

sechsseiten

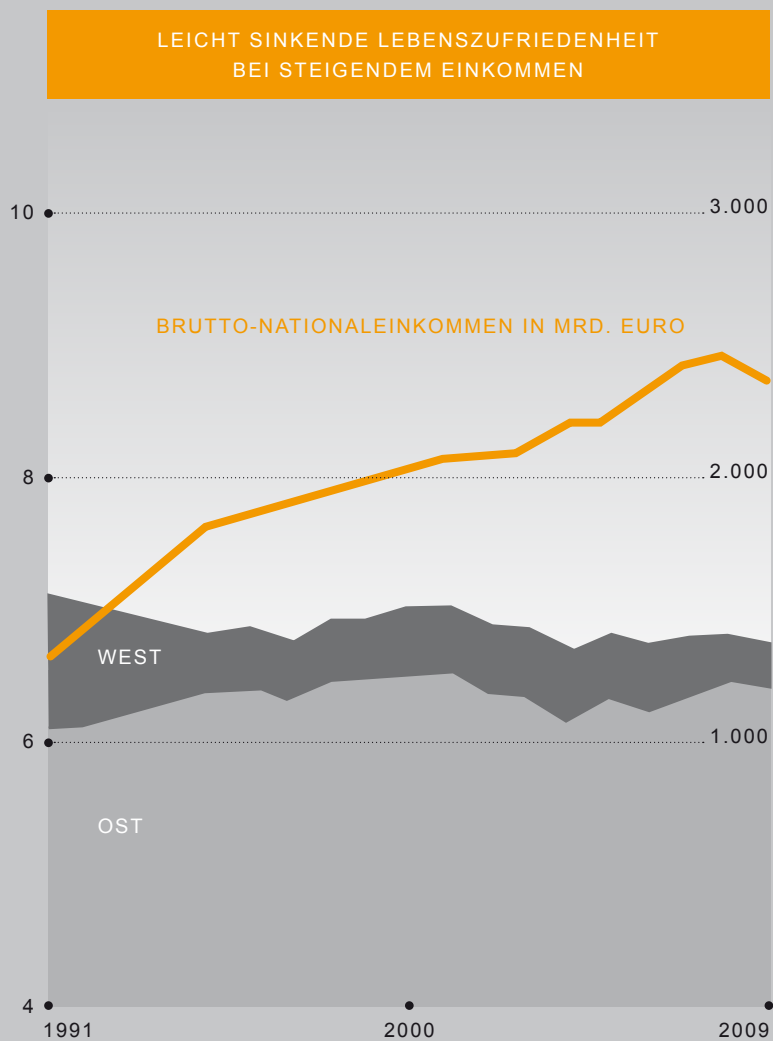
STRATEGIEGELEITETE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG – SPASS

AUSGABE 05-6 | OKTOBER 2011

PROCESS¹ONE

→ Das Glück guter Beziehungen





In Westdeutschland sinkt die Zufriedenheit seit Jahren leicht – trotz eines fast stetig steigenden Brutto-Nationaleinkommens. Gemessen auf einer Skala von 0 (ganz und gar unzufrieden) bis 10 (ganz und gar zufrieden).

Quellen: SOEP-Monitor, Stat. Bundesamt

Das Glück guter Beziehungen

Als Richard Easterlin 1974 dem „American Review Journal“ seine Untersuchung über den Zusammenhang von Pro-Kopf-Einkommen und Glück zur Veröffentlichung anbot, erhielt er eine Absage. Er hatte durch den Vergleich von Daten aus 13 Staaten herausgefunden, dass das Glücksempfinden der Menschen nicht linear mit dem Wachstum des Einkommens steigt, sondern stagniert. Seinerzeit widersprach diese Erkenntnis diametral der vorherrschenden Meinung, der zufolge Wohlstand und Glück eng korrelieren.

Zugleich hielt man an den Erkenntnissen des berühmten Ingenieurs und Arbeitswissenschaftlers Frederick W. Taylor fest, der schon zu Beginn des 20. Jahrhunderts einen vermeintlichen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung sah. Die Ergebnisse seiner Untersuchungen waren so nahe liegend und dem gesunden Menschenverstand zugänglich, dass sie lange unhinterfragt blieben.

Erst der zusammenschauende Vergleich vieler Untersuchungen der folgenden Jahrzehnte widerlegte die taylorischen Aussagen – diese Metaanalysen ergaben allenfalls eine schwache Korrelation zwischen subjektiver Zufriedenheit und Leistung am Arbeitsplatz. Ernüchtert, aber nicht desillusioniert wurde der Gegenstand des Glücks weiter erforscht, bis er als Wirtschaftsfaktor neue Beachtung fand. Inzwischen gibt es zahlreiche Veröffentlichungen zum Thema: aus Wirtschafts- und Betriebswissenschaften ebenso wie aus den seit jeher affineren Disziplinen der Soziologie und Psychologie.

Schließlich – so der aktuelle Stand der Erkenntnisse – verfügen glückliche Arbeitnehmer über ein besseres Immunsystem, sind dementsprechend weniger krank, haben ein breiteres Gedanken- und Handlungsrepertoire, sind aufmerksamer, hilfsbereiter und noch vieles mehr. Doch ist das alles der Weisheit letzter Schluss? Wir glauben nicht.

Wir möchten uns dem Thema daher aus einem anderen Blickwinkel nähern. Schauen wir dazu zunächst auf die in den letzten Jahren rasant gestiegene Zahl von Rankings und Untersuchungen, in denen Unternehmen um ihre Attraktivität als Arbeitgeber wetteifern. Der intern betriebene Aufwand hierfür ist erheblich. Und die Unternehmen, die es auf die vorderen Plätze in ihren Kategorien schaffen, nutzen dies gezielt für ihr Employer-Branding. Was können wir daraus ableiten?

In erster Linie macht es deutlich, dass Wirtschaftsunternehmen die Zufriedenheit von Mitarbeitern verstärkt im Fokus haben. Das mag ein Hinweis darauf sein, dass Unternehmen nicht mehr (ausschließlich) als zieldefinierte Gebilde gesehen werden, die auf eine einseitige Zwecksetzung hin steuerbar sind. Stattdessen scheint die Einsicht zu reifen, dass Unternehmen für die Beteiligten ganz unterschiedliche Zwecke erfüllen.

JEDE ORGANISATION ENTWICKELT IHRE EIGENE LOGIK

Dass Unternehmen einst zum Erreichen konkreter Ziele ins Leben gerufen wurden und dies auch ihre Fortexistenz gewährleistet, steht nicht im Widerspruch zu der Erkenntnis, dass jede Organisation eine davon unabhängige Eigenlogik entwickelt.

Um besagte Eigenlogik zu veranschaulichen, haben wir das Bild der Verhandlungsbühne eingeführt. Auf dieser Bühne stellen die verschiedenen Interessengruppen ihre Erwartungen, Ansprüche und Angebote in Form von Verhalten zur Schau. Dieses wird fortlaufend von den Beteiligten beobachtet und im Hinblick auf individuelle Ziele und Interessen bewertet.

So geht es dem einen vornehmlich um die Sicherung seines Lebensunterhaltes, dem anderen um die Anerkennung für Geleistetes, dem Dritten um die Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Produkten, dem Vierten um Sinnerleben und dem Fünften um

die Erfüllung seiner Renditeerwartungen. Der Organisationsberater Prof. Fritz B. Simon begreift dementsprechend jedes menschliche Verhalten (Kommunikation inklusive) als Ware: „Wer handelt, der handelt!“

Auch das im Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit und Motivation oft genannte Konzept des psychologischen Vertrages ist auf der Verhandlungsbühne angesiedelt. Jenseits der im juristischen Vertrag eingegangenen Verpflichtungen werden hier die gegenseitigen Erwartungen und Angebote in die Kommunikation gebracht – oder eben auch nicht. Einiges davon geschieht implizit (wir sagen „hinter dem Vorhang“), anderes ist besprechbar und kommt in die Kommunikation („vor dem Vorhang“). Alles, was vor oder hinter dem Vorhang geschieht, hat Einfluss auf den psychologischen Vertrag.

STABILE VERTRÄGE MÖGLICH MACHEN

Es leuchtet ein, dass der psychologische Vertrag damit ständiger Veränderung unterworfen, weder quantifizierbar noch vollständig explizierbar ist. Der Vertrag wird mit dem Eintritt ins Unternehmen eröffnet und im Laufe der Zeit mit Erfahrungen, Beobachtungen und Bewertungen angefüllt. Wird das gegenseitige Vertrauen nicht enttäuscht, werden die Austauschbeziehungen als gerecht erlebt, wird der Vertrag stabiler.

Die Qualität des Vertrags steigt zumeist auch dort, wo Erwartungen und Angebote expliziert werden. Nicht-Explizierung hingegen birgt stets die Gefahr, dass die unbeleuchteten Zonen hinter dem Vorhang mit teils gegenläufigen Erwartungen gefüllt werden. Im Gegensatz zu Arbeitsverträgen, in denen das Unternehmen als juristische Person auftritt, erscheint das Unternehmen hier in vielfach personalisierter Gestalt – als Verhalten von Vorgesetzten, Ankündigungen der Geschäftsführung, Launen der Kollegen, Marotten von Mitarbeitern und Ähnlichem.

Dem simonschen Prinzip folgend, betrachten wir es als Kernaufgabe von Unternehmen,



Die miteinander vernetzten Nervenzellen in unserem Gehirn bewerten permanent alles Geschehen im Außen, indem sie es mit früheren Erfahrungen und Gefühlen abgleichen. Dies alles mit dem Ziel, unser Überleben zu sichern. Immer dann, wenn wir etwas erleben, das unserem Gehirn(!) in diesem Sinn als lohnenswert erscheint, werden verstärkt motivierende Botenstoffe ausgeschüttet. Als besonders lohnenswert werden Erlebnisse eingestuft, die mit Zuwendung, Wertschätzung, Anerkennung, Zuneigung oder Liebe in Verbindung stehen. Denn diese führen zu einer erhöhten Ausschüttung des Botenstoffs Oxytocin, der sich positiv auf unseren Blutdruck auswirkt, Stress und Ängste dämpft, für Entspannung, Wohlbefinden – kurzum gute Gefühle – sorgt. Und folglich werden in unserem Gehirn stets motivierende Botenstoffe frei gesetzt, wenn unsere Beziehungen zur Steigerung unseres Oxytocin-Levels beitragen.

fortlaufend zu beobachten, ob die Angebote, die es auf die Bühne stellt, als attraktiv bewertet werden. Schließlich beeinflusst dieser Faktor maßgeblich die Summe der guten Geschäfte. Gelingt es einem Unternehmen, kontinuierlich derartige Angebote zu unterbreiten, darf es darauf hoffen, dass dies von den Beteiligten mit erhöhter Leistung belohnt wird. Im Übrigen wiederum aus rein wirtschaftlichen Überlegungen Letzterer; schließlich wollen sie weiter im Spiel bleiben.

GLÜCK ALS ATTRAKTIVES ANGEBOT

Wenn also Glück zum Wirtschaftsfaktor avanciert, dann genau an dieser Stelle. Denn Glück als langfristig erlebte Zufriedenheit (im Sinne der eudämonistischen Ausprägung) ist ein ungeheuer attraktives Angebot.

Und hier springt uns dann doch noch einmal die Wissenschaft zur Seite: Die jüngeren

Neurowissenschaften haben nachgewiesen, dass es vornehmlich gelingende menschliche Beziehungen sind, die zufrieden machen. Mehr noch: Unser neurophysiologisches Motivationssystem scannt unsere Umwelt permanent auf Quellen von Zuwendung, Wertschätzung und sozialer Gemeinschaft und setzt bei Erfüllung selbstverstärkende Mechanismen in Gang. Gute Beziehungen machen also gute Beziehungen wahrscheinlicher (siehe Info-Box).

Unternehmen tun folglich gut daran, sich als Ort des menschlichen Zusammenwirkens zu begreifen und ihren Blick für gelingende soziale Beziehungen zu schärfen. Denn wie wir gesehen haben: Gute Beziehungen machen glücklich, und Glück ist attraktiv. Attraktive Angebote wiederum werden durch attraktive Gegenangebote belohnt. Damit kommen Geschäfte zustande, die sich – jenseits von Blümchenökonomie und flauschigen Unternehmenskulturen – für alle Beteiligten lohnen.

Process One Consulting GmbH

Marienstraße 22

36039 Fulda

Fon +49 661 291 82 11

Fax +49 661 291 82 12

info@process-one.de

www.process-one.de

Möchten Sie mehr über uns und unsere Leistungen erfahren?

Gerne senden wir Ihnen weitere Informationen zu.

Rufen Sie einfach an unter +49 (0)661 29 18 211 oder
senden Sie uns eine E-Mail an info@process-one.de.

Zudem finden Sie weiterführende Informationen auf unserer Website
www.process-one.de.

Lesen Sie unsere aktuellen Zusammenfassungen zu den Themen
Leadership und Management unter www.leadership-development.de.



André Kasiske

geboren 1973,
seit 2006 bei Process One

Arbeitsschwerpunkte

Begleitung von organisationalen
Veränderungsprozessen, Trainings
zu Verhandlungs- und Gesprächs-
führung, Präsentation und Rhetorik,
Konfliktmanagement, Selbstmanage-
ment und Motivation, Moderation
zu Teamentwicklungs- und Problem-
lösungsprozessen, Coaching.