

Adrian Gostik / Chester Elton

Zuckerbrot statt Peitsche

© des Titels »Zuckerbrot statt Peitsche« (ISBN 978-3-89879-374-2)
2010 by FinanzBuch Verlag GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.finanzbuchverlag.de>

Inhalt

Teil I: Der Beschleunigungsfaktor	
Wie die besten Manager außergewöhnliche Ergebnisse erzielen	9
Kapitel 1: Ein fehlender Bestandteil	11
Kapitel 2: Die vier Grundregeln der Führung	29
Kapitel 3: Führung beschleunigt	51
Kapitel 4: Altruisten und Erwarer	65
Teil II: Zuckerbrotkultur	
Wie große Unternehmen Weltklasseergebnisse schaffen ...	85
Kapitel 5: Wie wir eine Zuckerbrotkultur schaffen	87
Kapitel 6: Sind sie engagiert und zufrieden?	93
Kapitel 7: Die Bausteine einer Kultur des Zuckerbrots	109
Kapitel 8: Zuckerbrotphobie: Warum wir nicht anerkennen	143
Teil III: Mit Zuckerbrot managen	
So kommen Sie von hier nach dort	159
Kapitel 9: Der Zuckerbrotrechner	161
Kapitel 10: 125 Anerkennungsideen	169
Schluss: Beibehaltung desZuckerbrotprinzips	191
Anhänge	197
Anhang A Geschäftsergebnisse schneller erreichen	199
Anhang B: Die amerikanische Arbeitnehmerdatenbank der Jackson Organization	203
Anhang C: Die Umfrage unter 1.005 erwachsenen Arbeitnehmern aus dem Jahr 2006	211
Anhang D: Umfrage unter 26.000 Angestellten zur Ermittlung der Kapitalrendite der Anerkennung	217
Endnoten	220
Danksagung	225
Über die Autoren	228
Index	231

Kapitel 1

Ein fehlender Bestandteil

Nachdem Charles Goodyear auf dem Markt seine Besorgungen erledigt hatte und nach Hause ging, schaute er auf das verkohlte Stück Kautschuk in seinen Händen und hoffte, er würde nicht wieder in einer Sackgasse enden [1]. Das war 1839. Fünf Jahre voller kleiner Fortschritte, aber auch voller Rückschläge, hatte er schon nach der Substanz gesucht, die den Kautschuk stabilisieren würde. Hatte er sie jetzt endlich gefunden? Es war wirklich ein wenig Furcht einflößend, kurz vor einer so umwälzenden Entdeckung zu stehen. Dies galt um so mehr, als er schon oft an diesen Punkt gekommen war und dann doch einen Fehlschlag hinnehmen musste.

Goodyear begegnete der Glücksgöttin das erste Mal, als er gerade einmal 26 Jahre alt war. Er hatte das erste Eisenwarengeschäft in Amerika eröffnet und verkaufte landwirtschaftliche Geräte. Der Zeitpunkt war richtig und das Unternehmen erfolgreich. Aus der Sicht Goodyears war es eigentlich doppelt erfolgreich, denn er war nicht nur der Eigentümer des Ladens, sondern auch Gesellschafter der Firma, in der viele der in seinem Laden verkauften Geräte hergestellt wurden.

Jeder, auch Goodyear, war der Meinung, dass er Glück und Ruhm gepachtet hatte – jeder, bis auf das Schicksal. Innerhalb von drei Jahren schlossen mehrere Firmen, die Goodyear beliefert hatten, ihre Pforten. Goodyear,

der knapp vor dem großen Durchbruch stand, saß die erste von vielen Strafen im Schuldnergefängnis ab.

Ungefähr zur gleichen Zeit machten Gummihersteller im ganzen Land ihre Fabriken dicht. Wenngleich der neue, Wasser abstoßende, elastische Kautschuk aus Brasilien bei seiner Einführung die Menschen fasziniert hatte, war er nicht getestet worden und hatte eine Menge Fehler. Bei zu hohen Temperaturen wurden die Produkte aus Kautschuk weich und klebrig und fingen an zu stinken. Bei Kälte wurden sie hart und spröde und brachen oft.

Doch während die meisten aufgaben, war Goodyear vom Gummi und der Aufgabe fasziniert, diesen Stoff zu stabilisieren. Den wasserdichten Kautschuk aus Brasilien konnte sich Goodyear selbst dann noch leisten, als er im Schuldnergefängnis saß. Da er wenig zu tun hatte, brachte er Stunden damit zu, den Kautschuk mit dem Nudelholz seiner Frau zu bearbeiten, hatte jedoch keinen Erfolg. Sobald er aus dem Gefängnis kam, versuchte er, den Kautschuk mit Magnesium und in Terpentin aufgelöstem Lampenruß zu mischen. Dann verband er ihn mit Magnesium und erhitzte das Gemisch in ungelöschtem Kalk und Wasser. Die nächsten fünf Jahre verbrachte Goodyear mit Hunderten von Experimenten. Eines Tages rieb er schließlich Salpetersäure in eine Kautschukprobe, um den Belag aus bronzener Farbe zu entfernen. Und siehe da: Die Probe wurde schwarz, aber auch glatt und trocken, fast wie Tuch. Wie sich herausstellte, war die Säure ein Aushärtemittel.

Es funktionierte scheinbar so gut, dass die amerikanische Post in Boston 150 derart gehärtete Postsäcke aus Gummi bestellte, in der Hoffnung, dass die wasserdichten Säcke die Post bei der Auslieferung vor Regen und Schnee schützen würden. Goodyear stellte die Postsäcke her und lagerte sie. Dann fuhr er mit seiner Familie in den Urlaub, um seinen Erfolg zu feiern. Als sie zurückkamen, fanden sie die Säcke im warmen Lagerraum verrottet vor. Die Säure hatte nur die Oberfläche des Kautschuks gehärtet, das Innere des Materials war jedoch zerfallen.

Das Jahr 1839 war schwierig. Goodyears Kinder gruben in den Feldern eines Nachbarn Kartoffeln aus, um etwas zu essen zu haben. Die Bauern gaben ihnen kostenlos Milch. In jenem Winter dachte Goodyear oft daran,

aufzugeben. Doch dann stellte sich wieder ein kleiner Erfolg ein, und der Durchbruch schien so nahe, dass er einfach weitermachen musste. Und jetzt, nach fünf langen Jahren, hatte er es anscheinend endlich geschafft. In einer Winternacht unterbrach er seine Arbeit, um das verkohlte Stück Gummi in seiner Hand zu prüfen. Was war geschehen? Die letzten Momente konnte er nicht mehr klar zurückverfolgen.

Er war zum Markt gegangen, um den dort versammelten Männern seine neue Schwefel-Kautschuk-Mischung vorzuführen. Als sie ihn auslachten, war er so aufgebracht, dass er mit voller Wucht ein kleines Stück der Schwefel-Kautschuk-Mischung auf einen nahe gelegenen Herd warf. Er wollte aus dem Geschäft stürmen, doch Kautschuk und Schwefel hatten Geld gekostet. Also ging er zum Herd und nahm das Stück in seine Hand, von dem er annahm, dass es auf der heißen Platte geschmolzen war. Doch statt weich zu werden, sah das Stück wie verkohltes Leder aus, und am Rand des verkohlten Teils hatte sich eine braune Kante gebildet, wo der Kautschuk vollkommen gehärtet war.

Was noch gefehlt hatte, war also Hitze!

Indem Goodyear das noch fehlende Verfahren erfand – Hitze in Form von Dampf – wurde Kautschuk von einer nutzlosen Substanz zu einem elastischen Produkt. Goodyear nannte das Verfahren nach Vulkan, dem römischen Gott des Feuers, *Vulkanisierung*. Heute können wir uns ein Leben ohne Goodyears Gummi nur noch schwer vorstellen. Es gäbe keine Elektrizität, keine Autos, keine Computer, keine Fahrräder, keine Radios oder Fernseher, keine Telefone. Wir hätten keine Flugzeuge, Waschmaschinen oder Toaster. Wir hätten noch nicht einmal die Schuhe, in denen wir uns am wohlsten fühlen.

Jahre später bezeichneten diejenigen, die sein Leben beschrieben, den Augenblick der Entdeckung Goodyears als Zufall. Goodyear setzte sich dagegen energisch zur Wehr. Wenn er „nicht äußerst hartnäckig sein Ziel verfolgt hätte“, so betonte er, wäre der Zufall bedeutungslos gewesen. Er behauptete, der einzige Mensch gewesen zu sein, „der geistig darauf vorbereitet war, aus dem Vorfall eine Schlussfolgerung zu ziehen.“ Mit anderen Worten, er war vorbereitet und bereit, als der Kautschuk auf den sehr heißen, dickbäuchigen Ofen auftraf.

Goodyear war ein Visionär. Er war nicht nur in der Lage, eine Zukunft zu sehen, die sich andere nicht vorstellen konnten. Er war auch der einzige in einem überfüllten Raum, der erkannte, was die Erhitzung von Schwefel und Kautschuk wirklich bedeutete, nämlich ein umwälzendes *Beschleunigungsverfahren*, dessen Ergebnis ein neues Material war.

Wir sind zu dem Ergebnis gekommen, dass es unter Firmenleitern Visionäre gibt. Sie erkennen das brachliegende Potenzial ihrer Mitarbeiter und glauben, dass es möglich sei, mehr zu erreichen. Sie haben jahrelang verschiedene Führungsstile ausprobiert. Sie haben sich von Mentoren beraten lassen, Managementbücher gelesen und Seminare besucht. Durch ihre Anstrengungen sind ihre Mitarbeiter weit dabei vorangekommen, ihr volles Potenzial zu entfalten – ein Stück des Weges liegt jedoch noch vor ihnen. Und hier liegt der Hase im Pfeffer:

Zeigen Sie uns einen Firmenchef, der klare Ziele setzt, offen mit seinen Mitarbeitern spricht, sie respektiert und fair behandelt, Verantwortungsbereiche festlegt und ein Vertrauensverhältnis aufbaut – und wir zeigen Ihnen einen Firmenchef, der *fast alles* richtig macht.

Zeigen Sie uns ein Unternehmen, in dem die Mitarbeiter rechtzeitig zur Arbeit kommen, ihre Arbeit erledigen und zufrieden sind, und wir zeigen Ihnen ein Unternehmen, das sein volles Potenzial *beinahe* erreicht hat.

Zeigen Sie uns gute Managementbücher, die versprechen, Ihr gewöhnliches Unternehmen zu einem außergewöhnlichen umzuformen, und wir vermitteln Ihnen das Wissen, mit dem Sie Ihren Zielen *näher* kommen als je zuvor.

Fast alles, beinahe, näher. Einige meinen vielleicht, das seien wohlklingende Wörter. Für einige Firmenchefs sind sie möglicherweise sogar gut genug. Aber für diejenigen von uns, die entschlossen sind, über das Normale hinaus das größtmögliche Potenzial zu erreichen, ist es frustrierend, bei *fast alles* stehen zu bleiben.

Wir brauchen etwas, das diesen Prozess beschleunigt.

Wissenschaftler kennen die Geheimnisse von Beschleunigern seit Jahrzehnten und verwenden sie, um chemische Reaktionen anzufachen und so Ergebnisse schneller zu erreichen. In Unternehmen funktionieren Beschleuniger auf die gleiche Weise: Sie führen dazu, dass das, was Sie tun, besser, schneller und reibungsloser funktioniert, ohne Sie (oder Ihr Unternehmen) aus dem Gleichgewicht zu bringen.

Vielleicht klingt das nach Magie, ist es aber nicht. Die Beziehung zwischen Faktoren, die Managementverfahren beschleunigen, und besseren Unternehmensergebnissen ist gut berechenbar. In der Tat ist ein Beschleunigungsfaktor der noch fehlende Bestandteil, um die Lücke zwischen dem Ort, an dem sich Ihre Belegschaft jetzt befindet, und jenen, an dem sie sein kann, zu schließen. Und für den einzelnen Mitarbeiter gibt es keinen Beschleunigungsfaktor mit einer größeren Wirkung als zielgerichtete Anerkennung. Die Zahlen beweisen das.

Zuerst unsere Analyse

Instinktiv glaubten wir immer, Beschleunigung sei die Lösung. In den letzten 15 Jahren waren wir in mehr als zwei Dutzend Länder gefahren, hatten Seminare für fast eine Million Menschen gegeben und zweitausend Stunden mit Beratungen der Chefs der größten Fortune-500-Unternehmen verbracht. In dieser Zeit haben wir immer wieder erlebt, wie sehr Anerkennung nicht nur die Arbeitsmoral, sondern auch die Unternehmensergebnisse verbessert. Aber was wir wirklich brauchten – und was die Firmen im Allgemeinen antreibt – waren eindeutige empirische Beweise. Diese Beweise machen das vorliegende Buch einmalig. Hier seien vorab nur einige der Erkenntnisse unserer Analysen wiedergegeben, die Sie vielleicht in Erstaunen versetzen:

- Bei der Beantwortung der Frage „Erkennt Ihr Unternehmen herausragende Leistungen an?“ erzielten die Firmen des unteren Viertels der möglichen Punktzahl eine „Eigenkapitalrendite“ (EKR) von 2,4 Prozent, während die Firmen des oberen Viertels eine durchschnittliche EKR von 8,7 Prozent hatten. Mit anderen Worten, die Unternehmen, die herausragende Leistungen am meisten anerkennen, erzielen eine mehr als dreimal so hohe Rendite als die Unternehmen, die dabei am schlechtesten abschnitten.

- Die Teams und Niederlassungen, die bei der Beantwortung der Frage „Erkennt mein Manager die Leistungen der Mitarbeiter ausreichend an?“, die höchste Bewertung erhalten, erreichen auch die höchste Punktzahl in Bezug auf Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und Dauer des Arbeitsverhältnisses.
- Von denjenigen, die die höchste Arbeitsmoral angaben, stimmten 94,4 Prozent der Aussage zu, dass die Manager ihre Leistungen effektiv anerkannten. Im Gegensatz dazu gaben 56 Prozent der Mitarbeiter mit geringer Arbeitsmoral ihren Managern bezüglich Anerkennung schlechte Noten, und nur 2,4 Prozent derjenigen mit einer geringen Moral sagten, ihr Chef sei in punkto Anerkennung ihrer Leistungen großartig.

Zahlen wie diese sind das Ergebnis einer der umfangreichsten und gründlichsten Studien, die über die Produktivität von Arbeitsstellen je durchgeführt wurden. An dieser Studie, in deren Rahmen 200.000 Gespräche mit Managern und deren Mitarbeitern in der ganzen Welt durchgeführt wurden, war *The Jackson Organization* mit Forschungen zehn Jahre lang beteiligt... Diese Marktforschungsorganisation, bei der eine große Zahl Experten, Analytiker und Berater beschäftigt sind, arbeitete mit uns bei der Quantifizierung der Beziehungen zwischen Mitarbeiterzufriedenheit, Unternehmensergebnissen und dem Faktor Anerkennung zusammen.

Die Forschungsarbeiten führten wir hauptsächlich mittels Umfragen durch. Doch nackte Zahlen allein sind nicht gerade prickelnd. Deshalb haben wir uns auf mehrere Dutzend Gruppen in fünf Großstädten konzentriert, wo wir mit Linienmanagern aller möglichen Branchen zusammenkamen, um die hinter den Daten steckenden Emotionen und Gedanken zu ermitteln. Schließlich führten wir 2005 und bis weit ins Jahr 2006 hinein vor allem in den Vereinigten Staaten und Kanada, aber auch in Großbritannien, Deutschland, China, Südafrika, Singapur, Malaysia, Thailand und der Türkei mit Hunderten von Managern und Mitarbeitern Einzelgespräche. (Weitere Einzelheiten zu den Studien finden Sie im Anhang.)

Was wir dabei über Motivierung, effektives Management und die Wirkung des Beschleunigungsfaktors herausgefunden haben, ist in der Tat ziemlich bemerkenswert. Wir glauben, Goodyear wäre stolz auf uns.

Wenn Sie es also satt haben, Ihr Potenzial *fast* auszuschöpfen, wenn Ihnen *näher kommen beinahe* nicht mehr reicht, müssen Sie einen höheren Gang einlegen. Stellen Sie sich darauf ein zu beschleunigen.

Keine allzu weiche Anerkennung

Der Anerkennungsbeschleuniger war in vielen Unternehmen allzu lange außer Betrieb. Wie Goodyear die Hitze bei seiner Erfindung erst spät nutzte, so existiert auch dieser Faktor schon seit jeher, wurde aber übersehen, falsch angewandt, missverstanden oder größtenteils überhaupt nicht genutzt. Tatsache ist, dass 79 Prozent der Arbeitnehmer, die kündigen, mangelnde Anerkennung als hauptsächlichsten Grund für die Kündigung angeben [2]. 65 Prozent der Nordamerikaner sagen, dass sie im Jahr vor ihrer Kündigung nicht die geringste Anerkennung fanden [3].

Die einfache, jedoch alles verändernde Handlung eines Verantwortlichen, der einem Mitarbeiter auf sinnvolle und unvergessliche Weise seine Anerkennung ausdrückt, ist der fehlende Beschleunigungsfaktor, der so viel ausmachen kann und doch so selten eingesetzt wird. Damit ist jedoch nicht die Art Anerkennung von Mitarbeitern gemeint, die einige von uns seit Jahren zum Ausdruck bringen. Nicht im Geringsten. Hier ist zielgerichtete Anerkennung gemeint. Anerkennung, die richtig gehandhabt wird, Anerkennung im Zusammenhang wirkungsvoller Mitarbeiterführung. Und als der einschneidendste Beschleunigungsfaktor des Potenzials eines Menschen ist Anerkennung auch das Zuckerbrot, das am besten schmeckt.

Was ist ein Zuckerbrot? Für eine erfolgreiche Unternehmensleitung ist es ein Mittel zur Beschleunigung. In der Definition des *Oxford English Dictionary* ist es „etwas Verlockendes, das als Mittel der Überzeugung angeboten wird“. In der Wirtschaft ist Zuckerbrot etwas, das den Mitarbeiter inspirieren und motivieren soll. Es ist etwas, das man sich wünscht. In der Tat führt es die Liste der Dinge an, die sich die Mitarbeiter von ihren Arbeitgebern am meisten wünschen. Einfach gesagt, wenn die Mitarbeiter wissen, dass ihre Stärken und ihr Potenzial gelobt und anerkannt werden, werden sie wesentlich eher Werte schaffen.

Einige werden jetzt fragen: „Ist nicht Geld das Zuckerbrot mit der größten Wirkung? Ist es nicht der Reiz von Prämien und Gehaltserhöhungen, der unsere Mitarbeiter wirklich motiviert?“

Tatsächlich ist Geld kein so mächtiger Anreiz, wie viele glauben. Die Bezahlung und Prämien müssen zwar konkurrenzfähig sein, um fähige Mitarbeiter anzuziehen und im Unternehmen zu halten, doch geringe Beträge, etwa unter 1.000 Euro, sind schon deshalb nicht die besten Belohnungen, weil sie so leicht vergessen werden.

Tatsächlich wird ein Drittel der Mitarbeiter, die eine Belohnung in bar erhalten, mit diesem Geld Rechnungen bezahlen [4]. Ein weiteres Fünftel wird in ein paar Monaten keine Ahnung mehr haben, wofür sie das Geld ausgegeben oder wie viel sie überhaupt bekommen haben. Fragen Sie sich selbst: Haben Sie die Quittung aufgehoben, als Ihnen das letzte Mal jemand eine Prämie in Höhe von 200 Euro in bar gegeben hat? Haben Sie sie in Ihr Merkheft eingeklebt? Natürlich nicht. Aber wie wäre es mit etwas Nützlichem und Konkretem, das Ihnen als Belohnung gegeben wurde? Keine Baseballkappe, kein T-Shirt oder eine Stofftragetasche, sondern etwas Nützliches und Wertvolles. Wahrscheinlich werden Sie es noch Jahre später besitzen und sich noch genau an die Belohnung erinnern. Das drängendere Problem mit Bargeld ist, dass das Angebot begrenzt ist und streng kontrolliert wird, und Ihre Mitarbeiter wissen das. Für viele der Manager, die dieses Buch lesen, mag dies nicht zutreffen. Viele von uns im mittleren und oberen Management werden tatsächlich durch die Verlockungen hoher Prämien oder Gehaltssteigerungen motiviert. Hohe Geldsummen können uns auch tatsächlich motivieren. Aber Sie müssen erkennen, dass für die Mehrheit der Menschen, für die Sie die Verantwortung tragen, das einfach nicht möglich ist. Und zwar aus folgendem Grund: Ihre Mitarbeiter wissen, dass Sie, was auch immer sie tun, nur so und so viel Geld für sie ausgeben können. Beispielsweise bestimmt sich das Gehalt nach der Erfahrung des Mitarbeiters, der Art der Arbeit, der übergeordneten Unternehmenspolitik, dem Arbeitsort sowie weiteren Faktoren, die außerhalb Ihrer Kontrolle oder der Kontrolle der Mitarbeiter liegen. Wenn ein Mitarbeiter sehr gut arbeitet, könnten Sie vielleicht am Ende des Jahres ein um fünf Prozent höheres Gehalt erreichen – keine allzu große Motivation. An die persönliche Leistung gebundene hohe Prämien sind üblicherweise dem mittleren und oberen Management vorbehalten. Die nicht die-

sen beiden Kategorien zugehörigen Mitarbeiter und Spezialisten erhalten normalerweise eine Standardprämie, die von Mitarbeiter zu Mitarbeiter sehr wenig variiert. Auch hier ist die Motivation für überragende Leistungen nicht sehr groß. Ebenso ist der Spielraum bei der Gewährung sonstiger Vorteile gering. Als Manager können Sie einem sehr guten Mitarbeiter wohl kaum bessere Gesundheits- oder Sozialleistungen anbieten. Die erfreulichen Überraschungen eines höheren Gehalts oder von Zusatzleistungen, die sich ein motivierter Mitarbeiter erhofft, können Sie oft nicht selbst bestimmen. In Wirklichkeit unterliegen die meisten Angestellten von Monat zu Monat den ewig gleichen Zwängen. Es ist daher an der Zeit zu erfahren, worüber Sie bestimmen können: das Angebot an Zuckerbrot.

„Wenn sich die Mitarbeiter für unser Unternehmen entscheiden, sind sie bereits mit dem gezahlten Gehalt einverstanden“, meint Elizabeth Martin-Chua, die Vizepräsidentin von Philips Electronics in Singapur [5]. „Was sie sich erhoffen, sind gute Arbeitsbedingungen, unter denen sie ihre Fähigkeiten und Talente zu ihrem Vorteil einsetzen können und dafür auch die entsprechende Anerkennung erhalten.“

Martin-Chuas Bemerkungen werden von einer Studie der HRM Singapur gestützt, für die im Dezember 2005 in diesem hoch entwickelten Land an der südchinesischen See 3.000 Menschen befragt wurden. Auf die Frage „Was erwarten Sie sich wirklich von Ihrer Arbeit?“ antworteten die Mitarbeiter mit „das Gehalt“ erst an dritter Stelle auf ihrer Liste. An erster Stelle stand „Karriere/Lernentwicklungsmöglichkeiten“. Nummer zwei? „Anerkennung“. Interessanterweise belegte Platz vier der Wunsch nach einem besseren „Verhältnis zum Manager“. Den Verfassern der Studie zufolge „bedeutet der wirtschaftliche Erfolg Singapurs, dass die Mitarbeiter für ihre Motivation mehr brauchen als ihr Gehalt.“

Und das führt uns zum wichtigsten Ergebnis der Studie der Jackson Organization, in die 200.000 Personen einbezogen waren: Das zentrale Merkmal eines wirklich effektiven Managements, das Merkmal, das immer wieder an jedem tollen Arbeitsplatz zu finden ist, ist die Fähigkeit des Managers, die Talente und Leistungen der Mitarbeiter in einer *zielgerichteten* Weise anzuerkennen. Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass die Manager, wenn die Anerkennung für effektiv gehalten wird:

1. geringere Fluktuationsraten haben
2. bessere Unternehmensergebnisse erzielen
3. in den von uns sogenannten vier grundlegenden Bereichen der Mitarbeiterführung:
 - Setzen von Zielen
 - Kommunikation
 - Vertrauen
 - Verantwortlichkeitfür viel kompetenter gehalten werden.

Mit anderen Worten: Durch Anerkennung wird die Effektivität einer Führungskraft beschleunigt. Dee Hansford, die ehemalige Chefin der Walt Disney World Abteilung für die Anerkennung von Mitarbeitern, kann bestätigen, was eine zielgerichtete Anerkennung ausmachen kann. 1996 war der Freizeitpark stark ausgelastet. Anlässlich seines 25-jährigen Jubiläums verzeichnete der Park eine Zunahme der Besucherzahlen in Höhe von 15 Prozent. Trotz des höheren Umsatzes wurden in dem Jahr keine Gehaltssteigerungen oder Prämien gezahlt. Man möchte meinen, dass unter diesen Bedingungen die Zufriedenheit der Mitarbeiter stark abgenommen hätte. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Arbeitsstelle stieg jedoch um 15 Prozent.

Den Unterschied machte die von Hansford und ihrem Team geleitete Ausbildung der mehr als 6.000 Manager und Vorgesetzten in Bezug auf ihre Fähigkeit, Anerkennung zu vermitteln. Die im direkten Kontakt mit Kunden stehenden Führungskräfte konnten jetzt den Arbeiter Steve dafür loben, dass er die Mitarbeiter bei Laune hielt, als eine Anlage wegen Wartungsarbeiten gerade nicht zur Verfügung stand, den Mitarbeitern eines Restaurants dafür ihre Anerkennung ausdrücken, dass sie die Küche zum Funkeln brachten oder „Goofy“ dafür danken, dass er sich an einem bestimmten Tag besonders albern angestellt hatte.

Disney hätte das Jahr einfach aufgrund der Moral der Mitarbeiter als erfolgreich bezeichnen können. Doch es ging noch zauberhafter zu: Am Ende des Jahres wies der Geschäftsbericht von Disney eine Zunahme der Erlöse um 15 Prozent aus, die dem Freizeitpark direkt zugerechnet werden

konnten – in einem Jahr, in dem keine Prämie oder Gehaltssteigerung gezahlt wurde.

Die Wirkung von Anerkennung auf ein Unternehmen zu beobachten, ist ein wenig wie zuzuschauen, wie die zentrale Stange ein großes Zelt in der Mitte aufrichtet: Alles andere geht auch nach oben – außer der Fluktuation. Wenn die Anerkennung ihre Wirkung entfaltet, fällt sie dagegen wie ein Stein.

Mitarbeiter länger im Unternehmen halten: Wie es schneller geht

Die Mitarbeiterfluktuation ist wie ein schwarzes Loch im Weltraum: Finanzmittel in erstaunlicher Höhe verschwinden darin. Sie verursacht bei weitem die höchsten Kosten in amerikanischen Unternehmen, die in keiner Rechnung erscheinen. Einigen Schätzungen zufolge kann der Ersatz für einen ausscheidenden Mitarbeiter bis zu unglaublichen 250 Prozent seines Jahresgehalts kosten. In diesem Fall ist sicher Vorsicht die Mutter der Porzellankiste. Der Autor Fred Reichheld schrieb, dass eine um fünf Prozent höhere Loyalität der Mitarbeiter zu bis zu 50 Prozent höheren Gewinnen führen kann [6].

Die hohen Kosten der Fluktuation hängen mit dem Typ Mitarbeiter zusammen, der das Unternehmen verlässt: Wenn die meisten, die kündigen, schlechte Leistungen erbracht hätten, wäre die Fluktuation eine gute Sache. Dem ist aber nicht so. Unternehmen, die es nicht schaffen, ihren Mitarbeitern wirksam zu vermitteln, dass ihre Leistung anerkannt wird, verlieren genau die Mitarbeiter, mit denen sie ihre Ziele erreichen wollen.

Durch die Kosten der Fluktuation werden der US-Wirtschaft jährlich geschätzte fünf Billionen Dollar entzogen. Damit verursacht die Fluktuation der Wirtschaft die höchsten Kosten und ist einer der am meisten verkanteten ökonomischen Faktoren in der Wirtschaftsgeschichte [7]. Das Problem wird noch dadurch verschärft, dass durch das starke Wachstum der Weltwirtschaft der Mangel an qualifizierten und begabten Mitarbeitern noch größer wird. Das U.S. Bureau of Labor Statistics sagt voraus, dass bis zum Jahr 2008 in den USA zehn Millionen Arbeitskräfte fehlen werden. Das be-

deutet, dass wir alle in einem Rennen nach guten Mitarbeitern sind, und der beste Ort, sie zu finden, ist direkt vor unserer Nase. Wir müssen unsere soliden und unsere herausragenden Mitarbeiter im Unternehmen halten, indem wir dafür sorgen, dass sie sich dem Unternehmen verpflichtet fühlen. Und doch engagieren sich ca. 75 Prozent der amerikanischen Arbeitnehmer nicht voll in ihrer Arbeit. Die Vereinigten Staaten sind in dieser misslichen Lage nicht allein. Umfragen zeigen, dass sich in Großbritannien mehr als 80 Prozent der Beschäftigten in der Arbeit nicht wirklich engagieren. Schätzungen der Kosten, die der britischen Wirtschaft durch mangelndes Engagement entstehen, reichen von 37 bis 39 Milliarden Pfund Sterling pro Jahr.

Eine hinterhältige Folge der Fluktuation ist der psychologische Schaden, den die Arbeitnehmer erleiden, die bleiben. Die Fluktuation schwächt die im Unternehmen verbleibenden Arbeitnehmer stark, denn viele folgen mental ihren ausscheidenden Kollegen: Sie sorgen sich um ihre Zukunft, warten darauf, dass sich die Dinge zum Besseren wenden oder schauen sich nach neuen Stellen um.

Für Führungskräfte wird es immer schwieriger, die zerstörerischen Auswirkungen der Fluktuation zu ignorieren. In unseren Gesprächen mit Vorstandsvorsitzenden und leitenden Führungskräften, mit denen wir zusammenarbeiten, hörten wir immer wieder, dass es für den Erfolg ihrer Unternehmen am wichtigsten ist, ob es gelingt, wichtige Mitarbeiter im Unternehmen zu halten – dies ist nicht ein, sondern *der* wichtigste Faktor.

Als Reaktion auf den steten Aderlass haben viele Unternehmensleiter und Firmen versucht, diesen Missstand abzustellen. Die Society for Human Resource Management befragt die Arbeitgeber regelmäßig bezüglich ihrer Initiativen, die Mitarbeiter im Unternehmen zu halten [8]. Normalerweise beinhalten diese Initiativen die Erstattung von Studiengebühren, konkurrenzfähige Urlaubsgelder, höhere Gehälter und bessere Personalwahlverfahren. Zur Bestürzung der Unternehmensleiter, die sich diese Nebenleistungen ausgedacht hatten, waren deren Folgen für das Vertrauen der Mitarbeiter in das Unternehmen gelinde gesagt wenig überzeugend. „Warum funktioniert das nicht?“, fragen sich die Manager. „Schließlich geben wir den Mitarbeitern, was sie wollen.“ Und hier liegt das Problem: Die Arbeitgeber wissen nicht, was die Mitarbeiter wirklich

wollen. Seit 1949, als der Autor Lawrence Lindahl damit begann, das Verhalten von Menschen in der Arbeit zu untersuchen, wurde eine faszinierende Studie dreimal durchgeführt [9]. Jedes Mal waren die Ergebnisse gleich. In der Studie wurden Manager gebeten, anzugeben, was ihrer Meinung nach die Mitarbeiter in ihren Unternehmen wollten. Dann wurde die Liste der Manager mit der Liste verglichen, die von den Angestellten erstellt worden war. Jedes Mal setzten die Manager darauf, dass ein gutes Gehalt und Arbeitsplatzsicherheit auf der Liste der Mitarbeiter ganz oben stehen würden, doch ihre Mitarbeiter nannten immer „Anerkennung der eigenen Gefühle“ und „informiert werden“. Obwohl es sich hier um ernsthafte Verständnisschwierigkeiten handelt, ist klar, was die Mitarbeiter wirklich wollen.

Was also *funktioniert* dann? Die Ergebnisse der Studien weisen unmissverständlich in Richtung Anerkennung. Die Watson Wyatt Reward Plan Umfrage, für die 614 Arbeitgeber befragt wurden, welche 3,5 Millionen Mitarbeiter beschäftigen, zeigte, dass die Fluktuationsrate von Unternehmen mit einer klaren Belohnungsstrategie 13 Prozent niedriger ist als die von Unternehmen ohne Belohnungsstrategie [10]. Ferner zeigt die Gallup-Studie, in die fünf Millionen Beschäftigte einbezogen waren, dass mehr Anerkennung und Lob zu einer niedrigeren Fluktuation, höheren Kundentreue und Zufriedenheitswerten sowie einer allgemein steigenden Produktivität führen können [11]. Aus den Statistiken des U. S. Department of Labor geht hervor, dass der Hauptgrund, warum die Mitarbeiter ein Unternehmen verlassen, die „fehlende Anerkennung“ ist. Nebenleistungen wie die Erstattung von Studiengebühren können kein Ersatz für eine Führungskraft sein, die Mitarbeitern mit Kundenkontakt zur Seite steht, klare Ziele setzt, Vertrauen aufbaut, die Mitarbeiter zu verantwortlichem Handeln anhält und ihnen für ihre Arbeit wirksam Anerkennung ausdrückt.

Das stellte KPMG LLP, die amerikanische Wirtschaftsprüfer-, Steuer- und Beratungsgesellschaft, fest, als sie Encore, ihr nationales Anerkennungsprogramm, umsetzte. Die Gesellschaft verbesserte allgemein die Ergebnisse ihrer Mitarbeiterumfrage, indem sie für ihre Manager Verfahren formalisierte, mit denen sie ihren Mitarbeitern und Teams Anerkennung zollen konnten.

Die jährlich durchgeführte Umfrage zum Arbeitsklima enthält die Frage „Wenn Sie es sich recht überlegen, macht es Ihnen Spaß, hier zu arbeiten?“ In den drei Jahren seit der Einführung eines wirksamen Anerkennungssystems sind die positiven Antworten auf diese Frage um mehr als 20 Punkte gestiegen. In diesem Zusammenhang ist festzustellen, dass diese drei Jahre auch eine Zeit waren, in der die Wirtschaftsprüfungs- und -beratungsgesellschaften gewaltigem Druck und strengen Untersuchungen ausgesetzt waren und die Zufriedenheit der Mitarbeiter in den meisten dieser Gesellschaften historische Tiefstände erreicht hatte.

Sylvia Brandeis, die für das Vergütungssystem der 19.000 amerikanischen Mitarbeiter von KPMG zuständige Direktorin, sagt: „Anerkennung ist zu einem Fieber geworden.“ Sie fügt hinzu, dass KPMG mit der Analyse der Wirksamkeit ihrer Bemühungen in Bezug auf die Anerkennung der Mitarbeiter ihre Hausaufgaben gemacht hat. „Wir haben festgestellt, dass Konzerne, die in ihren Unternehmen nicht viele Encores (Auszeichnungen) vergeben, oft höhere Fluktuationsraten haben. Wir stellten auch fest, dass die Fluktuation unter den Mitarbeitern, die eine Auszeichnung erhielten, halb so hoch wie derjenigen war, die keine erhalten hatten. Und wir fanden heraus, dass zwischen Aufgabenbereichen oder Unternehmen, die in Bezug auf Anerkennung hohe Punktzahlen erhalten hatten, und der Anzahl der Encore Auszeichnungen, die im Konzern verliehen wurden, eine hohe Korrelation bestand.“

Firmenergebnisse: Wie es schneller geht

Die Ergebnisse von KPMG sind keineswegs einmalig. Das Forschungsinstitut Watson Wyatt bat Beschäftigte, „sehr bedeutsame“ Motivationsfaktoren für die Leistungsbereitschaft aufzuzeigen, und 66 Prozent gaben „Anerkennung“ an [12]. Diese Zahl ist nicht überraschend, da viele von uns selbstverständlich davon ausgehen würden, dass ein Beschleunigungsfaktor wie Anerkennung auch Auswirkungen auf die Motivation hat.

Dann machten unsere Forscher bei der Jackson Organization in den Daten eine wichtige Entdeckung finanzieller Art. Die wissenschaftlichen Berater

hatten zwar immer die Anerkennung als wichtigen Antrieb für das Engagement und die Zufriedenheit der Mitarbeiter ermittelt, doch sie hatten die Daten nie so aufbereitet, dass sie den Zusammenhang zwischen einer wirksamen Anerkennung und den Ergebnissen eines Unternehmens überprüfen konnten. Als sie das taten, war das Resultat verblüffend: Aus welchem Blickwinkel, mit welcher Methode und mit welchen finanziellen Berechnungen auch immer ermittelt – zwischen den besten finanziellen Ergebnissen und Investitionen in die Anerkennung von überragenden Leistungen besteht eine starke Beziehung.

Die umfangreiche Studie bezog 26.000 Angestellte aller Ebenen in 31 Unternehmen unterschiedlicher Größe und Rentabilität ein. Für diese Studie durften die Forscher nicht nur detaillierte Mitarbeiterbefragungen durchführen, sondern auch die Finanzausweise der Unternehmen analysieren. Einige Firmen waren sehr rentabel, andere nicht. Einige hatten engagierte Mitarbeiter, andere nicht. Die Größe der Stichprobe und die Varianz der Rentabilitäten der Unternehmen und des Engagements der Mitarbeiter ergaben Daten, die statistisch unzweifelhaft sind.

Zusätzlich zu allgemeinen Fragen über das Ausmaß ihres Engagements für die Firma gaben die Befragten auf einer Skala auch den Grad ihres Einverständnisses mit der Aussage an: „Das Unternehmen, in dem ich arbeite, erkennt herausragende Leistungen an.“ Aus den Antworten wurden für jedes Unternehmen Durchschnitte berechnet, aus denen vier Gruppen zu je 25 Prozent gebildet wurden. Diese Ergebnisse wurden dann mit den zur Darstellung der Rentabilität verwendeten Kennzahlen, der Eigenkapitalrendite, der Gesamtkapitalrentabilität und der Gewinnspanne verglichen.

Anerkennung und Eigenkapitalrendite

Die Eigenkapitalrendite (EKR) ist eine wichtige Kennzahl, die sich aus der Rentabilität, der Verwaltung der Vermögenswerte und dem Maß der Fremdfinanzierung zusammensetzt. Die EKR wird berechnet, indem die in einem Geschäftsjahr erzielten Gewinne durch das durchschnittliche Eigenkapital des Jahres geteilt werden. Die EKR wird verwendet als allgemeine Kennziffer dafür, wieviel Gewinn ein Unternehmen auf der Grundlage des von den Aktionären bereitgestellten Kapitals machen kann.

Die Daten zeigen, dass Unternehmen, die herausragende Leistungen wirksam anerkennen, eine dreimal höhere EKR haben als Unternehmen, die Leistung nicht anerkennen. Aber das ist bei weitem noch nicht alles.

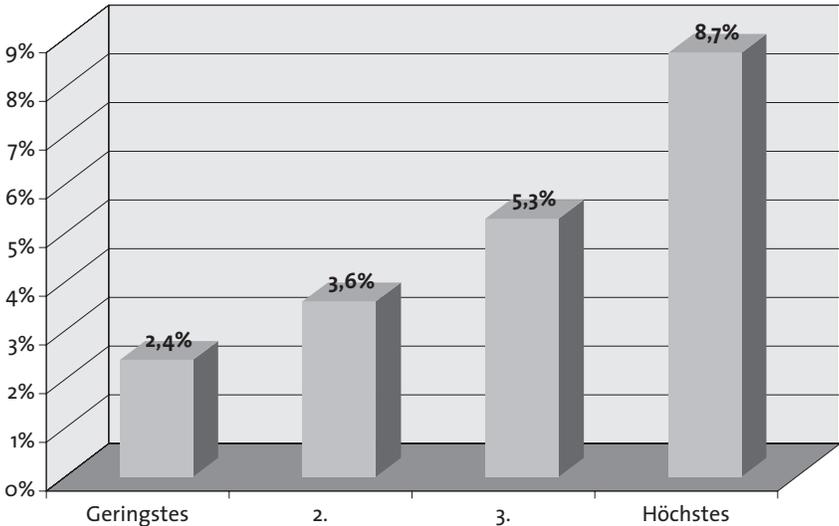


Abb. 1: EKR pro Quartil¹ für die Aussage „Das Unternehmen, in dem ich arbeite, erkennt herausragende Leistungen an“

Anerkennung und Gesamtkapitalrentabilität

Eine entsprechende Beziehung besteht zwischen Anerkennung und der Gesamtkapitalrentabilität (GKR), dem Gewinn eines Geschäftsjahrs geteilt durch das Gesamtkapital. Die GKR ist eine gute Kennziffer dafür, wie effektiv ein Unternehmen das verfügbare Kapital zur Erzielung von Gewinnen verwendet. Die Daten zeigen, dass Unternehmen, die Leistung wirksam anerkennen, eine GKR haben, die dreimal höher ist als die GKR der Unternehmen, die nicht anerkennen.

1) Quartil (lat. „Viertelwert“) ist ein Begriff aus der Statistik, wobei das 1. Quartil den untersten und das 4. Quartil den besten 25 Prozent entspricht (A.d.Ü.).

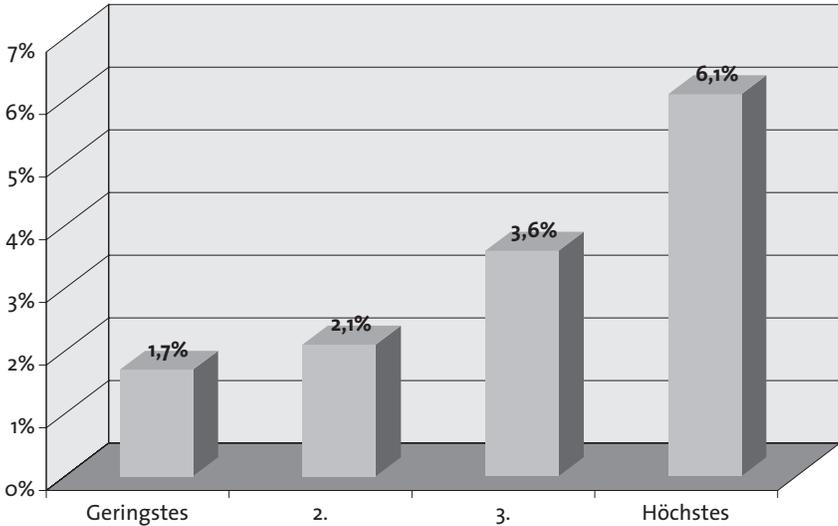


Abb. 2: GKR pro Quartil für die Aussage „Das Unternehmen, in dem ich arbeite, erkennt herausragende Leistungen an“

Anerkennung und Gewinnspanne

Die Gewinnspanne ist eine weitere Kennzahl der Rentabilität und Effizienz eines Unternehmens. Als Quotient aus Betriebsgewinn und Umsätzen zeigt die Gewinnspanne, wie viel Gewinn vor Zinsen und Steuern das Unternehmen pro Euro Umsatz macht. Im Allgemeinen haben Firmen mit einer höheren Gewinnspanne auch niedrigere Kosten und bessere Bruttospalten. Dadurch sind sie bei der Preisgestaltung flexibler und haben ein höheres Maß an Sicherheit in wirtschaftlich schwierigen Zeiten.

Von allen finanziellen Kennzahlen hat die Anerkennung der Mitarbeiter die ausgeprägteste Wirkung auf die Gewinnspanne. Die Daten zeigen, dass Unternehmen, die ins höchste Quartil der Anerkennung von Leistung fallen, eine Gewinnspanne von 6,6 Prozent haben, Unternehmen im niedrigsten Quartil dagegen eine Gewinnspanne von gerade einmal 1,1 Prozent.

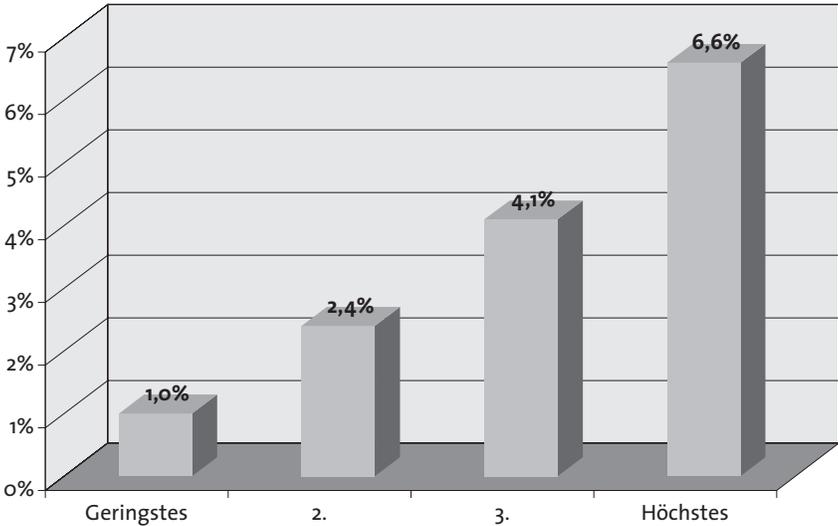


Abb. 3: Gewinnspanne pro Quartil für die Aussage „Das Unternehmen, in dem ich arbeite, erkennt herausragende Leistungen an“

Über diese Ergebnisse sagt Karen Endresen, Ph. D., von der Jackson Organization: „Vor dieser Studie war die Beziehung zwischen Anerkennung und finanziellen Ergebnissen nur vereinzelt zu beobachten. Anerkennung galt einigen als eine Art emotionaler Entschuldigung, während die, die glaubten, dass wirksame Anerkennung die Triebkraft der Ergebnisse sei, keine unzweifelhaften Daten hatten, mit denen sie dies belegen konnten. Mit dieser Studie wurden die Ergebnisse bezüglich Anerkennung aus dem Bereich der Mythen in die Wirklichkeit gebracht – von einem nicht empirisch belegten Aspekt der Betriebswirtschaft zu einem nachgewiesenen wesentlichen Bestandteil der betriebswirtschaftlichen Erkenntnisse.“

Es ist eine einfache Wahrheit: Wir arbeiten dort härter, wo wir uns als anerkannt und für unseren unverzichtbaren Beitrag geschätzt empfinden. Und geschätzte und engagierte Mitarbeiter sind für ihr Unternehmen ein hoher Wert und Gewinn. Was uns diese Daten sehr drastisch zeigen, ist, dass Anerkennung eines der wichtigsten Merkmale effektiven Managements und großer Unternehmen ist. Bevor wir aber verstehen können, wie Anerkennung Leistung beschleunigt, müssen wir die anderen Merkmale großartigen Managements verstehen lernen: die vier Grundregeln.