

HR, Sozialversicherungen,
Personalvorsorge



HR Festival
europe in Zürich

31. Mai und 1. Juni 2022

Penso finden Sie am
Stand B.20 in der Halle 3 –
wir freuen uns auf Sie!
Gast-Tickets gibt's hier:
bit.ly/3sDYrMi

Flexibler Rentenbeginn

Optionen & Regelungen
Begleitung durch HR

Tiefe Frauenrenten:
Wen es wirklich trifft

Weiterversichert
in der 2. Säule trotz
Arbeitslosigkeit

Freelancer oder nicht?
Welche Bedingungen
erfüllt sein müssen

Routine & Wandel

Ambidextrie managen



vps.epas



Fokus Routine & Wandel

«Und täglich grüsst das Murmeltier», das war der Titel eines Films im Jahr 1993, in dem ein Mann in einer Zeitschleife gefangen war, bis er anfang sein Verhalten zu verändern.

Veränderung und Routine sind im realen Leben allerdings keine konträr ausgerichteten Konzepte. Im Gegenteil: Routine ist ein nützliches Vehikel, mit dem es erst möglich wird, über Bestehendes hinauszuwachsen, Neues zu (er-)finden und Ideen zu erkunden.

Dies erläutert der Arbeitspsychologe Dr. Wolfgang Schnell im Interview und empfiehlt, dass sich Teams sowohl aus veränderungsbereiten als auch aus prozessorientierten Menschen, für die Ordnung und Beständigkeit wichtiger sind, zusammensetzen sollten.

Weil Routine nicht gleich Routine ist und Jobprofile ganz unterschiedliche Ausprägungen haben, ist es sinnvoll, bei einer Rekrutierung die Passung von Jobprofil und Bewerbern zu reflektieren.

Hilfreiche Anleitung dazu gibt Dr. Cornelia Nussle Achermann, die als Instrument das Zuger Stress und Persönlichkeitsprofil vorstellt.

Mit der Installation von High Impact Teams in der Organisation beschäftigt sich der Artikel von Stephan Hägeli. Er stellt ein Modell vor, mit dem die Ambidextrie in der Organisation – operative Verlässlichkeit und kontinuierliche Erneuerung – geschaffen werden kann.



Handout zu
diesem Fokus:
[www.penso.ch/
fokus](http://www.penso.ch/fokus)

Inhalt

- 24 Ein Lob auf die Routine**
Routinen sind auch im Wandel wichtig
- 30 Rekrutieren für Routine**
Damit Arbeitsprofil und Mitarbeitende zusammenpassen
- 34 Lebensraum für agile High-Impact-Teams schaffen**
Orientierung in der Transformation

Ein Lob auf die Routine

Warum Routinen wichtig sind und warum sie gerade in Veränderungssituationen unterstützen können. Ein Gespräch mit dem Organisations- und Arbeitspsychologen Dr. Wolfgang Schnell.

Interview von Karen Heidl

Gemeinhin gilt die Routine als Innovationskiller. So zielt manche Reorganisation darauf ab, althergebrachte Prozesse aufzubrechen. Wie wirkt sich dies auf die Mitarbeitenden aus?

Routinen sind wie Rituale. Sie helfen Menschen zu erkennen, wie ein Unternehmen funktioniert. Wenn jemand neu in ein Unternehmen kommt, dann schaut sich diese Person erstmal die Routinen und Rituale an, weil diese die Kultur des Unternehmens widerspiegeln. Sie zeigen den Umgang miteinander und Werte, die die Menschen teilen. Im Alltag vertrauen Menschen auf Routinen. Man will ja nicht, dass jeden Morgen die Kaffeemaschine anders funktioniert oder das Auto anders bedient werden muss. Routinen erleichtern uns den Alltag.

In Veränderungsprozessen besteht das Problem meiner Ansicht nach häufig darin, dass man zu viel in zu kurzer Zeit verändern möchte. Der Psychotherapeut Klaus Grawe hat vier Grundbedürfnisse von Menschen herausgearbeitet. Das wichtigste neben Lust/Unlust, Bindung und dem Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung und Selbstwertschutz ist in

diesem Zusammenhang das Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle. Menschen können dann gut arbeiten und sind leistungsfähig, wenn sie das Gefühl haben, alles sei geregelt. Dabei helfen Routinen sehr. Sie geben Orientierung im Arbeitsumfeld.

Menschen im Burnout berichten fast alle von einem Orientierungsverlust. Sie wissen beispielsweise nicht mehr, ob sie in der Firma erwünscht sind. Sie wissen nicht, wie es weitergehen soll, ob sie ihren Job behalten werden. Die Menschen sind sich im Unklaren hinsichtlich der Frage, was von ihnen erwartet wird. Diese Art von Verunsicherung ist das Problem bei vielen Veränderungsprozessen.

Heisst das im Umkehrschluss, dass man zu dem Zeitpunkt, zu dem man Routinen aufbricht, neue installieren sollte?

Ja. Kurt Lewin hat bereits in den 1970er Jahren ein Modell für Change Management dazu entworfen, das aus drei Phasen besteht: In der ersten Phase muss ein Status quo aufgebrochen werden. Diese Phase nennt er Unfreeze. Danach folgt als zweite Phase ein Tal der Tränen, in dem sich Leistungen,



Zur Person

Wolfgang Schnell studierte Pädagogik (Promotion) und Psychologie. Nach seiner beruflichen Karriere als Lehrer an verschiedenen Schulen machte er sich mit seinem Beratungs- und Coaching-Unternehmen Abrimos selbständig. Neben seiner Beratungstätigkeit doziert er u.a. an der Pädagogischen Hochschule Sankt Gallen, an der Technischen Universität in Kaiserslautern und an der Kaleidos Fachhochschule Schweiz. Wolfgang Schnell ist Mitglied der Schweizerischen Gesellschaft für Arbeits- und Organisationspsychologie sgaop.

Mehr Informationen auf der Website: Abrimos.ch

Ergebnisse oder die Produktivität verschlechtern. Man muss sich als Führungskraft bewusst machen: Jede Veränderung führt zunächst zu einer Verschlechterung. Man muss dann mit Geduld aus dieser Phase herausführen und in der letzten Phase auf einem neuen Niveau die Situation wieder «einfrieren» (Freeze). Einfrieren heisst, dass man wieder neue Routinen schaffen muss. Man kann nicht alles spontan gestalten; das würde die Organisation überfordern. Die Menschen brauchen wieder Orientierung.

Ich bin zudem der Meinung, dass Veränderungsprojekte auch einmal explizit abgeschlossen werden müssen. Es scheint mir ein häufiger Fehler zu sein, dass man Veränderungsprojekte in bestimmten Abständen aufgleist, aber die vorhergehenden nicht formal abschliesst. Auch dies kann bei Menschen zur Orientierungslosigkeit führen.

Diese Ansicht wird ja teilweise sogar bestritten, wenn von permanenter Veränderung gesprochen wird und davon, dass man mit technologischen und Marktveränderungen stän-

dig Schritt halten müsse. Wie schafft man es, die Balance zwischen Kontinuität und Veränderung zu halten?

Ich komme noch einmal zurück auf meine Aussage, dass Veränderungsprozesse auch beendet werden müssen. Hier ist eine eindeutige Kommunikation wichtig, um Mitarbeitenden Klarheit zu geben. Man kann durchaus mehrere Reorganisations durchführen, die Frage ist nur: Wie umfassend sind sie? Ich denke, dass man zwei Dinge beachten muss: In der Kommunikation geht es in der Regel um die Fakten, bei den Menschen steht aber eher die emotionale Ebene im Vordergrund. Es beschäftigen sie zum Beispiel Fragen wie: Verliere ich meine Mitarbeitenden? Wird es meine Abteilung noch geben? Wer sich mit solchen Fragen beschäftigt, ist nicht mehr in der Lage, den Markt im Auge zu behalten oder innovative Ideen zu haben. In solchen Zeiten suchen die Menschen für sich selbst wieder Sicherheit, nach Wegen, wieder gut funktionieren zu können und nach neuen Routinen. Deshalb ist es auch in sehr dynamischen Umfeldern notwendig, Sicherheit im Unternehmen zu geben. Das müssen nicht ganz bestimmte Dinge sein, aber

etwas sollte auch in Veränderungen Kontinuität aufweisen, und seien es nur kleine Dinge wie die Spesenabrechnungen. Ausserdem sollte man beispielsweise bei grösseren Veränderungen vielleicht erstmal auf einen Gebäudewechsel verzichten.

Dies erinnert mich an die Versuche, Mitarbeitende an flexible, nicht persönliche Arbeitsplätze zu gewöhnen. Im Ergebnis wurden diese Versuche mit allerlei Tricks ausgehebelt, um dann doch mit den Lieblingskollegen zusammensitzen. Es gibt eben soziale Umgebungen, in denen man sich besonders wohl fühlt.

Das hat auch mit dem Gefühl von Heimat zu tun. Dort hat man Sicherheit. Und wenn man das Gefühl hat, kann man auch innovativer sein und mehr explorieren.

Sicherheit schafft Stärke...

Ja, das wissen wir von John Bowlby und Mary Ainsworth, die die Entwicklung von Kleinkindern untersucht und festgestellt haben, dass sichere Bindungen mit den Erziehungspersonen den Kindern ermöglichen zu explorieren. Ich denke, dass ein ähnlicher Zusammenhang im Arbeitsleben besteht. Wenn Menschen Sicherheit haben, können sie mehr wagen.

Das bedeutet, dass in Veränderungssituationen erst personelle Fragen geklärt sein müssen, bevor man überhaupt in die Veränderung geht. Welche weiteren Empfehlungen haben Sie für Veränderungssituationen?

Es braucht immer eine gute Durchmischung in den Teams. Es gibt Menschen, die sind eher auf Beständigkeit ausgerichtet, andere streben nach Wandel. Das ist das Modell aus dem Buch «Die vier Grundformen der Angst» von Fritz Riemann. Die beiden anderen Pole sind Nähe und Distanz. Er erklärt diese Grundformen psychiatrisch, während ich dies nun auf das Team adaptiere. Für ein gesundes Team ist es nicht gut, nur Menschen an Bord zu haben, die nach Wandel streben. In einem guten Team braucht es auch das gegenteilige Streben, damit das Neue geerdet wird. Das meinte ich eben mit dem «Einfrieren». Es braucht nicht nur diejenigen mit neuen Ideen, sondern auch solche, die die Details auf den Boden bringen. Die Kreativen sind nicht immer die Besten, um einer Innovation eine Struktur zu geben. Dazu braucht man Menschen, die auf Beständigkeit ausgelegt sind.

Der zweite Hinweis für Führungskräfte zielt auf das typische Verhalten bei Einstellungen, solche Menschen auszuwählen, die uns selbst ähnlich sind. Wenn man ein Unternehmen führt, braucht man aber auch Menschen, die anders sind, die beispielsweise die Buchhaltung machen, Dinge zu Papier bringen, ein Projekt zu Ende führen, und nicht nur solche, die ständig neue Ideen kreieren.

Ein dritter Punkt: Die Menschen sollten nicht immer die gleiche Rolle als Ideengeber und Innovator einerseits oder auf der anderen Seite als Strukturgeber und Prozessentwickler spielen müssen. Das ist nämlich sehr anstrengend, wenn die einen immer aus der Perspektive der Bewahrer argumentieren müssen, während die Innovatoren ständig neue Türen öffnen sollen. Auch wenn die Persönlichkeiten vielleicht diesen Rollen entsprechen, ist es notwendig, dass diese gewechselt und Aufgaben entsprechend zugewiesen werden. Das ist wichtig für Lern Erfahrungen innerhalb des Teams.

In diesem Zusammenhang finde ich auch das Zusammenspiel von Jüngeren und Älteren spannend, das in Veränderungssituationen sehr befruchtend sein kann. Ältere gehen häufig gelassener mit Veränderungen um, sind aber nicht unbedingt rückständiger, auch wenn dies einem gängigen Klischee entspricht.

«Für ein gesundes Team ist es nicht gut, nur Menschen an Bord zu haben, die nach Wandel streben.»

Bei Ritualen und Routinen muss man halt immer schauen, ob sie noch zweckmässig sind oder ob sie nur existieren, um das Vergangene zu bewahren. Um das herauszufinden, ist es auch mal wichtig, sich Rückmeldung von Jüngeren geben zu lassen. Wenn ältere Arbeitnehmende dazu bereit sind, dann ist das eine hervorragende Ausgangssituation. Die Argumentation «Das haben wir schon immer so gemacht» grenzt dagegen nicht nur die Jüngeren aus, sondern auch das Umfeld. Dann verliert man auch schnell den Markt aus den Augen.

Wann wird denn Routine krankhaft? Woran erkennt man, dass einzelne Personen ein Problem mit Routine haben?

Routine wird dann zum Zwang, wenn man etwas gegen den eigenen Willen tun muss. Wenn Menschen also zwanghaft Regeln wünschen, die aber nicht dem Leben und dem Wohlbefinden dienen und nicht auf freien Entschlüssen beruhen. Oder wenn man versucht, anderen Regeln überzustülpen, die eine Art unbegründete Überregulierung darstellen. Dann wird eine Routine zum Zwang. Menschen haben für diese Art von Zwang ein sehr gutes Gespür, und wenn einem etwas nicht normal vorkommt, dann ist es auch nicht normal. Als Führungskraft kann man da seinen Wahrnehmungen vertrauen. Natürlich kann es Ticks geben, die tolerabel sind. Wenn aber solche Ticks beginnen, andere zu stören, dann sollte man das thematisieren. In diesem Fall muss man das störende Verhalten sehr genau beobachtet haben und man muss der betreffenden Person erklären können, in welcher Form es stört. Man muss ihr genau deutlich machen, welche Veränderung stattfinden muss und welches Verhalten erwartet wird.

Aber es gibt natürlich auch die Routine, die krank macht...

In der positiven Psychologie hat Mihály Csíkszentmihályi die Flow-Theorie entwickelt; Flow ist ein Zustand, in dem Menschen hochkonzentriert ohne Unter- und Überforderung arbeiten können. Auch Unterforderung ist Stress. Man nennt diesen Zustand, in dem Menschen sich gar nicht mehr einbringen können in ihre Arbeit, die zudem eintönig ist, auch Boreout. Das ist insbesondere für gut aus-

gebildete Menschen ein Problem. Sie arbeiten häufig destruktiv und nutzen ihre Kreativität, um dem Unternehmen zu schaden.

Wie erklärt sich der häufige Widerstand gegen Veränderungen im Unternehmen?

Häufig wird nicht klargemacht, warum Veränderung notwendig ist und wo sie stattfinden muss. Dies ist besonders wichtig bei Menschen, die auf Beständigkeit ausgelegt sind. Man muss ganz deutlich machen, dass es das Unternehmen nicht mehr geben wird, wenn externe Veränderungen im Markt oder in der Technologie zu lange ignoriert werden.

Verweigerungshaltungen sind ja häufig zutiefst irrational und können mit persönlichen Konflikten verbunden sein, die wenig mit dem Arbeitsplatz zu tun haben.

Widerstand ist ja eigentlich etwas Natürliches. Und er ist sogar gut, denn mit dem Widerstand kommen die Themen auf den Tisch, die Führungskräfte oder Projektleitende übersehen haben. Deshalb ist es notwendig, nicht gegen den Widerstand zu agieren, sondern sich auf die Argumente einzulassen, um herauszufinden, wo die Ursachen liegen. Dazu kann man vier Ebenen anschauen: 1. Ist der Grund Nichtwissen? Weiss die Person bestimmte Dinge nicht, weil sie nicht kommuniziert wurden? 2. Die Person ist eigentlich gut orientiert, aber sie versteht die Zusammenhänge noch nicht, weil die Kommunikation missverständlich war. 3. Die Person weiss alle Beweggründe, glaubt sie aber nicht und versucht sich «herauszumogeln». Das Aussitzen bis zur baldigen Pensionierung oder die Leugnung, dass es die Unternehmensleitung ernst meint, sind mögliche Reaktionen. Auch zu viele Veränderungsprojekte kön-

«Routine wird dann zum Zwang, wenn man etwas gegen den eigenen Willen tun muss.»

nen dazu führen, dass deren Ernsthaftigkeit angezweifelt wird. Nichtglauben führt häufig zu passivem Widerstand, der gar nicht laut formuliert wird. 4. Die Veränderungsargumente werden verstanden und geglaubt, aber die Person hat Angst vor Überforderung.

Eine Führungskraft kann nur über Gespräche herausfinden, wo die Ursachen liegen. Und sie muss unmissverständlich verbal und durch entsprechendes Führungshandeln klarmachen, dass sie es ernst meint. Das ist vor allem notwendig, um die dritte Ebene, den Glauben an die Veränderung, zu adressieren. In Bezug auf die vierte Ebene, die Angst, ist es wichtig, Sicherheit zu geben. Fehlende Orientierung und mangelnde Sicherheit führen zu Dauerstress, der in einen Burnout münden kann.

Ist Veränderung trainierbar?

Vor allem die Kommunikation kann man trainieren. Und von Widerstand, der aus schlechter Kommunikation resultiert, kann man gut lernen.

In der Organisationsentwicklung werden im Wesentlichen zwei Wege zur Veränderung beschrieben: Entweder man bezieht alle ein und lässt das Vorhaben unter Einbezug aller entwickeln. Das benötigt mehr Zeit, führt aber zu einer höheren Beteiligung und besserem Commitment. Oder man entscheidet sich für den «Bombenwurf», bei dem nur wenige Mitarbeitende am Veränderungsprojekt beteiligt sind, das am Tag X allen Mitarbeitenden kommuniziert wird. Das führt häufig zu grossem Widerstand und auch dazu, dass manche im Widerstand verharren. Man sollte sich also gut überlegen, wie weit Transparenz und Beteiligung in den verschiedenen Veränderungsphasen möglich und erwünscht sind. Es ist entscheidend, sich gut zu überlegen, wo und wie man die Weisheit der Vielen im Veränderungsprozess einbindet.

Das ist immer ein zweischneidiges Schwert, denn je länger ein Veränderungsprojekt dauert, umso schwieriger kann es für einige Menschen in der Organisation werden.

Wenn Sie versuchen, ihre Arme einmal andershe-

rum als gewöhnlich zu verschränken, dann fühlt sich das erstmal komisch an. Unser Bauch fühlt sich erstmal nicht wohl damit. Das ist völlig natürlich. Man realisiert, dass man etwas lernen muss. Das ist im ersten Moment keine angenehme Nachricht. Man muss den Menschen zugestehen, dass sie ein wenig Zeit benötigen, sich an diesen Gedanken der Veränderung zu gewöhnen.

Lernen ist ein schönes Stichwort, weil Lernen auch ein Hebel sein könnte, Menschen veränderungsfreudiger zu machen. Lernen könnte so als Teil der Unternehmenskultur ein Veränderungsmuskel sein.

Lernen funktioniert am besten, wenn man sich selbst etwas nicht mehr erklären kann und eine Dissonanz erfahren wird. Deshalb braucht es auch diesen Adaptionzeitraum, um zu realisieren, dass Lernen Veränderungen herbeiführen kann.

Rekrutieren für Routine

Routinetätigkeiten werden oft als unattraktive Beschäftigungen abgewertet. Obschon auch Routinetätigkeiten sehr reichhaltig und abwechslungsreich sein können, erlebt nicht jede Person sie als erfüllend. Wie unterscheidet man im Rekrutierungsprozess Personen, die Routine mögen, von solchen, die veränderungsfreudig sind? Mit welchen Stichworten gestaltet man das Jobprofil?

Von **Cornelia Nussle Achermann**

Googelt man den Begriff Routine, dann eröffnet sich dessen Bedeutung wie folgt: «Durch längere Erfahrung erworbene Fähigkeit, eine bestimmte Tätigkeit sehr sicher, schnell und überlegen auszuführen.» Es geht also um Handlungen, die durch Wiederholung zur Gewohnheit werden. Tägliche Routine wird oft als Alltagstrott im Sinne von mühsam in ihrer Sinnhaftigkeit herabgesetzt. Eigentlich stammt der Begriff Routine aus dem Französischen und meint Geschicklichkeit oder Gewandtheit. In der deutschen Sprache ist eher Erfahrung, Geübtheit, Gewohnheit gemeint.

Routine als Chance

Routine entsteht dadurch, dass sich wiederholende, gleichbleibende Abläufe im non-deklarativen (prozeduralen) Gedächtnis als sensomotorische Inhalte abgelegt haben und fortan automatisiert abgerufen

werden. Dies bedeutet, dass uns das Gehirn dabei unterstützt, es umfassender und effizienter zu nutzen. Die automatisierten Funktionen, also Routinen, ermöglichen es, während automatisierte Aufgaben ausgeführt werden, zeitgleich die Aufmerksamkeit auf andere wichtige Dinge zu richten. Im Idealfall können rechtzeitig Anomalien im betrieblichen Ablauf wahrgenommen und darauf reagiert werden. Dies entspricht dem Inbegriff einer verantwortungsvollen Mitarbeit.

Mitunter wird die freie Kapazität des Gehirns jedoch für andere gedankliche Tätigkeiten verschwendet. Damit sinkt die auf den Arbeitsprozess gerichtete Aufmerksamkeit und wichtige implizite Aufgaben wie stetige Überprüfung der Qualität des Outputs oder sich ankündigende betriebliche Störungen werden nicht wahrgenommen.

Routine und Monotonie

Routine ist nicht einfach gleichzusetzen mit Monotonie. Monotonie bietet als gleichartige und einförmige Tätigkeit wenig Reize und das Gehirn droht «einzuschlafen». Wenngleich eine monotone Tätigkeit z. B. am Fließband ebenso eine Routine ist, so fehlt hier die Vielfalt an Arbeitsschritten. Routinetätigkeit ist also sehr divers. Diesen Ausprägungen gemeinsam sind die sich wiederholenden Tätigkeiten und die Festigung im Gedächtnis.

Einerseits kann Routine gekennzeichnet sein durch unterschiedliche Arbeitsschritte und Abwechslung. Wir sprechen von der Anforderungsvielfalt einer Aufgabe und denken dabei z. B. an routinemässige Wartungen von Anlagen, die etliche Arbeitsschritte und stetige Aufmerksamkeit und Überprüfung erfordern. Wenn allerdings nur ein bis wenige Arbeitsschritte in kurz aufeinanderfolgender Sequenz wiederholt werden, dann sprechen wir von Monotonie. Monotonie senkt die Wachsamkeit und kann deshalb zu Fehlhandlungen führen. Dem kann mit planmässigem Tätigkeitswechsel, mit Misch Tätigkeiten oder mit Aufgabenerweiterungen entgegengesteuert werden. Auf diese Weise erhöht sich die Anforderungsvielfalt wieder.

In der Arbeitspsychologie gibt es zur Analyse von Arbeitstätigkeiten mehrere Modelle. Konsens besteht darin, dass Faktoren wie Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit und Bedeutsamkeit der Aufgabe sowie zusätzlich Autonomie und Rückmeldung (bereits 1975 durch Hackman und Oldham beschrieben) das Erleben der Beschäftigten im Sinne von Motivationsförderung und Erfüllung beeinflussen. Konkret: Wenn eine Aufgabe zwar Routine ist, aber eine Vielfalt von Schritten umfasst, die zusammen eine Ganzheit bilden (von A bis Z), die für das Gesamtunternehmen von Bedeutung ist, sind wichtige Forderungen für Zufriedenheit erfüllt. Wenn zu diesen Faktoren noch eine gewisse Autonomie kommt und eine positive Rückmeldeschleife besteht, dann ist der Job für viele Menschen perfekt – aber nicht für alle. Es gibt Beschäftigte mit geringen Ansprüchen an Vielfalt oder Mitbestimmung.

Emotionale Qualität in der Routine

Ein früher Forscher im Bereich der Arbeitspsychologie sagte schon im Jahr 1912, dass das «Erleben von Monotonie weniger von objektiven Charakteristika der Arbeit als von Merkmalen der Person» abhängig ist (Münsterberg, 1912). Dem kann man auch heute noch zustimmen, obschon die Bestrebungen vieler Unternehmensberater unbesehen auf Job-Enrichment und Job-Rotation als alternativloses Gegensteuer zu einfachen, monotonen Tätigkeiten setzen. Aber damit verschlimmbessert sich die Arbeitszufriedenheit in manchen Fällen. Nicht alle Mitarbeitenden haben dasselbe Bedürfnis, sich in der *Tätigkeit* zu entfalten. Wir müssen zur Kenntnis nehmen, dass sich viele Menschen – nicht nur erzwungenermassen – mit monotonen Arbeiten richtig anfreunden können.

Zur Person

Dr. phil. Cornelia Nussle Achermann studierte an der Universität Zürich Psychologie mit den Schwerpunkten Methodenlehre, Neuropsychologie und Sonderpädagogik. Sie absolvierte Weiterbildungen in Arbeits- und Organisationspsychologie und gründete das Unternehmen psycon Psychological Consulting. Sie entwickelte das Zuger Stress- und Persönlichkeits-Profil, ein Instrument zur Eignungsdiagnostik, Beratung und Stressprävention im Berufsleben. Weitere Informationen finden sich auf psycon.ch und zsp.ch. Cornelia Nussle ist Mitglied der Schweizerischen Gesellschaft für Arbeits- und Organisationspsychologie sgoap.



Wenn aber weder die Reichhaltigkeit der Tätigkeit noch die Mitsprachemöglichkeit linear die Arbeitszufriedenheit bestimmen, was dann? Es wird von den Mitarbeitenden am Fließband und anderen monotonen Tätigkeiten nicht erwartet, dass sie bei der Arbeit denken, stattdessen unterhalten sie sich, falls die Aufgabe und Ergonomie dies zulassen. Im Endergebnis gibt ihnen das *Erleben von guten Beziehungen* am Arbeitsplatz das erstrebenswerte Gefühl, eine für sich goldrichtige Tätigkeit auszuüben.

Es ist also eine Einstellungsfrage, ob und in welchem Mass jemand (monotone) Routinetätigkeiten mag. Sicher ist, dass extravertierte Menschen diese gar nicht mögen, genauso wenig wie Personen mit einem ausgeprägten Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung. Diese Menschentypen möchten mitbestimmen und mitgestalten. Mitwirkung stärkt die Erfahrung der Selbstwirksamkeit und das Selbstwertgefühl, während in der Routine das Gefühl der sozialen Zugehörigkeit im Beispiel der plaudernden Fließbandarbeitenden vorherrschen mag.

Von der Person zum idealen Job

Aber wie lässt sich bestimmen, welche Merkmale Personen aufweisen, die sich für wenig anregende Routinetätigkeiten eignen, im Vergleich zu Personen, die Reichhaltigkeit, zudem noch Autonomie und Mitbestimmung zu ihrem beruflichen Glück brauchen?

Es ist zielführend, die Eigenschaften, die Menschen für ihre Arbeitstätigkeit mitbringen, zu analysieren, bevor man anfängt, die Arbeitsbedingungen selbst zu modifizieren. Gemeint ist eine Analyse der Kongruenz zwischen Person und Arbeitsanforderungen – kurz, die Person-Job-Passung.

Zuger Stress- und Persönlichkeits-Profil

Ein bewährtes Instrument zur Job-Person-Passung bietet das Zuger Stress- und Persönlichkeits-Profil (ZSPP). Darin werden u. a. folgende Faktoren aufgeführt, die einzeln oder in Kombination Aussagen zum idealen Stellenprofil zum Beispiel im Kontext von Routine liefern und somit die Person-Job-Passung analysieren.

Freude an Neuem oder Bevorzugung von Traditionellem und Bewährtem: Bei Personen mit hoher Affinität zu Neuem und Abwechslung ist Routine verpönt. Sie sind wissbegierig, erproben Neues und geben sich mit Bestehendem nicht lange zufrieden. Sie sind Forscher und Innovationstreiber. Personen auf dem gegenüberliegenden Skalenpol dagegen bevor-

zugen das, was sich als zuverlässig und funktions-tüchtig erwiesen hat. Sie mögen die Routine und fühlen sich dort wohl, wo Funktionen aufrechterhalten werden. Dennoch entziehen sie sich Veränderungen – je nach Ausprägung des Faktors – nicht kategorisch.

Mentale Präsenz: Die mentale Präsenz misst die geistige Wachheit, die Leistungs- und Konzentrationsfähigkeit. Wie oben beschrieben, ermöglicht Routine dem Gehirn, Kapazität für Nebenaufgaben wie die Beobachtung von Abnormitäten im Betriebsablauf und die Antizipation von möglichen zukünftigen Entwicklungen freizuhalten. In diesem Faktor hoch ausgestattete Personen sind auch bei Routinetätigkeiten sehr aufmerksam. Denn wer in diesem Faktor hohe Werte erzielt, denkt schnell, ist agil und – in Kombination mit Freude an Neuem – lösungsorientiert. Eine ideale Vorgabe für Jobs in verantwortungsvollen Leitstellenfunktionen, die durchaus wiederkehrende Aufgaben beinhalten, aber eine hohe Wachsamkeit für Veränderungen und schnelle, effiziente Reaktionen erfordern.

Systematik vs. Pragmatik: Dieser Faktor beschreibt den Denk- und Handlungsmodus einer Person. Systematiker reagieren weniger spontan, wägen ab und sind rational geleitet. Sie können sich sehr gut in Routinetätigkeiten einbringen und je nach Ausprägung der weiteren Faktoren diese Routine weiterentwickeln (im Falle von Freude an Neuem). Demgegenüber handeln Personen mit einer hohen Pragmatik schneller und orientieren sich an dem, was aktuell machbar scheint. Kombiniert mit Freude an Neuem werden daraus oft Verbesserungsvorschläge geboren, die in der Praxis entstehen und nicht der Theorie wie bei Systematikern. Routine unterliegt bei Pragmatikern den aktuellen Gegebenheiten und kann bezüglich Umsetzungsqualität durchaus variieren. Hoch pragmatisch orientierte Personen eignen sich weder für administrative noch für systematische Routineaufgaben, wie sie z. B. im Rechnungswesen oder in einem Forschungslabor erwartet werden. Allerdings muss diese Aussage relativiert werden, falls der nachfolgende Faktor gut ausgeprägt ist.

Kontrollverhalten: Personen mit einer gut ausgeprägten Kontrolle haben das Ziel, Fehler zu vermeiden. Dies kompensiert einen «pragmatischen, unüberlegten Schub». Sie werden als zuverlässig wahrgenommen, was wiederum gut in den Kontext von Routinetätigkeiten passt. Sowohl zu strenge Systematik als auch zu hohe Kontrolle können ins Patho-

logische abdriften, wobei dann die Routinetätigkeit einen strengen und pingeligen Charakter erhält.

Eigenständigkeit: Dieser Faktor zeichnet bei unterdurchschnittlicher Ausprägung Menschen aus, die sich gerne führen lassen und wenig Anspruch auf eigene Gestaltung der Tätigkeit erheben. Auch dies begünstigt die Zuwendung zu Routinetätigkeiten.

Soziale Orientierung: Dieser Faktor zeigt das Bedürfnis nach Nähe, Kollegialität oder auf der Gegenseite das Bedürfnis nach Distanz. Die soziale Orientierung spricht das Grundvertrauen in die Menschheit an und bestimmt damit auch über die Bereitschaft, Unterstützung von Dritten anzunehmen.

Allein in dieser kurzen Zusammenfassung wird deutlich, wie vielfältig die mitgebrachten Anlagen und Bedürfnisse von Menschen sind. Insgesamt bringt das ZSP 16 Faktoren ein. Die Kombination prägt dann die Passung. Wie bereits ausgeführt haben Routinetätigkeiten unterschiedliche Qualitäten. Um eine Passung zu analysieren, sind die Reichhaltigkeit, also Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit, Bedeutsamkeit plus Autonomie und Feedback der betreffenden Tätigkeit zu bestimmen und mit den Anlagen der einzelnen Kandidatinnen und Kandidaten abzugleichen. Damit wird die Bewertung von Routine als (sub-)optimales Tätigkeitsmerkmal obsolet. Denn selbst Führungstätigkeiten können einen Routineanteil mit sich bringen.

So können sich beispielsweise Personen mit tiefer mentaler Präsenz und Vorliebe zu Bestehendem und zum Geführtwerden in Routineaufgaben auch mit wenig Anforderungsvielfalt ganz wohl fühlen. Wenn sie dazu noch eine etwas ausgeprägte Systematik und Kontrolle mitbringen, dann eignen sie sich hervorragend für Jobs, die von anderen Menschentypen als eher langweilig beurteilt werden.

Wenn dagegen eine Routinetätigkeit mit den Merkmalen einer motivierenden, umfassenden Tätigkeit sowie Mitbestimmung versehen ist, dann zieht diese Beschäftigung – unter den Voraussetzungen von hoher mentaler Präsenz, einem ausgeglichenen Faktorwert bezüglich Freude an Neuem vs. Bewährtem und einer guten Portion Eigenständigkeit – Personen an, die sich auf anspruchsvollem Niveau im besten Ausmass verwirklichen möchten.

Jede fehlerhafte Person-Job-Passung führt zu Stress. Denn Stress entsteht kurz gesagt aus der

Take Aways

- Menschen haben bezüglich ihrer Arbeitstätigkeit verschiedene Präferenzen, die zwischen veränderungs- und experimentierfreudig und Routine-orientiert, kontrollierend bis monoton verschiedene Ausprägungen haben können.
- Eine Passung zwischen Arbeitsprofil und Mitarbeitenden sollte angestrebt werden, da aus Nichtpassungen Stress und Erkrankungen resultieren können.
- Das Arbeitsprofil kann anhand verschiedener Faktoren, die u. a. Vielfalt, Eigenständigkeit, Feedback und Bedeutsamkeit umfassen, beschrieben werden.
- Die Präferenzen von Bewerberinnen und Bewerbern lassen sich mit psychologischen Methoden analysieren, beispielsweise mit dem Zuger Stress- und Persönlichkeits-Profil.

Kluft zwischen Anforderungsniveau und vorhandener Kompetenz bzw. Ressourcen. Wenn das Anforderungsniveau mit den in der Person immanenten Eigenschaften und Fähigkeiten nicht oder nur schwer erfüllt werden kann, dann lässt sich dies zuerst positivistisch als «Herausforderung» (Eustress) darstellen und eventuell auch lösen. Wenn aber langanhaltend eine Dysbalance zwischen Anforderungsniveau und Ergebnis zutage tritt, stellt sich krankmachender Stress (Distress) ein. Umgekehrt führt auch eine Unterforderung zu Stress, weil das Bedürfnis einer Person nach Selbstentfaltung, Autonomie oder Mitbestimmung nicht erfüllt wird. Es gibt übrigens zahlreiche Personen, die ihr Potenzial nicht leben, weil die Person-Job-Passung nicht stimmt. Auch dies vermag das ZSP zu erkennen.

Schlussbetrachtung

Es sind nicht nur die angereicherten, spannenden Arbeiten, die Menschen zufriedenstellen. Es ist letztlich das Individuum, das passiv – aus seinen Eigenheiten und Bedürfnissen heraus – darüber bestimmt, was bei der Arbeit zufrieden macht. Es kommt darauf an, die passenden Menschen zu finden.

Die optimale Person-Job-Passung zu analysieren ist ein relativ geringer Aufwand im Vergleich zu den bei einem sich aufdrängenden Jobwechsel oder gar Burnout eines Menschen entstehenden Kosten.