

Perikom

Die Sehnsucht nach Sicherheit, Aufregung und Sinn

Mittels Unternehmenspersönlichkeitsinventar erfasste Heads Corporate Branding in den letzten zehn Jahren für 25 Schweizer Unternehmen die Ambitionen und Wünsche von Mitarbeitenden. Im Vergleich der über 150 000 erfassten Aussagen konnten überraschende Übereinstimmungen festgestellt werden. Zur Präsentation der Analyse lud Heads den Schweizer Philosophen und Publizisten Ludwig Hasler ein, der die Einschätzungen der Agentur mit pointierten Interventionen befeuerte.

Text: **Ralph Hermann*** Illustration und Fotos: **Noah Baumann und Dominique Kaiser**



Für die Unternehmenspositionierung muss man verstehen, was Mitarbeitende bewegt und was sie eint.

Die Perikom-Veranstaltung trug den Titel «Leistung, Sinn und Sehnsucht in Unternehmen». Und der mit einer «Carte blanche» ausgestattete Ludwig Hasler war eingeladen, die Analyseresultate durch seinen Tief- und Weitblick zu bereichern. Wie das Feedback der HR-Verantwortlichen eines internatio-

naln Schweizer Konzerns nach der Veranstaltung zeigte, ist dies durchaus gelungen: «Viele Gedanken werden mich weiter begleiten.»

Doch der Reihe nach: In der Überzeugung von Heads gründet der Erfolg einer Unternehmensmarke nicht nur in einer relevanten und differenzierenden Positionierung. Genauso wichtig ist es, eine Unternehmenspositionierung zu finden, die authentisch ist und so bei den Mitarbeitenden Ambitionen

weckt, ein Unternehmensversprechen auch wirklich einzulösen. Nach dem Verständnis von Heads geht es deshalb vor der Positionierung zuerst darum, die «innere Schönheit» eines Unternehmens zu entdecken. Dafür untersucht die Agentur mit ihrem systematischen Brand-Profiling auch die Einschätzungen und Wünsche der Mitarbeitenden. Die Anwendung eines Markenpersönlichkeitsinventars ermöglicht eine präzise Aussage darüber, welchen Charakter die

* Ralph Hermann ist Inhaber und Geschäftsführer der Heads Corporate Branding AG.

Mitarbeitenden ihrem Unternehmen – und damit auch sich selbst – attestieren. Obwohl dabei jedes Unternehmen in seiner Einzigartigkeit erfasst wird, zeigten sich doch Gemeinsamkeiten. Konkret konnten über die Jahre drei Ausprägungen ermittelt werden, die allgegenwärtig sind. Die Erkenntnisse, die an der Veranstaltung präsentiert wurden, und die Interventionen von Ludwig Hasler – hier in der Zusammenfassung.

Punkt 1: Routine

In den Resultaten zeigte sich, dass viele Mitarbeitende in der sogenannten Boreout-Falle zu stecken scheinen (Boreout nach dem Buch «Diagnose Boreout» von Philippe Rothlin und Peter R. Werder). Man hat sich über die Jahre im Job gut eingerichtet, akzeptiert bis zu einem Grad die Langeweile der Arbeit. Das Unternehmen vermittelt zwar positive Emotionen, aber nicht in starkem Ausmass. Diese Einschätzung teilen auch die Kunden. Was positive Emotionen angeht, zeigen sich die Unternehmen oft wie ein durchschnittliches Restaurant: Der Kellner fragt: «Isch es rächt gsii?», und die Kundin erwidert: «Ja, es isch rächt gsii.» Man hat sich an das Mittelmass gewöhnt und ein Stück weit auch damit abgefunden. Mitarbeitende bewegen sich vor allem in der Komfortzone, da es ihnen ausserhalb dieser Zone zu aufwendig oder zu gefährlich scheint. Dabei wird übersehen, dass zwischen Komfort- und Gefahrenzone die wichtige Veränderungs- und Lernzone existiert. Gerade in dieser Zone werden auch Risiken früh erkannt. Beim Verharren in der Komfortzone wird aber Erfolg zur Routine, Routine zur Gemütlichkeit und Gemütlichkeit zur Gefahr. So weit die Einschätzung von Heads. Und was meinte dazu der Philosoph Ludwig Hasler? Er konstatiert, dass das Leben zu 80 Prozent aus Üblichkeiten bestehe. Und dies sei auch gut so. Doch es gebe den wunderbaren Satz von Einstein: «Ohne Ordnung kann nichts bestehen. Ohne Chaos kann nichts entstehen.» Die Balance zwischen Bewahren und Erneuern herzustellen, sei eine der grossen Künste der Unternehmensführung. Und wie dies gelingen könne? Indem man mehr auf Typen statt auf Kompetenzen achte. Hasler: «Wählt man nur nach Kompetenzen, muss man auch nicht enttäuscht sein, wenn die Leute sachlich in Ordnung sind, aber eigentlich keine Energie,



Aufmerksames Publikum am Perikom-Anlass im Auditorium der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich.

keinen Drive und keine Fantasie entwickeln. Man muss sich dann nicht wundern, wenn man eine funktionierende Langweilertruppe zusammenhat.» Wir würden viel zu viel auf Wissen statt auf Charakter, Temperament, Willen, Neugier setzen. Zu wenig Menschen «mit einer Nase für die Zukunft» wählen. Darin würden wir auch nicht ausgebildet. «Es gibt keinen Bachelor in Charakter und keine Creditpoints für Neugier. Vor allem in der Schweiz wird brav gelernt und gelernt.

«Unternehmen tun gut daran, einen heilsamen Zwang auszuüben, über den Tellerrand hinauszuschauen.»
Ludwig Hasler

Und am Ende ... isch es rächt gsii. Weil es uns sagenhaft gut geht, geraten wir, wie geschildert, vom Erfolg in die Routine und über die Gemütlichkeit ins Debakel. Routine ist nicht schlecht, doch wenn sie diesen Verlauf nimmt, wird sie zum Problem», ist Hasler überzeugt.

Verändern verlange auch das Aufgeben von geliebten Dingen, und dies falle nicht leicht. «Doch wer keine Veränderung will, will keine Zukunft, sondern sozusagen lediglich eine Fristerstreckung für die Gegen-

wart.» Doch wie kann man die Balance von Ordnung und Chaos trainieren? Auch hier habe Einstein einen Rat: «Ein Physiker, der nur etwas von Physik versteht, versteht auch nichts von Physik.» Wer also nur etwas von seinem Bereich verstehe, stecke fest in der Routine. «Unternehmen tun gut daran, einen heilsamen Zwang auszuüben, über den Tellerrand hinauszuschauen. Also eine kleine Nötigung zur Erforschung von Welten, für die man sich nicht zwingend interessieren muss.»

Punkt 2: Leistung

Mitarbeitende mögen mit sich zwar zu oft mit Routine zufriedengeben, Ambitionen zeigen sie dafür im Bereich der Gewissenhaftigkeit. In allen untersuchten Unternehmen zeigte sich die hohe Bedeutung von Kompetenz, Verantwortung, Ordnung und Zuverlässigkeit für die Mitarbeitenden. In diesen Bereichen schätzen sie ihr Unternehmen und sich selbst schon sehr gut ein, wollen aber diesbezüglich noch besser werden. Auch Kunden schätzen die Gewissenhaftigkeit von Unternehmen. Werden Mitarbeitende und Kunden aber ungestützt gefragt, wo ihnen eine Veränderung des Unternehmens am wichtigsten wäre, zeigt sich ein anderes Bild: Die Mitarbeitenden wollen mittels Innovationskraft, Modernität und starker Präsenz noch mehr Kompetenz vermitteln, während die befragten Kunden

in viel grösserem Ausmass eine Verbesserung im Bereich der Kundenorientierung und Kundennähe wünschen. Mit Blick auf verschiedene Referenzstudien hat der interne Fokus auf Gewissenhaftigkeit System, denn es zeigen sich signifikant positive Zusammenhänge zwischen Gewissenhaftigkeit und sozioökonomischem Lebenserfolg (Einkommen und beruflicher Status). Gewissenhaftigkeit ist eben mess- und damit kontrollierbar und dient deshalb der Bewertung der Leistung. Doch wie eine Studie der Ludwig-Maximilians-Universität München aus dem Jahr 2009 belegt, ist zur Schaffung von Kundenloyalität eben nicht Gewissenhaftigkeit bedeutend, sondern die Dimensionen Aufrichtigkeit und Kultiviertheit. Der Fokus scheint allgemein zu stark auf Leistung statt auf Wirkung zu liegen. Wichtig wäre aber der Ausbau der (Kunden-)Wertschätzung. Dafür würde sich die Investition in die Empathiefähigkeit von Führungskräften und Mitarbeitenden lohnen, damit die geschäftsrelevanten Empathien verstanden und genutzt werden können. Neben Empathie scheint auch die psychologische Sicherheit entscheidend. Wenn nicht Leistung, sondern Wirkung wichtig werden soll, ist eine ausgeprägte Feedbackkultur gefragt. Es gilt, was in einer Arbeit der Universität Bern, des Inselspitals Bern und des Hauses der Akademien 2002 treffend festgehalten wurde: «Nicht Harmonie ist gesucht, sondern ein Klima, das hohe psychologische Sicherheit mit Verantwortung und Motivation kombiniert.» Statt Fremdbewertung, Benchmarking und Soll-Ist-Diskrepanz mehr Wertschätzung, Anerkennung und Selbstbewer-



«Unser Leben ist ziemlich banal und durchökonomisiert.»

tung. Und was hat Ludwig Hasler bezüglich dieser Einschätzung der Agentur einzuwenden? Dass Leistung heute häufig am Aufwand gemessen wird, sei eine Zeiterscheinung. Inzwischen werde ja auch die Bildung so gemessen: Input statt Output. Belohnt werde der Einsatz und nicht, was dabei herauschaue. Dabei sollten junge Menschen möglichst schnell ihren Status wechseln; nicht einfach Objekt von Bildungsbemühungen sein, sondern Subjekt ihrer eigenen biografischen Bildung. «Doch wie kann man Leistung ermöglichen, beflügeln, begünstigen, beseelen? Der entscheidende Punkt ist ja:

Leiste ich oder muss ich leisten? Kann ich sozusagen vom Funktionär zum Subjekt von Leistung werden?» Hasler kommt da Sisyphus in den Sinn. Bestraft von den Göttern, muss er einen Felsblock den Berg hinaufrollen. Den Gipfel erreicht er allerdings nie, denn der Stein entgleitet ihm immer und rollt zurück ins Tal. In Albert Camus' Buch «Der Mythos des Sisyphos» heisst es: «Wir müssen uns Sisyphus als glücklichen Menschen vorstellen.» Hasler: «Sisyphus lehnte es ab, den Stein als Strafe der Götter zu sehen. Es ist sein Stein, den er rollt. Er ist sozusagen ein glücklicher Rolling Stone. Wenn



Haslers Interventionen auf Hermanns Interpretationen.

wir diesen Wechsel schaffen, den Stein, respektive das geforderte Pensum, nicht als lästigen Auftrag des Chefs, der Gesellschaft oder der Familie aufzufassen, sondern als den eigenen Stein, den eigenen Tag, das eigene Pensum – in diesem Moment entwickelt sich Leistung. Warum beendet Roger Federer nicht seine erfolgreiche Karriere? Weil er ein Leistungserotiker ist! Er ist verliebt ins Spiel. Wenn man verliebt ist, kann man davon nicht lassen. Man muss es vorantreiben, besser machen, verführen, verschönern und raffinieren. Gelingt es einem Unternehmen, dies zu begünstigen, kann ein unwiderstehlicher Club von Leistungserotikern entstehen.» Und für Wirkung brauche es Wahrnehmung! Wir müssten noch gar nicht von Wertschätzung reden – Wahrnehmung genüge schon. Interesse begünstige, dass Menschen aus sich heraus Leistung erbringen.

Punkt 3: Sinn und Sehnsucht

Den grössten Veränderungswunsch zeigen Mitarbeitende im Bereich der Aufregung. Sie wünschen sich ein aufregenderes, abenteuerlustigeres und temperamentvolleres Unternehmen. Um dies genauer zu verstehen, hat Heads auf die umfangreiche Studie der Firma icommit zurückgegriffen, die seit Jahren die Mitarbeitenden von über 120 Unternehmen hinsichtlich der Verbundenheit

zum Unternehmen untersucht. Seit 2016 ist nicht mehr der Arbeitsinhalt der wichtigste Treiber der Verbundenheit, sondern das Verständnis der Unternehmensstrategie. Diese und viele weitere Studien belegen, dass es den Mitarbeitenden darum geht, den Sinn des Unternehmens zu erkennen. Unternehmen tun also gut daran, Klarheit darüber zu schaffen, was den Sinn des Unternehmens ausmacht. Und was meinte Ludwig Hasler zum Thema Aufregung und Sinnstiftung?

«Wenn ich Sinn ganz einfach definieren will, geht es darum, etwas zu tun, das nicht nur für mich Bedeutung hat. Etwas, das das Leben anderer verbessern kann – andere Menschen erfreut und sie in Form bringt. Inzwischen haben wir wohl alle verstanden, dass die Ich-Schleife es nicht bringt. Zwar gelten wir Schweizer in all den Rankings als die Glücklichen, die Reichsten – die Stabilsten erst recht. Dann auch noch als die Innovativsten – oder mindestens finanzieren wir Innovation am stärksten. Und jetzt? Sehen wir danach aus? Nicht erst seit der Pandemie wirken wir, trotz all unseres Glücks, doch eher gereizt.»

Hasler fährt fort: «Und jetzt kommt auf die Unternehmen eine Aufgabe zu, für die sie traditionell gar nicht fähig sind: Das Unternehmen muss plötzlich zu einer Art Heimat werden. Dies auch darum, weil die Grenzen

zwischen Arbeit und Privatheit immer mehr verfließen. Und weil das Unternehmen immer mehr von den Mitarbeitenden verlangt – Fantasie, Mut, Engagement. Deshalb sind auch die Erwartungen an das Unternehmen gewachsen. Die Erwartung ist, an einer Geschichte teilhaben zu können, die grösser ist als jede und jeder Einzelne. Das Unternehmen muss erzählen, was es bringt. Die Zukunft ist nicht vorhersehbar, aber man kann vorsehen, wer man übermorgen sein will. Das Stichwort war ja Aufregung: Menschen wollen etwas Drama. Wir meinen, in der kunterbuntesten Zeit aller Zeiten zu leben, dabei ist unser Leben ziemlich banal und durchökonomisiert. Das gewünschte Drama ist ein aufregendes Bild der Zukunft, das das Unternehmen erreichen will. Gefragt ist mehr Intensität statt Aussenwirkung. Mehr Wachstum nach innen. Gewinnen wird, wem dies gelingt.»

Das Fazit der Datenanalyse und des Perikom-Anlasses

Das Unternehmen und die Führungskräfte müssen die Sicherheit vermitteln, dass Wirkung und nicht Leistung entscheidend ist. Und da sich Wirkung konstant verändert, ist dafür eine ausgeprägte Feedbackkultur gefragt.

Eine konstante und individuelle Wertschätzung – top-down, bottom-up, von Bereich zu Bereich, in den Teams – ist notwendig. Es gilt, durch ständigen Perspektivenwechsel individuelle Bedürfnisse immer wieder von Neuem zu verstehen. Aus diesem Verständnis heraus kann überzeugender Nutzen gestiftet werden. Und durch kreative Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen können auch positive Überraschungen entwickelt werden, die die Unternehmensidentität besonders stärken.

Den Mitarbeitenden ist die Unternehmensstrategie so zu vermitteln, dass sie als eine aufregende Reise zu einem sinnstiftenden Ziel verstanden wird. Sinnstiftung also nicht zwingend als Weltrettungsversprechen, sondern als differenzierender Sinn für Kunden und/oder Gesellschaft. 