

# Motivation muss von innen heraus kommen

**Mitarbeitende sind zentrale Akteure des nachhaltigen Wirtschaftens. Immer mehr Nachhaltigkeitsbeauftragte und Führungskräfte nutzen dieses Potenzial. Nur wie gelingt es, Mitarbeitende dafür zu motivieren? Kann man Kunden in ähnlicher Weise ansprechen?**

Am diesjährigen Forum ö 2013 hat Christian Kobler von Forma Futura Invest eindrücklich gezeigt, dass Motivation vor allem auf der unbewussten Ebene funktioniert. So löst das Verhalten von Führungspersonen und Kollegen in Menschen eine psychologische Reaktion aus, durch die wiederum biochemische Prozesse in Gang kommen, die entweder das Motivationssystem oder das Aggressionssystem stimulieren.

Dopamin, Opioide und Oxytocin heissen die Player, die das Motivationssystem anfeuern, indem sie die Leistungsbereitschaft fördern, für Wohlgefühl sorgen respektive uns vertrauen und kooperieren lassen. Diese Substanzen werden aktiv, wenn Menschen Beachtung, Wertschätzung und Anerkennung erfahren. Doch auch die Rahmenbedingungen in Unternehmen bestimmen die Motivation von Mitarbeitenden und Kunden. Finanzielle Anreize spielen dabei eine weit geringere Rolle als erwartet. Dies zeigen Ergebnisse aus der Verhaltensforschung.



Markus Abt stellt das Unilever-Programm zur Motivation von Mitarbeitenden vor.

Samuel Glucksberg von der Princeton Universität hat in einem Experiment die Wirkung von finanziellen Anreizen auf Motivation und Arbeitsergebnis untersucht. Er gab Testpersonen eine knifflige Aufgabe zum Lösen. Dabei erhielt ein Teil von ihnen keinen Anreiz; anderen stellte er eine finanzielle Belohnung in Aussicht, wenn sie die Aufgabe so schnell wie möglich erledigen würden. Das überraschende Ergebnis: Die Testpersonen, die einen finanziellen Anreiz erhielten, benötigten einige Minuten mehr, um zur Lösung zu kommen. In weiteren Experimenten konnte Glucksberg zeigen, dass finanzielle Anreize nur dann zu einem guten Arbeitsergebnis führten, wenn die Aufgabe wenig komplex war.

Die Verhaltensforschung rät also, extrinsische Motivatoren wie finanzielle Anreize nur dann einzusetzen, wenn es um Aufgaben mit einfachen Regeln und einem klaren Ziel geht. Wollen Unternehmen nachhaltiger wirtschaften, stellen sich für Mitarbeitende aber Aufgaben, bei denen es gilt, Bedürfnisse und Begrenzungen sinnvoll zu berücksichtigen und Zielkonflikte zwischen den drei Nachhaltigkeitsdimensionen zu lösen. Für solche komplexen und kreativen Aufgaben müssen Unternehmen intrinsische Motivatoren bei den Mitarbeitenden aktivieren.

Der amerikanische Motivationsforscher Dan Pink hat drei intrinsische Motivatoren definiert:

- Selbstorganisation (autonomy), die dem menschlichen Drang entspricht, das Leben eigenständig zu lenken und Handlungsspielräume auszuschöpfen. Mit Hilfe moderner Kommunikationstechnologien ergibt sich zudem die Chance, das Zusammenwirken zwischen Mitarbeitenden und Kunden verschiedener Standorte rund um den Globus effizienter und nachhaltiger zu gestalten. Gleichzeitig ermöglicht die gute Erreichbarkeit Teilzeitarbeit, Home Office und verbessert so die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.



Christian Kobler veranschaulicht, wie Motivation aus neurobiologischer Sicht funktioniert.

- Überlegenheit (mastery) oder der Wunsch, bei etwas Wichtigem immer besser zu werden. Dieser Motivator eignet sich vor allem dann, wenn Unternehmen ihre Mitarbeitenden zu etwas bewegen wollen, das häufig aus Bequemlichkeit auf der Strecke bleibt (siehe rechts). Der Ansatz ist auch sinnvoll, wenn die Nachhaltigkeit von Produkten und die Glaubwürdigkeit des Engagements für Kunden im Lifestyle verankert werden sollen. Unilever, ein Unternehmen mit vielen Markenprodukten des täglichen Bedarfs, erreicht mehr Nachhaltigkeit der Marken, indem sie die Produktionsprozesse optimieren, sich beispielsweise für sauberes Trinkwasser oder verbesserte Hygiene engagieren und dabei mit NGO zusammenarbeiten.

- Sinnhaftigkeit (purpose) und damit unsere Sehnsucht, zu etwas Grösserem beizutragen. Unilever motiviert Mitarbeitende mit einem Programm, sich auch privat für Nachhaltigkeit zu engagieren, indem es deren privaten Projekte finanziell unterstützt. Damit gelingt es der Firma, Engagement in der Gesellschaft breiter zu verankern.

Für die intrinsische Motivation gibt es keine Patentrezepte, da die Beziehungen der Unternehmen zu Mitarbeitenden und anderen Stakeholdern spezifisch sind. Doch der Einsatz von intrinsischen Motivatoren hat noch viel Potenzial.

R.Duda

Für weitere Informationen: [www.oebu.ch](http://www.oebu.ch) ■

# Es spielt der Wettbewerb

**Die Öbu bot Führungskräften und anderen Akteuren in Unternehmen und Projekten am Forum ö Gelegenheit, selbst zu erfahren, wie sie spielerisch mehr Nachhaltigkeit ins Unternehmen bringen können.**

Im Workshop «Nachhaltungsmotivation in Unternehmen» bildeten die Teilnehmenden vier Teams und sammelten im Wettbewerb mit den anderen Teams Ideen, wie sie Mitarbeitende zu mehr Nachhaltigkeit motivieren könnten. In jeder Runde konnten Punkte gesammelt werden. Nach vier Run-

den wurde die Gesamtpunktzahl errechnet und von South Pole Carbon mit CO<sub>2</sub>-Zertifikaten kompensiert. Der erspielte Betrag kommt einem Projekt in Malaysia zugute.

In diesem Workshop stand das Erlebnis und die Sinnhaftigkeit eines solchen Wettbewerbs im Zentrum. «Vielen Unternehmen und Organisationen geht es darum, konkrete Effekte zu erzielen», erläutert Christian Kaufmann von Weact, das diese Wettbewerbe (challenges) in Unternehmen, Gemeinden und Universitäten ausrichtet. Darum bestimmt Weact mittels Befragungen zu Beginn die Ausgangslage, am Ende des Wettbewerbs das erreichte Engagement und schätzt über eine Befragung drei Monate nach Abschluss die mittelbare Wirkung der Aktivität ab.

## Beispiel 1: nachhaltigere Unternehmenskultur

Um nachhaltige Verhaltensweisen in der Unternehmenskultur zu verankern, hat die AXA Winterthur in Zusammenarbeit mit der Firma Weact eine Team-Trophy «Nachhaltigkeit gewinnt!» durchgeführt. Die Mitarbeitenden des Versicherungskonzerns schlossen sich in Teams zusammen und sammelten durch soziale und umweltfreundliche Aktionen Punkte. Besonders häufig realisierten sie Aktivitäten wie beispielsweise mehr Leitung anstelle Mineralwasser trinken, häufiger die Treppe benutzen, weniger drucken oder Abfall recyceln. Doch auch Aktivitäten im Team waren gefragt: gemeinsam Sport treiben, eine Pause verbringen oder Carsharing ver-

einbaren. Für diese Art von Teamevents gab es sogar Extrapunkte. Der Ansporn durch den Wettbewerb war gross. Kurz vor Ende des Wettbewerbes führten die Mitarbeitenden fünfmal so häufig Aktionen durch wie zu Beginn. Eine Befragung ergab, dass die Angestellten es spannend fanden, auf spielerische Weise neue nachhaltige Verhaltensweisen kennenzulernen – und dabei auch ihren Spass hatten.

## Beispiel 2: Sensibilität erhöhen im Umweltschutzbereich

Lassen sich Menschen wie die Mitarbeitenden des WWF Schweiz, die sich schon beruflich der Nachhaltigkeit verschrieben haben, für weitere Anstrengungen begeistern? Mehr als die Hälfte aller WWF-Angestellten am Standort Zürich hat sich an einem Wettbewerb nach dem Konzept von Weact beteiligt. Sogar die Geschäftsleitung engagierte sich in einem Team. Im Fokus der Teilnehmenden standen vor allem gemeinsame Aktivitäten. Viele Mitarbeitende vereinbarten, im Team vegetarisch essen zu gehen. Bei einigen Aktivitäten stand eine gesunde Ernährung im Vordergrund. So achteten die Teilnehmenden vermehrt darauf, Essensreste nicht wegzuworfen und auf den Markt zu gehen, um saisonal und lokal einzukaufen. Andere trafen sich mit ihren Teams für gemeinsamen Sport oder Meditation. Am Wettbewerbsende waren die Teilnehmenden beim WWF doppelt, in Teilen sogar dreifach so aktiv wie zu Beginn.

*Regine Duda, Öbu, Kommunikation  
Pierre Strub, stv. Geschäftsleiter der Öbu*

## In Kürze

**Internationale Konferenz** Vom 24.–25. Oktober 2013 stellen an der internationalen Konferenz in Winterthur über 40 Expertinnen und Experten aus Politik, Wissenschaft und Unternehmen ökonomische Instrumente als Schlüssel für eine nachhaltige Wirtschaftspolitik vor. Am Anlass diskutieren die Teilnehmenden auf schweizerischer und internationaler Ebene in interaktiven Panels die zukunftsweisenden Themen «ökologische Finanzreform» und «Emissionshandel» und erarbeiten dazu innovative Lösungsvorschläge.  
*Anmeldung unter [www.oebu.ch](http://www.oebu.ch)*

**Neue Rubrik auf Profit** Die neue Rubrik «Tools» auf [www.profit.ch](http://www.profit.ch) bietet eine Übersicht über rund 150 praktische Werkzeuge für die nachhaltige Unternehmensführung. Wer weitere praktische Tools wie z.B. Checklisten, Online-Rechner oder Handbücher kennt, kann diese an [profit@oebu.ch](mailto:profit@oebu.ch) senden.

**Profit-Apéro** Auch Kirchen bewirtschaften ihre Betriebe nachhaltig. Die Kirchgemeinde Bülach produziert Solarstrom, nutzt Nahwärme und achtet in der Beschaffung auf nachhaltige Kriterien und Biodiversität. Am 24. September erhält die Kirchgemeinde das Zertifikat nach ISO 14001 und stellt ihre Erfahrungen vor.  
*Anmeldung unter [www.profit.ch](http://www.profit.ch)*



Ein Puzzle als Sinnbild dafür, dass jeder Einzelne zu etwas Grossem beiträgt.