

NINE TO FIVE

Buckeln für die
Bürogesundheit

Von Eva Heidenfelder

Die besten Vorsätze zum neuen Jahr haben sich spätestens Anfang Februar meist in Wohlgefallen aufgelöst. Vor allem jene, die darauf abzielen, gesünder zu leben. Der Mensch ist ein Gewohnheitstier. Daran ist kaum zu rütteln. Vor allem was körperliche Mühen betrifft, ist er schlichtweg bequem – wer hier ohne Schuld ist, der werfe den ersten Stein (sofern die Armuskulatur das tatsächlich hergibt). Um den menschlichen Geist beziehungsweise den inneren Schweinehund zu überlisten, bemühen manche Menschen gerne das Konzept der sogenannten „umgekehrten Psychologie“. Kurz gefasst bedeutet das nichts anderes, als das Gegenteil von dem zu propagieren oder zu tun, was eigentlich erreicht werden soll. Einen ähnlichen Denkansatz verfolgt übrigens auch die psychotherapeutische Methode der „paradoxen Intervention“: Was der Therapeut rät, steht scheinbar im genauen Gegensatz zu den therapeutischen Zielen, die erreicht werden sollen. Derlei Denkmuster sind allerdings umstritten, wandeln sie doch am schmalen Grat zur Manipulation.

Doch manchmal heiligt der Zweck die Mittel. Das haben sich wohl Forscher der San Francisco State University mit Blick auf den Homo sedens, den dauerstehenden Büromenschen, gedacht. Sie gaben ihm unlängst in dem interdisziplinären Journal „Biofeedback“ den Rat, täglich 30 Sekunden mit extrakrummem Rücken vor dem Bildschirm zu verharren, um danach möglicherweise auftretenden Schmerzen nachzuspüren und so eine Sensibilität für diese schlechte Haltung zu entwickeln. 125 Studenten waren zuvor zu der unbequemen Haltung angehalten und dann befragt worden, was sich verändert hatte. Dadurch kamen die Forscher zu der bahnbrechenden Erkenntnis, dass die Buckelei „irgendeine Art Schmerz im Kopf, Nacken oder in den Augen“ erzeugte. Klingt irgendwie paradox? Mag sein. Doch man sollte der Wissenschaft eine Chance geben. Ab morgen täglich Currywurst in der Kantine, um sich daran zu erinnern, dass Salat eigentlich viel gesünder wäre.

Kein Mindestlohn fürs Praktikum

Für Schnupper-Praktika zur Berufsorientierung wird kein Mindestlohn fällig, wenn sie weniger als drei Monate dauern. Das gilt auch dann, wenn sie wegen einer Unterbrechung für Urlaub oder Krankheit einmal länger dauern. Solche Praktika könnten um die Unterbrechungszeit verlängert werden, wenn zwischen den einzelnen Abschnitten ein Zusammenhang bestehe, hat das Bundesarbeitsgericht in dieser Woche entschieden. Wichtig sei jedoch, dass letztlich die Höchstdauer eingehalten werde. Die Richter wiesen damit die Klage einer jungen Frau ab. Sie war der Meinung, dass sich ihr Praktikum auf einem Reiterhof wegen mehrerer Unterbrechungen über drei Monate hinaus verlängert hatte. Sie verlangte von den Betreibern die Zahlung von Mindestlohn für die komplette Zeit, insgesamt rund 5500 Euro. dpa

Meyers
Berufs-PhrasomatAuto-
mechaniker/-in

Wir reparieren das erst mal. Kriegen Sie von der Teilkasko zurück.

Kein Wunder: Sie haben ja auch die Service-Intervalle nicht eingehalten.

Reparieren lohnt sich nicht. Da müssen wir ein Neuteil bestellen.

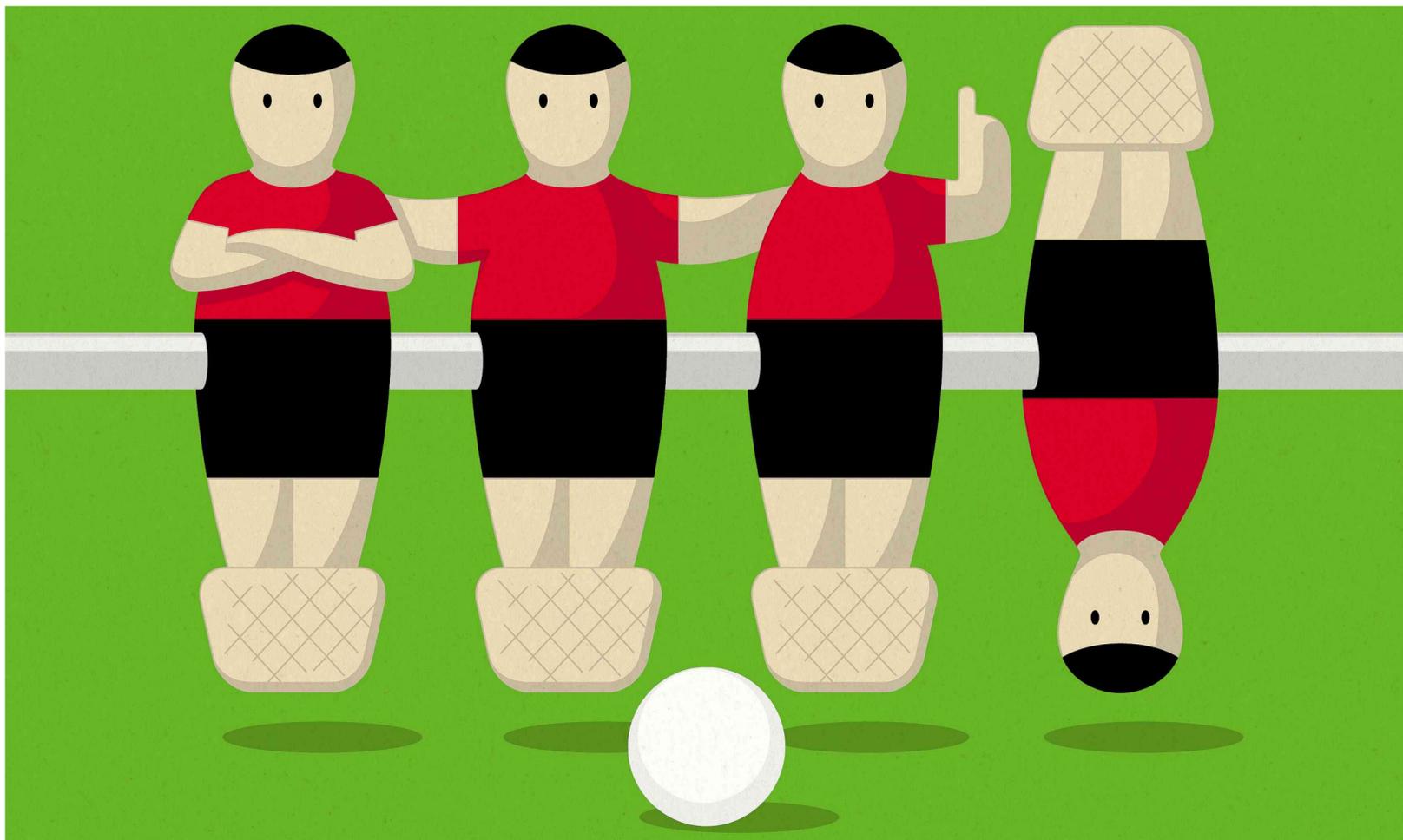
Den machen wir wieder flott. Wäre doch schade um das Schätzchen.

Da gab es noch allerhand anderes, was wir gleich mitgemacht haben.

Wir wollten Sie ja anrufen, aber da war immer besetzt/hat keiner abgenommen.

Das ist unsere normale Kleinteile-Pauschale.

Lorenz Meyer ist Satire-Autor und lebt in Berlin



Alles Typsache

Der eine Kollege mag Fakten, beim anderen fließen schon mal Tränen. Wer tickt wie – und lässt sich diese Frage überhaupt beantworten?

Von Ursula Kals

Wenn der Chef durchschaut, was die zwei Querulanten im Vertriebsteam genau denken, könnte er gegensteuern. Wenn Kollegin A. wüsste, weshalb Kollege B. nur jeden zweiten Auftrag ordentlich erledigt, wäre ihr Alltag entspannter. Sage mir, welcher Kommunikationstyp du bist, und ich weiß, wie ich mit dir umgehe. Wäre schön, wenn es in einer immer unübersichtlicher werdenden Arbeitswelt solche klare Orientierung gäbe, um Kollegen zu dechiffrieren! Aber ganz so leicht ist es nicht. Versuche, menschliches Verhalten zu kategorisieren, gibt es viele und schon lange. Das beginnt in der Antike mit der Temperamentenlehre nach Galen und Paracelsus und hört bei völlig dubiosen Sternzeicheninterpretationen zur Individualität nicht auf.

Sobald sich auf seriöse Art und Weise Tendenzen aufzeigen lassen, wer wie im beruflichen Miteinander tickt, ist das durchaus erhellend: Die meisten Menschen, Chefs wie Kollegen, Männer wie Frauen, folgen aus Bequemlichkeit und mangelndem Reflexionsvermögen einer Annahme, Diversität hin oder her: Sie schließen von sich auf andere. Denke jemand wie ich selbst, laufen viele Dinge wie von alleine. Unter Umständen auch die Karriere. Denn Ähnlichkeiten lösen Sympathien aus und befördern Karrieren. Führungskräfte entscheiden sich daher nicht selten für Mitarbeiter, die ihnen ähnlich sind, und klonen sich damit selbst, wie eine Roland-Berger-Studie herausfand. Konfliktträchtiger als das sogenannte Self-Cloning sind aber natürlich höchst unterschiedliche Individuen am Arbeitsplatz. Die Frankfurter Diplompsychologin Felicitas von Elverfeldt berät Führungskräfte und konfrontiert sie gern mit der These: Der Köder muss dem Fisch und nicht dem Angler schmecken. Ein flott zitiertes, der theoretisch den meisten klar sein dürfte, aber in stressigen Situationen gern mal ignoriert wird.

Wie tickt der andere? Wie gelingt es, sich in seine Lage zu versetzen? Ein zu recht populäres, weil bewährtes Modell basiert auf vier Persönlichkeitstypen und deren Konfliktverhalten: Das Riemann-Thomann-Modell klassifiziert typische Verhaltensweisen eines einzelnen Menschen aus der Perspektive feststellbarer Grundausrichtungen und Bedürfnisse, die zu einem individuellen Wohlgefühl führen. Der Hintergrund ist solide. Der Psychoanalytiker Fritz Riemann dröselte in seinem nach wie vor lesenswerten Buch „Grundformen der Angst“ menschliche Verhaltensweisen und ihre Ursprünge auf und geleitet dabei auch in Untiefen der Seele. Der Schweizer Psychologe Christoph Thomann wiederum hat Riemanns Persönlichkeitstypen in seiner Arbeit als Paartherapeut aufgegriffen und verfahrenere Streitsituationen von Paaren erfolgreich entschärft, in dem die Kontra-

henten Verständnis entwickelten, wie der andere empfindet und in Konflikten reagiert. Betroffen haben sich die beiden Autoren übrigens nie, aber entstanden sind aus ihren Ansätzen eingängige Grundthesen, die auch Laien verständlich sind und mit denen Berater gern arbeiten, um Besonderheiten zu verdeutlichen. Das Modell, das mit den vier Schlagworten Distanz, Nähe, Dauer und Wechsel operiert, ist leicht anwendbar und nützt in schwierigen Gesprächssituationen. Kommunikations-Ikone Friedemann Schulz von Thun nennt diese Grundausrichtung gar „Himmelsausrichtungen der Seele“.

Selbstverständlich ist das Modell simpel, das Arbeitsleben vielschichtiger. „Natürlich ist jeder Mensch ein Mischtyp und somit einzigartig“, wird Felicitas von Elverfeldt nicht müde zu betonen. Und auch, dass es nicht ums Einordnen in Schubladen gehe, sondern „um eine Schärfung des Bewusstseins für individuelle Präferenzen“. Die Typologie liefert eine grobe Orientierung nach dem Motto: Wenn ich eine Vorstellung davon habe, was mein Gegenüber charakterisiert und motiviert, kann ich mir Umwege und Konflikte ersparen oder sie rascher klären.

Knallhart zahlt sich dieses Modell-Wissen in Verkaufsgesprächen aus. Das zeigt zum Beispiel die sich am Riemann-Thomann-Modell orientierende Kundentypologie des Kommunikations- und Managementtrainers Karl Heinz A. Lorenz, die den Kaufentscheidungsprozess auseinanderrückflückt und im Studium so mancher Wirtschaftswissenschaftler gestreift wird. Ganz nebenbei ist sie auch Konsumenten und Flohmarktverkäufern dienlich.

Menschen, die über eine hohe emotionale Intelligenz verfügen, denken darüber nicht groß nach. Sie erfassen intuitiv, dass dem peniblen Kunden das Kühlschrankdesign gleichgültig ist und für ihn die Energiebilanz zählt. Sie erspüren, dass der schüchterne Kollege eine Extra-Ermütigung braucht und die hochbegabte Juristin einen besonders kniffligen Fall und keinerlei bevormundende Handlungsanweisungen. Solche geborenen Führungskräfte führen mit federleichter Hand und merken es selbst gar nicht. Aber das ist in deutschen Büros wohl eher die Ausnahme als die Regel. „Zumal die Fähigkeit, sich empathisch auf den Gesprächspartner einzustellen und sich den individuellen Bedürfnissen anzupassen, durch die Zunahme der virtuellen Kommunikation teilweise verlernt wird“, warnt von Elverfeldt. Dies belegt ein Aufsatz des Soziologieprofessors Dirk Bae-

cker, der 2016 in der Studie „Digitale Erleuchtung“ veröffentlicht wurde. Seiner These nach führt der Wandel in Richtung digitaler Kommunikation nicht nur zu Intransparenz und Unberechenbarkeit, sondern erzeugt einen „Überschussinn“, der jeden Einzelnen überfordere.

Gerade in diesen komplexen Zeiten birgt das Vier-Typen-Modell durchaus Vorteile, die schwierige Welt der Mitmenschen und Mitarbeiter zu durchschauen. Und so sehen die Typen aus:

Der Rückzugstyp

Typ eins hat ein starkes Bedürfnis nach Distanz. Diese Menschen mögen Daten, Fakten und eigenständiges Arbeiten und sind überzeugt, dass das gut so ist. „Gefühle gehören nicht in den Job, so etwas versichert sie, damit umzugehen haben sie nie gelernt. Innerlich sind sie meist sehr sensibel“, beobachtet Felicitas von Elverfeldt und schiebt halb ironisch hinterher: „Wenn der andere einen ‚Guten Tag‘ wünscht, ist der schon genervt.“ Smalltalk halten diese Menschen für Zeitverschwendung, Hilfe anzunehmen und Unterordnung fallen ihnen schwer. Es sind Menschen, die effizient, zielorientiert und analytisch agieren, Sarkasmus und messerscharfe Kommentare mögen und immer ein bisschen so wirken, als seien sie einem amerikanischen Film über abgebrühte Investmentbanker entsprungen, Kerle, die Spaß haben, sich für Knallhart halten, es in vielfacher Hinsicht auch sind. Wer mit einem Distanz-Typen aneinandergerät, setzt am besten auf Fakten, respektvollen Umgang mit dessen Zeit und ausgeprägtem Bedürfnis nach Freiraum und Eigenständigkeit. Räumt man ihm Rückzugsmöglichkeiten ein, leistet er viel.

Der Nähetypt

Im scharfen Kontrast dazu steht Typ zwei, das ist nämlich der „Nähetypt“. Ein empathischer Mensch, rücksichtsvoll und aufmerksam, der weiß, was er machen muss, damit alle gut drauf sind, der jederzeit hilfsbereit ist und andere unterstützt und sich als idealer Teamplayer erweist. All das leistet er ohne Anstrengung, es entspricht ihm einfach. Doch diese Kompromissbereitschaft hat eine Kehrseite, nein zu sagen und sich abzugrenzen fällt dem Nähetypt schwer, selbstlos und aggressionsgehemmt wie er ist, tendiert er zur Opfermentalität. Ist die Stimmung gut, bringt er gute Leistung, ist sie es nicht, schläft er schlecht und liefert dementsprechend. In Konflikten sind seine Waffen Hilflosigkeit, Rückzug oder gar Beziehungsab-

bruch. Da fließen dann auch mal Tränen. Ein Szenario, das beim ersten Typen schwer vorstellbar ist, allenfalls als Ausdruck ungefilterter Wut.

Der Sicherheitstyp

Der dritte Typ verspürt ein starkes Bedürfnis nach Konstanz und Sicherheit. Er ist pünktlich, arbeitet strukturiert und mag keine Änderungen. Ganz im Gegenteil, die machen ihm Angst. Er kann pedantisch, streng, stur und langweilig sein. Er ist von den vier Typen der am meisten hierarchisch orientierte und blüht in einer Art Militärstruktur regelrecht auf. Er braucht Klarheit und ist beleidigt, wenn man Regeln nicht einhält. Am liebsten möchte er alles schriftlich fixieren. Ohne Termin einfach so zu ihm hereinschneien, das schätzt er gar nicht. Von Elverfeldt fasst zusammen: „So ein Mensch liebt Protokolle und ist beleidigt, wenn man seine E-Mails nicht liest.“

Der Wechselstyp

Gut zu wissen, wenn man zum vierten Typ gehört, Stichwort Wechsel. Denn dieser scheint dem Protokollfreund diametral entgegengesetzt zu sein. Nummer vier hat ein Bedürfnis nach Veränderungen. Er liebt Spontaneität und nicht zu wissen, wie etwas ausgeht. Dem Risiko zugeneigt, ist er innovativ, kreativ, charismatisch und mag es zum Beispiel, aus dem Stand eine Rede zu schreiben. Das hört sich vielversprechend an, ist aber nur das halbe Profil. Denn diese Freigeister sind nicht unbedingt zuverlässig, eher chaotisch und verstehen nicht, dass eine halbstündige Verspätung andere womöglich auf die Palme und geschäftlich in die Breddouille bringt. „Konflikte findet er ganz witzig. Da macht er überraschende Schachzüge und will gucken, wie die anderen reagieren“, erklärt von Elverfeldt.

Sie dekliniert an einem klassischen Fall die vorhersehbaren Reaktionsweisen der vier Typen herunter. Ein neues Projekt steht an. Die Zeit drängt, der Chef braucht Rückmeldungen und ist gut beraten, wenn er diese typgerecht einholt: Typ eins soll sich klar entscheiden, macht er das oder nicht. Dem Nähetypt begegnet ein emotional wacher Chef anders, nämlich mit dem charmanten Appell: Wir brauchen Sie und Ihre Expertise dazu und wissen nicht, wen wir sonst fragen sollen. Auch der dritte Typ wird sozusagen artgerecht behandelt mit der Ansage: Der Vorstand möchte das so, ich lasse Ihnen Unterlagen zukommen. Typ vier ist nicht ganz so eindeutig einzufangen, je nachdem in welcher Stimmung er ist. Ein An-

Die Frauenquote wirkt – aber anders

Mehr Frauen in Aufsichtsräten sollen eigentlich auch andere Führungspositionen weiblicher machen. Wär's doch nur so einfach. Seite C2

Wie bleibe ich als Pendler gesund?

Lange Arbeitswege stressen. Aber nur, wenn sich Pendler stressen lassen. Was sie selbst tun können, um gesund zu bleiben. Die Karrierefrage. Seite C2

Der Mathe-Rockstar

Daniel Jung hilft mit seinen Youtube-Videos vielen Schülern durch die nächste Prüfung. Seine Fans sind zahlreich. Aber es gibt auch Kritik. Seite C3