

Management

Markus Lötscher Der CEO des Gastronomielieferanten Pistor kennt als gelernter Bäcker die Branche bestens. **Seite 17**

Emotionen beeinflussen den Erfolg

MITARBEITERSTUDIEN Die Krise hat vielen Angestellten das Vertrauen zu ihrem Arbeitgeber genommen. Resultat: Die Angestellten werden wieder egoistischer. Zwei neue Studien belegen aber die grosse Bedeutung der «weichen Faktoren».

LUKAS HÄSSIG

Wenn ein CEO über seine Angestellten spricht, fehlt es selten an Pathos. «Unsere Mitarbeitenden sind unser wichtigstes Kapital», heisst es da beispielsweise. «Dieses rhetorische Geschwätz kennen wir», sagt Silvan Winkler, Zürcher Psychologie-Doktorand und Teilzeitmitarbeitender bei der Credit Suisse. In seiner jüngsten Forschungsarbeit über die Motivation von Angestellten erhärtet der 30-Jährige die Erkenntnis, dass der Beitrag motivierter Angestellter kaum überschätzt werden kann.

In seiner Untersuchung hat der Zürcher während vier Geschäftsjahren harte Fakten wie Gewinn-, Kosten-, Ertrags- und Vermögensentwicklung von Unternehmen mit weichen Faktoren wie der Mit-

«Chefs, für die nichts über den Gewinn geht, sind auf dem Holzweg.»

Silvan Winkler
Psychologie-Doktorand

arbeiter- und Kundenzufriedenheit verknüpft, um allfällige Korrelationen herauszufiltern. Winklers Kernfragen lauteten: Gibt es einen Zusammenhang zwischen sogenannten harten und weichen Faktoren? Wenn ja, wie stabil ist dieser? Welche Variablen erzeugen welche Wirkungen?

Das Forschungsprojekt basiert ausschliesslich auf der Modellierung von statistischem Material und verzichtet vollständig auf Interviews mit Angestellten und Vorgesetzten. Seine wichtigste Erkenntnis: «Attitudes», also die Einstellung der Mitarbeitenden, sind viel nachhaltiger mit dem wirtschaftlichen Erfolg verknüpft als umgekehrt. «Jene Chefs, für die nichts über den Gewinn geht, sind auf dem Holzweg», sagt Winkler.

Wie wohl sich die Mitarbeitenden im Job fühlen, wie sehr sie mit ihrem Vorgesetzten zufrieden sind, wie sie sich im Team einbringen, wie herausgefordert sie sich durch ihre Arbeit fühlen – all das hat einen Effekt auf den langfristigen Unternehmenserfolg, wie Winklers Studie aufzeigt.

Mitarbeitende individuell sehen

Zur gleichen Erkenntnis kommt auch eine Studie des St. Galler ISG Instituts. «Positive Emotionen wie Zuversicht, Optimismus, Vertrau-



Wie wohl sich Mitarbeitende im Job fühlen, hat einen Effekt auf den langfristigen Unternehmenserfolg.

en führen zu höherer wirtschaftlicher Leistungskraft», sagt Oliver Fiechter. Der ehemalige Wirtschaftsberater entwickelte mit dem von ihm gegründeten ISG Institut St. Gallen eine Methodik, die es erlaubt, emotionale Einflussgrössen in Unternehmen zu identifizieren, darzustellen und steuerbar zu machen. «Die Emotionen wichtiger Anspruchsgruppen beeinflussen den finanziellen Erfolg von Unternehmen direkt und sind deshalb für die fundierte Entscheidungsfindung von elementarer Bedeutung», sagt der

St. Galler Unternehmer, der sich kürzlich mit dem renommierten Ökonomieprofessor Cuno Pümpin zusammengesetzt hat.

Interessant ist bei beiden Studien vor allem die Tatsache, dass sie sich methodisch fundamental voneinander unterscheiden und dennoch zu denselben Resultaten gelangen. Während Silvan Winkler reines statistisches Material auswertet, konzentriert sich Fiechter auf den realen Menschen. Statt wie herkömmlich generalisierte Aussagen auf Basis mathematischer Durchschnittswerte zu liefern, misst

das ISG die Motivations- und Wertestrukturen des Individuums (siehe «Nachgefragt»). Fiechter: «Mittels Statistik gelangt man nicht an gefühlte Realitäten. Die idealisierte Welt der Mathematik sagt nichts darüber aus, was die Menschen wirklich bewegt. Nur wenn man die Menschen direkt befragt, erfährt man ihre subjektive Wahrnehmung.» Aus diesem Grund etabliert das ISG in Unternehmen einen systematischen Dialog mit den Stakeholdern, misst deren Emotionen und verknüpft diese Daten mit den betriebswirtschaftlichen Fakten.

Diese Informationen werden in Form von Cockpits dem Management bereitgestellt.

Veränderte Loyalität

Dass der Einzelne zählt, ist eine Erkenntnis, die in der Wirtschaftskrise an Bedeutung gewinnt. Besonders die Finanzhäuser machen diese schmerzhaft Erfahrung. Denn oft wechseln ganze Kundenberaterenteams zur Konkurrenz oder machen sich selbstständig; dabei fällt es ihnen leichter als früher, einen Teil der Kundschaft gleich mitzunehmen. Diese veränderte Loyalität zum eigenen Unternehmen fördert auch eine Umfrage zugunsten der Fiechters ISG Institut in den vergangenen zwölf Monaten bei 800 Angestellten in der Schweiz durchgeführt hat.

Im Frühling 2008 erklärten noch 44% der Befragten, die Qualität ihres Teams habe für sie die grösste Bedeutung. In der Jahresfrist ist diese Anzahl um mehr als die Hälfte auf 21% eingebrochen. Umgekehrt verhält es sich dagegen mit der Bedeutung von Lohn und Arbeitsinhalt, die aus der Position innerhalb des Unternehmens und der entsprechenden Aufgabenbereiche resultieren. Vor einem Jahr hatten 14% der Befragten dieses Kriterium für entscheidend gehalten, diesen Frühling waren es bereits 38%, die sich diesem Typ zuordnen.

Was bewegt Angestellte?

Die Folgerungen? Das ISG Institut St. Gallen spricht von einer «allgemeinen Verschiebung des Präferenzbildes in der Wirtschaft», die hauptsächlich im Dienstleistungssektor und dort «ganz stark im Bankenumfeld» stattfindet.

Die Bedeutung der weichen Faktoren wächst gemäss Studie deutlich – die Realität zeigt, dass der eigene Nutzen wieder stärker gewichtet wird. Der Widerspruch besteht aber nur scheinbar. In der Wirtschaftskrise rächt es sich offenbar, dass viele Unternehmen den Bedürfnissen ihrer Angestellten zu wenig Gewicht schenken – ausser in ihren «Sonntagsreden».

Die Raiffeisen-Gruppe will nun mit Hilfe der Methodik des ISG Instituts St. Gallen herausfinden, was ihre Angestellten im Berufsalltag tatsächlich bewegt. Oft werde ein «Riesenaufwand» am falschen Ort betrieben, sagt Personalchefin Claudia Beutter. «Dabei investieren wir Energie in Probleme, die vielleicht für 90% der Mitarbeitenden eine geringe Bedeutung für ihre Zufriedenheit und Leistung haben.»

CHEFSACHE

Sinn und Unsinn des Talentmanagements



WOLFGANG SCHMIDT-SOELCH
Managing Partner Heidrick & Struggles Schweiz, Zürich.

Der «War for Talent» ist in die Jahre gekommen und zu einem permanenten, globalen Verteilungskampf um den Produktionsfaktor «Mensch» (Talent) geworden, der an allen Standorten und in allen Vertriebsnetzen geführt wird. Etablierte Firmen wollen ihren Talenthunger im aufstrebenden Asien, insbesondere Indien und China, stillen, welche jedoch ihrerseits eine Lücke festgestellt haben und um die Talente des Westens buhlen – eine Auseinandersetzung, die nur der strategisch Denkende und Handelnde gewinnen kann.

Wer lineare Lösungsansätze (traditionelles Talentmanagement) auf ein mehrdimensionales Problem (welche Talente, in welcher Menge, zu welcher Zeit, an welchem Ort) anwendet, hat verloren oder ist zumindest hohen Risiken ausgesetzt. Geschäftsstrategie, Markteinschätzung und Unternehmensrevolution müssen an eine flexible Talentmanagementstrategie gekoppelt sein.

Basierend auf Studien in 21 globalen Unternehmen hat Heidrick & Struggles vier Talentmanagement-

«Solange Geschäfts- und Talentstrategie sinnvoll miteinander verknüpft sind, gibt es kein «gut» oder «schlecht.»

Modelle identifiziert, die sich bezüglich der angestrebten Personalfuktuation und Grad der eigenen Talententwicklung unterscheiden:

- **Talent Independent:** Typisch für stabile Unternehmen in einem stabilen Marktumfeld mit geringem Talentbedarf. Was aber, wenn das Umfeld instabil wird und z.B. ein technologischer Quantensprung den Wettbewerbsdruck plötzlich erhöht?
- **Talent Trader:** Hohe Fluktuation, neues Wissen und neue Fertigkeiten werden gezielt extern eingekauft. Teure und stark leistungsbezogene Strategie, aber wirksam, um Wandel in einem schnell ändernden Umfeld zu steuern.
- **Talent Academy:** Diese Unternehmen zelebrieren oftmals eine «Up or out»-Kultur, wobei Talente intern stark gefördert werden. Gehen nur selektiv an den externen Talentmarkt. Die Qualität der internen Förderung und die Ausrichtung dieser Massnahmen entscheiden über Erfolg oder Misserfolg im Markt, wenn reale Marktentwicklungen von den Planungsannahmen abweichen.
- **Talent Consumer:** Wenig Fluktuation, aber auch wenig Chancen für interne Talente. Kein Wunder, dass hier die Wunscharbeitgeber fehlen. Dieser Ansatz ist meist gewachsen anstatt geplant. Daher lassen sich keinerlei Vorteile für ein Marktumfeld feststellen. Solange Geschäfts- und Talentstrategie sinnvoll miteinander verknüpft sind, gibt es kein «gut» oder «schlecht». Die Gretchenfrage: Wie schneiden Ihre Talente im Vergleich zum Markt ab? Die Antwort ist ein entscheidender Frühindikator für langfristigen Unternehmenserfolg. Kennen Sie ihn?

NACHGEFRAGT | OLIVER FIECHTER, Gründer und CEO des St. Galler ISG Institut, St. Gallen

«Die Angestellten als Schlüssel zu Nachhaltigkeit betrachten»

Sie propagieren die Bedeutung weicher Faktoren im Geschäftsleben. Ihre Studie bei Banken zeigt aber ein Revival von Hard Facts wie Lohn und Karriere. Überrascht?

Oliver Fiechter: Unsere Absicht ist es nicht, Prognosen zu erstellen. Wir beobachten die Entwicklung von Werten lediglich. Und die zeigt – gerade im ökonomischen und gesellschaftlichen Bereich – eine Werteververschiebung von hart zu weich. Da erstaunt es in der Tat, dass vor allem bei Bankmitarbeitenden derzeit das Gegenteil auszumachen ist.

Wo sehen Sie die Gründe?
Fiechter: Nehmen wir die Grossbanken und ihre sozio-kulturellen



OLIVER FIECHTER

Normen, die massiv ins Wanken geraten sind und an Verbindlichkeit verloren haben. Diese ...

Was sind sozio-kulturelle Normen?
Fiechter: In diesem Fall meine ich Werte, auf die hinzuwirken es sich aus der Sicht der Mitarbeiter lohnt. Darunter fiel bei den Bankangestellten lange Zeit insbesondere die mit ihrem Job verknüpfte gesellschaftliche Anerkennung, die sie in ihrer Arbeit stark motivierte. Diese Komponente des

Bankberufs wird, aufgrund der massiven Kritik, der Banken aktuell ausgesetzt sind, stark in Frage gestellt. Deshalb zählt momentan wieder eher die eigene Karriere, der Lohn, also das materiell Fassbare, weil es Halt vermittelt.

Was in der Öffentlichkeit das umstrittene Bild der «Boni-Banker» noch zementiert. Was sollten die Verantwortlichen unternehmen?
Fiechter: Sie sollten nicht nur eloquente Reden halten und darin die Bedeutung der Mitarbeitenden beschwören, sondern die Angestellten tatsächlich als Schlüssel zu Nachhaltigkeit und Profit betrachten. Viele Unternehmensverantwortliche sind sich zu wenig bewusst über den direkten Zu-

sammenhang zwischen der Qualität in der Personalführung und dem finanziellen Unternehmenserfolg.

Braucht es für einen echten Wandel grundlegende Reformen, beispielsweise mehr Mitarbeitervertreter in den Verwaltungsräten?
Fiechter: Viel wichtiger ist das Bewusstsein, dass die unternehmerische Realität nicht nur aus Zahlen, sondern auch aus Emotionen besteht. Den meisten Vorgesetzten kann man gar keinen Vorwurf machen, weil ihnen schlicht das Gelände unbekannt war, in dem sie operierten. Denn bis heute wurde in der Wirtschaft erst die Welt der harten Zahlen erschlossen. Gängige Informationssy-

steme bilden die Welt der Emotionen und Empfindlichkeiten der Angestellten nicht ab.

Ihre Methode will nun weiche Faktoren sichtbar machen. Weshalb ist das nicht längst Realität?
Fiechter: Unsere westliche Arbeitswelt ist auf harte Zahlen ausgerichtet. Wenn nun Faktoren wie Zufriedenheit, Motivation der Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung einfließen sollen, ist das ein Paradigmenwechsel, der nicht über Nacht passiert. Bedenken wir, dass die meisten Firmen selbst bei harten Finanzkennziffern bis vor wenigen Jahren noch blind unterwegs gewesen waren.

INTERVIEW: LUKAS HÄSSIG