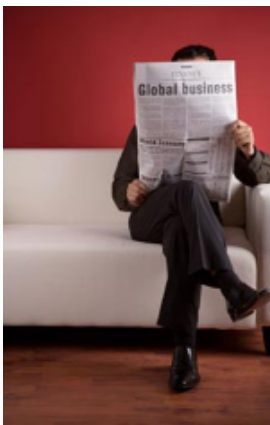


Unternehmerischer Klimawandel

Freiwillig mehr tun, als im Vertrag steht



„Hilfsbereitschaft und Einsatz zu Gunsten anderer macht unweigerlich glücklich, sobald der Dank für den Einsatz zurück kommt!“
(Arthur Schopenhauer)

Mit welchen Gefühlen denken Sie morgens beim Aufwachen an die Arbeit? Freuen Sie sich

auf Ihre Kollegen? Ist die Stimmung gut, fühlen Sie sich wohl an Ihrem Arbeitsplatz?

In unserem Newsletter im Juli sprachen wir von der sogenannten inneren Kündigung und ihren Ursachen, erinnern Sie sich? Diesen Monat geht es um ein verwandtes Thema: um ein unternehmerisches Instrument, welches das Arbeitsklima verbessern kann und so auch innerer Kündigung vorbeugt.

Im Gegensatz zum Betriebsklima, das die längerfristige Qualität der Zusammenarbeit im Unternehmen bezeichnet, beschreibt der Begriff „Arbeitsklima“ die spezielle Situation am jeweiligen Arbeitsplatz. Seine Auswirkungen auf den einzelnen Mitarbeiter sind auf dieser Ebene also noch unmittelbarer. Das Arbeitsklima ist variabel: Jeder einzelne hat mit seinem Verhalten Einfluss darauf. Es wirkt sich auf die Motivation, die Kreativität und Leistungsfähigkeit jedes Mitarbeiters aus. Ein gutes Klima führt daher zur entsprechenden Arbeitsfreude, die sich wiederum in den Unternehmensergebnissen widerspiegelt.

Klimamesser: Organizational Citizenship Behavior

In diesem Zusammenhang spielt ein Begriff aus der Arbeits- und Organisationspsychologie eine bedeutende Rolle: Organizational Citizenship Behavior (OCB). Dieser von D.W. Organ geprägte Begriff beschreibt eine Form von freiwilligem Arbeitsengagement, welches über das vertraglich geforderte Engagement hinausgeht. Zahlreiche Studien beschäftigen sich mit diesem zusätzlichen Engagement. Es ist als objektive Größe messbar und die Ausprägung von verschiedenen Faktoren abhängig, die Sie als Mitarbeiter und in besonderem Maße als Führungskraft mitbestimmen können.

Faktor 1: Hilfsbereitschaft

Hilfsbereitschaft bezeichnet in diesem Zusammenhang das Verhalten, anderen Mitarbeitern bei arbeitsbezogenen Problemen zu helfen. Hier ist natürlich viel Spielraum. Was Sie ganz konkret tun können: Greifen Sie beispielsweise dem neuen Kollegen unter die Arme, indem Sie ihn in die Arbeitsabläufe der Firma einführen. Er wird sich darüber freuen, dass Sie Anteil an seiner Situation nehmen. Wenn einer Ihrer Kollegen überlastet ist, Sie es dagegen ruhiger haben: Bieten Sie ihm Ihre Unterstützung an. Dabei geht es nicht darum, seine Arbeit zu machen, sondern kleine Aufgaben zu übernehmen, so dass er ein wenig Licht am Ende des Tunnels sieht. Vielleicht lehnt er Ihr Angebot ab, aber in jedem Fall wird er sich der Situation nicht mehr ganz so ausgeliefert fühlen.

Unternehmerischer Klimawandel

Freiwillig mehr tun, als im Vertrag steht

Niemand erwartet, dass Sie zum barmherzigen Samariter werden (wenn Sie es nicht schon sind), aber ein bisschen Aufmerksamkeit und Rücksichtnahme zahlen sich aus. Im Gegensatz zum Altruismus kann der Hilfsbereitschaft durchaus auch ein nicht selbstloses Verhalten zugrunde liegen. In arbeitsteilig verketteten Aufgabenbereichen können sich Fehler nämlich fortpflanzen und potenzieren, so dass ein rechtzeitiges, helfendes Verhalten auch Schwierigkeiten für Sie selbst abwenden kann. Helfen hilft also.

Faktor 2: Gewissenhaftigkeit

Hier geht es um Verhaltensweisen, von denen die ganze Organisation oder Gruppe profitiert; es fehlt also im Gegensatz zur Hilfsbereitschaft der direkte Personenbezug. Als Beispiele sind hier Pünktlichkeit, sorgfältiger Umgang mit Ressourcen oder geringe Fehlzeiten zu nennen.

Faktor 3: Eigeninitiative

Eigeninitiative setzt ein hohes Maß an Interesse für die Organisation voraus. Sie kommt von ganz allein, wenn Sie sich dem Unternehmen verpflichtet und für Entscheidungen und Vorgehensweisen mit verantwortlich fühlen. Wenn sie sich gerne Gedanken machen, wie die Aufgabenerfüllung verbessert werden kann, Sie Ihre Kreativität einbringen, innovativ sind; oder wenn Sie immer wieder einmal besondere Anstrengungen in der Aufgabenbewältigung zeigen, dann ist Ihre Eigeninitiative stark ausgeprägt.

Faktor 4: Unkompliziertheit

Hierunter versteht man eine aufgeschlossene Haltung gegenüber Veränderungen in der Organisation. Neue Arbeitsabläufe empfinden Sie als Bereicherung, Sie verlassen gerne ausgetretene Pfade, um Neues zu entdecken. Außerdem zeigen Sie die Bereitschaft vorübergehende Unannehmlichkeiten, Belastungen zu akzeptieren.

Unternehmen und Mitarbeiter: Zwei Seiten derselben Klimamedaille

Die OCB-Forschung macht deutlich, wie wichtig es ist, eine Unternehmenskultur mit Regeln und Maßnahmen zu etablieren, die ein faires Vorgehen im Betrieb stützt und somit auch ein auf Gegenseitigkeit beruhendes, freiwilliges Verhalten fördert, das dem Unternehmen dient. Der Aufbau von Vertrauen, gerade auch in Krisenzeiten, darf nicht vernachlässigt werden. Dies kann auf institutioneller Ebene z.B. dadurch erreicht werden, dass Verfahrensweisen und Strategien des Unternehmens transparent gemacht und konsequent verfolgt werden. Auf Brüche sollte hier, soweit es geht, verzichtet werden. Aber auch auf persönlicher Ebene sollte dies stattfinden. Nur so werden die Mitarbeiter den Mut finden, auf Missstände hinzuweisen und Verbesserungsvorschläge einzubringen.

Geld bzw. finanzielle Anreize tragen nicht unbedingt zur Steigerung des OCB bei; im Gegenteil können sie gerade zur Abschwächung des OCB führen, weil so der zentrale Aspekt der Freiwilligkeit verlorengeht und das Ziel-

Unternehmerischer Klimawandel

Freiwillig mehr tun, als im Vertrag steht

verhalten wiederum vertraglich geregelt wird. Sinnvoll ist allerdings, OCB als Kriterium in Personalbeurteilungsverfahren einzusetzen, d.h. entsprechendes Engagement von Mitarbeitern zu würdigen und lobend anzuerkennen. Erste Untersuchungsergebnisse weisen zudem darauf hin, dass vor allem die Interviews bei Neueinstellungen und Beförderungen ein geeignetes Instrument sein können, um das Citizenship-Behavior-Potenzial einschätzen zu können. Um neue Mitarbeiter von Anfang an gut einzubinden ist es außerdem hilfreich, sie in Gruppen und Teams einzusetzen, die sich durch ein hohes OCB auszeichnen.

Prima Klima durch Personalentwicklung

Die genannten Beispiele machen deutlich, dass es vielversprechend sein kann, beispielsweise mit einer moderierenden Prozessbegleitung oder einem gezielten Coaching die Mitarbeiter und Führungskräfte für Citizenship Behavior zu sensibilisieren. Schon kleine Verhaltensänderungen tragen schließlich zu einem insgesamt besseren Klima bei. Ziel sollte sein, dass alle Mitarbeiter eines Teams oder einer Abteilung mit offenen Augen durch die Gegend gehen, Schwierigkeiten und Probleme der anderen wahrnehmen. Ein weiterer Nutzen einer externen Schulung liegt darin, dass der Coach als eine Art Vorbild dient, indem er seine Partner in Ihrer Entwicklung mit selbst umgesetztem OCB unterstützt.

Mit ihrem Schwerpunkt in der Personalentwicklung ist die Heinrich Roth Unternehmens-

beratung Ihr kompetenter Ansprechpartner für Maßnahmen in Bezug auf Mitarbeiter- und Teamentwicklung sowie Coaching von Führungskräften. Gerade in Zeiten, in denen die Menschen und Unternehmen ständigen Veränderungen unterworfen sind, kann die Förderung von Citizenship Behavior im Rahmen der Personalentwicklung einen entscheidenden Beitrag zur Unternehmenskultur leisten, die Angestellten und Führungsebene gleichermaßen dient.

Weitere Informationen finden Sie unter
www.Heinrich-Roth.com

Zum Weiterlesen:

- Organ, D.W., Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (2006, erschienen 2005): Organizational Citizenship Behavior: Its nature, antecedents, and consequences. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Staufenbiel, T. & Hartz, C. (2000): Organizational Citizenship Behavior: Entwicklung und erste Validierung eines Messinstruments. Diagnostika, 46 (2), 73-83

© Copyright

Diese Ausarbeitung ist geistiges Eigentum der Heinrich Roth Unternehmensberatung, Gießen. Jede Verwendung der Konzeption - auch in Auszügen - darf nur mit schriftlichem Einverständnis der Heinrich Roth Unternehmensberatung erfolgen.