

Die Sinn- und Wertefrage steht nicht erst im Zeichen der aktuellen Finanzkrise der heutigen Zeit auch in der Wirtschaft allgegenwärtig im Raum. Kaum eine Woche vergeht ohne Berichterstattung in unterschiedlichsten Print- und Hörmedien, die die Rückbesinnung „der guten alten Werte“ in unserer fremdmotivierten Erfolgsgesellschaft einfordern. Der Mensch schaut zurück in seine Vergangenheit und wird sich bewusst, was zu seiner Lebens- und Arbeitsqualität beiträgt. Die Frage nach dem „Wozu“ ist eine Frage nach dem Sinn und der Werteskala eines Menschen. Werte sind die *Grundmauern*, in denen wir unser Leben, unsere Liebe zueinander und natürlich auch unsere *Arbeit* aufbauen. Doch was tun, wenn wir feststellen, dass unsere Grundmauern Risse aufweisen? Was bewirken diese Risse in Bezug auf unsere Arbeitsfähigkeit? Was passiert, wenn der Mensch seinen Sinn in der Arbeit verliert? Elisabeth Lukas beschreibt diese Sinnentleerung als Phänomen und Teufelskreis zugleich. Die Kompensation des Verlustgefühls erfolgt durch Ersatzhandlungen wie vermehrtes Lust- und Machtstreben. Gelingt diese Kompensation nicht, führt dies zu noch stärkeren Unlustgefühlen und zur Neigung zur *Hyperreflexion*, d.h. zur ständigen Beobachtung und Selbstinszenierung - letztlich zu ungebremster Darstellung des Status Quo mit allen bizarren Auswucherungen.

In welchen Zusammenhang stehen hierzu die betrieblichen Sozialleistungen? Ich bezeichne die Sozialleistungen durchwegs nicht als Auswucherungen eines Betriebes, doch kaum eine betriebliche Sozialleistung wurde lediglich intermittierend von den Unternehmen eingesetzt. Vielmehr besteht heute ein breites Spektrum an monetären Anreizen, Sach- und Nutzungsmöglichkeiten. Oftmals bei Firmengründung oder in Zeiten der Hochkonjunktur der Betriebe installiert, stellen sie einen wesentlichen Faktor bei der Mitarbeitergewinnung, der Bindung und der Motivation dar. Sie leisten einen wesentlichen Anteil zur Unternehmenskultur und Unternehmensführung.

In meiner jahrelangen Erfahrung in der Personalabteilung eines Konzernbetriebes konnte ich beobachten, je sinnentleerter ein Mitarbeiter in seiner täglichen Arbeit war, desto höher war auch die Anspruchshaltung gegenüber dem Dienstgeber bezüglich der Sozialleistungen. Immer wieder unterhielt ich mich mit dem Betriebsrat über das Thema betrieblichen Sozialleistungen, wie viele Kolleg/innen sich beschwerten, weil z.B. die Betriebskantine verbesserungswürdig war, beim Buffet das Sortiment vielfältiger sein sollte, die jährliche freiwillige Prämienausschüttung betragsmäßig wiederum nicht erhöht wurde, die Massagetermine, die der Betriebsrat anbot, schlecht eingeteilt waren, der Gratisparkplatz zu weit zum Gehen war, der Betriebsrat um weitere Einkaufsvergünstigungen schauen sollte, der Betriebsrat geizig wäre, weil er „Wassereis“ statt „Cremeeis“ anbot und vieles Kurioses dergleichen. Diese Anspruchshaltung bezeichne ich durchaus als Art Auswucherung durch den Werteverlust der Mitarbeiter.

Aus diesen Gründen entschied ich mich für mein Masterthesis-Thema „Sinnfindung und Mitarbeiterbindung – was leisten betriebliche Sozialleistungen“. Ich wollte mit empirischen Auswertungen untersuchen und belegen, ob betriebliche Sozialleistungen als rein zweckmäßig konsumiert werden oder ob für den Mitarbeiter ein wertfördernder bzw. Werte verwirklichter Beitrag steht. Wird also die betriebliche Sozialleistung vom Mitarbeiter als sinnvoll angesehen?

Für die Empirie meiner Diploma konnte ich einen namhaften österreichischen Dienstleistungskonzern für Konsumgüter gewinnen. Die Personalleiterin, die mir für zwei Gesprächstermine zur Verfügung stand, erzählte mir von ihrem beruflichen Werdegang - sie war bereits mit 22 Jahren zur Führungskraft geworden, also relativ jung. Sie hätte

immer gerne alles selbst in die Hand genommen und Entscheidungen getroffen, deshalb sei sie auch Führungskraft geworden. Keine Aufgabe sei zu schwierig, eine unbekümmerte offene, unkomplizierte Art des Führens sei ihr Verständnis im Team. Besonders stolz ist sie natürlich als Personalleiterin auf die umfassenden Leistungen, die das Unternehmen den Mitarbeitern bot. „Für uns sind die Mitarbeiter das höchste Kapital, das größte Gut, so behandeln wir sie auch“. Hauseigene Englischkurse, eine Betriebskrankenschwester, Mitarbeiterrabatt, Lagerabverkauf, Fitness-Studio, Firmenparkplatz, Buffet und Mittagstisch gehören u.a. zum guten Sozialleistungsmanagement des Unternehmens.

Für die empirische Auswertung untersuchte ich zum einen den Sinnquotienten der Mitarbeiter im täglichen Arbeitsablauf auf Basis der Wertehierarchien Viktor E. Frankls:

1. Schöpferischen Werte: Gestaltungsmöglichkeit in der Arbeit und Ausleben der persönlichen Fachkompetenz
2. Erlebniswerte: Ausdruck der Persönlichkeit und soziales Für- und Miteinander, Sozial- und Selbstkompetenz (pro)aktiv ausleben können
3. Einstellungswerte zu Leben, Arbeit und unveränderlichen Situationen

Ebenso wurde die Sinndissonanz gemessen: Hierzu wurde die Demotivation durch Sinnentfremdung analysiert, d.h. wie stark die Arbeit als sinnvoll erachtet wird und sinnvolle Ziele vor Augen sind, die jedoch bei der Zielerfüllung behindert werden. Ebenso wurde eine Befragung zur Fremdmotivierung durchgeführt, die Rückschlüsse auf die Motivation von eigenen bzw. fremden Führungspersonen zog.

Die Nutzung der Sozialleistungen wurde durch einen anonymisierten Internetfragebogen eruiert. Ebenso wurde die Sinn- bzw. Zweckorientierung für jede Sozialleistungen abgefragt, d.h. jeder Mitarbeiter konnte seine persönliche Werteorientierung der Nutzung angeben.

Beide Abfrageergebnisse des Sinnquotienten bzw. der Sinndissonanz ergaben für die Organisation sehr kritische Werte, die sich auch in der Nutzung der betrieblichen Sozialleistungen widerspiegelte. Kaum ein Mitarbeiter hat eine Sozialleistung als sinnvoll angesehen. „Nice to have“ wie eine Mitarbeiterin diese bezeichnete, stellten sie eine reine Zweckorientierung dar. Ich war überrascht, dass auch bei der Inanspruchnahme der Leistungen der Betriebskrankenschwester keine Werteverwirklichung durch die Mitarbeiter festgestellt wurde. „Weg- und Zeiteffizienz“ stellten für mich mehr Zweckkonsumation als sinnvoll eingesetzte Sozialleistung dar.

Meine Erkenntnis der Empirie ist, dass Organisationen sich ein Bild darüber machen sollten, wie es um die Sinndimension und die Werteverwirklichung der Mitarbeiter steht. Wird hier nicht nachgefragt, erhält das Unternehmen nie einen konkreten Nachweis, ob ggf. eine Sinndissonanz besteht. Die Mitarbeiter werden eine sinnvoll eingesetzte soziale Leistung nicht als solche wahrnehmen, beschäftigen sie sich nicht mit dem Thema der Sinnfindung und Werteverwirklichung. Eibrötchen und Topfengolatsche, exklusives Buffet und Mitarbeiterrabatt werden einen Mitarbeiter auf Dauer nicht binden. Dazu braucht es wesentlich mehr Sinnkultur im Unternehmen!

Constanze Schleicher

Abschlussarbeit im Sommer 2009. Betreut durch das WertelInstitut.