



DIE MITARBEITER GLÜCKLICH MACHEN

Majoretten & Showtanzgruppe „The
Starlights“: Fotografie von Ursula Sprecher
und Andi Cortellini, 2007



Wer seinen Mitarbeitern hilft zu lernen und sich persönlich zu entwickeln, erntet als Dank mehr Leistung, größeres Engagement und eine bessere Stimmung. Eine Anleitung für Führungskräfte.

VON GRETCHEN SPREITZER UND CHRISTINE PORATH

Wenn es der Wirtschaft schlecht geht und jeder froh über seinen Job ist, scheint für Gedanken, ob die eigenen Mitarbeiter glücklich sind, nicht unbedingt der richtige Zeitpunkt zu sein. In unseren Untersuchungen über die Ursachen beständig hoher Leistung bei Mitarbeitern haben wir allerdings gute Gründe gefunden, dennoch darüber nachzudenken: Langfristig leisten glückliche Mitarbeiter mehr als unglückliche. Sie erscheinen regelmäßig zur Arbeit, kündigen seltener, zeigen mehr Einsatz und ziehen Leute an, die genauso engagiert in ihrem Job sind. Sie sind keine Sprinter, sondern Marathonläufer, die konstant und langfristig gute Arbeit leisten.

Was fehlt also zum Glück im Job? Es geht nicht um Zufriedenheit im Sinne von Selbstgefälligkeit oder Bequemlichkeit. Als wir und unsere Forschungspartner vom Center for Positive Organizational Scholarship der Ross School of Business erstmals die Faktoren untersuchten, die für die nachhaltige Leistung Einzelner und des Unternehmens eine Rolle spielen, kamen wir auf ein besseres Wort: Entfaltung. Wir verstehen darunter

WER MEHR BEFUGNISSE BEKOMMT, HAT EIN STÄRKERES GEFÜHL DER KONTROLLE, MEHR EINFLUSS UND KANN MEHR LERNEN.

eine Belegschaft, in der die Mitarbeiter nicht nur zufrieden und produktiv sind, sondern in der sie auch die Zukunft mitformen – die des Unternehmens und die eigene. Diese Mitarbeiter sind anderen Angestellten weit überlegen. Sie sind höchst energiegeladener und wissen sich dennoch geschickt vor einem Burn-out zu schützen.

Über Branchen und Berufe hinweg haben wir festgestellt, dass Personen, die unserer Beschreibung von Mitarbeitern mit großen Entfaltungsmöglichkeiten entsprechen, eine um 16 Prozent bessere Gesamtleistung erbrachten (laut Aussage ihrer Vorgesetzten) und 125 Prozent seltener an Burn-out litten (Selbstauskunft) als vergleichbare Gruppen. Sie setzten sich um 32 Prozent intensiver für das Unternehmen ein und waren 46 Prozent zufriedener im Job. Sie fehlten weniger häufig an ihrem Arbeitsplatz und gingen seltener zum Arzt. Die Folge: geringere Kosten für Gesundheitsvorsorge und weniger Fehlzeiten im Unternehmen (siehe Kasten Seite 29).

Wir haben zwei Komponenten für die Entfaltung von Mitarbeitern identifiziert. Die erste ist Vitalität beziehungsweise Lebensfreude: das Gefühl, lebendig, leidenschaftlich und begeistert zu sein. Vitale Mitarbeiter versprühen Energie und stecken andere damit an. Unternehmen schaffen einen Nährboden für diese Art von Vitalität, indem sie Mitarbeitern das Gefühl geben, deren tägliche Arbeit bewirke etwas.

Die zweite Komponente ist Lernen: Damit ist die persönliche Entwicklung gemeint, die durch neues Wissen und neue Fähigkeiten entsteht. Lernen kann jemandem zu einem technischen Vorteil verhelfen und ihm einen Status als Experte verleihen. Lernen kann auch einen positiven Kreislauf in Gang setzen. Menschen, denen es gelingt, ihre Fähigkeiten auszubauen, neigen dazu, an ihr Potenzial für ihre weitere Entwicklung zu glauben.

Die zwei Faktoren ergänzen einander. Es ist eher unwahrscheinlich, dass eine Komponente allein nachhaltig ist, sie kann sogar die Leistung schwächen. Lernen zum Beispiel gibt zunächst einen Impuls, aber ohne Leidenschaft kann es bis zum Burn-out führen. Was mache ich mit dem Gelernten? Warum sollte ich in diesem Job bleiben? Vitalität allein – auch wenn es Lorbeeren für gelieferte Ergebnisse gibt – kann abstupfen: Wenn es keine Möglichkeiten gibt, sich weiterzuentwickeln und zu lernen, ist die Tätigkeit immer und immer wieder dieselbe.

Die Kombination aus Vitalität und Lernen führt dazu, dass Mitarbeiter Ergebnisse liefern und Möglichkeiten finden, sich zu entfalten. Ihre Arbeit ist nicht nur bereichernd, weil sie erfolgreich das umsetzen, was aktuell von ihnen erwartet wird, sondern weil sie auch ein Gefühl dafür haben, wo sie und das Unternehmen sich hinentwickeln. Mit anderen Worten: Sie wachsen und gedeihen, und ihre Energie ist ansteckend.

DIE ENTFALTUNG FÖRDERN

Manche Mitarbeiter entfalten sich in jedem Kontext. Sie integrieren auf natürliche Weise Vitalität und Lernen in ihre Arbeit und inspirieren die Menschen um sich herum. Wer schlau ist, stellt solche Persönlichkeiten ein. Die meisten Mitarbeiter werden aber von ihrem Umfeld beeinflusst. Unter Druck können selbst Kandidaten einknicken, die eigentlich die Veranlagung haben aufzublühen.

Die gute Nachricht ist, dass Geschäftsleitung und Führungskräfte eine Kulturveränderung initiieren können, die die Entwicklung der Mitarbeiter fördert – ohne gewaltige Maßnahmen oder große finanzielle Investitionen. Manager können also die Trägheit eines Unternehmens überwinden und die persönliche Entwicklung sowie die daraus resultierende Produktivität

fördern. In den meisten Fällen ist dazu nur ein relativ geringer Aufwand nötig (siehe Kasten Seite 30).

Idealerweise besteht Ihre Belegschaft aus Mitarbeitern, die sich ganz von selbst entfalten. Aber es gibt auch eine Menge Möglichkeiten, um Enthusiasmus freizusetzen und aufrechtzuerhalten. Bei unseren Untersuchungen haben wir vier Mechanismen entdeckt, die dafür verantwortlich sind, dass sich Mitarbeiter entwickeln können: Entscheidungsspielraum schaffen, Informationen teilen, höflich sein und Feedback geben. Die Mechanismen überschneiden sich zum Teil. Wenn Mitarbeiter zum Beispiel Entscheidungen treffen können, aber unvollständige Informationen bekommen oder mit negativen oder gar feindlichen Reaktionen rechnen müssen, werden sie eher eingehen als gedeihen. Ein Mechanismus allein kann schon etwas bewirken, aber es sind alle vier nötig, um eine blühende Kultur zu schaffen. Im Folgenden werden wir die Mechanismen detailliert beleuchten.

1. ENTSCHEIDUNGSSPIELRAUM SCHAFFEN

Mitarbeiter auf jeder Unternehmensstufe reagieren positiv auf die Möglichkeit, bei ihrer Arbeit eigene Entscheidungen treffen zu können. Sie auf diese Art mit Befugnissen auszustatten, gibt ihnen ein stärkeres Gefühl von Kontrolle, mehr Einfluss darauf, wie Aufgaben erledigt werden, und mehr Lernmöglichkeiten.

In der Luftfahrt mag die Wahrscheinlichkeit, auf Entscheidungsspielräume zu stoßen (geschweige denn auf eine sich entfaltende Belegschaft), eher gering sein. Dennoch gibt es hier bemerkenswerte Beispiele. So hat die Empowerment-Kultur von Alaska Airlines in den vergangenen zehn Jahren zu einer Trendwende beigetragen. Anfang der 2000er Jahre hatte sich die Lage der Fluglinie verschlechtert. Als Gegenmaßnahme verabschiedete das Topmanagement den „Plan 2010“. Die Mitarbeiter wurden ausdrücklich ermuntert, Vorschläge zu machen, um den Service zu verbessern und pünktliche Flüge zu gewährleisten. Sie sollten ihre aktuelle Vorstellung von gutem Service revidieren und darüber nachdenken, wie man den Service auf ein deutlich höheres Niveau heben könnte.

Die Mitarbeiter am Check-in begrüßten das Programm. Es gab ihnen beispielsweise den Spielraum, Fluggästen zu helfen, die ihren Flug verpasst oder aus anderen Gründen nicht hatten mitfliegen können. Ron Calvin, einer der Gebietsleiter, erzählte uns von einem Kundengespräch. Calvin hatte den Kunden in den fünf Jahren, die er schon am Flughafen von Seattle arbeitete, noch nie gesehen. Weil dessen drei Monate altes Enkelkind einen Herzstillstand erlitten hatte, wollte er mit seiner Frau von Honolulu zurück nach Seattle fliegen. Doch alle Flüge waren ausgebucht. Calvin rief bei

KOMPAKT

DIE IDEE

Wenn Mitarbeiter ihre eigene sowie die Zukunft eines Unternehmens mitgestalten dürfen, leisten sie mehr, leiden selten an Burn-out und sind überdurchschnittlich zufrieden.

Die Autoren fanden heraus, dass dafür zwei Faktoren verantwortlich sind: Vitalität und Lernen. Vitalität entsteht, wenn die Mitarbeiter spüren, dass ihre Arbeit im Unternehmen etwas bewirkt. Mit Lernen ist die persönliche Entfaltung der Menschen gemeint.

DIE UMSETZUNG

Die Autoren haben vier Mechanismen identifiziert, mit deren Hilfe Manager ihre Mitarbeiter wirkungsvoll unterstützen können. Sie sollten Entscheidungsspielräume für die Mitarbeiter schaffen, die Unternehmensentwicklung betreffende Informationen aktiv teilen, Unhöflichkeit im Team ausmerzen und für möglichst schnelles Leistungsfeedback sorgen. Damit haben die Führungskräfte es selbst in der Hand, wie glücklich die Belegschaft ist – und wie gesund das Unternehmen.

seinen Kollegen an und sorgte dafür, dass die Großeltern einen der nächsten Flüge nehmen konnten. An diesem Tag schrieb der Kunde Calvin per SMS: „Wir haben es geschafft.“

Individuelle Bedürfnisse zu erfüllen, ohne die Flüge zu verzögern, führte zu einer erstklassigen Bewertung der Pünktlichkeit und zu jeder Menge Auszeichnungen. Die Fluggesellschaft hat außerdem stark in neue Märkte expandiert, unter anderem nach Hawaii, in den Mittleren Westen und an die Ostküste der USA.

Die Geschichte von Southwest Airlines ist vielen vertraut, hauptsächlich, weil das Unternehmen für seine Spaß- und Fürsorgekultur bekannt ist. Flugbegleiter brennen förmlich darauf, zu singen, Witze zu machen und die Kunden zu unterhalten. Sie verbreiten Energie und Leidenschaft fürs Lernen. Ein Flugbegleiter kam auf die Idee, die Sicherheitsanweisungen als Rap vorzutragen. Er wollte sein besonderes Talent in seiner Arbeit einsetzen, und die Fluggäste waren begeistert. Viele sagten, dass sie bei dieser Gelegenheit zum ersten Mal den Anweisungen zugehört hätten.

Auch bei Facebook sind Entscheidungsspielräume grundlegend für die Unternehmenskultur. Ein Mitarbeiter schrieb einen Kommentar auf der Seite und drückte seine Überraschung und seine Freude über das Firmenmotto „move fast and break things“ aus, das etwa bedeutet „schnell handeln und Bestehendes verändern“. Mitarbeiter werden ermuntert, selbstständig Entscheidungen zu treffen und zu handeln. An seinem zweiten Tag fand der Betreffende die Lösung für einen komplizierten Fehler. Er rechnete mit einer Überprüfung durch einen Vorgesetzten, aber der lächelte nur und sagte: „Mach es.“ Der Mitarbeiter war erstaunt, dass er so schnell eine Lösung gefunden hatte, die umgehend für Millionen von Menschen wirksam wurde.

Für Manager besteht die Herausforderung darin, die Freiräume der Mitarbeiter nicht zu reduzieren, selbst wenn sie Fehler machen. Diese Situationen liefern die besten Lerneffekte – nicht nur für die betroffenen Personen, sondern auch für andere, die indirekt etwas lernen können.

2. INFORMATIONEN TEILEN

In einem Informationsvakuum zu arbeiten ist nervtötend und uninspirierend: Es gibt keinen Grund, nach innovativen Lösungen zu suchen, wenn der größere Zusammenhang nicht bekannt ist. Menschen können viel mehr beitragen, wenn sie verstehen, wie ihre Arbeit in die Mission und Strategie des Unternehmens passt.

Alaska Airlines hat sich entschieden, Managementzeit zu investieren, um Mitarbeitern die Unternehmensstrategie näherzubringen. Der Plan 2010 wurde einerseits über traditionelle Kommunikationswege be-

kanntgegeben. Zusätzlich organisierte das Management aber auch eine monatelange Roadshow sowie Schulungen, die Mitarbeitern helfen sollten, Ideen auszutauschen. Der CEO, der Vorsitzende des Boards und der COO gehen auch heute noch vierteljährlich auf ihre Roadshow, um Informationen über die Besonderheiten der unterschiedlichen Märkte zu sammeln. Danach veröffentlichen sie im Unternehmen ihr neu erworbenes Wissen. Der Nutzen zeigt sich in den Ergebnissen der jährlichen Mitarbeiterbefragungen: 90 Prozent der befragten Angestellten identifizieren sich mit dem Unternehmen.

Ein ähnliches Beispiel ist Zingerman's, ein Zusammenschluss von Unternehmen aus der Lebensmittelbranche in Ann Arbor, Michigan. Diese Organisation hat eng mit Wayne Baker zusammengearbeitet, einem Kollegen im Center for Positive Organizational Scholarship. Hier wird mit Informationen so transparent wie möglich umgegangen. Das Management hat ohnehin noch nie bewusst Zahlen vorenthalten – Finanzdaten wurden zum Beispiel für die Mitarbeiter am Schwarzen Brett zugänglich gemacht. Doch als sich die Mitgründer Ari Weinzeig und Paul Saginaw Mitte der 90er mit der offenen Informationspolitik von Unternehmen auseinandersetzten, kamen sie zu dem Schluss, dass Mitarbeiter mehr Interesse zeigen würden, wenn sie in das Geschehen einbezogen würden.

Eine formellere und gewichtigere offene Informationspolitik einzuführen war nicht einfach. Mitarbeiter konnten zwar die Zahlen einsehen, hatten aber wenig Anlass, sie aufmerksam zu studieren. Sie verstanden kaum, was diese Zahlen mit ihrer täglichen Arbeit zu tun hatten. In den ersten fünf oder sechs Jahren kämpfte das Unternehmen damit, das Konzept in seine Systeme und Abläufe einzubinden und die Mitarbeiter dafür zu gewinnen, was Baker die „Unerbittlichkeit des Durcheinanders“ nennt: wöchentliche Zusammenkünfte um ein Whiteboard, an dem einzelne Teams Ergebnisse studieren, den aktuellen Stand der Dinge notieren und die Zahlen der folgenden Woche prognostizieren.

Obwohl die Mitarbeiter die Regeln der offenen Informationspolitik verstanden, sahen sie zunächst wenig Sinn in einem weiteren Meeting bei ihren ohnehin schon vollen Terminkalendern. Erst als höhere Führungskräfte diese Zusammenkünfte zur Pflicht erklärten, lernten die Mitarbeiter den eigentlichen Zweck der Whiteboards kennen. Auf denen standen nicht nur Finanzkennzahlen, sondern auch Angaben zur Service- und Lebensmittelqualität, durchschnittliche Rechnungsbeträge in der Gastronomie, Zahlen zur Mitarbeiterzufriedenheit und eher spaßige Informationen. Das konnte alles sein, von wöchentlichen Wettbewerben

SO HABEN WIR GEFORSCHT

Im Laufe der vergangenen sieben Jahre haben wir das Thema Entfaltung am Arbeitsplatz erforscht sowie die Faktoren, die sie fördern und hemmen.

UNSERE STUDIEN

Über mehrere Studien hinweg haben wir zusammen mit unseren Kollegen Cristina Gibson und Flannery Garnett über 1200 Angestellte und Arbeiter aus einer Reihe von Branchen befragt (unter anderem aus den Bereichen Hochschule und Gesundheit, den Branchen Finanzdienstleistungen, Seefahrt, Energie sowie dem

Bereich Produktion). Wir haben darüber hinaus Messgrößen studiert, die, basierend auf Informationen der Mitarbeiter und Vorgesetzten, etwas über persönliche Energie, Lernen und Wachstum sowie Fluktuation, Gesundheit, allgemeine Arbeitsleistung und freiwilliges Engagement am Arbeitsplatz aussagen. Nach unserer Definition besteht Entfaltung aus den folgenden beiden Komponenten: Vitalität (das Gefühl, aktiv und lebendig zu sein) sowie Lernen (das Aneignen von Wissen und Fähigkeiten).

UNSERE ERGEBNISSE

Wenn diese zwei Faktoren zusammentreffen, sprechen die Zahlen für sich. So sind zum Beispiel Personen mit viel Energie und vielen Lernmöglichkeiten um 21 Prozent effektivere Führungspersönlichkeiten als Personen, die lediglich viel Energie besitzen. Die Ergebnisse im Bereich Gesundheit sind besonders frappierend: Wer viel Energie hat und geringe Lernmöglichkeiten, steht gesundheitlich um 54 Prozent schlechter da als Personen mit viel Energie und vielen Lernmöglichkeiten.

über Kundenzufriedenheits-Ratings bis zu Mitarbeiterideen für Innovationen.

Einige Zingerman's-Unternehmen führten eine Art kleiner Spiele ein: kurzfristige Anreize, um ein Problem zu lösen oder eine Gelegenheit zu nutzen, um Geld zu verdienen. Ein Beispiel ist das Grußspiel des „Zingerman's Roadhouse Restaurant“. Die Mitarbeiter wollten herausfinden, wie lange es dauerte, bis einzelne Kunden begrüßt wurden. Denn nicht begrüßte Kunden waren weniger zufrieden, und Mitarbeiter mussten deshalb häufig mehr arbeiten, um Servicefehler auszugleichen. Das Grußspiel sorgte dafür, dass jeder Kunde vom bewirtenden Team innerhalb von fünf Minuten begrüßt wurde, nachdem er sich gesetzt hatte. Für 50 erfolgreiche Tage gab es eine kleine finanzielle Belohnung. Dies inspirierte die Wirte, Lücken im Serviceprozess aufzudecken und zu beheben. Im Laufe eines Monats stiegen die Servicepunkte beachtlich an. Andere Zingerman's-Unternehmen führten ähnliche Spiele ein. Es gab Belohnungen für eine schnellere Lieferung, weniger Verletzungen durch Messer in der Bäckerei (wodurch Versicherungskosten eingespart wurden) und ordentlichere Küchen.

Die Spiele haben auch interne Spannungen erzeugt, da mit den guten auch schlechte Nachrichten verbreitet werden, was demoralisierend wirken kann. Aber insgesamt haben sie den Mitarbeitern vor Ort das Gefühl vermittelt, am Unternehmen teilzuhaben, und das führte

zu einer besseren Leistung. Von 2000 bis 2010 sind die Umsätze von Zingerman's um fast 300 Prozent auf über 35 Millionen Dollar gestiegen. Die Unternehmensleitung sieht in der offenen Informationspolitik einen wesentlichen Faktor für diesen Erfolg.

Einfache Anekdoten stützen diese Behauptung. Vor einigen Jahren hielt Ari Weinzeig im Roadhouse einen Vortrag. Ein Gast fragte ihn, ob es realistisch sei, vom durchschnittlichen Kellner oder einer Aushilfe zu erwarten, die Unternehmensstrategie und -finanzen zu verstehen. Ari wandte sich an eine Aushilfe, die die Unterhaltung nicht mitbekommen hatte, und bat sie, Zingerman's Vision zu beschreiben und auch etwas darüber zu sagen, wie gut das Restaurant die dieswöchigen Ziele einhalte. Ohne mit der Wimper zu zucken, gab der Teenager die Unternehmensvision in eigenen Worten wieder und berichtete dann, dass nur wenige „Mahlzeiten diese Woche zurück in die Küche“ geschickt worden waren.

Zingerman's ist ein recht übersichtliches Unternehmen. Doch auch viel größere wie die Lebensmittelkette Whole Foods und das Transportunternehmen YRC Worldwide haben eine offene Informationspolitik übernommen. Systeme, die Informationen umfassend verfügbar machen, erzeugen Vertrauen und geben Mitarbeitern das Wissen, das sie brauchen, um gute Entscheidungen zu treffen und aus Überzeugung Initiative zu übernehmen.

STRATEGIEN FÜR DIE PERSÖNLICHE ENTFALTUNG

Oggleich Unternehmen davon profitieren, wenn sie Mitarbeiter in ihrer Entwicklung bestärken, haben Führungskräfte häufig so viel auf dem Tisch, dass sie diese wichtige Aufgabe schlichtweg übersehen. Jeder kann jedoch Strategien übernehmen, um im Unternehmen Lernmöglichkeiten und Vitalität zu verbessern, ohne umfassende Maßnahmen einsetzen zu müssen. Und weil Entfaltung ansteckend ist, könnten sich Ihre Ideen schnell verbreiten.

PAUSEN MACHEN

Untersuchungen des Psychologen Jim Loehr und des Autors Tony Schwartz zeigten, dass Pausen und andere schöpferische Unterbrechungen positive Energie erzeugen können – egal wie kurz sie sind. Im Unterricht ließen wir Studenten Zeiten für Pausen und Aktivitäten festlegen und sorgten so für einen konstanten Energiepegel. In einem Semester entschieden sich die Studenten dafür, nach jeder halben Unterrichtseinheit zwei Minuten Pause zu machen, aufzustehen und aktiv zu sein. Jede Woche sollte eine andere Vierergruppe diese kurze Aktivität planen: zum Beispiel ein lustiges Video auf Youtube gucken oder ein Spiel spielen. Die Studenten sollten herausfinden, was ihnen Energie gibt. Auch wenn Ihr Unternehmen keine formellen Mechanismen für schöpferische Pausen vorsieht, ist es fast immer möglich, einen kurzen Spaziergang zu machen, etwas Rad zu fahren oder eine Mittagspause im Park zu verbringen. Ein fester Auszeittermin im Kalender sorgt dafür, dass es keine Überschneidungen mit Meetings gibt.

DIE EIGENE ARBEIT GESTALTEN

Die Anforderungen Ihres Berufs können Sie nicht einfach ausblenden, aber Sie können nach Möglichkeiten suchen, Ihrer Arbeit mehr Bedeutung zu verleihen. Wie das funktionieren kann, illustriert das Beispiel von Tina, der Personalreferentin der Politikdenkfabrik einer großen Organisation. Als ihr Vorgesetzter ein sechsmonatiges Sabbatical nahm, musste Tina für sich kurzfristig ein Ersatzprojekt finden. Nachdem sie sich ein bisschen umgehört hatte, entdeckte sie, dass es Bedarf gab, die Belegschaft beim Präsentieren eigener Ideen für das Unternehmen zu fördern. Was fehlte, war ein innovativer Impuls, um die Initiative ins Rollen zu bringen. Die Bezahlung war schlechter, aber die Arbeit gab ihr einen Kick. Als ihr Vorgesetzter nach sechs Monaten wiederkam, verhandelte Tina die Bedingungen ihres alten Jobs neu und verschaffte sich so die Möglichkeit, 20 Prozent ihrer Arbeitszeit in das Mitarbeiterentwicklungsprojekt zu stecken.

3. HÖFLICH SEIN

Die Kosten unhöflichen Verhaltens sind hoch. In unseren Untersuchungen mit Christine Pearson, einer Professorin an der Thunderbird School of Global Management, haben wir festgestellt, dass die Hälfte der Mitarbeiter, die am Arbeitsplatz unhöflich behandelt wurden, bewusst ihren Arbeitseinsatz reduzierten. Mehr als ein Drittel hat als Folge der erlittenen Unhöflichkeit absichtlich schlechter gearbeitet. Und zwei Drittel verbrachten viel Zeit damit, dem Angreifer aus dem Weg zu gehen. Ungefähr die gleiche Anzahl an Mitarbeitern gab an, dass ihre Leistung wegen der Konfrontation gesunken sei.

Die meisten Menschen haben schon einmal grobes Verhalten am Arbeitsplatz erfahren. Hier sind ein paar Zitate aus unseren Untersuchungen:

„Mein Chef bat mich, eine Analyse vorzubereiten. Das war mein erstes Projekt, und ich habe weder eine Einweisung noch irgendwelche Beispiele bekommen. Er hat dann gesagt, dass meine Analyse Müll ist.“

„Mein Chef sagte: ‚Hätte ich wissen wollen, was Sie denken, hätte ich Sie gefragt.‘“

„Mein Chef hat gesehen, dass ich eine Büroklammer von einem Dokument entfernt und in meinen Mülleimer geworfen habe. Er hat mich später vor zwölf Kollegen zurechtgewiesen und mir vorgeworfen, verschwenden.“

GELEGENHEITEN NUTZEN

Aus bestehenden Verhältnissen ausbrechen kann sehr wichtig für die Entfaltung sein. Als Roger Leiter einer angesehenen Highschool im Mittleren Westen der USA wurde, sprudelte er nur so vor Ideen. Er stellte jedoch bald fest, dass einige Kollegen und Mitarbeiter für neue Ansätze nicht offen waren. Er hörte sich ihre Bedenken an und versuchte sie mit einzubringen, aber er investierte mehr Zeit in die, die seine Leidenschaft für bahnbrechende Ideen teilten. Als Mentor und Unterstützer seiner Kollegen konnte Roger die ersten kleinen Erfolge verbuchen, und seine Initiativen gewannen mehr an Dynamik. Ein paar seiner Gegner verließen schließlich die Schule, andere gingen stärker auf ihn zu, als sie die Zeichen der positiven Veränderung sahen. Indem er sich auf die positive statt auf die negative Resonanz konzentrierte, war Roger in der Lage, einen neuen Weg für die Schule einzuschlagen.

BEZIEHUNGEN PFLEGEN

Jeder hat Kollegen, die vielleicht fachlich glänzen, jedoch nicht sehr umgänglich sind oder ihm nicht guttun. Menschen, die sich entfalten, suchen die Nähe von Kollegen, die Energie verbreiten, und meiden Menschen, die Energie rauben. Als wir das Forschungsteam zusammenstellten, das sich mit dem Thema Entfaltung beschäftigen sollte, wählten wir Kollegen aus, die uns guttaten, die uns Energieimpulse gaben, mit denen wir Zeit verbringen wollten und von denen wir wussten, dass sie uns bereichern würden. Am Center for Positive Organizational Scholarship streben wir danach, gute Beziehungen aufzubauen, indem wir jedes Meeting mit guten Nachrichten oder Zeichen von Dankbarkeit beginnen.

DAS PRIVATLEBEN ACHTEN

Es gibt Belege dafür, dass ein hohes Maß an Engagement im Beruf auch die persönliche Entwicklung stärken kann. Als eine Autorin dieses Beitrags, Gretchen, mit einer schweren medizinischen Diagnose zu kämpfen hatte, die ihren Mann betraf, merkte sie, dass ihre Arbeit, obgleich anspruchsvoll, ihr die Energie gab, sich sowohl beruflich als auch privat zu entwickeln. Entfaltung ist kein Nullsummenspiel. Menschen, die sich bei der Arbeit energiegeladener fühlen, übertragen diese Energie auch auf ihr sonstiges Leben. Und Menschen, die von Aktivitäten außerhalb des Unternehmens inspiriert sind – Ehrenamt, Training für ein Sportziel, Unterricht –, können ihre Energie auch auf ihre Arbeit im Büro übertragen.

derisch zu sein. Ich musste die Büroklammer wieder herausfischen.“

„Über die Freisprechanlage hat mein Chef mir vor meinen Kollegen gesagt, dass ich einen ‚Kindergarten-Job‘ abgeliefert hätte.“

Wir haben Hunderte solcher Geschichten, und traurigerweise können die meisten Arbeitnehmer ein Lied davon singen. Worüber wir nicht so viel hören, sind die Kosten, die dadurch entstehen.

Unhöflichkeit hindert Menschen daran, sich zu entfalten. Wer grobes Verhalten erfahren hat, wird häufig selbst unhöflich: Er sabotiert seine Kollegen. Er vergisst, Kollegen bei E-Mails mit auf den Verteiler zu set-

zen. Er verbreitet Gerüchte, um Aufmerksamkeit abzulenken. Wer unhöflich behandelt wird, konzentriert sich weniger darauf, Risiken zu vermeiden – und verpasst die Chance, etwas zu lernen.

Die Unternehmensberatung Caiman Consulting mit Sitz in Redmond, Washington, wurde als Alternative zu großen Unternehmen gegründet. Die Büros sind nicht besonders repräsentativ, aber das Unternehmen ist bekannt für seine höfliche Firmenkultur. Wer sich bei Caiman Consulting bewirbt, muss damit rechnen, dass auch höfliches Verhalten geprüft wird.

„Menschen hinterlassen eine Spur“, sagt Caiman-Gründer und Geschäftsführer Greg Long. „Man kann

sich vor einer zerstörerischen Kultur schützen, indem man selbst achtsam und pflichtbewusst ist.“ Der Geschäftsführer Raazi Imam erzählte uns: „Ich habe keinerlei Verständnis für jemanden, der andere beschimpft oder respektlos behandelt.“ Wenn dies vorkommt, nimmt er die Person beiseite und verdeutlicht ihr seinen Standpunkt. Long schreibt die hohe Mitarbeiterbindungsrate von 95 Prozent der speziellen Firmenkultur zu.

Caiman lehnt beispielsweise auch hoch qualifizierte Kandidaten ab, die nicht zur Kultur passen. Das Unternehmen hat eine Liste mit Beratern erstellt, die gut ins Unternehmen passen, falls eine entsprechende Stelle frei oder eine neue geschaffen wird. Für Personalchefin Meg Clara sind zwischenmenschliche Kompetenz und emotionale Intelligenz die wichtigsten Kriterien von Kandidaten.

Bei Caiman geben wie bei allen Unternehmen die Vorgesetzten den Ton an, wenn es um Höflichkeit geht. Ein einziger Ausreißer kann die Kultur zerstören. Eine junge Managerin erzählte uns eine Geschichte über ihren Chef, der gern mal laut wurde. Selbst für kleine

EIN KONTINUIERLICHES LEISTUNGSFEEDBACK KANN ANREGEND WIRKEN UND DIE PERSÖNLICHE ENTWICKLUNG FÖRDERN.

Rechtschreibfehler wurden Mitarbeiter mit dem lautstarken Ausruf „Sie haben einen Fehler gemacht!“ an den Pranger gestellt. Die Stimme des Vorgesetzten war im ganzen Stockwerk zu hören, jeder zuckte zusammen, und der angeschriene Mitarbeiter war peinlich berührt. Nach Vorfällen wie diesem trafen sich die Kollegen zu einer Kaffeepause und trösteten den Betroffenen. Ein Insider erzählte uns, dass es in diesen Gesprächen unter Kollegen nicht darum ging, wie sie in der Firma weiterkommen oder sich eine dicke Haut zulegen, sondern wie sie sich rächen und die Firma verlassen konnten.

Wir waren überrascht darüber, wie wenige Unternehmen Höflichkeit beziehungsweise Unhöflichkeit bei der Auswahl geeigneter Kandidaten berücksichtigen. Denn eine bestimmte Unternehmenskultur ist ansteckend, und Mitarbeiter passen sich an ihre Umgebung an. Mit anderen Worten: Wer höfliche Mitarbeiter einstellt, tut eine Menge für eine rücksichtsvolle, höfliche Firmenkultur.

4. FEEDBACK GEBEN

Feedback ist ein Ausgangspunkt, um etwas lernen zu können, und kann die Energie erzeugen, die für eine wachsende und gedeihende Kultur wichtig ist. Durch Klärung von Unsicherheiten sorgt Feedback dafür, dass Mitarbeiter ihre beruflichen Aktivitäten auf persönliche und betriebliche Ziele richten. Je schneller und direkter das Feedback ist, desto hilfreicher kann es sein.

Das weiter oben beschriebene Zingerman's-Durcheinander ist eine Methode, um Informationen über die Leistung Einzelner und des Unternehmens miteinander zu teilen. Führungskräfte skizzieren die täglichen Schwankungen auf dem Whiteboard, und Mitarbeiter werden aufgefordert, sich der Zahlen anzunehmen und Ideen zu entwickeln, wie man schwache Kennzahlen eventuell wieder aufpäppeln kann. Diese täglichen Meetings umfassen auch die Auswertung von Kundenbeschwerden und Komplimenten, damit alle Mitarbeiter anhand des aktuellen und konkreten Feedbacks lernen und wachsen können.

Der amerikanische Hypothekenfinanzierer Quicken Loans misst und belohnt die Leistung seiner Mitarbeiter wie kein anderes Unternehmen und bietet auf zwei Arten kontinuierlich aktualisiertes Leistungsfeedback an: als Ticker und als Kanban-Berichte (Kanban ist das japanische Wort für „Signalkarte“ und ist eine Vorgehensweise, um Prozesse sichtbar zu machen und zu messen).

Der Ticker hat mehrere Anzeigen, auf denen neben Messgrößen für Gruppen und Einzelpersonen auch die Wahrscheinlichkeit angezeigt wird, mit der ein Mitarbeiter seine Tagesziele erreicht. Die Mitarbeiter reagieren auf die Werte und Ziele und sind dadurch den ganzen Tag über informiert und strengen sich an. Sie stehen im Wettbewerb mit ihren eigenen Zahlen.

Die Kanban-Anzeige ermöglicht es Vorgesetzten, die Leistung der Mitarbeiter nachzuvollziehen, damit sie wissen, wann ein Mitarbeiter oder ein Team Coaching oder andere Arten von Beratung oder Hilfe benötigt. Eine Version der Kanban-Grafik wird auch auf Monitoren gezeigt, wo auf einer dynamischen Liste die 15 besten Verkäufer für jede Messgröße zu sehen sind. Die Mitarbeiter stehen die ganze Zeit über im Wettbewerb mit den Boards, die fast an ein Videospiele-Ranking erinnern.

Mitarbeiter könnten sich von dem ständigen Feedback überwältigt oder gar unter Druck gesetzt fühlen. Stattdessen entsteht durch die strengen Höflichkeits- und Respektsregeln sowie durch das Mitspracherecht der Mitarbeiter jedoch ein Umfeld, in dem das Feedback anregend wirkt und persönliches Wachstum gefördert wird.

Die internationale Anwaltskanzlei O'Melveny & Myers preist das 360-Grad-Feedback als Unterstützung ihrer Mitarbeiter. Das Feedback ist ergebnisoffen und wird als Zusammenfassung mitgeteilt, was zu einer Umsetzungsquote von 97 Prozent geführt hat. Carla Christofferson, die geschäftsführende Teilhaberin der Niederlassung in Los Angeles, hat so zum Beispiel gelernt, dass ihre Kollegen fanden, sie verhielte sich nicht im Sinne der Unternehmenspolitik die Work-Life-Balance betreffend – was zu Problemen zwischen ihr und den Mitarbeitern führte. Christofferson änderte ihr Verhalten. Sie verbrachte mehr Zeit außerhalb des Büros und nahm weniger Arbeit über das Wochenende mit nach Hause. Sie wurde ein Vorbild für Ausgeglichenheit, und die Ängste der Mitarbeiter, die ihr Leben jenseits ihres Tagwerks bedroht sahen, schwanden.

FAZIT

Um die vier Mechanismen umzusetzen, die Mitarbeiter bei ihrer Entfaltung unterstützen, braucht es keine enormen Anstrengungen und Investitionen. Nötig sind nur Führungskräfte, die offen dafür sind, ihre Mitarbeiter zu bestärken, und die als gutes Beispiel vorangehen. Jeder Mechanismus liefert eine andere Perspektive, die für eine persönliche Entwicklung wichtig ist. Ein oder zwei Mechanismen auszuwählen hat nicht den gewünschten Effekt, denn die Mechanismen stärken einander. Können sich beispielsweise Mitarbeiter wohlfühlen, die nicht über die aktuellen Zahlen Bescheid wissen? Können sie wirkungsvolle Entscheidungen treffen, wenn sie Angst haben müssen, dass sie nicht ernst genommen werden?

Um die Bedingungen für die Entfaltung der Mitarbeiter zu schaffen, ist die gesamte Aufmerksamkeit erforderlich. Anderen bei der Entwicklung zu helfen und sie bei der Arbeit unter positiver Spannung zu halten ist tapfer und ein großes persönliches Verdienst – aber auch Ihre Unternehmensleistung kann davon nachhaltig profitieren. ▣

GRETCHEN SPREITZER

ist Professorin für Management und Organisation an der Ross School of Business der University of Michigan. Sie forscht vor allem zum Thema Führung von Mitarbeitern.

CHRISTINE PORATH

ist Assistant Professor an der McDonough School of Business der Georgetown University.

SERVICE

HBM ONLINE

HEIKE BRUCH, JOCHEN I. MENGES: Wege aus der Beschleunigungsfalle, in: Harvard Business Manager, Mai 2010, Seite 26, Nachdrucknummer 201005026.

INTERNET

Das Center for Positive Organizational Scholarship: www.centerforpos.org

KONTAKT

spreitzer@umich.edu

NACHDRUCK

Nummer 201204024, siehe Seite 94
oder www.harvardbusinessmanager.de
© 2012 Harvard Business Publishing