



Die Kraft, die Begeisterung schafft

Jörg Hilber

unter anderem Leiter des Instituts für Dialogforschung und Verwaltungsratspräsident der Constant Dialog AG in Zug
www.constant-dialog.ch

Zufriedene Mitarbeiter sorgen für zufriedene Kunden, so lautet die Lehrmeinung. Eine neue Grundlagenstudie stellt diese Gleichung infrage. Zufriedenheit ist ein passiver Zustand, der eher Kundenfeindlichkeit als -freundlichkeit hervorruft. Nur wer über eine ganz bestimmte Kompetenz verfügt, kann Kunden und andere Mitmenschen begeistern. Was ist die Kraft, die Begeisterung schafft und wie entsteht sie?

Wer zufriedene Mitarbeiter hat, hat zufriedene Kunden, so lautet eine verbreitete These. Deswegen unternehmen viele Unternehmen intensive Anstrengungen, um aus ihren Mitarbeitern zufriedene Mitarbeiter zu machen. Mitarbeiterorientierung heisst das Stichwort. Die in den Jahren 2011 und 2013 bei knapp 10 000 Personen durchgeführte Grundlagenstudie «Arbeitswelt, Privatwelt» des Instituts für Dialogforschung in Zug stellt diesen Kausalzusammenhang infrage.

Das Forschungsprojekt zeigt, dass Zufriedenheit oft ein passiver Zustand ist, der in eine Anspruchs- und Konsumhaltung münden kann. Eine zu starke und oft falsch verstandene Mitarbeiterorientierung führt oft zu einer unbeteiligten (Selbst-)Zufriedenheit, bei der nicht der Kunde, sondern eben der Mitarbeiter selbst und dessen Bequemlichkeit im Mittelpunkt steht. Wer sich zurücklehnt, bindet keine Kunden an sich. Nur extrem motivierte und engagierte Mitarbeiter können Kunden begeistern, denn hinter Kundenbegeisterung steht frei nach Kennedy die Mentalität: «Frage nicht, was deine Firma für dich tun kann, frage, was du für deine Firma tun kannst.» und somit auch: «Frage, was du für deinen Kunden tun kannst.»

Es stellt sich nun die Frage, ob und wie es möglich ist, dass eine Mehrheit der Angestellten einer Firma einen derart hohen Motivationsgrad erreicht, dass sie fragen, was sie für ihre Firma und deren Kunden tun können. Um eine Antwort zu geben, müssen vorher einige weitere Forschungserkenntnisse beleuchtet werden.

Das Privatleben bestimmt das Arbeitsleben

Auch wenn es auf den ersten Blick paradox erscheint, sind es nicht Aspekte des Arbeitslebens wie Lohn oder Arbeitsmittel, die den höchsten Zusammenhang mit der Mitarbeiterbindung – also mit der Tatsache, dass sich Mitarbeiter mit «ihrer» Firma identifizieren – haben.

Einen signifikant höheren Einfluss haben die Zufriedenheit und Erfüllung, die man aus dem Privatleben gewinnt. Dieser Zusammenhang besteht umgekehrt ebenso. Man kann also von einer Wechselwirkung zwischen Arbeits- und Lebenszufriedenheit sprechen. Personen mit sehr hoher Arbeits- und sehr niedriger Privatlebenszufriedenheit – und umgekehrt – sind extrem selten.

Das Märchen von der Work-Life-Balance

Investieren Menschen, die sowohl aus dem Arbeits- als auch aus dem Privatleben sehr viel Erfüllung gewinnen, in beide Bereiche des Lebens in etwa gleich viel, haben sie also eine ausgeglichene Work-Life-Balance? Auch hier lautet die Antwort: nein.

Eine ausgeglichene Lebenswaage ist nicht der Idealzustand. Die glücklichsten Menschen sind diejenigen, die in ihrem Leben Prioritäten setzen und ihr Leben so gestalten, dass diese Prioritäten möglich sind. Wer in seinem Beruf aufgeht und deswegen seinem Privatleben etwas weniger Wichtigkeit einräumt, kann sehr glücklich sein und sich in keinster Weise überlastet fühlen. Wer hingegen beispielsweise eine monotone Berufstätigkeit ausübt, tut gut daran, stark in sein Privatleben zu investieren und seine persönliche Erfüllung ausserhalb seiner Arbeit zu gewinnen.

Spielt der Arbeitgeber keine Rolle?

Kann sich der Arbeitgeber einfach zurücklehnen, seine Mitarbeitenden womöglich sogar schlecht behandeln oder bezahlen, weil er sowieso keinen Einfluss auf deren Engagement hat, weil ein erfülltes Privat- und Arbeitsleben einfach vom Himmel fällt – oder eben nicht? Irren sich die gängigen Personalbefragungen, die sehr wohl einen Zusammenhang zwischen Lohn, Arbeitsbedingungen, Sozialleistungen und Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation herstellen? Ja und nein.

Nein, denn selbstverständlich muss das Umfeld stimmen. Wer seine Mitarbeitenden schlecht behandelt oder bezahlt, bekommt im Gegenzug keine Spitzenleistungen. Ja, weil die Kraft, die Begeisterung schafft, nicht zentral auf Leistungen beruht. Einmal mehr ignoriert die traditionelle Forschung ein wichtiges Element:

Die allumfassende Selbstkompetenz

Der Treiber der Arbeitsmotivation, der von den meisten Personalbefragungen völlig ignoriert wird, sind persönliche Eigenschaften – im Besonderen Konfliktfähigkeit, Sozialkompetenz, Umgang mit Veränderungen und Selbstmanagement. Eine negative Beurteilung des eigenen Teams wird beispielsweise durch die mangelnde Konfliktfähigkeit der befragten Person oft wesentlich besser erklärt als durch die Stimmung im Team als Ganzes. Eine schlechte Beurteilung von Abläufen fusst oft stärker in der mangelnden Fähigkeit, sich zu organisieren als in den Abläufen selbst.

All diese Kompetenzen sind Selbstkompetenzen, die zufrieden machen, wenn man sie beherrscht. Und: Es gibt offensichtlich eine allumfassende Selbstkompetenz – die Kraft, die Begeisterung schafft.

Diese Kompetenz, die der Mensch im Verlauf seines Lebens entwickelt, oder eben nicht, nennen wir Zufriedenheitskompetenz. Zufriedenheitskompetenz ist die Fähigkeit, Wohlbefinden zu schaffen – für sich und für andere. In ihr sind alle anderen wichtigen emotionalen Kompetenzen wie etwa Empathie oder Lösungsorientierung enthalten. Wer die Zufriedenheitskompetenz besitzt, setzt sie – bewusst oder unbewusst – sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld ein und erreicht deswegen ein erfülltes Leben.

Völlig neu ist diese Entdeckung übrigens nicht. Schon in den 80er-Jahren des letzten Jahrhunderts publizierte Mihály Csíkszentmihályi diverse Bücher zum Thema «Flow» und erkannte darin ebenfalls, dass der Mensch sich zu seinem Glück selbst verhilft.

Neu ist der statistische Beweis der Wechselwirkungen von Arbeitsleben, Privatleben und persönlichen Eigenschaften sowie die Identifikation und Definition dieser Zufriedenheitskompetenz als zentraler Treiber von Motivation und Begeisterung.

Die Rolle des Arbeitgebers

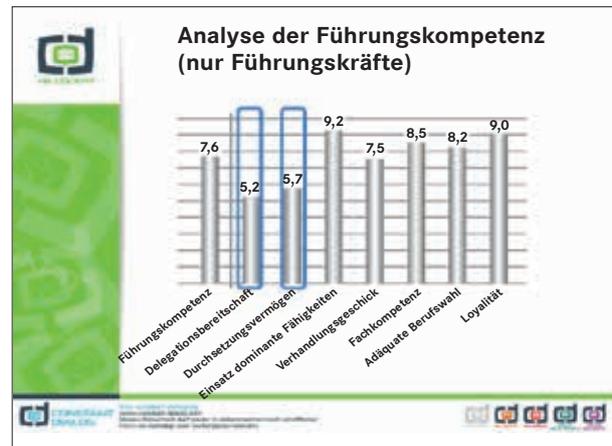
Ein guter Arbeitgeber kann sich nicht zurücklehnen – er hat im Gegenteil eine sehr aktive Rolle zu erfüllen. Die Aufgabe eines guten Arbeitgebers ist es, die Zufriedenheitskompetenz bei seinen Mitarbeitern zu

fördern. Empowerment lautet ein Stichwort. Nur wer sich für seine eigene Zufriedenheit zuständig fühlt, erklärt sich auch für die Zufriedenheit anderer verantwortlich. Kundenbegeisterung kann nur in einem Arbeitsumfeld entstehen, indem man sich für sich und andere einsetzt. Die Basisstudie «Arbeitswelt, Privatwelt» zeichnet aber ein anderes Bild der Arbeitswelt in Deutschland und der Schweiz. Selbstkompetenz und die Übernahme von Verantwortung werden kaum gefördert. Fast ein Drittel der befragten Personen wäre bereit, am Arbeitsplatz mehr Verantwortung zu übernehmen. Hier reden wir nicht nur von Führungsverantwortung, sondern auch von Einsätzen im Rahmen von Projekten oder Ähnlichem.

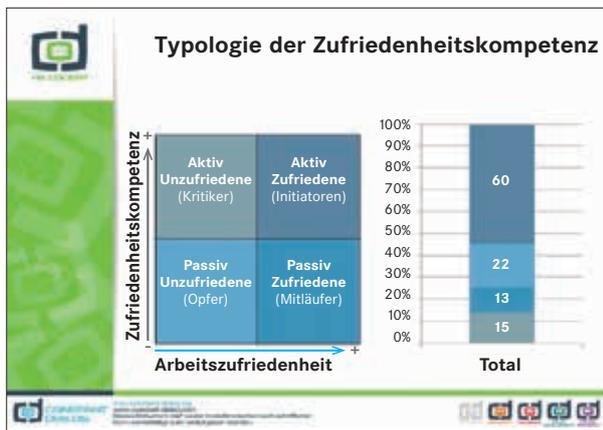
Führungsentwicklung ist Kompetenzentwicklung

Die mit der Basisstudie verbundenen Analysen der Führungskompetenz zeigen, dass fast die Hälfte der Führungskräfte zu wenig delegiert und zu wenig durchsetzungstark ist. Wir leben heute in einer Arbeitswelt, in der oft zu wenig gefordert wird. Wer nicht gefordert ist, entdeckt seine Potenziale nicht. Wer nicht gefordert ist, kann seine Zufriedenheitskompetenz nicht entwickeln.

Will eine Unternehmung diese Selbstkompetenz nutzen und mit begeisterten Mitarbeitern Kunden begeistern, muss sie Führungskräfte haben, die die Fähigkeit besitzen, Selbstkompetenzen, allen voran die Zufriedenheitskompetenz, zu entwickeln. Hier gilt einmal mehr der Grundsatz: Führung ist alles – alles ist Führung! 🔗



Typisches Schweizer Führungsprofil



Typologie: Gegenüberstellung der Kompetenz, sich selber zu Zufriedenheit zu verhelfen, und der Arbeitszufriedenheit im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung

ECKDATEN DER STUDIE «ARBEITSWELT, PRIVATWELT»

Die Basisstudie «Arbeitswelt, Privatwelt» wurde von Januar 2011 bis Dezember 2013 vom Institut für Dialogforschung, Zug (CH), in enger Zusammenarbeit mit dem Private Institute Human Resources in Achern (D) und der constant dialog ag in Zug (CH) durchgeführt. Befragt wurden 8400 Personen in der Deutschschweiz und in Deutschland. Alle Personen füllten einen Fragebogen zu ihrem Arbeits- und Privatleben aus und erhielten dazu eine individuelle Auswertung. Im September 2013 erfolgt die zweite umfassende statistische Validierung der Studienergebnisse und der in diesem Artikel beschriebenen Wechselwirkungen. Das Methodik-Handbuch zur Studie kann bei info@constant-dialog.ch bestellt werden.