglichkeit zur schnellen Bewertung von affektiven Erfahrungen von Menschen herausgestellt hat (Bradley & Lang, 1994).

Für die vorliegende Studie wurde SAM vom Zentrum für das Studium von Emotionen und Aufmerksamkeit der University of Florida zur Verfügung gestellt und in den Fragebogen integriert. Die erfassten Kundeninteraktionen konnten von den Teilnehmenden jeweils für jede der drei Dimensionen Freude, Erregung und Kontrolle bewertet werden. Die Instruktionen wurden vom Zentrum für das Studium von Emotionen und Aufmerksamkeit ebenfalls zur Verfügung gestellt und für die vorliegende Studie angepasst. Die einzelnen Dimensionen wurden separat dargeboten und mit dem folgenden Satz eingeleitet: „Geben Sie auf der folgenden Skala an, wie glücklich Sie sich während der Interaktion gefühlt haben.“ (Beispiel für Freude). Für jede Frage war ein Informationskästchen, mit der Erklärung, wie die Figuren zu interpretieren sind, vorhanden. Im Folgenden ist ein Beispiel für die Dimension Freude aufgeführt: „ In dieser Darstellung sehen Sie eine Skala zwischen glücklich versus traurig bzw. positiv versus negativ. Wenn Sie mit der Interaktion komplett glücklich waren, dann klicken Sie auf die linke Seite der Skala. Wenn Sie mit der Interaktion komplett unglücklich waren, dann klicken Sie auf die rechte Seite der Skala. Wenn Sie neutral waren, dann klicken Sie die Mitte

der Skala an.“. Die Reliabilitätenanalyse für Freude ($M= 2.60$, $SD= 1.06$) , Erregung ($M= 2.52$, $SD= 1.09$) und Kontrolle ($M= 2.63$, $SD= 1.23$) ergab einen inakzeptablen Cronbachs-Alpha-Wert ($\alpha = .379$). Wenn die Variable „Kontrolle“ weggelassen wird, verbessert sich dieser Wert zwar auf $\alpha = .525$, liegt aber immer noch nicht in einem akzeptablen Bereich. Die Variable „Kontrolle“ wurde aufgrund des niedrigen Wertes der korrigierten Item-Skala-Korrelation ($p=.043$) aus der Analyse ausgeschlossen. Aufgrund der tiefen Inter-Item-Korrelation der anderen beiden Variablen wird im Folgenden mit Einzelitems gerechnet.

Arbeitszufriedenheit: Zum Schluss wurden die Teilnehmenden gebeten zu beurteilen, inwiefern sie mit ihrer momentanen Arbeitssituation zufrieden sind. In Anlehnung an die Tagebuchstudie von Hülshager et al. (2012) wurde die Arbeitszufriedenheit über das Einzelitem „Im Moment bin ich mit meiner Arbeitssituation zufrieden.“ erhoben. Dazu wurde eine 5-Punkte-Likert-Skala (*trifft vollständig zu bis trifft gar nicht zu*) als Antwortmöglichkeit zur Verfügung gestellt.

Zur Programmierung des hier verwendeten Fragebogens wurde die Befragungs- und Erhebungssoftware „mQuest“ des Unternehmens cluetec verwendet. Dabei wurde der über den *Quest-Editor* erstellte Fragebogen auf dem webbasierten *Survey Manager* abgelegt, um die Teilnahme von Benutzern zu ermöglichen. Diese konnten wiederum über den *mQuest-Client*, welcher auf mobiles Endgerät heruntergeladen werden kann, an der Befragung teilnehmen. Die Teilnehmenden wurden dazu aufgefordert, die mQuest Applikation selbst herunterzuladen und sich mittels QR-Code für das Projekt anzumelden (Anhang E). Der vollständige Fragebogen ist im Anhang (L) zu finden.

4.3.2 Das Online-Tool für die Intervention

Zur Bildung von Motto-Zielen wurde in der vorliegenden Studie eine Intervention über Unipark und mit einem, vom ISMZ zur Verfügung gestellten, Online-Tool durchgeführt. Das Online-Tool zur Zielbildung wurde ursprünglich für wissenschaftliche Zwecke entwickelt und kam bereits in den Forschungsarbeiten von Felder (2015) und Eller (2016) zum Einsatz (siehe Kap. 2.6.6). Für die vorliegende Studie musste das vorhandene Online-Tool zuerst an einigen Stellen für das aktuelle Forschungsthema angepasst werden. Dies betrifft vor allem die Einleitung sowie den Schlussteil des Online-Tools, wobei die Nennung des Themas sowie die weiteren Schritte nach Beendigung der Zielbildung aufgeführt wurden.

Die Teilnehmenden wurden über die Art und Dauer der Intervention bereits im Vorfeld, bei der Anmeldung zur Teilnahme, informiert. Zum Start der Intervention erhielten sie am jeweiligen Termin eine E-Mail mit Informationen zu den Motto-Zielen. Dabei wurde vor allem erklärt, was Motto-Ziele sind und wie sie gebildet werden (siehe Kap. 4.2.2). Die gleiche E-Mail enthielt einen direkten Link zum Online-Tool. Bei der Instruktion wurden die Teilnehmenden dazu aufgefordert, sich ein Ziel zum Thema „Umgang mit Kunden“ zu setzen. Mit dem Öffnen des Online-Tools wurden die Teilnehmenden schliesslich durch den Prozess bis hin zu ihrem persönlichen Motto-Ziel, Schritt für Schritt, angeleitet.

Das Online-Tool war wie folgt aufgebaut: Zu Beginn gab es eine kurze Einleitung, wobei der Zweck der Zielbildung verdeutlicht und nochmals das Thema „Umgang mit Kunden“ hervorgehoben wurde. Danach wurde der weitere Vorgang erklärt und die Teilnehmenden erhielten eine Anleitung für den ersten Schritt. Dazu wurden verschiedene Bilder, automatisch durchlaufend, einzeln präsentiert. Die Aufgabe der Teilnehmenden bestand darin, eines dieser Bilder nach den folgenden drei Kriterien auszuwählen:

- Ein Bild, welches beim Thema „Umgang mit Kunden“ als Ressource dienen kann
- Ein Bild, welches schnell und spontan ein starkes gutes Gefühl auslöst
- Das Bild sollte „aus dem Bauch heraus“ gewählt werden

Im Anschluss an die erste Präsentation der einzelnen Bilder wurden nochmals alle Bilder im Überblick gezeigt und konnten von den Teilnehmenden angewählt werden. Im Folgenden sind einige Beispielbilder aus der Intervention aufgeführt (Abbildung 10, S.45).



Abbildung 10. Beispielbilder aus der Intervention zur Bildung von Motto-Zielen

Im nächsten Schritt wurden mehrere positive Ideen zum gewählten Bild, in dem sogenannten *Ideenkorb*, präsentiert. Die Aufgabe der Teilnehmenden bestand darin, diejenigen Ideen, die bei ihnen ein positives Gefühl auslösen, auszuwählen (siehe Abb. 11). Dabei konnten gleich mehrere Ideen ausgewählt werden, die dann in einem nächsten Schritt weiterverarbeitet wurden.

Ideen zu "Ihrem" Bild:

Bitte kennzeichnen Sie alle Ideen, die bei Ihnen spontan ein gutes Gefühl auslösen:



- Auf zu neuen Ufern
- über die Wellen gleiten
- Orientierung
- Wind im Gesicht
- Geschwindigkeit
- Salz auf der Haut
- Abenteuer
- Inseln entdecken
- Wind im Segel
- den Wind nutzen
- Sonnenschein
- Meeresgeruch
- der Kapitän lenkt das Schiff
- am Steuer stehen
- Fahrtwind
- die Seele baumeln lassen
- frei, Freiheit
- die Wellen berühren
- Mit dem Wind über die Wellen tanzen
- tiefblau
- Schiff Ahoi!
- Kolumbus

Abbildung 11. Beispiel eines Ideenkorbs zum gewählten Bild aus der Intervention zur Bildung von Motto-Zielen

Nach der Auswahl ihrer Lieblingsideen wurden die Teilnehmenden dazu aufgefordert, ihr Motto für das Thema „Umgang mit Kunden“ zu formulieren. Als Anregung wurden drei mögliche Satzanfänge vorgeschlagen:

- Ich will mich fühlen wie...
- Ich will handeln wie...
- Ich will sein wie...

Zusätzlich wurden den Teilnehmenden einige Beispielsätze von Motto-Zielen präsentiert, die ebenfalls als Hilfestellung dienten. Eines davon lautete: „Wie ein Adler behalte ich den Überblick.“. Für die Bildung des eigenen Motto-Ziels wurden die gewählten Lieblingsideen nochmals übersichtlich aufgelistet. Im Online-Tool wurde besonders hervorgehoben, dass das formulierte Motto ein positives Gefühl auslösen soll.

In einem nächsten Schritt wurden den Teilnehmenden zur Kontrolle die folgenden Kriterien für Motto-Ziele präsentiert:

- 1) das Ziel darf nur einen Satz lang sein
- 2) es muss ein positives Gefühl auslösen

Danach wurden sie dazu aufgefordert, den Satz zu verbessern, falls eines der Kriterien nicht erfüllt war.

Nachdem das Online-Tool durchlaufen und die Ausformulierung des Ziels abgeschlossen war, wurden das dazugehörige Bild und das fertige Motto-Ziel präsentiert und konnten als PDF-Datei heruntergeladen werden. Damit war die Intervention abgeschlossen und die Teilnehmenden wurden zum Schluss gebeten, die Studienleiterin zu informieren, dass sie mit der Zielbildung fertig sind.

4.4 Pretest

Vor der Durchführung der Tagebuchstudie wurde ein Pretest, unter möglichst realistischen Hauptstudien-Bedingungen, mit drei Personen durchgeführt. Dabei durchliefen die Personen alle Teilschritte der geplanten Studie während einer verkürzten Dauer von fünf Tagen (Montag bis Freitag). Der Pretest startete mit dem Erhalt einer E-Mail, die eine Anleitung zum Download der Applikation mQuest survey sowie Instruktionen zum Ausfüllen des Tagebuchs enthielt. Am gleichen Tag konnten die Personen mit der Erfassung von Kundeninteraktionen beginnen und

erhielten am dritten Tag eine E-Mail für die Intervention zur Bildung von Motto-Zielen. Im Anschluss konnten sie für weitere zweieinhalb Tage Kundeninteraktionen erfassen. Die Aufgabe der Testpersonen bestand darin, alle Auffälligkeiten und Probleme bei der Durchführung zu beobachten und der Studienleiterin in schriftlicher Form zu berichten. Dabei sollten vor allem folgende Punkte beachtet werden:

- Vollständigkeit, Verständnis und Korrektheit von:
 - Allen erhaltenen E-Mails
 - der Anleitung zum Download der Applikation mQuest survey
 - der Instruktion zum Ausfüllen des Tagebuchs
 - der Fragen im Tagebuch-Fragebogen
 - Fragen und Anleitungen im Online-Tool zur Bildung des Motto-Ziels
- Technische Probleme mit dem Fragebogen und dem Online-Tool
- Zeitdauer zur Dokumentierung einer Interaktion sowie zur Durchführung der Intervention

Im Anschluss an den Pretest wurden vor allem Anpassungen bei der Anleitungen sowie bei den Instruktionen vorgenommen. Dabei wurde der Detaillierungsgrad dieser beiden Dokumente verschärft. Da beim Pretest die Installation der Applikation beim Studienstart zu viel Zeit in Anspruch genommen hatte, wurden diese beiden Dokumente in der Hauptstudie drei Tage vor dem Start verschickt. Damit hatten Studienteilnehmende bei technischen Problemen auch die Möglichkeit, sich bei der Studienleiterin zu melden, so dass am Starttag alles bereit für die Durchführung war.

4.5 Methoden der Datenauswertung und –analyse

Die Daten der vorliegenden Tagebuchstudie wurden über die Software „mQuest“, welche für einige Monate lizenziert wurde, erhoben und auf dem webbasierten „Survey Manager“ gespeichert. Für die Auswertung und Analyse der erhobenen Daten wurde das Statistikprogramm SPSS verwendet. Die auf dem „Survey Manager“ gespeicherten Daten wurden daher als Excel- und SPSS-Datei exportiert.

Im vorliegenden Kapitel wird das Vorgehen bei der Datenauswertung und –analyse vorgestellt. Dazu werden die Teilschritte Datenaufbereitung (Kap. 4.5.1), die Prüfung der Hypothesen 1 und

2 (Kap. 4.5.2) sowie die Prüfung der Hypothesen 3 und 4 (Kap. 4.5.3) in jeweils einzelnen Kapiteln beschrieben.

4.5.1 Datenaufbereitung

Bei den mittels „mQuest“ erhobenen Daten handelt es sich um Kundeninteraktionen, die von mehreren Personen zu verschiedenen Zeitpunkten erfasst wurden. Dabei enthielt die im SPSS importierte Datendatei 1'297 Zeilen, die von 34 Personen erfasst wurden. Jede Zeile stellte jeweils eine Kundeninteraktion dar.

Zu Beginn wurde der Datensatz nach fehlenden Werten (Missings) analysiert. Dabei wurde darauf geachtet, dass jede Interaktion vollständig erfasst ist (d.h. dass jeweils alle Fragen dazu beantwortet wurden). Nicht vollständig ausgefüllte Interaktionen wurden aus der Analyse ausgeschlossen. Nach Ausschluss von unvollständigen Interaktionen enthielt der Datensatz 1'278 Zeilen. Für Berechnungen auf Basis der Interaktionen (bspw. Häufigkeiten von Surface- und Deep Acting) konnten die Daten in dieser Form benutzt werden. Für Berechnungen auf Basis der Person (bspw. Beschreibung der Stichprobe, Analysen innerhalb der Person), mussten die Daten zuerst umstrukturiert werden. Dabei war es wichtig, dass pro Zeile die Daten einer Person, für die verschiedenen Zeitpunkte, aufgeführt werden.

Wie im Kapitel 4.3.1 aufgezeigt wurde, weisen die Variablen zu den Emotionsregulationsstrategien mit einem Cronbachs Alpha von $\alpha = .756$ ($M= 3.36$, $SD= .97$) für Deep Acting und $\alpha = .759$ ($M= 3.38$, $SD= 1.08$) für Surface Acting eine ausreichende interne Konsistenz auf. Die jeweils drei Variablen, die Surface bzw. Deep Acting messen, wurden für die weitere Analyse über den Skalenmittelwert zu jeweils einer Skala zusammengefasst und zentriert. Dazu wurde das arithmetische Mittel der unabhängigen Variable pro Person gebildet und vom Wert pro Interaktion subtrahiert.

Für alle Interaktionen, in denen Emotionsarbeit stattgefunden hat, wurde eine neue dichotome Variable berechnet (0=keine Emotionsarbeit, 1= Emotionsarbeit). Um weiter zu Überprüfen, ob es sich bei der Verteilung der Fälle, in denen Emotionsarbeit stattgefunden hat, um einen reinen Zufall handelt, wurde ein Binomialtest durchgeführt. Dazu wurde die Nullhypothese, dass es sich bei den Fällen, in denen Emotionsarbeit stattgefunden hat, um einen Zufall handelt, getestet.

Aufgrund der unzureichenden internen Konsistenz der Variablen, die Wohlbefinden messen, wird in der Folge mit Einzelitems gerechnet, wobei „Kontrolle“ aus der Analyse ausgeschlossen wird (siehe Kap. 4.3.1). Die Variable „Erregung“ musste für die weitere Analyse zuerst recodiert werden.

Des Weiteren wurde eine Variable neu gebildet, welche die Daten vor und nach der durchgeführten Intervention unterscheidet. Dazu wurde jeder erfassten Interaktion eine Variable mit dem Wert 1 (vor der Intervention) oder 2 (nach der Intervention) zugewiesen. Dies war vor allem wichtig, um die Daten für den richtigen Zeitpunkt während der Studie zu berücksichtigen.

Der Tabelle 3 können die Mittelwerte (*M*), Standardabweichungen (*SD*) und Reliabilitäten (α) aller Variablen und Skalen entnommen werden.

Tabelle 3

Mittelwerte, Standardabweichungen und interne Konsistenz der Variablen und Skalen

<i>Skala / Variable</i>	<i>Itemanzahl</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Range</i>	α
Gezeigte Emotionen	1	1.94	.920	2	^a
Empfundene Emotionen	1	1.98	.876	2	^a
Surface Acting	3	3.38	1.08	4	.759
Deep Acting	3	3.36	.97	4	.756
Freude	1	2.60	1.06	4	^a
Erregung	1	2.52	1.09	4	^a
Kontrolle	1	2.63	1.23	4	^a
Arbeitszufriedenheit	1	1.97	1.03	4	^a

Anmerkung. ^a Einzelitems

4.5.2 Prüfung der Hypothesen 1 und 2

Die Prüfung der Hypothesen 1 und 2 wurde über das Auszählen von Häufigkeiten und durch den Vergleich von Mittelwerten durchgeführt. Um zu überprüfen, ob sich nach der Intervention

in der Anwendung von Surface- und Deep Acting etwas verändert hat, wurde die Datei zunächst für die Zeiträume vor- und nach der Intervention aufgeteilt. Danach wurde die Anzahl Fälle, in denen Surface und Deep Acting angewendet wurden, ermittelt. Dies erlaubt eine allgemeine Aussage zur Anwendung dieser zwei Strategien vor und nach der Intervention, über alle Interaktionen hinweg. Für Freude, Erregung sowie Arbeitszufriedenheit wurde das gleiche Vorgehen verwendet.

Um Weiter zu prüfen, ob es sich zu den Zeitpunkten vor und nach der Intervention um signifikante Unterschiede handelt, wurde für die Analyse auf der Personenebene wie folgt vorgegangen:

1. In einem ersten Schritt wurden neue Variablen für Surface- und Deep Acting sowie für Freude, Erregung, Kontrolle und Arbeitszufriedenheit gebildet, welche die Variablen in die Zeitpunkte vor oder nach der Intervention aufteilen (bspw. ZUFR_1 = Zufriedenheit nach der Intervention, ZUFR_2 = Zufriedenheit vor der Intervention).
2. Danach wurde die Datei umstrukturiert, so dass jede Zeile alle erfassten Interaktionen einer Person enthielt (Datensets pro Person).
3. Im Anschluss wurden Mittelwerte für die einzelnen Variablen von Surface- und Deep Acting sowie für Freude, Erregung, Kontrolle und Arbeitszufriedenheit gebildet und mittels T-Test für verbundene Stichproben auf signifikante Unterschiede vor und nach der Intervention geprüft.

4.5.3 Prüfung der Hypothesen 3 und 4

Zur Überprüfung der Hypothesen 3 und 4 war es notwendig, die Zusammenhänge der Strategien Surface- und Deep Acting jeweils mit der Zufriedenheit und dem Wohlbefinden zu analysieren.

Gemäss Nezlek, Schröder-Abé und Schütz (2006) liegt bei Daten mit Messwiederholungen, bei denen es Pro Person mehrere Messzeitpunkte gibt, eine Mehrebenenstruktur vor. Da bei solchen Studien eine grössere Anzahl von Beobachtungen pro Person erhoben wird, spricht man auch von „intensive-repeated measures“-Designs (Nezlek et al., 2006). Dabei sind Personen die Analyseeinheit der übergeordneten Ebene (Ebene 2) und die wiederholten Beobachtungen pro Person, die Analyseeinheit der untergeordneten Ebene (Ebene 1). Gemäss Reis und Wheeler (1990, zitiert in Nezlek et al., 2006) werden solche Designs auch danach unterschieden, ob die Daten nach Auftreten eines bestimmten Ereignisses (ereigniskontingent)

aufgezeichnet werden oder nach dem Verstreichen einer bestimmten Zeit (intervallkontingent). Als typisches Beispiel für ereigniskontingente Datenerhebungen führen Nezlek et al. (2006) Tagebücher auf, die nach der Rochester Interaction Methode (Wheeler & Nezlek, 1977) erstellt werden. In diesem Fall ist die soziale Interaktion das kritische Ereignis.

Wie bei Nezlek et al. (2006) beschrieben, handelt es sich bei der vorliegenden Untersuchung um eine ereigniskontingente Datenerhebung, wobei die Daten der Teilnehmenden auf zwei Ebenen vorliegen. Die Personenebene beinhaltet stabile Variablen, wie Alter, Geschlecht, Branche und die persönliche Identifikationsnummer, die sich über die Zeit nicht verändern. Die Personen sind damit die Analyseeinheit der übergeordneten Ebene 2 und die erfassten Kundeninteraktionen, die pro Person zu mehreren Zeitpunkten getätigt wurden, sind die Analyseeinheiten der untergeordneten Ebene 1 (Nezlek, 2006). Abbildung 12 dient zur Veranschaulichung der beiden Analyseebenen.

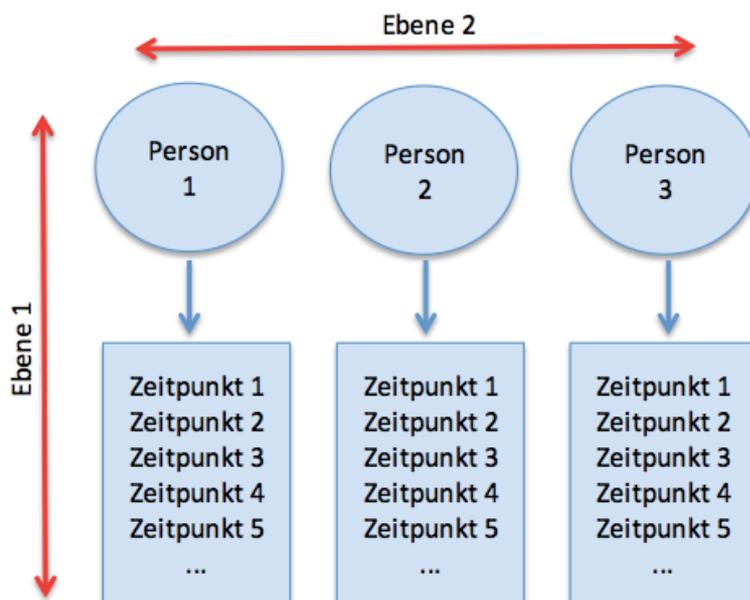


Abbildung 12. Analyseebenen (eigene Darstellung in Anlehnung an Field, 2013)

Aufgrund dieser Datenstruktur sollte bei der Datenanalyse berücksichtigt werden, dass die einzelnen Beobachtungen nicht unabhängig voneinander sind. Dies ist vor allem wichtig, um Schätzungen von Effekten (Zusammenhängen) und Varianzen nicht zu verfälschen und inkorrekte Signifikanzbefunde zu vermeiden. Nezlek et al. (2006) empfehlen daher Mehrebenenanalysen für Untersuchungen mit einer hierarchischen Struktur mittels der

Rochester Interaction Methode (Wheeler & Nezlek, 1977), da diese Abhängigkeiten innerhalb der Daten zulassen.

Die hier durchgeführte Multilevelanalyse orientiert sich am Vorschlag von Field (2013) für die Analyse von hierarchisch strukturierten Daten. Dabei wurde in einem ersten Schritt über den Interklassen-Korrelationskoeffizient 1 (ICC(1)) geprüft, ob die Daten eine Multilevelanalyse indizieren. Danach wurden für jede der vier abhängigen Variablen separate Modelle für die Beziehung zu Surface- und Deep Acting gerechnet. Die Random-Intercept-Modelle bestanden aus der unabhängigen Variable Surface- beziehungsweise Deep Acting und der abhängigen Variable Arbeitszufriedenheit oder einer der Variablen, die Wohlbefinden messen (Freude, Erregung). Bei den Random-Slopes-Modellen wurden für die unabhängige Variable die Steigungskoeffizienten variiert. Im Folgenden sind die berechneten Modelle aufgeführt:

- Modelle 1-3: Beziehung zwischen Surface Acting und Arbeitszufriedenheit (1), Erregung (2), Freude (3)
- Modelle 4 und 5: Beziehung zwischen Deep Acting und Erregung (4) sowie Freude (5)

Die hierarchische Struktur wurde wie folgt definiert: Die erste Ebene der Modelle bildet die Messzeitpunkte (Ebene 1). Diese wurden wiederum in Teilnehmer genestet (Ebene 2). Die Modellierung wurde monoton, linear, quadratisch sowie kubisch geprüft. Für die Parameter wurde das Schätzungsverfahren 2Log-Likelihood verwendet. Des Weiteren wurde geprüft, ob sich die Modellanpassung verbessert, wenn die Modelle mit einem autoregressiven Term ergänzt werden (Field, 2013).

4.6 Beschreibung der Stichprobe

Ausgehend von der Zielsetzung, die Wirkung von Motto-Zielen auf die Wahl von Emotionsregulationsstrategien zu untersuchen, wurden für die vorliegende Studie Berufsgruppen ausgewählt, die in ihrem Arbeitsalltag viel Kundenkontakt haben. Gestützt auf Zapf et al. (2002) wurden die Anforderungen an das Zeigen von Gefühlen hier nicht erhoben, sondern implizit vorausgesetzt, in dem Berufsgruppen untersucht wurden, bei denen dies als gegeben angenommen werden kann.

Die Aquisition von Studienteilnehmenden erfolgte über verschiedene Kanäle. Dazu wurde ein Flyer mit allgemeinen Informationen zum Forschungsthema, dem Erhebungszeitraum sowie den Teilnahmebedingungen erstellt und an Führungskräfte verschiedener Firmen versendet, bei

denen vorgängig ein Telefongespräch stattgefunden hat. Weiter wurde die geplante Studie an einer BGM-Tagung (2019) vorgestellt, wobei Interessenten gebeten wurden, sich bei der Studienleiterin zu melden. Zuletzt wurden Personen aus den Bereichen Verkauf, Pharma und Gastronomie persönlich angefragt. Als Teilnahmebedingungen wurden täglicher Kundenkontakt (mit mind. 4-5 Personen) sowie ein Arbeitspensum von mindestens 80% definiert. Der Flyer zur Aquisition von Studienteilnehmenden ist im Anhang A zu finden.

Die der Untersuchung zugrundeliegende Stichprobe umfasst 43 Personen aus den Bereichen Versicherungswesen, Detailhandel, Medizin/Pharma sowie anderen Dienstleistungen. Die Teilnahme an der Studie war freiwillig und anonym.

Von den 43 Personen, die sich für die Tagebuchstudie angemeldet hatten, konnten 9 (20.9%) nicht für die Datenauswertung und -analyse berücksichtigt werden. Zwei dieser Personen wurden aus der Analyse ausgeschlossen, weil nicht genügend Interaktionen erfasst wurden. Die restlichen 7 Personen haben die Studie in einem frühen Stadium abgebrochen oder gar nicht begonnen. Diejenigen Personen haben sich jeweils per E-Mail wieder abgemeldet.

Insgesamt konnten die Daten von 34 Personen (79.1%) ausgewertet und analysiert werden. Davon waren 59 % ($N=20$) der Studienteilnehmenden männlich und 41 % ($N=14$) weiblich. Die Studienteilnehmenden waren zwischen 18 und 56 Jahre alt, wobei das Durchschnittsalter 29.21 ($SD=8.61$, $N=34$) betrug.

Die Stichprobe setzt sich aus Personen zusammen, die in verschiedenen Branchen tätig sind (Abb. 13). Mit 32 % ($N= 11$) war die Versicherungsbranche am häufigsten vertreten, gefolgt von der Dienstleistungsbranche mit 26% ($N= 9$) und Detailhandel mit 12% ($N= 4$). Die Branchen Tourismus/Hotel ($N=1$, 3%) sowie Medizin/Pharma ($N= 2$, 6%) waren ebenfalls vertreten. 21 % der Personen ($N=7$) haben die Antwortmöglichkeit „Andere“ ausgewählt und konnten keiner der aufgeführten Branchen zugeordnet werden.

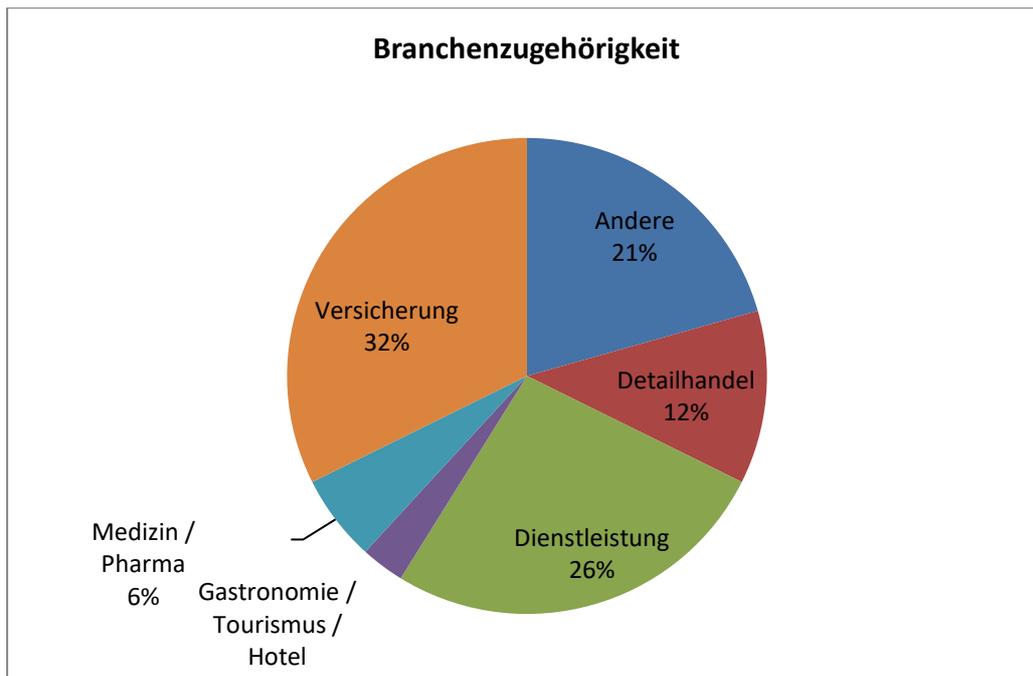


Abbildung 13. Branchenzugehörigkeit der Studienteilnehmenden

5. Untersuchungsergebnisse

Dieses Kapitel enthält die Ergebnisse der quantitativen Datenauswertung und –analyse. Dazu werden zunächst allgemeine deskriptive Aussagen zur Beschreibung der vorliegenden Daten vorgestellt (Kap. 5.1). Daraufgehend sind die Ergebnisse aus dem Vergleich von Mittelwerten (Kap. 5.2) sowie von den Mehrebenenanalysen (Kap. 5.3) aufgeführt.

5.1 Deskriptive Analyse der Daten

Das vorliegende Kapitel zeigt die Ergebnisse der deskriptiven Datenanalyse mittels Häufigkeitsauszählungen, welche zur Veranschaulichung des vorliegenden Datenmaterials dienen. Damit soll zum einen ersichtlich werden, in wie vielen Fällen Emotionsarbeit stattgefunden hat und welche Arten (bspw. Unterdrückung negativer Emotionen) von Emotionsarbeit vorkommen. Zum anderen werden dadurch die Tendenzen von Veränderungen in der Verwendung der Emotionsregulationsstrategien nach der durchgeführten Intervention ersichtlich. Die Ergebnisse gliedern sich in die Kapitel Emotionsarbeit im Allgemeinen (5.1.1), Anwendung von Surface- und Deep Acting (5.1.2) sowie Wohlbefinden und Arbeitszufriedenheit (5.1.3). Die Konstrukte werden im jeweiligen Kapitel zuerst deskriptiv im Allgemeinen und anschliessend für die Zeitpunkte vor und nach der Intervention beschrieben.

5.1.1 Emotionsarbeit im Allgemeinen

Bei der Tagebuchstudie wurden insgesamt 1'278 Kundeninteraktionen von 34 Personen dokumentiert. Pro Person macht dies durchschnittlich 37.6 Interaktionen aus, welche über 10 Arbeitstage verteilt erfasst wurden.

In Abbildung 14 (S. 55) ist dargestellt, wie die Frage nach dem Inhalt der erfassten Interaktionen beantwortet wurde. Dabei gaben die Personen in 29% der Fälle an, dass es sich um eine „Auskunft“ ($N=366$) und in 20% der Fälle, dass es sich um eine „Beratung“ ($N=250$) gehandelt hat. Damit waren diese beiden Interaktionsinhalte am stärksten vertreten. Mit 27% ($N=352$) hat auch die Kategorie „Sonstiges“ einen hohen Anteil. Bei 11% ($N=138$) der Interaktionen handelte es sich um eine „Bedienung“. Mit 7% ($N=96$) für „Verkauf“ und 6% ($N=77$) für „Beschwerden und Reklamationen“ wurden diese beiden Kategorien am wenigsten ausgewählt.

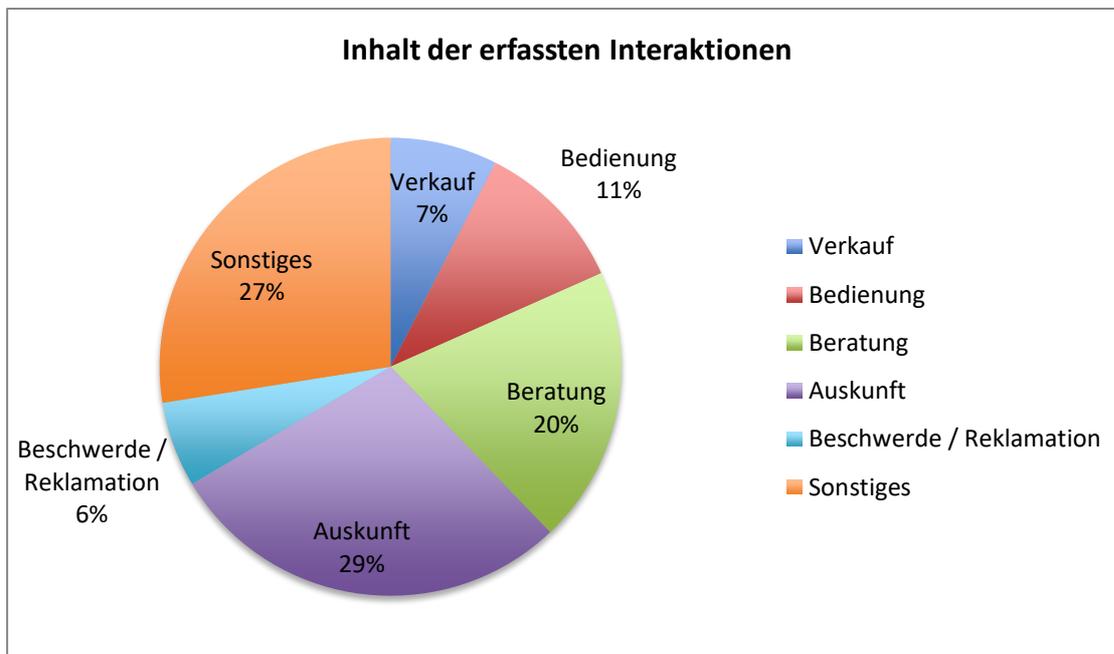


Abbildung 14. Überblick zum Inhalt der erfassten Interaktionen

Von den 1'278 insgesamt erfassten Interaktionen gaben die Studienteilnehmenden an, in 44.7% ($N=580$) der Fälle „positive“ und in 14.8% ($N=192$) der Fälle „negative“ Emotionen den Kunden gegenüber gezeigt zu haben. In 39% ($N=506$) der Fälle wurden „neutrale“ Emotionen geäußert.

Bei der Frage, welche Emotionen tatsächlich empfunden worden sind, gaben die Personen in 38.7% ($N=502$) der Fälle an „positive“, in 23% ($N=198$) der Fälle „negative“ und in 36.9% ($N=478$) „neutrale“ Emotionen an. Damit wird deutlich, dass die meisten Kundeninteraktionen

(insgesamt 75.6 %) von den Studienteilnehmenden als positiv oder als neutral empfunden worden sind. Abbildung 15 stellt die „gezeigten“ und „tatsächlich empfundenen“ Emotionen, über alle erfassten Fälle ($N=1278$) hinweg, einander gegenüber.

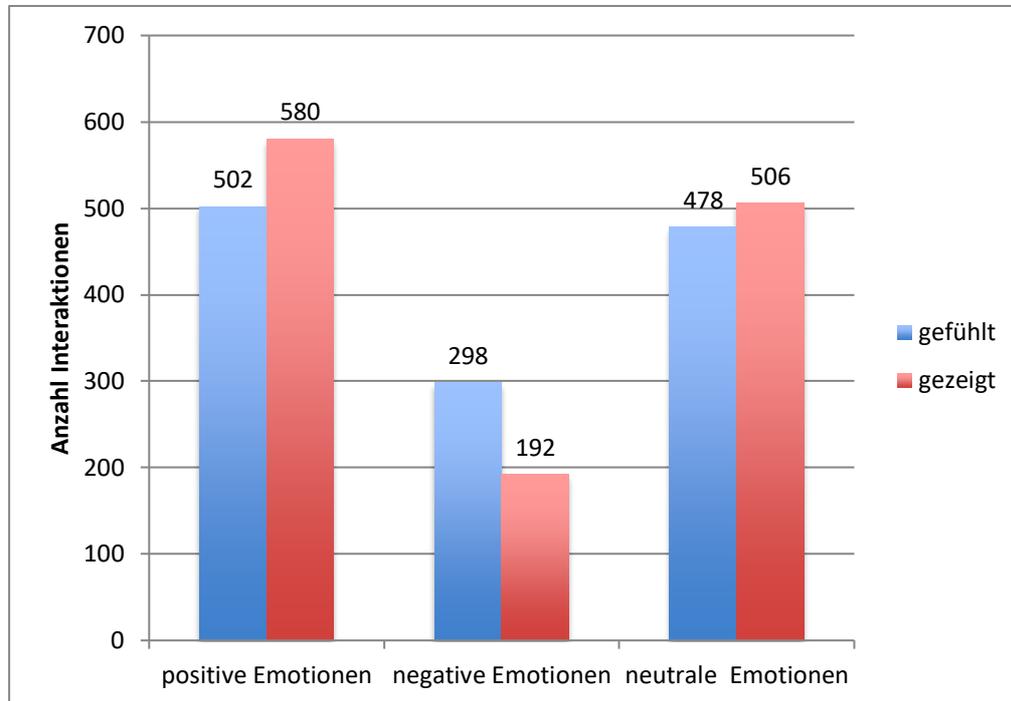


Abbildung 15. Gegenüberstellung der „gezeigten“ und „tatsächlich geföhlt“ Emotionen über alle erfassten Interaktionen hinweg

Wie in Abbildung 15 zu erkennen ist, stimmen die gezeigten Emotionen nicht in jedem Fall mit der tatsächlichen Geföhlslage überein. Dies ist ein Hinweis dafür, dass in einigen Fällen Emotionsarbeit stattgefunden hat. Von insgesamt 1'278 erfassten Interaktionen wurden in 331 Fällen nicht die Emotionen gezeigt, die tatsächlich empfunden wurden. Das bedeutet, dass in 25.9 % der Fälle Emotionsarbeit stattgefunden hat.

Im Hinblick auf die Richtung der Emotionsarbeit kann auf Grundlage dieser Ergebnisse Folgendes beobachtet werden: Im Allgemeinen wurden positive und neutrale Emotionen häufiger geäußert als empfunden (Verfälschung positiver/neutraler Emotionen). Negative Emotionen wurden dagegen weniger häufig geäußert, als dies tatsächlich der Fall zu sein scheint (Unterdrückung negativer Emotionen). Weiter kann beobachtet werden, dass die grösste Diskrepanz zwischen den gezeigten und empfunden Geföhlen im Bereich der negativen Emotionen zu verzeichnen ist. Das bedeutet, dass der grösste Anteil der Emotionsarbeit in dieser Studie in Richtung der Unterdrückung negativer Emotionen geht. Insgesamt wurden

nämlich in 103 Fällen negative Emotionen gefühlt aber den Kunden gegenüber nicht geäußert. Die zweitgrößte Diskrepanz besteht im Bereich der positiven Emotionen. Hier ist zu beobachten, dass in 78 Fällen positive Emotionen geäußert worden sind, obwohl dies nicht mit der tatsächlichen Gefühlslage übereinstimmte. Schlussendlich ist die kleinste Diskrepanz zwischen gezeigten und gefühlten Emotionen im Bereich der neutralen Gefühle zu verzeichnen. Hier gaben Studienteilnehmende an in 28 Fällen neutrale Emotionen geäußert zu haben, obwohl ihre Gefühlslage zu diesem Zeitpunkt anders war.

Bei der Aufteilung der Daten für die Zeitpunkte vor und nach der Intervention zeigt sich bei den Fragen zur Emotionsarbeit, dass die Diskrepanz zwischen den gezeigten und den empfundenen Emotionen nach der Intervention bei beiden Strategien leicht abgenommen hat. Die Anzahl Interaktionen, in denen Surface- und Deep Acting vor und nach der Intervention angewendet wurden, ist in Abbildung 16 ersichtlich.

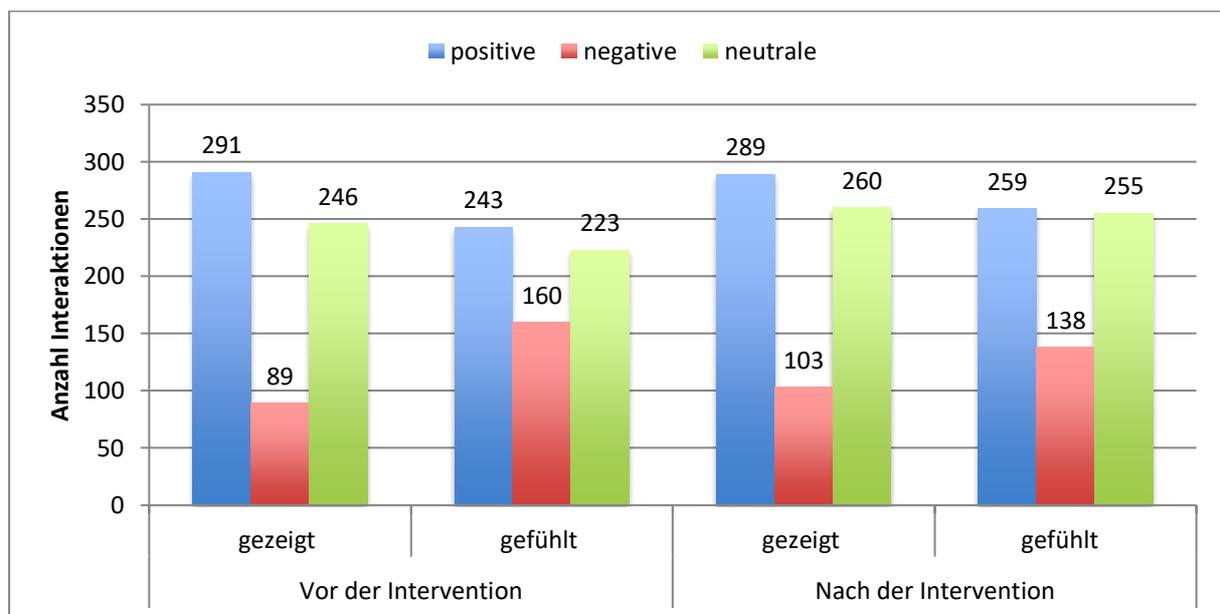


Abbildung 16. Gegenüberstellung der „gezeigten“ und „tatsächlich gefühlten“ Emotionen für die Zeitpunkte vor und nach der Intervention

Vor der Intervention ($N=626$) macht der Anteil an Fällen, in denen Emotionsarbeit stattgefunden hat, 30.3 % ($N=188$) aus. Nach der Intervention ($N=652$) wurde, mit einem Anteil von 21.9 ($N=143$), weniger Emotionsarbeit geleistet (Tabelle 4, S.58). Die Häufigkeit der Fälle, in denen Emotionsarbeit nach der Intervention stattgefunden hat, weicht signifikant ($p=.0$, $n=652$) von der Nullhypothese, dass es sich hierbei um einen zufälligen Unterschied handelt, ab.

Tabelle 4

Anteil der Interaktionen, in denen Surface- und Deep Acting angewendet wurden

	Total	Anteil SA/DA	Anteil SA/DA in %	Keine Emotionsarbeit
Anzahl Interaktionen T1	626	188	30.03	438
Anzahl Interaktionen T2	652	143	21.95	509

Anmerkung. T1: Erhebungszeitraum vor der Intervention T2: Erhebungszeitraum nach der Intervention

5.1.2 Anwendung von Surface- und Deep Acting

Um die Veränderungen nach der durchgeführten Intervention ersichtlich zu machen, wird in diesem Kapitel die Anwendung der beiden Strategien Surface- und Deep Acting anhand ihrer Häufigkeiten näher betrachtet. Für die Erfassung der Strategien wurden jeweils drei Aussagen präsentiert, wobei die Teilnehmenden auf einer 5-Punkte-Likert-Skala angegeben haben, inwiefern die jeweilige Aussage auf die aktuelle Situation zutrifft.

Abbildung 17 gibt eine Übersicht zu den gewählten Antwortkategorien, die pro Strategie zusammengefasst wurden.

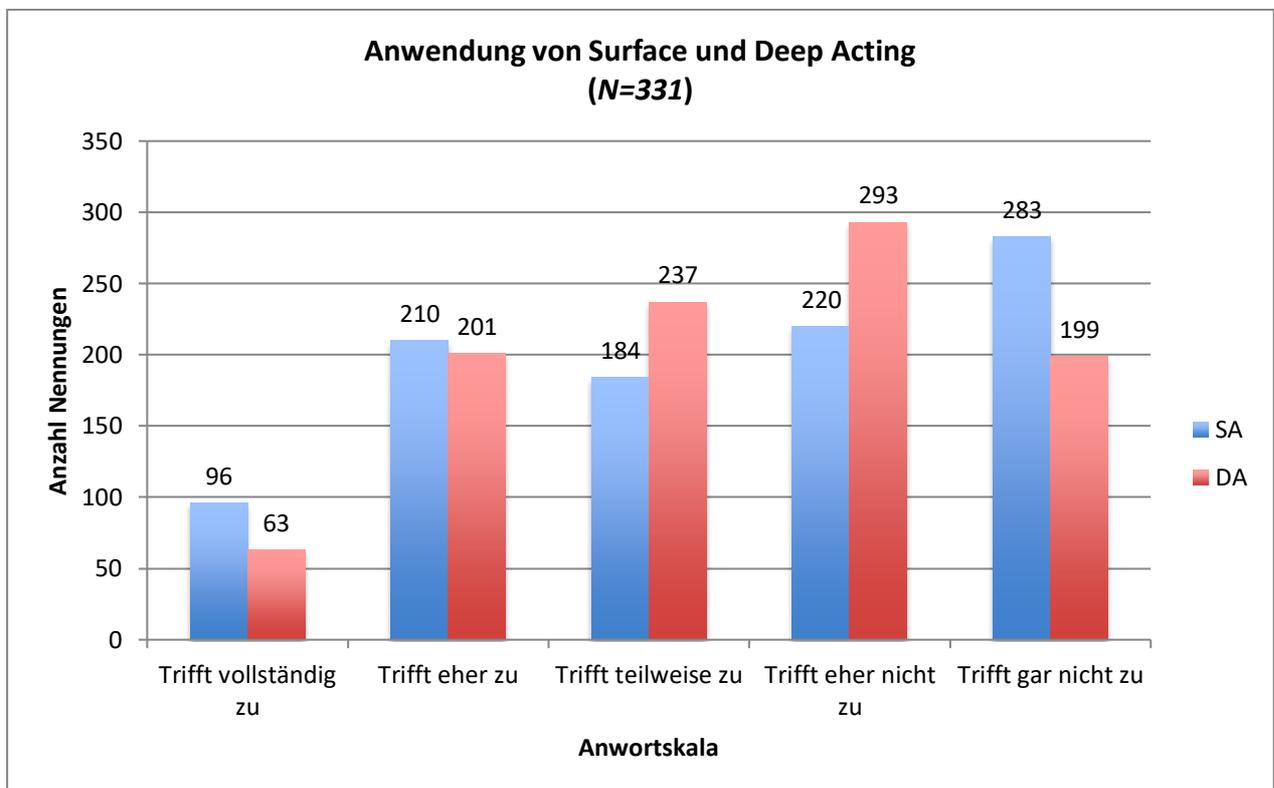


Abbildung 17. Anwendung der Strategien Surface- und Deep Acting

Dabei zu sehen ist, dass der Strategie Surface Acting 96 Mal zugestimmt wurde. Insgesamt wurde der Strategie Surface Acting also in 30.82 % der Fälle, in denen Emotionsarbeit stattgefunden hat ($N=331$), zugestimmt und in 50.65% der Fälle wurde sie abgelehnt. In 18.53% der Fälle wurde die Antwortkategorie „trifft teilweise zu“ ausgewählt. Der Strategie Deep Acting wurde 63 Mal zugestimmt, also in 26.59% der Fälle. In 49% der Fälle wurde diese Strategie abgelehnt und in 23.87% die Antwortkategorie „trifft teilweise zu“ ausgewählt.

Wie im Methodenteil bereits beschrieben (siehe Kap. 4.3.1), wurden die einzelnen Variablen von Surface und Deep Acting über den Mittelwert zu einer Skala zusammengefasst. Der Vergleich dieser beiden Mittelwerte soll Aufschluss darüber geben, welcher dieser beiden Strategien insgesamt häufiger zugestimmt wurde. Das heisst, welche der beiden Strategien häufiger verwendet wurde. Die Unterschiede der Skalenmittelwerte zeigen einen minim höheren Mittelwert für Deep Acting ($M=3.38$, $SD=1.08$) als für Surface Acting ($M=3.37$, $SD=.96$).

5.1.3 Wohlbefinden und Arbeitszufriedenheit

In diesem Kapitel werden die Variablen, die Wohlbefinden und Arbeitszufriedenheit messen, analysiert. Zuerst werden die Antworten für die Konstrukte im Allgemeinen betrachtet und danach für die beiden Zeitpunkte vor und nach der Intervention einander gegenübergestellt.

Zunächst wurde die Freude über alle erfassten Interaktionen hinweg betrachtet (Abbildung 18).

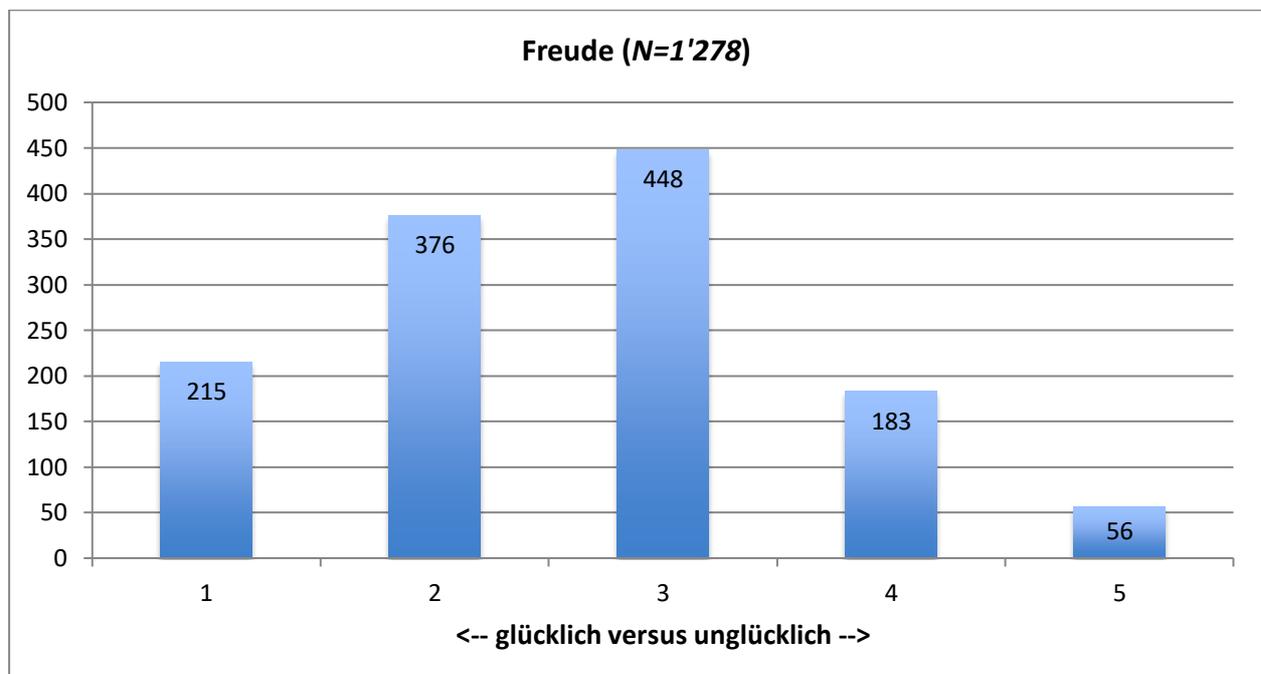


Abbildung 18. Arbeitsfreude über alle Interaktionen hinweg

Hier wurden die Teilnehmenden dazu aufgefordert auf einer 5-Punkte-Skala anzugeben, inwiefern sie mit der aktuellen Interaktion glücklich waren. Dabei ist festzustellen, dass sich die meisten Antworten im positiven Bereich befinden ($N=591$). 448 Antworten befinden sich im neutralen und 239 Antworten im negativen Bereich.

Danach wurden die Teilnehmenden gebeten, wieder auf einer 5-Punkte-Skala anzugeben, inwiefern sie bei der aktuellen Interaktion entspannt bzw. gereizt waren. Dabei zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei der Freude (siehe Abbildung 19). Auch hier befinden sich die meisten Antworten (614) im positiven Bereich, gefolgt von 414 Antworten im neutralen und 250 Antworten im negativen Bereich (Abbildung 19).

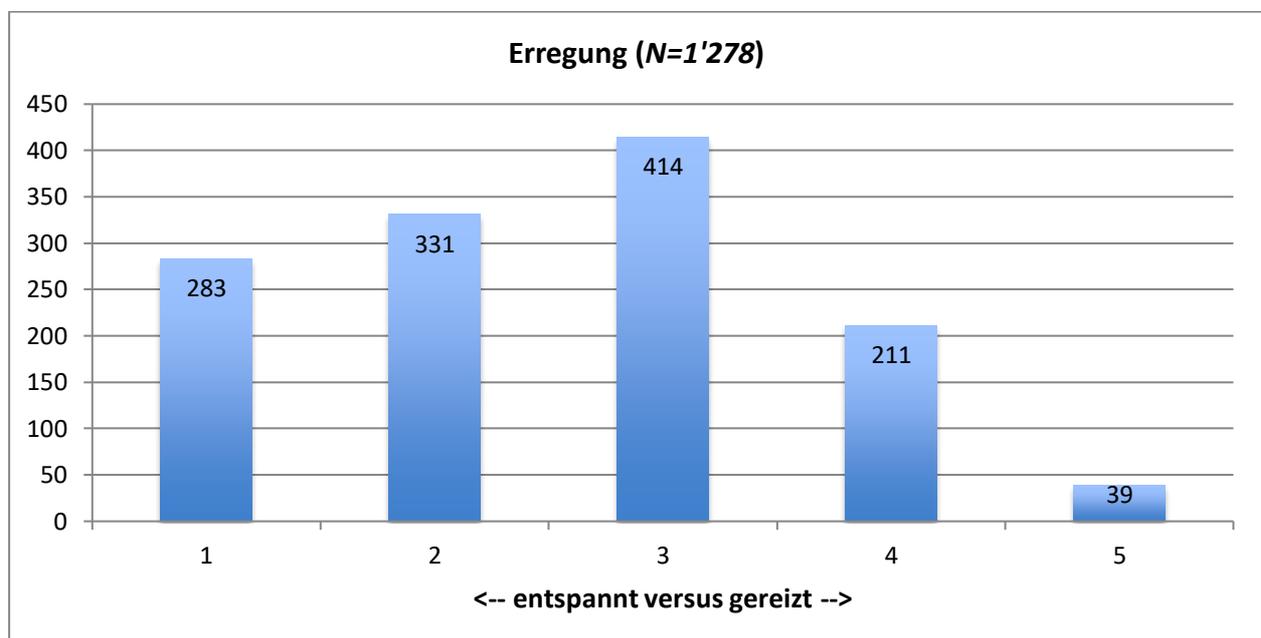


Abbildung 19. Erregung über alle Interaktionen hinweg

Bei der Arbeitszufriedenheit bestand die Aufgabe darin, auf einer 5-Punkte-Likert-Skala anzugeben, inwiefern die Teilnehmenden mit ihrer momentanen Arbeit zufrieden sind. Bei der Betrachtung der Antworten über alle Interaktionen hinweg (Abbildung 20, S. 61), wird ersichtlich, dass bei 989 Interaktionen die Arbeitszufriedenheit positiv bewertet wurde. In 183 Situationen wurde dieser Aussage nur teilweise zugestimmt und in lediglich 106 (8.3%) Fällen gaben die Studienteilnehmenden an, mit ihrer momentanen Arbeitssituation eher nicht bzw. gar nicht zufrieden zu sein.

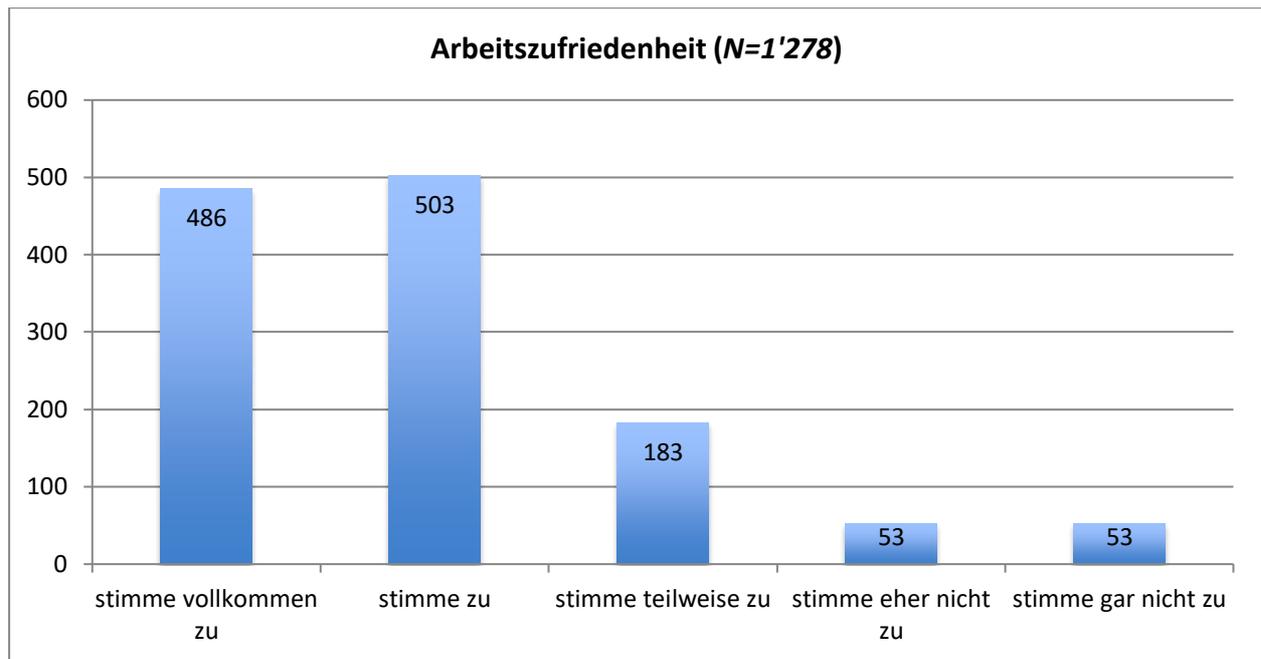


Abbildung 20. Arbeitszufriedenheit über alle Interaktionen hinweg

Um sich ein Bild vom Wohlbefinden und der Arbeitszufriedenheit zu machen, wurden die Daten für die Zeitpunkte vor und nach der Intervention aufgeteilt. Danach wurden die Mittelwerte von Freude, Erregung und Arbeitszufriedenheit auf der Interaktionsebene gebildet (bspw. Mittelwerte für Freude über alle Interaktionen hinweg). Tabelle 5 gibt einen Überblick zu den Mittelwerten (M) und Standardabweichungen (SD) der drei Variablen für die Zeitpunkte vor und nach der Intervention.

Tabelle 5

Übersicht zu den Mittelwerten und Standardabweichungen für das Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit vor und nach der Intervention

Variable	Vor der Intervention (N=626)	Nach der Intervention (N=652)
Freude	2.62 (1.08)	2.58 (1.04)
Erregung	2.61 (1.09)	2.44 (1.09)
Arbeitszufriedenheit	1.96 (1.04)	1.97 (1.02)

Anmerkung. M (SD , in Klammern) $N=31$

Dabei ist zu erkennen, dass sich die Mittelwerte im Bereich Wohlbefinden für die beiden Zeitpunkte leicht unterscheiden. Tendenziell scheinen Freude und Erregung nach der

Intervention zu steigen. Von einem Signifikanztest zum Vergleich zwischen den Personen wird an dieser Stelle aufgrund der kleinen Stichprobe verzichtet.

5.2 Vergleiche von Mittelwerten vor und nach der Intervention

Um die Hypothese zu überprüfen, dass bei der Anwendung von Motto-Zielen weniger die Strategie Surface Acting (H1) und häufiger Deep Acting (H2) gewählt werden, sind die Mittelwerte der beiden Strategien für die Phasen vor und nach der Intervention auf Personenebene verglichen worden. Im Folgenden werden die Ergebnisse für Surface Acting (Kap. 5.2.1) und Deep Acting (Kap. 5.2.2) separat aufgeführt.

5.2.1 Mittelwertunterschiede von Surface Acting

Wie bereits beschrieben, wurde für die Variablen, die Surface Acting messen, der Skalenmittelwert gebildet. Für Surface Acting liegt dieser, zum Zeitpunkt vor der Intervention, etwas tiefer ($M=3.45$, $SD=.88$) als nach der Intervention ($M=3.47$, $SD=.95$). Für diesen Unterschied konnte im T-Test für verbundene Stichproben jedoch keine Signifikanz festgestellt werden ($t(26) = -.180$, $p = .858$).

Für eine genauere Analyse wurden auch die Mittelwerte der einzelnen Variablen, die Surface Acting messen, betrachtet. Die nachfolgende Tabelle 6 zeigt die Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (SD) der einzelnen Surface Acting-Variablen für die Phasen vor und nach der Intervention.

Tabelle 6

Mittelwerte und Standardabweichungen Surface Acting

<i>Variable</i>	<i>Vor der Intervention</i>	<i>Nach der Intervention</i>
Surface Acting (1)	3.11 (.97)	3.14 (1.14)
Surface Acting (2)	3.82 (.97)	3.79 (1.16)
Surface Acting (3)	3.42 (1.04)	3.48 (1.02)

Anmerkung. M (SD , in Klammern) $N=27$

Der Vergleich der einzelnen Variablen zeigt, dass die erste (Surface Acting 1) und dritte (Surface Acting 3) Variable, nach der Intervention, höhere Werte aufweisen als davor. Bei der zweiten Variable verhält es sich genau umgekehrt. Hier ist der Mittelwert vor der Intervention etwas

höher. Bei den Variablen eins ($t(26) = -.256, p = .800$), zwei ($t(26) = .290, p = .774$) und drei ($t(26) = .514, p = .612$) gab es jedoch keine signifikanten Unterschiede für die Phasen vor und nach der Intervention.

Auf Grundlage dieser Ergebnisse muss die Hypothese (H1), dass Motto-Ziele zu weniger Surface Acting führen, verworfen werden.

5.2.2 Mittelwertunterschiede von Deep Acting

Analog zu Surface Acting wurde auch hier der Skalenmittelwert gebildet. Dieser war für die Strategie Deep Acting vor der Intervention etwas tiefer ($M = 3.34, SD = .68$) als nach der Intervention ($M = 3.40, SD = .86$). Auch für diesen Unterschied konnte im T-Test für verbundene Stichproben keine Signifikanz festgestellt werden ($t(26) = -.180, p = .858$).

Auch hier wurden die Mittelwerte der einzelnen Variablen betrachtet. Die nachfolgende Tabelle 7 zeigt die Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (SD) der einzelnen Deep Acting-Variablen für die Phasen vor und nach der Intervention.

Tabelle 7

Mittelwerte und Standardabweichungen Deep Acting

<i>Variable</i>	<i>Vor der Intervention</i>	<i>Nach der Intervention</i>
Deep Acting (1)	3.04 (.79)	3.21 (.84)
Deep Acting (2)	3.52 (.68)	3.55 (.95)
Deep Acting (3)	3.46 (.85)	3.45 (.97)

Anmerkung. M (SD , in Klammern) $N = 27$

Im Vergleich der einzelnen Variablen ist zu sehen, dass die erste und zweite Variable für die Phase nach der Intervention höhere Werte aufweisen als zuvor. Bei der dritten Variable sind die Mittelwerte für beide Phasen praktisch gleich hoch. Für diese Werte zu den beiden Zeitpunkten konnten für die erste ($t(26) = -.990, p = .331$), zweite ($t(26) = -.194, p = .847$) und dritte Variable ($t(26) = .018, p = .986$) keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden.

Die Ergebnisse der zweiten Emotionsregulationsstrategie zeigen, entgegen der Hypothese 2, dass auch Deep Acting nach der Intervention abnimmt. Damit wird die Hypothese (H2), dass Motto-Ziele zu mehr Deep Acting führen, verworfen.

5.2.3 Wohlbefinden und Arbeitszufriedenheit

Um herauszufinden, ob Motto-Ziele einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden hatten, wurden die Mittelwerte der Variablen „Arbeitszufriedenheit“, „Freude“ und „Erregung“ auf Unterschiede für die Phasen vor und nach der Intervention überprüft.

Die nachfolgende Tabelle 8 zeigt die Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (SD) der genannten Variablen.

Tabelle 8

Mittelwerte und Standardabweichungen der abhängigen Variablen

<i>Abhängige Variable</i>	<i>Vor der Intervention</i>	<i>Nach der Intervention</i>
Freude	2.60 (.42)	2.54 (.45)
Erregung	2.63 (.58)	2.44 (.66)
Arbeitszufriedenheit	2.02 (.86)	1.94 (.83)

Anmerkung. M (SD , in Klammern) $N= 31$

Bei der Variable „Freude“ wurden nach der Intervention tiefere Werte ($M=2.54$, $SD=.45$) als vor der Intervention ($M=2.60$, $SD=.42$) beobachtet. Für diese Werte konnte jedoch kein signifikanter Unterschied nachgewiesen werden ($t(30) .944$, $p= .353$).

Für die Variable „Erregung“ zeigen sich nach der Intervention ($M=2.44$, $SD=.66$) signifikant ($t(30) 2.806$, $p= .009$, $d=0.50$) tiefere Werte als davor ($M=2.63$, $SD=.58$). Das bedeutet, dass die Studienteilnehmenden in der Phase nach der Intervention häufiger entspannt bei den Kundeninteraktionen waren als bevor diese durchgeführt wurde.

Bei der Arbeitszufriedenheit zeigten sich schliesslich tiefere Werte ($M=1.93$, $SD=.83$) für die Phase nach der Intervention als zuvor ($M=2.02$, $SD=.86$). Auch hier konnte jedoch kein signifikanter Unterschied für die beiden Phasen festgestellt werden ($t(30) 1.713$, $p= .097$).

Die formulierten Hypothesen zu Wohlbefinden und Arbeitszufriedenheit werden im Weiteren mittels Mehrebenenanalysen untersucht (Kap.5.3).

5.3 Mehrebenenanalysen

Die Hypothesen H3a, H3b und H4 beziehen sich auf den Zusammenhang der Emotionsregulationsstrategien Surface und Deep Acting und dem Wohlbefinden sowie der Arbeitszufriedenheit. Die Prüfung der Hypothesen erfolgte über Mehrebenenanalysen.

Die Intraklassenkorrelation der abhängigen Variablen für Arbeitszufriedenheit ($r=.635$) sowie für Erregung ($r=.27$) deuten darauf hin, dass grosse Teile der Gesamtvarianz auf die Person zurückgeführt werden können und die hierarchische Struktur damit sinnvoll ist (Field, 2013). Für Freude lag die Intraklassenkorrelation bei $r=.093$, weshalb eine Hierarchische Struktur nicht notwendig wäre. Trotzdem werden hier für Freude die gleichen Berechnungen, wie bei den anderen abhängigen Variablen durchgeführt. Tabelle 9 ist eine Übersicht der verwendeten Skalen und Variablen für die Mehrebenenanalyse aufgeführt.

Tabelle 9

Übersicht zu den verwendeten Skalen und Variablen

Kategorie	Skala / Variable	Itemanzahl	N	M	SD	Range	α
Emotionsarbeit	Gezeigte Emotionen	1	1'278 ^b (31) ^a	1.94	.92	2	- ^c
	Gefühlte Emotionen	1	1'278 ^b (31) ^a	1.98	.87	2	- ^c
Regulationsstrategien	Surface Acting	3	331 ^b (31) ^a	3.387	1.08	4	.759
	Deep Acting	3	331 ^b (31) ^a	3.367	.96	4	.756
Wohlbefinden	Freude	1	1'278 ^b (31) ^a	2.60	1.06	4	- ^c
	Erregung	1	1'278 ^b (31) ^a	2.52	1.098	4	- ^c
Zufriedenheit	Arbeitszufriedenheit	1	1'278 ^b (31) ^a	1.97	1.03	4	- ^c

Anmerkungen. ^a bezieht sich auf Personen ^b bezieht sich auf Interaktionen ^c Es handelt sich um Einzelitems

5.3.1 Modelle zur Strategie Surface Acting

Das vorliegende Kapitel zeigt die Ergebnisse für die Beziehung zwischen der Regulationsstrategie Surface Acting und den drei abhängigen Variablen Arbeitszufriedenheit, Freude und Erregung. Diese werden ermittelt, um die aufgestellten Hypothesen zu überprüfen, nämlich dass häufigeres Surface Acting zu weniger Arbeitszufriedenheit und schlechterem Wohlbefinden führt.

Die Random-Slopes-Modelle bestanden aus der unabhängigen Variable Surface Acting und jeweils einer der abhängigen Variablen. In diesen Modellen wurden für die unabhängige Variable die Steigungskoeffizienten variiert. Abbildung 21 gibt einen Überblick zu den berechneten Mehrebenenmodellen. Die Ergebnisse zu den einzelnen Modellen sind im Anschluss aufgeführt.

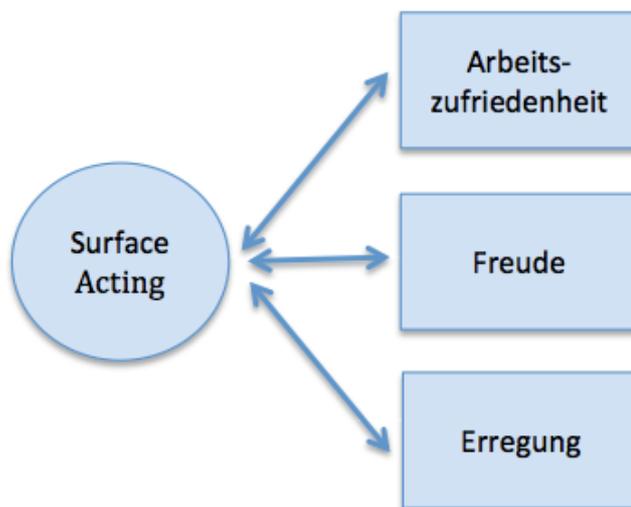


Abbildung 21. Überblick zu den Mehrebenenmodellen für Surface Acting (eigene Darstellung)

Zusammenhang zwischen Surface Acting und Arbeitszufriedenheit (Modell 1): Die Beziehung zwischen Surface Acting und Arbeitszufriedenheit ergab im Random-Slopes-Modell einen signifikanten Wert von $F(1, 24.69) = 6.410, p > .05$. Der negative Schätzwert (Tabelle 10, S.67) lässt darauf schließen, dass die Arbeitszufriedenheit umso höher ausfällt, je tiefer der Surface Acting Wert ist. Das bedeutet, je häufiger Surface Acting angewendet wird, desto geringer ist die Arbeitszufriedenheit. Damit hängt Surface Acting negativ mit Arbeitszufriedenheit zusammen.

Tabelle 10

Zusammenhang zwischen Surface Acting und Arbeitszufriedenheit (Modell 1)

<i>Parameter</i>	<i>Schätzung</i>	<i>SF</i>	<i>F</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>Konfidenzintervall 95%</i>	
						<i>Untergrenze</i>	<i>Obergrenze</i>
Konstanter Term	2.159056	.1624	29.79	13.291	.000	1.827191	2.490920
Surface Acting	-.152647	.0603	24.69	-2.532	.018	-.276904	-.028391

Anmerkung. Personen (N=31) Interaktionen (N=311)

Auf Grundlage dieses Ergebnisses lässt sich die folgende Hypothese bestätigen: Je häufiger Surface Acting als Regulationsstrategie gewählt wird, desto geringer ist die Arbeitszufriedenheit (H3a).

Zusammenhang zwischen Surface Acting und Freude (Modell 2): Die Beziehung zwischen Surface Acting und Freude ergab im Random-Slopes-Modell ebenfalls einen signifikanten Wert von $F(1, 21.055) = 6.032$, $p > .05$ (Tabelle 11). Der negative Schätzwert lässt darauf schliessen, dass die Variable Freude umso höhere Werte aufzeigt, je tiefer die Werte für Surface Acting sind. Das bedeutet, je häufiger Surface Acting angewendet wird, desto geringer ist die Freude. Damit hängt Surface Acting auch mit Freude negativ zusammen.

Tabelle 11

Zusammenhang zwischen Surface Acting und Freude (Modell 2)

<i>Parameter</i>	<i>Schätzung</i>	<i>SF</i>	<i>F</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>Konfidenzintervall 95%</i>	
						<i>Untergrenze</i>	<i>Obergrenze</i>
Konstanter Term	3.118937	.0796	26.81	39.163	.000	2.955478	3.282396
Surface Acting	-.21253	.0865	21.05	-2.456	.023	-.392473	-.032604

Anmerkung. Personen (N=31) Interaktionen (N=311)

Auf Grundlage dieses Ergebnisses kann auch die folgende Hypothese bestätigt werden: Je häufiger Surface Acting als Regulationsstrategie gewählt wird, desto schlechter ist das Wohlbefinden (H3b).

Zusammenhang zwischen Surface Acting und Erregung (Modell 3): Auch die Beziehung zwischen Surface Acting und Erregung ergab im Random-Slopes-Modell einen signifikanten Wert von $F(1, 19.132) = 8.502, p > .05$. Aufgrund des negativen Schätzwertes (Tabelle 12) ist davon auszugehen, dass die Erregung umso tiefer ausfällt, je höher die Surface Acting Werte sind. Das bedeutet, je häufiger Surface Acting angewendet wird, desto höher ist die Erregung. Damit hängt Surface Acting negativ mit der Variable Erregung zusammen.

Auf Grundlage dieses Ergebnisses kann die folgende Hypothese bestätigt werden: Je häufiger Surface Acting als Regulationsstrategie gewählt wird, desto schlechter ist das Wohlbefinden (H3b).

Tabelle 12

Zusammenhang zwischen Surface Acting und Erregung (Modell 3)

Parameter	Schätzung	SF	F	T	p	Konfidenzintervall 95%	
						Untergrenze	Obergrenze
Konstanter Term	2.84188	.082078	23.17	34.624	.000	2.672157	3.011604
Surface Acting	-.30151	.103405	19.13	-2.916	.009	-.517838	-.085181

Anmerkung. Personen (N=31) Interaktionen (N=311)

5.3.2 Modelle zur Strategie Deep Acting

Das vorliegende Kapitel zeigt die Ergebnisse für die Beziehung zwischen Deep Acting und den drei abhängigen Variablen Arbeitszufriedenheit, Freude und Erregung. Diese werden ermittelt, um die aufgestellten Hypothesen zu überprüfen, dass häufigeres Deep Acting zu besserem Wohlbefinden führt. Wie bei den Surface Acting Modellen bestanden auch hier die Random-Slopes-Modelle aus der unabhängigen Variable Deep Acting und jeweils einer der abhängigen Variablen, wobei für die unabhängige Variable die Steigungskoeffizienten variiert wurden.

Abbildung 22 gibt einen Überblick zu den berechneten Mehrebenenmodellen. Die Ergebnisse zu den einzelnen Modellen sind im Anschluss aufgeführt.

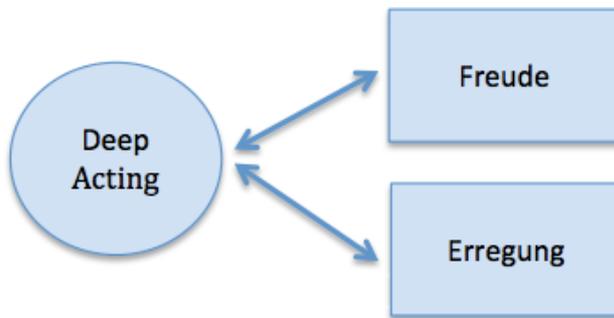


Abbildung 22. Überblick zu den Mehrebenenmodellen für Deep Acting (eigene Darstellung)

Zusammenhang zwischen Deep Acting und Erregung (Modell 4): Die Ergebnisse für die Beziehung zwischen Deep Acting und Erregung sind in Tabelle 13 dargestellt. Diese wurde im Random-Slopes-Modell nicht signifikant ($F(1, 21.960) = 5.990, p < .05$). Damit hängt Deep Acting nicht mit der Variable „Erregung“ zusammen.

Tabelle 13

Zusammenhang zwischen Deep Acting und Erregung (Modell 4)

Parameter	Schätzung	SF	F	t	p	Konfidenzintervall 95%	
						Untergrenze	Obergrenze
Konstanter Term	2.842070	.081829	23.458	34.732	.000	2.672976	3.011165
Deep Acting	-.128535	.089820	22.945	-1.431	.166	-.314366	.057296

Anmerkung. Personen (N=31) Interaktionen (N=311)

Auf Grundlage dieses Ergebnisses muss die folgende Hypothese verworfen werden: Je häufiger Deep Acting als Regulationsstrategie gewählt wird, desto besser ist das Wohlbefinden (H4).

Zusammenhang zwischen Deep Acting und Freude (Modell 6): Die Beziehung zwischen Deep Acting und Freude ergab im Random-Slopes-Modell einen signifikanten Wert von $F(1, 21.960) = 5.990, p > .05$. Der negative Schätzwert (Tabelle 14, S. 70) lässt darauf schliessen, dass die Variable Freude umso höhere Werte aufzeigt, je tiefer die Deep Acting Werte sind. Das

bedeutet, dass eine Person umso mehr Freude bei der Arbeit hat, je seltener sie Deep Acting betreibt. Damit hängt Deep Acting negativ mit Freude zusammen.

Tabelle 14

Zusammenhang zwischen Deep Acting und Freude (Modell 5)

Parameter	Schätzung	SF	F	t	p	Konfidenzintervall 95%	
						Untergrenze	Obergrenze
Konstanter Term	3.117236	.079517	26.627	39.202	.000	2.953975	3.280498
Deep Acting	-.177518	.072531	21.960	-2.447	.023	-.327954	-.027082

Anmerkung. Personen (N=31) Interaktionen (N=311)

Auf Grundlage dieses Ergebnisses muss die folgende Hypothese verworfen werden: Je häufiger Deep Acting als Regulationsstrategie gewählt wird, desto besser ist das Wohlbefinden (H4).

5.4 Zwischenfazit

Die deskriptiven Ergebnisse zeigen für die Strategien Surface- und Deep Acting eine leichte Abnahme nach der Intervention. Bei der Strategie Surface Acting bedeutet dies eine Veränderung in die vermutete Richtung und für die Strategie Deep Acting eine Veränderung in die entgegengesetzte Richtung der Vermutung. Da für diese Mittelwertunterschiede jedoch keine Signifikanz festgestellt werden konnte, müssen die ersten beiden Hypothesen verworfen werden:

H1: Motto-Ziele führen zu weniger Surface Acting. → verworfen

H2: Motto-Ziele führen zu mehr Deep Acting. → verworfen

Auf der Basis der Ergebnisse aus den Mehrebenenanalysen konnte festgestellt werden, dass sowohl die Arbeitszufriedenheit als auch das Wohlbefinden bei häufiger Anwendung von Surface Acting signifikant geringer ausfallen. Daraus lässt sich schliessen, dass Surface Acting negativ mit Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden zusammenhängt, womit folgende Hypothesen bestätigt werden können:

H3a: Je häufiger Surface Acting als Regulationsstrategie gewählt wird, desto geringer ist die Arbeitszufriedenheit. → bestätigt

H3b: Je häufiger Surface Acting als Regulationsstrategie gewählt wird, desto schlechter ist das Wohlbefinden. → bestätigt

Die Ergebnisse für die Strategie Deep Acting zeigen für die Variablen „Freude“ und „Erregung“ unterschiedliche Ergebnisse. Dabei konnte festgestellt werden, dass „Freude“ umso höher ausfällt, je weniger Deep Acting betrieben wird. Dieses Ergebnis spricht gegen die Vermutung, dass Deep Acting das Wohlbefinden fördert. Zwischen der genannten Strategie und Erregung scheint es keinen Zusammenhang zu geben. Auf Grundlage dieser Ergebnisse muss auch die folgende Hypothese verworfen werden:

H4: Je häufiger Deep Acting als Regulationsstrategie gewählt wird, desto besser ist das Wohlbefinden. → verworfen

6. Diskussion

Das Interesse dieser Arbeit liegt darin, herauszufinden, ob die Emotionsregulation durch Motto-Ziele so beeinflusst werden kann, dass das Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit begünstigt werden. Um diese Frage zu beantworten werden im folgenden Kapitel zunächst die Ergebnisse der Datenauswertung und –analyse im Hinblick auf die formulierten Hypothesen diskutiert. Daraufhin erfolgt die Beantwortung der Forschungsfragen zur Wirkung von Motto-Zielen auf die Wahl der Emotionsregulationsstrategie und ob dies zu einer Veränderung beim Wohlbefinden und der Arbeitszufriedenheit führt. Im Anschluss wird diese Untersuchung hinsichtlich der gewählten Methoden, des Vorgehens sowie der verwendeten Instrumente kritisch reflektiert und es werden Empfehlungen für die zukünftige Forschung abgegeben. Das letzte Kapitel fasst die wichtigsten Erkenntnisse und die zentralen Schlussfolgerungen dieser Studie zusammen.

6.1 Interpretation der Ergebnisse

Wie den deskriptiven Ergebnissen entnommen werden kann (Kap. 5.1), wurde der grösste Teil der erfassten Kundeninteraktionen von den Studienteilnehmenden als positiv oder neutral eingestuft. Dieses Ergebnis kann damit in Verbindung gebracht werden, dass es sich bei den meisten Kundeninteraktionen entweder um eine reine Auskunft, eine Beratung oder Bedienung gehandelt hat. Nur bei wenigen der dokumentierten Situationen handelte es sich um eine Reklamation oder Beschwerde. 27% der Interaktionen fallen unter die Kategorie „Sonstiges“ und können somit nicht weiter interpretiert werden.

Die deskriptive Auswertung für das Wohlbefinden (Freude und Erregung) zeigt, dass die Studienteilnehmenden den Kunden gegenüber in den meisten Situationen neutral waren. In Bezug auf die Arbeitszufriedenheit scheinen jedoch die meisten Kundeninteraktionen einen positiven Einfluss gehabt zu haben. Nur in wenigen Fällen haben die Studienteilnehmenden nach der Interaktion angegeben, eher nicht bzw. gar nicht mit ihrer Arbeitssituation zufrieden zu sein. Weiter lässt sich anhand der deskriptiven Statistik beobachten, dass der grösste Teil der geleisteten Emotionsarbeit über die Unterdrückung negativer Emotionen stattgefunden hat. In einigen Fällen wurden auch positive oder neutrale Emotionen geäußert, obwohl die Studienteilnehmenden etwas anderes dabei empfunden hatten (Vortäuschung positiver/neutraler Gefühle).

Die deskriptiven Ergebnisse zeigen weiter auf, dass im Zeitraum nach der Intervention weniger Emotionsarbeit stattgefunden hat. Dabei reduziert sich nach der Intervention die Anzahl an Situationen, in denen Emotionsarbeit geleistet wird, um 13%. Die grösste Abnahme von Emotionsarbeit wurde im Bereich der Unterdrückung negativer Emotionen beobachtet. Aber auch beim Vortäuschen positiver und neutraler Emotionen ist ein Rückgang in der zweiten Erhebungsphase vorhanden. Dabei konnte aufgezeigt werden, dass es sich bei der Anzahl an Fällen, in denen Emotionsarbeit nach der Intervention stattgefunden hat, nicht um einen Zufall handelt. Im Bereich des Wohlbefindens ist zu beobachten, dass nach der Intervention die Freude leicht erhöht und die Erregung leicht niedriger sind. Die Arbeitszufriedenheit blieb jedoch im Vergleich zum ersten Erhebungszeitraum praktisch unverändert.

Die Skalenmittelwerte von Surface und Deep Acting waren in der zweiten Erhebungsphase höher als vor der Intervention. Höhere Mittelwerte bedeuten in diesem Fall, die Ablehnung der jeweiligen Strategie. Damit ist im Vergleich der Skalenmittelwerte von Surface und Deep Acting nach der Intervention eine leichte Abnahme in der Anwendung beider Strategien zu verzeichnen. Diese Beobachtungen aus der deskriptiven Datenanalyse sprechen für eine Veränderung von Surface Acting in die angenommene Richtung (H1). Andererseits zeigen sich nach der Intervention auch höhere Mittelwerte für die Strategie Deep Acting, was für eine Veränderung in die entgegengesetzte Richtung der gebildeten Hypothese spricht (H2). Da es sich in beiden Fällen nicht um nicht signifikante Unterschiede handelt, muss jedoch davon ausgegangen werden, dass Motto-Ziele in dieser Untersuchung keinen Einfluss auf die Wahl und die Anwendung der Emotionsregulationsstrategien Surface und Deep Acting hatten.

An dieser Stelle wird nochmals auf das Verständnis von emotionaler Dissonanz nach Rubin et al. (2005) eingegangen. Dabei wird unter diesem Begriff die Diskrepanz zwischen dem geforderten Emotionsausdruck und dem tatsächlichen emotionalen Erleben verstanden. Hier wird emotionale Dissonanz als Bedingung für Emotionsarbeit angesehen, die Emotionsregulation (also die Anwendung von Surface- oder Deep Acting) zur Folge hat. In Anlehnung an diese Theorie können die vorliegenden Ergebnisse wie folgt interpretiert werden: Da im Zeitraum nach der Intervention 13% weniger Emotionsarbeit stattgefunden hat, müsste davon ausgegangen werden, dass in diesen Fällen keine emotionale Dissonanz bestanden hat. Der Rückgang in der Anwendung von Surface und Deep Acting nach der Intervention dürfte damit auf die Reduktion von emotionaler Dissonanz zurückzuführen sein. Wie aus der Metaanalyse

von Hülshager und Shewe (2011) sowie von Schöllgen und Schulz (2016) bekannt ist, weist emotionale Dissonanz sehr ausgeprägte Zusammenhänge zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen aus und hat eine negative Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit. Damit dürfte auch der insgesamt leichte Anstieg des Wohlbefindens nach Durchführung der Intervention so zu erklären sein, dass nach der Bildung von Motto-Zielen weniger Emotionsarbeit bzw. emotionale Dissonanz stattgefunden hat. Aus der theoretischen Perspektive von Motto-Zielen könnte die Reduktion an emotionaler Dissonanz dadurch erklärt werden, dass bei den Beschäftigten eine Synchronisierung des Bewussten mit dem Unbewussten stattgefunden hat. Das bedeutet, dass sie ihre persönliche Haltung zum Thema „Umgang mit Kunden“ mit den organisationalen Zielen über die Motto-Ziele besser in Übereinstimmung bringen konnten. Dies könnte in der Folge die Diskrepanz zwischen dem was „gezeigt werden soll“ und dem was „tatsächlich empfunden wird“ – oder mit anderen Worten: die emotionale Dissonanz - reduziert haben.

Wie dem Kapitel 5.2 zu entnehmen ist, waren die Mittelwerte für Freude und Erregung auf der Interaktionsebene für den Zeitraum nach der Intervention tiefer als zuvor. Tiefere Mittelwerte bedeuten mehr Freude und weniger Erregung im Umgang mit Kunden. Die Mittelwerte für Arbeitszufriedenheit waren nach der Intervention ebenfalls tiefer, was in diesem Fall für eine höhere Zufriedenheit spricht. Die Prüfung dieser Werte mittels T-Test ergab für alle untersuchten Variablen keine Signifikanz. Auf Grundlage dieses Ergebnisses kann davon ausgegangen werden, dass sich Wohlbefinden und Arbeitszufriedenheit im Vergleich aller erfassten Interaktionen dieser Studie, nach der Intervention nicht bedeutend verändert haben.

Die abhängigen Variablen für das Wohlbefinden (Freude, Erregung) und die Arbeitszufriedenheit wurden zudem mittels Mehrebenenanalysen auf Unterschiede innerhalb der Person untersucht. Dabei wurde die Beziehung der beiden Emotionsregulationsstrategien zu den jeweiligen abhängigen Variablen in separaten Mehrebenenmodellen betrachtet.

Für die Beziehung zwischen der Strategie Surface Acting und Freude, Erregung sowie Arbeitszufriedenheit konnten signifikante Zusammenhänge festgestellt werden. Dabei zeigt sich, dass Surface Acting sowohl mit Freude und Erregung als auch mit Arbeitszufriedenheit negativ zusammenhängt. Das bedeutet, dass Personen, die weniger Surface Acting anwenden mehr Freude im Umgang mit Kunden empfinden und weniger gereizt sind. Für die Arbeitszufriedenheit bedeutet dies, dass Personen, die weniger Surface Acting anwenden umso

zufriedener mit ihrer Arbeitssituation sind. Damit stimmen die Befunde zu Surface Acting in der vorliegenden Untersuchung mit den theoretischen Annahmen, dass die Regulationsstrategien mit dem Wohlergehen von Mitarbeitenden im Zusammenhang stehen, überein. Des Weiteren halten Schöllgen und Schulz (2016) in ihrer Überblicksarbeit zum aktuellen Forschungsstand fest, dass häufigeres Surface Acting für das Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit als abträglich angesehen wird. Auch diese Aussage kann durch die vorliegende Untersuchung bestätigt werden.

Für die Beziehung zwischen Deep Acting und dem Wohlbefinden liegen unterschiedliche Ergebnisse für Freude und Erregung vor. Dabei konnte festgestellt werden, dass Deep Acting nicht mit Freude zusammenhängt. Dagegen liegt für die Beziehung zu Erregung ein signifikant negativer Zusammenhang vor. Das bedeutet, dass Personen, die in Interaktionen mit Kunden häufiger Deep Acting anwenden, eher gereizt sind. Sowohl die Beziehung zu Freude als auch die zur Erregung sprechen gegen die Annahme, dass Deep Acting zu besserem Wohlbefinden führt. Der negative Zusammenhang zur Erregung deutet sogar auf eine Beziehung in die entgegengesetzte Richtung hin. Bisherige Überblicksarbeiten deuten darauf hin, dass Deep Acting nur geringe negative Konsequenzen für den Dienstleister mit sich bringt (vgl. Hülshager & Schewe, 2011; Totterdell & Holman, 2003). Des Weiteren wird diese Strategie von einigen Autoren sogar als förderlich für das Befinden der Beschäftigten angesehen, weil es emotionale Dissonanz reduziert und zum authentischen Emotionsausdruck führt (Schöllgen & Schulz, 2016). Hierzu muss, aufgrund der Ergebnislage dieser Untersuchung, darauf hingewiesen werden, dass die Befundlage zu Surface Acting eindeutigere Ergebnisse liefert als zu Deep Acting. Der fehlende Zusammenhang zwischen Deep Acting und Freude sowie die negative Beziehung zwischen Deep Acting und Erregung deuten darauf hin, dass für die negativen Konsequenzen von Deep Acting tatsächlich nur wenige eindeutige Ergebnisse vorliegen. Andererseits besteht in dieser Untersuchung für die Annahme, dass Deep Acting für das Befinden der Beschäftigten förderlich ist, keine Evidenz.

6.2 Beantwortung der Fragestellungen

Um schliesslich die Frage nach der Wirkung von Motto-Zielen auf die Wahl der Emotionsregulationsstrategien zu beantworten, kann Folgendes aufgeführt werden:

Für die Anwendung der Strategien Surface und Deep Acting konnten keine signifikanten Unterschiede für die beiden Erhebungszeiträume festgestellt werden. Auf Grundlage dieser Ergebnisse muss davon ausgegangen werden, dass Motto-Ziele in dieser Untersuchung keinen bedeutenden Einfluss auf die Wahl der Emotionsregulationsstrategie hatten. Aus der deskriptiven Analyse der Daten ist jedoch festzuhalten, dass nach der Bildung von Motto-Zielen die Emotionsarbeit im Allgemeinen abgenommen hat. Des Weiteren gibt es Hinweise dafür, dass die Strategie Surface Acting nach der Bildung von Motto-Zielen tendenziell abnimmt, was der ursprünglichen Annahme dieser Untersuchung entspricht (H1). Auch die Strategie Deep Acting scheint, auf Grundlage der deskriptiven Analyse, nach der Bildung von Motto-Zielen weniger zur Anwendung zu kommen. Dies spricht gegen die Annahme, dass Motto-Ziele Deep Acting fördern.

Die Frage nach dem Einfluss der Strategien auf das Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit, kann folgendermassen beantwortet werden:

Über die Mehrebenenanalyse konnte gezeigt werden, dass Personen, welche seltener die Strategie Surface Acting anwenden, zufriedener mit ihrer Arbeitssituation sind und mehr Freude bei den Interaktionen mit Kunden empfinden. Des Weiteren ist davon auszugehen, dass diese Personen bei der Ausübung ihrer Tätigkeit im Kundenkontakt weniger gereizt sind. Personen, welche die Strategie Deep Acting seltener anwenden, scheinen bei der Ausübung ihrer Tätigkeit ebenfalls weniger gereizt zu sein. Diese Emotionsregulationsstrategie scheint jedoch keinen Einfluss auf die Freude im Umgang mit Kunden zu haben. Dies lässt den Schluss zu, dass die Strategie Surface Acting sowohl zu weniger Arbeitszufriedenheit, als auch zu einem schlechteren Wohlbefinden führt. Hinsichtlich der Tatsache, dass Deep Acting in dieser Untersuchung keinen Einfluss auf Freude und einen negativen Zusammenhang zur Erregung hatte, lassen sich keine eindeutigen Aussagen für den Einfluss auf das Wohlbefinden machen.

Da Surface Acting in dieser Untersuchung negativ mit Freude, Erregung und Arbeitszufriedenheit zusammenhängt und für Deep Acting und Erregung ebenfalls eine negative Beziehung festgestellt wurde, ist die Reduktion beider Strategien in dieser Untersuchung für das Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit förderlich. Mit Bezug auf die theoretischen Grundlagen lässt diese Ergebnislage darauf schliessen, dass der Rückgang von Emotionsarbeit nach der Motto-Zielbildung, auch eine Reduktion an emotionaler Dissonanz bedeutet. Da letztere negative Konsequenzen für das Wohlbefinden und die

Arbeitszufriedenheit mit sich bringt, ist von einem positiven Einfluss der Motto-Ziele im Kontext der Emotionsarbeit auszugehen. Dabei scheint dieser Zieltyp zwar nicht, wie angenommen, für die Strategie Deep Acting förderlich zu sein, sondern reduziert den Bedarf am Einsatz beider Strategien, indem emotionale Dissonanz vermindert wird. Aus der Perspektive von Motto-Zielen liesse sich dieser Einfluss dadurch erklären, dass hier eine Synchronisierung des Bewussten mit dem Unbewussten stattfindet, was zu einer verminderten Diskrepanz zwischen den gezeigten und tatsächlich gefühlten Emotionen führt.

Für die vorliegende Untersuchung lässt sich schliesslich die Hauptfrage, inwiefern gesundheitsförderliche Emotionsarbeit durch Motto-Ziele möglich ist, folgendermassen beantworten:

Durch den Einsatz von Motto-Zielen zum Thema „Umgang mit Kunden“ lässt sich die Wahl der Emotionsregulationsstrategie nicht steuern. Dafür kann jedoch das Ausmass, in dem Emotionsarbeit geleistet wird, über diesen Zieltyp reduziert werden. Dabei wird emotionale Dissonanz verringert, was wiederum zu einem besseren Wohlbefinden und zu mehr Arbeitszufriedenheit führt.

6.3 Kritische Reflexion der Untersuchung

In diesem Kapitel wird die vorliegende Forschungsarbeit im Hinblick auf die Stichprobensammensetzung, das methodische Vorgehen sowie auf die verwendeten Instrumente kritisch hinterfragt.

Zunächst soll auf die untersuchte Stichprobe eingegangen werden. Dabei muss nochmals hervorgehoben werden, dass bei der vorliegenden Untersuchung Personen aus unterschiedlichen Branchen teilgenommen haben. Eine Stärke der Stichprobe ist, dass die Personen aus Berufen stammen, die für Emotionsarbeit typisch sind und die viel Kundenkontakt haben. Dies machte es möglich, mehrere Tagebucheinträge über Kundeninteraktionen zeitnah zu deren Erleben zu erfassen und viele differenzierte und zuverlässige Daten zu sammeln. Des Weiteren war die Erhebung von Darstellungsregeln damit überflüssig. Auf der anderen Seite brachte die Stichprobensammensetzung auch einige Herausforderungen mit sich. Dazu gehört, dass die Eigenheiten von bestimmten Berufen einen Mehraufwand bei der Durchführung der Studie mit sich brachten. Als Beispiele können hier unregelmässige Arbeitszeiten oder die Arbeit an Wochenenden aufgeführt werden. Zudem war auch die

Handhabung von Pausen in den verschiedenen Branchen ein Thema, was die Frage mit sich brachte, wann das Tagebuch genau geführt werden soll bzw. kann. Im Kontext einer Interventionsstudie, in welcher der Effekt einer bestimmten Massnahme untersucht werden soll, empfiehlt sich daher eine homogene Stichprobe. Dies ist damit zu begründen, dass es hier primär um die Untersuchung des Effekts der Massnahme und nicht um den Vergleich der verschiedenen Branchen handelt. Eine, in Bezug auf die Branche, homogene Stichprobe würde es hier ermöglichen, den Ablauf (mit Berücksichtigung von bspw. Schichtarbeit) und den Inhalt (bspw. Wortwahl beim Fragebogen/Intervention hinsichtlich Bildungsstand) der Studie präziser auf die Branche auszurichten. Des Weiteren ist zu beachten, dass für den Vergleich zwischen den Branchen, eine grössere Stichprobe notwendig wäre.

Im Weiteren wird auf die Tagebuchstudie eingegangen. Aus einer allgemeinen Perspektive betrachtet, war es über das Tagebuchdesign dieser Studie möglich, die Emotionsarbeit zeitnah zu deren Erleben zu erheben, womit detaillierte und differenzierte Daten zur Emotionsregulation gesammelt werden konnten. Zudem war es möglich, Erinnerungsverzerrungen zu vermeiden, was sehr zuverlässige Daten liefert. Eine weitere Stärke der Studie war, dass viele Daten (1'278 Kundeninteraktionen) gesammelt werden konnten, da Studienteilnehmende das Tagebuch mehrmals täglich geführt haben. Damit liegen hier pro Teilnehmer viele Daten vor, die differenzierte Aussagen zur Emotionsregulation innerhalb der Person ermöglichen. Für den Vergleich zwischen Personen war die Stichprobe dieser Forschungsarbeit jedoch zu klein.

Der standardisierte Fragebogen mittels der RIR-Methode stellt sich im Nachhinein ebenfalls als ein geeignetes Mittel zur Beantwortung der Fragestellungen heraus. Hinsichtlich der Tatsache, dass Teilnehmende bei dieser Untersuchung das Tagebuch mehrmals täglich ausgefüllt haben, war die Länge des Fragebogens von ca. 2 Minuten angemessen. Mit Bezug auf den Inhalt des verwendeten Fragebogens, besteht zu den Emotionsregulationsstrategien sowie zum Wohlbefinden noch Optimierungspotenzial. Für die Erhebung von Surface und Deep Acting stellte sich vor allem die 5-Punkte-Likert-Antwortskala als unpraktisch heraus. Dabei ist zu beachten, dass die Studienteilnehmenden hier lediglich angeben konnten, inwiefern die Aussage zur jeweiligen Strategie auf die aktuelle Situation zutrifft. Eine Schwierigkeit dabei ist, dass es technisch möglich war, beiden Strategien zuzustimmen oder beide abzulehnen. Damit war die Entscheidung für eine der Strategien nicht erforderlich. Bei den

Häufigkeitsauszählungen der Variablen zu Surface- und Deep Acting gibt es Hinweise dafür, dass Teilnehmende womöglich beide Strategien abgelehnt haben. In einem konkreten Fall bedeutet dies, dass eine Person zwar emotionale Dissonanz erlebt, jedoch weder Surface- noch Deep Acting zur Regulierung einsetzt hat. Eine weitere Aussage zum innerpsychischen Prozess der Person ist in diesem Fall nicht möglich. Im Falle einer Ablehnung beider Regulationsstrategien könnte diese Problematik durch die Option, die eigenen Emotionen frei zu beschreiben angegangen werden. Eine andere Möglichkeit wäre, eine Entscheidung zwischen diesen beiden Strategien über Filter zu erzwingen. Dies wirft jedoch die Frage auf, ob die Entscheidung für nur eine dieser Strategien überhaupt gerechtfertigt wäre und ob die Anwendung mehrerer Emotionsregulationsstrategien während einer einzigen Interaktion nicht eher der Realität entspricht? Rein theoretisch ist es nämlich denkbar, dass in einer Kundeninteraktion zunächst der Versuch unternommen wird, die geforderten Emotionen tatsächlich zu erzeugen und nach gescheitertem Versuch die Strategie Surface Acting eingesetzt wird. Als Beispiel kann hier das Gespräch einer Mitarbeiterin aus dem Beschwerdemanagement mit einem verärgerten Kunden aufgeführt werden. In einem ersten Schritt würde die Mitarbeiterin versuchen, das Anliegen des Kunden zu verstehen und ihn zu beruhigen. Wenn dieser Kunde über längere Zeit verständnislos bleibt und sogar die Mitarbeiterin direkt zu beschuldigen oder zu beleidigen beginnt, könnte dies dazu führen, dass sie zwar weiterhin freundlich bleibt während sie den aufkommenden Ärger für den verständnislosen Kunden unterdrückt. Aus diesem Beispiel heraus wäre es denkbar, dass die Mitarbeiterin in einer Tagebuchstudie sowohl bei Surface- als auch bei Deep Acting die Antwortmöglichkeit „trifft vollkommen zu“ auswählt.

Im Weiteren wird auch die Self-Assessment-Manikin-Skala (SAM) zur Erfassung des Wohlbefindens kritisch beleuchtet. Obwohl die Erhebung des Wohlbefindens über Figuren zwar praktisch war und wenig Zeit erforderte, brachte die Skala auch Schwierigkeiten mit sich. Zunächst muss hier beachtet werden, dass die Reliabilität der drei Variablen zur Freude, Erregung und Kontrolle ungenügend ausgefallen ist und die Variable zur Erfassung von Kontrolle, aufgrund der schwachen Korrelation mit den anderen beiden Variablen, entfernt werden musste. Des Weiteren deutet das Feedback eines Studienteilnehmers aus dem Pretest darauf hin, dass die gewählten Figuren auf den ersten Blick unverständlich sind und eine nähere Betrachtung erfordern. Damit ist bei den Teilnehmenden ein zusätzlicher Aufwand erforderlich

(Anweisungen wiederholt lesen, Figuren ganz genau betrachten), um zu verstehen, was sie bedeuten. In einer Tagebuchstudie ist es sogar denkbar, dass die Teilnehmenden beim ersten und zweiten Mal beispielsweise länger brauchen, um die Figuren zu verstehen und sich ab dem dritten Mal die Mühe nicht mehr machen und einer eigenen Interpretation für weitere Erfassungen nachgehen. Hier besteht also die Gefahr, dass Studienteilnehmende diesen Aufwand nicht betreiben wollen oder können und die Figuren nach ihrer eigenen Interpretation auswählen. Für die Abfrage von Konstrukten über Bilder empfiehlt es sich daher, möglichst einfach verständliche Figuren mit unverwechselbarer Bedeutung auszuwählen.

Aus dem Pretest geht heraus, dass die Intervention zur Bildung von Motto-Zielen für die Studienteilnehmenden logisch aufgebaut und leicht verständlich war. Dabei wurden die Teilnehmenden von Anfang an bis zur Bildung des eigenen Motto-Ziels durch das Online-Tool gut geführt. Die heterogene Stichprobe in dieser Untersuchung machte es jedoch schwierig, auf branchenspezifische Eigenheiten adäquat einzugehen, was für eine Intervention dieser Art nützlich gewesen wäre (beispielsweise das Thema für die Mottoziel-Bildung genau auf die Branche zuzuschneiden). Insgesamt stellt die durchgeführte Intervention ein praktisches Tool für Onlinestudien dar, was vor allem zeitliche Ressourcen spart.

Damit lässt sich gut auf den letzten Punkt der Reflexion überleiten, nämlich auf die Tatsache, dass die gesamte Studie online durchgeführt wurde. Einerseits ermöglicht es die Online-Durchführung, Personen aus vielen verschiedenen Bereichen in die Untersuchung einzubeziehen und ist sowohl für die Teilnehmenden als auch für die Studienleiter praktisch und nicht sehr zeitintensiv. Andererseits stellt sich die Frage, ob das Interesse und die Motivation der Studienteilnehmenden dadurch gedämpft wurden, dass es hier keinen persönlichen Kontakt gegeben hat. Durch einen persönlichen Kontakt zu Beginn der Studie und bei der Durchführung der Intervention hätten die Teilnehmenden nämlich auch die Möglichkeit gehabt, Fragen zu den Themen Emotionsarbeit und Motto-Ziele oder zur geplanten Intervention zu stellen. An dieser Stelle kann auf die Forschungsarbeit von Huwyler (2012) verwiesen werden, bei der die Intervention in Form eines vierstündigen Selbstmanagement-Trainings durch zertifizierte Trainer erfolgte. Ein weniger zeitintensives Beispiel für die Intervention zu Motto-Zielen findet sich bei Eller (2016). Nach der Bildung eines Basis-Motto-Ziels mittels Online-Tool wurde hier nämlich ein Telefoncoaching mit einer Selbstmanagementtrainerin durchgeführt, wobei das Motto-Ziel optimiert werden sollte.

6.4 Implikationen und Ausblick

Auf Basis der gemachten Erkenntnisse bei dieser Forschungsarbeit, lassen sich Empfehlungen für die Praxis und Optimierungsansätze für die zukünftige Forschung ableiten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es sich hier um ein geeignetes Studiendesign zur Untersuchung der interessierten Fragestellungen und Hypothesen handelt. Auch die verwendeten Instrumente stellen sich als ein geeignetes Mittel heraus und zwar sowohl zur Untersuchung von Emotionsarbeit als auch für die Intervention.

Die benötigte Dauer zum Ausfüllen des Tagebuchs von zwei Minuten scheint, wenn der Fragebogen mehrmals täglich ausgefüllt werden soll, ebenfalls angemessen. Beim standardisierten Tagebuch-Fragebogen sollte jedoch die Erfassung von Surface und Deep Acting in Bezug auf die verwendeten Variablen nochmals überdacht werden. Dabei gilt es vor allem zu klären, ob die Möglichkeit bestehen sollte, dass beide Strategien für die gleiche Interaktion ausgewählt werden können. Zudem sollten für die Erfassung des Wohlbefindens eindeutig unterscheidbare Figuren gewählt werden.

In Bezug auf die Durchführung der Studie empfiehlt sich persönlicher Kontakt zu den Studienteilnehmenden, zu wenigstens einem Zeitpunkt während der Studiendauer (bspw. zu Beginn der Studie oder für die Durchführung der Intervention). Damit könnten sowohl das Commitment als auch das Interesse und die Motivation der Studienteilnehmenden gesteigert werden. Als mögliche Varianten für die Intervention zu Motto-Zielen mit persönlichem Kontakt können die zwei Forschungsarbeiten von Huwylar (2012) und von Eller (2016) als Orientierung dienen.

Um eine Aussage darüber machen zu können, ob Motto-Ziele tatsächlich einen Effekt auf die Wahl von Emotionsregulationsstrategien haben bzw. in der Lage sind die negativen Konsequenzen von Emotionsarbeit zu reduzieren, empfiehlt es sich weitere Forschung mittels Tagebuchstudien durchzuführen. Dazu wäre es empfehlenswert sich bei der Stichprobenszusammensetzung nur auf eine Branche beziehungsweise auf einen Beruf zu fokussieren, um alle Eigenheiten dieses Berufes berücksichtigen zu können.

Im Weiteren ergeben sich aus dieser Untersuchung noch zusätzliche Fragen: Diese beziehen sich auf die praktische Umsetzung der hier durchgeführten Intervention im betrieblichen Setting. Dabei stellt sich die Frage, in welcher Art und Weise Motto-Ziele in einem

Unternehmen eingebaut werden können, um Emotionsarbeit auch langfristig zu reduzieren? Da es sich im vorliegenden Beispiel zum Thema „Umgang mit Kunden“ nicht um ein zeitlich terminiertes Ziel handelt, stellt sich die Frage, wie lange ein hierzu gebildetes Motto-Ziel als wirkungsvoll angesehen werden darf? Denn das Thema „Umgang mit Kunden“ bleibt nämlich relevant, solange die jeweilige Person täglichen Kundenkontakt hat bzw. im Arbeitsverhältnis steht. Müssen Motto-Ziele in diesem Fall immer wieder aufgefrischt oder neu definiert werden? Falls ja, in welchen Zeitabständen? Auch hier sollte Branchenspezifisches mitberücksichtigt werden.

7. Fazit

Für diese Untersuchung lässt sich abschliessend festhalten, dass Personen zufriedener mit ihrer Arbeit sind, mehr Freude im Umgang mit Kunden empfinden und weniger gereizt sind, je seltener sie die Strategie Surface Acting anwenden. Zudem scheinen auch Personen, die seltener Deep Acting anwenden weniger gereizt zu sein. Damit lassen sich die meisten Befunde aus früheren Studien, welche im Review von Schöllgen und Schulz (2016) übersichtlich dargestellt werden, bestätigen.

Die Intervention zur Bildung von Motto-Zielen hatte in dieser Untersuchung keinen Einfluss darauf, welche dieser zwei Strategien ausgewählt wird. Dafür konnte aber die Emotionsarbeit im Allgemeinen reduziert werden. Damit haben Motto-Ziele zur Reduktion von emotionaler Dissonanz und damit zur Reduktion von Surface Acting und Deep Acting geführt. Als Fazit kann also festgehalten werden, dass Motto-Ziele die Arbeitszufriedenheit sowie die Freude im Umgang mit Kunden begünstigen und zu weniger Gereiztheit führen, indem Emotionsarbeit reduziert wird.

Um detailliertere Aussagen zur untersuchten Thematik zu machen und um Unterschiede zwischen den Personen zu untersuchen, empfiehlt es sich hier weitere Tagebuchstudien durchzuführen. Dazu sollten beim Studiendesign der persönliche Kontakt zu den Studienteilnehmenden und eine grössere Stichprobe mit Personen aus der gleichen Branche angestrebt werden. Im Hinblick auf die zu messenden Konstrukte empfiehlt es sich, einfacher verständliche Figuren für das Wohlbefinden einzusetzen sowie eventuell andere Skalen zur Messung der Emotionsregulationsstrategien zu benutzen.

8. Literaturverzeichnis

- Andela, M., Truchot, D. & Borteyrou, X. (2015). Emotional labor and burnout: some methodological considerations and refinements. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 47 (4), 321-332. <https://doi.org/10.1037/cbs0000024>
- Bradley, M. M., & Lang, P. J. (1994). Measuring emotion: The Self-Assessment Manikin and the semantic differential. *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry*, 25(1), 49–59. [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60332-9](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60332-9)
- Brotheridge, C. M. & Grandey, A. A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of „People Work“. *Journal of Vocational Behaviour*, 60, 17-39. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1815>
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 57–67. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.1.57>
- Bruggmann, N. (2003). *Persönliche Ziele. Ihre Funktion im psychischen System und ihre Rolle beim Einleiten von Veränderungsprozessen*. Lizentiatsarbeit am Lehrstuhl für Pädagogische Psychologie I, EB II, Universität Zürich. Verfügbar unter: <https://zrm.ch/universitaere-arbeiten/> [29.12.2019].
- Christoforou, P. S., & Ashforth, B. E. (2015). Revisiting the debate on the relationship between display rules and performance: Considering the explicitness of display rules. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 249-261. <http://dx.doi.org/10.1037/a0036871>
- Deutsche Gesellschaft für Psychologie (2019). *Richtlinien zur Manuskriptgestaltung*. Göttingen: Hogrefe.
- Diefendorff, J. M., & Chandler, M. M. (2011). Motivating employees. In Zedeck, S. (Hrsg.), *APA handbooks in psychology® APA handbook of industrial and organizational psychology* (65–135). Washington, DC: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-003>
- Diefendorff, J.M., Croyle, M. H. & Grosserand, R.H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behaviour*, 66, 339-357. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.02.001>

- Diefendorff, J. M. & Grosserand, R.H. (2003). Understanding the emotional labor process: a control theory perspective. *Journal of Organizational Behaviour*, 24, 945-959.
<https://doi.org/10.1002/job.230>
- Eller, N. (2017). *Praxistauglichkeit und motivationale Wirkung von Motto-Zielen im Vergleich zu hohen spezifischen Zielen im komplexen Lösungsvertrieb*. Masterarbeit an der Universität Reutlingen. Verfügbar unter:
https://zrm.ch//daten/Eller_Masterthesis_MottoZiele.pdf [29.12.2019].
- Felder, M. (2015). *Intervention zum besseren Umgang mit Berufsstress von integrativ tätigen Schulischen Heilpädagogen*. Masterarbeit an der Universität Fribourg, Schweiz.
 Verfügbar unter: <https://zrm.ch/universitaere-arbeiten/> [29.12.2019].
- Fellner, K. (2015). «*Mit Motto-Zielen dem Stress an den Kragen. Der Einsatz von Zielen zur Stressregulation bei Betreuungspersonen in Kinderkrippen*». Bachelorarbeit an der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften, Arbeits- und Organisationspsychologie. Verfügbar unter: <https://zrm.ch/universitaere-arbeiten/>
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics: And Sex and Drugs and Rock 'n' Roll (4)*. Los Angeles: Sage.
- Freund, N., Diestel, S. & Schmidt, K.-H. (2015). Zur Rolle des Self-Monitoring im Prozess der Emotionsarbeit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 69, 166-174.
<https://doi.org/10.1007/BF03373955>
- Grandey, A. A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 95-110.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>
- Grandey, A. A. & Gabriel, A. S. (2015). Emotional Labor at a Crossroads: Where do we go from here? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 323–349. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-11140>
- Grebner, S., Elfering, A., Semmer, N.K., Kaiser-Probst, C. & Schlapbach, L.-M. (2004). Stressful situations at work and in private life among young workers: an event sampling approach. *Social Indicators Research*, 67, 11-49.
<https://doi.org/10.1023/B:SOCI.0000007333.96382.3a>

- Gross, J. J. (1998). Antecedent- and response-focused emotion-regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (1), 224-237. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.1.224>
- Huwylar, R. (2012). *Steigerung von Zielbindung bei unangenehmen Firmenzielen durch Selbstmanagement*. Masterarbeit an der Universität St. Gallen. Verfügbar unter: <https://zrm.ch/universitaere-arbeiten/> [29.12.2019].
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press. Verfügbar unter: <https://caringlabor.files.wordpress.com/2012/09/the-managed-heart-arlie-russell-hochschild.pdf> [29.12.2019].
- Hülshager, U. R., Lang, J.W.B. & Maier, G.W. (2010). Emotional Labor, Strain, and Performance: Testing Reciprocal Relationships in a Longitudinal Panel Study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15 (4), 505-521. <https://doi.org/10.1037/a0021003>.
- Hülshager, U. R. & Schewe, A.F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: a meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16 (3), 361-389. <https://doi.org/10.1037/a0022876>.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Rubenstein, A. L., Long, D. M., Odio, M. A., Buckman, B. R., Zhang, Y., & Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2013). A Meta-Analytic Structural Model of Dispositional Affectivity and Emotional Labor. *Personnel Psychology*, 66(1), 47-90. <https://doi.org/10.1111/peps.12009>.
- Morris, J. A. & Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor. *The Academy of Management Review*, 21 (4), 986-1010. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9704071861>
- Näring, G., Briët, M. & Brouwers, A. (2007). Validation of the Dutch Questionnaire on Emotional Labor (D-QEL) in Nurses and Teachers. In Richter, P., Peiro, J.M. & Schaufeli, W.B. (Hrsg.), *Psychosocial resources in human services work* (135-145). München: Hampp Publishers.
- Nerdinger, F.W. (2012). Emotionsarbeit im Dienstleistungsbereich. *Report Psychologie*, 37 (1), 8-18. Verfügbar unter: <https://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/friedemann-nerdinger-emotionsarbeit-report-psychologie.pdf> [29.12.2019].

- Nezlek, J.B., Schröder-Abé, M. & Schütz, A. (2006). Mehrebenenanalysen in der psychologischen Forschung. *Psychologische Rundschau*, 57 (4), 213-223.
<https://doi.org/10.1026/0033-3042.57.4.213>
- Rafaeli, A. & Sutton, R. I. (1989). Expression of Emotion as Part of the Work Role. *The Academy of Management Review*, 12 (1), 23-37. Verfügbar unter:
https://www.jstor.org/stable/pdf/257991.pdf?casa_token=cYQWbVQSQVEAAAAA:MexM44uqQqh9f5PUMXAWg1JcdU6Pn00Vu3RU1meFHCWxX6rgJnO_oG7hRCk8yQo5NOeHdMu5oUrl1KAJqiZ7HelzCgEsSFQnKXF9xzaxaEnafKCY_ygKHLA [29.12.2019].
- Rafaeli, A. & Sutton, R. I. (1989b). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Research in Organizational Behavior*, 11, 1-42.
 Verfügbar unter: <http://php.scripts.psu.edu/users/a/a/aag6/GrandeyJOHP.pdf>
- Reis, H.T., & Wheeler, L. (1991). Studying Social Interaction with the Rochester Interaction Record. Verfügbar unter: [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60332-9](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60332-9) [29.12.2019].
- Rubin, R.S., Staebler Tardino, V.M., Daus, C.S. & Munz, D.C. (2005). A reconceptualization of the emotional labor construct: On the development of an integrated theory of perceived emotional dissonance and emotional labor. In Härtel, C.E.J., Zerbe, W.H. & Ashkanasy, N. (Hrsg.), *Emotions in organizational behaviour* (189-212). Mahwah, NJ, US: Erlbaum Publishers. Verfügbar unter: https://www.researchgate.net/publication/305463787_A_reconceptualization_of_the_emotional_labor_construct_On_the_development_of_an_integrated_theory_of_perceived_emotional_dissonance_and_emotional_labor [19.02.2019].
- Semmer, N. K., Messerli, L., & Tschan, F. (2016). Disentangling the components of surface acting in emotion work: Experiencing emotions may be as important as regulating them. *Journal of Applied Social Psychology*, 46 (1), 46-64.
<https://doi.org/10.1111/jasp.12364>
- Schulz, A. & Schöllgen, I. (2017). *Emotionsarbeit – Ein Review zu Gestaltungsansätzen*. Verfügbar unter:
https://www.researchgate.net/publication/314716605_Emotionsarbeit_-_Ein_Review_zu_Gestaltungsansätzen [19.02.2019].
- Schöllgen, I. & Schulz, A. (2016). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: Emotionsarbeit*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Dortmund. Verfügbar

- unter: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Berichte/F2353-1f.pdf?__blob=publicationFile&v=5 [29.12.2019].
- Storch, J., Morgenegg, C., Storch, M. & Kuhl, J. (2016). *Ich blicks: Verstehe dich und handle gezielt*. Bern: Hogrefe Verlag. Verfügbar unter: https://pubengine2.s3.eu-central-1.amazonaws.com/preview/99.110005/9783456955742_preview.pdf [29.12.2019].
- Storch, M. (2014). Das Zürcher Ressourcen-Modell ZRM: Ressourcen aktivieren mit Motto-Zielen. In Schaller, J. & Schemmel, H. (Hrsg.). *Ressourcen...Ein Hand- und Lesebuch* (S. 247-259). Tübingen: dgvt Verlag.
- Storch M., Krause F., Küttel Y. (2013) Ressourcenorientiertes Selbstmanagement für Lehrkräfte Das Zürcher Ressourcen Modell ZRM. In Rothland, M. (Hrsg.). *Belastung und Beanspruchung im Lehrerberuf*. Springer VS, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18990-1_15
- Storch, M. (2009). Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation. In Birgmeier, B. (Hrsg.). *Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun?* (183-205). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH.
- Totterdell, P. & Holman, D. (2003). Emotion regulation in customer service roles: Testing a model of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 55-73. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.8.1.55>
- Tschan, F., Rochat S. & Zapf, D. (2005). It's not only clients: Studying emotion work with clients and co-workers with an event-sampling approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 195-220. <https://doi.org/10.1348/096317905X39666>
- Wiese, B. S., Heidemeier, H., Burk, C. L. & Freund, A. M. (2017). When Work Takes Over – Emotional Labor Strategies and Daily Ruminations About Work While at Home. *Journal of Personnel Psychology*, 16 (3), 150-154. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000174>
- Weber, J. (2013). „Turning Duty into Joy!“ – Optimierung der Selbstregulation durch Motto-Ziele. Dissertation, Universität Osnabrück. Verfügbar unter: <https://zrm.ch/universitaere-arbeiten/> [29.12.2019].
- Zapf, D., (2002). Emotion Work and psychological well-being, a review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 237-268. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00048-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00048-7)

- Zapf, D., Seifert, C., Mertini, H., Voigt, C., Holz, M., Vondran, E., Isic, A. & Schmutte, B. (2000). Emotionsarbeit in Organisationen und psychische Gesundheit. In Mushal, H.-P. & Eisenhauer, T. (Hrsg.). *Psychologie der Arbeitssicherheit. Beiträge zur Förderung von Sicherheit und Gesundheit in Arbeitssystemen* (S. 99-106). Heidelberg: Asanger.
Verfügbar unter: <https://www.goethe-university-frankfurt.de/65441978/Emotionsarbeit> [29.12.2019].
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H. & Holz, M. (2001). Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology and Health*, 16, 527-545.
<https://doi.org/10.1080/08870440108405525>

9. Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1.</i> Modell von Emotionsarbeit nach Grandey (2000)	10
<i>Abbildung 2.</i> Die Zielpyramide nach Storch (2008a).....	24
<i>Abbildung 3.</i> Beispiel für einen positiven Affekt auf der Affektbilanz (Storch et al., 2016)	25
<i>Abbildung 4.</i> Modell zur Veranschaulichung der Hypothesen (eigene Darstellung in Anlehnung an Grandey, 2000 und Rubin et al., 2005)	31
<i>Abbildung 5.</i> Das Forschungsdesign (eigene Darstellung)	34
<i>Abbildung 6.</i> Ablauf der Untersuchung (eigene Darstellung)	35
<i>Abbildung 7.</i> Antwortskala für die Dimension „Freude“ (Bradley & Lang, 1994).....	41
<i>Abbildung 8.</i> Antwortskala für die Dimension „Erregung“ (Bradley & Lang, 1994)	42
<i>Abbildung 9.</i> Antwortskala für die Dimension „Dominanz“ (Bradley & Lang, 1994).....	42
<i>Abbildung 10.</i> Beispielbilder aus der Intervention zur Bildung von Motto-Zielen	45
<i>Abbildung 11.</i> Beispielbilder eines Ideenkorbs zum gewählten Bild aus der Intervention zur Bildung von Motto-Zielen.....	45
<i>Abbildung 12.</i> Analyseebenen (eigene Darstellung in Anlehnung an Field, 2013)	51
<i>Abbildung 13.</i> Branchenzugehörigkeit der Studienteilnehmenden	54
<i>Abbildung 14.</i> Überblick zum Inhalt der erfassten Interaktionen.....	55
<i>Abbildung 15.</i> Gegenüberstellung der „gezeigten“ und „tatsächlich gefühlten“ Emotionen über alle erfassten Interaktionen hinweg	56
<i>Abbildung 16.</i> Gegenüberstellung der „gezeigten“ und „tatsächlich gefühlten“ Emotionen für die Zeitpunkte vor und nach der Intervention.....	57
<i>Abbildung 17.</i> Anwendung der Strategien Surface- und Deep Acting.....	58
<i>Abbildung 18.</i> Freude über alle Interaktionen hinweg	59
<i>Abbildung 19.</i> Erregung über alle Interaktionen hinweg.....	60
<i>Abbildung 20.</i> Arbeitszufriedenheit über alle Interaktionen hinweg	61
<i>Abbildung 21.</i> Überblick zu den Mehrebenenmodellen für Surface Acting (eigene Darstellung)	66
<i>Abbildung 22.</i> Überblick zu den Mehrebenenmodellen für Deep Acting (eigene Darstellung)	69

10. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Eigenschaften des Intentions- und Extentionsgedächtnisses in Anlehnung an Storch (2009)	21
Tabelle 2 Aufbau des Tagebuch-Fragebogens	39
Tabelle 3 Mittelwerte, Standardabweichungen und interne Konsistenz der Variablen und Skalen	49
Tabelle 4 Anteil der Interaktionen, in denen Surface Acting und Deep Acting angewendet wurden	58
Tabelle 5 Übersicht zu den Mittelwerten und Standardabweichungen für das Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit vor und nach der Intervention	61
Tabelle 6 Mittelwerte und Standardabweichungen Surface Acting	62
Tabelle 7 Mittelwerte und Standardabweichungen Deep Acting.....	63
Tabelle 8 Mittelwerte und Standardabweichungen der abhängigen Variablen.....	64
Tabelle 9 Übersicht zu den verwendeten Skalen und Variablen	65
Tabelle 10 Zusammenhang zwischen Surface Acting und Arbeitszufriedenheit (Modell 1) ...	67
Tabelle 11 Zusammenhang zwischen Surface Acting und Freude (Modell 2)	67
Tabelle 12 Zusammenhang zwischen Surface Acting und Erregung (Modell 3).....	68
Tabelle 13 Zusammenhang zwischen Deep Acting und Erregung (Modell 4)	69
Tabelle 14 Zusammenhang zwischen Deep Acting und Freude (Modell 5).....	70

11. Anhang

11.1 Anhang A: Flyer zur Rekrutierung von Studienteilnehmern



Emotionen am Arbeitsplatz: Was fühlen Sie (wirklich)? Studienteilnehmende gesucht

Worum geht es?

Ziel dieser Studie ist es, herauszufinden, welche Wirkung Motto-Ziele auf die Emotionsverarbeitung haben und wie sich dadurch das Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit verändern. Bei Motto-Zielen handelt es sich um einen Zieltyp, der das Unbewusste aktiviert und somit Einstellungsänderungen anregt.

Wer steht hinter dem Projekt?

Die Studie wird im Rahmen einer Masterarbeit an der Hochschule für Angewandte Psychologie (FHNW), in Kooperation mit dem Institut für Selbstmanagement und Motivation Zürich (ISMZ), durchgeführt. Das ISMZ, ein Spinn-off der Universität Zürich, ist spezialisiert auf die Arbeit mit dem Unbewussten und stellt Angebote zur Verfügung, die auf neusten neurobiologischen und psychologischen Erkenntnissen beruhen.

Was muss ich als Teilnehmer/in genau tun?

Wie viel Aufwand habe ich?

Die Durchführung der Studie dauert insgesamt zwei Wochen und findet im Zeitraum Juli - September 2019 statt. In den ersten 5 Tagen erfassen Sie pro Tag mindestens vier Kundeninteraktionen. Die Erfassung erfolgt online in Form eines Fragebogens und dauert jeweils 3-4 Minuten. In der zweiten Arbeitswoche bilden Sie ein Motto-Ziel mit einem Online-Tool. Dieser Vorgang dauert 20-30 Minuten. Danach werden erneut 5 Tage lang Interaktionen mit Kunden dokumentiert.

Was ist mein Nutzen?

- Sie lernen eine neue Methode zum besseren Umgang mit Emotionen kennen und erhalten Unterstützung bei der Umsetzung im Alltag
- Sie tun etwas für Ihr Wohlbefinden und Ihre Zufriedenheit am Arbeitsplatz
- Sie können die Methode auch für Ziele in Ihrem Privatleben anwenden
- Sie tragen zu neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen in der Emotions- und Zielpsychologie sowie zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und psychischen Gesundheit in Ihrer Branche bei

Wer kann teilnehmen?

An der Studie können alle teilnehmen, die täglichen Kundenkontakt und ein Arbeitspensum von 80% oder mehr haben.

Was passiert mit meinen Daten?

Alle Daten werden anonym erhoben und streng vertraulich behandelt. Es sind somit keine Rückschlüsse auf Ergebnisse einzelner Personen möglich.

Wie nehme ich an der Studie teil?

Melden Sie sich per E-Mail an:

jasmina.vujic@students.fhnw.ch

Nach der Anmeldung erhalten Sie alle wichtigen Informationen zur Durchführung und zum Ablauf der Studie.



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

11.2 Anhang B: Willkommens-E-Mail

Liebe Studienteilnehmerin, lieber Studienteilnehmer

Vielen Dank, dass Sie mein Forschungsvorhaben unterstützen. Im Folgenden finden Sie allgemeine Informationen zur Studie, die Ihnen als Überblick dienen sollen:

Wie Sie bereits wissen, untersuche ich in meiner Masterarbeit die Emotionsverarbeitung von Personen, die im Arbeitsalltag viel Kundenkontakt haben. Ziel der Studie ist es, Ihnen einen besseren Umgang mit Emotionen zu ermöglichen und das Wohlbefinden zu fördern. Zu diesem Zweck arbeite ich mit dem Institut für Selbstmanagement und Motivation Zürich (ISMZ) zusammen. Um herauszufinden, wie sich die Methode, welche Sie kennenlernen werden, auf Ihre Arbeit auswirkt, ist es notwendig, so viele Informationen wie möglich aus Ihrem Arbeitsalltag zu sammeln. Deshalb wird Ihre Aufgabe darin bestehen, Ihre Gefühle im Zusammenhang mit aktuellen Kundeninteraktionen zu dokumentieren. Dies soll in Form eines Tagebuchs geschehen.

Selbstverständlich werden Ihre Daten **anonym** und **vertraulich** behandelt und dienen ausschliesslich wissenschaftlichen Zwecken im Rahmen meiner Masterarbeit an der Hochschule für Angewandte Psychologie (FHNW, Olten).

Zum Ablauf der Studie:

Nächsten Montag (Tag/Monat 2019) startet die Tagebuchstudie. Dazu erhalten Sie eine separate E-Mail mit genauen Anweisungen. Danach können Sie fünf Tage lang Ihre Kundeninteraktionen dokumentieren. Für das Dokumentieren **einer** Kundeninteraktion werden Sie max. **2 Minuten** brauchen. Am Freitag (Tag/Monat 2019) endet die **erste Phase** der Studie.

Am Montag (Tag/Monat 2019) beginnt dann die **zweite Phase**: Sie werden in Form einer Online- Intervention eine neue Methode kennenlernen. Dazu werde ich Sie per E-Mail auffordern, ein Online-Tool zu durchlaufen. Auch hierzu erhalten Sie einen Link und werden Schritt für Schritt angeleitet. Dieser Vorgang wird etwa 10-15 Minuten dauern. Am Ende der Intervention haben Sie ein neues „Lebensgefühl“ für den Umgang mit Kunden in Ihrem Berufsalltag. Danach können Sie weitere Kundeninteraktionen erfassen. Die Datenerhebung wird am Freitag (Tag/Monat 2019) abgeschlossen.

Sie müssen sich den genauen Ablauf und die Daten nicht merken. Ich werde Sie immer zuerst per E-Mail informieren und Ihnen Anweisungen schicken, wenn Sie etwas tun müssen.

Ich wünsche Ihnen viel Spass bei der Studie nächste Woche und freue mich über Ihr
Mitmachen!

Liebe Grüsse

Jasmina Vujic

11.3 Anhang C: Information zu Emotionsarbeit & Motto-Zielen für Studienteilnehmende

Emotionsarbeit

In Ihrem Beruf üben Sie wahrscheinlich eine Tätigkeit aus, die Ihr Unternehmen mit dem Kunden verbindet. Sie sind also die erste Person, mit welcher der Kunde in Kontakt kommt. In solchen Berufen ist ein positiver Umgang mit Menschen eine wichtige Voraussetzung. Ein Kunde, der von Ihnen gut beraten und betreut wird, wird wiederkommen. An Sie wird also die Anforderung gestellt, Ihre eigenen Gefühle zu kontrollieren, indem Sie positive Gefühle wie Wärme, Freundlichkeit und Höflichkeit zeigen und gleichzeitig negative wie Ärger, Stress oder Erschöpfung unterdrücken.

Eine Quelle von Stress ist, wenn Sie Emotionen zeigen müssen, die Sie nicht wirklich empfinden. Dies wird dann zu einer Belastung, wenn beispielsweise Kunden ihren Ärger bei Ihnen „abreagieren“ oder arrogant auftreten und Sie weiterhin freundlich sein müssen, obwohl Sie vielleicht innerlich „kochen“. Hier werden also die eigenen Gefühle nicht gezeigt, sondern müssen reguliert/unterdrückt werden. Das ist auf Dauer anstrengend und wirkt sich negativ auf Ihr Wohlbefinden aus. Im Rahmen dieser Studie wird genau diese Art von Regulation der eigenen Gefühle untersucht.

In der bisherigen Forschung konnte herausgefunden werden, dass Menschen unterschiedlich mit solchen Situationen umgehen. Einige Formen der Regulierung eigener Gefühle beeinträchtigen das Wohlbefinden und die Zufriedenheit stärker und andere weniger stark. Um diesen Prozess zu steuern, kommen in dieser Studie die sogenannten Motto-Ziele zum Einsatz.

Was sind Motto-Ziele?

Motto-Ziele sind eine Innovation des Zürcher Ressourcen-Modells (ZRM). Dabei handelt es sich um Ziele, die mit dem Unbewussten arbeiten und auf der Haltungsebene formuliert werden.

Am Besten lässt sich dies über ein Beispiel erklären:

Wie oben beschrieben, kann es vorkommen, dass Sie dem Kunden gegenüber nicht genau die Gefühle zeigen dürfen, die Sie wirklich empfinden. In diesem Moment wird nämlich von Ihnen erwartet, Ihre Gefühle zu kontrollieren, also höflich und freundlich zu bleiben und negative Gefühle wie Ärger zu unterdrücken. Während Sie dies tun sind zwei Systeme, der Verstand und das Unbewusste, aktiv. Der Verstand ist an unser Bewusstsein gekoppelt, deshalb sind wir auch

im Stande über unser Vorhaben nachzudenken. Das Kommunikationsmittel des Verstandes ist die Sprache. Das Unbewusste arbeitet mit Assoziationen und Erinnerungen an Ereignisse und persönliche Erfahrungen. Im Gegensatz zum Bewussten kann das Unbewusste ganz verschiedene Aspekte gleichzeitig überprüfen und in seine Entscheidungen miteinbeziehen. Es verfügt aber nicht über die Begriffswelt der Sprache, sondern denkt in Bildern und äussert sich über Körperempfindungen. Solche Körperempfindungen werden umgangssprachlich auch Bauchgefühle genannt. Negative Gefühle können sich beispielsweise als Kloss im Hals oder als Verspannung im Nacken äussern. Positive Gefühle zeigen sich zum Beispiel als schwebende Leichtigkeit oder sie fühlen sich voller Energie. Um die Ziele, die Sie sich gesetzt haben zu erreichen, ist es also wichtig, mit dem Unbewussten zu kommunizieren. Aus diesem Grund befassen wir uns nun mit der Sprache des Unbewussten und arbeiten zur Bildung von Motto-Zielen mit Bildern.

Sie können Ziele einerseits so formulieren, dass Sie Ihr Leben genau planen können.

Genauigkeit ist einerseits gut, da Sie ganz genau wissen, was Sie wann und wo tun müssen, um das Ziel zu erreichen. Genau formulierte Ziele können Sie aber auch unflexibel machen. Wenn Sie also an Ihrer Haltung arbeiten, brauchen Sie Flexibilität und situationsübergreifende Ziele.

In der zweiten Phase dieser Studie werden Sie mithilfe eines Online-Tools ein Motto-Ziel bilden. Dieses Online-Tool wurde schon mehrfach in Studien untersucht und arbeitet mit der Sprache des Unbewussten. Deswegen ist es auch möglich, das Unbewusste mit ins Boot zu holen und so die eigenen Gefühle zu regulieren.

Ich wünsche Ihnen viel Spass dabei!

11.4 Anhang D: Anweisungen zum Start (1. & 2. Phase)

Liebe Studienteilnehmerin, lieber Studienteilnehmer

Wie angekündigt, sende ich Ihnen die genaue Anleitung für den Start mit der Tagebuchstudie. Lesen Sie bitte den untenstehenden Text und das Dokument im Anhang vollständig durch.

Wie erfasse ich Kundeninteraktionen?

Im Anhang finden Sie ein Dokument mit Anweisungen, wie Sie die Applikation „mQuest Survey“ herunterladen können. Über dieses Tool wird die gesamte Tagebuchstudie durchgeführt. Nachdem Sie die Applikation heruntergeladen haben, können Sie sich mithilfe der Anleitung im angehängten Dokument anmelden.

Wann soll ich Kundeninteraktionen dokumentieren?

Damit Ihre Daten für die Studie verwendet werden können, ist es sehr wichtig, dass Sie pro Tag mindestens vier Interaktionen erfassen (bspw. 2 am Vormittag, 2 am Nachmittag). Je mehr Interaktionen Sie erfassen, desto besser. Ich empfehle Ihnen, die Daten direkt nach der Interaktion zu erfassen. Falls das nicht möglich sein sollte, können Sie dies in der nächsten Pause, am Mittag oder direkt nach dem Feierabend tun.

Welche Interaktionen soll ich erfassen?

Es ist wichtig, dass Sie nur Interaktionen mit Kunden erfassen. Andere Interaktionen (bspw. mit Arbeitskollegen oder Vorgesetzten) sind für diese Studie nicht relevant.

Falls im Verlauf der nächsten Woche Unklarheiten auftauchen oder Sie sonst noch Fragen haben, können Sie mich unter dieser E-Mail-Adresse jederzeit kontaktieren.

Ich wünsche Ihnen ein schönes Wochenende und freue mich auf den Start der Studie am Montag.

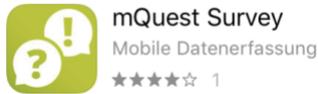
Liebe Grüße

Jasmina

11.5 Anhang E: Anleitung zum Download und zur Einrichtung von mQuest

1. "mQuest" App mit Ihrem Smartphone oder Tablet downloaden.

Die aktuelle mQuest survey® Version für Ihr mobiles Gerät finden Sie direkt bei [Google Play](#) oder im [Apple App Store](#) (Suchwort "mQuest").



2. mQuest® App öffnen und per QR-Code einrichten.

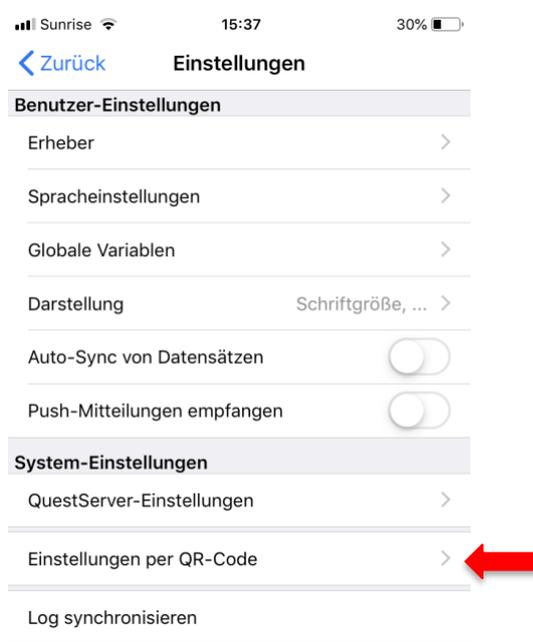
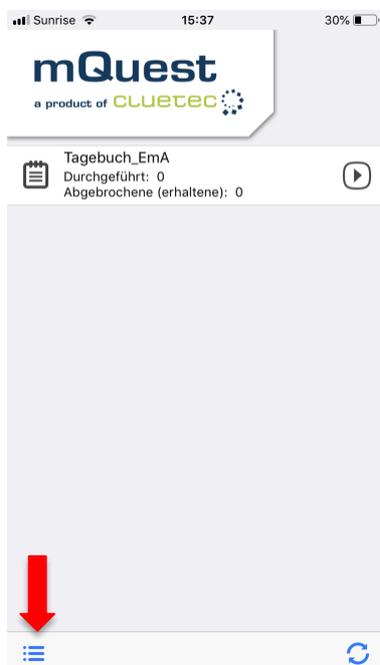
Öffnen Sie die mQuest® App und wählen Sie die Option „Einstellungen per QR-Code“. Die Kamera wird automatisch gestartet und Sie können den nebenstehenden QR-Code scannen. Achten Sie darauf, dass Sie dieses Dokument an einem anderen Gerät als auf Ihrem Smartphone öffnen, damit Sie den QR-Code einlesen können. Den Benutzernamen und das Passwort für die Studie finden Sie unterhalb des QR-Codes.



Benutzername: jasmina

Passwort: Tagebuch=2019

Wenn Sie die App nicht zum ersten Mal öffnen, wählen Sie: Menü > Einstellungen > Einstellungen per QR-Code.



3. Fragebogen laden und starten.

ENTWEDER:

Laden Sie den Fragebogen auf Ihr Gerät, indem Sie auf den Synchronisations-Button  klicken. Starten Sie den Fragebogen durch einen Klick auf das Pfeil-Symbol .

ODER für iOS:

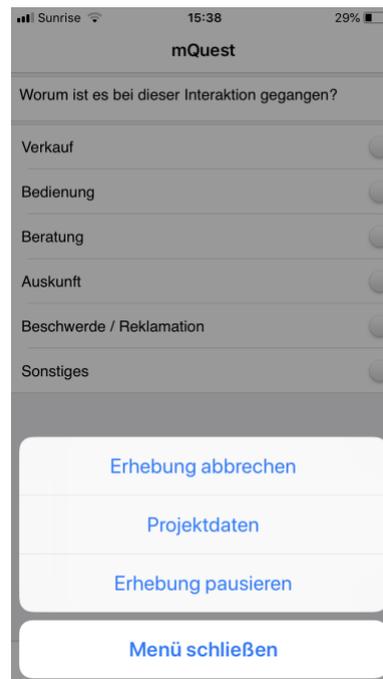
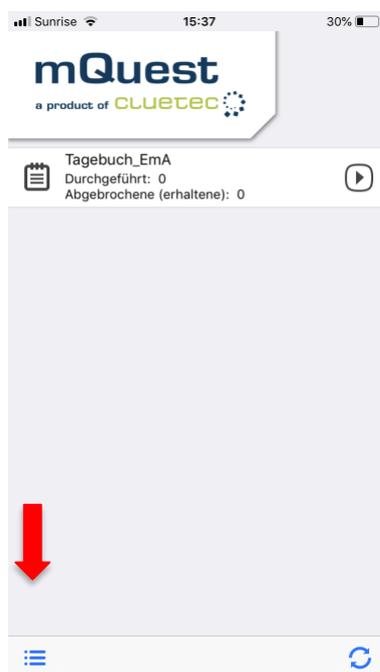
Laden Sie den Fragebogen auf Ihr Gerät, indem Sie das Menü aufrufen, dort „Projekt laden“ wählen, das Projekt „EmA_150“ auswählen und rechts oben mit „Fertig“ bestätigen. Starten Sie den Fragebogen durch einen Klick auf das Pfeil-Symbol .

für Android:

Laden Sie den Fragebogen auf Ihr Gerät, indem Sie das Menü aufrufen, dort „Projektverwaltung“ und dann „Projekt laden“ wählen, das Projekt „EmA_150“ auswählen und rechts oben mit „OK“ bestätigen. Starten Sie den Fragebogen durch einen Klick auf das Pfeil-Symbol .

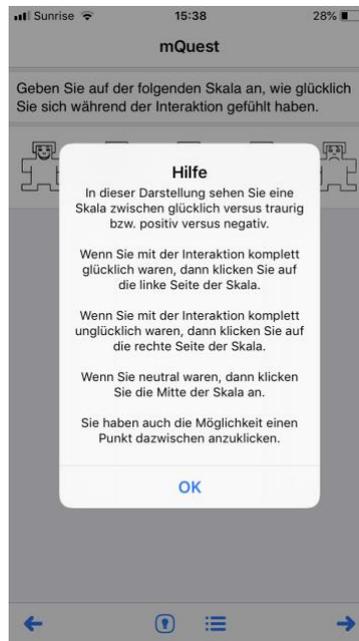
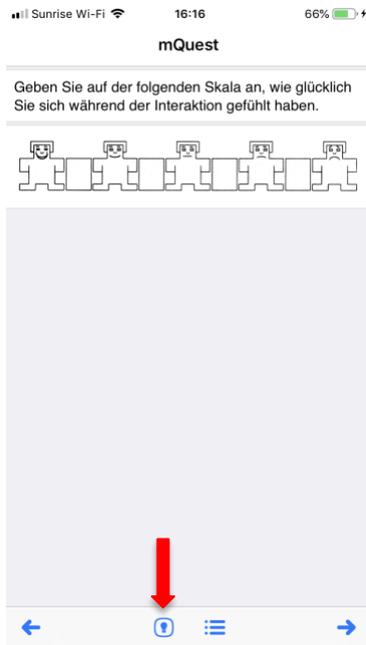
4. Erhebung abbrechen oder pausieren

Über das Menü haben Sie die Möglichkeit, die Erhebung abzubrechen oder zu pausieren:



5. Hinweise und Hilfestellungen zu einer Frage

Bei einzelnen Fragen finden Sie Hinweise und Hilfestellungen direkt neben dem Menü. Diese werden jedoch erst sichtbar, wenn Sie das Symbol  wählen.



11.6 Anhang F: E-Mail zum Start der Studie

Liebe Studienteilnehmerin, lieber Studienteilnehmer

Letzte Woche haben Sie die Applikation „mQuest“ heruntergeladen und erfolgreich installiert. Nun möchte ich Sie bitten, heute mit der Erfassung von Kundeninteraktionen zu beginnen.

Ihre persönliche **ID lautet: XXX** (Antwort auf die 2. Frage im Tagebuch-Fragebogen).

Ich wünsche Ihnen einen guten Wochenstart und viel Spass bei der Studie.

Liebe Grüße
Jasmina Vujic

11.7 Anhang G: Abschluss der 1. Phase

Liebe Studienteilnehmerin, lieber Studienteilnehmer

Vielen Dank für Ihren bisherigen Einsatz.

Nachdem Sie alle Interaktionen für heute erfasst haben, endet die erste Phase dieser Studie.

Zur Orientierung:

Nächste Woche geht es mit der Zielsetzung weiter. Dazu werden Sie am Montag (Datum) eine E-Mail mit Anweisungen erhalten. Nach der Zielsetzung beginnt die zweite Phase der Studie.

Ich wünsche Ihnen noch ein schönes und erholsames Wochenende!

Liebe Grüße

Jasmina

11.8 Anhang H: Anweisungen für die Intervention

Liebe Studienteilnehmerin, lieber Studienteilnehmer

Wie angekündigt, geht es heute mit der Zielsetzung weiter.

Öffnen Sie bitte dazu den folgenden Link und Sie werden Schritt für Schritt für die Bildung Ihres Ziels angeleitet (Dauer: ca. 10-15 Min.): https://ww2.unipark.de/uc/Jasmina_Vujic/2a49/

Ich bitte Sie, die Zielsetzung noch am Vormittag durchzuführen und mich zu benachrichtigen, sobald Sie fertig sind.

Ich wünsche Ihnen einen guten Wochenstart.

Liebe Grüße

Jasmina

11.9 Anhang I: Anweisungen für die 2. Phase

Liebe Studienteilnehmerin, lieber Studienteilnehmer

Nachdem Sie jetzt ein Ziel erarbeitet haben, geht es in die letzte Phase dieser Studie. Im Grunde genommen machen Sie jetzt nochmals das Gleiche wie letzte Woche und es gelten dabei die gleichen Regeln. Im Folgenden finden Sie wieder alle Informationen und Anweisungen dazu:

Wie erfasse ich die Kundeninteraktionen?

Die Applikation zur Erfassung der Kundeninteraktionen (mQuest Survey) haben Sie letzte Woche schon heruntergeladen. Diese können Sie nun auch für die zweite Phase benutzen.

Wann soll ich die Erfassung vornehmen?

Damit Ihre Daten für die Studie verwendet werden können, ist es sehr wichtig, dass Sie pro Tag mindestens vier Interaktionen erfassen. Je mehr Interaktionen Sie erfassen, desto besser. Ich empfehle Ihnen, die Daten direkt nach der Interaktion zu erfassen. Falls dies nicht möglich sein sollte, können Sie dies in der nächsten Pause, am Mittag oder direkt nach dem Feierabend tun.

Welche Interaktionen soll ich erfassen?

Es ist wichtig, dass Sie nur Interaktionen mit Kunden erfassen. Andere Interaktionen (bspw. mit Arbeitskollegen oder Vorgesetzten) sind für diese Studie nicht relevant.

Falls im Verlauf dieser Woche Unklarheiten auftauchen oder Sie sonst noch Fragen haben, können Sie mich unter dieser E-Mail-Adresse jederzeit kontaktieren.

Liebe Grüße

Jasmina

11.10 Anhang J: Abschluss und Dank

Liebe Studienteilnehmerin, lieber Studienteilnehmer

Nachdem Sie die vierte bzw. letzte Interaktion für heute erfasst haben, endet die Tagebuchstudie. Vielen Dank für Ihre tatkräftige Unterstützung!

Als Dankeschön für Ihr Mitmachen verlosen wir ein Abendessen für zwei Personen. Diesbezüglich werde ich mich Ende der Studienlaufzeit (ca. November/Dezember) bei Ihnen melden.

Ich möchte Sie noch darauf hinweisen, dass Motto-Ziele ein sehr wirkungsvolles Instrument für das Selbstmanagement sind. Sie können diese Methode auch einsetzen, um Ihren privaten Zielen nachzugehen (bspw. Rauchstopp, Gewichtsreduktion, etc.).

Auf der Webseite des ISMZ finden Sie dazu ein Online-Tool: <https://ismz.ch/zrm-online-tool-deutsch/>

Sollten Sie Fragen oder Interesse an den späteren Ergebnissen dieser Arbeit haben, können Sie mich gerne per E-Mail informieren.

Herzlichen Dank und liebe Grüsse

Jasmina

11.11 Anhang K: Erinnerungsmail

Liebe Studienteilnehmerinnen und –teilnehmer

Ich hoffe, Sie sind mit der Tagebuchstudie gut gestartet. Herzlichen Dank für Ihr Mitmachen!

Ich möchte Sie nochmals daran erinnern, dass Sie pro Tag mindestens 4 Interaktionen erfassen sollten. Dies ist sehr wichtig, damit ich Ihre Daten für die Studie verwenden kann.

Sollten Sie aufgrund von Abwesenheit (Krankheit, Schulung, o.ä.) verhindert sein, Kundeninteraktionen zu erfassen, bitte ich Sie, am darauffolgenden Tag mehr als 4 Interaktionen zu dokumentieren. Nur so können die fehlenden Daten wieder kompensiert werden.

Ich wünsche Ihnen einen schönen und erfolgreichen Arbeitstag.

Liebe Grüße

Jasmina Vujic

11.12 Anhang L: Tagebuch-Fragebogen

Projektname:

Fragebogen Datei: Tagebuch1.mqf
Verfügbare Fragebogensprachen: [de]
Erzeugt: 30.06.2019, 10:48
Zuletzt gespeichert: 17.07.2019, 09:00
Version: 140
Abgebrochene Interviews: Erhalten
Globale Variablen: [Geschlecht, Alter, Branche, ID]

Frage 1, Nachricht

Frage-Überschrift: Tagebuch zur Emotionsarbeit

Liebe Studienteilnehmerin

Lieber Studienteilnehmer

Füllen Sie bitte den folgenden Fragebogen mindestens vier Mal täglich aus und beantworten Sie dabei alle Fragen. Am Besten gleich nach der Interaktion oder spätestens in der nächsten Pause. Für die Erfassung pro Interaktion brauchen Sie maximal 2 Minuten. Denken Sie daran: Beim Ausfüllen des Tagebuchs geht es um Ihre persönlichen Erfahrungen und Wahrnehmungen. Daher gibt es auch kein Richtig oder Falsch.

Viel Spass beim Ausfüllen.

Liebe Grüsse Jasmina Vujic

Kapitel: Angaben zur Person und zur aktuellen Arbeitssituation

Frage 4 [Identifikationsnummer]

Filter: globale Variable "Identifikationsnummer" = ""

Ihre persönliche ID:

Frage 5 [Alter]

Filter: globale Variable "Alter" = ""

Ihre Alter:

Frage 6 [Geschl], Einfachnennung

Filter: globale Variable "Geschlecht" = ""

Ihr Geschlecht:

- weiblich [Code: 1]
- männlich [Code: 2]

Frage 7 [Bran], Einfachnennung

Filter: globale Variable "Branche" = ""

Ihre Branche:

- Detailhandel [Code: 1]
- Gastronomie / Tourismus / Hotel [Code: 2]
- Dienstleistung [Code: 3]
- Versicherung [Code: 4]

- Banken [Code: 5]
- Medizin / Pharma [Code: 6]
- Andere [Code: 7]

Kapitel: Angaben zur Interaktion

Frage 10 [Inh], Einfachnennung

Worum ist es bei dieser Interaktion gegangen?

- Verkauf [Code: 1]
- Bedienung [Code: 2]
- Beratung [Code: 3]
- Auskunft [Code: 4]
- Beschwerde / Reklamation [Code: 5]
- Sonstiges [Code: 6]

Kapitel: Emotionsarbeit

Frage 11 [EmA1], Einfachnennung

Welche Emotion haben Sie während der Interaktion gezeigt?

- positive Emotion [Code: 1]
- negative Emotion [Code: 2]
- Neutrale Emotion [Code: 3]

Frage 12 [EmA2], Einfachnennung

Welche Emotionen haben Sie während der Interaktion tatsächlich gefühlt?

- positive Emotionen [Code: 1]
- negative Emotionen [Code: 2]
- neutrale Emotionen [Code: 3]

Kapitel: Emotionsregulation

Reihenfolge der Unterelemente: zufällig

Frage 13, Nachricht

Filter: (Frage 11 [EmA1] = 1 & vorherige Frage = 2) + (Frage 11 [EmA1] = 1 & vorherige Frage = 3) + (Frage 11 [EmA1] = 1 & vorherige Frage = 3) + (Frage 11 [EmA1] = 2 & vorherige Frage = 1) + (Frage 11 [EmA1] = 2 & vorherige Frage = 3) + (Frage 11 [EmA1] = 3 & vorherige Frage = 1) + (Frage 11 [EmA1] = 3 & vorherige Frage = 2), ansonsten gehe zu Frage 20 [Pleasure]

Geben Sie bei der folgenden Aussage an, inwiefern diese auf die aktuelle Interaktion zutrifft:

Frage 14 [SA1], Einfachnennung

Filter: (Frage 11 [EmA1] = 1 & Frage 12 [EmA2] = 2) + (Frage 11 [EmA1] = 1 & Frage 12 [EmA2] = 3) + (Frage 11 [EmA1] = 1 & Frage 12 [EmA2] = 3) + (Frage 11 [EmA1] = 2 & Frage 12 [EmA2] = 1) + (Frage 11 [EmA1] = 2 & Frage 12 [EmA2] = 3) + (Frage 11 [EmA1] = 3 & Frage 12 [EmA2] = 1) + (Frage 11 [EmA1] = 3 & Frage 12 [EmA2] = 2), ansonsten gehe zum Ende des aktuellen Kapitels

Ich täuschte Emotionen vor, die für meinen Job erforderlich sind.

- trifft vollständig zu [Code: 1]
- trifft eher zu [Code: 2]
- trifft teilweise zu [Code: 3]
- trifft eher nicht zu [Code: 4]
- trifft gar nicht zu [Code: 5]

Frage 15 [SA2], Einfachnennung

Filter: (Frage 11 [EmA1] = 1 & Frage 12 [EmA2] = 2) + (Frage 11 [EmA1] = 1 & Frage 12 [EmA2] = 3) + (Frage 11 [EmA1] = 1 & Frage 12 [EmA2] = 3) + (Frage 11 [EmA1] = 2 & Frage 12 [EmA2] = 1) + (Frage 11 [EmA1] = 2 & Frage 12 [EmA2] = 3) + (Frage 11 [EmA1] = 3 & Frage 12 [EmA2] = 1) + (Frage 11 [EmA1] = 3 & Frage 12 [EmA2] = 2)

Bei dieser Interaktion habe ich eine Show abgezogen.

- trifft vollständig zu [Code: 1]
- trifft eher zu [Code: 2]
- trifft teilweise zu [Code: 3]
- trifft eher nicht zu [Code: 4]
- trifft gar nicht zu [Code: 5]

Frage 16 [SA3], Einfachnennung

Filter: (Frage 11 [EmA1] = 1 & Frage 12 [EmA2] = 2) + (Frage 11 [EmA1] = 1 & Frage 12 [EmA2] = 3) + (Frage 11 [EmA1] = 1 & Frage 12 [EmA2] = 3) + (Frage 11 [EmA1] = 2 & Frage 12 [EmA2] = 1) + (Frage 11 [EmA1] = 2 & Frage 12 [EmA2] = 3) + (Frage 11 [EmA1] = 3 & Frage 12 [EmA2] = 1) + (Frage 11 [EmA1] = 3 & Frage 12 [EmA2] = 2)

Ich täuschte gute Laune vor.

- trifft vollständig zu [Code: 1]
- trifft eher zu [Code: 2]
- trifft teilweise zu [Code: 3]
- trifft eher nicht zu [Code: 4]
- trifft gar nicht zu [Code: 5]

Frage 17 [DA1], Einfachnennung

Filter: (Frage 11 [EmA1] = 1 & Frage 12 [EmA2] = 2) + (Frage 11 [EmA1] = 1 & Frage 12 [EmA2] = 3) + (Frage 11 [EmA1] = 1 & Frage 12 [EmA2] = 3) + (Frage 11 [EmA1] = 2 & Frage 12 [EmA2] = 1) + (Frage 11 [EmA1] = 2 & Frage 12 [EmA2] = 3) + (Frage 11 [EmA1] = 3 & Frage 12 [EmA2] = 1) + (Frage 11 [EmA1] = 3 & Frage 12 [EmA2] = 2)

Ich habe mich bemüht, die Emotionen zu fühlen, die ich zeigen musste.

- trifft vollständig zu [Code: 1]
- trifft eher zu [Code: 2]
- trifft teilweise zu [Code: 3]
- trifft eher nicht zu [Code: 4]
- trifft gar nicht zu [Code: 5]

Frage 18 [DA2], Einfachnennung

Filter: (Frage 11 [EmA1] = 1 & Frage 12 [EmA2] = 2) + (Frage 11 [EmA1] = 1 & Frage 12 [EmA2] = 3) + (Frage 11 [EmA1] = 1 & Frage 12 [EmA2] = 3) + (Frage 11 [EmA1] = 2 & Frage 12 [EmA2] = 1) + (Frage 11 [EmA1] = 2 & Frage 12 [EmA2] = 3) + (Frage 11 [EmA1] = 3 & Frage 12 [EmA2] = 1) + (Frage 11 [EmA1] = 3 & Frage 12 [EmA2] = 2)

Ich habe hart daran gearbeitet, Gefühle hervorzubringen, die ich dem Kunden gegenüber zeigen muss.

- trifft vollständig zu [Code: 1]
- trifft eher zu [Code: 2]
- trifft teilweise zu [Code: 3]
- trifft eher nicht zu [Code: 4]
- trifft gar nicht zu [Code: 5]

Frage 19 [DA3], Einfachnennung

Filter: (Frage 11 [EmA1] = 1 & Frage 12 [EmA2] = 2) + (Frage 11 [EmA1] = 1 & Frage 12 [EmA2] = 3) + (Frage 11 [EmA1] = 1 &

Frage 12 [EmA2] = 3) + (Frage 11 [EmA1] = 2 & Frage 12 [EmA2] = 1) + (Frage 11 [EmA1] = 2 & Frage 12 [EmA2] = 3) + (Frage 11 [EmA1] = 3 & Frage 12 [EmA2] = 1) + (Frage 11 [EmA1] = 3 & Frage 12 [EmA2] = 2)

Ich habe daran gearbeitet, die Gefühle die ich dem Kunden gegenüber zeigen muss, heraufzubeschwören.

- trifft vollständig zu [Code: 1]
- trifft eher zu [Code: 2]
- trifft teilweise zu [Code: 3]
- trifft eher nicht zu [Code: 4]
- trifft gar nicht zu [Code: 5]

Kapitel: Wohlbefinden

Frage 20 [Pleasure], Einfachnennung

Geben Sie auf der folgenden Skala an, inwiefern Sie sich glücklich während der Interaktion gefühlt haben.

ImageMap, Bild: SAMpleasure

Frage 21 [Arousal], Einfachnennung

Geben Sie auf der folgenden Skala an, inwiefern Sie gereizt während dieser Interaktion waren.

ImageMap, Bild: SAMarousal

Frage 22 [Dominance], Einfachnennung

Geben Sie auf der folgenden Skala an, inwiefern Sie während dieser Interaktion Ihre Gefühle unter Kontrolle hatten.

ImageMap, Bild: SAMdominance

Kapitel: Zufriedenheit

Frage 23 [Zufr], Einfachnennung

Frage-Überschrift: Inwiefern stimmst du der folgenden Aussage zu?

Im Moment bin ich mit meiner Arbeit zufrieden.

- stimme vollkommen zu [Code: 1]
- stimme zu [Code: 2]
- stimme teilweise zu [Code: 3]
- stimme eher nicht zu [Code: 4]
- stimme gar nicht zu [Code: 5]