

# Human Capital & Betriebsklima

26. November 2009

AUSGABE 13

## Human Capital Management und das Betriebsklima

Sehr geehrte Damen und Herren

Alter Wein in neuen Schläuchen?

Wahrscheinlich sind es mehrere Lauf(kilo)meter an Büchern, die beschreiben und erklären, was Menschen am Arbeitsplatz zu mehr Leistung motiviert. Aber damit ist das Ende noch nicht erreicht. Zusätzliche Erkenntnisse aus der Hirnforschung leisten einen neuen Beitrag zum Verständnis über das Verhalten im Tagesgeschäft. Handelt es sich hierbei nur um „alter Wein in neuen Schläuchen“? Lesen Sie mehr darüber in diesem Newsletter unter dem Beitrag Betriebsklima.

Zur Orientierung im Newsletter folgende Themen:

1. [Betriebsklima](#)
2. [Ausblick](#)
3. [Erfolgreiche Kunden](#)
4. [Link zum p4p-Newsletter Archiv](#)

Ihr Team von p4p consulting

Folgende Aussage stellen wir Ihnen heute vor:

**„Ihr Geschäftserfolg hängt in wesentlichen Punkten vom Betriebsklima ab“.**

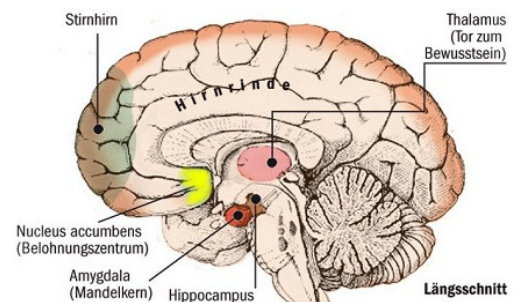
Wie lässt sich diese Behauptung begründen? Welches sind die relevanten Einflussgrößen zwischen Erfolg und Betriebsklima? Und wie können diese positiv beeinflusst werden?

Theorien über die moderne Unternehmens- und Mitarbeiterführung gibt es eine Menge. Bestimmt haben Sie bereits einige Laufmeter der bestehenden Fachliteratur gelesen. Deshalb verzichten wir auf Wiederholungen bereits bekannter Weisheiten.

Schauen wir lieber, was uns die Forschungsergebnisse der **Neuropsychologie** zum Thema **Mitarbeiterführung** sagen und welche Folgen sich daraus auf das **Betriebsklima** ableiten lassen.

Nicht neu, aber jetzt wissenschaftlich nachgewiesen, ist die Tatsache, dass der Mensch primär durch das emotionale **Belohnungssystem** (in der Grafik gelb) gesteuert wird (Lustprinzip).

Sigmund Freud hatte also doch Recht mit seiner Triebtheorie. Wo er bis heute von „modernen“ Psychologen belächelt bis aktiv bekämpft wurde, müssen diese ihr Urteil grundlegend revidieren.

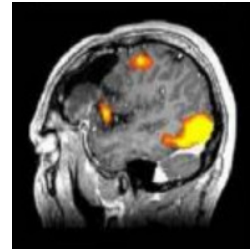


Der Längsschnitt durch das menschliche Hirn zeigt die wichtigsten Elemente des limbischen Systems. Unbewusste emotionale Verarbeitungsprozesse übertragen sich hier auf sämtliche Prozesse der kognitiven Informationsverarbeitung (Denken, Erinnern, Entscheiden, Handeln).

Das Belohnungssystem entwickelt bei allen menschlichen Aktivitäten zentrale Einflüsse auf Denken, Lernen, Erinnern oder das Leistungsverhalten. Ist das Belohnungssystem aktiv, fühlt sich der Mensch gut und zufrieden! Ein Zustand, den wir uns dauerhaft wünschen und der logischerweise ständig angestrebt wird.

Mit modernsten, bildgebenden Untersuchungsverfahren (fMRI) kann heute dem Menschen beim Denken, Erinnern oder Entscheiden zugehört werden. Die gleichzeitig auftauchenden emotionalen Zustände lassen sich ebenfalls abbilden. Warum also nicht „**neuro-ökonomische**“ Experimente im Scanner durchführen? Das wird heute tatsächlich gemacht. Hierzu ein Beispiel: Zwei Versuchspersonen liegen im Neuroscanner und lösen eine Aufgabe. Person A erhält Geld mit der Aufgabe, den Betrag mit der Versuchsperson B zu teilen.

Versuchsperson A darf das Geld nach eigenem Ermessen aufteilen. Wenn B die Geldaufteilung nicht akzeptiert, verlieren



Funktionales Magnet Resonanz Image (fMRI). Dem Hirn beim Denken zusehen. Aufnahme im Scanner während der neuro-ökonomischen Experimente.

beide ihren Anteil. Gemäss dem ökonomischen Modell, dürfte B kein Angebot ablehnen. Jedes Angebot wäre ein Vorteil. Erstaunlicherweise trifft dies häufig nicht zu. Warum nicht? Die Erklärung zeigt sich im Neuroscanner. Empfundene Ungerechtigkeit führt zur Aktivierung des Schmerzcenters und führt zur „altruistischen Bestrafung“. Aus solchen bekannten Untersuchungen wurde klar, warum sich der „**homo oeconomicus**“ oft „unlogisch“ verhält. Ist das Belohnungssystem „aktiviert“ so lernt der Mensch schneller und kann sich besser sowie länger erinnern. Erklärt ist nun auch, warum ein Mitarbeiter auf einen eigenen Vorteil verzichten kann, um damit andere zu bestrafen (altruistisches Bestrafen). Oder warum das Belohnungssystem Fairness und Vertrauen belohnt sowie bei Misstrauen, Missgunst und Neid reagiert.

### Und was hat das mit dem Betriebsklima zu tun?

Die Resultate der Hirnforschung zeigen auf, wie dringlich in der Mitarbeiterführung auf die bereits in der menschenorientierten Mitarbeiterführung postulierten Grundsätze eingegangen werden sollte. Im Vordergrund stehen vier psycho-soziale Grundbedürfnisse des Mitarbeiters:

- a) Soziale Beziehungen herstellen, pflegen und gestalten dürfen
- b) Die Welt und ihre Dinge verstehen können (Lernen)
- c) Erhalten von Bestehendem (Verluste verhindern)
- d) Sich entwickeln und wachsen dürfen

Der neuro-ökonomische Ansatz von Betriebsklima hat zu berücksichtigen, dass es nicht nur auf einzelne Faktoren wie Stellenbeschreibung, soziale Beziehungen am Arbeitsplatz oder Eigenverantwortung ankommt, sondern, dass der Mitarbeitende (oder das Belohnungssystem im Mitarbeiter) eine Menge individueller und situationsspezifischer **hedonistische Ziele** verfolgt. Davon ausgehend sollten neben den jeweiligen Aufgaben die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter Beachtung finden wie z.B. direkter Austausch mit Kolleginnen/Kollegen, Wissen erhalten und Zusammenhänge über das eigene Business erhalten, Akzeptanz/Wertschätzung erhalten oder berufliche Identität finden. Ferner ist eine Individualisierung der Arbeitsgestaltung zur Leistungssteigerung sinnvoll. Darüber hinaus müssen sich **Führungskräfte** auch ihrer sozialen Moderatorfunktion bewusst werden und dieser eine erhöhte Priorität einräumen, statt ausschliesslich Planungs-, Organisations- sowie Kontrollfunktionen auszuüben.

Die neuro-ökonomischen Forschungsergebnisse zeigen, dass Mitarbeiter ihr volles Potenzial bzw. ihre Leistungsfähigkeit am besten innerhalb einer vertrauensvollen und menschengerechten Unternehmenskultur entfalten können.

Egal was sich die Unternehmensführung auf die Fahne des „Unternehmensleitbildes“ schreibt oder glaubt, eine (gute) Unternehmenskultur zu haben. Effektiv zählt nur, wie es jeder einzelne Mitarbeitende erlebt und interpretiert. Neuro-ökonomisch formuliert bedeutet das, die Qualität des Betriebsklimas wird im Gehirn eines jeden Mitarbeiters repräsentiert. Es zählen nicht die „rationalen“ Fakten, sondern das individuelle „emotionale“ Erleben. Insofern ist das Betriebsklima kein theoretisches Konstrukt, es lässt sich im Neuro-Scanner nachweisen (Belohnungssystem). Natürlich ginge es zu weit, jeden Mitarbeiter im Scanner nach dem Betriebsklima zu befragen. Es sei denn, Sie investieren ein paar Millionen Franken, um die notwendigen Investitionen zu tätigen. Annähernd gute Resultate erhalten Sie auch mit einer sorgfältig konstruierten Mitarbeiterbefragungen.

Wichtiger als **nur** die Durchführung von Betriebsklimaanalysen, wären die Implementierung neuro-ökonomischer Erkenntnisse und damit die Neuausrichtung des Führungsverhaltens im Umgang mit den Mitarbeitenden (und Kunden).

Wie können Sie das Betriebsklima positiv und nachhaltig beeinflussen? Dazu schlagen wir Ihnen **drei Möglichkeiten** vor.

1. Reden Sie nicht nur davon, sondern „leben“ Sie Ihre Unternehmenskultur konsequent. Das impliziert die Anwendung sämtlicher bekannter Grundsätze einer modernen Mitarbeiterführung. Was könnten Sie noch tun?
2. Lesen Sie beispielsweise das neuste Buch (2009) von Christian E. Elger „neuro leadership“, Erkenntnisse der Hirnforschung für die Führung von Mitarbeitern (ISBN 978-3-448-09068-0)
3. Oder suchen Sie das Gespräch mit unseren p4p Beratern. Sie erhalten bereits im Erstgespräch Hinweise und Ideen zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit und somit zur Erhöhung des Betriebsklimas.

Gerne erwarten wir Ihren Anruf für ein Erstgespräch!

## Ausblick

Im Newsletter Nr. 14 vom 17.12.2009 befassen wir uns mit den Bedingungen eines anforderungs- und leistungsgerechten **Salärsystems**. Vielleicht haben Sie jetzt schon Fragen zum Thema? Sie müssen nicht bis zum nächsten Newsletter warten.

Rufen Sie uns an **+41 (0)44 808 78 78**  
oder senden Sie uns ein Email: [info@p4p-consulting.ch](mailto:info@p4p-consulting.ch).

## Wir stellen vor

**Erfolgreiche Kunden – die werke versorgung wallisellen ag - [www.diewerke.ch](http://www.diewerke.ch)**

**die werke**  
Kantonsoberhof Wallisellen

die werke versorgung wallisellen ag sind ein unabhängiger Energieversorger mit rund 30 Mitarbeitenden. Die Standortgemeinde Wallisellen wird mit Elektrizität, Wasser, Gas und Kommunikationssignalen versorgt. Zusätzlich werden die Gemeinden Brüttisellen und Dietlikon mit Gas beliefert. Für den Fachbereich Elektrizität suchen wir eine führungsstarke Persönlichkeit als

### Abteilungsleiter/in Elektrizitätsversorgung

**Ohne Strom läuft nichts!**

**Ihre Herausforderung**  
Sie sind mit Ihren Mitarbeitenden für die Sicherstellung der Bevölkerung mit Elektrizität und Kommunikationsanlagen verantwortlich. Dazu gehören der Betrieb und Unterhalt sowie der Ausbau des bestehenden Netzes. Sie erhalten umfangreiche Kompetenzen und führen Ihren Bereich, entsprechend der Mittelfristplanung und den aktuellen Zielsetzungen, sehr selbstständig. Sie rapportieren direkt dem Geschäftsführer. Durch Ihre mehrjährige Führungserfahrung unterstützen und entwickeln Sie Ihre Mitarbeitenden fachlich wie auch persönlich. Im Tagesgeschäft sind Sie in allen technischen Fragen ein lösungsorientierter Gesprächspartner. Durch Ihren Wohnort in der Region erkennen Sie die Interessen und Bedürfnisse unserer Kunden frühzeitig.

**Ihre Kompetenzen und Erfahrungen**  
Nach einer elektrotechnischen Grundausbildung (z.B. als Netz- oder Installationselektriker) haben Sie sich fachlich (TS, FH oder Meisterprüfung) und im Idealfall betriebswirtschaftlich weitergebildet. Gute MS-Office-Anwendungserkenntnisse sowie Interesse an fachspezifischen Informatiklösungen erlauben ein effizientes

Arbeiten. Durch Ihre abteilungsübergreifende Gesamtsicht werden Sie ein wichtiges Mitglied im Führungsteam.

**Unsere Leistungen**  
Kurze Entscheidungswege durch eine flache Hierarchie. Ein nach modernen Führungsgrundsätzen organisierter Dienstleistungsbetrieb. Motiviert und fachlich versierte Mitarbeitende. Zweckmässige, moderne Hilfsmittel. Ein gut ausgebautes Versorgungsnetz.

Bitte senden Sie Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen per E-Mail an [info@p4p-consulting.ch](mailto:info@p4p-consulting.ch) mit dem Vermerk CH-901-904 oder an p4p Consulting GmbH, Thurgauerstrasse 105, 8152 Glattbrugg.

Gerne geben wir Ihnen weitere Informationen unter **044 808 78 78**

**p4p consulting**  
people for people

## Abmelden

Wünschen Sie in Zukunft keine weiteren Newsletter?  
Klicken Sie den Link [newsletter@p4p-consulting.ch](mailto:newsletter@p4p-consulting.ch)  
„Vermerk - bitte keine Newsletter mehr“ um den Dienst abzumelden.

## Archiv Newsletter



Hier gelangen Sie zu unseren bereits erschienenen Newsletter.