



# Psychische Kosten von Selbst- und Emotionskontrolle bei der Arbeit

**Stefan Diestel**

International School of Management  
Otto-Hahn-Str. 19  
44227 Dortmund

## Anforderungen in einer Vielzahl von Arbeitsplätzen und organisatorischen Kontexten (Cascio, 2003; Sonnentag & Frese, 2013)

Verfügt über die Fähigkeit in kurzer Zeit,  
komplexe Informationen aufzunehmen und diese  
zu bewerten

Kontrolliert und steuert die eigenen  
Emotionen auch in Belastungssituationen

Dokumentiert ein überzeugendes und  
sozial erwünschtes „parkett-sicheres“  
Erscheinungs- und Verhaltensbild

Strahlt Optimismus aus und  
verbreitet eine positive  
Stimmung beim Gegenüber

Zeigt stets hohe persönliche  
Einsatzbereitschaft und  
überdurchschnittliches Engagement

Verfügt über ein hohes Maß an  
sprachlicher Ausdrucksfähigkeit und  
rhetorischer Kompetenz



- ▶ Verstärkte berufliche Anforderungen an flexible und volitionale Steuerung von Verhaltens- und Aufmerksamkeitsprozessen
- ▶ Reflektierte und zielgerichtete Kontrolle der eigene Emotionen zu Gunsten eines gewünschten Auftritts
- ▶ Schnelle Anpassung eigener Denk- und Verhaltensmuster an neue Technologien, Dienstleistungsprodukte und wechselnde Kundenbedürfnisse

## I. Selbstkontrolle

- Modell der Selbstkontrollstärke
- Mediatoren und Moderatoren der Beanspruchungswirkung von Selbstkontrollanforderungen

## II. Emotionsarbeit

- Rolle der emotionalen Dissonanz
- Interaktionseffekte mit Selbstkontrollanforderungen, Schlafqualität und Selbstkontrollfähigkeit
- Unangemessene Kundenbehandlung und kognitive Rumination

## III. Smartphones

- Smartphones in der aktuellen Berufswelt
- Zusammenhänge mit Burnouterleben
- Einflüsse auf Schlafqualität und Work Engagement

## Volitionale Selbstkontrolle

**Baumeister, Heatherton & Tice (1994)**

Selbstkontrolle beschreibt die volitionale (willentliche) Steuerung, Unterdrückung, Veränderung sowie Überwindung von spontanen und gewohnheitsmäßigen Reaktionsimpulsen, Motivationstendenzen und Emotionen, die zielgerichtete Handlungsprozesse stören.

### Experimentelle Selbstkontrollanforderungen

Versuchungen widerstehen

Aufmerksamkeitssteuerung

Impuls- & Emotionskontrolle

Innere Widerstände überwinden

Gedanken- & Sprachkontrolle

Vorurteile unterdrücken

Eindruckssteuerung

Psychische und physiologische  
Reaktionsmuster

**Kognitiv:** Niedrige kognitive  
und intellektuelle Leistung

**Emotional:** Negative  
Stimmung und Erschöpfung

**Physiologisch:** Starke  
Aktivitäten im  
Präfrontalkortex

**Behavioral:** erhöhte Nervosität  
und Selbstkontrolldefizite



## Modell der Selbstkontrollstärke

### **Begrenzte Ressource für unterschiedliche Selbstkontrollprozesse**

Unterschiedliche Prozesse der Selbstkontrolle greifen auf ein und dieselbe kognitive Ressource zurück, deren Kapazität begrenzt ist und im Falle ihrer Beanspruchung ähnlich wie ein Muskel erschöpft („Ich-Erschöpfung“).

### **Risiko von chronischer Beanspruchung**

Im Falle fehlender Regenerationsmöglichkeiten oder konstant hohen Selbstkontrollanforderungen können aus akuten Erschöpfungszuständen chronische Beanspruchungsfolgen sowie Selbstkontrolldefizite resultieren.

### **Personenbezogene Unterschiede in der Kapazität**

Die Ressource ist in ihrer Ausprägung durch starke Unterschiede zwischen Personen gekennzeichnet, die (zeitlich stabile und situativ konstante) Unterschiede in der Selbstkontrollfähigkeit erklärt.

## Operationalisierung und Messung von arbeitsbezogenen Selbstkontrollanforderungen

### Überwinden innerer Widerstände

Selbstregulatives Überwinden innerer motivationaler Blockaden, die bspw. aus mangelnder Attraktivität von Aufgaben resultieren:

„Einige meiner Arbeitsaufgaben kann ich nur gegen innere Widerstände bearbeiten.“

### Ablenkungen widerstehen

Ignorieren und Ausblenden aufgabenirrelevanter Stimuli, die mit der erfolgreichen Aufgabenbearbeitung interferieren können:

„Um meine Arbeitsziele zu erreichen, darf ich mich nicht ablenken lassen.“

### Impulskontrolle

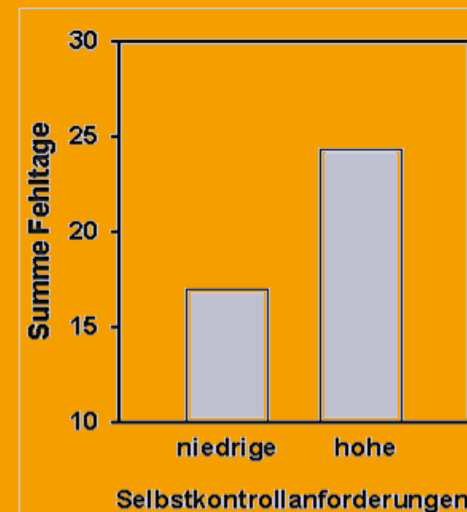
Kontrolle von gewohnheitsmäßigen, spontanen Impulsen sowie Affekten, die sich in unerwünschten Verhaltensweisen niederschlagen:

„Auch wenn ich sehr gereizt bin, darf ich mir das auf keinen Fall anmerken lassen.“

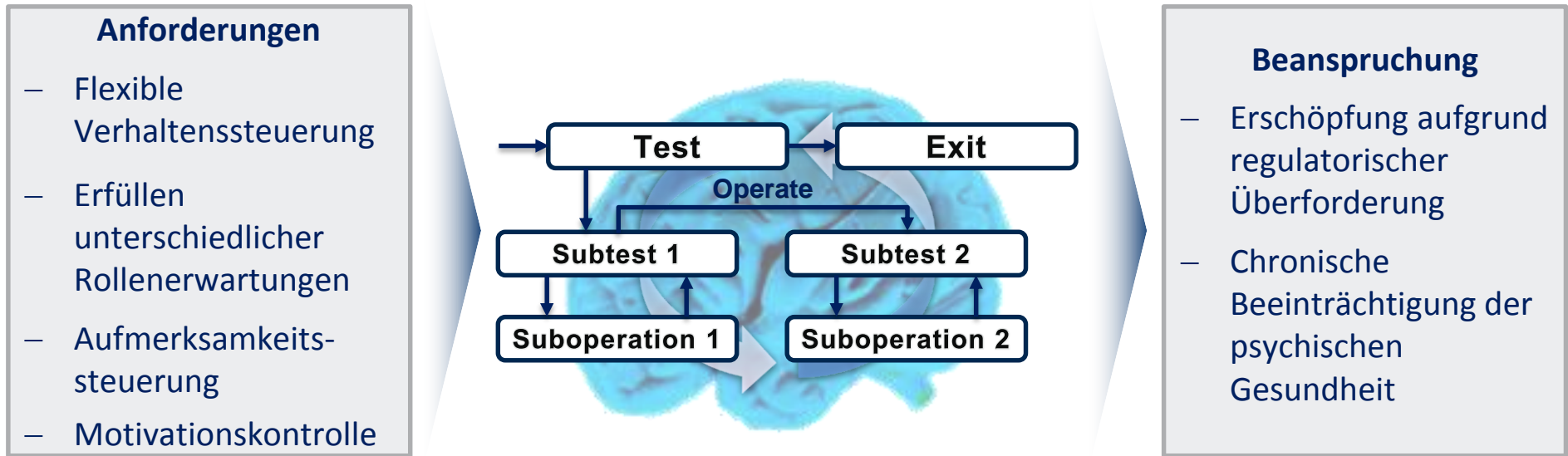
### Erste korrelative Befunde:

	Emotionale Erschöpfung	Depressive Symptome
Überwinden innerer Widerstände	++	++
Ablenkungen widerstehen	++	++
Impulskontrolle	++	++

Anmerkungen: ++ hochsignifikanter positiver Zusammenhang





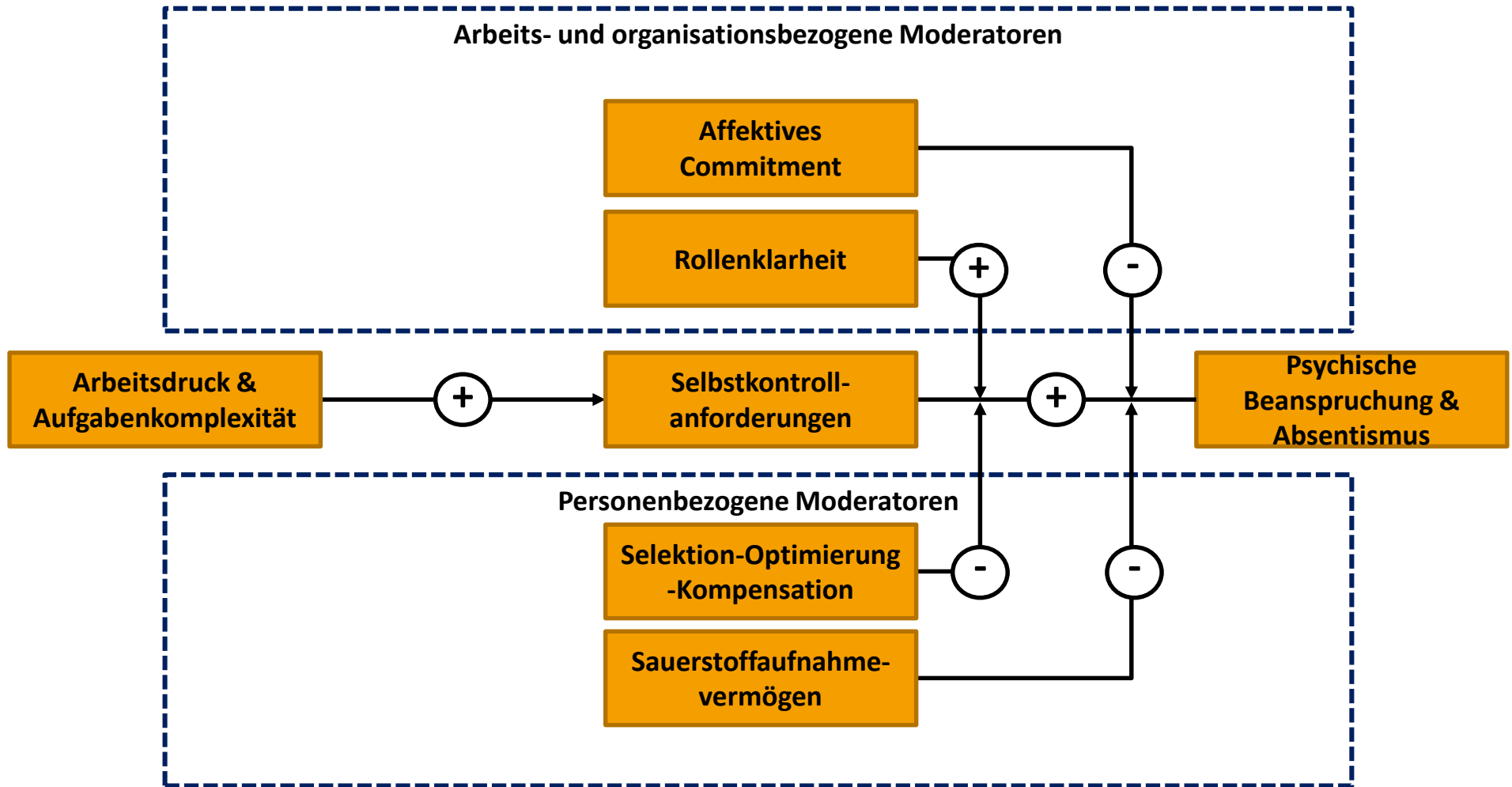


**1. Für schwierige Aufgaben ist Selbstkontrolle erforderlich:** Selbstkontrolle ermöglicht Planung, Überwachung und Anpassung von Handlungsprozessen

**2. Selbstkontrollprozesse verbraucht eine begrenzte psychische Ressource:** Wenn die Ressource beansprucht ist, nimmt die mentale Leistungsfähigkeit ab und Erschöpfungssymptome treten auf.

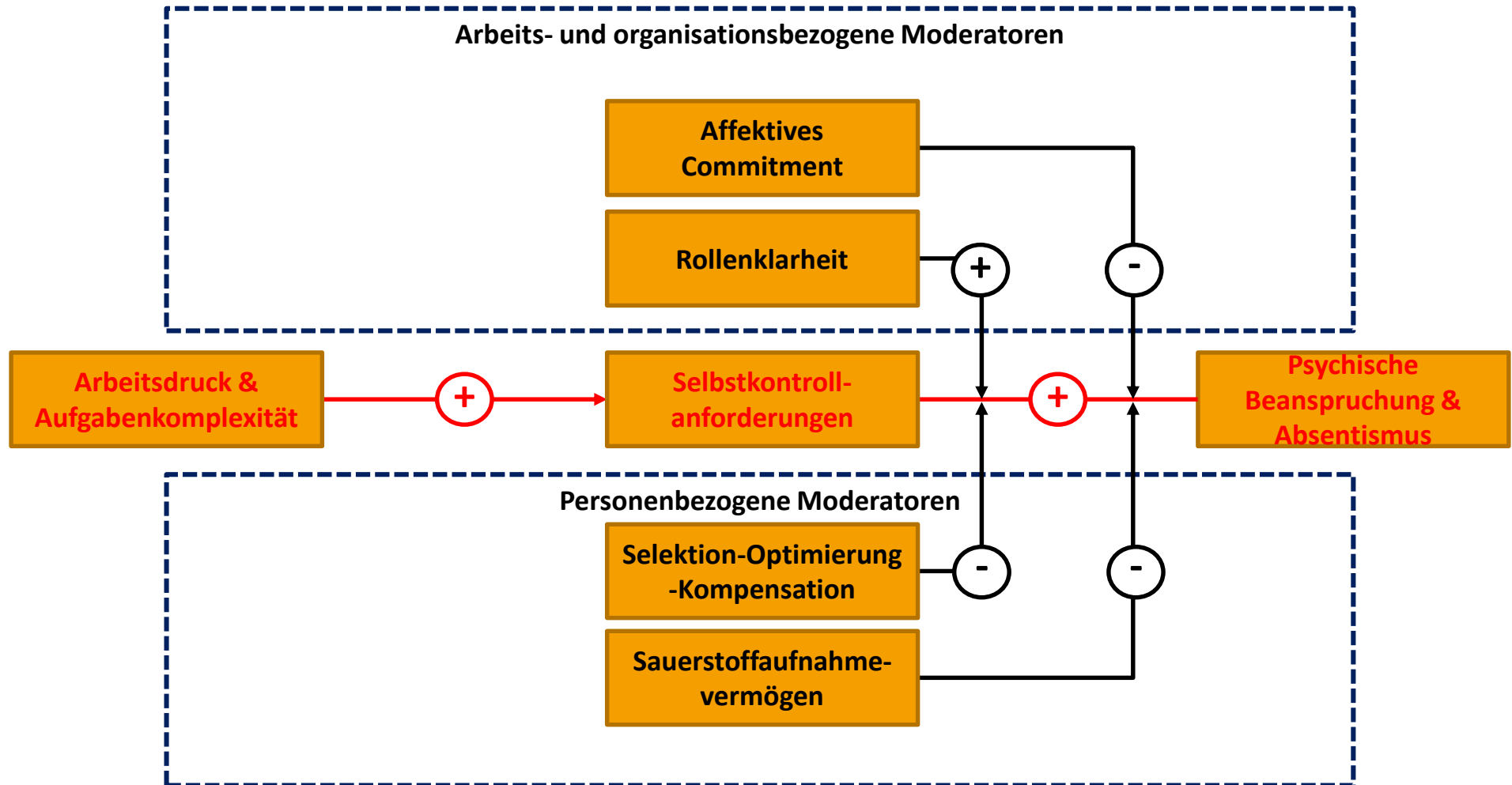
**3. Fähigkeiten und Aufgabenmerkmale können Ressourcenerschöpfung vorbeugen:** Effektivität und Effizienz von Handlungsregulation sind von Aufgabenmerkmalen sowie Fähigkeiten abhängig.

## Selbstkontrollanforderungen: Mediator- und Moderatoreffekte

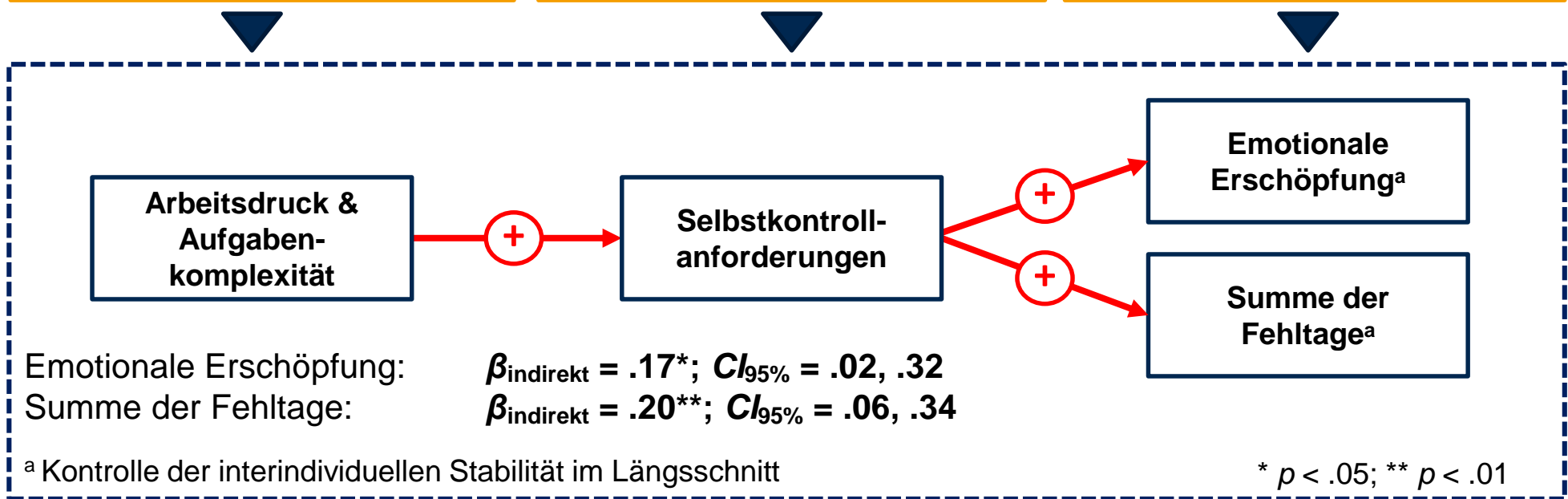




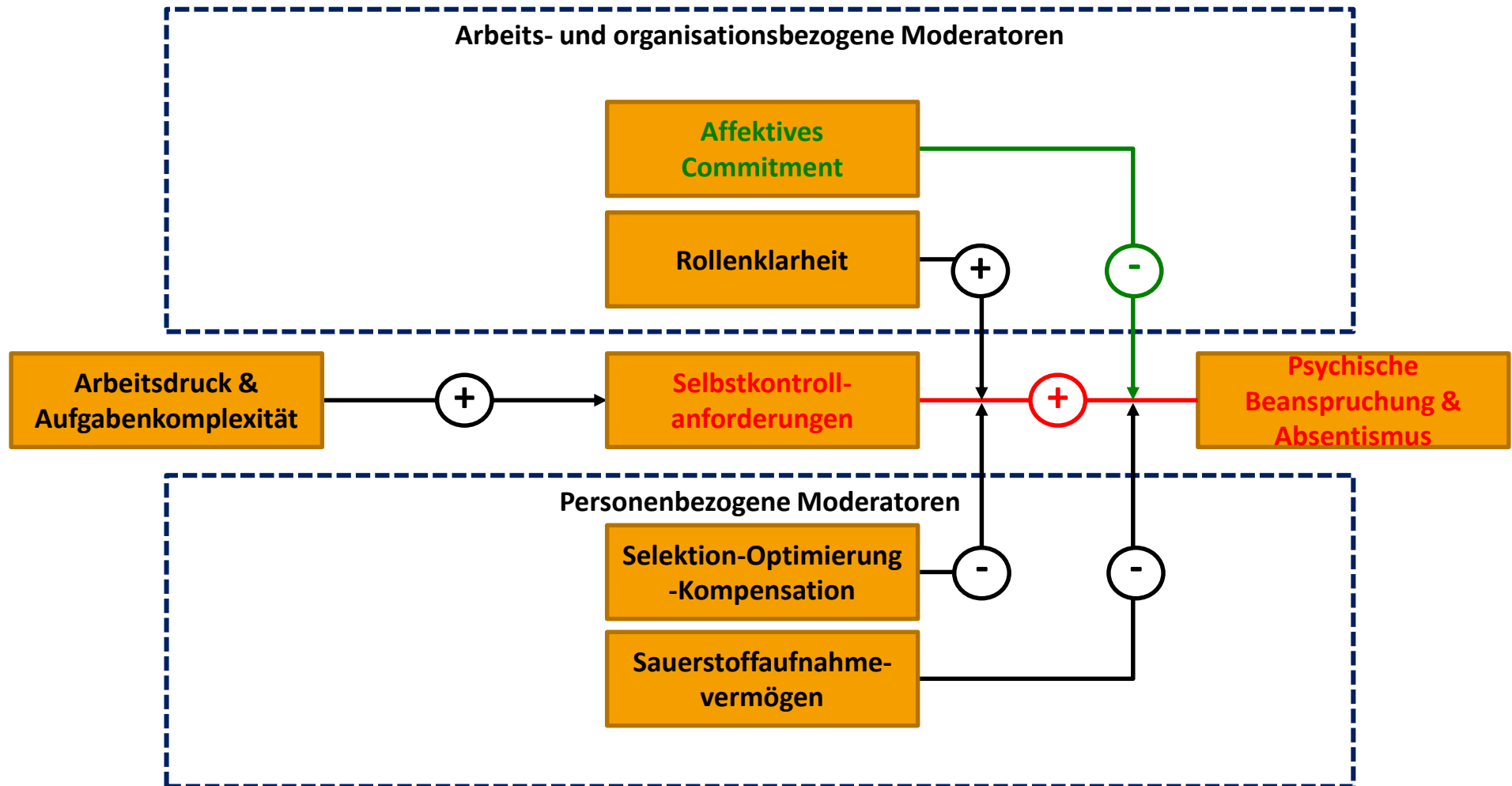
## Selbstkontrollanforderungen: Mediator- und Moderatoreffekte



## Selbstkontrollanforderungen: Mediatoreffekte



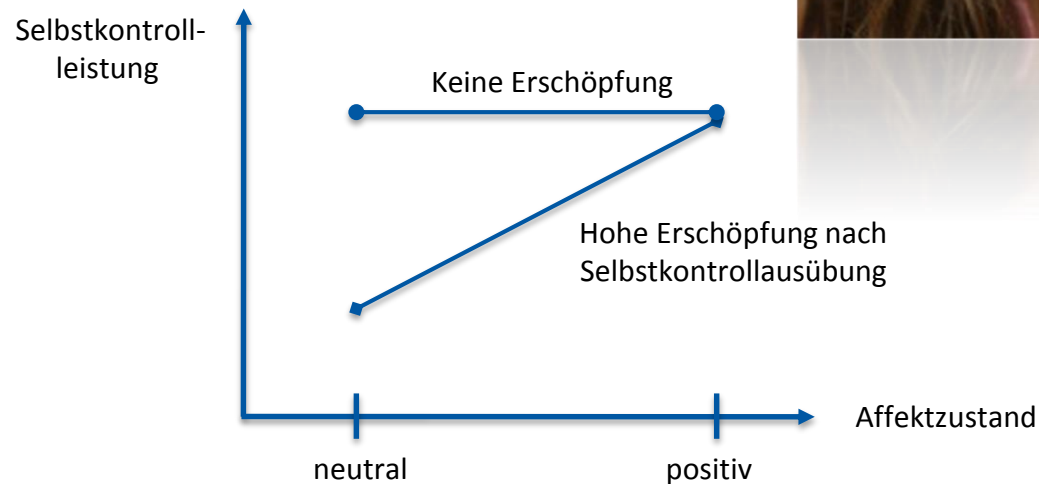
## Selbstkontrollanforderungen: Mediator- und Moderatoreffekte



## Selbstkontrollanforderungen: Affektives Commitment als Moderator (Positive Affektzustände)

Positive Affektzustände erweitern das Repertoire an Verhaltensmustern sowie kognitiven Verarbeitungsstrategien und steigern die Effizienz von Handlungsregulationsprozessen, so dass Selbstkontrollanforderungen erfolgreicher bewältigt werden können (Tice et al., 2007).

Über die Reduktion adverser kardiovaskulärer Aktivitäten bei Selbstkontrollausübung sowie über eine sich selbst verstärkende Aufwärtsspirale fördern positive Emotionen die Regenerierung der Ressource nach Ich-Erschöpfung.

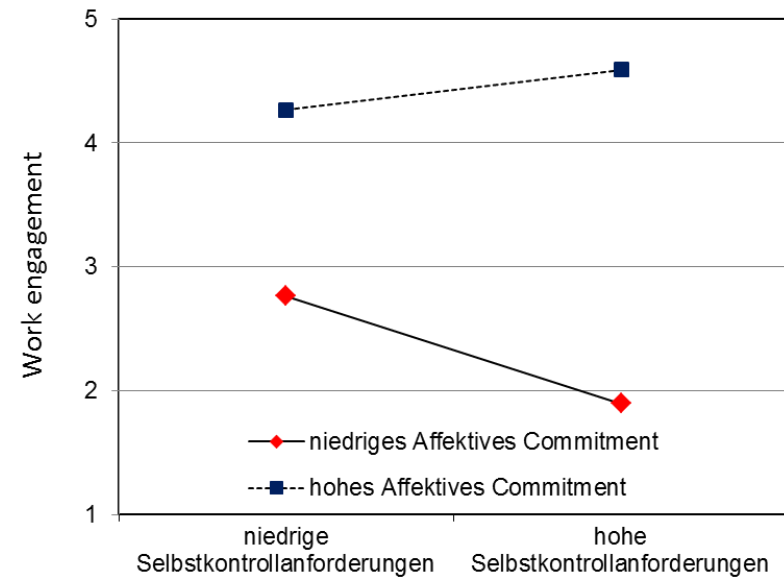
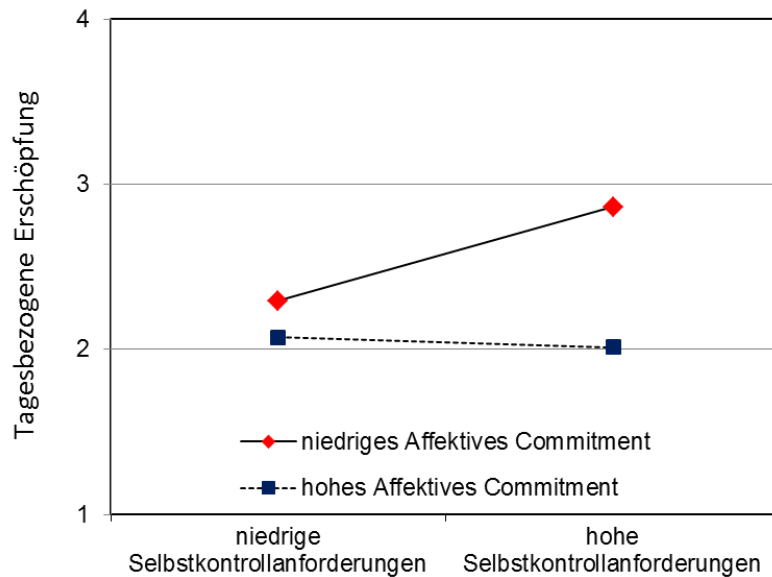


(Tice et al., 2007)

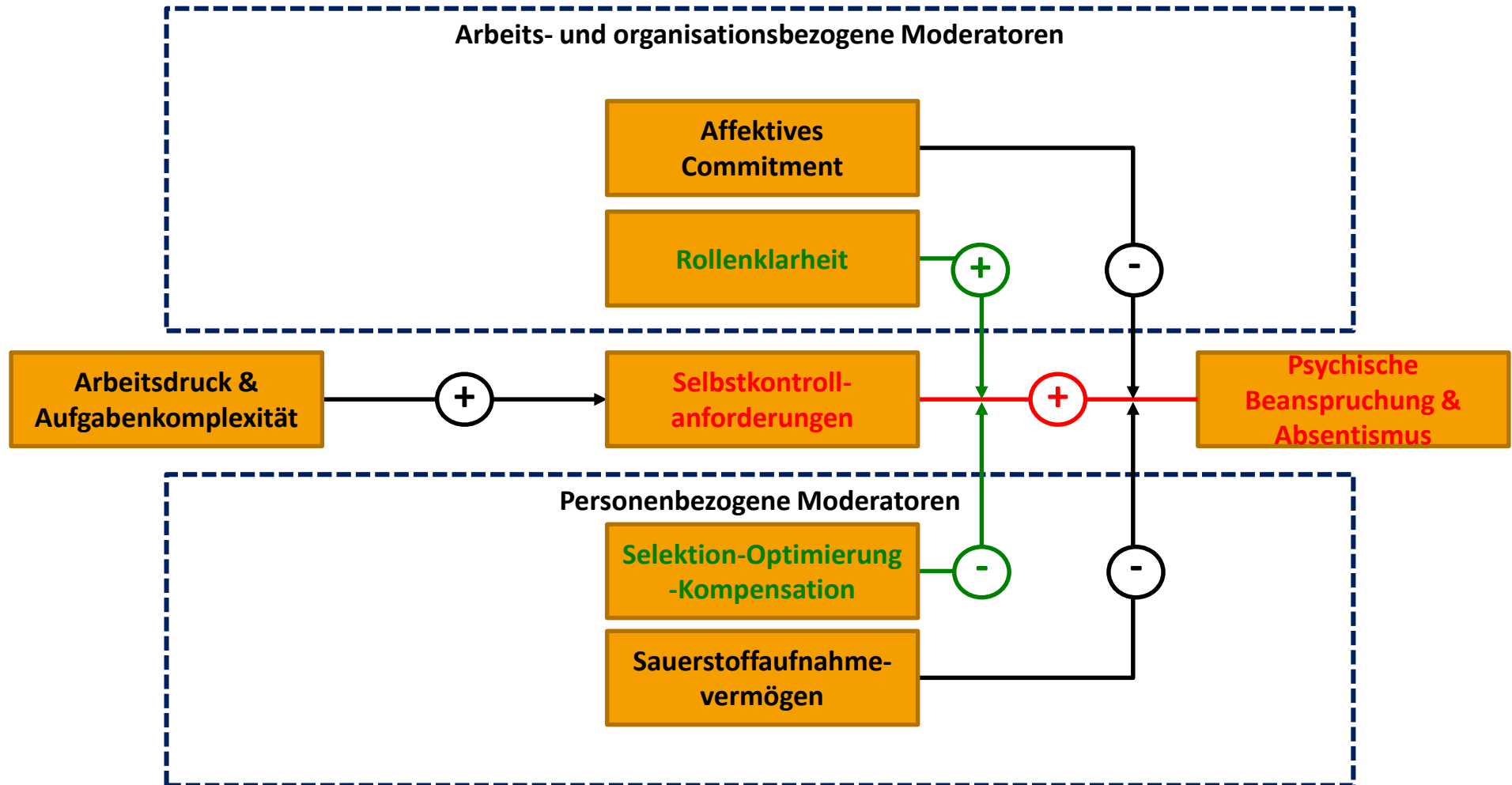
## Selbstkontrollanforderungen: Affektives Commitment als Moderator

Ein starkes affektives Commitment vermittelt Personen ein Gefühl von Stabilität, Sicherheit und Zugehörigkeit, wodurch sie weniger anfällig gegenüber belastenden Arbeitsbedingungen sind und sich schneller nach Selbstkontrollausübung erholen.

Wenn affektives Commitment während der Tätigkeitsausübung die Anforderungsbewältigung fördert, so sollte Commitment den Beanspruchungseffekt hoher Anforderungen an die Selbstkontrolle moderieren (abschwächen).



## Selbstkontrollanforderungen: Mediator- und Moderatoreffekte





## Selektion, Optimierung & Kompensation



### Selektion

bezeichnet die Entwicklung, Auswahl, Prioritätensetzung und Kontextualisierung von Zielen sowie die subjektive Verpflichtung ihnen gegenüber.

### Optimierung

umfasst den Erwerb und die Verbesserung von Prozessen der Zielverfolgung, das Erreichen langfristiger Ziele sowie den Erwerb zielrelevanter Ressourcen und deren gewinnbringenden Einsatz.

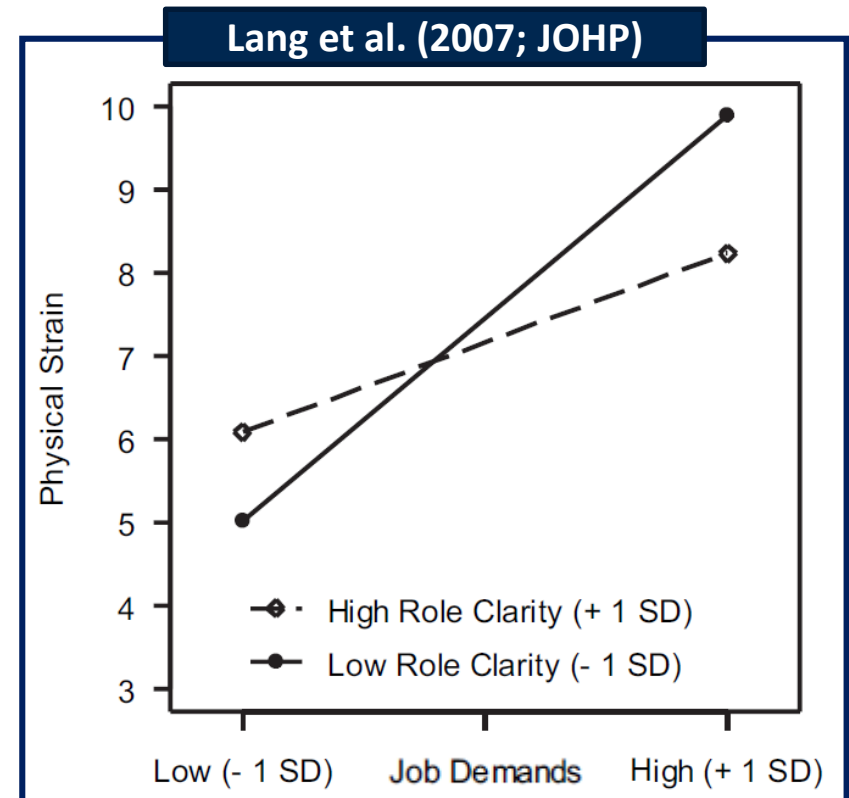
### Kompensation

ist die Anpassung der Zielverfolgung, um Verlusten und Einschränkungen entgegenzuwirken.

Rollenklarheit bezieht sich auf das Ausmaß der aufgabenbezogenen Sicherheit, die Personen als Folge kommunizierter und eindeutiger Informationen über verschiedene Aspekte ihrer Arbeitsrolle erleben (vgl. Breugh & Colihan, 1994).

Durch hohe Klarheit über kritische Aspekte konkreter Rollenanforderungen können Personen ihren erforderlichen Einsatz abschätzen und ihre begrenzten mentalen Ressourcen effizient investieren.

- Meine Arbeit ist so, dass ich immer genau weiß, wie ich vorgehen muss, um meine Aufgaben gut zu erledigen.
- Meine Arbeit ist so, dass ich immer genau weiß, in welcher zeitlichen Abfolge ich meine Arbeit zu erledigen habe.
- Meine Arbeit ist so, dass ich immer genau weiß, welches die beste Vorgehensweise bei der Erledigung meiner Aufgaben ist.
- Meine Arbeit ist so, dass ich immer genau weiß, wann eine bestimmte Arbeitshandlung auszuführen ist.

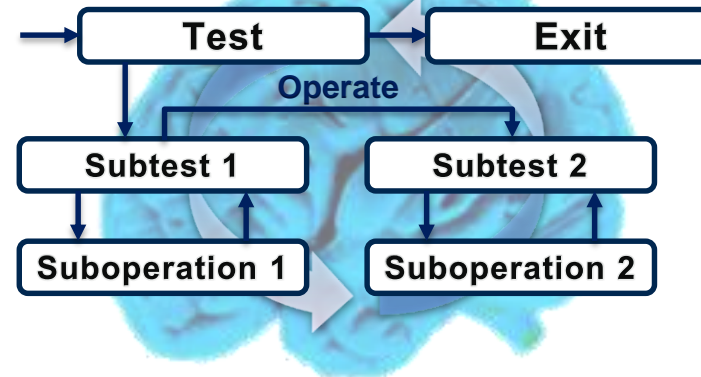


## Rollenklarheit

- Hohe Rollenklarheit vermittelt relevante Informationen über die erforderlichen Tätigkeitsabläufe und unterstützt folglich die Entwicklung sowie Realisierung von Handlungsplänen.
- Durch Gewissheit in Bezug auf Arbeitsabläufe und -methoden sollten individuelle Handlungsstrategien in der Bewältigung von Selbstkontrollanforderungen wirksamer sein als im Falle von Rollenunklarheit.

### Anforderungen

- Überwinden innerer Widerstände
- Ablenkungen widerstehen
- Impulskontrolle



### Leistung

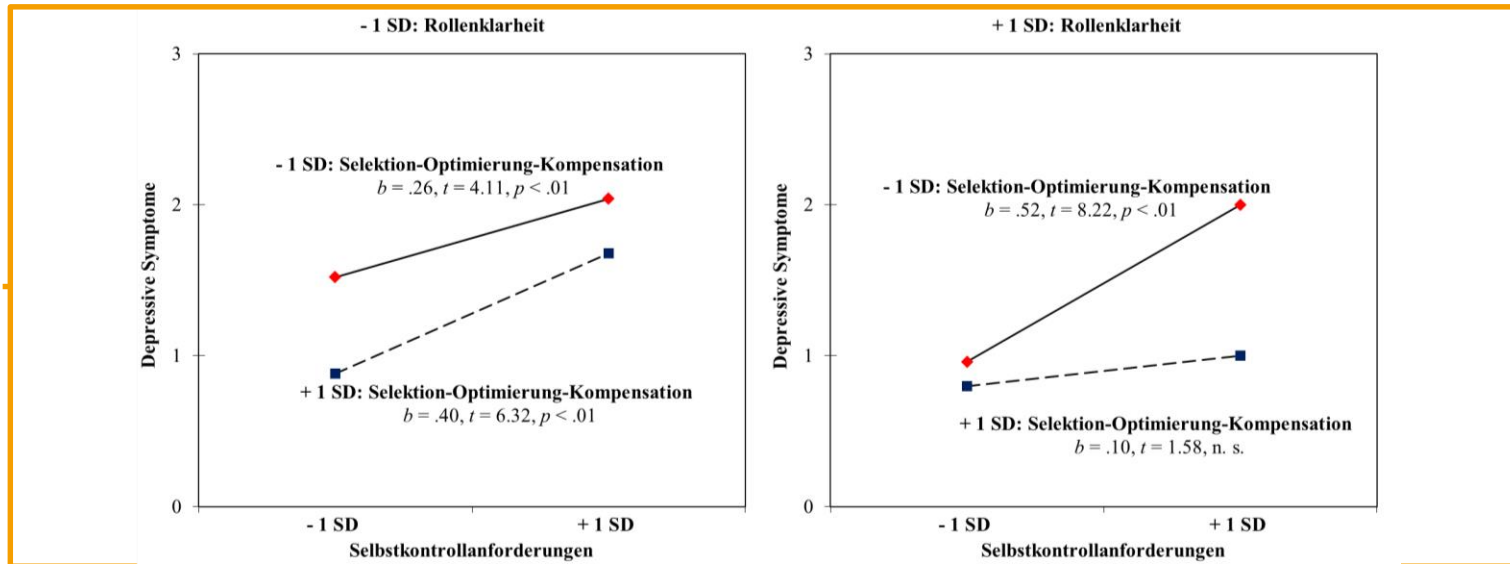
- Zielerreichung und erfolgreiche Aufgabenerfüllung
- Keine regulatorische Überforderung und Beanspruchung

## Selektion-Optimierung-Kompensation

Effektives Planungs- und Entscheidungsverhalten

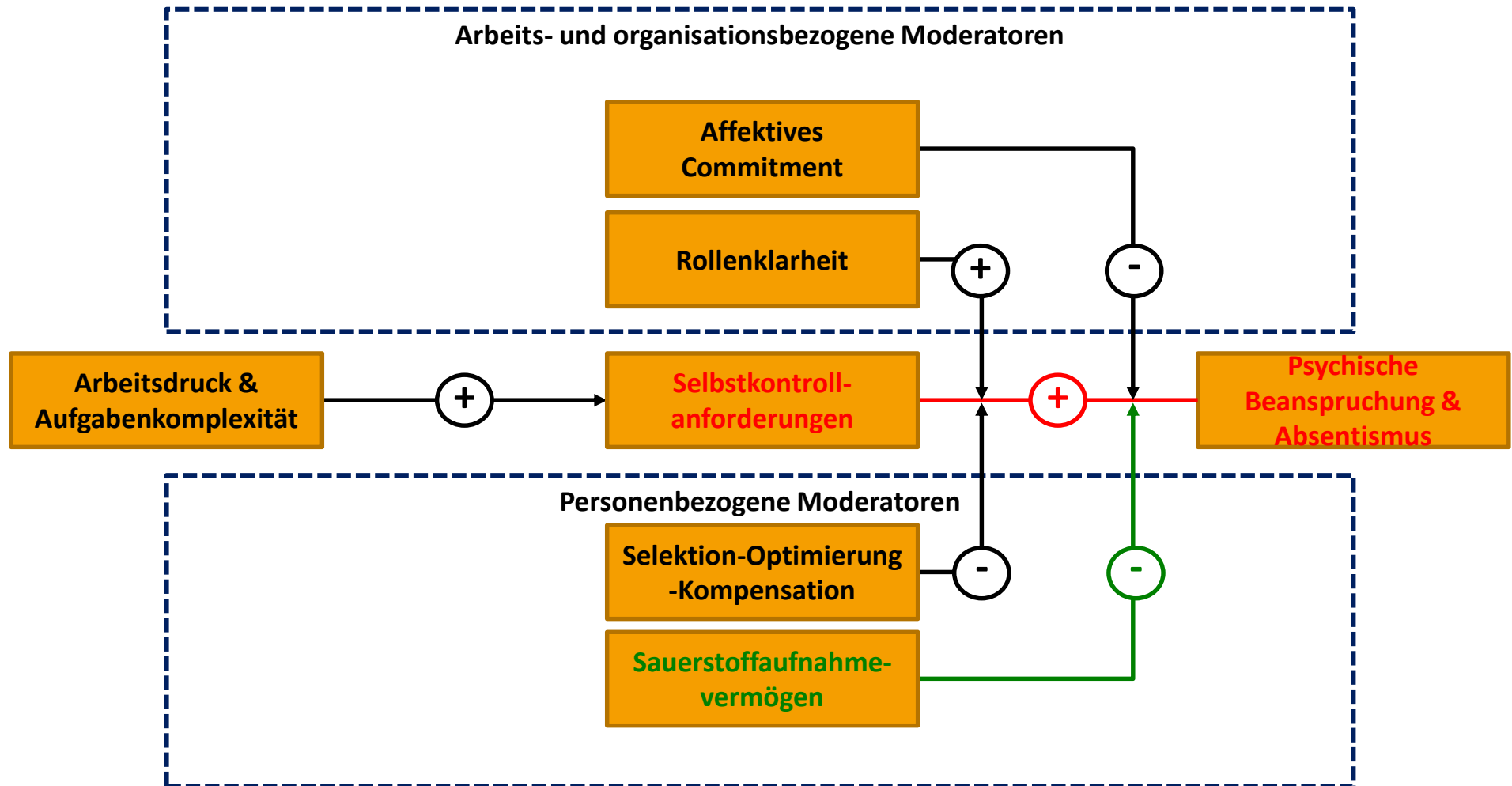
Effiziente Investition und Konservierung der begrenzten psychischen Ressource

Zielführende und kompensatorische Handlungssteuerung



- Im Falle hoher Rollenklarheit schwächen SOK-Strategien die positive Zusammenhänge zwischen Selbstkontrollanforderungen und Beanspruchungsindikatoren stärker ab als bei niedriger Rollenklarheit.
- In der Vorhersage der depressiven Symptome ist der Zusammenhang sogar nicht signifikant, wenn Rollenklarheit und SOK-Strategien stark ausgeprägt sind.
- Rollenklarheit unterstützt den Einsatz von SOK-Strategien durch eindeutige Informationen über effektive Arbeitsmethoden und Arbeitsabläufe.

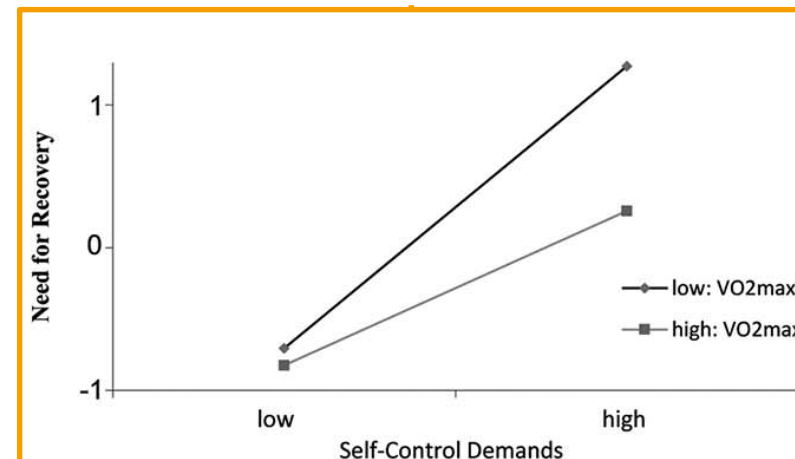
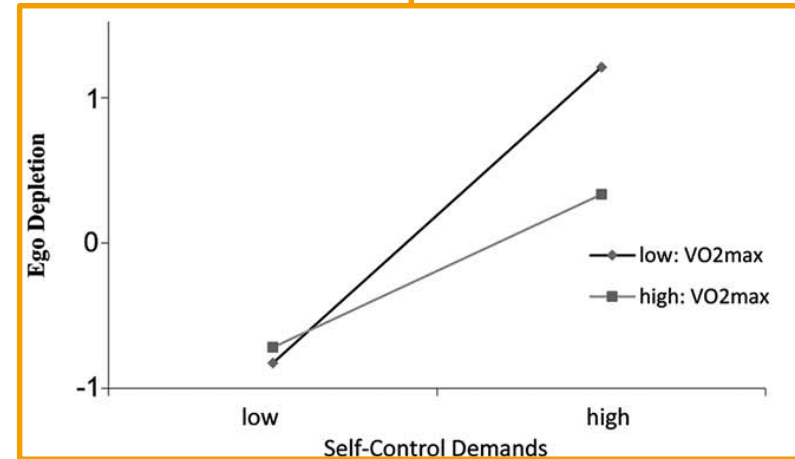
## Selbstkontrollanforderungen: Mediator- und Moderatoreffekte



Die Ressource für Selbstkontrollausübung ist unter anderem durch Blutglukose beeinflusst, die im Gehirn metabolisiert wird (Beedie & Lane, 2012)

Physische Fitness (operationalisiert über maximale Sauerstoffaufnahme: VO2max) fördert über niedrige Insulinresistenz die Metabolisierung.

Folglich dürfte VO2max als protektiver Faktor die Bewältigung von Selbstkontrollanforderung unterstützen.





## I. Selbstkontrolle

- Modell der Selbstkontrollstärke
- Mediatoren und Moderatoren der Beanspruchungswirkung von Selbstkontrollanforderungen

## II. Emotionsarbeit

- Rolle der emotionalen Dissonanz
- Interaktionseffekte mit Selbstkontrollanforderungen, Schlafqualität und Selbstkontrollfähigkeit
- Unangemessene Kundenbehandlung und kognitive Rumination

## III. Smartphones

- Smartphones in der aktuellen Berufswelt
- Zusammenhänge mit Burnouterleben
- Einflüsse auf Schlafqualität und Work Engagement

Emotionsarbeit beschreibt die intentionale Steuerung von Emotionen mit der Zielsetzung durch Modulation von Mimik und Gestik sowie über gezielte Wortwahl einen spezifischen emotionalen Eindruck beim Interaktionspartner zu erzeugen (Hochschild, 1983).



Emotionsarbeit kann insbesondere dann beanspruchungswirksam werden, wenn Emotionen bei der Arbeit gezeigt werden müssen, die im Widerspruch zu den tatsächlichen Emotionen stehen.

## Emotionale Dissonanz

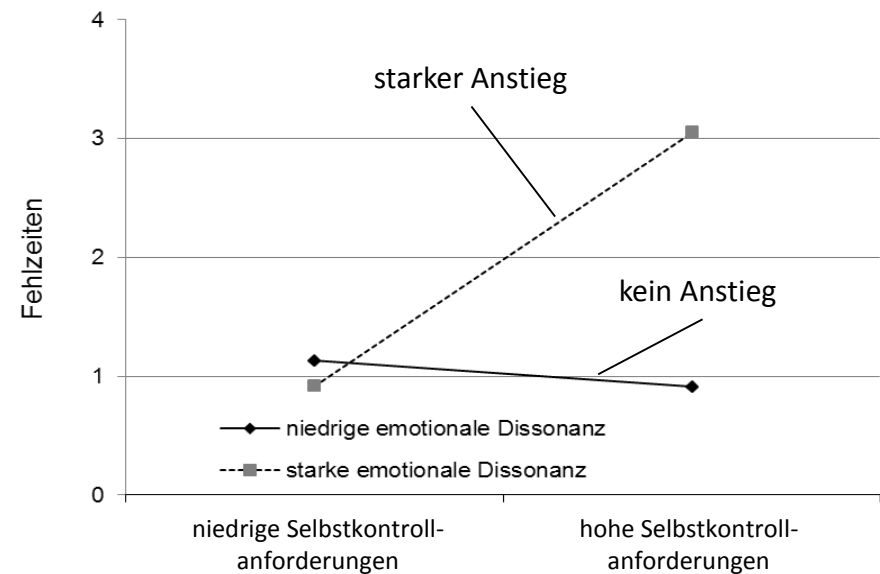
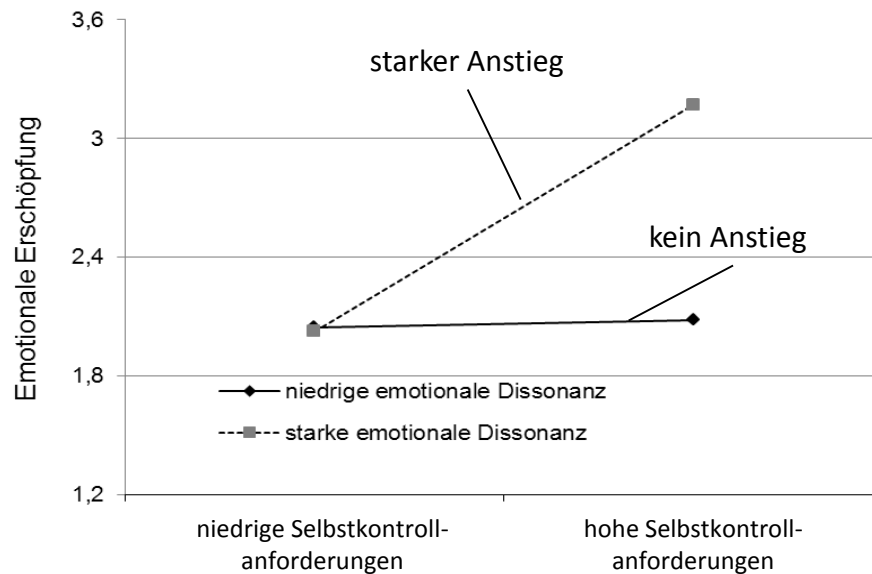
Wahrgenommene Diskrepanz zwischen tatsächlich erlebten und von der Arbeitsrolle geforderten Emotionen (Abraham, 1998).

- ▶ Psychische Beanspruchung: Burnout Symptome (Zapf & Holz, 2006) & psychosomatische Beschwerden (Dormann, Zapf & Isic, 2002)
- ▶ Beeinträchtigung des Work Engagements (Heuven, Bakker, Schaufeli & Huisman, 2006)
- ▶ Mangelnde Arbeitszufriedenheit (Lewig & Dollard, 2003)
- ▶ Abwesenheitsverhalten (Diestel & Schmidt, 2011)

## Interaktionseffekte zwischen Selbstkontrollanforderungen und emotionaler Dissonanz

Wenn Selbstkontrollanforderungen und emotionale Dissonanz gleichzeitig bewältigt werden müssen, ist der Verlust an begrenzten psychischen Kapazitäten größer als der Kapazitätsverlust, der sich aus der Summe der einzelnen Belastungen resultieren würde.

Im Vergleich zum Einfluss einzelner Belastungen ist der Anstieg in Burnout und Fehlzeiten im Falle der gleichzeitigen Bewältigung verschiedener Arbeitsbelastungen stärker.



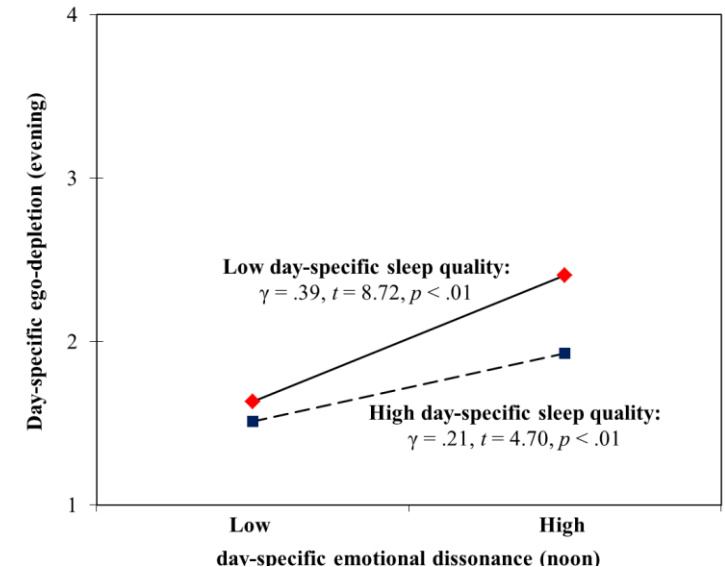
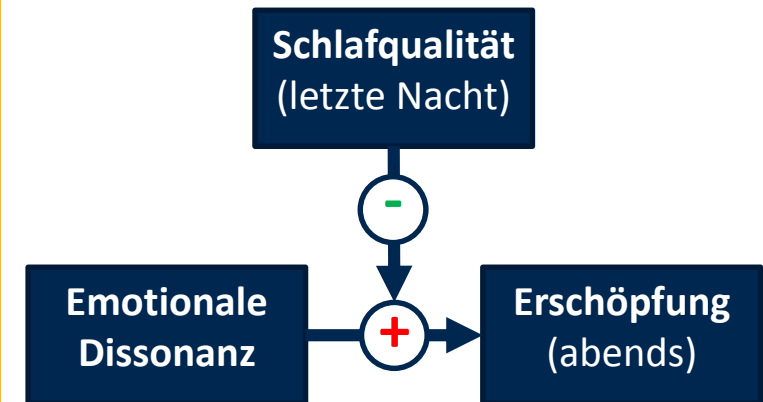
## Emotionsarbeit: Moderatoreffekte der Schlafqualität

### Konzeptualisierung der Schlafqualität (Buysse et al., 1989)

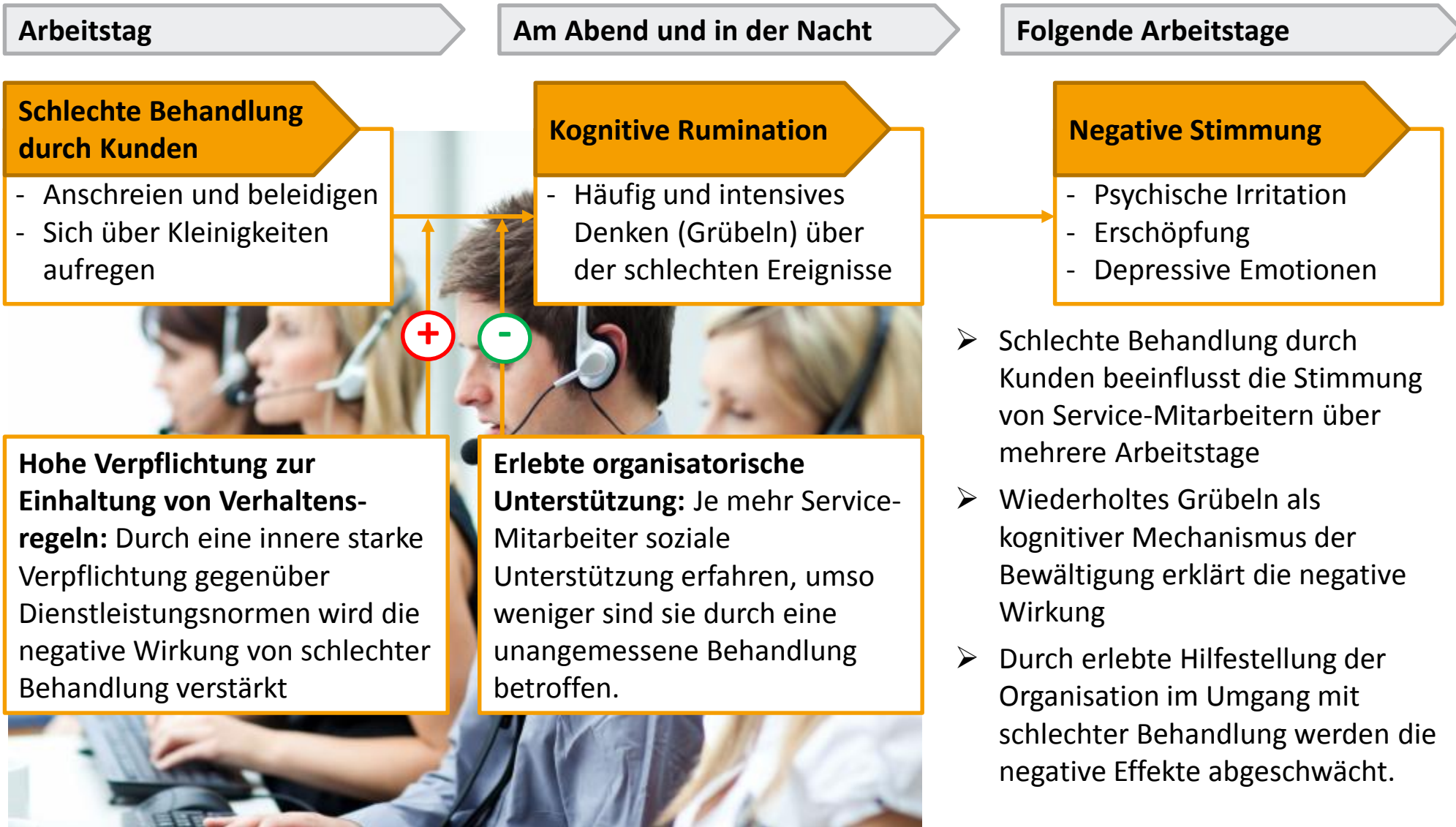
- Objektive Komponenten: Schlafdauer, Schlafeffizienz, Häufigkeit der Schlafunterbrechungen
- Subjektive Komponenten: Tiefe und erlebte Erholung des Schlafs
- Mangelnder Schlaf verursacht Cyberloafing (Wagner et al., 2012) und Fehlverhalten am Arbeitsplatz (Christian & Ellis, 2011)

### Mechanismus: Regenerierung von kognitiven Ressourcen

- Schlaf: Stabilisierung der zerebralen metabolischen Aktivität im Präfrontalkortex, insbesondere in der REM-Schlafphase (Chuah, Venkatraman, Dinges, & Chee, 2006)
- Hohe Schlafqualität: Regenerierung der begrenzten kognitiven Ressourcen und Stärkung der Bewältigung von arbeitsbezogenen Anforderungen (Barber, Munz, Bagsby, & Powell, 2010).



## Emotionsarbeit: Einflüsse der unangemessenen Behandlung durch Kunden



## Emotionsarbeit: Moderatoreffekte der Schlafqualität und Selbstkontrollfähigkeit

Überdurchschnittlich hohe sportliche, musikalische sowie schulisch-akademische Leistung (Hagger et al., 2010)

Stabile psychische Gesundheit (Wenzlaff, Wegner, & Roper, 1988)

Geringere Scheidungsraten und Beziehungsprobleme (Kelly & Conley, 1987)

Bessere Karrierechancen und höhere berufliche Leistungen (Stumm, Edgar, & Dormann, 2010)

Kriminelles Verhalten, Essstörungen, Drogenabhängigkeit sowie ungewollte Schwangerschaften und unangebrachtes sexuelles Verhalten werden auf mangelnde Selbstkontrolle zurückgeführt (Muraven & Baumeister, 2001).

Kinder mit hoher Selbstkontrolle sind in der Regel ruhiger, besser in der Lage Frustrationen zu widerstehen, sind weniger gereizt und aggressiv als Kinder, die Belohnungen weniger lang aufschieben können (Funder & Block, 1989)

- Hohe Selbstkontrollfähigkeit ist ein wichtiger Prädiktor für Leistungserfolge im Leben.
- Personen mit hoher Selbstkontrollfähigkeit sind in experimentellen Aufgaben, die Selbstkontrolle beanspruchen, leistungstärker und weniger erschöpft als im Falle niedriger Selbstkontrollfähigkeit
- Gründe für bessere Leistungsfähigkeit (vgl. de Ridder et al., 2012):

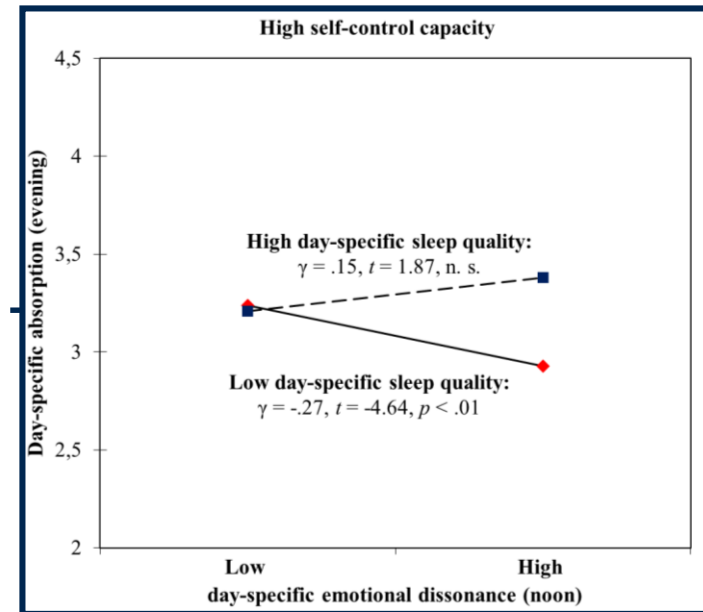
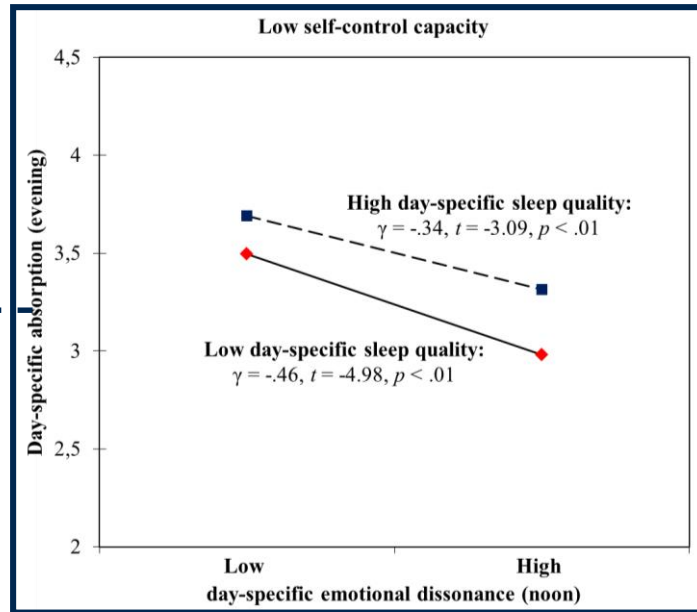
**Effektives Planungs- und Entscheidungsverhalten**

**Effiziente Investition und Konservierung der begrenzten psychischen Ressource**

**Zielführende und flexible Verhaltensgewohnheiten**



## Emotionsarbeit: Moderatoreffekte der Schlafqualität und der Selbstkontrollfähigkeit



- Aufgrund der Relevanz der Wahrnehmung durch andere im Interaktionsprozess wurde in der Studie von Diestel et al. (2015) die Selbstkontrollfähigkeit der Untersuchungsteilnehmer durch enge vertraute Personen beurteilt.
- Wenn Personen über wenig Selbstkontrollfähigkeit verfügen, übt die tagesbezogene Schlafqualität keinen Einfluss auf die negativen Zusammenhänge zwischen Dissonanz und Work Engagement (Absorption) aus.
- Im Falle einer stark ausgeprägten Selbstkontrollfähigkeit schwächt die Schlafqualität die ungünstige Wirkung von emotionaler Dissonanz auf Selbstkontrollfähigkeit ab.

## I. Selbstkontrolle

- Modell der Selbstkontrollstärke
- Mediatoren und Moderatoren der Beanspruchungswirkung von Selbstkontrollanforderungen

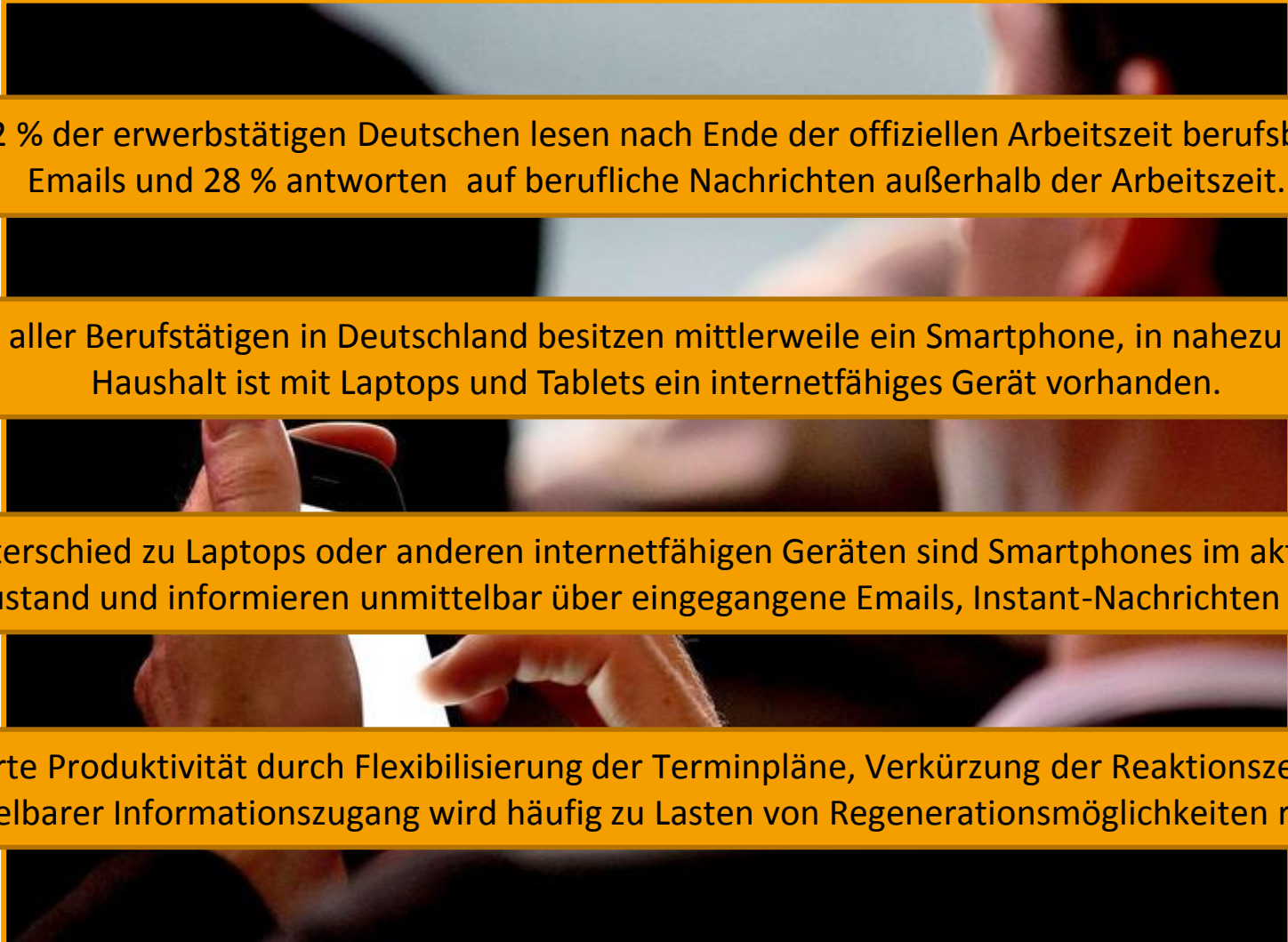
## II. Emotionsarbeit

- Rolle der emotionalen Dissonanz
- Interaktionseffekte mit Selbstkontrollanforderungen, Schlafqualität und Selbstkontrollfähigkeit
- Unangemessene Kundenbehandlung und kognitive Rumination

## III. Smartphones

- Smartphones in der aktuellen Berufswelt
- Zusammenhänge mit Burnouterleben
- Einflüsse auf Schlafqualität und Work Engagement

## Arbeitsbezogene Smartphone-Nutzung in der Freizeit



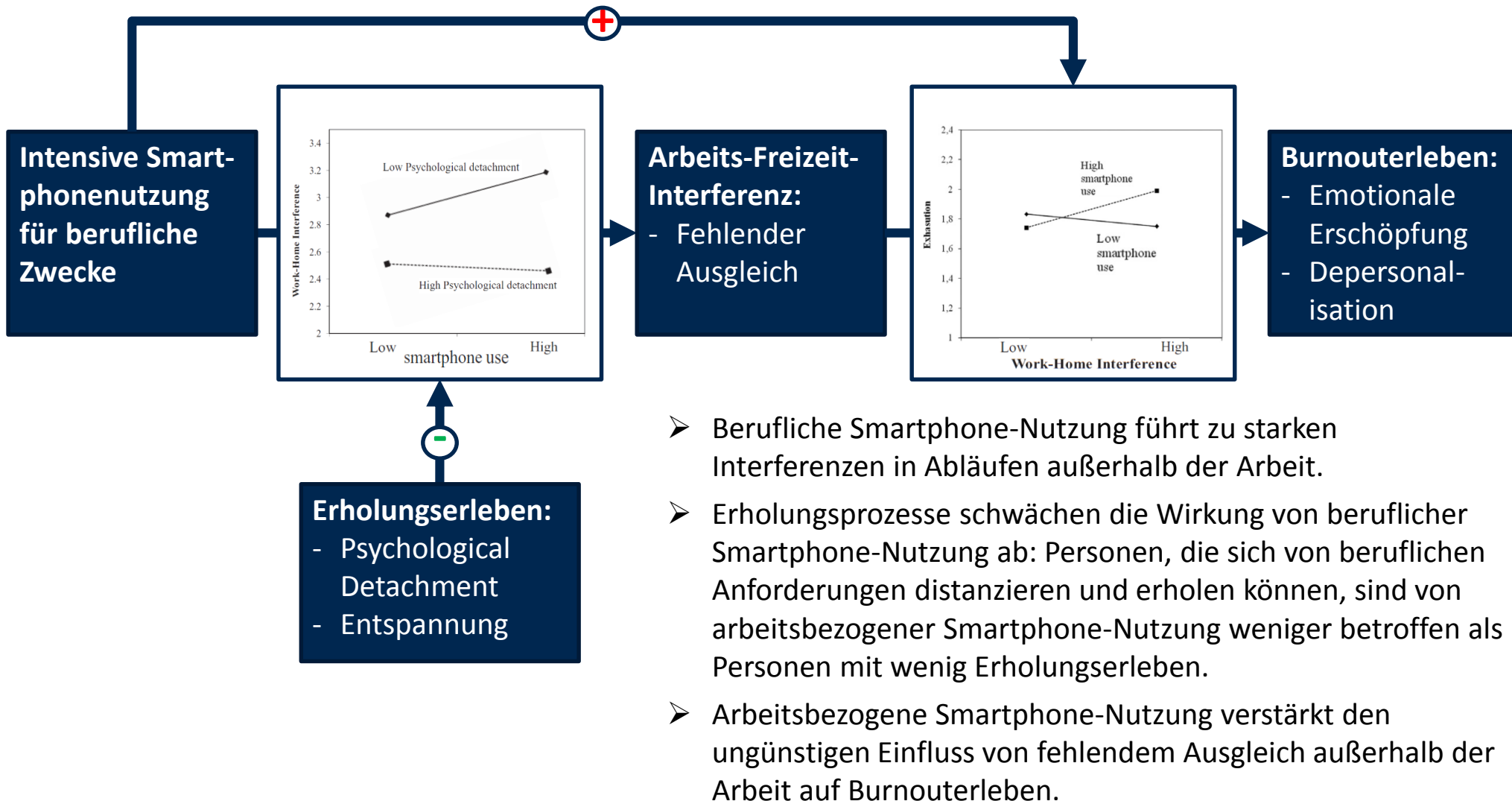
Etwa 42 % der erwerbstätigen Deutschen lesen nach Ende der offiziellen Arbeitszeit berufsbezogene Emails und 28 % antworten auf berufliche Nachrichten außerhalb der Arbeitszeit.

75 % aller Berufstätigen in Deutschland besitzen mittlerweile ein Smartphone, in nahezu jedem Haushalt ist mit Laptops und Tablets ein internetfähiges Gerät vorhanden.

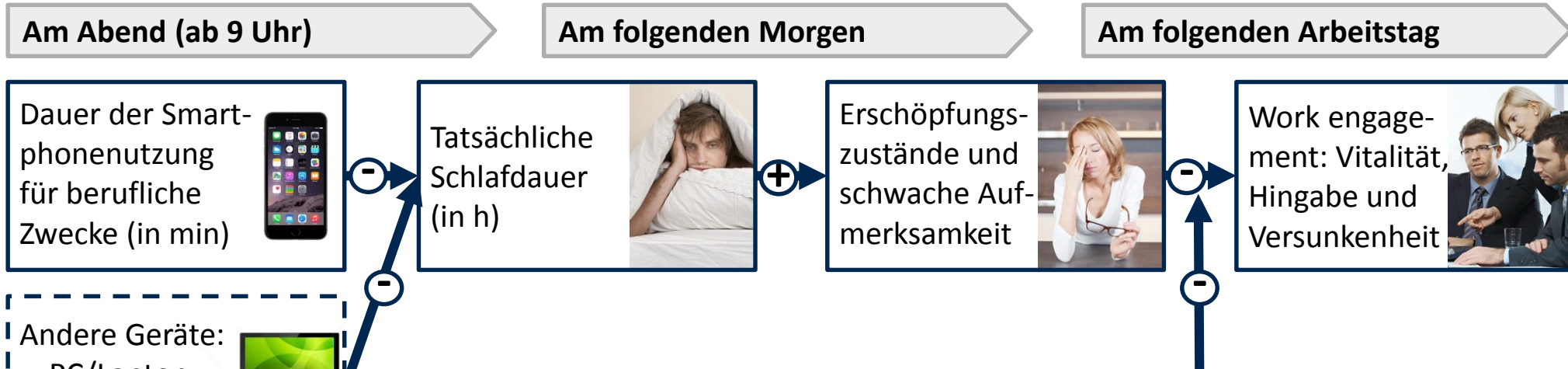
Im Unterschied zu Laptops oder anderen internetfähigen Geräten sind Smartphones im aktivierten Zustand und informieren unmittelbar über eingegangene Emails, Instant-Nachrichten etc.

Gesteigerte Produktivität durch Flexibilisierung der Terminpläne, Verkürzung der Reaktionszeiten sowie unmittelbarer Informationszugang wird häufig zu Lasten von Regenerationsmöglichkeiten realisiert.

## Arbeitsbezogene Smartphone-Nutzung und Burnouterleben



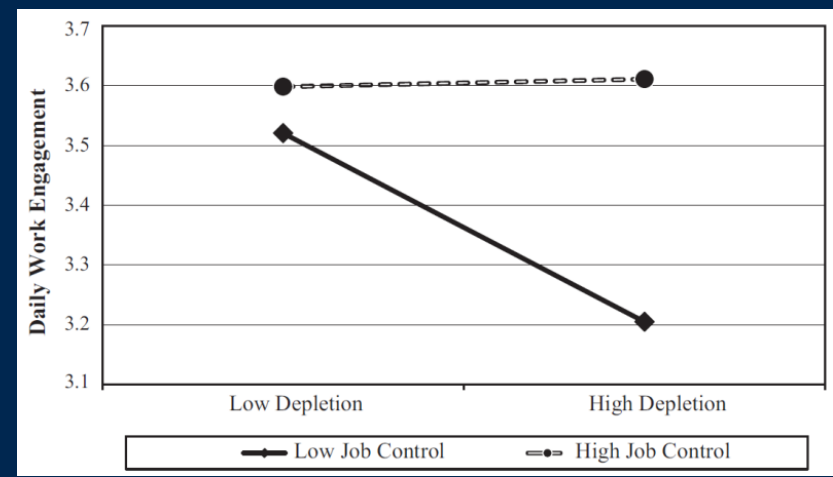
## Arbeitsbezogene Nutzung von Kommunikationsmedien in der Freizeit



- Andere Geräte:
- PC/Laptop
  - Tablet
  - Television

- Unabhängig von anderen elektronischen Medien beeinträchtigt die berufliche Smartphone-Nutzung am späten Abend die Schlafdauer.
- Die aus der Smartphone-Nutzung resultierende niedrige Schlafdauer verursacht Erschöpfungszustände und mangelnde Leistungsfähigkeit (Work Engagement)
- Kontrollspielräume stabilisieren Work Engagement bei hoher Erschöpfung

Kontrollspielräume als protektiver Faktor schwächen die ungünstige Wirkung von Erschöpfung auf Work Engagement ab:



## Zusammenfassung

▶ **Breites Wirkungsspektrum:** Die adversen Wirkungen von Selbstkontrollanforderungen, emotionaler Dissonanz und Smartphone-Nutzung manifestieren sich in akuten (Tagesebene) und chronischen Beanspruchungssymptomen (Längsschnitt).

▶ **Mediatorfunktion:** Intrapsychische regulatorische Prozesse (Impulskontrolle, Widerstände überwinden etc.), beeinträchtigter Schlaf sowie kognitive Rumination und Work-Home-Interferences erklären die Beanspruchungswirkung von Stressoren, wie Emotionsarbeit, Arbeitsdruck und Smartphone-Nutzung.

▶ **Wirkungsverstärkende Moderatoren:** Hohe Verpflichtung sowie die gleichzeitige Bewältigung von unterschiedlichen regulatorischen Anforderungen können in einer überproportionalen Beanspruchungszunahme resultieren.

▶ **Wirkungsschwächende Moderatoren:** Personenbezogene Faktoren (Selbstkontrollfähigkeit, Schlafqualität, Fitness, SOK-Strategien, Erholung) und organisatorische Randbedingungen (Rollenklarheit, Commitment und Kontrollspielräume), die die Handlungsregulation unterstützen, schwächen die Beanspruchungswirkung von regulatorischen Anforderungen ab.





Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!