

INTERVIEW

Arbeit braucht vor allem Sinn

Druck vom Chef oder Selbstbestimmung – was führt zu besseren Ergebnissen? Laut Dr. Colin Roth ganz klar Letzteres. Er definiert Arbeitsplatzgestaltung 4.0 als die Entwicklung von Selbstmanagementfähigkeiten.

Herr Dr. Roth, wie sieht die Zukunft der Arbeit aus?

Dr. Colin Roth: Wir vertrauen immer noch oft auf die klassische transaktionale Führung, die Mitarbeiter für Leistung bezahlt und für mehr Leistung mehr bezahlt. Aus der psychologischen Forschung wissen wir längst, dass Mitarbeiter leistungsfähiger sind, wenn sie ein hohes Maß an Selbstbestimmung erleben. Die drei wichtigsten Bedürfnisse sind persönlicher Freiraum, Neues dazulernen und mit anderen Menschen zusammenzuarbeiten. Jetzt haben Unternehmen die Chance, neue Arbeitswelten zu schaffen. Wir können das Agilität oder digitale Transformation nennen. Es geht um Rahmenbedingungen für selbstbestimmtes Handeln, vielleicht auch um Glück, Freude, Zufriedenheit und Gesundheit im Arbeitskontext.

”

„Wir vertrauen immer noch oft auf die klassische transaktionale Führung, die Mitarbeiter für Leistung bezahlt und für mehr Leistung mehr bezahlt. Aus der psychologischen Forschung wissen wir längst, dass Mitarbeiter leistungsfähiger sind, wenn sie ein hohes Maß an Selbstbestimmung erleben.“

Dr. Colin Roth



Dr. Colin Roth

Der Wirtschaftspsychologe Dr. Colin Roth war zunächst Organisationsentwickler beim Marktforscher GfK. Nach einem Postdoc-Stipendium in den USA gründete er das Europäische Kompetenzzentrum für PROMES (Productivity Measurement and Enhancement System) mit. Roth begleitet Unternehmen mit seiner Beratung Blackbox Open und gibt die Online-Fachzeitschrift „In Practice“ mit heraus.

Sinn erfüllt beziehungsweise angereichert. Als Reinigungskraft im Hotel putzt man nicht einfach nur ein Zimmer, sondern ist für das Wohlbefinden des Gastes mitverantwortlich. Man ist damit fast schon eine Art Wellnessmanager. Kritiker beklagen, dass man sich so nur seinen Job schönredet. Aber warum soll man sich seine Aufgabe nicht positiv erschließen? Es tut den Menschen gut, sie fühlen sich besser bei der Arbeit und es gibt positive Wirkungen auf die Gesundheit.

Das klingt doch sehr theoretisch, haben Sie dafür ein Beispiel?

Besuchen Sie doch mal das Nürnberger Hotel Victoria. Da wird eine partizipative Arbeitskultur geschaffen, die jeden Akteur im Unternehmen als gleichwertig anerkennt. Das beginnt bei der Direktion, die das vorlebt, bis eben zur genannten Reinigungskraft. Jeder hat eine gleichberechtigte Stimme, jeder kann sich weiterbilden. Das geht weit über das normale Maß hinaus, bis hin zu psychologischen Trainings oder Selbstverteidigung mit einem Taekwondo-Meister. Dort traut man den Mitarbeitern ein persönliches Reifen zu. Dem Housekeeping ist es heute bewusst, dass die Reinigungskräfte das Kernprodukt sichern. Ein weiteres Erfolgsindiz ist die branchenunüblich gute Personaldecke. Das Modell des Job Crafting lässt sich aber nahezu in jede Branche und Betriebsgröße übertragen.

Interview und Foto: Thomas Tjiang

Wo sind denn die Grenzen des neuen Arbeitens?

Das beginnt beim Einzelnen, wenn er etwa keine stark ausgeprägte, proaktive Persönlichkeit hat. Proaktive Menschen gehen auf andere zu, hinterfragen Dinge oder suchen aktiv nach Feedback, sie sind Akteure ihres Lebens. Für zögerliche und abwartende Menschen wird es schwieriger, denn auch von ihnen werden Aktivität und

Flexibilität erwartet. Bekommen diese Mitarbeiter einen Homeofficeplatz, müssen sie selbst lernen, sich ohne Führungskraft zu strukturieren. Daher müssen Unternehmen ihre Beschäftigten weiterentwickeln, damit sie ihre Arbeit selbst organisieren. Die Entwicklung von Selbstmanagementfähigkeiten sind für mich Arbeitsplatzgestaltung 4.0.

Welches Organisationsmodell steckt dahinter?

Wir reden vom sogenannten Job Crafting. Der Begriff lässt sich nur schwer

ins Deutsche übersetzen. Es geht sinngemäß darum, sich den eigenen Job zurechtzubasteln. Dabei gibt es drei Möglichkeiten. Erstens kann ich eigene Ressourcen aufbauen, beispielsweise, indem ich bei schwierigen Aufgaben Kollegen um Rat bitte. Da geht es etwa um ein Netzwerk über die Abteilung hinaus oder darum, Führungskräfte um Feedback zu bitten. Das zweite Element des Crafting ist es, Herausforderungen zu suchen und zu erweitern. Da kann es neben den eigentlichen Aufgaben darum gehen, Nachhaltigkeitsprojekte zu initiieren oder das Mittagessen für Kollegen zu orga-

nisieren. So macht man etwas anderes und schafft gleichzeitig einen Mehrwert. Beim dritten Aspekt geht es darum, die Arbeitsweisen zu optimieren. Da überprüft man sich selbst, ob die eigene Vorgehensweise eigentlich effizient ist und ob man die eigene Energie richtig nutzt.

Man verändert also sein Verhalten, macht Dinge anders. Kann man eigentlich auch im Kopf „craften“?

Absolut. Wir sprechen dabei vom „Cognitive Crafting“. Dafür wird die Aufgabe, die gerade erledigt wird, mit



**Zu hohe Portokosten?
Wechseln Sie jetzt zu uns!**

Denn wir sind die günstigere Alternative mit persönlicher Beratung.

Infos unter: 0941/207 201

20 Jahre
 CITYMAIL

City Mail Regensburg GmbH
Rathenaustraße 9 | 93055 Regensburg | Internet: www.city-mail.de