

Dave Ulrich | Wendy Ulrich

Das Geheimnis der Arbeit

So werden Sie produktiver

Übersetzung aus dem amerikanischen Englisch
von Almuth Braun

REDLINE | VERLAG

© des Titels »Das Geheimnis der Arbeit« (ISBN 978-3-86881-286-2)
2012 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

Kapitel 1

Warum Sinnstiftung so wichtig ist

Heute Morgen sind überall auf der Erde die Menschen aufgestanden und haben sich für ihre Arbeit fertig gemacht. Einige sind in aller Frühe in großen, teuren Autos in ihr elegantes Büro mit technisch ausgefeilten Computern und hochkarätigen Kunden gefahren. Andere haben noch vor dem Morgengrauen das Haus verlassen, um barfuß und Lasten auf dem Kopf balancierend einen Platz auf dem schmutzigen Boden am Eingang des Dorfmarkts zu ergattern. Einige haben sich von Musen inspirieren lassen, um künstlerische Meisterwerke zu erschaffen, oder sie haben darum gerungen, verwirrende wissenschaftliche Probleme zu lösen. Andere kämpfen gegen die Langeweile an, um ihre Schicht an der Kasse eines Supermarkts, als Callcenter-Agent oder Bandarbeiter hinter sich zu bringen. Einige haben auf der Suche nach guten Sozialleistungen und geldwerten Vorteilen sowie einem sicheren Pfad zu einem komfortablen Ruhestand in Geschäftsanzügen oder Kostümen ihre Lebensläufe präsentiert. Einige bieten in zerrissenen Jeans an Straßenecken sich und ihre Arbeitskraft jedem an, der vielleicht Verwendung für einen Tagelöhner hat.

Einige der Menschen in jeder der hier beschriebenen oder zahlreichen anderen Kategorien, anhand derer sich Arbeit definieren lässt, haben heute Sinn, Zweck und sogar ganzheitliche Aspekte in ihrer Arbeit entdeckt. Andere Menschen derselben Kategorien haben Weltüberdross, Frustration und Verzweiflung empfunden.

Zu welcher Sorte Mensch gehören Sie?

Zu welcher Sorte gehören die Menschen, die Sie führen?

Viktor Frankl war ein aufstrebender Psychologe, der in Sigmund Freuds Fußstapfen trat, als der Zweite Weltkrieg ausbrach. Frankl überlebte

drei Jahre in einem Konzentrationslager und musste nach seiner Befreiung erfahren, dass seine Familie tot, sein Zuhause zerstört und seine Schriften vernichtet waren. Vor dem Krieg hatte Frankl ein System der Psychotherapie entwickelt, das auf unserem Bedürfnis nach Sinnstiftung basiert. Nach seiner Inhaftierung waren seine bisherigen philosophischen Thesen über die Dinge, die Menschen dabei helfen, zu heilen und Kraft zu schöpfen, keine interessanten, theoretischen Gedankenspiele mehr, sondern wurden in der Qual einer langen und furchtbaren Internierung hart auf die Probe gestellt. Frankls Buch *Man's Search for Meaning*⁷, das sich mehr als neun Millionen Mal verkauft hat, ist zu einem Klassiker geworden. Vor dem Hintergrund größten Leids gewinnt sein Beharren auf der Möglichkeit – ja, sogar der Notwendigkeit –, einen Sinn im Leben zu finden, höchste Glaubwürdigkeit. Schließlich zerstören Leid und Ungemach unser Sinngefühl und nehmen dem Leben alles, was ihm zuvor Sinn und Zweck verliehen haben. In schweren Zeiten wird unsere Suche nach dem Sinn schwieriger und zwingender zugleich. Frankl zitiert den Philosophen Friedrich Nietzsche: »Wer ein Warum hat, dem ist kein Wie zu schwer.« Offenbar finden Menschen Sinn in vielfältigen Umgebungen – in der Privatsphäre des eigenen Heims und den Weiten der Natur, in Kirchen, in Baseballstadien und Gemeindezentren, im Familien- und Freundeskreis. Die Arbeit nimmt allerdings den Löwenanteil unserer Zeit und Energie in Anspruch. Die meisten von uns verbringen mehr Zeit in der Arbeit als in der Freizeit, bei Familienzusammenkünften, religiösen Zeremonien oder mit ihren Hobbys. Die Unternehmen, in denen wir arbeiten, sind daher die Hauptumgebung, nicht nur für die Erledigung der uns übertragenen Aufgaben, sondern auch für die Suche nach einem Lebenssinn. Arbeit ist der universelle Kontext, in dem wir unsere universelle Suche nach Sinnhaftigkeit verfolgen.

Sinnstiftung am Arbeitsplatz

Dieses Buch handelt sowohl von dem *Warum* als auch dem *Wie* der Sinnstiftung am Arbeitsplatz.

⁷ Deutscher Titel: *Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn* (A.d.Ü.)

Das *Warum* bezieht sich auf die Suche der Menschen nach einem Lebenssinn, die ihren Weg in unsere Büros und Fabriken findet – eine Suche, die uns motiviert, inspiriert und definiert. Das *Wie* führt uns zu den praktischen Aspekten der Art und Weise, wie Unternehmensführer und Führungskräfte diese Suche persönlich und unter ihren Mitarbeitern ermöglichen und fördern. Wir stellen zahlreiche spezifische Instrumente und Prinzipien vor, die den Führungskräften dabei helfen sollen, der Arbeit einen Sinn zu verleihen, und zwar nicht nur zum Zweck der persönlichen Sinnfindung, sondern auch, um Unternehmen darin zu unterstützen, sich auf dem Marktplatz der menschlichen Bestrebungen erfolgreich zu behaupten.

Die Suche nach dem Sinn schafft daher in zweifacher Hinsicht des Wortes Wert. Erstens sind Menschen sinnsuchende Wesen, die einen *inhärenten Wert* darin erkennen, einen Lebenssinn zu finden. Die Bedeutung und der Sinn, den wir einer Erfahrung beimessen, bestimmt ihre Wirkung auf uns und kann eine Katastrophe in eine Chance, Verlust in Hoffnung, Misserfolg in Lernerfolg und Langeweile in Reflexion verwandeln. Der Sinn, den wir erzeugen, kann bewirken, dass wir das Leben als erfüllt erleben, unabhängig von den äußeren Umständen, oder er kann uns den Mut verleihen, unsere äußeren Umstände zu verändern. Wenn wir in unserer Arbeit Sinn finden, finden wir Lebenssinn.

Neben dem inhärenten Wert besitzt Sinnhaftigkeit auch einen *Marktwert*. Sinnvolle Arbeit löst echte Probleme, leistet einen nützlichen Beitrag und erzielt so einen echten Mehrwert für Kunden und Investoren. Mitarbeiter, die ihre Arbeit als sinnvoll empfinden, sind zufriedener, engagierter und somit produktiver. Sie arbeiten härter, intelligenter, zeigen mehr Leidenschaft und Kreativität. Sie lernen und passen sich ein. Sie fühlen sich den Kundenbedürfnissen enger verbunden, und sie bleiben dem Unternehmen gegenüber loyal. Führungskräfte sorgen nicht nur für Sinnhaftigkeit, weil es ein hehres Anliegen ist, sondern auch, weil es profitabel ist. Sinnhaftigkeit schafft baren Gewinn.

Das ganzheitliche Unternehmen

In diesem Buch bezeichnen wir Unternehmen, die in beiderlei Hinsicht – bezogen auf den inhärenten Wert und den Marktwert – sinnstiftend sind, als *ganzheitliches Unternehmen*. Ein ganzheitliches Unternehmen bietet *eine Arbeitsumgebung, in der die Individuen ihre Bestrebungen und Handlungen koordinieren, um für sich selbst einen Sinn zu finden, Wert für Anspruchsgruppen zu erzielen und Hoffnung für die Menschheit als Ganzes zu wecken*. Ein ganzheitliches Unternehmen ist ein Unternehmen, das *die Dinge, auf die es am meisten ankommt, im Überfluss besitzt*: Kreativität, Hoffnung, Widerstandskraft, Entschlossenheit, Einfallsreichtum und Führungsqualität.

Ganzheitliche Unternehmen sind profitabel, aber anstatt sich ausschließlich auf Thesen über Wettbewerb und Verknappung zu konzentrieren, fokussieren ganzheitliche Unternehmen auch auf Chancen und Synergien. Anstatt die angstbedingte Auflösung von Sinn und Bedeutung in schweren Zeiten hinzunehmen, konzentrieren sich ganzheitliche Unternehmen darauf, aus Chaos und Auflösung Ordnung, Integrität und Zielrichtung zu schaffen. Anstatt sich auf enge, allein auf die eigenen Bedürfnisse ausgerichtete Vorstellungen zu beschränken, integrieren ganzheitliche Unternehmen ein breites Spektrum an unterschiedlichen menschlichen Bedürfnissen, Erfahrungen und Fristen.

In guten wie in schlechten Zeiten stiften ganzheitliche Unternehmen Sinn für ihre Mitarbeiter und für ihre Kunden, dank derer sie sich erfolgreich am Markt behaupten. Mitarbeiter, Kunden, Investoren und die Gesellschaft profitieren davon, wenn Mitarbeiter ihre Arbeit als sinnvoll erleben und wenn Unternehmen der Gesellschaft eine Bedeutung geben. Diese Logik gilt für kleine und große Unternehmen, für Regierungsbehörden und Privatunternehmen, lokale Ladengeschäfte und globale Konzerne.

Sinnstiftung am Arbeitsplatz besitzt einen Marktwert

Selbst wenn Sie nicht zu den seltenen Menschen gehören, die mit der Gabe gesegnet sind, selbst in ganz schwierigen und leidvollen Lebenssituationen Freude zu empfinden, wissen Sie intuitiv, dass Sie und Ihr Arbeitsteam produktiver, zufriedener und kreativer wären, wenn die Arbeit nicht nur unsere Köpfe und Hände in Anspruch nehmen würde, sondern auch unser Herz und unsere Seele. Was die meisten von uns intuitiv wissen, wird von der Forschung bestätigt: Wenn Mitarbeiter in ihrer Arbeit einen Sinn finden, wird sie ihnen so wichtig, dass sie ihre Kompetenzen weiterentwickeln, sich mehr anstrengen, mehr leisten, länger arbeiten und ihre Arbeit positiver erleben. Es geht aber noch um mehr: Wenn Mitarbeiter positiver eingestellt sind, reagieren Kunden im Allgemeinen ebenfalls positiver. Die Haltung der Mitarbeiter ist ein Schlüsselindikator für die Kundenhaltung. Zufriedene Kunden helfen dem Unternehmen, bei dem sie kaufen, sich erfolgreich im Markt zu behaupten. Kurz gesagt:

1. Mitarbeiter, die ihre Arbeit als sinnvoll empfinden, sind kompetenter, engagierter und leisten mehr.
2. Mitarbeiterkompetenz, Mitarbeiterengagement und Leistung bewirken ihrerseits ein größeres Engagement und eine größere Loyalität der Kunden.
3. Loyale Kunden führen zu verbesserten Unternehmensergebnissen.

Sinnstiftung ist ein wichtiges Anliegen und ein Schlüsselindikator für langfristigen Unternehmenserfolg. Rund 50 Prozent des Marktwerts börsennotierter Unternehmen gehen auf sogenannte immaterielle Vermögenswerte zurück.¹ Immaterielle Vermögenswerte sind die Vermögenswerte und Kompetenzen eines Unternehmens, die nicht greifbar sind und auf keiner Bilanz erscheinen, den Investoren aber das Vertrauen geben, dass das Unternehmen auch zukünftig in

der Lage sein wird, Gewinne zu erzielen. Dazu gehören Faktoren wie Führungsqualität, qualifizierte Mitarbeiter, Innovation, Kompetenzen und Vision. Investoren entwickeln eine zunehmende Wertschätzung für diese immateriellen Unternehmenswerte, weil sie das Vertrauen in den zukünftigen Erfolg des Unternehmens stärken.

Zu diesen immateriellen Vermögenswerten gehören Mitarbeiterkompetenzen, Mitarbeiterengagement und Leidenschaft beziehungsweise Energie. Mitarbeiter können kompetent und sogar engagiert sein, verrichten jedoch ihre Arbeit ohne jede Leidenschaft. Sinnhaftigkeit steigert die Leidenschaft der Mitarbeiter für ihre Arbeit, weil sie die Arbeitsinhalte an übergeordnete Nutzen koppelt, die sich im Markt ebenfalls auszahlen. Leidenschaft für die Arbeit ist ein immaterieller Vermögenswert, der einen direkten Einfluss auf den Marktwert des Unternehmens hat.

Betrachten Sie einige weitere Daten über den Wert, den ganzheitliche Unternehmen für Mitarbeiter und Kunden haben (hier am Beispiel begehrter Arbeitgeber, die in Menschen investieren, positive Arbeitspraktiken verfolgen und bei Investoren hoch im Kurs stehen):

- Über einen Zeitraum von zehn Jahren (1998–2008) sind die Börsenkurse der »besten Arbeitgeber« um 6,8 Prozent gestiegen, im Vergleich zu 1,0 Prozent der Börsenkurse durchschnittlicher Unternehmen.
- Über einen Zeitraum von sieben Jahren erzielten die am meisten bewunderten Unternehmen der Fortune-Liste der bewunderten Unternehmen eine doppelt so hohe Marktrendite wie ihre Wettbewerber.
- Die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Börsengangs steigt von 60 auf 79 Prozent, wenn das Unternehmen in seine Mitarbeiter investiert.
- 61 Krankenhäuser in Großbritannien verzeichneten einen Rückgang der Sterberate von 7 Prozent, nachdem sie in das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter investiert hatten.

- Ein Anstieg um eine Standardabweichung bei den Arbeitspraktiken, die Hochleistung fördern, erzielt eine Umsatzsteigerung von 27,044 Dollar und eine Gewinnsteigerung von 3.814 Dollar pro Mitarbeiter.
- Nur 13 Prozent der gleichgültigen Mitarbeiter würden die Produkte oder Dienstleistungen ihres eigenen Unternehmens empfehlen, verglichen mit 78 Prozent der engagierten Mitarbeiter.
- Gleichgültige Mitarbeiter geben mit zehnmal größerer Wahrscheinlichkeit an, dass sie ihr Unternehmen innerhalb eines Jahres verlassen werden.

Franklin D. Roosevelt, US-Präsident während der Großen Depression in den 1930er-Jahren, sagte: »Wir wussten schon immer, dass rücksichtsloser Egoismus unmoralisch ist. Jetzt wissen wir, dass er auch unwirtschaftlich ist.« Das gilt noch mehr in den heutigen transparenten und sich vermischenden Kulturen.

Führungskräfte als Sinnstifter

Wie entstehen also in diesem Sinne umfassende, ganzheitliche Unternehmen? Das ist Aufgabe der Unternehmensführung. Letztlich ist eine Sinnkrise immer eine Führungskrise. Wir hoffen, für Unternehmensführer die privaten Gespräche und unternehmerischen Entscheidungskriterien strukturieren zu können, die ganzheitliche Unternehmen prägen. Ganzheitlichkeit ist nicht nur ein Vorrecht von Führungskräften, reichen, intelligenten, angesehenen und erfolgreichen Menschen. Sinnhaftigkeit ist nicht nur bei armen, mittelmäßigen, sich abmühenden und leidenden Menschen dünn gesät. Herausragende Unternehmensführer erkennen die zentrale Bedeutung, die Ganzheitlichkeit und Sinnhaftigkeit für jeden Mitarbeiter ihrer Unternehmen haben, einschließlich ihrer selbst.

Das Great Place to Work Institute führt seit 1980 Untersuchungen über die besten Arbeitgeber Amerikas durch. Heute arbeitet das In-

stitut in mehr als 30 Ländern. Diese Erhebungen dienen als Bestätigung der Effekte der Sinnstiftung am Arbeitsplatz auf die Geschäftsergebnisse. Ein Portfolio aus allen börsennotierten Unternehmen aus der Liste der besten Arbeitgeber zwischen 1998 und 2008 hätte eine Jahresrendite von 6,8 Prozent erzielt, gegenüber einer Rendite von knapp 1,04 Prozent, die Unternehmen der Liste Standard & Poor's 500 im selben Zeitraum erzielt hätten. Selbst wenn man Aktien von Unternehmen, die 1998 auf der Liste standen, gekauft und zehn Jahre gehalten hätte, hätte man eine Rendite von 4,15 Prozent erzielen können – ein Wert, der weit über den vergleichbaren Indizes liegt.

Was machen diese Unternehmen, um ihre herausragenden Ergebnisse zu erhalten? Natürlich erzielen sie Gewinn, indem sie einen erstklassigen Kundenservice bieten und nach innen zahlreiche solide Managementpraktiken verfolgen, ansonsten würden sie nicht überleben. Darüber hinaus wissen diese hochleistungsfähigen Unternehmen aber auch, die schwer fassbare Qualität der Sinnstiftung auf vielfältige Art und Weise zu nutzen. Fünf Unternehmen haben in den vergangenen 25 Jahren zum Beispiel durchgehend erstklassige Bewertungen erhalten: Goldman Sachs, Nordstrom, Publix Super Markets, REI und W. L. Gore & Associates.² Die Führungskräfte von Goldman schaffen eine Kultur »der Zusammenarbeit intelligenter Menschen« beziehungsweise eine Kultur der Zusammenarbeit und Synergie. Nordstrom hat sich eine Reputation für außergewöhnlichen Kundenservice erarbeitet, indem es Mitarbeiter einstellt, die mit Begeisterung »Kundenbedürfnisse vorwegnehmen und erfüllen«. Publix Super Markets, das 1930 gegründet wurde, besitzt ebenfalls eine starke Kundenorientierung, kultiviert »dienende Führungskräfte«, die ihre »Partner« (nicht »Mitarbeiter«) mit Respekt behandeln und sich aktiv »für ihre Standortgemeinde einsetzen«. REI (ein Anbieter von Freizeitausrüstung) schult seine Führungskräfte dahingehend, dass sie die Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern und zwischen Mitarbeitern und Kunden fördern, um die Unternehmensmission »zu inspirieren, zu bilden und auszurüsten für ein Leben voller Freizeitabenteuer und Verantwortung«. Die