

**Aus:**

**DIE ZEIT N° 15 / 2014 - Arbeitswelt - Meine Firma liebt mich nicht! Das Klimaproblem im Job**

**So wollen wir arbeiten**

Zwei Drittel der Deutschen erledigen ihren Job lustlos, und jeder Sechste hat innerlich gekündigt. Luxusprobleme? Oder Symptom einer Entwicklung, die Firmen jetzt erst begreifen

Am Anfang ist alles rosig. Man kann vom anderen nicht genug bekommen, verbringt viele Nächte miteinander und kommt kaum zum Schlafen. Also beschließt man, dauerhaft zusammenzubleiben. Bis man eines Tages beginnt, sich beim anderen über Kleinigkeiten zu ärgern und sich gegenseitig auf die Nerven zu gehen. Irgendwann hat man sich auseinandergeliebt, fühlt sich vernachlässigt, macht einander Vorwürfe. So kann's gehen in der Liebe – und auch im Job.

Dem deutschen Jobwunder zum Trotz: Die Mehrzahl der Arbeitnehmer fühlt sich in der Fabrik oder im Büro nicht genug geachtet – und driftet in die innere Emigration.

Was Unternehmen dagegen tun. Und wie auch Chefs unter der schlechten Stimmung leiden

Lesen sie hier ein Interview mit dem Arzt Thorsten Kienast, der Managern dabei hilft, mit Druck umzugehen

Untersucht man die Beziehungen der Deutschen zu ihrem Arbeitgeber, bekommt man schnell den Eindruck, es mit frustrierten Eheleuten zu tun zu haben. Wer gestern noch über Nacht im Motivationsrausch eine Präsentation fertig machte, erfasst heute minutengenau seine Überstunden. Immerhin 67 Prozent der Beschäftigten machen hierzulande nur noch Dienst nach Vorschrift, sind also kaum bei der Sache. Jeder sechste hat innerlich sogar gekündigt. Demgegenüber geben nur 16 Prozent an, sich ihrem Arbeitgeber stark verbunden zu fühlen – und sich deshalb für ihn ins Zeug zu legen. Das geht aus den Daten hervor, welche die Unternehmensberatung Gallup zu Wochenbeginn vorgestellt hat.

Die aktuellen Zahlen sind zwar besser als die vom Vorjahr – aber noch immer alles andere als gut. Weitere Untersuchungen untermauern diesen Eindruck: Im Vergleich mit sechs anderen europäischen Ländern fühlen sich die Deutschen am Arbeitsplatz am wenigsten glücklich. Dies hat eine Umfrage der Online-Jobbörse Stepstone ergeben. Den neuesten Zahlen der Personalberatung Kienbaum zufolge rangiert Deutschland im weltweiten Vergleich der Zufriedenheit am Arbeitsplatz bloß im unteren Mittelfeld. Die Gewerkschaften haben in Umfragen besonders miese Stimmung im Job ermittelt – wobei sie bei diesem Thema ebenso interessengeleitet sind wie das arbeitgebernahe Institut der deutschen Wirtschaft, das im

Gegensatz dazu hohe Zufriedenheitswerte festgestellt hat. Die Untersuchungen mit negativen Ergebnissen sind jedoch klar in der Überzahl. Es läuft also etwas schief am Arbeitsplatz.

Objektiv gesehen geht es den Deutschen prima im Job. Arbeitslosigkeit ist kein großes Thema mehr, die meisten Angestellten halten ihren Arbeitsplatz für sicher. Doch aufs gefühlte Wohlbefinden scheint das kaum Einfluss zu haben. Die Daten von Kienbaum belegen sogar, dass die Zufriedenheit ausgerechnet im öffentlichen Dienst am geringsten ist. Trotz Jobgarantie, geregelter Arbeitszeiten und fester Karriereverläufe.

Wie ist es zu dem großen Frust gekommen – und was tut man dagegen?

Unzählige Reports kennen nur einen Schuldigen: den Chef, der seinen Mitarbeitern die nötige Achtung verweigert, ihnen nichts zutraut und die Früchte ihrer Arbeit dann auch noch für sich reklamiert. Fast könnte man meinen, die erfolgreiche TV-Serie

Stromberg,

die von dem herablassenden Chef einer Versicherungsfirma handelt, wäre eine Dokumentation. Und keine Parodie.

Doch die Arbeitnehmer sind nicht besser. Auch sie reagieren aus enttäuschter Liebe zum Chef und zur Firma häufig harsch. Auch sie überfrachten den Job mit Ansprüchen, die in der Summe kaum zu erfüllen sind: Die Arbeit soll Sinn stiften, Glück verheißen und der eigenen Persönlichkeit Bedeutung verleihen. Außerdem soll es im Unternehmen zugehen wie in einer schrecklich netten Familie.

Die Schuld an der Beziehungskrise, da sind sich beide Seiten einig, trägt stets der andere. Besser als gegenseitige Vorwürfe wäre allerdings gegenseitige Wertschätzung.

Denn wo die Wertschätzung fehlt, geht auch die Wertschöpfung verloren. Enttäuschte Arbeitnehmer verursachten hierzulande einen Schaden von über hundert Milliarden Euro im Jahr, schätzt der Gallup-Studienleiter Marco Nink auf Basis seiner Untersuchungen. Der Schaden drücke sich ganz unterschiedlich aus: in höheren Fehlzeiten, lustlosem Auftreten gegenüber Kunden, geringerer Sorgfalt und mangelnder Initiative. In der harten Münze der Ökonomen sei das enttäuschte Arbeiten sogar schädlicher als die Folgen des Missbrauchs von Nikotin und Alkohol zusammen.

Es macht die Sache nicht besser, dass gerade demotivierte Mitarbeiter häufig bei ihrer Firma ausharren, und sei es nur des Geldes wegen. Im Schnitt bleiben die Bundesbürger knapp elf Jahre bei einem Arbeitgeber – Zeit, in der sich viel Frust aufstauen kann, der sich manchmal spektakulär entlädt. Dann gehen anonyme Briefe voller Anschuldigungen und Gerüchte bei Polizei und Presse ein. Oder der Angriff erfolgt frontal: So postete der Mitarbeiter eines Bürger-

King-Restaurants im US-Bundesstaat Ohio ein Foto im Netz – es zeigt ihn, wie er mit Straßenschuhen in Behältern mit frischem Grünzeug steht. »Dies ist der Salat, den ihr bei Burger King esst!«, war sein Kommentar. Der Mitarbeiter wurde gefeuert, doch da ging das Foto längst um die Welt.

Hierzulande rächt man sich eher still. Im Betrieb ausharrende Null-Bock-Kollegen gefährden die Innovationsfähigkeit jeder Firma. Laut Gallup haben mehr als die Hälfte der Gefrusteten im vergangenen Jahr keine einzige Idee in ihre Firma eingebracht. Nicht einmal den allerkleinsten Verbesserungsvorschlag. Auch krankzufeiern scheint ihnen weniger auszumachen. Als Gallup die Arbeitnehmer fragte, wie oft sie sich im vergangenen Jahr ihrer Meinung nach krankgemeldet hätten, gaben die Engagierten im Schnitt 4,1 Tage an. Die Demotivierten dagegen sagten, sie hätten 7,2 Tage gefehlt. Der Unterschied ist beträchtlich – noch dazu liegen beide Gruppen in ihrer Selbsteinschätzung objektiv falsch: Nach Recherchen der Techniker Krankenkasse waren deutsche Beschäftigte im vergangenen Jahr nämlich durchschnittlich 14,7 Tage krank. So viel wie seit 14 Jahren nicht mehr.

Zufriedene Angestellte sind gute Angestellte, das erkannte man bei IBM schon 1957 und begann als erster Konzern, systematisch die Zufriedenheit der Angestellten zu messen, um sie gezielt zu steigern. Seither wechseln weltweit Methoden und Rezepte, um Arbeitnehmer bei Laune zu halten.

Mittlerweile lebt eine ganze Branche davon, Angestellte zu bespaßen, um diese nachhaltig ans Unternehmen zu binden. Das verspricht auch die Jochen Schweizer Corporate Solutions GmbH in München. Bekannt wurde die Unternehmensgruppe einst mit Bungeesprüngen von Fernsehtürmen, heute setzt sie mit allerlei »Mitarbeiterbindungsmaßnahmen« für Firmen einen »hohen siebenstelligen Betrag« um. Jedes Jahr seien es 15 Prozent mehr, so das Unternehmen. Tag für Tag organisiert es irgendwo in Deutschland eine Firmenparty. Die Preisspanne reicht von 49 Euro für das Schweben im Windkanal bis 9000 Euro für einen Flug, auf dem Schwerelosigkeit simuliert wird. Pro Person, natürlich. Spaß sei dabei kein Selbstzweck, sagt der Geschäftsführer Wolfgang Langmeier. Seine Kunden hoffen, dass sich die Investition in emotionaler Bindung und höherer Leistung auszahle. Messen lasse sich das zwar nicht, sagt Langmeier, aber: »Nach einem tollen Event haben die Leute dieses Glänzen in den Augen.«

Ulrich Jordan widerspricht. »Die ganze Incentive-Industrie deckt das Problem nur mit einer Zuckerschicht zu«, sagt der Unternehmensberater und Coach, der zuvor lange Personalvorstand bei der deutschen Citibank war. Heute spricht er offen über eigene Fehler: »In den neunziger Jahren kam es in Mode, sich um junge Absolventen von MBA-Programmen zu bemühen. Die wurden bei uns ziemlich gepampert. Dabei haben wir allerdings die Immunabwehr des Unternehmens unterschätzt.« Die Bevorzugung einiger weniger MBAs hatte zur Folge, dass andere Mitarbeiter sich benachteiligt fühlten und auf einmal demotiviert waren. Viele der umsorgten High Potentials wechselten dagegen bald zum nächsten Arbeitgeber. Der war nämlich noch netter.

Schnell stecken Unternehmen in der Falle. Einerseits wollen sie Leistungsträger anspornen – was die Übrigen aber schnell als ungerecht empfinden. Alle Mitarbeiter gleich zu behandeln hilft aber auch nicht weiter. Irgendwann fragen sich dann selbst Hochmotivierte, warum sie die Arbeit der Dienst-nach-Vorschrift-Fraktion miterledigen sollen.

Emotionale Bindung ist eben keine Sache von Ringelpiez mit Anfassen. Manche Unternehmen stellen deshalb ihre ganze Organisation um und engagieren zum Beispiel »Feel-good-Manager«. So heißen die Profis für den Umbau der Arbeitswelt. So einer ist Magdalena Bethge, die bei dem Hamburger Start-up Jimdo, einem Anbieter von Programmsoftware für die eigene Website, für das Wohlergehen von 160 Mitarbeitern sorgt. Bethge kümmert sich um die »Newcomer«, stimmt sie auf die »Corporate Identity« ein und achtet darauf, dass alle »Feedback« zu ihrer Arbeit bekommen. Nebenbei organisiert sie Kochabende, besorgt Kino- oder Konzertkarten. Außer Bethge arbeitet bei Jimdo noch eine »Flow-Managerin«, die Arbeitsprozesse optimiert. »Es ist hier mehr eine große WG als ein Unternehmen«, sagt Bethge.

Das sei zwar besser als spektakuläre Einmal-Events, erklärt Gallup-Forscher Nink, auf Dauer aber auch keine Lösung. »Das schraubt bloß die Ansprüche höher und höher, und am Ende geraten sich hoch bezahlte Akademiker wegen der Auswahl der Reissorten beim Kantinenessen in die Haare. Oder weil der eine Kollege beheizbare Außenspiegel am Dienstwagen bekommt und der andere nicht.«

Die Erwartungen steigen, die Zufriedenheit sinkt. Das muss aber nicht so sein, wie ein Blick nach Indien zeigt: Ausgerechnet dort ist die Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit weltweit am höchsten. Die Inder, Bürger eines aufstrebenden, aber in weiten Teilen bitterarmen Landes, stehen seit Jahren an der Spitze der Zufriedenheitsrangliste. Das jedenfalls hat die internationale Personalberatungsfirma Kienbaum herausgefunden, die zuletzt 7400 Arbeitnehmer in 20 Ländern befragt hat. In der Spitzengruppe tauchen auch China und Russland auf. Am Ende der Liste rangieren die Industrieländer Frankreich, Spanien und Japan. Deutschland bewegt sich knapp unterhalb des globalen Durchschnitts.

Vielleicht ist hohes Wachstum ja besser als großer Wohlstand. In Indien, so sagt Kienbaum, habe die wachsende Wirtschaft das Zusammengehörigkeitsgefühl gefördert. Die Softwareindustrie des Landes hat weltweit einen hervorragenden Ruf. Wer da einen Job in einem etablierten Unternehmen hat und zugleich die Armut um sich herum wahrnimmt, schätzt sich besonders glücklich. Ob es nun die soziale Kluft in Indien ist oder einfach nur die Freude der Aufsteiger an ihrer Arbeit: Diskussionen um beheizbare Außenspiegel oder Massagen in der Mittagspause wirken da wie Jammern auf höchstem Niveau.

Auch Gehaltserhöhungen verpuffen schnell, weil man sich an sie gewöhnt. Das hat der britische Psychologe Chris Boyce von der University of Warwick belegt. Gallup-Experte Nink warnt daher davor, Geld zu überschätzen. »Natürlich muss das Gehalt stimmen, darf also im

Branchenvergleich nicht stark abfallen«, sagt er. Aber selbst eine faire und angemessene Entlohnung sei bloß ein »Hygienefaktor«, der kein Glück schaffe. Wichtiger sei echte Zuwendung. »Wenn Angestellte sich ernst genommen fühlen, eigenverantwortlich und innerhalb gewisser Freiräume arbeiten können, sind sie kreativ«, sagt Nink.

Ob ein Mitarbeiter sich für die Firma ins Zeug legt, hängt von seinem direkten Vorgesetzten ab

Dafür ist das Personalmanagement allerdings wirklich verantwortlich, wie eine noch unveröffentlichte Studie des Bundesarbeitsministeriums zeigt. »Ob ein Mitarbeiter sich für die Firma ins Zeug legt, hängt von seinem direkten Vorgesetzten ab«, sagt Managementexperte Jordan. Der Chef beeinflusst die Stimmung am Arbeitsplatz. Versagt er, steigt die Fluktuation. Jordan erzählt, dass er einmal einen leitenden Angestellten entlassen musste. Der hatte sich nur mit Vertrauten umgeben, duldete keinen Widerspruch und kontrollierte seine Mitarbeiter exzessiv. »Das Engagement seiner Mannschaft war im Keller, die Kündigungsrate enorm. Und deshalb brachen auch die Ergebnisse ein«, erzählt Jordan. »Wir mussten den Mann rausnehmen, sonst hätten wir die ganze Organisation verloren.« Als der Chef ging, knallten bei den Mitarbeitern die Korken.

Solche Fälle zeigen, wie viel vom richtigen Führungsstil abhängt und welcher Druck sich aufstauen kann. Der steigt, je mehr die Arbeitsbeziehungen von Hoffnungen und Ansprüchen überladen sind. Viele Spitzenkräfte tragen selbst dazu bei: etwa jene ungezählten Chefs mittelständischer Unternehmen, die mit der »Wir sind eine große Familie«-Geschichte das Herz ihrer Mitarbeiter zu gewinnen versuchen.

Das Papa-Prinzip braucht eine väterliche Führungsfigur, einen Firmengründer oder -erben im Gestus des gütigen Patriarchen, der über ein klares Weltbild verfügt und über genaue Vorstellungen von Gut und Böse. Wolfgang Grupp verkörpert diesen Unternehmertyp. Grupp ist alleiniger Inhaber des deutschen Textilherstellers Trigema und lässt sich in Fernsehwerbespots meist von einem sprechenden Affen anmoderieren. Etwa 1000 Mitarbeiter beschäftigt sein Unternehmen im baden-württembergischen Burladingen, und auf der Firmenwebsite spricht Grupp von der »großen Betriebsfamilie«, zu der sie alle gehörten. Natürlich ist er das Oberhaupt. Mit Manschettenknöpfen und Einstecktuch.

Demgegenüber ist das Mama-Prinzip ein junges Phänomen, das mit dem Aufstieg der Internetkonzerne erst richtig populär wurde. Es sei äußerst erstrebenswert, erzählte Google-Gründer Larry Page vor zwei Jahren dem Magazin

Fortune,

dass »sich die Mitarbeiter als Teil der Firma fühlen und die Firma für sie wie eine Familie ist«. Eine recht große Familie in seinem Fall. Der Chef des globalen Konzerns mit 48 000 Mitarbeitern hat augenscheinlich ein eher mütterlich geprägtes Familienbild. Google-

Niederlassungen auf der ganzen Welt sehen aus wie Spielplätze und Kinderzimmer mit bunten Schaukeln, Sitzsäcken und Rollern. Hier und da bekommt man sogar noch Haare geschnitten, Wäsche gewaschen und die Hemden gebügelt. Wie früher bei Mama.

Beide Prinzipien schaffen den unmündigen Arbeitnehmer, der in einer infantilen Rolle verharrt und wie jedes verwöhnte Kind unerfüllbare Erwartungen an Vorgesetzte und Unternehmen entwickelt. So als solle der Job die Bedürfnisse stillen, die Menschen im Privatleben nicht befriedigen können.

Motivation ist keine einseitige Sache

Prallen die Erwartungen aufeinander, müssen Leute wie Rudolf Spiller ran. Der 58-Jährige sanierte erst die Kamerafirma Leica, nun soll er den kriselnden Automatenhersteller Höft & Wessel retten. »Glück und Arbeit« war der Titel eines Kolloquiums, zu dem Spiller die Belegschaft nach Feierabend in die Firmenkantine in Hannover lud. Knapp 100 der 320 Beschäftigten kamen. Eingeladen war auch der Mentalcoach der Fußballfrauennationalmannschaft, und als der die Mitarbeiter anhielt, vom Sport zu lernen, mal »über ihre Grenzen zu gehen« und »für eine Sache zu brennen«, fragte einer der Angesprochenen: »Wie soll ich das umsetzen?« Da mischte sich Firmenchef Spiller ein: »Anstatt immerzu abgeholt werden zu wollen, könnte man ja auch selbst mal irgendwo hingehen!«

Mitarbeiter müssen eben auch selbst Verantwortung für ihre Situation übernehmen. »Motivation ist keine einseitige Sache«, präzisiert Spiller. Seiner Erfahrung nach sei die Hälfte der Arbeitnehmer dazu sogar bereit – bei den anderen aber sei immer der Chef schuld. In jeder Belegschaft gebe es einen harten, zum Stillstand entschlossenen Kern, der gar nicht mehr zu motivieren sei. »Acht bis zwölf Prozent der Mitarbeiter werden von den anderen nur noch mitgeschleppt«, sagt Spiller. In Krisenfirmen ist es sogar ein Viertel. Was soll der Vorgesetzte da tun?

Die Demotivierten setzen ihre Chefs bisweilen gehörig unter Druck, sagt Thorsten Kienast. Der Mediziner leitet die Max Grundig Klinik im baden-württembergischen Bühl. Das Privatsanatorium, diskret im Grünen gelegen, ist ein Refugium für jene Führungskräfte, die zusammenbrechen und Ängste und Depressionen entwickeln. Einige haben sich aufgerieben im Versuch, zwischen Job und eigener Familie zu jonglieren. Andere aber verzweifeln an ihren Mitarbeitern. In der Regel geht es um Hoffnungen und Ideale, die Mitarbeiter in ihre Vorgesetzten hineinprojizieren. Der Chef als Superstar? Das muss schiefgehen (siehe Interview).

Manfred Kets de Vries, Psychoanalytiker und Professor an der Wirtschaftsschule Insead, bestätigt die Gefahr. »Vorgesetzte können eine Art emotionale Müllhalde werden für die unerfüllten Wünsche ihrer Mitarbeiter«, sagt er. Was auf sie projiziert werde, habe oft mit frühkindlichen Prägungen zu tun. »All unsere Beziehungen sind gefärbt durch frühere Bindungen«, sagt Kets de Vries. Und die erste im Leben ist die zu den Eltern. Der Forscher unterscheidet drei

»Anhänglichkeitsmuster«: Die »sichere Anhänglichkeit« wird ausgelöst durch anwesende und fürsorgliche Eltern, die ihre Kinder zu vertrauensvollen Menschen erzogen haben, die dann auch als Erwachsene gesunde Bindungen eingehen. Daneben gibt es die »ängstlich-ambivalente Anhänglichkeit«, die aus nicht gewährter Nähe zu den Eltern resultiert. Diese Kinder würden später im Job alles tun, um ihren Vorgesetzten nahe zu sein. Das seien jene Typen, die dem Chef den Koffer hinterhertragen. Die dritte Gruppe lebt »vermiedene Anhänglichkeit« aus – sie besteht aus denen, die jegliche Sehnsucht nach Nähe unterdrücken. Für ein Unternehmen sind die Beziehungsunfähigen ein Risiko, weil sie sich nicht führen lassen. Aber wenn sie selbstbestimmt ihre Arbeit tun dürfen, können sie sich zum unbezahlbaren Aktivposten mausern.

Gelassen und nachsichtig müssen Chefs sein. Und realistisch. In Beziehungen erkennen Partner früher oder später, dass ihr Gegenüber nicht so ist, wie es in der ersten Verliebtheit schien. Ob trotzdem eine tiefe Bindung entsteht, hängt davon ab, ob die Partner sich arrangieren und akzeptieren. Der Heidelberger Paartherapeut Arnold Retzer spricht von einem Zustand »resignativer Reife« und lobt die Vernunftehe. Man müsse erkennen und annehmen, was man am anderen hat. Ähnlich sieht das die Karriereberaterin Madeleine Leitner aus München. »Ich hatte schon Klienten, die überzeugt waren, dass sie den allerletzten Job hätten und unbedingt etwas anderes machen wollten«, sagt sie. Erst beim Vergleich mit anderen hätten sie festgestellt: Ich hab ja einen tollen Job.

Mit mehr Freiheit und weniger Kontrolle lasse sich der Arbeitsfrust besiegen, sagen die britischen Arbeitsweltexperten Alison Maitland und Peter Thomson. Beschäftigte mit mehr Freiräumen sind bei der Arbeit produktiver, kreativer und effizienter als andere. Fehlende Autonomie indes könne sogar krank machen, fanden schwedische Forscher heraus.

Mehr zum Thema Motivation: Lesen Sie ein Interview mit dem Integrationsbeauftragten der Uni Göttingen, der ausländischen Studenten das Fahrradfahren beibringt

Lesen Sie im ZEITmagazin, was das Aussehen von Desktops mit unseren Arbeitsweisen zu hat

Häufig hilft es, den Mitarbeitern immer wieder die echte Sinnhaftigkeit ihres Tuns vor Augen zu führen. An der Universität in Michigan führte der Organisationspsychologe Adam Grant ein Experiment mit Studenten durch, die in einem Callcenter Geldspenden für Stipendien eintreiben sollten. Der Telefonjob war nicht nur eintönig und schlecht bezahlt, die Studenten mussten sich auch Beleidigungen anhören oder abwimmeln lassen. Die Erfolgsquote lag bei traurigen sieben Prozent. Versuche, die Studenten mit Geldgeschenken und Wettbewerbsspielen zu motivieren, hatten wenig Erfolg. Grant kam auf eine andere Idee: Er lud einen ehemaligen Studenten ein, der allein dank der auf diese öde Weise eingetriebenen Mittel an der Universität hatte studieren können – und der heute selbst als Lehrer arbeitet. Der Mann erzählte nun den studentischen Geldeintreibern, dass er diesem Stipendium seinen Lebenserfolg zu verdanken habe. Einen Monat später verbrachten die Studenten 142 Prozent mehr Zeit am Telefon und trieben 171

Prozent mehr Geld ein – ohne ihre Methoden geändert zu haben. In einer Folgestudie verfünffachten sich die Umsätze sogar. Selbst Briefe von dankbaren Stipendiaten, die man den Anrufern vorlegte, erhöhten deren Arbeitseinsatz. Die Studenten waren produktiver und glücklicher, weil sie wussten, dass sie mit ihrer Arbeit anderen halfen. Plötzlich erkannten sie Sinn in dem Stumpfsinn, den sie taten.

Von einem ähnlichen Fall berichtet der Managementexperte Nink von der Beratungsfirma Gallup: Der Leiter einer Fabrik, in der künstliche Hüftgelenke hergestellt und verpackt werden, beklagte sich, dass seine Leute die Arbeit mit sehr wenig Hingabe erledigten. Sie bauten halt irgendwelche Ersatzteile zusammen, ohne zu wissen, für wen oder warum. Die Folgen der Lustlosigkeit: Das Unternehmen litt unter einer hohen Fehlerquote, die Mitarbeiter waren froh, wenn der Arbeitstag zu Ende war. Bis der Fabrikchef eine Gruppe von Patienten einlud, die dank der dort gefertigten Prothesen wieder beschwerdefrei laufen konnten. Die Arbeitsleistung in der Fabrik stieg daraufhin sprunghaft an. Die Mitarbeiter hatten erkannt, dass sie mit ihrer Arbeit das Leben anderer Menschen zum Besseren wenden konnten.