

Sinn als Leistungsquelle

Balanced Valuecard (BVC)

Das Prinzip der Eigennutzenmaximierung ist veraltet: Die erfolgreichen Unternehmen leben eine sinn- und leistungszentrierte Kultur. Einen Weg dazu weist die Balanced Valuecard (BVC).



von Dr. rer. pol. Heinrich Anker (*)

China und Indien erzielen Wirtschaftswachstumsraten im zweistelligen Prozentbereich, zur gleichen Zeit herrscht in vielen unserer Unternehmen der Blues: Gemäss Gallup (2008) fühlen sich in der Schweiz 80% der Mitarbeitenden nur schwach oder gar nicht an ihr Unternehmen gebunden. Motto: «Arbeiten geht man, um Geld zu verdienen, das Leben beginnt danach!» Wer Arbeit nur als Pflicht versteht, wirft täglich acht Stunden seines Lebens zum Fenster hinaus, und leistungsmässig sind viele Unternehmen längst nicht dort, wo sie sein könnten.

Wo klemmt es? Gemäss Kelly-Services (2009) wären in der Schweiz 54% der Mitarbeitenden bereit, auf einen Teil ihres Salärs und auf beruflichen Status zu verzichten, könnten sie sinnvollere Arbeit leisten. Und 88% wünschen sich von ihrem Unternehmen, dass es für bestimmte Werte steht – dann würde es «Sinn machen», sich für dieses einzusetzen. Sinn ist eine urmenschliche Motivation. Albert Einstein: «Wer sein eigenes Leben als sinnlos empfindet, ist nicht nur unglücklich, sondern auch kaum lebensfähig».

Sinn ist Motivation

Sinn ist einmal die Einsicht in das «Wozu» und «Für wen» unseres Handelns. Als sinnvoll erfahren wir es, wenn wir uns in den Dienst einer Aufgabe (wozu) stellen, die nicht nur Selbstzweck ist, sondern über uns hinaus weist. Ebenso erfahren wir unser Handeln als sinnvoll, wenn wir es an anderen Menschen orientieren (für wen). Durch ein «Wozu» oder «Für wen» wird unser Handeln für andere bedeutungsvoll – es ist wichtig, dass es mich gibt! Diese Erfahrung ist die Quelle von Wertschätzung und Selbstwert; die zweite fundamentale Sinndimension.

Wer bei seiner Arbeit ein «Wozu» oder «Für wen» hat und Wertschätzung erfährt, hat das Gefühl, «einen guten Job zu machen», und erlebt seine Arbeit als Weg der Selbstverwirklichung.

Sinn und menschliche Wertschätzung sind die nachhaltigsten Katalysatoren unserer Leistungsbereitschaft. Ein Pfeiler der BVC lautet deshalb: Wer Leistung fordert, muss Sinn und Anerkennung bieten! Diese durch die Neurobiologie gestützte Motivationstheorie umfasst auch das Intrinsische. Sie mobilisiert Energien, die über das Extrinsische der Theorie der Eigennutzenmaximierung hinaus gehen. Sie ist die Quelle jener Leistung, Kundennähe,

Kreativität und Innovationskraft, welche es Unternehmen reifer Volkswirtschaften erlauben, im globalen Wettbewerb weiterhin Massstäbe zu setzen.

Legitimation für Unternehmen

Sinn als Quelle der Leistung gilt für das Individuum, aber auch für das Unternehmen. Peter Drucker: «Unternehmen existieren nicht um ihrer selbst willen, sondern, um bestimmte gesellschaftliche Funktionen wahrzunehmen, ein bestimmtes Bedürfnis der Gesellschaft, von Gruppen oder Individuen zu erfüllen. Sie sind nicht Selbstzweck, sondern Mittel.» Auch Unternehmen finden ihre Daseinsberechtigung, ihren «Sinn», indem sie über sich selber hinausschauen und sich durch ihre Leistung für Kunden und Gesellschaft nützlich machen. Wenn sich Unternehmen an Peter Drucker halten, werden sie zu «Sinn-Agenturen», zu wichtigen Motivationsfaktoren ihrer Mitarbeitenden. Gertrud Höhler: «Meine Ziele, deine Ziele, Firmenziele. Endlich stimmt die Gleichung» – dies ein weiterer Pfeiler der BVC.

Unternehmen mit Sinn laden

Es gibt drei Hauptquellen von Sinn im Unternehmen: Eine gelebte Mission, eine klare Vision und Werte. Die Mission muss die Frage beantworten, weshalb es gut ist, dass es unser Unternehmen gibt, d.h. wofür es steht. Die Antwort ist nicht die Produktpalette, sondern der aus der Geschäftstätigkeit folgende Nutzen: Die Mission «unlimited Communication!» eines Schweizer IT-Unternehmens spricht den Nutzen für die Kunden an, aber im gleichen Atemzug auch einen solchen für unsere Gesellschaft.

Die Vision eines Schweizer Mediums: «Wir sind die BBC der Schweiz!» weist den Weg in die Zukunft und ist eine hochgesteckte, sinnstiftende Herausforderung. Die Mission und die Vision verkörpern das sinnstiftende und motivierende «Wozu» und «Für wen»; Werte sichern die Anerkennung intern und extern. Die sinn- und leistungszentrierte Motivationstheorie der BVC steht derjenigen der Eigennutzenmaximierung gegenüber. Beide wirken sich auf die Menschenführung aus, aber auch auf die Struktur und Organisation des Unternehmens. «Eigennützig» Unternehmen sind von Misstrauen geprägt und kontroll- und binnenorientiert, sinn- und leistungszentrierte dagegen sind aussen-, d.h. kundenorientiert, statt Kontrolle gilt Vertrauen bzw. Selbstverantwortung. Diese Unternehmen sind kreativ, innovativ und wandlungsfähig: Durch die gelebte Mission, Vision und Werte haben Mitarbeitende einen Fixstern, an den sie sich halten können. Und weil sie ihre Ideen einbringen können (Wertschätzung), klammern sie sich in Change-Phasen nicht wie Ertrinkende an Produkte, Strukturen und Prozesse, um Halt zu finden, sondern ziehen mit.

Wenn ein Unternehmen eine sinn- und leistungszentrierte Mission, eine Vision und Werte lebt, sind nicht nur diese selber Sinnquellen: auch die Kunden, die Qualität der Erzeugnisse, der gute Ruf in Markt und Gesellschaft, die Haltung der Unternehmensführung und der Anteilseigner sowie die interne Kommunikation werden zu wichtigen Sinn-, Leistungs- und Zufriedenheitsfaktoren der Mitarbeitenden.

Die BVC in der Praxis

Der Praxisteil der BVC beginnt mit Mitarbeitenden-Befragungen nach der Mission, der Vision und den Werten sowie den anderen Sinnquellen im Unternehmen. Das heisst mit der Frage, ob und in welchem Ausmass die Mitarbeitenden diese wahrnehmen und wie sie diese beurteilen. Es folgen statistische Analysen, welche dieser Sinnquellen die Leistungsbereitschaft wie stark beeinflussen. Diese Befunde lassen sich vom Gesamtunternehmen bis zu einzelnen Teams hinunterbrechen. So werden die richtigen Massnahmen für eine höhere Leistungsbereitschaft am richtigen Ort angesetzt. Wesentliche Aspekte davon lassen sich in einen Soll-Ist-Regelkreis einbringen – der Erfolg von Massnahmen wird so messbar und steuerbar.

(*) Heinrich Anker, Management Zentrum Zug GmbH (www.mzzg.ch). Sein aktuelles Buch: «Balanced Valuecard. Leistung statt Egoismus», Haupt-Verlag, Bern.