



0. Einleitung

Die heutige Arbeitswelt befindet sich in einem ständigen Wandel, woraus sich für die berufstätige Bevölkerung verschiedenste Folgen ergeben, die auch psychologischer Natur sind. Sowohl in der freien Wirtschaft als auch in der Öffentlichen Verwaltung vollziehen sich zahlreiche Strukturveränderungen, die nicht ohne Auswirkung auf die Beschäftigten bleiben. Durch eine zunehmende Technisierung hat sich besonders der Kontakt zwischen den Beschäftigten sowie den Kundinnen und Kunden² stark gewandelt. So ist beispielsweise eine Konzentration auf telefonische Anfragen und Beschwerden zu verzeichnen, die von den Beschäftigten in den Telefonzentralen viel abverlangt. Die eigenen Emotionen müssen reguliert, Impulse kontrolliert, Widerstände überwunden sowie Ablenkungen widerstanden werden, wodurch hohe Anforderungen an die Selbstkontrolle am Arbeitsplatz gestellt werden. Ein intensiver und dauerhafter Einsatz solcher Selbstkontrollmechanismen bei der Arbeit kann als starke Belastung empfunden werden und zu Beanspruchungswirkungen, wie gesundheitlichen Beschwerden oder gar Burnout, führen (u.a. Schmidt & Neubach, 2007).

Trotz dieses gesundheitlichen Risikos durch hohe Selbstkontrollanforderungen am Arbeitsplatz ist es im Kundenkontakt aufgrund der Außenwirkung des Unternehmens oder der Verwaltung oft nicht möglich, auf Selbstkontrolle zu verzichten und den eigenen Bedürfnissen freien Lauf zu lassen. Daher ist es unumgänglich, die eigene Selbstkontrollfähigkeit zu stärken, um entsprechend der Erwartungen von außen reagieren zu können, ohne dabei zu erschöpfen oder auszubrennen.

Eine solche Stärkung der Selbstkontrollfähigkeit soll mit dem in dieser Arbeit konzipierten und evaluierten Training der Selbstkontrolle erreicht werden. Das Trainingsprogramm ist auf einen Arbeitsbereich einer Bundesbehörde zugeschnitten, der hauptsächlich mit der Beantwortung telefonischer Bürgeranfragen beschäftigt ist. Über mehrere Trainingstermine hinweg sollen die Beschäftigten lernen, ihre Selbstkontrollfähigkeit zu verbessern und somit die Selbstkontrollanforderungen bei der Arbeit leichter zu bewältigen, wodurch positive Auswirkungen auf das Wohlbefinden erreicht werden sollen. Die Teilnehmer werden im Rahmen der Trainingsevaluation über mehrere Monate begleitet, so dass sowohl quer- als auch längsschnittlich wichtige Informationen über mögliche Veränderungen der Selbstkontrollfähigkeit in die Studie einfließen können. Hieraus wer-

² Zur Erleichterung der Lesbarkeit dieser Arbeit wird im Folgenden lediglich die männliche Form verwendet, sofern keine spezielle Differenzierung notwendig ist.



den anschließend Schlussfolgerungen für einen breiteren Einsatz der Trainingsmaßnahme gezogen, um den Selbstkontrollanforderungen auch an anderen Arbeitsplätzen begegnen zu können, da zwischenmenschliche Kontakte mit Kunden, Vorgesetzten oder Kollegen in weiten Bereichen eine starke Kontrolle über sich selbst erfordern können.

Im Folgenden wird zunächst die Selbstkontrolle als Begriff und als Gegenstand der psychologischen Forschung näher betrachtet, bevor bereits etablierte Trainings der Selbstkontrolle im Überblick vorgestellt werden. Abgeleitet aus diesen bewährten Maßnahmen werden die Konzeption, der Ablauf und die Trainingsmethoden dieses neu entwickelten Trainings der Selbstkontrolle erläutert. Anschließend werden das Vorgehen sowie die Ergebnisse der Trainingsevaluation dargestellt, welche abschließend diskutiert und mit einem Ausblick auf mögliche weitere Einsatzgebiete bewertet werden.



1. Selbstkontrolle

1.1. Definition

Die Selbstkontrolle ist ein menschliches Phänomen, das weite Bereiche der Psychologie beschäftigt. In einer Kurzdefinition von Logue (1996) wird sie als

„Fähigkeit [...], zu einem gegebenen Zeitpunkt einem äußeren oder inneren Befehl entsprechend eine spezifische, wünschenswerte Reaktion zu zeigen und eine andere, nicht wünschenswerte Reaktion zu unterlassen“ (S. 75)

beschrieben. Somit wird Selbstkontrolle benötigt, um dominante Verhaltensweisen zu überwinden, die auf lange Sicht selbstzerstörerisch, irrational oder anderweitig unerwünscht sein könnten (Oaten & Cheng, 2006a). Demnach determiniert die Selbstkontrolle in gewisser Weise das menschliche Denken und Verhalten, weshalb sie für alle Disziplinen der Psychologie von hoher Relevanz ist und somit als „one of the most important constructs in psychology“ (Walter, Gunstad & Hobfoll, 2010, S. 97) bezeichnet werden kann.

1.1.1. Selbstkontrolle im Modell der Selbstregulation

Zur Erklärung des Zusammenhanges zwischen Selbstkontrolle und Verhalten hat sich das Modell der Selbstregulation von Kanfer und Karoly (1972; Karoly, 1993; Kanfer, Reinecker & Schmelzer, 1996) durchgesetzt, das von mehreren zusammenwirkenden Variablen ausgeht. Unter α -Variablen werden äußere Faktoren, wie die Lebensumwelt, sowie eigenes und das Verhalten anderer Menschen verstanden, die Einfluss auf die Regulation des Verhaltens nehmen. β -Variablen dagegen sind kognitive Faktoren, die von innen heraus das Verhalten des betroffenen Menschen regulieren. Hierzu zählt beispielsweise, was der Mensch erwartet, befürchtet, denkt oder welche Ziele er sich selbst setzt, die es zu erreichen gilt (Kanfer & Karoly, 1972; Karoly, 1993; Kanfer, Reinecker & Schmelzer, 1996). Diese β -Variablen werden von den Erfahrungen über die Lebensspanne hinweg geprägt und „bilden den Kernbestandteil der Selbstregulation“ (Reinecker, 2000, S. 526). Als dritte Form von Variablen werden in dem Modell die γ -Variablen genannt, welche in Form von meist automatischen körperlichen Prozessen die Regulation des Verhaltens determinieren, wie natürliche Veränderungen des Blutdrucks bzw. des Herzschlags oder medikamentöse Wirkungen auf den Körper (Kanfer & Karoly, 1972; Karoly, 1993; Kanfer, Reinecker & Schmelzer, 1996). Somit unterscheidet das Modell



zwischen äußeren (α -Variablen), inneren kognitiven (β -Variablen) sowie inneren somatischen (γ -Variablen) Einflussfaktoren auf die Regulation des menschlichen Verhaltens.

Die eigentliche Selbstregulation findet demnach auf der zweiten Ebene in Form der β -Variablen statt. Um die β -Variablen beeinflussen zu können, gehen Kanfer und Karoly (1972) in ihrem Modell von einem schrittweisen Vorgehen aus, das sich von der Selbstbeobachtung über die Selbstbewertung hin zur Selbstverstärkung erstreckt (vgl. Abb. 1). In diesem Zusammenhang kommt auch der Sprache eine wichtige Bedeutung zu, da die Steuerung des Verhaltens innerhalb dieser Schritte meist in sprachlicher Form durch eine Art „inneren Dialog“ erfolgt (Meichenbaum, 1979, S. 201).

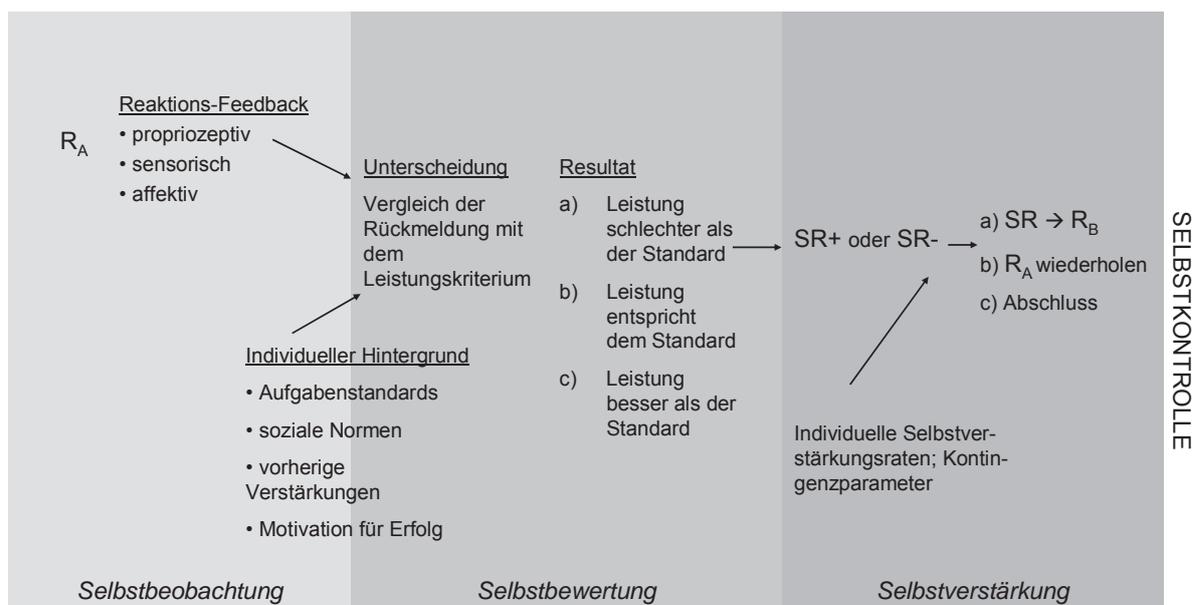


Abb. 1: Ein Arbeitsmodell der Selbstregulation nach Kanfer und Karoly (1972, S. 407)

Dieses Modell darf jedoch nicht dahingehend missverstanden werden, dass die Begriffe Selbstkontrolle und Selbstregulation synonym zu verwenden seien, obwohl dies vielfach in der Literatur geschieht (Baumeister, Vohs & Tice, 2007). Die Selbstkontrolle stellt vielmehr einen Bestandteil der Selbstregulation dar oder auch einen „Spezialfall der Selbstregulation“ (Reinecker, 2000, S. 527), der einen Konfliktcharakter in sich trägt. Dieser Konflikt entsteht durch die Versuchung einer kurzfristigen positiven Konsequenz,



wobei durch ein Nachgeben eine in fernerer Zukunft liegende noch attraktivere Folge nicht eintreten wird bzw. langfristig sogar negative Konsequenzen zu erwarten sind (Logue, 1996). Beispielsweise führt das Ausleben von Aggressionen am Arbeitsplatz dazu, dass man sich kurzfristig erleichtert und wohl fühlt, langfristig bleibt jedoch eine Beförderung aus bzw. können Abmahnungen erfolgen. Dieser Konflikt wird auch als Belohnungsaufschub oder „delay of gratification“ (Mischel, Ebbesen & Raskoff Zeiss, 1972, S. 205) bezeichnet, da durch das Überwinden der eigenen Impulse erst mit einer gewissen Verzögerung ein langfristiges, positives Ziel als Belohnung erreicht wird.

Das Ankämpfen gegen diese Versuchung der kurzfristigen Belohnung ist die eigentliche Selbstkontrolle. Somit hat die Selbstkontrolle einen direkten Einfluss auf das menschliche Verhalten, da sie durch die Entscheidung für die langfristige Konsequenz einen natürlichen Handlungsablauf unterbricht und überlegtere Verhaltenweisen fördert (Reinecker, 2000). Diese überlegte Verhaltensweise stellt neben dem Konflikterleben die zweite Komponente der Selbstkontrolle dar, nämlich ein bestimmtes Kontrollverhalten, das eingeleitet wird, um die Wahrscheinlichkeit des Konfliktverhaltens zu reduzieren (Forstmeier & Rüdell, 2005). Bezogen auf das Beispiel bedeutet dies, dass der Mitarbeiter bereits vor einer potentiell aggressionsauslösenden Situation bestimmte Maßnahmen der Emotionsregulation einleitet, um somit den Aggressionen und dem damit verbundenen Konflikt vorzubeugen. Die Einleitung dieses Kontrollverhaltens erfolgt anhand des sogenannten Test-Operate-Test-Exit (TOTE) Systems, indem ein Abgleich des tatsächlichen Verhaltens mit den gesetzten Zielen, bestehenden Standards oder Erwartungen erfolgt. Die Selbstkontrolle stellt somit eine Feedback-Schleife dar, die so lange durchlaufen wird, bis das gewünschte Zielverhalten erreicht ist (Carver & Scheier, 1981; Oaten & Cheng, 2007).

Durch das in dieser Arbeit entwickelte Training der Selbstkontrolle soll die Selbstkontrollfähigkeit der Teilnehmer in der Operating-Phase gestärkt werden, so dass sie die im Arbeitskontext an sie gestellten Selbstkontrollanforderungen leichter bewältigen können.

1.1.2. Erscheinungsformen von Selbstkontrollanforderungen

Aus der Definition und dem Modell der Selbstregulation wird bereits deutlich, dass es sich bei der Selbstkontrolle um ein sehr komplexes Phänomen handelt. Daher greift ein Begriff zu kurz, um es zu beschreiben, weshalb die nähere Betrachtung unterschiedlicher Facetten der Selbstkontrolle nötig ist. An dieser Stelle wird kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben, da vor allem die Anforderungen beleuchtet werden sollen, die auch in-



nerhalb des beruflichen Kontextes als relevant erscheinen, weil sie durch den empfundenen Konfliktcharakter als mögliche Stressoren wirken können und eine wichtige Grundlage für das im Rahmen dieser Arbeit entwickelte Training der Selbstkontrolle darstellen.

Im Arbeitskontext lassen sich die Anforderungen an die Selbstkontrolle in die drei Erscheinungsformen der Impulskontrolle, des Widerstehens von Ablenkungen sowie des Überwindens von Widerständen unterteilen, wobei eine weitere, davon losgelöste Anforderung in der empfundenen emotionalen Dissonanz besteht (Diestel & Schmidt, 2010). In Abbildung 2 wird diese Unterscheidung graphisch veranschaulicht.

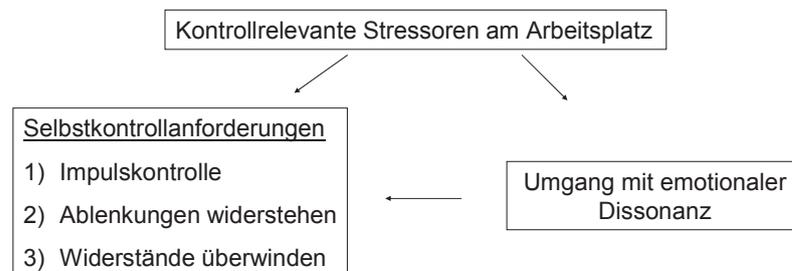


Abb. 2: Darstellung der einzelnen kontrollrelevanten Stressoren am Arbeitsplatz

Die emotionale Dissonanz tritt häufig am Arbeitsplatz auf, wenn die empfundenen Emotionen der Mitarbeiter nicht den Rollenanforderungen der Situation entsprechen (u.a. Schmidt & Neubach, 2010). Besonders im Umgang mit verärgerten Kunden kann dies eine Rolle spielen, da trotz der innerlich aufsteigenden Wut von dem Mitarbeiter eine freundliche Reaktion und eine konstruktive Problemlösung erwartet werden. Hier ist die Selbstkontrolle des Mitarbeiters gefragt, um die emotionale Diskrepanz zu überwinden.

Der in Abbildung 2 dargestellte Pfeil von der emotionalen Dissonanz zu den Selbstkontrollanforderungen verdeutlicht, dass diese Bewältigung von emotionalen Dissonanzen nun ihrerseits Anforderungen an die Selbstkontrolle stellt, weshalb sie eng verknüpft ist mit der häufigsten Erscheinungsform der Selbstkontrolle, der Kontrolle von inneren Im-



pulsen. Demnach wird aufgrund der „Arbeitsrolle [...eine] Unterdrückung dieser impulsiven Reaktionstendenzen [gefordert], mit der ein beherrschter und souveräner Verhaltenseindruck vermittelt werden soll“ (Schmidt & Neubach, 2010, S. 134). Die in dem Mitarbeiter aufkeimende Wut könnte den Impuls hervorrufen, dem Kunden mit entsprechender Gereiztheit zu begegnen, welcher jedoch zugunsten eines besonnenen Umgangs unterdrückt werden muss. Somit kann eine empfundene emotionale Dissonanz als Auslöser einer eingeleiteten Impulskontrolle angesehen werden. Allerdings sind auch Impulse denkbar, die nicht unmittelbar mit Emotionen einhergehen, wie beispielsweise das Ausleben unangemessener Angewohnheiten (Kratzen o.ä.) in einer Produktpräsentation vor einem Kunden.

Von dieser Impulskontrolle können zwei weitere Facetten unterschieden werden, da es im Arbeitskontext entscheidend ist, sich nicht von äußeren Reizen, wie beispielsweise Kollegen oder dem Klingeln des Telefons, ablenken zu lassen, wenn diese Ablenkung zu einer Störung der Aufgabenerfüllung führen würde. Wie dieser Aspekt der Selbstkontrolle ist auch die dritte Facette, das Überwinden von Widerständen, mit der Bearbeitung der Aufgaben am Arbeitsplatz verbunden, allerdings wird hier stärker die motivationale Komponente betrachtet. Während das Widerstehen von Ablenkungen voraussetzt, dass die Arbeit bereits aufgenommen wurde, beschäftigt sich das Überwinden von Widerständen mit dem Antrieb, in die Aufgabenerfüllung überhaupt erst einzusteigen. Besonders bei unangenehmen Aufgaben ist Selbstkontrolle nötig, um als antreibende Kraft zu fungieren (Schmidt & Neubach, 2010). Auch diese beiden Formen der Selbstkontrollanforderungen können durch eine empfundene emotionale Dissonanz salient werden, da Diskrepanzen zwischen dem eigentlichen Wollen und dem durch die Arbeitsrolle entstehenden Müssen bestehen, weshalb der Pfeil in Abbildung 2 sich auch von der emotionalen Dissonanz zu diesen beiden Selbstkontrollanforderungen erstreckt.

Diese Differenzierung in verschiedene Arten von Selbstkontrollanforderungen enthält auch Implikationen für die Entwicklung eines berufsbezogenen Trainings zur Stärkung der Selbstkontrollfähigkeit, da die Kontrolle in den einzelnen Teilbereichen unterschiedliche Strategien erfordern kann, die vermittelt und eingeübt werden müssen.

1.2. Das Modell der Selbstkontrollstärke

Die bislang dargestellten Erkenntnisse im Bereich der Selbstkontrolle differenzieren zwar zwischen verschiedenen Begrifflichkeiten und unterschiedlichen Anforderungen an die



Selbstkontrolle, jedoch treffen sie noch keine Aussage über individuelle Ausprägungen in der Fähigkeit zur Ausübung der Selbstkontrolle.

Das Modell der Selbstkontrollstärke („The strength model of self-control“, Baumeister, Vohs & Tice, 2007, S. 351) verdeutlicht dagegen, dass die Stärke der Selbstkontrolle je nach Einsatzhäufigkeit und Übung ab- und zunehmen kann (Baumeister, Gailliot, DeWall & Oaten, 2006).

Darüber hinaus sind im Rahmen der Forschung zu den Zusammenhängen zwischen der Selbstkontrollfähigkeit und Persönlichkeitseigenschaften auch bedeutende interindividuelle Unterschiede nachgewiesen worden (Baumeister et al., 2006). Bereits bei Vorschulkindern sind diese Unterschiede in der Selbstkontrollfähigkeit erkennbar, welche sich langfristig auf die Entwicklung und den beruflichen Erfolg im späteren Leben auswirken können (Mischel, Shoda & Rodriguez, 1989).

Da sich aus diesen Erkenntnissen auch Auswirkungen auf die Trainierbarkeit der Selbstkontrollfähigkeit ergeben können, soll im Folgenden das Modell der Selbstkontrollstärke, die sich daraus ergebende Erschöpfung, aber auch die mögliche Stärkung der Selbstkontrollfähigkeit betrachtet werden. Abschließend werden die interindividuellen Unterschiede aufgrund der Persönlichkeit in das Modell der Selbstkontrollstärke eingeordnet.

1.2.1. Erschöpfung der Selbstkontrollstärke

Im Modell der Selbstkontrollstärke wird die Selbstkontrolle mit einem Muskel verglichen, der im Hinblick auf die Kraft und das Durchhaltevermögen in vergleichbarer Weise ermüden kann. Diese Erschöpfung der Selbstkontrollstärke wird als „*ego depletion*“ (Baumeister et al., 2007, S. 352, Hervorhebung im Original) bezeichnet und spricht dafür, dass es sich bei der Selbstkontrolle um eine limitierte Ressource handelt, die bei häufiger Anwendung ausgeschöpft wird und somit zu Defiziten bei der nachfolgenden Kontrolle des eigenen Verhaltens führen kann. Diese *ego depletion* ließ sich nicht auf eine Abnahme der wahrgenommenen Selbstwirksamkeit oder auf die negative Rückmeldung, dass die Person schlecht bei der Anwendung von Selbstkontrolle ist, zurückführen (Wallace & Baumeister, 2002). Auch eine mangelnde Einsatzbereitschaft bei wiederholter Anwendung von Selbstkontrolle konnte als Erklärung ausgeschlossen werden (Baumeister, Gailliot, De Wall & Oaten, 2006), wodurch die Schlussfolgerung einer erschöpften Ressource unterstützt wird.

Tatsächlich konnte in verschiedenen Untersuchungen nachgewiesen werden, dass die Stärke der Selbstkontrolle bei Probanden, die bereits zuvor mit Selbstkontrollanforderun-



gen konfrontiert wurden, in nachfolgenden selbstkontrollrelevanten Situationen im Vergleich zu Kontrollgruppen abgenommen hat. Diese Beeinträchtigung wurde sogar in Fällen bestätigt, in denen es sich um sehr unterschiedliche Bereiche der Selbstkontrolle handelte, so dass der Schluss nahe liegt, dass bei der Ausführung aller unterschiedlichen Selbstkontrollhandlungen auf eine gemeinsame Ressource zurückgegriffen werden muss (Muraven & Baumeister, 2000). Daher betreffen die Untersuchungen zum Nachweis der ego depletion verschiedenste Lebensbereiche.

In drei Studien konnten Vohs und Heatherton (2000) nachweisen, dass bei Personen, die ihr Essverhalten im Alltag stark kontrollierten, die Manipulation der wahrgenommenen Verfügbarkeit von Süßigkeiten im Labor zu einem Nachlassen der Selbstkontrollstärke bei anschließenden Aufgaben, die Selbstkontrolle erfordern, führte. Diese Erschöpfung der Selbstkontrollstärke konnte bei Personen, die ihr Essverhalten normalerweise wenig kontrollierten, nicht gefunden werden. Somit scheint die Anfälligkeit für ego depletion von den grundsätzlichen Selbstkontrollgewohnheiten abhängig zu sein. Die Erschöpfung setzt in selbstkontrollrelevanten Situationen demnach nur ein, wenn eine chronische Selbstkontrolle des Essverhaltens vorliegt. Die Schwächung der Selbstkontrollstärke tritt zudem generalisiert in verschiedensten Bereichen der Selbstkontrolle auf und ist somit nicht limitiert auf die Nahrungsaufnahme (Vohs & Heatherton, 2000).

Ähnlich wie die Verfügbarkeit von Süßigkeiten erfordert auch das Widerstehen von alkoholischen Getränken den Einsatz von Selbstkontrolle und kann daher die Leistung in nachfolgenden selbstkontrollrelevanten Aufgaben beeinträchtigen (Muraven & Shmueli, 2006). Wenn die Probanden an Alkohol rochen, den sie nicht konsumieren durften, schnitten sie bei unterschiedlichen Laboraufgaben, die Selbstkontrolle erforderten, daher schlechter ab, als wenn sie an einem Glas mit Wasser rochen. Von diesem Effekt der Erschöpfung der Selbstkontrollstärke waren besonders die Probanden betroffen, die aufgrund ihrer Eigenschaften häufiger der Versuchung des Alkohols erliegen und daher in diesem Bereich im Alltag mehr Selbstkontrolle aufwenden (Muraven & Shmueli, 2006).

Die Ressource der Selbstkontrollstärke wird ebenfalls durch das Treffen von Entscheidungen verbraucht (Vohs, Baumeister, Schmeichel, Twenge, Nelson & Tice, 2008). Probanden, die Entscheidungen über den Kauf von Konsumgütern oder das Belegen von Kursen im Rahmen des Studiums treffen mussten, schnitten bei anschließenden Laboraufgaben, die den Einsatz von Selbstkontrolle erforderten, schlechter ab als Probanden, die über die gleichen Optionen nachdenken sollten, ohne eine Entscheidung zu treffen. In einer Reihe weiterer Studien konnte diese Wirkung dahingehend konkretisiert werden, dass das Treffen einer Auswahl stärker erschöpfend wirkt als das reine Abwägen oder die



Bildung von Präferenzen. Ebenso ist die Erschöpfung der Selbstkontrollstärke geringer, wenn die Entscheidungen anderer Personen umgesetzt werden sollen. Zudem kann das Ausmaß der Erschöpfung bei einzelnen Entscheidungen reduziert werden, wenn die Entscheidungsfindung als amüsant antizipiert wird, allerdings lässt sich dieser positive Effekt des Erfreulichen nicht bei mehreren aufeinanderfolgenden Entscheidungen aufrechterhalten (Vohs et al., 2008).

Besonders relevant für den Arbeitskontext sind darüber hinaus die Erkenntnisse zur ego depletion im Zusammenhang mit der Emotionsregulation (Muraven, Tice & Baumeister, 1998) und insbesondere mit der Regulation von Aggressionen (Stucke & Baumeister, 2006), da diese Form der Selbstkontrolle für den Umgang mit Kunden entscheidend sein kann. So konnten einerseits eine Abnahme des Durchhaltevermögens bei Selbstkontrollaufgaben nach der Regulation der eigenen Emotionen beim Ansehen eines Filmes als auch die Beeinträchtigung der Kontrolle des emotionalen Ausdrucks von Vergnügen und Freude im Anschluss an die Unterdrückung von Gedanken nachgewiesen werden (Muraven et al., 1998). Bezogen auf die Regulation von aggressivem Verhalten liegen Erkenntnisse vor, dass Probanden, die dem Drang nach verlockenden Nahrungsmitteln nicht nachgeben durften, anschließend aggressiver auf Beleidigungen reagierten als Probanden, die so viel essen durften, wie sie wollten (Stucke & Baumeister, 2006). Ebenso reagierten Probanden aggressiver, wenn sie vorab beim Ansehen eines langweiligen Filmes ihre körperlichen und mimischen Bewegungen unterdrücken mussten (Stucke & Baumeister, 2006).

Zudem kann das erlebte Ausmaß an Stress ebenfalls zu einem Nachlassen der Selbstkontrollstärke führen, da die Stressbewältigung zahlreiche Regulationsprozesse erfordert, wie beispielsweise das Ignorieren von Sinneseindrücken, das Überwinden negativer Gedanken, die Unterdrückung von Gefühlen (Wegner & Pennebaker, 1993) und die Regulierung der Aufmerksamkeit (Hockey, 1984), welche die Ressource der Selbstkontrollfähigkeit erschöpfen (Oaten & Cheng, 2005). Zudem kann in heutigen Stresssituationen dem natürlichen Impuls des Kampf- und Fluchtverhaltens oft nicht nachgegeben werden, weshalb der Einsatz von Selbstkontrolle auch erforderlich wird, um diesen Impuls zu überwinden und stattdessen unnatürliche Reaktionen zu zeigen, wie beispielsweise vor einer angstausslösenden Prüfung noch mehr zu lernen (Oaten & Cheng, 2006a). Daher führt das Erleben von Stress häufig zu Rückfällen bei Alkohol- und Zigarettenkonsum sowie zur Aufgabe von Diäten (Oaten & Cheng, 2005). Diese Anfälligkeit der Selbstkontrollstärke unter Stress konnten Oaten und Cheng (2005) für Studierende nachweisen, die in Prüfungsphasen ein starkes Ausmaß an Stress erlebten und sowohl bei Laboraufgaben als



auch bei alltäglichem Verhalten eine Erschöpfung der Selbstkontrollstärke aufwiesen. Außerhalb der Prüfungsphasen zeigten die Studierenden dagegen keinerlei Erschöpfungszustände hinsichtlich der Selbstkontrollfähigkeit (Oaten & Cheng, 2005).

Die Erkenntnisse über die begrenzte Verfügbarkeit von Selbstkontrollstärke haben auch Implikationen für ein Training der Selbstkontrolle im Arbeitskontext. So sollte diese Edukation dazu führen, dass zukünftig ein durchdachter Einsatz der Selbstkontrolle erfolgt, damit in den entscheidenden Situationen am Arbeitsplatz eine ausreichende Stärke sichergestellt ist. Zu einer solchen Schonung der Selbstkontrollstärke sind Menschen in der Lage, da sie vorausschauend erkennen können, wie viel Selbstkontrolle benötigt wird (Muraven, Shmueli & Burkley, 2006).

Neben diesen zahlreichen Nachweisen für eine muskelähnliche Ermüdung der Selbstkontrollstärke deuten die im Folgenden dargestellten Forschungsergebnisse jedoch darauf hin, dass noch weitere Parallelen zu einem Muskel erkennbar sind, da diese Erschöpfung u.a. durch Erholung, durch vorausschauendes Haushalten mit der Selbstkontrollstärke sowie durch attraktive Anreize überwunden werden kann. Außerdem kann durch regelmäßige Anwendung von Selbstkontrolle insgesamt eine Stärkung der Selbstkontrollfähigkeit erreicht werden.

1.2.2. Überwindung der Erschöpfung und Stärkung der Selbstkontrollfähigkeit

Durch die vielen Anforderungen, die im Alltag an die Selbstkontrolle gestellt werden, nimmt die Stärke der Selbstkontrolle scheinbar kontinuierlich über den Tag hinweg ab, jedoch lässt sie sich ebenso wie bei einem Muskel durch Erholung, beispielsweise in Form von Schlaf (Baumeister, 2002), wieder herstellen. Positive Emotionen, die durch das Ansehen einer Komödie oder durch ein Überraschungsgeschenk erzeugt wurden, konnten noch stärker die Erschöpfung ausgleichen als eine kurze Erholungspause (Tice, Baumeister, Shmueli & Muraven, 2007).

Ebenso konnte die Ermüdung der Selbstkontrollstärke durch gezieltes Priming vermindert werden, das die selbstbezogene Aufmerksamkeit der Probanden erhöhte, indem Sätze verarbeitet werden mussten, die mit „I“ („ich“) begannen. Durch die Fokussierung der Aufmerksamkeit auf sich selbst könnte ein verstärktes Bewusstsein für die eigene Leistung entstanden sein, das zu einem Motivationsschub zur Überwindung der ego depletion geführt haben könnte (Alberts, Martijn & de Vries, 2011). Dieser Interpretation folgend müsste es möglich sein, mit Hilfe gezielter Selbstbeobachtung die Selbstaufmerksamkeit



und darüber die Leistungsstärke der Selbstkontrollfähigkeit zu erhöhen, wodurch der beeinträchtigende Effekt der ego depletion ausgeglichen werden könnte. Ein solcher Ansatz ist für ein Training der Selbstkontrolle auch im Arbeitskontext von praktischem Nutzen.

Ein planvoller und vorausschauender Einsatz der limitierten Ressource kann einer Erschöpfung der Selbstkontrollstärke ebenfalls entgegenwirken. Sofern eine weitere Anforderung an die Selbstkontrolle erwartet wird, sind Menschen in der Lage, ihre aktuelle Aufwendung von Selbstkontrolle zu drosseln und Kräfte für die antizipierte Aufgabe zu sparen (Muraven, Shmueli & Burkley, 2006).

Eine Erschöpfung der Selbstkontrollstärke kann zumindest zeitweise überwunden werden, wenn der Anreiz für einen erhöhten Energieaufwand ausreichend groß ist. Durch Motivierung in Form von z.B. monetären Belohnungen konnte die Leistung von bereits erschöpften Probanden in nachfolgenden Selbstkontrolltests gesteigert werden (Muraven & Slessareva, 2003). Somit scheinen eine Kompensation von Erschöpfungszuständen und damit eine Stärkung der Selbstkontrollfähigkeit durch ein gezieltes Setzen von Anreizen möglich zu sein, welche im Rahmen eines Trainings der Selbstkontrolle im Arbeitskontext auch durch selbst gesetzte Ziele und Selbstverstärkung bei Erreichung dieser Ziele gefördert werden könnte.

Der Erschöpfungserscheinung kann auch durch Übung begegnet werden, denn in der Art, wie ein Muskel durch gezieltes Training gestärkt werden kann, lässt sich auch die Selbstkontrollstärke durch wiederholte Anwendung trainieren, wodurch sowohl die Kraft als auch das Durchhaltevermögen erhöht werden können (Oaten & Cheng, 2007). So konnten Muraven, Baumeister und Tice (1999), Muraven (2010) sowie Oaten und Cheng (2006a, 2006b, 2007) u.a. an studentischen Stichproben nachweisen, dass eine zielgerichtete Übung von Selbstkontrollmaßnahmen in Bezug auf das Essverhalten, die Stimmungsregulation, das Lernverhalten, die körperliche Betätigung sowie den Umgang mit Geld sowohl kurz- als auch langfristig zu einer Erhöhung der Selbstkontrollstärke führen kann, wodurch die Ressource der Selbstkontrolle erweitert und eine weniger starke Anfälligkeit für ego depletion erreicht werden kann. Aufgrund ihrer Bedeutung für das in dieser Arbeit entwickelte Training der Selbstkontrolle sollen die Forschungsarbeiten von Oaten und Cheng (2006a, 2006b, 2007) in den folgenden Abschnitten detaillierter betrachtet werden.



1.2.2.1. Erhöhung der Selbstkontrollstärke durch ein akademisches Lernprogramm

Aufbauend auf den in Abschnitt 1.2.1. dargestellten Erschöpfungszuständen der Selbstkontrollstärke aufgrund von Prüfungsstress haben Oaten und Cheng (2006a) ein Lernprogramm entwickelt, das die Selbstkontrollfähigkeit der Studierenden trainieren sollte, so dass sie anschließend weniger anfällig für ego depletion sein sollten.

Das Lernprogramm, das sich über ein Semester erstreckte, bestand aus künstlich gesetzten kurzen Fristen, durch die das in der Ferne liegende Ziel des Bestehens der Prüfung in erreichbare Zwischenziele zerlegt wurde, die einen kontinuierlichen Lernfortschritt verdeutlichten. Zudem wurde ein Ablaufplan eingesetzt, der alle relevanten Daten des Semesters sowie die entsprechenden Lernziele enthielt, so dass die Studierenden sich der eigenen Diskrepanzen in der Zielerreichung bewusster werden und diese überwinden sollten. Zudem wurden ein Lernregister mit durchschnittlichen Lernzeiten pro Woche sowie ein Lerntagebuch geführt, die das eigene Lernverhalten dokumentieren und den Einsatz von Selbstkontrolle in dieser Zeit erheben sollten (Oaten & Cheng, 2006a).

Zu Beginn des Semesters fand ein Vortest statt, bei dem zunächst eine Computeraufgabe bearbeitet werden musste, bei der Zielitems wiedererkannt werden mussten (visual tracking task, VTT), während parallel ein Video zur Ablenkung lief. Zur Erfüllung der Aufgabe war unter Anwendung von Selbstkontrolle die Ausblendung des Videos notwendig. Anschließend wurde eine Aufgabe zur Unterdrückung von Gedanken durchgeführt, bei der nicht an einen weißen Bären gedacht werden durfte, wodurch ebenfalls die Selbstkontrollfähigkeit gefordert wurde. Danach musste erneut die VTT bearbeitet werden. Zum Abschluss wurden Fragebogeninstrumente zur Erhebung des emotionalen Distress, des wahrgenommenen Stresses, der wahrgenommenen Selbstwirksamkeit sowie des alltäglichen Regulationsverhaltens (Zigaretten-, Kaffee-, Alkoholkonsum, Diätverhalten, körperliche Aktivität und sonstige Gewohnheiten) eingesetzt. Diese Erhebung wurde am Ende des Semesters nach Abschluss des Lernprogramms in der Prüfungsphase wiederholt (Oaten & Cheng, 2006a).

Bei der Kontrollgruppe handelte es sich um eine Wartegruppe, die das Lernprogramm im darauf folgenden Semester erhielt und somit zunächst den Vergleich von trainierten und untrainierten Teilnehmern ermöglichte, da sie die identischen Erhebungen durchlief. Zusätzlich fanden für diese Gruppe Kontrollerhebungen in den Semesterferien und anschließend ebenfalls ein Vortest vor Erhalt des Lernprogramms und ein Nachtest in der Prüfungsphase des zweiten Semesters statt (Oaten & Cheng, 2006a).



Die Ergebnisse zeigen, dass Studierende in den Prüfungsphasen einen Zusammenbruch von regulatorischen Verhaltensweisen erleiden, der in den Semesterferien nicht zu beobachten ist. Die Studierenden, die an dem Lernprogramm teilgenommen haben, berichteten dagegen keinen erhöhten Stress in Prüfungsphasen und zeigten Verbesserungen des regulatorischen Verhaltens sowohl in der VTT als auch in den Selbstberichten. Allerdings konnte die Erschöpfung der Selbstkontrolle lediglich reduziert, nicht vollständig eliminiert werden. Diese Stärkung der Selbstkontrollfähigkeit in Kombination mit einem gleich bleibenden Stresslevel führte zu der Verbesserung des regulatorischen Verhaltens. Die Wartegruppe berichtete ohne Teilnahme am Lernprogramm zunächst in den Prüfungsphasen ein erhöhtes Stressniveau sowie eine Abnahme des regulatorischen Verhaltens, das sich auch in den Laboraufgaben in Form von verstärkter Erschöpfung zeigte (Oaten & Cheng, 2006a). Somit ließ sich eine erhöhte Vulnerabilität während der Prüfungszeit nachweisen, welche durch die Teilnahme an dem Lernprogramm überwunden werden konnte.

1.2.2.2. Erhöhung der Selbstkontrollstärke durch regelmäßige körperliche Aktivitäten

Die Aufnahme einer körperlichen Aktivität und das Durchhaltevermögen bei ihrer regelmäßigen Ausführung erfordern ebenfalls den Einsatz von Selbstkontrolle. Um in diesem Bereich die Selbstkontrollfähigkeit zu stärken, wurden Studierende im Rahmen eines Aktivitätenprogramms von Mitarbeitern einer Turnhalle in für sie zugeschnittene Trainingsprogramme bestehend aus Aerobicunterricht, Gewichtheben und Ausdauertraining eingeführt. An diesen nahmen sie über zwei Monate hinweg teil. Die Experimentalgruppe erhielt dieses Training sofort nach der Erhebung des Vortestes, die erste Wartegruppe wurde parallel den gleichen drei Erhebungszeitpunkten unterzogen und erhielt das Trainingsprogramm nach Ablauf der zwei Monate. Die Daten einer zweiten Wartegruppe wurden in den zwei Monaten, in denen die erste Wartegruppe an dem Trainingsprogramm teilnahm, zu den gleichen Zeitpunkten erhoben wie die Daten dieser Trainingsgruppe. Dieser zweiten Wartegruppe wurde das Trainingsprogramm im Anschluss an diese zwei Monate angeboten, es fanden erneut drei Erhebungen statt, allerdings ohne den Vergleich mit einer untrainierten Gruppe (Oaten & Cheng, 2006b).

Zu jedem Erhebungszeitpunkt wurden die im vorherigen Abschnitt dargestellten Aufgaben (VTT und Gedankenunterdrückung) durchgeführt sowie die beschriebenen Fragebogeninstrumente zur Erhebung des emotionalen Distress, des wahrgenommenen Stresses, der wahrgenommenen Selbstwirksamkeit und des alltäglichen Regulationsverhaltens (Zi-



garetten-, Kaffee-, Alkoholkonsum, Diätverhalten, körperliche Aktivität und sonstige Gewohnheiten) erhoben (Oaten & Cheng, 2006b).

Die Teilnahme an dem zweimonatigen Trainingsprogramm führte zu Verbesserungen in mehreren regulatorischen Verhaltensweisen, sowohl bei der Laboraufgabe (VTT) als auch im natürlichen Umfeld. Die ohne die Teilnahme an den körperlichen Aktivitäten beobachtete Erschöpfung der Selbstkontrollfähigkeit bei der VTT konnte durch das Trainingsprogramm reduziert werden, so dass die Teilnehmer anscheinend durch die sportliche Betätigung weniger anfällig für die Erschöpfung ihrer Selbstkontrollstärke waren. In den Wartegruppen ergaben sich ohne Teilnahme am Trainingsprogramm keinerlei Veränderungen hinsichtlich des regulatorischen Verhaltens (Oaten & Cheng, 2006b).

1.2.2.3. Erhöhung der Selbstkontrollstärke durch Beobachtung des eigenen Umgangs mit Geld

Die dritte von Oaten und Cheng (2007) durchgeführte Trainingsmaßnahme zielte auf eine Stärkung der Selbstkontrollfähigkeit im Umgang mit Geld ab, da die Erschöpfung der Selbstkontrollstärke zu einem impulsiven Ausgabeverhalten führen kann, was darauf hindeutet, dass auch das Sparen von Geld einen regulatorischen Aufwand darstellt. Die Tendenz, unmittelbar das verdiente Geld auszugeben, anstatt es für zukünftige größere Investitionen zu sparen, verdeutlicht einen möglichen Mangel an Selbstkontrolle (Oaten & Cheng, 2007). Durch die Beobachtung des eigenen Spar- und Ausgabeverhaltens sollte dieser Mangel überwunden, die Selbstkontrolle in diesem Bereich gestärkt und somit weniger anfällig für Erschöpfung werden.

Anhand der eigenen Kontoauszüge und persönlichen finanziellen Ziele wurde für Studierende als Teilnehmer der Experimentalgruppe ein personalisiertes Beobachtungsprogramm entwickelt, in welchem ein Tagebuch geführt wurde, das das monatliche Einkommen, die monatlichen Ausgaben und den sich daraus ergebenden monatlichen Sparbetrag erfasste. Zudem wurde ein Fragenprotokoll ausgefüllt, das zur Überprüfung des Engagements in dem Programm und der empfundenen Selbstkontrolle diente (Oaten & Cheng, 2007).

Das Programm erstreckte sich über vier Monate, in denen fünf experimentelle Erhebungen stattfanden. In jedem dieser Durchgänge wurden ebenfalls die in den vorherigen Abschnitten beschriebene VTT sowie die Aufgabe zur Gedankenunterdrückung durchgeführt. Zudem wurden ebenfalls der emotionale Distress, der wahrgenommene Stress sowie die wahrgenommene Selbstwirksamkeit per Fragebogen erhoben. Die Kontrollgrup-



pe durchlief die identischen Erhebungsdurchgänge, nahm jedoch nicht an dem personalisierten Beobachtungsprogramm teil (Oaten & Cheng, 2007).

Die Ergebnisse zeigen, dass vor der Durchführung des Beobachtungsprogramms sowohl in der Kontroll- als auch in der Experimentalgruppe die Leistung in der VTT durch die zwischenzeitlich durchgeführte Gedankenunterdrückung nachgelassen hat. Diese Erschöpfungserscheinung der Selbstkontrolle hat jedoch bei der Experimentalgruppe im Verlauf der Erhebungen abgenommen, was darauf hindeutet, dass durch die Teilnahme an dem Beobachtungsprogramm die Selbstkontrollstärke zugenommen hat und dadurch eine geringere Anfälligkeit für die Erschöpfung vorlag (Oaten & Cheng, 2007).

Diese optimistischeren Ergebnisse lassen sich mit den beschriebenen Erkenntnissen zur Ermüdung der Selbstkontrollstärke in Einklang bringen, sofern im Rahmen des Trainings in kleinen Schritten vorgegangen wird (Muraven, 2010) und für ausreichende Erholung gesorgt ist. Ebenso wie bei einem Training zum Muskelaufbau sollten auch bei den Übungen zur Stärkung der Selbstkontrollfähigkeit für den Arbeitskontext adäquate Pausen eingeplant werden, um die begrenzte Ressource im Rahmen des Trainings nicht zu erschöpfen.

1.2.3. Die Persönlichkeit im Modell der Selbstkontrollstärke

Eine einheitliche Definition der Persönlichkeit ist aufgrund der sehr unterschiedlichen Forschungstraditionen schwer aufzufinden. Sehr umfassend ist der Versuch einer Definition von Asendorpf (2005): „Die Persönlichkeit eines Menschen umfasst die Gesamtheit aller überdauernden individuellen Besonderheiten im Erleben und Verhalten“ (S. 15). Hierin kommen die interindividuellen Unterschiede zum Ausdruck, ebenso wie die scheinbare Stabilität der Persönlichkeit. Eine derartige interindividuelle Verschiedenartigkeit zeigt sich auch für die Selbstkontrolle. Die Disposition, in der sich Menschen unterscheiden, besteht hierbei in der grundsätzlichen Kapazität für Selbstkontrolle (Baumeister, Gailliot, DeWall & Oaten, 2006), welche grundlegend für das bereits beschriebene Modell der Selbstkontrollstärke ist. „Some people are obviously better able than others to manage their emotions, hold their tempers, fulfil their promises, or resist temptations [...]. Accordingly, self-control can also be conceptualized as a dispositional, trait-like construct that differs across individuals“ (Schmidt, Hupke & Diestel, 2012, S. 23f.). Diese individuelle Selbstkontrollfähigkeit als Ressource ist ein wichtiger Aspekt der Persönlichkeit, da viele wünschenswerte Eigenschaften von dieser Stärke abhängig sind



(Baumeister et al., 2006). Zudem wirkt diese Ressource als Puffer für das Ausmaß psychischer Beanspruchungswirkungen von Selbstkontrollanforderungen im Arbeitskontext (Schmidt et al., 2012). Doch nicht nur die Person selbst profitiert von ihrer Selbstkontrolle, sondern auch die Menschen im Umfeld dieser Person und letztlich die gesamte Gesellschaft (Baumeister, 2002). Auch wenn die interindividuellen Unterschiede in der Fähigkeit, Selbstkontrolle auszuüben, überdauernd zu sein scheinen (Schmeichel & Zell, 2007), weisen die Erkenntnisse zum Modell der Selbstkontrollstärke darauf hin, dass Menschen in der Lage dazu sind, ihre Ressource zu stärken (Baumeister et al., 2006), wodurch auch die Trainierbarkeit der Selbstkontrolle im Arbeitskontext möglich erscheint. Bei der Entwicklung eines solchen Trainings müssen die interindividuellen Unterschiede in der Selbstkontrollstärke Berücksichtigung finden, da mit einer unterschiedlichen Ansprache auf die Trainingsinhalte in Abhängigkeit dieser Stärke zu rechnen ist. Daher sollen die interindividuellen Unterschiede noch näher beleuchtet werden.

Mithilfe einer Skala zur Erfassung der Selbstkontrolle als Eigenschaft konnten die Unterschiedlichkeit in der Fähigkeit zur Ausübung von Selbstkontrolle und ihre differentiellen Effekte bezüglich zahlreicher Lebensereignisse nachgewiesen werden (Tangney, Baumeister & Boone, 2004). Menschen mit hohen Werten in dieser Selbstkontrollskala wiesen beispielsweise bessere Abschlussnoten auf, so dass davon ausgegangen werden kann, dass starke Selbstkontrolle die akademische Leistung fördert. Zudem zeigten die Personen mit hohen Selbstkontrollwerten weniger Probleme der Impulskontrolle, wie Essanfälligkeit oder Alkoholmissbrauch. Auch psychopathologische Symptome, beispielsweise für Depressionen und Angststörungen, waren bei hohen Werten für Selbstkontrolle weniger vorhanden, was auch auf die nachgewiesene höhere Selbstakzeptanz als Anzeichen für die psychische Gesundheit zurückgeführt wurde (Tagney et al., 2004). Die hohen Werte für Selbstkontrolle waren darüber hinaus korreliert mit positiveren zwischenmenschlichen Beziehungen, welche sich in einem guten Familienzusammenhalt und wenig Konflikten innerhalb der Familie zeigten. Auch das Einfühlungsvermögen, der eigene Umgang mit Wut sowie die Empfindung von weniger Scham und mehr Schuld waren bei einer hohen Selbstkontrolle förderlich für die soziale Kompetenz ausgeprägt (Tagney et al., 2004).

Diese förderlichen Auswirkungen einer starken Selbstkontrollfähigkeit auf die weitere Entwicklung konnten bereits bei Vorschulkindern festgestellt werden, da die Kinder, die die Selbstkontrolle bei verschiedenen Laboraufgaben länger aufrechterhalten konnten, zu kognitiv und sozial kompetenteren Jugendlichen heranwuchsen, die bessere Leistungen



in der Schule zeigten sowie besser mit Frustration und Stress umgehen konnten (Mischel et al., 1989; Shoda, Mischel & Peake, 1990).

Andere Studien weisen auf verschiedene Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitsaspekten und Selbstkontrolle hin. So profitierten besonders die Personen von einem Selbstkontrolltraining in Bezug auf das Ausleben von Aggressionen, die von ihrer Persönlichkeit her zu Aggressionen neigen (Denson, Capper, Oaten, Friese & Schofield, 2011). Ein direkter Zusammenhang zu Persönlichkeitseigenschaften konnte in Bezug auf einzelne Faktoren des Big Five Persönlichkeitsfaktorenmodells (z.B. McCrae & John, 1992) gefunden werden. Demnach besteht eine positive Korrelation zwischen Selbstkontrolle und Gewissenhaftigkeit sowie emotionaler Stabilität. Weniger stark ausgeprägt sind dagegen die Korrelationen zwischen der Stärke der Selbstkontrolle und Verträglichkeit sowie Perfektionismus (Tangney et al., 2004). Ebenso scheint die Persönlichkeit in Bezug auf die Autonomie Einfluss auf die Stärke der ego depletion zu nehmen, da bei weniger autonomen Menschen die Erschöpfung der Selbstkontrollstärke im Vergleich zu autonomen Personen höher ausfällt (Sato, Harman, Donohoe, Weaver & Hall, 2010). Individuelle Unterschiede bezogen auf die Ressource der Selbstkontrolle lassen sich jedoch auch über eine Abhängigkeit von der Kapazität des Arbeitsgedächtnisses erklären, da Probanden mit einer höheren Arbeitsgedächtniskapazität eine stärkere Selbstkontrolle bezüglich ihrer Emotionen zeigten als Probanden mit einer geringeren Arbeitsgedächtniskapazität (Schmeichel, Volokhov & Demaree, 2008).

Diese Zusammenhänge weisen laut Baumeister et al. (2006) darauf hin, dass eine starke Selbstkontrolle den Menschen dazu befähigt, andere Persönlichkeitseigenschaften ausgleichen zu können, daher kann sie als „trump card of personality“ (S. 1796) bezeichnet werden.