



Um im Beruf nach oben zu gelangen, spielen soziale Faktoren eine zentrale Rolle

Der menschliche Faktor

INTERVIEW – Matthias Sutter erforscht, wieso Homeoffice der Karriere schaden kann, was Mitarbeitende produktiv macht und welche Eigenschaften eine gute Führungskraft mitbringen sollte. Ein Gespräch darüber, **worauf es im Berufsleben wirklich ankommt.**

SWZ: In Ihrem neuen Buch „Der menschliche Faktor“ beschreiben Sie, worauf es im Berufsleben wirklich ankommt. Die 50 Kapitel beinhalten jeweils eine zentrale Einsicht. Welche ist in Ihren Augen die wichtigste?

Matthias Sutter: Da überfordern Sie mich, ich hatte ja gehofft, dass alle 50 einigermaßen wichtig wären (lacht). Es kommt sicher auf den Blickwinkel an. Ich persönlich bin ein Fan der Abschnitte Kooperation und Vertrauen, obwohl diese wohl weniger konkret sind als etwa die Frage danach, wie Bonuszahlungen wirken können. Kurz gesagt: Wenn sich durchs Buch zieht, dass soziale Faktoren eine zentrale Rolle spielen, bin ich zufrieden.

Sie zitieren zahlreiche verhaltensökonomische Studien, die sich mit großen Unternehmen beschäftigen. Können die Erkenntnisse auch auf KMU bezogen werden?

Aus meiner Sicht: ja. Der Mensch als soziales Wesen tickt in vielen Umgebungen ähnlich. Das ist gut belegbar, weil die verhaltensökonomische Forschung im Wesentlichen zum Beispiel in allen Industrieländern sehr ähnliche Verhaltensmuster findet. Wir reagieren ähnlich auf Vergleichsprozesse, wenn wir einen Vertrauensvorschuss bekommen oder wenn sich jemand kooperativ verhält und wir das imitieren, egal, ob wir in einem großen oder kleinen Unternehmen arbeiten.

Zurzeit forschen wir in der Türkei zu Arbeitsplatzzufriedenheit. An der Studie sind 20 Unternehmen mit 2.500 Mitarbeitenden beteiligt. Was wir sehen, ist entscheidend davon geprägt, wie es im Team läuft und wie das Verhältnis zwischen Teammitgliedern und Vorgesetzten ist – unabhängig von der Größe des Betriebs.

Wie lautet das zentrale Ergebnis dieser Studie?

Dass wir die Arbeitsplatzzufriedenheit und soziale Netzwerke innerhalb eines Unternehmens durch Interventionen erhöhen können. Wir haben Workshops abgehalten, etwa zu nicht verletzendem und nicht herablassender Sprache oder zu konstruktivem Feedback. Außerdem haben wir Rollenspiele machen lassen, weil sich Menschen im Arbeitsumfeld häufig missverstanden fühlen. Teammitglieder meinen, ihre Arbeit wird nicht gesehen, Führungskräfte denken, ihr Stress wird nicht wahrgenommen. Das hat damit zu tun, dass wir oft eine sehr

enge Perspektive haben. Durch die Rollenspiele, bei denen Arbeitsprozesse simuliert werden, kann man erkennen, wie die Welt aus den Augen einer anderen Person mit einer anderen Funktion aussieht. Wir haben eindeutige Belege dafür, dass das sehr hilfreich ist.

Zurück zum Buch: Der erste Abschnitt widmet sich dem Berufseinstieg, und unter anderem der Frage, wie am besten aus einer Vielzahl an Bewerbungen ausgewählt werden kann. Nun ist es ja so, dass sich auf manche Stellen kaum jemand bewirbt. Wie können Unternehmen mit dieser Situation umgehen? Zauberformel gibt es keine. Klar scheint zu sein, dass mehrere Dinge, gerade für jüngere Menschen, wichtig sind: flexibles Arbeiten, dass das Unternehmen eine Mission verfolgt, dass es also so etwas wie Sinnstiftung gibt, aber auch dass es Fairness gibt im Unternehmen. Geld ist weiterhin wichtig, aber damit allein gewinnt man niemanden. Außer es ist sehr, sehr viel.

Ist es sinnvoll, aktuelle Mitarbeitende um Empfehlungen zu bitten, wer für eine offene Stelle in Frage kommt?

Man weiß seit vielen Jahren, dass derartige Programme sich positiv auf neue Mitarbeitende auswirken. Sie werden schneller eingestellt, sind besser qualifiziert, passen auch besser ins Team. Das ist naheliegender, denn es wäre sehr peinlich, jemanden zu empfehlen, der überhaupt nicht geeignet ist.

Eine neue Studie, die ich im Buch zitiere, zeigt, dass es auch positive Effekte auf die bestehenden Teammitglieder gibt. Das Unternehmen vermittelt ihnen den Eindruck, ernstgenommen und wertgeschätzt zu werden. Sie können mitsprechen und haben eine Chance, die Teambesetzung mitzugestalten. Das hält die Leute länger im Unternehmen – die zweite große Herausforderung im Personalwesen neben der Talentgewinnung.

Sind Mitarbeiterempfehlungsprogramme erfolgreicher, wenn dafür Boni ausbezahlt werden?

Das ist schwer zu sagen. In der besagten Studie wird gezeigt, dass mehr Empfehlungen ausgesprochen werden, wenn mehr bezahlt wird. Da ging es aber allein um die Höhe des Bonus, nicht darum, ob überhaupt Geld fließt. Allerdings stieg die absolute Zahl der Personen, die effektiv angestellt wurden, nicht durch das Plus an Empfehlungen.

Eine weitere wichtige Frage lautet in diesem Zusammenhang, wie man diese Kultur aufrechterhalten kann. Ich denke, hier haben Teamleiterin-

nen und Teamleiter die Aufgabe, als Multiplikatoren zu wirken.

Teamfähigkeit wird häufig als Anforderung in Stellenanzeigen genannt, da sie die Produktivität steigern soll. Stimmt das?

Zuerst meine Definition von Teamfähigkeit: Das sind Menschen, die sich kooperativ zeigen und fürs große Ganze einsetzen, wenn sie sehen, dass andere das tun. Teamfähigkeit ist also nichts anderes als Ausdruck von Kooperationsbereitschaft. Es geht dabei nicht nur darum, sich klimatisch anzupassen, sondern auch eine gewisse Arbeitshaltung zu zeigen, dass man gemeinsam versucht, bestmöglich zusammenzuarbeiten.

Ein schönes Beispiel ist die Studie mit japanischen Fischern. Jene, die ihre Arbeit besonders gut aufteilten und sich besser abstimmten, hatten am Ende den größten Fang.

Und was tun, wenn sich ein Teammitglied nicht kooperativ zeigt?

Irgendwann muss man sich trennen. Ich bin nun mal kein Sozialutopist, der sagt, alle Menschen können zu kooperativen Wesen erzogen werden. Aber das ist natürlich der allerletzte Ausweg.

Der erste Schritt wäre, Feedback zu geben und die eigene Erwartungshaltung zu kommunizieren. Das beginnt eigentlich schon beim Einstellungsgespräch. Schlechtes Erwartungsmanagement führt zu den größten Enttäuschungen, das kann unglaublich demotivierend wirken.

Zuerst spricht man am besten mit der Person im Privat, dann auch öffentlich im Team, um den sozialen Druck zu erhöhen. Wenn selbst Sanktionen nichts bewirken, ist es, wie gesagt, besser, den anderen ziehen zu lassen.

Um beim Thema Produktivität zu bleiben: Wie lässt sich diese am besten steigern?

Identifikation zu schaffen, kann wahn-sinnig helfen. Als Führungskraft sollte man überzeugt hinter dem stehen, was das Unternehmen macht, dann arbeitet das Team motivierter, ausdauernder und ist zufriedener. Menschen, die keine Mission haben, sind unproduktiver. In den USA ließ man Studierende Briefe für die beiden Präsidentschaftskandidaten verschicken. Die Arbeitsleistung war um 70 Prozent höher, wenn jemand für seinen Favoriten arbeitete. Führung durch Beispiel-Geben hilft ebenfalls.

Darüber sprechen wir gleich noch.

In vielen Fällen hängt Produktivität auch von ganz Banalem ab. Innerhalb

einer Branche kann die Produktivität gravierend schwanken, zeigen Studien. Zum Teil liegt das an schlechter Managementqualität: unregelmäßig gewartete Maschinen, zu wenig Achtung der Arbeitssicherheit und so weiter. Das darf man nicht vergessen.

Kommen wir zu den Eigenschaften guter Führungskräfte. Wie lauten ihre Top 3?

Erstens: regelmäßig Feedback geben, und zwar konstruktives.

Zweitens: auf die Leute hören. Wo drückt der Schuh? Was passt gerade nicht? Führungskräfte sehen viele Dinge nicht, schon allein, weil die Aufmerksamkeit dazu nicht ausreicht.

Drittens: Leute fördern. Das fällt einem vielleicht nicht immer leicht, wer züchtet schon gern Götter neben sich heran. Doch selbst wenn Mitarbeitende aus meinem Team herauswachsen, ist das wünschenswert. Diese Haltung kann man in jungen Jahren nicht haben, da strebt man selbst nach oben, und das ist völlig in Ordnung.

Sind alle Fähigkeiten, die ein guter CEO braucht, lernbar?

Bis zu einem gewissen Maße schon.

Auch Charisma?

Oft wird angenommen, Charisma sei angeboren. Dabei hat es viel mit Rhetorik zu tun. Arbeitet jemand mit Bildern? Spricht jemand soziale Normen an? Auch das kann man lernen. Nicht jeder von uns wird ein Steve Jobs, aber man kann an Überzeugungskraft gewinnen.

Nach wie vor haben es Frauen schwerer, in Spitzenpositionen zu gelangen. Ihr Kollege Loukas Balafoutas und Sie haben herausgefunden, dass Quotenregelungen daran etwas ändern könnten. Verraten Sie uns mehr.

In der verhaltensökonomischen Forschung wissen wir seit 20 Jahren, dass sich Frauen – statistisch betrachtet – weniger gern Wettbewerbssituationen aussetzen als Männer. Auf kompetitiven Arbeitsmärkten resultiert daraus, dass wir für Stellen nicht immer die besten Bewerbungen erhalten. Eigentlich wollten mein Kollege und ich zeigen, dass Quotenregelungen daran nichts ändern. Tatsächlich war unsere Annahme falsch, denn sie erhöht die Bereitschaft von Frauen, sich einem Wettbewerb zu stellen – vor allem die Bereitschaft jener Frauen, die besonders gut geeignet sind. Als Unternehmen und Gesellschaft ist das genau, was wir wollen: die Besten beider Geschlechter.

Das heißt nicht, dass es nur noch Frauen als Gewinnerinnen geben darf.

Das wäre dann Diskriminierung gegenüber den Männern.

Unabhängig vom Geschlecht schreiben Sie in Ihrem Buch über Führung durch Beispiel-Geben. Was ist daran besonders?

Frei nach Mahatma Gandhi: Wir müssen selbst den Wandel vorleben, den wir in der Welt sehen möchten. Als Führungskraft sollte man vermitteln, dass man auch mal mitanpackt, sich nicht für manche Sachen zu schade ist. Dass man auch das kann, was man von den anderen verlangt – nicht im Detail, aber im Grundsatz.

Einen so starken Effekt hat Führung durch Beispiel-Geben, weil die meisten Menschen konditionale Kooperierer sind. Wenn sie sehen, dass andere etwas für die Gruppe tun, tun sie es auch.

Wie viel Vertrauen sollte eine Führungskraft ihrem Team schenken und wie viel Kontrolle sollte sie ausüben?

Einen Vertrauensvorschuss zu geben, bringt wahnsinnig viel, denn die meisten wollen diesen zurückzahlen. Erst, wenn dieser wiederholt missbraucht wird, muss eingeschritten werden. Kontrolle hat dann nicht nur eine Funktion gegenüber dem Trittbrettfahrer, sondern gegenüber dem gesamten Team. Es kann extrem demotivierend sein, wenn sich manche mehr herausnehmen können als andere. Dadurch können soziale Normen erodieren.

Zusammengefasst sollte Kontrolle sehr spät beginnen.

Vertrauen ist vor allem im Homeoffice zentral – und für manche durchaus immer noch schwierig. Eine Ihrer Feststellungen lautet, dass Homeoffice der Karriere schaden kann. Inwiefern?

Es hat sich tatsächlich gezeigt, dass die Beförderungsmöglichkeiten schwinden, wenn man sehr viel von daheim arbeitet. Zum einen braucht man für den Aufstieg soziale Netzwerke und regelmäßigen persönlichen Kontakt mit Entscheidungsträgern. Beides ist von zuhause aus schwieriger. Zum anderen wird das Vertrauen in die persönlichen Fähigkeiten eines Kandidaten geschmälert, wenn man ihn seltener sieht und in seinem Arbeitsumfeld erlebt.

Interview: Sabina Drescher

MATTHIAS SUTTER ist Direktor am Max-Planck-Institut zur Erforschung von Gemeinschaftsgütern in Bonn, wo er die Experimental Economics Group leitet. Er unterrichtet als Professor für experimentelle Wirtschaftsforschung an den Universitäten Köln und Innsbruck. Der gebürtige Österreicher zählt mit mehr als 130 referierten Publikationen zu den produktivsten Volkswirten im deutschsprachigen Raum. Sein neues Buch „Der menschliche Faktor“ handelt davon, wie sich Menschen im Beruf verhalten und welche Anreize sie brauchen, um gut zu arbeiten.

DAS BUCH

Matthias Sutter
Der menschliche Faktor
oder worauf es im Berufsleben ankommt. 50 verhaltensökonomische Erkenntnisse
Hanser, 2022
288 Seiten, 30,90 Euro
ISBN-13: 978-3446473133

