

# Wie gute Vorsätze im Job umgesetzt werden können

*Mitteilung: Leibniz-Institut für Arbeitsforschung an der TU Dortmund*

**Zum Jahreswechsel formulieren viele nicht nur private, sondern auch berufliche Vorsätze. Um diese im Arbeitsalltag umsetzen sowie zahlreiche Aufgaben im Job meistern zu können, braucht es Willenskraft. Dabei spielt es eine Rolle, wie wir unsere Fähigkeit zur Selbstkontrolle einschätzen: Wer davon ausgeht, dass Willenskraft kaum Grenzen kennt, fühlt sich nach mental anstrengenden Aufgaben weniger erschöpft und kann Selbstkontrolle erfolgreicher aufrechterhalten. Zu diesen Erkenntnissen kommt eine aktuelle Studie am Leibniz-Institut für Arbeitsforschung.**

„**I**m kommenden Jahr nehme ich den Job lockerer und arbeite besser mit Kollegen und Kunden zusammen“ – berufliche Neujahresvorsätze gehen aktuell wohl vielen durch den Kopf. Die Beispiele verdeutlichen, dass Anforderungen, bei denen wir unsere Emotionen im Griff haben müssen, in vielen Bereichen der modernen Arbeitswelt selbstverständlich geworden sind. Vom Verkaufspersonal wird beispielsweise erwartet, dass es im Kundenkontakt stets freundlich ist. Unsere wahren Gefühle zugunsten zielorientierten Verhaltens zu unterdrücken, verlangt ein hohes Maß an Selbstkontrolle. Das strengt uns an und kann zur Erschöpfung führen.

Frühere Studien konnten zeigen, dass die Fähigkeit zur Selbstkontrolle stark abnimmt, wenn wiederholt Aufgaben erledigt werden müssen, bei denen man sich kontrollieren muss. Diese lange vorherrschende Annahme von Willenskraft als eine nur begrenzt verfügbare Ressource wird jedoch seit einigen Jahren infrage gestellt. Neuere Erkenntnisse deuten darauf hin, dass es einen Einfluss hat, welches Konzept von Willenskraft in unserem Kopf vorherrscht: Wer davon ausgeht, dass Willenskraft nicht leicht erschöpfbar ist, sondern uns unlimitiert zur Verfügung steht, schneidet bei anhaltenden mental anstrengenden Aufgaben besser ab, als Personen, die von einer nur begrenzt verfügbaren Ressource der Willenskraft ausgehen. Diese Erkenntnisse beruhten bislang auf Laborexperimenten. Forschende am Leibniz-Institut für Arbeitsforschung an der TU Dortmund (IfADo) haben nun erstmals auch für den Arbeitsalltag bestätigt, dass sich bestimmte Vorstellungen von Willenskraft auf die Leistungsfähigkeit auswirken können.

## **Auf die Einstellung kommt es an**

Dazu haben sie eine Tagebuchstudie mit 71 Teilnehmerinnen und Teilnehmer durchgeführt, die alle regelmäßig beruflich in Kontakt mit Kunden, Patienten oder Geschäftspartnern stehen. An zehn aufeinanderfolgenden Arbeitstagen beantworteten die Probanden zweimal pro

Tag online einen Fragebogen. Am Nachmittag wurde abgefragt, wie häufig die Probanden am Tag ihre Emotionen der jeweiligen Situation anpassen und somit Selbstkontrolle ausüben mussten. Zudem ging es um die Frage, wie erschöpft sie sich fühlten. Am Abend bewerteten die Studienteilnehmer erneut ihr Wohlbefinden. Vor dem Start der Befragung wurde zudem erhoben, welche Vorstellung die Probanden über Willenskraft haben. Dazu mussten sie bewerten, was sie von bestimmten Aussagen halten, wie „Nach einer mental anstrengenden Aktivität fühlt man sich angeregt für neue herausfordernde Aufgaben“.

„Probanden, die bei der Arbeit ihre Emotionen kontrollieren mussten, profitierten unmittelbar von der Vorstellung, dass Willenskraft nahezu unbegrenzt verfügbar ist. Sie fühlten sich weniger erschöpft durch die Emotionsarbeit, auch zu Hause nach einem anstrengenden Arbeitstag“, fasst IfADo-Studienautorin Anne-Kathrin Konze einen Teil der Studie zusammen, die im „European Journal of Work and Organizational Psychology“ veröffentlicht wurde.

### **Nicht Grenzen, sondern Möglichkeiten betonen**

„Unsere Willenskraft ist möglicherweise nicht so stark begrenzt, wie wir ursprünglich vermutet haben. Gehen wir dennoch davon aus, dass unsere Fähigkeit zur Selbstkontrolle schnell aufgebraucht ist, werden wir gewohnheitsmäßig unsere eigenen Fähigkeiten unterschätzen“, so Konze weiter. Auch die Unternehmenskultur kann einen Einfluss darauf nehmen, welche Einstellung Angestellte bezüglich der Grenzen von Willenskraft haben. „In einem Unternehmen, in dem eher die Grenzen des Machbaren betont, statt Möglichkeiten herausgestellt werden, können Mitarbeiter dazu verleitet werden, an eine sehr stark begrenzte Ressource der Willenskraft zu glauben. Das kann im schlimmsten Fall dazu führen, dass einzelne Teammitglieder das Optimum ihrer Leistungsfähigkeit verfehlen“, sagt IfADo-Arbeitspsychologin Konze.

Wer sich für 2019 vornimmt, im Job disziplinierter zu sein, der profitiert bei der Umsetzung dieses Vorsatzes von der Vorstellung, dass uns Willenskraft nahezu unbegrenzt zur Verfügung steht.

#### **Originalpublikation:**

Konze, A. K., Rivkin, W., Schmidt, K. H. (2018): Can Faith Move Mountains? How Implicit Theories about Willpower Moderate the Adverse Effect of Daily Emotional Dissonance on Ego-Depletion at Work and Its Spillover to the Home-Domain. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. doi: 10.1080/1359432X.2018.1560269

*PM v. 28.12.2018*

*Eva Mühle*

*Presse- und Öffentlichkeitsarbeit*

*Leibniz-Institut für Arbeitsforschung an der TU Dortmund*

*Quelle:*

*www.ifado.de*

*www.idw-online.de*