Immer wichtiger: sich in andere hineinversetzen können

VERHALTENSÖKONOMIE. Wer das künftige Verhalten anderer Personen halbwegs zutreffend einschätzen kann, erhöht seine Erfolgsquote. Doch die Fähigkeit des sogenannten „Perspective Taking“ ist gerade auf der Führungsebene oft schlecht ausgebildet. Man projiziert gerne die eigenen Einstellungen auf andere und glaubt, dass die anderen sind wie man selbst. Hier können Ansätze der Verhaltensökonomie helfen.

„In einer Unsicherheitsgesellschaft ist Perspective Taking zentral, weil sich aus der Vergangenheit keine Prognose mehr auf das künftige Verhalten erschließen lässt“, erklärt Gerhard Fehr, CEO des Beratungsunternehmens Fehr Advice & Partners in Zürich. „Damit wird Erfahrung weniger wert.“ Perspective Taking bedeute, vor allen Entscheidungen fit zu sein, das Verhalten anderer systematisch einschätzen zu können. „Wenn man das tut, verringert man die Fehlerquote seiner Entscheidungen massiv“, so der angewandte Verhaltensökonom.

Doch vor allem Manager schnitten dabei schlecht ab. „Sie projizieren oftmals ihre eigenen Einstellungen auf andere und sagen ihnen dann, wie sie glauben, dass sie sind“, so Fehr. Das habe vielfältige negative Auswirkungen unter anderem auf das Arbeitsklima und die Motivation der Mitarbeitenden. „Meine Erfahrung ist, je höher jemand in der Hierarchie steht, desto schlechter kann er Perspective Taking, auch wenn er oft das Gegenteil glaubt“, so der Berater.

Vermuten, was die anderen denken könnten

Um Perspective Taking besser anzuwenden, soll die Verhaltensökonomie helfen. Die relativ neue Disziplin der Wirtschaftswissenschaften nutzt empirische Methoden, um die Motive menschlichen Verhaltens zu ergründen und die daraus folgenden Entscheidungen besser verstehen zu können. Sie arbeitet vor allem auch mit Experimenten, in denen Menschen Entscheidungen treffen, die dann reale Folgen haben. Bekannt sind Experimente, bei denen die Versuchspersonen je nach ihrem Verhalten unterschiedliche Belohnungen bekommen. Indem man die Belohnungen systematisch variiert, lässt sich erkennen, wovon menschliches Verhalten im Alltag wirklich abhängt.

Welche aktuellen Projekte es in der Forschung zu Perspective Taking gibt und wie man den Ansatz in der Praxis umsetzt, erfuhren die Teilnehmenden bei der Academy of Behavioral Economics 2022, einer gemeinsamen Veranstaltung des Gottlieb Duttweiler Instituts und des Beratungsunternehmens Fehr Advice & Partners.

Anhand eines Live-Experiments erklärte Matthias Sutter, Direktor am Max-Planck-Institut zur Erforschung von Gemeinschaftsgütern, den strategischen IQ. „Es

Podiumsdiskussion. Das Denken in Beziehungen gefordert (von rechts): Robert Wagner, Karl Heinz Strauss, Matthias Sutter und Raffaella Sadun.

Rüschlikon. Die Academy of Behavioral Economics traf sich südlich von Zürich am linken Ufer des Zürichsees.

geht nicht darum, was ich glaube, sondern darum, was ich glaube, was die anderen glauben“, so der Professor für experimentelle Wirtschaftsforschung an den Universitäten Köln und Innsbruck.

Raffaela Sadun, Professorin für Business Administration an der Harvard Business School, analysierte, welche Fähigkeiten bei Führungskräften gesucht sind. Dazu wertete sie Jobbeschreibungen von knapp 5.000 CEOs und Leader-Positionen aus den Jahren 2000 bis 2017 weltweit aus, die ihr eine internationale Personalberatung zur Verfügung gestellt hatte. Durch die Aggregation der Daten ließ sich erkennen, dass sich die Art der von den Unternehmen gesuchten Fähigkeiten dramatisch verändert habe. Administrative Skills seien um 40 Prozent gesunken. Dagegen sei die Nachfrage nach Social Skills förmlich explodiert und zwar vor allem bei größeren Unternehmen mit einem Fokus auf Technologie.

Gefragt sei neben den sozialen Kompetenzen auch die Fähigkeit, komplexe Informationen zu verstehen. „Beide Fähigkeiten haben viel mit Perspective Taking zu tun, nämlich der Bewusstheit für andere und der Fähigkeit, mit verschiedenen Gruppen arbeiten zu können“, erklärte die Harvard-Ökonomin. Doch bisher gebe es keine guten Messmethoden dafür. Das gelte sowohl für die klassischen Interviews als auch für Persönlichkeitstests. Sadun plädiert daher dafür, sich bei der Auswahl stärker auf reale Verhaltensdaten zu fokussieren und zu beobachten, wie ein Manager sein Team und dessen Leistung beeinflusst. „Es geht nicht um die Produktivität des Managers, sondern darum, wie er die Produktivität der Mitarbeitenden beeinflusst“, so die Professorin.

Gute Teamplayer spielten keine Solistenrolle, sondern seien so etwas wie ein Broker. Deshalb sei es auch schwierig, sie in traditionellen Assessment Centern zu erkennen. Das funktioniere bisher nur bei bestimmten Unternehmen, bei denen es die entsprechenden Messwerte gibt. Als Beispiel nennt sie ein Callcenter, in dem es eine Leistungsmessung auf individuellem Niveau gibt. Dort gebe es Studien, in denen untersucht wurde, wie sich die Produktivität des einzelnen Mitarbeitenden ändert, wenn er einen anderen Manager bekommt.

Harvard verucht, die soziale Sensitivität zu messen

Sadun berichtete auch von einem neuen Ansatz von David J. Deming. Der Ökonom und Professor of Education and Economics an der Harvard Graduate School of Education hat die soziale Intelligenz mit dem Reading the Mind in the Eyes Test (RMET) gemessen, einem Messverfahren zur Erkennung von Emotionen und sozialer Sensitivität. Der Test wurde eigentlich dafür entwickelt, um Defizite bei Menschen mit Asperger Syndrom und Autismus zu diagnostizieren. Inzwischen hätten Psychologen aber erkannt, dass der RMET sich auch für Vorhersagen in verschiedenen anderen Bereichen bei normalen Menschen nützen lässt. In Experimenten fand Deming heraus, dass gute Teamplayer, die ihr Team zu besseren Leistungen bringen, bei der Messung der sozialen Intelligenz besser abschneiden.

Der RMET war auch eines der zahlreichen Instrumente, die Sule Alan, Professorin für Wirtschaftswissenschaften am Europäischen Hochschulinstitut in Florenz und an der Bilkent Universität in Ankara, und Gozde Corekcioglu Ishakoglu, Assistenzprofessorin für Wirtschaftswissenschaften an der Kadir Has Universität in Istanbul, gemeinsam mit Matthias Sutter in ihrem Forschungsprojekt zum toxischen Verhalten in Unternehmen eingesetzt haben (Improving Workplace Climate in Large Corporations - A Clustered Randomized Intervention).

Mit einem aufwändigen experimentellen Design führten die Forscher ein Trainingsprogramm zur Förderung des prosozialen Verhaltens durch, das sich vor allem auf das Verhalten von Führungskräften und die Interaktion zwischen Führungskraft und Untergebenen fokussierte. An dem Programm nahmen über 3.000 Mitarbeitende von 20 großen Unternehmen in der Türkei teil. Um pro- und antisoziales Verhalten zu messen, setzten die Forscher auch auf den spieltheoretischen Ansatz. →

Plenum. Viele Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen berichteten von Experimenten, die das menschliche Verhalten entschlüsseln können.

Raffaella Sadun. Die Professorin sieht steigende Bedeutung der sozialen Kompetenzen.

→ Die Teilnehmenden bekamen Geld, mit dem sie den Erfolg ihrer Konkurrenten zerstören konnten. Je mehr Geld sie dafür investierten, desto größer war der toxische Wettbewerb. Das Programm bestand aus einer Serie von interaktiven Workshops und einem Entwicklungsteil, unter anderem mit Rollenspielen und Rollentausch. Dabei tauschten zufällig zugeordnete Führungskräfte und Mitarbeitende ihre Rollen und gaben sich Feedback. Zudem brachte das Projekte Verbesserungen in der Kommunikation.

Perspektive von Kunden und Mitarbeitenden entscheidet

Die Ergebnisse zeigen, dass innovative Interventionen zur Verbesserung des Beziehungsklimas in toxischen Arbeitsumgebungen dazu beitragen können, das Engagement der Mitarbeitenden zu erhöhen und die Fluktuation zu verringern und so letztlich die Beziehungskultur zu verändern. Für Felix Oberholzer-Gee, Professor für Betriebswirtschaft an der Harvard Business School und Autor von „Better, Simpler Strategy“, gibt es nur zwei Perspektiven, die ein Unternehmen berücksichtigen sollte: die Bereitschaft zum Zahlen beim Kunden (willingness to pay) und die Bereitschaft der Mitarbeitenden, für ein Unternehmen zu arbeiten (willingness to sell).

Der Wirtschaftswissenschaftler untersuchte, warum es so große Unterschiede beim finanziellen Erfolg zwischen Unternehmen in derselben Branche und oftmals auch in derselben Region gibt. Er berichtet von einer IT-Beratung, deren Geschäfte zwar gut liefen, die aber nicht genug Berater fanden und so ihre Einnahmen vor allem dafür ausgaben, neue Mitarbeitende zu finden. Dabei half der Fokus auf die Perspektiven von IT-Beratern und Kunden. So lehnen Berater die häufigen Reisetätigkeiten ab und viele Kunden bevorzugen es, wenn der Berater im eigenen Haus arbeitet. „Wenn man diese beiden Aspekte kombiniert, wird das Geschäft profitabel“, so der Professor. Seine Tipps: Schauen Sie nicht aus der Perspektive des Unternehmens auf Ihr Geschäft, sondern aus der Perspektive derjenigen, die dafür arbeiten und derjenigen, die für Ihre Produkte zahlen.

„Viele meiner Studierenden wollen ein Unternehmen gründen“, so der Professor. „Sie beginnen mit dem Geschäftsmodell und überlegen, wie sie Geld verdienen können. Aber das ist die letzte Frage, die sie stellen sollten.“ Am Anfang sollte immer die Frage stehen, wie sie Werte für ihre Kunden und Mitarbeitenden schaffen.

Er verstehe daher nicht, warum viele behaupten, die Entwicklung einer Strategie sei schwierig und komplex, kritisierte Oberholzer-Gee. „Dafür reichen fünf Minuten, dann wissen Sie alles.“ Letztlich gehe es nur um die Wertschöpfung. Damit der Kunde zahlt, müsse die Qualität des Produkts stimmen und damit die Mitarbeitenden zufrieden sind, müsse die Qualität des Jobs stimmen. Wie das funktionieren kann, zeigt ein Experiment beim Einzelhändler The Gap. Dort arbeiten die Verkäufer in Schichten und wissen oft erst kurz vorher, wann sie eingesetzt werden - was zu hohem Stress führt. Um den Job attraktiver zu machen, führte Gap eine App ein, mit der die Mitarbeitenden ihre Schichten tauschen können. Das brachte nicht nur eine enorme Erleichterung, auch der Verkaufserfolg stieg um 15 Prozent, weil die Mitarbeitenden dann im Einsatz waren, wann sie wollten und nicht, wann sie mussten. „Das zeigt, dass es viele Möglichkeiten gibt, Jobs zu verbessern“, so der Professor.

Das hat sich auch die Schweizer Bank Credit Suisse zum Ziel gesetzt. Sie nutzte die Coronapandemie, um ihre Mitarbeitenden zu befragen, wie sie künftig arbeiten wollen. Über sechs Monate hinweg lieferten knapp 4000 Bankmitarbeitende rund drei Millionen Antworten, die letztlich zu dem neuen Arbeitsmodell „The way we work“ führten. „Neue Arbeitsmodelle müssen auf Fakten basieren“, sagte Marina Weilenmann, Director und Head of Change Portfolio Management der Credit Suisse. Daher überprüfte die Bank in ihren Befragungen zahlreiche Überzeugungen und Vorurteile zum Thema Homeoffice.

„Die meisten davon haben sich nicht bewahrheitet“, resümiert die Bankmanagerin. So habe sich der Glaube, dass im Homeoffice weniger produktiv gearbeitet werde, als falsch herausgestellt. Laut Auskunft der Mitarbeitenden ist die Produktivität und Leistungsfähigkeit sogar gestiegen. Ebenso habe sich die Befürchtung, dass Remote Work ein hohes Compliance Risiko darstelle (was gerade für eine Bank ein wichtiger Punkt ist), nicht bestätigt. „Wer im Büro keine Regeln umgeht, tut es auch zu Hause nicht“, so Weilenmann. Auch dass sich die Mitarbeitenden im Homeoffice isoliert und einsam fühlten, war nicht der Fall. „Hier waren wir überrascht, dass das Wohlbefinden sogar gestiegen ist“, so Weilenmann.

Identifikation mit Arbeitgeber wurde durch Corona gestärkt

„Die meisten waren zufrieden und meldeten, dass die virtuelle Interaktion mit Kollegen sogar häufiger stattfand und es vielfältigere Kontakte gab.“ Sogar die Bedenken, dass Mitarbeitende im Homeoffice weniger loyal sind, wurden widerlegt. Herauskam das Gegenteil. „Die Möglichkeit, wählen zu können und das implizit ausgesprochene Vertrauen haben die Identifikation mit dem Arbeitgeber offenbar gestärkt“, so die Direktorin. Ihr Fazit: Die Bank kann ihren Mitarbeitenden vertrauen. Allerdings brauche es Kontrollfunktionen. Das neue Arbeitsmodell basiert daher auf zwei Grundpfeilern: Die Mitarbeitenden entscheiden selbst, wie sie am besten arbeiten können und es gibt eine Kontrollfunktion durch das Team, das ihren Wünschen zustimmen muss.

Dank der Fakten aus den Befragungen konnte man auch die Führungskräfte überzeugen und das Modell für 50.000 Mitarbeitende umsetzen. Da es jedoch erst vor kurzem die offizielle Rückkehr ins Büro gab, sei man noch in der Testphase. In einem weiteren Schritt erforscht die Bank, wie das Büro der Zukunft aussehen sollte.

Auch künftig werde es weitere Experimente und ein systematisches Perspective Taking geben. Der schwierigste Punkt bei der Einführung des neuen Arbeitsmodells sei es gewesen, das Management zu überzeugen. Weilenmann: „Wir mussten unheimlich viel Arbeit mit Workshops auf allen Hierarchieebenen investieren, um unsere Vorgesetzten von ihren Glaubenssätzen zu befreien.“

Bärbel Schwertfeger ●

HAUFE.

SCHÖNE NEUE ARBEITSWELT

NEW WORK IM ALLTAG EINER FIKTIVEN ORGANISATION

Dieses Buch beschreibt die faszinierende Arbeitswelt des fiktiven Unternehmens Stärkande. Lesen Sie, wie New Work gelebt wird, vor welchen Herausforderungen die Mitarbeitenden stehen und wie sie sie lösen. Sie nutzen bekannte, aber auch neue New Work-Praktiken. Beim Thema Empowerment sind sie Vorreiter:innen. Digitalisierung von HR-Prozessen und die Zusammenarbeit mit einer künstlichen Intelligenz haben sie perfektioniert.

- **Gutes Leben statt guter Arbeit**
- **Sinnhafte Aufteilung von Arbeitszeit**
- **New Pay – Bezahlung auf Augenhöhe**
- **Geregelte Freiheit – Home Office plus**

ISBN 978-3-648-15934-7
Buch: **29,95 €** [D] | eBook: **25,99 €** [D]

Jetzt versandkostenfrei bestellen:
www.haufe.de/fachbuch
0800 50 50 445 (Anruf kostenlos)
oder in Ihrer Buchhandlung