

Emotionsarbeit

1. Was sind Emotionen?

Laut Wikipedia sind Emotionen oder Gefühle komplexe kognitiv-körperliche Bewegungen des Gemüts. Und als solche Doppelfänomene nehmen wir sie auch wahr. Gefühle haben nämlich zumindest bei Menschen zumeist einen gedanklichen Teil (z.B. die Prüfung, vor der man Angst hat) und einen körperlichen Aspekt (man ist wie gelähmt, das Herz klopft, der Angstsweiß bildet sich). Finnische Forscher haben sogar gezeigt, dass die Menschen überall auf der Welt ihre Gefühle den gleichen Körperregionen zuordnen.

Bei insgesamt rund 700 Probanden aus Finnland, Schweden und Taiwan lösten die Forscher zunächst verschiedene Emotionen aus. Dann ließen sie die Versuchsteilnehmer auf der Silhouette eines Körpers einzeichnen, wo sie eine gesteigerte Aktivität wahrnahmen und wo diese eher schwächer geworden war. Dabei zeigten sich deutliche Übereinstimmungen - sowohl für Basisemotionen wie Angst, Wut und Freude als auch für komplexere Empfindungen wie Liebe, Scham und Stolz:

- Furcht empfanden die Probanden vor allem im Bereich des Oberkörpers, am stärksten in der Umgebung des Herzens. Ein ähnliches Muster zeigt sich bei der Wahrnehmung von Ekel, allerdings mit einem anderen Schwerpunkt in Hals und Kehlkopf.
- Hingegen war Freude im gesamten Körper spürbar. Bis in die Finger- und Fußspitzen empfanden die Versuchsteilnehmer erhöhte Körperfunktionen. Am stärksten waren diese im Kopf und im Brustbereich.
- Anders als positive Emotionen sorgten Trauer und Schwermut auch körperlich für Schwäche - insbesondere in den Gliedmaßen. Traurige Probanden berichteten zugleich von stärkeren Körperfunktionen im Brustbereich.
- Zu einem ungewöhnlichen Muster führte auch die Empfindung von Liebe: Während sich Kopf, Oberkörper und Körpermitte deutlich wärmer anfühlten, blieben Beine und Füße vergleichsweise unbeeindruckt.

Um den Einfluss von Stereotypen auf die Ergebnisse auszuschließen, erzeugten die Wissenschaftler die Gefühle auf mehreren Wegen. Sie lasen den Versuchsteilnehmern emotionale Wörter und Kurzgeschichten vor, zeigten ihnen Filmausschnitte und konfrontierten sie mit entsprechenden Gesichtsausdrücken. Bei allen Verfahren glichen sich die Resultate deutlich.

Offenbar passt die eigene Wahrnehmung gut zu dem, was tatsächlich im Körper passiert. Wie die finnischen Wissenschaftler schreiben, gilt bei den meisten Basisemotionen der

Oberkörper als besonders aktiv, weil sich Atmung und Herzschlag verändern. Helfen könnte die Verortung der Emotionen beim Verständnis und der Früherkennung psychischer Erkrankungen, darunter Angststörungen und Depressionen.

2. Wie hängen Stress und Emotionen zusammen?

Stress ist der aus der Materialprüfung stammende englische Begriff für Anspannung. 1950 wurde das Wort von dem ungarisch-kanadischen Mediziner Hans Selye auf die Humanmedizin übertragen und als „unspezifische Reaktion des Körpers auf jede an ihn gestellte Anforderung“ definiert. Diese Anspannung könne sowohl positiv wirken (bzw.: wahrgenommen werden), dann liegt der sog. Eu-Stress vor. Wird die Anspannung aber als negativ empfunden, sprechen wir seitdem vom Dis-Stress.

Weiter bedarf das Auftreten von Stress, dass a) ein stress-auslösender Reiz (sinnlich) wahrgenommen oder imaginiert wurde und dieser Reiz dann b) über Nerven an eine reizverarbeitende Region des Körpers weitergeleitet wird. Vor allem die sog. Stresshormone (Adrenalin, Noradrenalin) spielen dabei eine wichtige Rolle.

Wenn wir das mit der Beschreibung der Emotionen vergleichen¹, dann wird schnell klar: *Stress ist eigentlich nichts anderes als eine bestimmte Form der Emotion* – nämlich die, die mit *einer (zumeist negativen) körperlichen Anspannung* verbunden sind.

2. Weshalb haben wir Emotionen?

Von ihrer Funktion her sind Emotionen in weiten Teilen genetisch präformierte Verhaltensmuster, die sich im Laufe der Evolution herausgebildet haben. Ihre Aufgabe besteht vor allem darin, bestimmte (über)lebenswichtige Handlungen auszulösen. Der Ekel vor Schimmel z.B. schützt uns davor, gesundheitsschädigende Speisen zu essen, die Angst vor Spinnen und Schlangen dagegen, von diesen Tieren verletzt oder getötet zu werden. Der große evolutionäre Vorteil des emotional konditionierten Schutz-Verhaltens liegt zum einen darin, dass es sehr viel schneller abläuft als dasjenige, das über bewusstes Abwägen verschiedener Optionen erfolgt. Der zweite Vorteil: hinter Emotionen liegen Erfahrungswerte, die sehr viel älter und bewährter sind als das, was jeder Einzelne in seinem Leben lernt. Die Spezies Mensch wäre schon längst ausgestorben, wenn emotionsgeleitetes Handeln zumeist falsch gelegen hätte. Darauf ist wohl auch zurückzuführen, dass wir uns an Erlebnisse, die mit starken Emotionen verbunden sind – die erste Liebe, das erste Auto, der erste Job, erste

¹ Vgl. nächste Seite unter Punkt 3.: Wie genau funktionieren Emotionen?

Erfolge etc. – sehr viel besser erinnern können als an die, die „normal“ und emotionslos verliefen. Das betrifft auch Lernerfahrungen: Gelerntes, das mit positiven Emotionen erworben wurde, vergessen wir nie. Noch prägender sind da nur Lernsituationen, die mit Angst, schlimmen Strafen oder Misserfolgserlebnissen verbunden sind (z.B. das verpatzte Examen). Sie prägen uns fürs Leben – zumeist allerdings unbewusst.

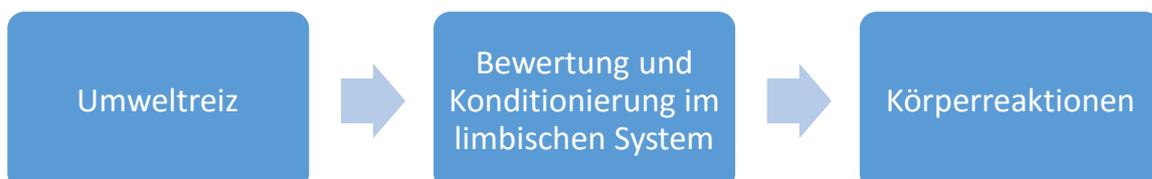
Mit diesen Vorteilen sind zugleich auch die zwei großen Nachteile emotional konditionierten Verhaltens beschrieben:

- da hinter ihnen weder bewusst verfolgte Gedanken noch ein klarer eigener Wille steht, sind sie nur schwer moralisch zu verantworten;
- da sie sehr alt sind, sind sie nicht selten auch veraltet. Die Angst vor Schlangen und Spinnen hilft einen z.B. in aggressiven Kundensituationen nicht wirklich weiter.

3. Wie genau funktionieren Emotionen?

Wie wir es beim Stressmechanismus schon beschrieben haben, besteht der Kern des emotionalen Prozesses darin, dass Umweltreize vom Gehirn (emotional) bewertet werden und sodann der Körper auf eine der Bewertung entsprechende Reaktion konditioniert wird. Diese Konditionierung findet über Botenstoffe, den sog. Hormonen statt. In gewisser Weise ist für jede Grundemotion ein spezielles Hormon zuständig (z.B. Adrenalin für Wut und Angriff, Serotonin für Liebe und Zuneigung etc.). Von hier aus hat ein Kollege von mir nicht ganz Unrecht, der die Gefühlswelt mit einem Chemiecocktail verglich. Oder wie der Volksmund sagt: „Die Chemie muss stimmen“ wenn es um die Beziehung zwischen Menschen geht.

Die Reiz-Bewertung und Körper-Konditionierung finden in einem Hirnareal statt, den Fachleute das limbische System nennen. Darunter ist eine Reihe neuronaler Kerne zu verstehen, die kreisförmig wie ein Saum (darum limbisch) unterhalb der Großhirnrinde liegt und von dieser verdeckt wird. Manche bezeichnen es auch als „Reptilienhirn“, weil es zu den ältesten Hirnarealen zählt:



Wichtig ist, dass dieser Bewertungs- und Konditionierungsprozess weitestgehend unbewusst abläuft. Wenn wir also Gefühle wie Angst, Liebe oder Freude bewusst wahrnehmen, indem unser Körper die bekannten Symptome z.B. der Nervosität verbunden mit „Schmetterlingen“,

„Kribbeln“ oder Flugzeugen im Bauch zeigt, dann hat das limbische System seine Arbeit schon längst getan.

So sorgt das limbische System beim Anblick einer Schlange automatisch dafür, dass Herzfrequenz und Blutdruck steigen, damit die Blutversorgung in den Muskeln verbessert wird. Des Weiteren wird das Denken weg von anderen, momentan unwichtigen Dingen voll und ganz auf die potenzielle Bedrohung gelenkt. All das schafft die idealen Voraussetzungen für zwei Handlungsoptionen: Kampf oder Flucht. Setzen Sie statt „Schlange“ aggressiver Kunde und Sie sehen: Im Prinzip passiert Vergleichbares in aggressiven Kundensituationen. Nur passt hier die Kampf- oder Fluchtreaktion nicht mehr so recht.

Nun ist das limbische System kein klar abgrenzbarer autonomer Hirnteil. Wie alle anderen Bereiche des Gehirns ist es mit vielen anderen neuronal verschaltet. So spielt bei Emotionen eigentlich immer auch das ganze Gehirn mit. Alexander Groth unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen drei limbischen Ebenen:

- Das untere limbische System steuert das vegetativ-affektive Verhalten (Kreislaufsystem, Stoffwechsel, Hormonhaushalt, affektive Verhaltensweisen wie z.B. Angriffs- und Verteidigungsverhalten, Paarungsverhalten werden hier gesteuert.²
- Das mittlere limbische System: Hier geht es um die Bewertung von Sinneseindrücken und deren emotionale Konditionierung. Es wird von den Sinnesorganen mit Informationen versorgt, die es erfahrungsgeleitet mit 'angenehm'/'unangenehm' bewertet und mit entsprechenden Emotionen fest verknüpft. Ein Teil dieses mittleren limbischen Systems ist auch dafür verantwortlich, ob wir motiviert sind, etwas zu tun oder zu lassen. Es produziert bei bestimmtem Verhalten hirneigene Belohnungsstoffe, die bei ihrer Freisetzung Lustgefühle produzieren. Sie sind Drogen sehr ähnlich. Sie machen uns zufrieden, glücklich, euphorisch oder sogar ekstatisch. Da wir den positiven Zustand der „Drogenausschüttung“ immer wieder herbeizuführen versuchen, liegt im mittleren limbischen System die Steuerungseinheit für unser Verhalten. Unteres und mittleres limbisches System liegen beide im Unbewussten und können vom Verstand nur individuell und minimal beeinflusst werden.
- Das obere limbische System gehört zum Bewusstsein und ist die Schnittstelle, über die das Unbewusste dem Bewusstsein Impulse gibt und umgekehrt. „Hier treffen die Verbindungsfasern des unteren und des mittleren limbischen Systems auf die Großhirnrinde.“³ Erst in diesen limbischen Arealen der Großhirnrinde werden die Emotionen, die zuerst einmal nur vom Unbewussten veranlasste Körperreaktionen sind (z.B. erhöhter Puls, flache Atmung, Schwitzen), als bewusste Gefühle wahrgenommen. In diesem Bereich werden z.T. auch die aus dem Unbewussten

² Vgl. Alexander Groth: Führungskraft im Wandel, Frf/M 2011 (Campus), p583

³ Vgl. ebd., p598

kommenden Affekte kontrolliert und die Konsequenzen unseres Handelns eingeschätzt. Dazu werden die sozialen Regeln der Gesellschaft, unsere Erziehung, aber auch unsere eigenen ethischen Vorstellungen herangezogen, die hier ebenfalls gespeichert sind. Damit befindet sich im oberen limbischen System auch die Vernunft und die sozialen Gefühle, die uns von manchen Handlungen abhalten.

Emotionsarbeit ist deshalb zu einem großen Teil identisch mit der Herausbildung dieser Strukturen des oberen limbischen System. Umgekehrt können wir von hier aus auch dessen untere Ebenen beeinflussen oder „bearbeiten“.

4. Was ist Emotionsarbeit?

Unter Emotionsarbeit versteht die amerikanische Soziologin A. R. Hochschild den Versuch, Emotionen zu verstärken, abzuschwächen oder umzuwandeln. Wie passt das nun damit zusammen, dass Emotionen – wie wir gerade erfahren haben - unbewusst wirken?

Nun, unsere Emotionen werden nicht nur genetisch, sondern vor allem durch sog. Sozialisationsprozesse geformt. Mit Sozialisation ist z.B. die kulturell-familiäre, schulische und berufliche Erziehung gemeint. Erziehung besteht im Wesentlichen ja auch darin, Emotionen zu kontrollieren und nicht (immer) direkt zu zeigen. Kleinkinder schreien und weinen, was das Zeug hält. Für Erwachsene ist solch ein Verhalten eher untypisch. „Indianer kennt kein Schmerz“ war lange Zeit die Erziehungsmaxime für echt deutsche Jungs. Ob es bei dieser Emotionsarbeit ein kulturelles Nord-Südgefälle gibt, sei dahingestellt. Dass hier aber große Unterschiede zwischen den Kulturen existieren, ist unbestritten. In bestimmten asiatischen Kulturen z.B. war es lange Zeit üblich, hinter einer maskenhaften Mimik „gar keine“ Emotionen zu zeigen. Wie´s da drinnen aussah, ging niemanden etwas an – wie es in der Operette „Land des Lächelns“ heißt. Emotionen sind also über Erziehungsprozesse durchaus bearbeitbar und formbar. Der große Soziologe Norbert Elias spricht hier vom Prozess der Zivilisation.

Vergleichbares gilt sicherlich auch für das Berufsleben. Hier ist Emotionsarbeit zumindest im Kundenumgang zumeist auf Freundlichkeit bei unfreundlich wirkenden Kunden fokussiert. Denn Emotionen machen sich ja auch im äußeren Verhalten bemerkbar - z.B. in Mimik, Gestik oder Stimmklang. Die Rede ist hier von der expressiven und der Verhaltenskomponente. Gerade dieser Aspekt steckt auch schon in dem Begriff selbst: "Emotion" geht auf die lateinischen Wörter "ex" und "movere" zurück und bedeutet sinngemäß Bewegung nach außen. Die subjektive Komponente, also das bewusste Gefühl, wird uns oft erst im Nachhinein deutlich – wenn überhaupt.

Übrigens soll es zumindest für die sog. Grundemotionen (Freude, Trauer, Ekel, Ärger/Wut, Erstaunen/Überraschung, Skepsis, Angst) mimische Ausdrucksformen geben, die in allen

Kulturen gelten und von den Menschen auf dem ganzen Globus sofort richtig interpretiert werden:

5. Welche Emotionen gibt es?

Im Internet findet man diverse Gefühlslisten mit sage und schreibe 200 Gefühlen – alphabetisch sortiert, versteht sich!

Als ein heute allgemein akzeptiertes Modell der Gefühlsklassifikation gilt das des sog. Limbic-Ansatzes von Hans-Georg Häusel.

Häusel geht von der Prämisse aus, dass ca. 70-99% unserer Entscheidungen unbewusst und das heißt für diesen Ansatz: von Emotionen (Gefühlen, Stimmungen) gesteuert werden. Hinter diesen Emotionen verortet auch Häusel das limbische System unseres Gehirns. Die Vielzahl der Emotionen reduziert er auf drei „Emotionssysteme“ (Ähnliches macht übrigens auch die aktuelle Motivationspsychologie), die er dann mit drei wichtigen Hormonen verbindet:

- S = Stimulanz (Entdeckung, Erlebnisse, Neugier): Hormon Dopamin
- D = Dominanz (Konkurrenz, Verdrängung, Status, Kampf etc.): Hormon Testosteron
- B = Balance (Sicherheit, Stabilität, Sexualität, Bindung, Fürsorge, Schlaf, Nahrung etc.): Hormon Cortisol

S und D zielen eher auf Risiko, B dagegen eher auf Risikovermeidung. Wichtig auch: da die drei Emotionssysteme immer zeitgleich tätig sind, gibt es keine reinen Typen, sondern stets nur Mischungen. „Die Mischung von Dominanz und Stimulanz z.B. ist Abenteuer“
Motive sind für Häusel die Wünsche und Erwartungen, die aus den Emotionssystemen heraus an ein Produkt, eine Situation oder an einen Mitmenschen gestellt werden. Die mentale Repräsentationen der erwarteten Endzustände schließlich, die sich aus den Motiven ableiten, sind dann die Ziele. Die Emotionsmischung z.B. bei einer Kaufentscheidung reflektiert sich demnach in Motiv- und Zielmischungen.

Beispiel: Während das wichtigste Motiv beim Automobilkauf für viele der Wunsch nach Freiheit und Autonomie ist, ist es beim Bier der Wunsch nach Entspannung. Trotzdem gibt es auch Übereinstimmungen. Während das Balance-System sich vom Automobil Sicherheit und Zuverlässigkeit wünscht, will es vom Bier „Reinheit“. Der emotionale Urgrund ist derselbe (Kontrolle/ Sicherheit), die Aktualisierung im Produkt ist eine andere. Und während das Auto das Gefühl der Stärke durch die Beschleunigung vermittelt, vermittelt auch Bier oft

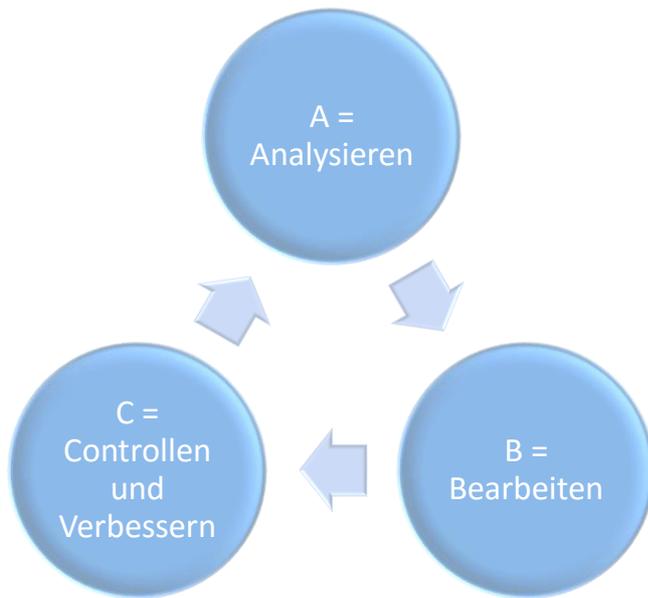
das Gefühl der Stärke – allerdings nicht durch Beschleunigung, sondern durch die Wirkung des Alkohols, der Selbstzweifel und Angst ausblendet. Das Dominanzsystem spielt mit, wenn die Biersorte als Edelmarke einen gewissen Status verspricht („Heute ein König“).

Weiter unterscheidet Häusel zwischen sieben menschlichen Limbic-Typen. Diesen Typen gibt er Namen, die versuchen, das den jeweiligen Typus bestimmende Kern-Emotionsfeld prägnant zu beschreiben:

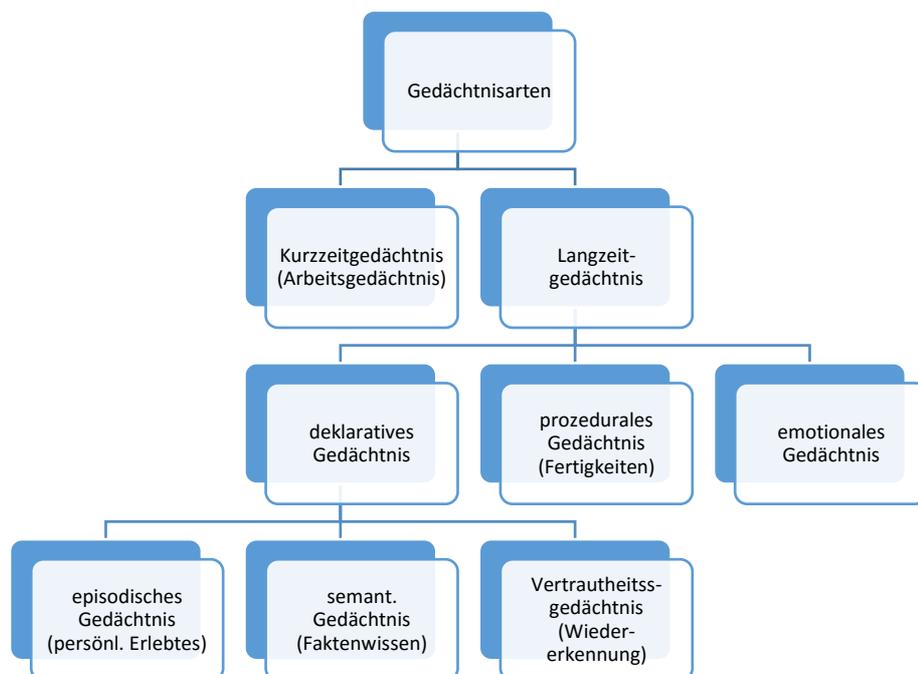
- Harmonisier(in): Hohe Sozial- und Familienorientierung; geringere Aufstiegs- und Statusorientierung, Wunsch nach Geborgenheit
- Offene(r): Offenheit für Neues, Wohlfühlen, Toleranz, sanfter Genuss
- Hedonist(in): Aktive Suche nach Neuem, hoher Individualismus, hohe Spontaneität
- Abenteurer(in): Hohe Risikobereitschaft, geringe Impulskontrolle
- Performer(in): Hohe Leistungsorientierung, Ehrgeiz, hohe Statusorientierung
- Disziplinierte(r): Hohes Pflichtbewusstsein, geringe Konsumlust, Detailverliebtheit
- Traditionalist(in): Geringe Zukunftsorientierung, Wunsch nach Ordnung und Sicherheit

6. Emotionsarbeit im (beruflichen) Alltag

Was können wir aus all dem für unsere alltäglichen Emotionen lernen? Wir können lernen, die ABC-Methode anzuwenden. A steht dabei für *Analysieren*, B für *Bearbeiten* und C für *Controlling*.



Beim *Analysieren* macht es zunächst einmal Sinn, den eigenen Emotionstyp zu erkennen. Dazu hilft z.B. die von Häusel vorgelegte Typologie⁴. Sie erklärt auch, warum gleiche Situationen bei unterschiedlichen Personen differente Emotionen hervorrufen: Was dem einen (z.B. dem Harmonisierer) Angst bereitet, empfindet der andere (z.B. der Abenteurer) als motivierende Herausforderung. Umgekehrt: Was für den einen die Höchstform des Wohlempfindens darstellt, kann für den anderen schrecklich langweilig sein. Manche sprechen hier auch vom sog. emotionalen Gedächtnis, das all unseren anderen Gedächtnisformen und -inhalten eine je individuelle emotionale Färbung gibt.



⁴ Einen kostenlosen Selbsttest findet man z.B. unter <http://www.intem.de/persoennlichkeitstest/>

So kann es - unabhängig von der Kenntnis des je eigenen Emotionstyps - auch interessant sein, sich mit bestimmten Kerninhalten seines emotionalen Gedächtnisses zu beschäftigen. Denn in ihm sind all die Erlebnisse eingeflossen, die uns in der Vergangenheit einmal emotional besonders erregt haben. Das Klären dieser (z.B. angsterzeugenden) Ur-Situationen könnte ein erster Schritt sein, um die betreffenden Ängste abzubauen. Genau das versuchen bestimmte Psychotherapien wie die Psychoanalyse.

Das *Bearbeiten* setzt am Modell der drei limbischen Systemebenen an. Es macht nämlich deutlich, dass Emotionen form- und veränderbar sind. Zumindest in den Grenzen, die der eigene Emotions-Typ zulässt. Emotionen haben zwar immer einen bildgewaltigen Auslöser – aber dieser muss nicht unbedingt ‘von außen’ kommen. Es können dies auch eigene Bilder oder Gedanken sein, die zu starken emotionalen Reaktionen führen. Der Traum ist ein Beispiel dafür: Hier führt das eigene Kopfkino zu gewaltigen emotionalen Wallungen – und zwar nicht nur beim Alptraum. Nun könnte man natürlich einwenden, dass die Bilderwelt des Traums direkt aus den unteren Tiefen des limbischen Systems stammt, das mit Freuds unbewusstem ES identisch ist. Eine bewusste Emotionsarbeit ist das jedoch nicht. Aber wir können uns bestimmte emotionsgeladene Bilder, Erinnerungen, Assoziationen vor Augen führen. Da auch sie mit Emotionen assoziativ – d.h. neuronal – verknüpft sind, aktivieren sie eben diese Emotionen in uns. So können angenehm-besetzte Bilder im Kopfkino die unangenehmen Gefühle der aktuell-realen Situationen zumindest bedingt mildern. Denken versetzt vielleicht nicht Berge, wohl aber Stimmungen.

Das Bearbeiten kann darüber hinaus durch Körperarbeit geschehen. Wie ja die finnischen Forscher gezeigt haben, sind Emotionen mit Körperregionen und ihren Aktionen aufs Engste miteinander verknüpft. Deshalb kann man Gefühle auch durch Körperarbeit beeinflussen. Die Atmung, von der Entspannungstechniken wie Tai Chi und Hata Yoga leben, gehört ebenso dazu wie das Lachen im Gesicht, das einen tatsächlich etwas heiterer macht. Natürlich zählt dazu auch das bloße Abschalten oder umgekehrt eine irgendwie geartete sportliche Aktivität, die einem Freude macht.

Das *Controlling* oder die Erfolgskontrolle dieser Emotionsarbeit braucht nur eines: Geduld. Aus der Trauerforschung ist nämlich bekannt, dass die Emotionsarbeit zumindest bei großen Gefühlen in Stufen verläuft, die Zeit beanspruchen. Alexander Groth überträgt die Gefühls-Stufenfolge der Trauerarbeit auf die emotionale Achterbahn, in der Beschäftigte oft betriebliche Veränderungen erleben⁵:

⁵ Vgl. ebd., p378ff.

Emotionale Phase	Beschreibung
1. Selbstgefälligkeit. Dominantes Gefühl: Gleichgültigkeit	Eine Veränderung tritt ein: Aufgrund von Personalmangel wird z.B. einem neuen noch unerfahrenen Mitarbeiter die Verantwortung für ein neues, sehr umfangreiches Projekt übertragen.
2. Verneinung. Dominantes Gefühl: Angst	Selbstzweifel kommen auf, ob er das schaffen wird. Die überspielt er mit Gedanken wie: Es wird schon nicht so schlimm. Ich schaffe das.
3. Zorn	Der Mitarbeiter fühlt sich alleingelassen. Er beginnt zu begreifen, dass er das Projekt so nie schaffen wird. Er entwickelt einen zunehmenden Zorn auf seinen Vorgesetzten, weil er ihm dies aussichtslose Projektübertragen hat.
4. Depression. Dominantes Gefühl: Trauer	Da allgemein Personalmangel herrscht und er nur sehr sporadisch Hilfe bekommt, verbringt der junge unerfahrene Projektleiter seine Abende und teilweise sogar die Wochenenden mit der Projektarbeit. Die vielen Überstunden reichen aber nur noch für eine Schadensbegrenzung. Der junge Mann fühlt sich deprimiert, lustlos und ausgelaugt. Sein Einzelkämpferdasein wird für ihn immer unerträglicher.
5. Akzeptanz. Dominantes Gefühl: Gleichmut	Der Projektleiter hat akzeptiert, dass er dieses Projekt nicht erfolgreich beenden kann. Er will noch möglichst viel herausholen, um seine Karriere nicht nachhaltig zu schädigen. Er fordert bei seinem Chef wiederholt und mit Nachdruck Hilfe von Kollegen ein. Diese wird ihm schließlich gewährt und er kann einige Aufgaben delegieren. Beim finalen Treffen mit dem Auftraggeber übernimmt der Vorgesetzte die Verantwortung für das Nichterreichen der Ziele.
6. Integration. Dominantes Gefühl: Frieden	Das Projekt wird als Misserfolg eingestellt. Der junge Mitarbeiter weiß zwar, dass sein Chef ihm ein nicht umsetzbares Projekt übertragen hat, andererseits konnte er sein Know-how und sein Auftreten durch das Projekt und das erfolgreiche Durchstehen der Depressionsphase stark weiterentwickeln. Er fühlt sich jetzt wesentlich souveräner im Umgang mit Kunden.

In gewisser Weise gilt solch eine Stufenfolge für jede Art der Emotionsarbeit. Und das bedeutet: man sollte sich nicht aufregen, wenn sich erste Erfolge nicht sofort einstellen. Vielleicht verwendet man aber auch die falsche, für den eigenen Typ unpassende Strategie. Für Hedonisten, Abenteurer und Performer z.B. dürften balanceorientierte Emotionsbearbeitungsstrategien wie Tai Chi oder Yoga eher unpassend sein. Sie brauchen wahrscheinlich erlebnisorientierte Methoden, die viel Abwechslung bringen und körperliche Bewegung voraussetzen. Man muss sich als Emotionsarbeiter lernfähig zeigen, um erfolgreich zu sein. Aber das gilt für jede Art der Arbeit.