

Gefühle im Job? Ja, bitte!

Wie Mitarbeiter, Teams und Unternehmen profitieren, wenn Emotionen gezeigt werden

Kurz & bündig

- In der Arbeitswelt wird Glück oft vorgespielt, Psychologen sprechen vom Surface Acting
- Echte positive Gefühle machen leistungsstark und fit
- Positive und negative Gefühle auszudrücken – das sogenannte Deep Acting zu beherrschen – macht authentisch



Corinne Baumgartner

(Die Schweizerische Gesellschaft für Arbeits- und Organisationspsychologie)

Arbeitspsychologin

[Weitere Experten-Artikel anzeigen »](#)

Gefühle sind für viele Unternehmen eine Black Box: Sie wissen nicht, wie sie damit umgehen sollen: Corinne Baumgartner von der Schweizerischen Gesellschaft für Arbeits- und Organisationspsychologie (sgaop) über vorgespielte Glücksgefühle als Energiefresser und echte Emotionen als «Taktgeber».

Gute Laune und ein Lächeln auf den Lippen sind gut fürs Geschäft. Dieser Grundsatz gilt längst nicht nur in Dienstleistungsunternehmen. «Positive Gefühle werden von Betrieben fast schon eingefordert», sagt die Arbeitspsychologin Corinne Baumgartner. Meist gilt: Gute Stimmung, Zufriedenheit und Freude sind willkommen – Erschöpfung, Ärger oder Traurigkeit bleiben bitte draussen!

«Wir erleben sehr stark, dass es in Unternehmen eine recht grosse Unsicherheit im Umgang mit Emotionen gibt. Gefühle werden oft als störend angesehen», erklärt Baumgartner. Das betreffe vor allem negative Gefühle. «Emotionen werden sehr oft als Nebenprodukt der Realität betrachtet. Dabei sind sie die Realität des jeweiligen Menschen und damit ‹Taktgeber›. Sie bestimmen wie er die Dinge erlebt und sich verhält.»

Gute Laune vorspielen kostet Energie

Wenn in Unternehmen fast ausschliesslich positive Gefühle ‹erlaubt› sind, hat dies Nachteile für alle Beteiligten: Negative Gefühle werden mit schlechtem Gewissen ausgedrückt, denn vollständig unterdrücken lassen sie sich nicht; und die gewünschten Emotionen werden oft gespielt. «An der Oberfläche etwas auszudrücken, das ich nicht fühle, kann zu grossem Stress führen. Wir nennen das Surface Acting. Es kostet sehr viel Energie nicht echt zu sein», sagt die Arbeitspsychologin.

Dabei würde die Sache umgekehrt viel mehr Sinn ergeben. Denn: Echte positive Emotionen zahlen sich für das Unternehmen aus, zeigen unzählige Studien. Wer positive Gefühle erlebt, ist nicht nur leistungsfähiger,

sondern auch seltener krank, unter anderem weil das Immunsystem nicht durch Dauerstress geschwächt wird.

Baumgartner rät Mitarbeitern und Teams sich zu fragen, in welchen Situationen solche Gefühle entstehen können. Vielleicht gibt es ja mehrere Möglichkeiten dafür. Positive Effekte für die Team-Bindung sind inklusive.

Gefühle sind auch Chefsache

Der Königsweg liegt darin, auch im Betrieb negative wie positive Gefühle ausdrücken zu können. «Bei diesem sogenannten Deep Acting fühlt man sich ganz authentisch», erklärt Baumgartner. Ein Gefühl, das Energie schafft statt verbrennt. Doch dafür braucht es eine entsprechende unternehmerische Kultur. Man müsse auch in einer Konferenz mal sagen können «das hat mich berührt oder traurig gemacht, gefreut oder beschäftigt», empfiehlt die Expertin. Dies wird erleichtert, wenn der Vorgesetzte auch hier seine Vorbildfunktion wahrnimmt.

Klingt alles gut und schön – aber wie sieht es aus mit dem fast tabuisierten Weinen im Büro? Nun, es passiert ja ohnehin ab und zu. Also solle man besser eine tolerante Haltung im Sinne von «es-ist-nicht-so-schlimm» entwickeln.

Privatleben und Job: Rote Linie?

Natürlich trägt man nicht alle Gefühle aus dem Privatleben in den Job und umgekehrt. «Aber ich komme ja als ganze Person in den Job. Es lässt sich nicht alles trennen», sagt Baumgartner. Umso wichtiger sei es, auch im Job eine gewisse Offenheit in Bezug auf seine Gefühle zu zeigen. «Wer seine demente Mutter am Abend pflegt, wird eben öfter erschöpft und traurig sein. Die Menschen spüren solche Dinge ohnehin», sagt Baumgartner. Wenn sie die Gründe kennen, hat das Vorteile: Sie können ihre Kollegin verstehen, es gibt weniger Missverständnisse und sie bieten eher Unterstützung im Job an.