

Was Fruchtkörbe mit Leistung zu tun haben

Matthias Mölleny

Aus der Verhaltensökonomie wissen wir, dass positive, wertschätzende Feedbacks wirksamer sind als Sanktionen, um eine nachhaltige Verhaltensänderung zu erreichen. Ein Experiment mit Autofahrern zeigt das eindrücklich: Eine Gruppe von Autofahrern hatte den Auftrag, eine bestimmte Strecke möglichst zügig, aber unter Beachtung der Gesetze (Höchstgeschwindigkeit auf diesem Abschnitt 50 km/h) zurückzulegen. Unmittelbar vor dem Losfahren erhielten sie die Zusatzinformation, dass etwa nach der Hälfte der Strecke eine Radarmessanlage («Blitzkasten») installiert ist. Das Wissen darum, dass sie bestraft würden, wenn sie die vorgeschriebene Höchstgeschwindigkeit nicht einhalten, hat bei allen zu einer entsprechenden Verhaltensanpassung geführt und keiner von ihnen hat den Blitz ausgelöst. Interessant war aber, dass die Mehrheit der Autofahrer an der Messstelle zwischen 51 und 54 km/h schnell unterwegs war. Sie wussten, dass sie sich in einem Toleranzbereich bewegen, der nicht zu einer Bestrafung führt. Genau diesen Toleranzbereich haben sie ausgenutzt und sich, genau genommen, nicht an die vorgegebene Höchstgeschwindigkeit gehalten.

Eine zweite Gruppe von Autofahrern erhielt die gleiche Aufgabe, allerdings wurde hier keine Radarmessanlage eingesetzt, sondern ein sogenanntes Tempodisplay, bei dem den Autofahrern ihre aktuelle Geschwindigkeit auf einem Digitaldisplay dargestellt wird, zusammen mit einem Smiley, das in grün, gelb und rot anzeigt, ob die erlaubte Höchstgeschwindigkeit gerade über- oder unterschritten wird. Die spannende Frage der Verhaltensökonominnen war, ob dieses Tempodisplay ebenfalls eine verhaltensleitende Wirkung auf die Autofahrer hat, und wenn ja, ob die Wirkung grösser oder kleiner ist, als bei der Variante mit dem Blitzkasten.

Das Ergebnis des Versuchs war eindeutig und zunächst überraschend. Der Einsatz des Tempodisplays hat das Verhalten der Autofahrer wirksamer beeinflusst als der Blitzkasten, denn praktisch alle Versuchsteilnehmer haben ihre Geschwindigkeit an der Messstelle auf weniger als 50 km/h beschränkt, um die «Belohnung» in Form der grünen Smileys zu erhalten. Was man ebenfalls feststellen konnte, ist die unterschiedliche Einstellung der Versuchsteilnehmer. Während bei einer drohenden und vermutlich als ungerecht empfundenen Bestrafung versucht wird, den bestehenden Toleranzbereich auszunutzen («die Kurve bis an den Rand ausfahren»), führt ein erwartbar positives Feedback dazu, dass die vorgegebenen Limits freiwillig und vollständig eingehalten werden.

Was kann man aus diesem Experiment für den Arbeitsalltag lernen? Zunächst einmal gilt es darüber nachzudenken, wo wir in den verschiedenen Betriebsabläufen mit Sanktionen für mögliches Fehlverhalten arbeiten und wo wir positive Feedbacks zur Verhaltenssteuerung einsetzen. Wenn angedrohte Sanktionen dazu führen, dass sich die Mitarbeitenden mehr damit beschäftigen, wie sie einen möglichen Toleranzbereich ausnutzen können, als damit, die Vorgaben wirklich einzuhalten, müssen wir darüber nachdenken, welche internen «Blitzkästen» durch «Tempodisplays» ersetzt werden könnten.

Es geht darum, ein Klima der Wertschätzung herzustellen. Dazu gehört vor allem ein entsprechendes Verhalten der Vorgesetzten, die sich nicht nur einmal pro Jahr, sondern sehr viel häufiger Zeit für wertschätzendes Feedback an ihre Mitarbeitenden nehmen sollten. Ein kurzes, aufbauendes Feedback von einer Minute pro Woche erreicht mehr als das traditionelle, einstündige Jahresgespräch, in dem alles konzentriert wird, was es zu sagen gibt. Es geht dabei nicht um erzwungene Lobhudelei, sondern um ein ehrliches, authentisches Feedback, das wertschätzend, unterstützend und konstruktiv vorgebracht wird.

Der wertschätzende Umgang mit den Mitarbeitenden braucht über das Verhalten der Vorgesetzten hinaus einen Rahmen, der allen Beteiligten den Grundsatz der Wertschätzung in Erinnerung ruft. So

wie die Tempodisplays auffällig sein müssen, damit sie wirken, muss es in den Arbeitsabläufen sichtbar werden, dass mehr Aufmerksamkeit darauf gelegt wird Leistung wertzuschätzen, als darauf mögliches Fehlverhalten zu identifizieren und zu sanktionieren.

Wie könnten solche «Tempodisplays» konkret aussehen? Hier eine unvollständige Liste von Anregungen (Beispiele aus anderen Unternehmen):

- Kaffee und Wasser gratis für alle Mitarbeitenden
- Früchtekörbe
- Gemeinsame, freiwillige Anlässe nach Dienstschluss
- Spezielle Aufmerksamkeiten bei Geburtstagen der Mitarbeitenden
- Einbezug der Mitarbeitenden in die Gestaltung der Arbeitsplätze
- Einbezug der Mitarbeitenden in die Gestaltung von Dienstplänen und die Möglichkeit, Dienste untereinander zu tauschen

Einige dieser Anregungen kosten nicht einmal Geld und für die anderen braucht es auch kein grosses Budget. Es sind wirksame Symbole, die anzeigen, worum es gehen soll: um eine wertschätzende Kooperation als Grundlage und Voraussetzung für gute und kundenorientierte Leistungen. Man kann von einem Mitarbeiter nicht erwarten, dass er Kunden zuvorkommend behandelt, wenn er selber von seinen Vorgesetzten und Arbeitskollegen nicht zuvorkommend behandelt wird. Es gilt sich folgenden Leitsatz immer wieder zu vergegenwärtigen:

So, wie wir intern miteinander umgehen, so erleben uns unsere Kunden.