

Erwerbs-Coaching – Teil III

Arbeitsverhalten

Das Arbeitsverhalten einzelner oder Gruppen von Mitarbeitern lässt sich mit vielen unterschiedlichen Methoden untersuchen und beschreiben. Hier wird exemplarisch eine organisationspsychologische Sichtweise vorgestellt [1, 2], weil diese sowohl wissenschaftlich gut fundiert, als auch für praktische Anwendungen mit beratendem oder coachendem Hintergrund sehr gut geeignet ist.

In der Analyse eines konkreten Arbeitsverhaltens stellt Professor Oswald Neuberger [1] lediglich zwei Fragen:

- Befolgt das zu untersuchende Arbeitsverhalten die Regeln der Organisation, oder verletzt es sie?
- Fördert das zu untersuchende Arbeitsverhalten die Ziele der Organisation, oder schadet es ihnen?

Die Antworten auf diese Fragen werden sinnvollerweise quantifiziert und qualifiziert. Beispiele:

- Das untersuchte Arbeitsverhalten befolgt nahezu alle bekannten Regeln. Dies schadet aber zwangsläufig immer wieder einigen Unternehmenszielen mit eher mäßiger Ausprägung.
- Das untersuchte Arbeitsverhalten verletzt zwar nur ganz wenige Unternehmensregeln, diese aber in ausgesprochen massiver Art und Weise.
- Das untersuchte Arbeitsverhalten verletzt einige Regeln eher gering, fördert

aber gleichzeitig doch deutlich ein wichtiges Unternehmensziel.

Muster im Arbeitsverhalten

Grundsätzlich ergeben sich durch entsprechende Anwendung dieser beiden Fragen vier „archetypische“ Muster unterschiedlicher Arbeitsverhaltensweisen, siehe **Abbildung 1** und **Tabelle 1**.

Zum Verhalten in Organisationen gibt Neuberger abschließend drei globale Ratschläge [1].

- Versuche nicht perfekt zu sein; sei möglichst gut!
 - Lerne dazu, suche und entwickle Alternativen!
 - Rechne mit Zerreißproben und richte Dich in den Widersprüchen ein!
- Grundsätzlich empfiehlt er eine „una naive“ Sichtweise der Handelnden in Organisationen und weist darauf hin, dass man sich nicht in Handlungsunfähigkeit manövrieren (lassen) sollte.

Die Neuberger-Matrix mit vier Mustern des Arbeitsverhaltens [1]

Abbildung 1

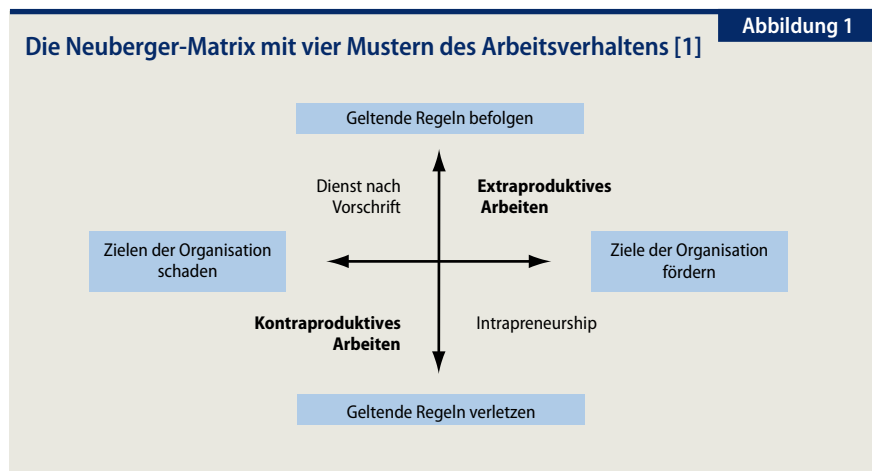


Tabelle 1

Die vier unterschiedlichen Muster im Arbeitsverhalten nach Neuberger [1]

Arbeitsverhalten [AV]	Definition des Arbeitsverhaltens	Beispiel eines Arbeitsverhaltens
Dienst-nach-Vorschrift-AV	Befolgt möglichst viele Regeln, auch wenn dies den Unternehmenszielen schadet.	Ein Kundenanruf mit Beginn der Mittagspause wird nicht mehr entgegengenommen, da man jetzt Mittagessen geht und man während der Mittagszeit Pause hat.
Extraproduktives-AV	Versucht, möglichst viele Regeln einzuhalten und gleichzeitig die Ziele zu fördern.	Man ging gerade zum Mittagessen, hatte die Essensmarke vergessen, holt sie am Arbeitsplatz ab und bedient trotzdem kurz das Telefon, vielleicht ist es ja ein wichtiger Kunde?
Intrapreneurshipartiges AV	Versucht primär die Unternehmensziele zu fördern, auch wenn dazu einige Regeln „kreativ“ neuinterpretiert werden. Des bedeutet eigentlich eine Regelverletzung, die aber meist nicht massiv ist.	Man bespricht den Telefonanrufbeantworter ohne Rücksprache mit dem Vorgesetzten: „Ich habe bis 13:00 Uhr Mittagspause. Bitte mailen Sie mir wichtige Angelegenheiten. Ich werde mich anschließend sofort darum kümmern. Vielen Dank.“
Kontraproduktives AV	Verletzt Regeln und schadet den Unternehmenszielen	Man richtet ohne Rücksprache eine Telefonumleitung auf den Kollegen ein, der sich am wenigsten abgrenzen kann und wahrscheinlich zu naiv ist, den Trick zu erkennen.

Tabelle 2

Vorteile des flexiblen Arbeitsverhaltens

Arbeitsverhalten [AV]	Für Arbeitgeber	Für Arbeitnehmer
Extraproduktives AV	Höchst wahrscheinlich sehr produktiv!	Falls Überlastungen und Fehlbeanspruchungen nicht auftreten, kann dies zur Selbstwertsteigerung des Arbeitnehmers führen: Ich konnte diese hohe Anforderungen (eine gewisse Zeit) erfüllen.
Intrapreneurshipartiges AV	Falls der Abstand zu kontraproduktiven Mustern ausreichend groß bleibt, kann es zu kreativen, neuen, eventuell auch für den Arbeitgeber besser passenden Lösungen kommen. Neues kann ausprobiert werden, Erstarrungen in Prozessabläufen können verringert werden.	Falls Überlastungen und Fehlbeanspruchungen nicht auftreten, kann dies zur Kreativitätszunahme und insbesondere zur intensiven Bewältigungserfahrung werden: Ich konnte diese Herausforderung auf meine Weise so lösen, dass es für den Betrieb und mich gut war!
Dienst-nach-Vorschrift-AV	Hohe Verlässlichkeit zur Regelbefolgung. Zusätzlich werden Arbeitsressourcen geschont, die etwa bei Spitzenbelastungen des Betriebes zur Verfügung stehen können – wenn sie motivationell abgerufen werden können.	Falls Langeweile und Erstarrung (im Extremfall die innere Kündigung [3]) vermieden werden kann, steht dem Arbeitenden ein Schongang zur Verfügung, welcher in betrieblich ruhigen Zeiten, oder auch bei privaten Belastungssituationen vorübergehend sinnvoll genutzt werden kann.

Analysiert man den ersten Rat unter Berücksichtigung der vier verschiedenen archetypischen Arbeitsverhaltensweisen, so bedeutet er eigentlich eine Abkehr extraproduktiven Arbeitens. Wenn man möglichst häufig möglichst viele Unternehmensregeln befolgt und gleichzeitig auch die wichtigsten Unternehmensziele fördert, ist man sicherlich, auch in der Einschätzung des Arbeitgebers, auf dem Weg zum perfekten Mitarbeiter des Jahres. Warum rät ein Organisationspsychologe dann von diesem ehrenwerten Weg ab? Diese Frage beantwortet sich auch aus der persönlichen Arbeitsselbsterfahrung: Versuchen Sie selber einen Tag, eine Woche

lang konsequent extraproduktiv zu arbeiten! Sie werden wahrscheinlich bald feststellen, dass dies zu einer zunehmenden Arbeitsbelastung wird, die sie zunehmend beansprucht. Hoffentlich befolgen Sie anschließend den zweiten Rat und suchen und entwickeln persönliche Alternativen, mit denen Sie Ihren Leistungsanspruch auch verwirklichen können, ohne sich selber so zu beanspruchen. Wahrscheinlich werden Sie auf diesem Weg zu der Erkenntnis kommen, Priorisierungen vorzunehmen, die immer nach den Unternehmenszielen und der persönlichen Leistungsfähigkeit ausgerichtet sind: Was ist jetzt wirklich wichtig und sinnvoll für

das Unternehmen, was kann ich jetzt leisten, ohne mich zu überfordern? Vielleicht erkennen Sie, dass es manchmal keine ideale Lösung gibt, dass Sie lernen müssen, sich mit gewissen Widersprüchen zu arrangieren und sind bereits auf dem Weg, den dritten Rat zu befolgen.

Diese kurz gefasste Arbeitsselbsterfahrung berührt ganz entscheidende Aspekte in der inneren Erwerbshaltung, gerade für Menschen mit einer Neigung zum perfektionistischen Überfordern: Manchmal kann man nicht alle Regeln erfüllen, alle Erwartungen bedienen, allen Mitarbeitern gleich gut zuarbeiten oder Diener verschiedener Herren sein.

Fair durchmogeln?

Eine Quintessenz aus Sicht des Erwerbs-Coaching könnte deshalb lauten: Manchmal darf man sich in komplexen Situationen auch fair „durchmogeln“, da man Widersprüche akzeptieren muss und andauernde eigene Perfektion (extraproduktives Arbeiten) in absehbarer Zeit sehr anstrengend werden würde. Unter fair durchmogeln ist unter Berücksichtigung der vier Muster im Arbeitsverhalten zu verstehen, dass eindeutige Formen kontraproduktiven Arbeitsverhaltens absolut tabu sind. Deshalb hinterfragt man seine durchmogelnden Arbeitsweisen kritisch dahingehend, ob sie den Zielen des Unternehmens wirklich schaden oder unfaires, stressogenes Verhalten gegenüber Mitarbeitern darstellen. Ein faires Durchmogeln aus erwerbscoachingender Sicht beinhaltet demnach immer eine gewisse Win-Win-Basis für den Betrieb und den handelnden Arbeitnehmer, ohne anderen Mitarbeitern zu schaden. Die Organisationspsychologie kennt selbstverständlich auch sehr trickreiches Durchmogeln unter Nutzung aller Register, welche aus organisationspsychologischer Sicht zunächst ohne moralische Interpretation bleibt, denn die handelnden Personen agieren in komplexen Situationen einfach weil sie handeln müssen.

Das flexible Arbeitsverhalten als zeitgemäßes Ideal?

Ein flexibles Arbeitsverhalten im Erwerbs-Coaching-Konzept bedeutet unter Berücksichtigung der vier verschiedenen Muster nach Neuberger [1] deshalb die

Fähigkeit des arbeitenden Menschen, dass er, entsprechenden Handlungsspielraum vorausgesetzt, flexibel zwischen

- extraproduktivem Arbeitsverhalten,
- Dienst-nach-Vorschrift Arbeitsverhalten und
- intrapreneurshipartigem Arbeitsverhalten wechseln kann.

Der flexibel Arbeitsfähige kann deshalb auch auf unternehmerische Arbeitsanforderungen besonders gut reagieren: In Phasen intensiver Arbeitsanforderung kann er (kurzfristig) extraproduktiv arbeiten, in weniger intensiven Phasen sich mit Dienst-nach-Vorschrift-Mustern regenerieren und grundsätzlich immer wieder kreativ nach neuen Arbeitsmustern suchen, indem er intrapreneurshipartige Arbeitsphasen bewusst einstreut. In diesem übergeordneten Zusammenhang des flexiblen Arbeitens darf eine mildere Variante des Dienst-nach-Vorschrift-(DnV-)Arbeitens rehabilitiert werden: DnV-Arbeiten „mit Augenmaß“ (nahe an der Grenze zu extraproduktivem Arbeiten, **Abbildung 1**) darf ruhig mal sein! Der Arbeitnehmer kann in stressfreien Tagen durchatmen, Erwerbsbeziehungen zum Wohle eines guten Betriebsklimas (= Sozialkapital!) pflegen und etwas Arbeitsressourcen für die nächste beanspruchende Belastungsphase vorhalten. Eine gute Führung wird versuchen, auch motivationelle Anreize zu setzen, so dass sich aus einem vorübergehenden DnV-Arbeiten möglichst keine innere Erwerbshaltung im Sinne der inneren Kündigung [3] entwickelt und der Arbeitende grundsätzlich im „flexiblen Arbeiten“ bleibt.

Zumindest theoretisch führt ein flexibles Arbeitsverhalten zu vielfältigen Vorteilen sowohl für Arbeitsgeber als auch für Arbeitnehmer (**Tabelle 2**). Das Erwerbs-Coaching-Konzept zielt deshalb unter Berücksichtigung vieler verschiedener Arbeitssituationen immer wieder darauf ab, dass das aktuell vorherrschende Arbeitsverhalten eingeschätzt sowie seine situative und persönliche Angemessenheit beurteilt werden kann und als Veränderungs-Erweiterungsvorschlag die individuell fehlenden (oder nicht ausreichend entwickelten) Aspekte für ein flexibles Arbeiten gefördert werden. Die bisherige Erfahrung zeigt, dass sich das Konzept sowohl für Einzel-Coachings, als auch zur Führungsberatung gut eignet. □

LITERATUR

1. Neuberger O. Mikropolitik und Moral in Organisationen. 2. Auflage 2006 Lucius & Lucius, UTB bei de Stuttgart
2. Nerdinger FW, Bickle G, Schaper N: Arbeits- und Organisationspsychologie. Formen des Arbeitsverhaltens. Springer Heidelberg 2008, Seite 444 ff
3. Brinkmann RD, Stapf KH. Innere Kündigung. Wenn der Job zur Fassade wird. CH Beck 2005 München

Dr. med. Marius Poersch

Arzt für Neurologie, Arzt für Psychiatrie
Spezielle Schmerztherapie, Rehawesen
OA der Dr. von Ehrenwall'schen Klinik
Geschäftsführer Institut für ErwerbsCoaching
www.erwerbscoaching.de



Weitere Infos auf springermedizin.de

Zusatzqualifikation für Ärzte – Erwerbs-Coaching Teil I + II

Die Zusatzqualifikation „Erwerbs-Coaching“ fasst das außermedizinische und medizinische Wissen zum Arbeitsthema zusammen. Dadurch ergeben sich neue Sichtweisen und Interventionsmöglichkeiten. Der Interventionsschwerpunkt liegt auf der Prävention psychisch-seeli-

scher Fehlbeanspruchung der Erwerbstätigen ([2880134 + 2995496](tel:2880134+2995496)).

Interaktiv gegen psychische Probleme am Arbeitsplatz

Der Psychiater ist ein Expertenberater. Im Gegensatz zum Vorgehen bei anderen Krankheitsbildern kann er Patienten mit psychischen Problemen im Arbeitsleben

aber keine Lösung vorschlagen. Hier ist ein interaktiver Beratungsprozess erforderlich, bei dem der Patient seine eigenen Lösungen findet ([2322312](tel:2322312)).

Diese Artikel finden Sie, indem Sie den Titel oder die (in Klammern gesetzte) ID-Nummer in die Suche eingeben.