

Die treibende Kraft

Der Sinn des eigenen Handelns kann ein starker Motivationsmotor für Menschen sein. Dieses Wissen nutzen heutzutage immer mehr sehr bemerkenswerte Unternehmen. Eine Anregung.

Ich bin so stolz, Teil dieses Unternehmens zu sein“, sagt Anja Weiler. „Es gibt eine Menge Möglichkeiten als Mitarbeiter, durch das, was wir tun, berührt zu sein.“ Weiler arbeitet in der Zentrale der nordischen Hotelgruppe Upstalsboom, die einen beeindruckenden Kulturwandel durchlebte.

In den vergangenen fünf Jahren habe ich in 150 Interviews Organisationen untersucht, die außergewöhnliche Unternehmenskulturen entwickelt hatten. Kulturen mit gesünderen, zufriedeneren und loyaleren Mitarbeitenden, die zudem ihren Unternehmen zu besseren wirtschaftlichen Kennzahlen verhelfen. Dabei konnte ich sieben immer wiederkehrende Erfolgsmuster beobachten. Eines davon ist: die Sinnhaftigkeit.

Im Jahr 2009 noch hätten die Mitarbeiter ihren Chef Bodo Janssen laut einer Mitarbeiterumfrage am liebsten vom Hof gejagt. Doch dem Unternehmen gelang es, die Zufriedenheit der Belegschaft wie auch – ganz nebenbei – den Umsatz zu verdoppeln. Die Krankentage reduzierten sich um 80 Prozent, die Bewerberquote stieg um das Fünffache. Ein wichtiger Aspekt des Wandels: Mitarbeitende können sich für Themen engagieren, die weit über den normalen Betriebsalltag hinausgehen. „Ich erlebe hier Dinge, die mir das Gefühl geben, dass ich in diesem Unternehmen am richtigen Platz bin“, erzählt Katharina Zimmermann, Verkaufschefin des Berliner Hauses. Sie durfte mit einigen Kollegen zur Eröffnung einer durch Upstalsboom finanzierten Schule nach Ruanda reisen. „Das, was wir dort erlebt haben, ist nicht in Worte zu fassen – es war sehr emotional“, ergänzt

ihre Kollegin Brigitte Uhe.

Wenn tiefe Bedürfnisse erfüllt werden

Stellen Sie sich vor, ich gebe Ihnen einen kleinen Geldbetrag und sage: „Kaufen Sie sich etwas davon.“ Ein Freund von Ihnen erhält den gleichen Betrag und ich bitte ihn, das Geld für einen anderen Menschen auszugeben. Wenn ich Sie beide am selben Abend befrage, würde Ihr Freund von einem deutlich höheren Zuwachs persönlichen Wohlbefindens berichten. Die kanadischen Forscherinnen Lara Aknin und Elisabeth Dunn konnten dieses Phänomen in zahlreichen ähnlichen Feldversuchen wiederholt beobachten. Sie stellten fest: Anderen Menschen etwas Gutes zu tun – etwas „zu geben“ – ist eine menschliche Qualität, die uns tief erfüllt.

Immer mehr Firmen verpflichten sich zu Maßnahmen der Corporate Social Responsibility. Schließlich hatte der Management-Vordenker Peter Drucker bereits in den 70er Jahren die Wichtigkeit unternehmerischen sozialen Engagements zum Wohle der Gesellschaft hervorgehoben. Doch erst vor wenigen Jahren hat der Schweizer Forscher Stefan Raub die Auswirkung auf die Mitarbeitenden genauer unter die Lupe genommen. Er machte eine wichtige Entdeckung: Allein, dass ein Unternehmen sich sozial engagiert, reicht nicht. Ein Einfluss auf die Mitarbeitenden ist kaum messbar. Einen Unterschied sah Raub erst, als diese sich über die CSR-Aktivitäten ihres Unternehmens bewusst geworden sind – und somit ihr tiefes Bedürfnis des Geben-Wollens berührt wurde.

Drei Entwicklungen traten nach Raubs Beobachtungen ein, als den Mitarbeitenden klar wurde, dass ihr Unternehmen Gutes tut: Erstens stieg die Bereitschaft, Kollegen zu helfen, deutlich an. Zweitens wuchs die Anzahl konstruktiver Vorschläge immens. Und drittens reduzierte sich das Erschöpfungsgefühl.

Für Sie als HR-Verantwortliche bedeutet das: Sie sollten Einfluss darauf nehmen, dass das gesellschaftliche und soziale Engagement Ihres

Unternehmens nicht nur nach außen, sondern auch nach innen vermittelt wird. Besser noch wäre, die Möglichkeiten zu begünstigen, dass Mitarbeitende eingebunden und dadurch zu Multiplikatoren werden.

Stellen Sie sich vor, ich würde Ihnen ein mit unzusammenhängenden Buchstaben gefülltes DIN A4-Blatt vorlegen. Irgendwo habe ich zehn Buchstabenpaare versteckt, beispielsweise „LL“ oder „PP“. Ich bitte Sie, diese Dopplungen zu unterstreichen. Für das erste bearbeitete Blatt erhalten Sie 55 Cent, für das zweite 50 Cent, für das dritte 45 Cent, und so weiter. Für das elfte Blatt bekommen Sie nur noch 5 Cent. Der Verhaltensökonom Dan Ariely, der diese Studie im Jahr 2008 unter dem Namen Man's search for meaning veröffentlichte, erzählt: „Es war unsere Intention, so wenig Sinnhaftigkeit wie möglich in dieser Tätigkeit zu kreieren.“

Sinnhaftigkeit ganz pragmatisch betrachtet

Der entscheidende und mit Sinn behaftete Teil kam nun: Stellen Sie sich vor, zwei Ihrer Kollegen erhalten die gleiche Aufgabe – allerdings mit einem entscheidenden Unterschied: Sie selbst, lieber Leser, dürfen auf Ihr Blatt Ihren Namen schreiben, bevor Sie es mir geben. Ich schaue mir das Ergebnis Ihrer Arbeit kurz an und lege es dann sauber ab.

Ihr erster Kollege hingegen wird ganz bewusst nicht darum gebeten, seinen Namen auf das fertige Blatt zu schreiben. Wenn er mir das Ergebnis seiner Arbeit überreichen will, zeige ich mit dem Kopf auf einen großen Haufen Papiere und sage: „Legen Sie es dort ab.“ Sobald Ihr zweiter Kollege mir das Ergebnis seiner Arbeit übergibt, stecke ich das Blatt ungelesen und unmittelbar vor seinen Augen in einen Schredder.

In Arielys Versuch wurden nicht drei, sondern über 100 Teilnehmer in drei gleich große Gruppen aufgeteilt. Gruppe eins machte – wie Sie – die Erfahrung der „Anerkennung“, Gruppe zwei machte die Erfahrung von „Ignoranz“, Gruppe Drei erlebte das „Schreddern“. Das Ergebnis: In der

ersten Gruppe waren 49 Prozent der Teilnehmer bereit, alle elf Runden durchzuarbeiten. Von den Teilnehmern der dritten (Schredder-)Gruppe, waren es nur 17 Prozent. „Das Schreddern des Arbeitsergebnisses ist so eine eklatante, unnatürliche Gewalt gegen das Arbeitsergebnis, dass man hier die stärkste Reaktion aller Versuchsteilnehmer erwarten könnte“, mutmaßten die Wissenschaftler.

Doch sie irrten sich: Die zweite Gruppe, deren Arbeitsergebnisse ignoriert worden waren, reagierte ebenso stark wie die Gruppe mit der Schredder-Erfahrung. Auch hier arbeiteten nur 17 Prozent alle elf Runden durch. Das Zerstören und das Ignorieren des Arbeitsergebnisses hatten nahezu identische negative Auswirkungen. Hingegen brauchte es nur ein Minimum an Beachtung, um die Leistungsbereitschaft der Teilnehmer zu verdreifachen.

Was Sie als HR-Verantwortlicher tun könnten: Verbessern Sie kontinuierlich die Feedback-Kultur Ihres Unternehmens. Wenn Menschen regelmäßig Feedback geben, bedeutet es nicht nur die kritisch-konstruktive Rückmeldung, sondern auch das Bestätigende beziehungsweise das Lobende – also die im Ariely-Experiment benötigte Beachtung.

Es ist eine der günstigsten Maßnahmen der Personalentwicklung mit einem schnell sichtbaren Nutzen. „Ich fühle mich wahrgenommen und mit meiner Arbeit ernst genommen, wenn ich Feedback erhalte“, erzählt mir die Junior-Produktmanagerin Eva Michely des Hosenherstellers Gardeur. „Wenn es konstruktiv ist, kann ich mich weiterentwickeln.“ Das Unternehmen setzte während eines grundlegenden internen Neuausrichtungsprozesses auf die Verbesserung der Feedback-Kultur. „Wir sind unserem Wunsch nach ‚mehr Team‘ einen großen Schritt näher gekommen“, betonte Personalchefin Anja Kiehne. Der Jahresüberschuss von Gardeur hat sich inzwischen vervierfacht.