

Mehr Inhalt zum gleichen Preis – Werden Mitarbeiter fleißiger und netter, wenn der Job bedroht ist?

Manche Führungskraft denkt womöglich, schlechte Zeiten haben auch etwas Gutes: Wenn Mitarbeiter latent um ihren Arbeitsplatz fürchten, arbeiten sie mehr als sie müssten, um ihn zu erhalten; vielleicht sind sie auch noch etwas freundlicher ... Weit gefehlt. Das „Perpetuum Mobile der Führung“ funktioniert nicht. Wer verängstigten Mitarbeitern nicht Respekt entgegenbringt und Sicherheit gibt, wird bloß „Dienst nach Vorschrift“ ernten.

Freiwilliges Arbeitsengagement als Ressource

Die Arbeitswelt verändert sich, der Konkurrenzdruck steigt – ausgelöst durch die voranschreitende Rationalisierung und vor allem die Globalisierung. Dieser Prozess bringt zahlreiche Neuerungen mit sich: Restrukturierungsmaßnahmen, Implementierungen schlanker Organisationsstrukturen und Veränderungen durch Computertechnologien. Verunsicherung unter den betroffenen Arbeitnehmern und eine verstärkte wahrgenommene Arbeitsplatzunsicherheit sind die Folge. Zugleich vergrößern die Veränderungen der Arbeitswelt und der stark wachsende Wettbewerb die Tragweite von Entscheidungen und lassen es erforderlich erscheinen, dass sich das Verantwortungsbewusstsein der einzelnen Mitarbeiter erweitert.

Die Leistung der Mitarbeiter einer Organisation kann also nicht hoch genug eingeschätzt werden. Vor diesem Hintergrund werden **das arbeitsbezogene zusätzliche Engagement** durch die Mitglieder einer Organisation **und die Loyalität** gegenüber dem eigenen Unternehmen zu entscheidenden Variablen.

Unter diesem freiwilligen, arbeitsbezogenen Zusatzengagement, das Organ [8] als „Organizational Citizenship Behavior“ (OCB) bezeichnet, wird ein Verhalten verstanden, das über das im Arbeitsvertrag schriftlich fixierte und somit über das vom Arbeitgeber geforderte Verhalten hinausgeht. Zu OCB sind nach dem heutigen Stand der Forschung die verhaltensorientierten Komponenten

- Hilfsbereitschaft,
- Eigeninitiative,
- Unkompliziertheit und
- Gewissenhaftigkeit der Mitarbeiter

Komponenten von OCB, dem freiwilligen Arbeitsengagement

Hilfsbereitschaft: Unterstützung von Kollegen bei arbeitsbezogenen Problemen:

- Angebot, einem überlasteten Kollegen Arbeit abzunehmen,
- die freiwillige Einarbeitung eines neu eingestellten Kollegen,
- das ausgleichende Einwirken auf Kollegen bei Meinungsverschiedenheiten.

Gewissenhaftigkeit: über die normalen Anforderungen hinausgehendes pflichtbewusstes und gewissenhaftes Verhalten:

- Pünktlichkeit,
- extrem geringe Fehlzeiten,
- sorgfältiger Umgang mit Ressourcen des Unternehmens wie Materialien, Zeit, private Telefongespräche et cetera.

Unkompliziertheit: Bereitschaft, vorübergehende Unannehmlichkeiten und Frustrationen zu ertragen, sowie eine aufgeschlossene Haltung gegenüber Veränderungen in der Organisation:

- kein ständiges Herumkritisieren an Kollegen,
- nicht alles, was das Unternehmen unternimmt, als falsch ansehen,
- gelassener Umgang mit alltäglichen, unvermeidlichen Ärgernissen.

Eigeninitiative: verantwortungsvolle Teilhabe am öffentlichen Leben des Unternehmens:

- eigenständige Beschaffung von Informationen über Veränderungen im Unternehmen,
- eigenständige Weiterqualifikation,
- freiwillige Übernahme von zusätzlichen Aufgaben und Verpflichtungen,
- Äußern von konstruktiven Verbesserungsvorschlägen.

Cand. psych. Maren Kroll,
Abteilung Arbeits- und
Organisationspsychologie an
der Technischen Universität
Berlin

Maren.Kroll@TU-Berlin.DE

