

Ingo Hamm
Wiebke Köhler

Wettbewerbsfaktor Mensch

Wie man durch Mitarbeiterbegeisterung
und moderne Führung Mehrwert schafft



Springer Gabler

Wettbewerbsfaktor Mensch

Ingo Hamm • Wiebke Köhler

Wettbewerbsfaktor Mensch

Wie man durch Mitarbeiterbegeisterung
und moderne Führung Mehrwert schafft



Springer Gabler

Ingo Hamm
Hochschule Darmstadt
Heidelberg, Deutschland

Wiebke Köhler
impactWunder Strategieberatung GmbH
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-662-61127-2

ISBN 978-3-662-61128-9 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-61128-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorbemerkung

Dem geneigten Leser und der aufmerksamen Leserin wird bereits auf den ersten Buchseiten auffallen, dass beim Thema „Mitarbeiterbegeisterung“ häufig von Mitarbeitern, Managern, Experten und HR-Spezialisten die Rede sein wird. Abseits vorherrschender modischer Schreibweisen erlauben wir uns dabei, im Sinne eines angenehmen und eingängigen Leseflusses konsequent nur ein grammatisches Genus zur verwenden. Es bedarf keiner weiteren Erwähnung, dass dabei selbstverständlich und ausnahmslos stets auch Mitarbeiterinnen, Managerinnen, Expertinnen und HR-Spezialistinnen gemeint sind.

Inhaltsverzeichnis

1 Begeisterte Mitarbeiter sind bessere Mitarbeiter	1
1.1 Begeisterte Mitarbeiter: Haben oder nicht haben	1
1.2 Talente sind keine unbegrenzte Ressource.....	2
1.3 Begeistert arbeiten heißt besser arbeiten	3
1.4 Der kleine Unterschied, der den großen Unterschied macht: Intrinsische Motivation	4
1.5 Kunden werden schon lange begeistert	5
1.6 Die Vorteile begeisterter Kunden.....	6
1.7 Zufriedenheit ist nicht immer hilfreich	7
1.8 Die Käfig-Metapher	9
1.9 Die größte Konstrukt-Schwäche	10
1.10 Was Begeisterung bringt	10
1.11 Die besten Spieler nützen wenig, wenn sie wenig motiviert spielen.....	11
1.12 Das Problem der Emotion am Arbeitsplatz	13
1.13 Die Begeisterung der anderen	13
1.14 Die Firmenkultur als Bremsfaktor	14
1.15 Was Führungskräfte von begeisterten Mitarbeitern haben.....	16
1.16 Die charismatische Führungskraft	16
1.17 Was definitiv <i>nicht</i> begeistert.....	18
1.18 Was wirklich begeistert: Die acht Hebel der Begeisterung	18
1.19 Im Reich der Mythen	20
1.20 Die Auswüchse der Motivationsmythen	22
1.21 Millionen-Investitionen mit zweifelhaftem ROI	22
1.22 Den Käfig neu zu streichen, macht das Huhn nicht glücklicher	23
Literatur	24
2 Mitarbeiterbegeisterung: Das Vorgehen	27
2.1 Drei gute Gründe, eine Studie	27
2.2 Ein Ansatz, drei Stufen	28
2.3 Die 22 Faktoren der Mitarbeiterbegeisterung	29
2.3.1 Sinn & Vision	30

2.3.2	Die Marke des Unternehmens	30
2.3.3	Agilität & Innovativität	30
2.3.4	Offenheit	30
2.3.5	Authentische Führung	31
2.3.6	Ermunternder Führungsstil	31
2.3.7	Führungskraft als Coach	31
2.3.8	Eigenleistung	31
2.3.9	Konzeptionsstärke	32
2.3.10	Selbstverwirklichung	32
2.3.11	Fehlerkultur	32
2.3.12	Operative Freiheit	33
2.3.13	Eigenes Potenzial entfalten	33
2.3.14	Erfüllende Tätigkeit	33
2.3.15	Fürsorge	33
2.3.16	Sicherheit	34
2.3.17	Flexibles Arbeiten	34
2.3.18	Leistungsorientierte Vergütung	34
2.3.19	Moderner Arbeitsplatz	35
2.3.20	Moderne Zusatzleistungen	35
2.3.21	Klare Strategie	35
2.3.22	Klare Abläufe und Prozesse	35
2.4	Die repräsentative Feldphase	36
2.4.1	Die Feldphase im Überblick	36
2.4.2	Die Demografie der Befragung	36
2.5	Bias-freie Antworten	38
2.6	Die berechnete Wichtigkeit	40
2.7	Eine erläuternde Allegorie	42
2.8	Die eigentliche Begeisterung	43
2.8.1	Sechs Fragen zur Begeisterung	45
2.8.2	Der Net Promoter Score	45
3	Mitarbeiterbegeisterung: Die Ergebnisse	47
3.1	Aus Mangel an Begeisterung	47
3.2	Betrachtung nach Größe und Branchen	49
3.3	Wer begeistert ist, bleibt	51
3.3.1	Hohe Absprungquote	51
3.3.2	Warum Menschen kündigen	52
3.4	Der stärkste Treiber für Begeisterung	54
3.4.1	Es ist die Arbeit	54
3.4.2	Würdigung des wichtigsten Treibers	54
3.4.3	Die Leute wollen einen guten Job machen	56
3.4.4	Die Köder-Metapher	56

3.4.5	Die Einsicht in eine oft übersehene Ursache des Fachkräftemangels	57
3.4.6	Erfüllende Arbeit in unserer Zeit	57
3.5	Der zweitwichtigste Faktor: authentische Führung	58
3.5.1	„Authentisch“ heißt „vorgelebt“	58
3.5.2	Authentisch führen in der Praxis	59
3.5.3	Authentisch wird unterschätzt	60
3.5.4	Im Auge des Betrachters	60
3.6	Der dritte Faktor: Fürsorge	61
3.6.1	Gut aufgehoben	61
3.6.2	Keine Schönwetter-Fürsorge	61
3.7	Der viertstärkste Faktor: Sicherheit	62
3.8	Beeindruckend unspektakulär: Die Top4	63
3.9	Die Low Five	64
3.9.1	Aufs falsche Pferd setzen	64
3.9.2	Myth Busting: Marke, Offenheit und Toleranz	65
3.9.3	Myth Busting: Fehlerkultur	65
3.9.4	Myth Busting: Führungskraft als Coach	67
3.9.5	Myth Busting: Konzeptionsstärke	68
3.10	Die Top8	69
3.10.1	Vier weitere starke Treiber	69
3.10.2	Selbstverwirklichung	70
3.10.3	Ermunternde Führung	71
3.10.4	Eine klare und verständliche Strategie	71
3.10.5	Das eigene Potenzial entfalten	72
3.11	Die 8 stärksten Faktoren in der Würdigung	72
3.11.1	Das Cockpit der Begeisterung	72
3.11.2	Das Menschenbild der Mitarbeiterbegeisterung	73
3.12	Das Mittelfeld der Begeisterung	73
3.12.1	Der moderne Arbeitsplatz	73
3.12.2	Eine gesellschaftliche Vision	75
3.12.3	Klare Abläufe und Prozesse	76
3.12.4	Flexibilität der Arbeit, Zusatzleistungen und eigene Leistung	76
3.12.5	Agilität und Innovativität	77
3.13	Der Unterschied zwischen gemeint wichtig und tatsächlich wichtig	77
3.13.1	Die Regressionsanalyse bringt es ans Licht	77
3.13.2	Wichtig oder nicht?	78
3.13.3	Die größten Unterschiede oder: Der Zeitgeist lässt grüßen	79
3.14	Führungskräfte begeistern sich anders	81
3.14.1	Was Führungskräfte besonders macht	81
3.14.2	Flexibles Arbeiten	83
3.14.3	Klare Prozesse	83
3.14.4	Das Strategie-Paradoxon der Führung	84

3.14.5 Was Führungskräfte nicht begeistert	85
3.15 Die Rolle der unternehmensspezifischen Gegebenheiten	86
3.15.1 Eine vertiefte Auswertung der Ergebnisse.	86
3.15.2 Die Unternehmensgröße	86
3.15.3 Die Betriebszugehörigkeit	88
3.15.4 Die Hierarchieebene.	88
3.16 Vom Wissen zum Handeln	91
Literatur	91
4 Das Instrument der Mitarbeiterbegeisterung	93
4.1 Das Employee Excitement Grid (EEG)	93
4.1.1 Wo gehandelt werden muss – und wo nicht.	93
4.1.2 Das Netz der Begeisterung.	95
4.1.3 Wo was getan werden muss	96
4.2 Vier Handlungsfelder	96
4.2.1 Im Allgemeinen: Weiter so!	96
4.2.2 Im Speziellen: Weiter so?.	97
4.2.3 Handlungsbedarf	97
4.2.4 Sonderfaktor Fürsorge	98
4.2.5 Geringer Handlungsbedarf.	98
4.2.6 Hygienefaktoren.	99
4.3 Warum sich Begeisterung lohnt	99
4.3.1 Was bringt das?	99
4.3.2 Das Experiment	101
4.3.3 Regression, Gerade, Steigung und Hebel	102
4.3.4 Praxisbeispiel: Flucht aus dem Mittelmaß.	103
4.3.5 Die Verschwendug geht weiter	103
4.4 Was das für Deutschland bedeutet	104
4.4.1 Ein Prozentpunkt mehr Begeisterung bringt rund 11,5 Mrd. Euro	104
4.4.2 Die Schätzung des ökonomischen Impacts	106
4.4.3 275 Milliarden Euro für Deutschland	107
4.5 Führungskräfte begeistern sich stärker	107
4.6 Die CEO-Frage: Was begeistert am meisten?	110
4.6.1 Die drei Stufen des Employee Excitement Grid (EEG)	110
4.6.2 Der Mehrwert des EEG	110
5 Mehr Begeisterung: Konkrete Maßnahmen	115
5.1 Erfüllende Arbeit begeistert	115
5.1.1 Führung im Dienste der Erfüllung on the Job	115
5.1.2 Erfüllung im Job finden	117
5.1.3 Pulscheck und Blitzlicht	118
5.1.4 Organisation und Form des „Pulschecks“	119
5.1.5 Karrierepfade und Secondment	119

5.1.6	Freiheit begeistert	120
5.1.7	On-the-Spot-Feedback	121
5.1.8	Ein begeisterungskongruentes Menschenbild	121
5.2	Authentische Führung begeistert	122
5.2.1	Der Status quo der gelebten Werte	122
5.2.2	Kodifizierung des Werte-Kanons	122
5.2.3	Prozessbeobachter und Transformation Scouts	123
5.2.4	Der Aspekt der Außenwirkung	123
5.3	Fürsorge begeistert	124
5.3.1	Wo man sich gut aufgehoben fühlt	124
5.3.2	Gelebte, nicht postulierte Fürsorge	125
5.3.3	Kommunikation der Fürsorge	125
5.3.4	Betriebsrat und interner Job-Markt	126
5.4	Sicherheit begeistert	127
5.4.1	Ein Gefühl der Sicherheit	127
5.4.2	Sicherheit im Krisenfall	127
5.4.3	Sicherheit für Leistungsträger	128
5.5	Selbstverwirklichung begeistert	129
5.5.1	„Sag bloß nichts!“	129
5.5.2	Eine Atmosphäre, in der Menschen wachsen können	129
5.5.3	Meinung, Verantwortung, Entscheidung	130
5.5.4	Job Rotation	131
5.5.5	Cross-funktionale Projektteams	131
5.5.6	Soziales Engagement	132
5.6	Ermunternde Führung begeistert	132
5.6.1	Entmutigende Führung	132
5.6.2	Ermunterung im engeren Sinne	133
5.6.3	Ad-hoc-Leistungsbewertung	133
5.6.4	Die Kultur der Abwertung	134
5.6.5	Freiheitsgrade und Selbstorganisation	134
5.7	Eine klare Strategie begeistert	135
5.7.1	Haben wir sowas?	135
5.7.2	Bekannt – und klar?	136
5.7.3	Was hat Strategie mit meiner Arbeit zu tun?	136
5.7.4	Strategie: konfliktfrei?	137
5.8	Es begeistert, das eigene Potenzial zu entfalten	138
5.8.1	Die Potenzialanalyse	138
5.8.2	Potenzialgerechte Stellenbesetzung	139
5.8.3	Potenzialentfaltung in Projekten	139
5.8.4	Steckenpferdprojekte	140
5.9	Spezifisch ist präziser	140

6 Was wirklich zählt: Solide Arbeit	143
6.1 Die Studienergebnisse aus Sicht der Mitarbeiter.....	143
6.2 Mitarbeiter wollen Führung.....	144
6.2.1 Eine Absage an die Wirtschaft als Basisdemokratie	144
6.2.2 Das Warum der Führung – aus Sicht der Geführten	145
6.2.3 HR-Mode trifft nicht immer die Wünsche der Mitarbeiter	146
6.2.4 Die Sehnsucht nach Führung in der Praxis	146
6.2.5 Führung schützt vor Konfliktbewältigung	147
6.2.6 Culture Eats Responsibility for Breakfast	148
6.2.7 In Zeiten der Holokratie.....	148
6.3 Demokratische Führung funktioniert nicht	149
6.3.1 Führung im Dienste der Sache.....	149
6.3.2 Die Art der Führung.....	150
6.3.3 Führung soll entwickeln.....	151
6.4 Handlungsempfehlung: Für eine erfüllende Aufgabe sorgen	151
6.4.1 Bessere Diagnostik für bessere Passung	151
6.4.2 Karrieremodelle ohne Karrierismus.....	152
6.4.3 Stoppt die Silo-Produktion!.....	153
6.5 Handlungsempfehlung: Selbstverwirklichung ermöglichen	153
6.5.1 Jedes Selbst ist anders	153
6.5.2 Der klassische Einwand gegen Selbstverwirklichung.....	154
6.5.3 Warum ist „Selbstverwirklichung“ in der Wirtschaft oft negativ konnotiert?.....	155
6.5.4 Ein ganz pragmatisches Hindernis: Kenne deinen Mitarbeiter! ..	155
6.5.5 Mitarbeiter kennenlernen.....	156
6.6 Handlungsempfehlung: Helfen Sie, Potenzial zu entfalten!	157
6.6.1 Nur ein halber Mensch bei der Arbeit	157
6.6.2 Potenzialanalyse: formell und informell	158
6.6.3 Jeder hat ein Recht auf Potenzialerkennung	158
6.6.4 Potenzialerkennung und Breakthrough-Innovationen	159
6.7 Fazit: Solide Arbeit	159
7 Was wirklich zählt: Solide Führung	161
7.1 Führen heißt Begeistern.....	161
7.2 These: Das neue Führungsleitbild heißt „solide Führung“	163
7.2.1 Mitarbeiter wollen nicht nur geführt, sie wollen <i>solide</i> geführt werden	163
7.2.2 Führung im Wandel der Zeit	163
7.3 These: Führung sollte sich kümmern, aber nicht „pampern“	164
7.3.1 Die fünf Elemente solider Führung	164
7.3.2 Der feine Unterschied zwischen Kümmern und Hätscheln.....	165
7.3.3 Solide Führung: Missverständnisse in der Praxis	166

7.3.4	„Sich kümmern“ ist nicht so einfach wie behauptet	167
7.3.5	Das Gegenteil von kümmern: Mitarbeiter steht im Regen	169
7.3.6	Wer kümmert sich um Zielkonflikte?	170
7.3.7	Brauchen wir dafür wirklich einen neuen Führungsstil?	170
7.3.8	Erfolg ist kein (unbedingtes) Kriterium	171
7.4	These: Der Chef darf nicht coachen	171
7.4.1	Mitarbeiter erwarten einen Chef, der Chef ist, und nicht Freund	171
7.4.2	Die Stelle, an der falsch abgebogen wurde	172
7.4.3	Abschließende Würdigung des coachenden Chefs	173
7.5	Solide führt, wer authentisch führt	174
7.5.1	Der authentische Chef	174
7.5.2	Der Grund, weshalb Authentizität nicht unbedingt populär ist	175
7.5.3	Kontextvariabilität vs. Authentizität	177
7.5.4	Individuelle und kollektive Authentizität	179
7.5.5	Alles Trainingssache	179
7.6	Solide Führung nutzt die Kraft der klaren Strategie	180
7.6.1	Das große Strategie-Tabu	180
7.6.2	Wofür wir stehen	181
7.6.3	Der Need-to-Know-Mindset	182
7.6.4	Die Königsklasse der Strategievermittlung	182
7.6.5	Solide Führung managt Strategie-Konflikte	183
7.6.6	Handwerkliche Mängel beliebter „Strategien“	184
7.6.7	Sprachbarriere im Management	185
7.6.8	Strategie vom Hörensagen	185
7.7	Solide Führung ist fürsorglich	186
7.7.1	Was würde der Chef sagen, wenn ein Mitarbeiter sein Leistungsziel nur zur Hälfte erreicht?	186
7.7.2	Die durchs Raster fallen: Karrieremodelle und Förderung	187
7.7.3	Top-Management Commitment	188
7.7.4	Fürsorgliche Lösungsorientierung	189
7.7.5	Der fürsorge-affine Mindset	189
7.7.6	Die fürsorgliche Führungskraft	190
7.7.7	Tablet statt Fürsorge	190
7.7.8	Wer fragt, verliert: Der Glucken-Effekt	191
7.7.9	Systemische Abwertung	193
7.7.10	Anspruchsmentalität	193
7.8	Solide Führung gibt Sicherheit	194
7.8.1	Wissen ist gut, Vergewissern ist besser	194
7.8.2	Sichtbares Commitment	195
7.8.3	Sicherheit im Bedrohungsfall	195
7.8.4	Das Survivor-Syndrom	196
7.8.5	Leben und Arbeit in unsicheren Zeiten	197

7.9	Solide Führung ermuntert	197
7.9.1	Zwischen Kontrolletti und Laissez-faire	197
7.9.2	Jede gute Leistung ist ihres Lohnes wert	198
7.9.3	Die 1 %-Entmutigung	199
7.9.4	Die Kick-off-Eröffnung	199
7.9.5	Freiheitsgrade machen Mut	200
7.9.6	Ermunterung in digitalen Zeiten	200
7.10	Moderne Zeiten mit bewährten Werten	201
	Literatur	202
8	Praxis-Beispiele für Begeisterung im Grenzbereich	203
8.1	Führung in Grenzbereichen außerhalb der Wirtschaft	203
8.2	Führung bei der GSG 9	204
8.2.1	Führung: Von wo?	204
8.2.2	Warum zur GSG 9?	204
8.2.3	Was es für so einen Job braucht	205
8.2.4	Was begeistert?	206
8.2.5	Offene Diskussionskultur	206
8.2.6	Training der Routine(n)	207
8.2.7	Was ist für den Erfolg entscheidend?	207
8.2.8	Die Werte der GSG 9	208
8.2.9	Wie sieht gute Führung bei der GSG 9 aus?	208
8.2.10	Im Einsatz	209
8.2.11	Lessons Learned: GSG 9	209
8.3	Führung im Spitzensport: Fußball-Bundesliga	210
8.3.1	Warum Fußball?	210
8.3.2	Führung durch Trainer und Kapitänen	211
8.3.3	Das übersehene Organ der Führung	211
8.3.4	Das Trainer-Selbstbild	212
8.3.5	Begeisterungsfaktor „klare Strategie“	212
8.3.6	Begeisterungsfaktor „Fürsorge“	213
8.3.7	Begeisterungsfaktor „ermunternde Führung“	213
8.3.8	Fakten, Feedback, Emotionen	214
8.3.9	Begeisterungsfaktor „Authentizität“	215
8.3.10	Der begeisterte Spieler	217
8.3.11	Begeisterungsfaktor „Sicherheit“	217
8.3.12	Fehlerkultur im Spitzensport	218
8.3.13	Begeisterungsfaktor „Geld“?	219
8.4	In Grenzbereichen: Lernen von den Besten	219
8.4.1	Fortsetzung folgt	219
8.4.2	Kein Not-Invented-Here-Syndrom	220

8.4.3	Blick über den Tellerrand.	220
8.4.4	Schwächen der derzeit gelebten Führungskräfteentwicklung	221
Literatur.		223
9	In einer idealen Welt: Führung und Arbeit	225
9.1	Die ideale Führungskraft	225
9.1.1	Das Profil des idealen Vorgesetzten	225
9.1.2	Die Top8-Imperative begeisternder Führung	226
9.1.3	Die Top8-Begeisterungsbremsen	226
9.1.4	Der Vorgesetzte, wie Mitarbeiter sich ihn wünschen	227
9.2	Der ideale Mitarbeiter	229
9.2.1	Das Profil des idealen Mitarbeiters	229
9.2.2	Erwartungen erfüllen: Die bessere Führung	230
9.3	Aufruf für eine neue Arbeitswelt: Charta einer modernen Unternehmenskultur.	231
9.3.1	Sinn & Zweck sowie Zielsetzung	231
9.3.2	Wertschätzung & Teamgeist	232
9.3.3	Leistungs- und Feedbackkultur	232
9.3.4	Sachlichkeit & Fachlichkeit der Arbeit	233
9.3.5	Würdigung der Utopie	233
9.4	Statt eines Nachworts: Der eigentliche Sinn von Führung, Wirtschaft, Arbeit und Leben	234



Begeisterete Mitarbeiter sind bessere Mitarbeiter

1

Die Suche nach des Rätsels Lösung: Was Mitarbeiter begeistert

1.1 Begeisterete Mitarbeiter: Haben oder nicht haben

Begeisterete, motivierte, engagierte Mitarbeiter – wer wollte sie nicht? Einige Unternehmen haben sie ganz offensichtlich und verdanken ihnen zu großen Teilen ihre Innovationsstärke, Agilität und ihren Geschäftserfolg. Andere haben sie (noch) nicht oder noch zu wenigen begeisterete Mitarbeiter. Wieder andere verzeichnen eine starke Fluktuation ausge rechnet bei den begeistertsten Mitarbeitern und gefährden damit ihren langfristigen unternehmerischen Erfolg. Was gleichzeitig die Notwendigkeit beleuchtet, solche begeisterten Mitarbeiter möglichst eng und lang ans eigene Unternehmen zu binden.

Denn dass Mitarbeiter „nur“ mitarbeiten, präsent sind, ihren Posten besetzen und ihre Arbeit machen, reicht heutzutage immer weniger für nachhaltigen unternehmerischen Erfolg. Mitarbeiter sollten nicht nur mitarbeiten, sondern nachgerade *begeistert* ihre Arbeit tun. Wobei Mitarbeiterbegeisterung nicht lediglich ein „weicher Faktor“ ist, sondern von geradezu strategischer Bedeutung für die meisten Unternehmen.

Denn gut ausgebildete, engagierte und digital kompetente Mitarbeiter wurden über die letzten Jahre zu einer äußerst knappen Ressource. Es gibt in vielen Branchen deutlich mehr Job-Angebote als Bewerber. Hat man mit einem Aufwand einen solchen Bewerber gewinnen können, bleibt er eher und länger beim Unternehmen, wenn er von seiner Arbeit begeistert ist. Deshalb ist Mitarbeiterbegeisterung ein so wichtiges Thema: Begeisterung bindet Mitarbeiter. Ohne diese hoch qualifizierten Mitarbeiter sind die nachhaltige Existenz und der langfristige Erfolg von Unternehmen gefährdet. Knappe Ressourcen determinieren den strategischen Erfolg von Unternehmen, und Mitarbeiter sind so eine knappe Ressource.

1.2 Talente sind keine unbegrenzte Ressource

Der demografische Wandel in unserer Gesellschaft ist eine Restriktion, der alle Unternehmen ausnahmslos unterworfen sind. Es gibt im Gegensatz zu früheren Zeiten nicht mehr nahezu unbegrenzt junge oder ältere, gut qualifizierte Menschen, die auf jene Positionen nachwachsen, die in Wirtschaft, Verwaltung und Wissenschaft besetzt werden müssen.

Möglicherweise wird die Digitalisierung eine Reihe traditioneller Jobs überflüssig werden lassen. Sie erreicht das durch die voranschreitende Automatisierung, durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz oder auch durch die sogenannte Dunkelverarbeitung, bei der ein Arbeitsprozess vollkommen automatisiert abläuft, also vom Anwender weder beeinflusst noch eingesehen werden kann, quasi für ihn im Dunkeln bleibt. Doch parallel zu dieser Entwicklung schafft die Digitalisierung auch viele neue Arbeitsplätze und Berufsbilder, die besetzt werden wollen. Daher wird der Fach- und Führungskräftemangel mittelfristig weiterbestehen. Deshalb stellen sich Personalverantwortliche zunehmend intensiver die Frage: Wie bekommen wir für freiwerdende Positionen das richtige Talent vom Arbeitsmarkt? Schon heute stehen die meisten Unternehmen untereinander in hartem Wettbewerb um knappe Talente, was zu teilweise überraschenden Phänomenen im Wirtschaftsleben führt.

So wird von einem deutschen Konzern berichtet, der ein besonders attraktives Recruitment-Programm weltweit für Top-Talente auflegte: lukratives Gehalt, attraktive Rahmenbedingungen, steiler Aufstieg praktisch garantiert. Das Programm wird gesponsert von Vorstandsmitgliedern, welche die hochkarätigen Bewerber unter ihre Fittiche nehmen. Unter diesen Bewerbern ist auch eine Kandidatin, die laut Lebenslauf schon in vielen Ländern aktiv war. Internationale Erfahrung macht sie für den Konzern besonders attraktiv – wenn da nicht zwei, drei Stellen in ihren Bewerbungsunterlagen wären, die der Finanzvorstand, dem sie zugeteilt werden soll, noch geklärt haben möchte. Also spricht er mit der Leiterin des Top-Talente-Programms. Im Zuge der Klärung der offenen Punkte fragt der Vorstand die Programmleiterin: „Ach übrigens, Sie klopfen doch sicher auch den Background der einzelnen Kandidaten ab?“ Die Programmleiterin wird bleich und schweigt. Eine sorgfältige Prüfung von Bewerberangaben auf Plausibilität fand bislang nicht statt. Doch in unsicheren Zeiten sollte auch daran gedacht werden, weil Wirtschaftsspionage und Hochstapelei nicht mehr nur in Filmen vorkommt. Das bedeutet nun keineswegs, sämtliche Bewerber unter Generalverdacht zu stellen. Es heißt lediglich, dass die vielerorts vorherrschende Naivität „Bei uns doch nicht!“ nicht mehr zeitgemäß ist. Trotzdem ist sie weit verbreitet. Warum?

Weil Top-Talente eine so knappe Ressource geworden sind, dass sich alle Anstrengungen der Unternehmen auf die Gewinnung und Bindung der Talente konzentrieren – nicht auf andere Erfordernisse wie zum Beispiel die Gewährleistung der Sicherheit. Der Arbeitsmarkt für Hochqualifizierte hat sich in den letzten Jahren vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt gewandelt: Es gibt mehr freie Stellen als Talente, die dafür geeignet wären. Hinzu kommt, dass einige Branchen einen strukturellen Engpass erleben. Es

werden zum Beispiel immer noch jährlich viel weniger Data Analysts und IT-Experten ausgebildet als von der Wirtschaft gebraucht werden. Daher der harte Wettbewerb der Unternehmen untereinander, um neue Talente zu gewinnen.

Das wird bei in großen Teilen leergefegtem Markt von Jahr zu Jahr schwieriger. Umso wichtiger wird es, jene Mitarbeitenden und Führungskräfte, die bereits im Unternehmen sind, die Leistungs- und Potenzialträger, nicht zu verlieren, sie stark ans Unternehmen zu binden. Das gelingt umso leichter, je stärker die Menschen, um die es geht, begeistert bei der Arbeit sind. Niemand kündigt einen Arbeitsplatz, der ihn begeistert.

Mitarbeiterbegeisterung ist ein überragender Kündigungsschutz, ein Retention Booster, sozusagen ein Nachbrenner für die Mitarbeiterbindung. Mitarbeiterbegeisterung bewirkt daneben noch einiges mehr.

1.3 Begeistert arbeiten heißt besser arbeiten

Es bedarf keiner tiefenpsychologischen Erfahrung, um den folgenden Zusammenhang aus eigener Erkenntnis oder eigenem Erleben zu bestätigen: Wer aus welchen Gründen auch immer einen positiven emotionalen Zustand erlebt, freudig oder eben begeistert bei der Arbeit ist, der arbeitet auch deutlich besser. Er arbeitet besser, produktiver und effizienter, als wer sich in einem negativen Zustand befindet, frustriert, gestresst, demotiviert oder verärgert ist. Wer glücklich oder begeistert ist, arbeitet interessiert, engagiert, motiviert. Wer begeistert ist von dem, was er tut, arbeitet – wie der alte deutsche Begriff es bezeichnet – mit Hingabe.

Jeder Unternehmer, jede Führungskraft wünscht sich möglichst viele Kollegen und Mitarbeiter, die hingebungsvoll bei der Arbeit sind. Wenn wir in Unternehmen der Wirtschaftspraxis unterwegs sind, bestätigen uns Praktiker vom Ausbilder bis zum Vorstand den subjektiv wahrgenommenen Zusammenhang zwischen Mitarbeiterbegeisterung und Leistung. Eine erfahrene Bereichsleiterin in einem Konzern erzählt:

„Wenn ich junge Führungskräfte im Vertrieb habe, die von dem begeistert sind, was sie tun, brauche ich ihnen lediglich eine Zielliste mit Kundenprofilen in Hand zu drücken, und sie wählen selbstständig die passenden Maßnahmen dafür aus und führen sie selbstständig durch. Den anderen muss man alles haarklein erklären, in die Hand geben und die Hand danach möglichst auch noch führen.“ Wer begeistert ist, macht das alles selber. Das entlässt die Bereichsleiterin und bringt ihren Bereich und das Unternehmen voran. Es ist schön, wenn Mitarbeiter selbstständig mitarbeiten. Bleibt die Frage, warum sie das aus freien Stücken tun.

1.4 Der kleine Unterschied, der den großen Unterschied macht: Intrinsische Motivation

Was die Bereichsleiterin eben ansprach und was die aufgeworfene Frage beantwortet, ist der Unterschied zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation (vgl. zu psychologischen Grundlagen und Theorien zu Motivation einen umfassenden Überblick bei Heckhausen und Heckhausen 2018).

Jene Führungskräfte im Vertrieb, die für das begeistert sind, was sie tun, sind intrinsisch, von innen heraus motiviert. Sie tun, was sie wirklich interessiert, was sie im Innensten anspricht. Im Gegensatz zu jenen, die ihren Job zuvorderst und vor allem deshalb gewählt haben, weil er gut bezahlt wird oder steile Aufstiegsmöglichkeiten bietet. Diese Gruppe von extrinsisch, von außen motivierten Führungskräften muss jemand dazu bringen, das zu tun, was zu tun ist: Man muss sie von außen, extrinsisch motivieren.

Damit wir extrinsisch motivierte Menschen nicht missverstehen: Wen man extrinsisch motivieren muss, der will uns damit nicht provozieren, sondern demonstriert lediglich größtenteils erlerntes Verhalten. Wir wachsen in einer Kultur der extrinsischen Motivation auf. Wenn wir zum Beispiel gerade mit Begeisterung, also intrinsisch motiviert mit Lego spielen, will uns häufig jemand beibringen, mit dem Löffel zu essen anstatt mit den Fingern – auch wenn wir lieber (intrinsisch, begeistert) weiter mit den Lego-Steinen spielen möchten. Daher haben wir uns seit der Kinderstube an extrinsische Motivation gewöhnt.

Natürlich ist es wichtig, mit Besteck essen zu können. Doch leider bleibt bei einer vorwiegend extrinsisch dominierten Erziehung und Sozialisation allzu oft die intrinsische Motivation auf der Strecke. Wir erschaffen damit tendenziell folgsame, jedoch nicht unbedingt begeistert mitdenkende und -arbeitende Menschen. Die Nachteile dessen hat unsere Gesellschaft noch nicht großflächig erkannt – wenn es um Kinder oder Mitarbeiter geht. Dabei hat die Wissenschaft schon vor geraumer Zeit den Zusammenhang zwischen intrinsischer Motivation und Begeisterung entdeckt und erforscht.

Bereits 1986 wurde dieser Zusammenhang von einer Forschergruppe wissenschaftlich erhärtet (Reeve et al. 1986). Die (englischsprachigen) Forscher verstanden intrinsische Motivation als Formel mit drei Komponenten:

- Excitement: starkes Interesse für die eigene Arbeit
- Competence: Kompetenz – das heißt, wer etwas „auf dem Kasten hat“, bringt sich auch stärker in seine Arbeit ein.
- Self-Determination: Selbstbestimmtheit – wer bei der Arbeit viel selber bestimmen kann, ist von sich aus engagierter bei der Sache.

Interessant sind die Ergebnisse der Forschergruppe auch deshalb, weil sie mit einem alten Motivationsmythos aufräumen: Lange Zeit ging man in Theorie und Praxis davon aus, dass die großen Treiber der intrinsischen Motivation die beiden Faktoren Kompetenz und Selbstbestimmtheit sind – an „Excitement“, die bereits in Richtung unserer „Mitarbeiterbegeisterung“ weist, dachte kaum jemand. Bis besagte Forscher Excitement/Begeiste-

rung 1986 ins Spiel brachten und zeigten, dass grob gesprochen das Gegenteil von Langeweile bei der Arbeit einen Rieseneffekt auf die intrinsische Motivation hat. Wenn ein Mitarbeiter nicht von seinem Job angeödet wird, engagiert er sich auch stark für seine Arbeit – von sich aus. Niemand muss ihn (extrinsisch) dazu auffordern. Was die Forscher auch herausfanden: Von allen positiven Emotionen bei der Arbeit (wie Freude, Stolz, Zufriedenheit und andere) ist Excitement die wichtigste, wenn es um die intrinsische Motivation geht.

Es ist schade, dass diese Forschungen so wenig bekannt sind. Denn im Grund wiesen sie schon vor Jahrzehnten darauf hin, wie wichtig es ist, dass Mitarbeiter begeistert bei der Arbeit sind. Wenn es um Kunden geht, haben die Wirtschaft im Allgemeinen und das Marketing im Besonderen dagegen schon vor langer Zeit verstanden, wie wichtig Begeisterung ist – und praktizieren sie ausgiebig.

1.5 Kunden werden schon lange begeistert

Im Marketing, in der Werbung, im Verkauf und im sonstigen Umgang mit Kunden wird das Konzept der Begeisterung schon lange von vielen Unternehmen angewandt – in der Gestaltung der Arbeitswelt und bei der Mitarbeiterführung dagegen noch sehr spärlich. Fluggesellschaften zum Beispiel zeigen gut beobachtbare Bemühungen, ihre Kunden auch und gerade bei Bedrohungen der Kundenzufriedenheit in einem positiven mentalen Zustand zu halten.

Ist ein Flug beispielsweise überbucht und ertönt im Terminal die Ansage, dass sich die betroffenen Passagiere am Schalter melden sollen, sieht der geneigte Beobachter förmlich, wie sich die Mienen der Aufgerufenen verdüstern. Sie befürchten, auf einen späteren Flug umgebucht zu werden und damit eventuell ihren Anschluss zu verpassen. Die Mienen hellen sich jedoch umgehend auf, wenn die Servicefachkraft am Schalter erklärt, dass keine der Befürchtungen zutrifft, sondern die Passagiere sämtlich ein kostenloses Upgrade in die Business Class erhalten. Die Stimmung bessert sich abrupt, Lachen ist zu hören, die Passagiere reagieren erfreut bis begeistert. Womit sich bereits eine erste pragmatische Definition von „Begeisterung“ illustrieren lässt:

Werden Erwartungen erfüllt oder ein wenig übertroffen, reagieren Menschen mit Zufriedenheit. Werden ihre Erwartungen stark (oder langfristig) übertroffen, reagieren sie begeistert. Begeisterung entsteht, wenn eigene Erwartungen stark und/oder anhaltend übertroffen werden. Betrachten wir den Nutzen, den begeisterte Kunden einem Unternehmen einbringen.

1.6 Die Vorteile begeisterter Kunden

Begeisterte Kunden bringen einem Unternehmen etwas auf stark umkämpften Märkten sehr Wertvolles, geradezu Unersetzliches: Begeisterte Kunden wechseln bei der nächsten Buchung nicht zur Konkurrenz. Auch wenn ihr aktueller Flug überbucht war. Das bedeutet: Selbst wenn etwas Nachteiliges passiert ist, springt der Kunde nicht ab. Weil das Unternehmen ihn erfolgreich begeisterte, seine Erwartungen gezielt übertraf, ihn auch emotional abholte und aktivierte. Noch dazu mit einer Maßnahme, die nichts kostet (unberücksichtigt der Opportunitätskosten, der Kosten des entgangenen Umsatzes für das Gratis-Upgrade): Die Plätze in der Business Class, die bei solchen Vorfällen per Upgrade vergeben werden, waren ja nicht besetzt. Die Maßnahme zeigt Wirkung: Was Menschen begeistert, bindet sie länger und besser als alles, was sie eben nicht begeistert.

Deshalb versuchen insbesondere Marketing und Werbung, Kunden nicht bloß zu informieren und zu überzeugen, sondern zu begeistern. Manchmal gestaltet die Werbung das mit einer Reizüberflutung, die Konsumenten überfordern kann: Wozu der Aufwand? Weil die Werbung uns mit ihren beworbenen Produkten und Services für ein bestimmtes Unternehmen begeistern möchte. Weil die Marketing-Strategen erkannt haben, wie entscheidend Begeisterung in hart umkämpften Märkten ist. Informierte, langjährige, gut betreute und zufriedene Kunden bleiben nicht immer und unbedingt einem Unternehmen treu – begeisterte Kunden dagegen schon. Sie bleiben sicherer und länger treu, ihre Wiederkaufswahrscheinlichkeit erhöht sich und ihnen gegenüber sind auch höhere Preise leichter durchsetzbar (Becker 2019).

Begeisterte Kunden springen nicht ab, sie sind loyal, selbst wenn die Konkurrenz attraktive Angebote macht: Attraktivität ist schwächer als Begeisterung. Weil Begeisterung emotional stärker bindet. Warum sollte ein rational denkender und handelnder Mensch etwas ändern, kündigen, verlassen, nicht mehr kaufen, von dem er oder sie begeistert ist?

Dass sich Verantwortliche darum bemühen, Kunden zu begeistern, spiegelt auch einen Wandel der Zeit wider. In den 70er- und 80er-Jahren stand im Zentrum des Wirtschaftsinteresses das Produkt, mit dem sich ein Unternehmen am Markt gegenüber dem Wettbewerb durchsetzen wollte, die Produktinnovation und der Produktlebenszyklus. Ein Unternehmen versuchte, sich mithilfe seiner Produkte zu profilieren. Mitte der 90er-Jahre ging der Fokus über auf die Kunden. Der Produktlebenszyklus machte dem Kundenlebenszyklus Platz im Zentrum des Interesses. Es war die Zeit der Kundenorientierung und des Customer Relationship Managements. Heute vollzieht sich ein ähnlicher Wandel. Das Paradigma bewegt sich in Richtung auf den Mitarbeiterlebenszyklus. Unternehmen versuchen, sich mithilfe von hoch qualifizierten Mitarbeitern zu differenzieren. Neben den Themen Produkte und Kunde gewinnt der Mitarbeiter immer stärker an Bedeutung. Das ist auch nötig.

Denn wenn es um Kunden geht, scheinen die meisten Verantwortlichen den Zusammenhang zwischen Begeisterung und Bindung und damit auch dem damit verbundenen ökonomischen Erfolg anzuerkennen. Geht es dagegen um Mitarbeiter, hat sich diese

Erkenntnis noch nicht großflächig durchgesetzt: Warum begeistern wir Kunden mit Milliardenaufwand (global betrachtet), um sie zu binden – aber nicht Mitarbeiter? Das erscheint doch ein wenig seltsam.

Es ist geradezu ein Paradoxon. Denn wegen des Fach- und Führungskräftemangels fragen sich immer mehr Verantwortliche in immer mehr Branchen und Unternehmen: Wie binde ich die Leistungs- und Potenzialträger so, dass sie nicht beim nächsten Angebot für ein geringfügig höheres Gehalt zum Mitbewerber abwandern?

Die Antwort, die wir auf diesen Seiten diskutieren möchten, lautet: Indem Sie sie begeistern! Begeisterte Mitarbeiter bleiben – und arbeiten weiterhin begeistert mit. Dieser bewusst stark reduziert formulierte Zusammenhang erscheint prima facie logisch. Und doch hat sich das Konzept der Mitarbeiterbegeisterung im Gegensatz zu dem der Kundenbegeisterung in der Wirtschaft noch nicht großflächig durchgesetzt – obwohl die Übertragung von Modellen der Kundenbegeisterung auf den Mitarbeiterbereich bereits seit vielen Jahren wissenschaftlich erforscht wird.

Schon 2004 untersuchte ein Forscherteam (Matzler et al. 2004) diesen Transfer des Modells der Kundenzufriedenheit auf den HR-Bereich. Die Forscher wollten dabei auch herausfinden, was die stärksten Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit von Mitarbeitern sind. Sie förderten Hinweise zutage, dass der Job – also die Arbeit an sich – den größten Einfluss hat. Und nicht wie damals und heute in vielen Unternehmen und von vielen Führungskräften angenommen eine gute Bezahlung, das Image der Firma oder New Work Arbeitsflächen.

Im Prinzip fanden die Wissenschaftler damals schon heraus, was wir heute erhärten wollen. „Im Prinzip“ lediglich deshalb, weil sich ihre wegweisende Erkenntnis auf die Untersuchung nur eines einzigen Unternehmens bezog: Sie hatten dafür wenig mehr als 100 Mitarbeiter befragt. Das war uns deutlich zu wenig, da die Ergebnisse damit kaum repräsentativ sein konnten. Wir wollten es aber repräsentativ und generalisierbar auf möglichst alle Unternehmen aller Größen und Branchen. Außerdem enthielt die damalige Studie keine wesentlichen Angaben darüber, wie die erforschte Mitarbeiterzufriedenheit gemessen wurde. Auch diese Lücke wollten wir mit unserer eigenen Untersuchung schließen. Und das war nicht der einzige Mangel, dem wir bei der Verwendung der Mitarbeiterzufriedenheit als Maßgröße begegneten.

1.7 Zufriedenheit ist nicht immer hilfreich

Um es vorweg zu nehmen, bevor wir die Argumentation vertiefen: Es gibt vier gute Gründe, warum „Mitarbeiterzufriedenheit“ ein nicht ganz glückliches Konstrukt ist.

1. Zufriedenheit misst in der gegenwärtig verbreiteten Form eine rationale und keine emotionale Größe, nämlich den Vergleich zwischen individueller Erwartung und Realität. Vereinfacht ausgedrückt: Trifft die Realität unsere Erwartungen, sind wir zufrie-

- den. Begeisterung dagegen erfasst die emotionale Aktivierung eines Menschen, gerade dann, wenn Erwartungen übertroffen werden.
2. Rein methodisch gerät „Zufriedenheit“ in Schwierigkeiten, wenn und weil bei der Ermittlung von Zufriedenheit Fragen gestellt werden, auf die Menschen normalerweise ohnehin mit „Ja“ antworten.
 3. Aus der beruflichen Praxis betrachtet ist „Mitarbeiterzufriedenheit“ über die Jahre in Misskredit geraten, weil nach Bekunden großer Teile der befragten Belegschaft nach der Ermittlung der Zufriedenheit oft nicht erkennbar ist, dass die Ergebnisse der Befragung zu irgendwelchen Maßnahmen führen, die der Verbesserung der Zufriedenheit dienen könnten.
 4. Es werden bei der Ermittlung der Zufriedenheit Einflussgrößen abgefragt, von denen man nicht weiß, inwieweit und ob sie überhaupt Einfluss auf die Zufriedenheit haben. Paradebeispiel Kantine: Natürlich werden alle Befragten attestieren, dass gutes Firmenessen wichtig sei. Doch inwieweit zum Beispiel das Angebot eines täglichen vegetarischen Menüs eine nachhaltige Wirkung auf die Mitarbeiterzufriedenheit hätte, bleibt dahingestellt. Und auch, ob eine möglicherweise vorhandene Unzufriedenheit dazu führen würde, den Arbeitgeber zu wechseln oder ob sie auch andere negative Konsequenzen nach sich ziehen würde.

Doch natürlich erfreut sich das Konstrukt der Mitarbeiterzufriedenheit in der Wirtschaftspraxis großer Bekanntheit und Beliebtheit. Deshalb fragen uns Verantwortliche oft: „Warum nennt man das jetzt ‚Mitarbeiterbegeisterung‘? Bei uns heißt das ‚Mitarbeiterzufriedenheit‘!“ Tatsächlich heißt das schon lange so und wird schon lange in meist regelmäßigen Befragungen praktiziert.

Sehr viele, wenn nicht die meisten Unternehmen machen ein- bis zweimal im Jahr eine Befragung zur Mitarbeiterzufriedenheit, eine sogenannte Engagement Survey oder auch Satisfaction Survey. Warum sollte das für die Zwecke der Mitarbeiterbindung nicht ausreichen? Und warum Begeisterung, wenn Zufriedenheit bereits eingeführt und verbreitet ist?

Eine Antwort darauf ergibt sich bereits aus der Semantik: „Begeisterung“ bietet schon rein begrifflich eine weitaus emotionalere Wirkung an als „Zufriedenheit“. Begeisterung löst das aus, was umgangssprachlich auch als „Wow-Effekt“ bezeichnet wird. Diesen Effekt würde man kaum mit dem Begriff „Zufriedenheit“ assoziieren. Darüber hinaus ist das Konstrukt der Mitarbeiterzufriedenheit problematischer als es der Begriff suggeriert. Das wird spätestens dann deutlich, wenn wir betrachten, wie Mitarbeiterzufriedenheit ermittelt wird: mit einem deutlichen Bias, einer Verzerrung. Die Antworten der Befragten sind oft tendenziös verzerrt.

Es wird zum Beispiel gefragt: „Sind Sie zufrieden mit Ihrem Gehalt?“ Es ist kaum vorstellbar, dass darauf viele Menschen vollinhaltlich mit „Ja!“ antworten. Denn aus der Perspektive der meisten ehrlichen Gehaltsempfänger könnte jedes x-beliebige Gehalt im Grunde doch noch ein wenig höher sein. Die simple Frage nach der Gehaltszufriedenheit ist also bereits weniger aussagekräftig und stärker verzerrt als man a priori erwarten

könnte. Noch weniger aussagekräftig wird die gestellte Frage nach dem Gehalt, wenn wir betrachten, welche Fragen nicht gestellt werden, zum Beispiel:

- Was begeistert Sie bei der Arbeit?
- Wie könnte Sie Ihre Aufgabe noch mehr begeistern?
- Was machen Sie richtig gerne?
- Wofür lohnt es sich, morgens zur Arbeit zu kommen?
- Obwohl Ihr Gehalt so ist, wie es ist, würden Sie deswegen kündigen?
- Was ist regelmäßig ein ganz besonderes Erlebnis in Ihrem Job?

Diese Fragen zielen auf Begeisterung, nicht Zufriedenheit. Wenn Sie die Wahl hätten zwischen einem zufriedenen Bewerber und einem begeisterten Bewerber – wen würden Sie einstellen?

1.8 Die Käfig-Metapher

Regelmäßig wird in Satisfaction Surveys auch gefragt: „Haben Sie die richtigen Arbeitsmittel, um Ihrer Arbeit nachzukommen?“ Selbst MitarbeiterInnen auf der operativen Ebene empfinden solche Fragen häufig als leicht irritierend, da am als subjektiv zentral empfundenen Sachverhalt vorbei gestellt. Eine Laborantin bei einem Pharma-Unternehmen kommentiert: „Das ist so, als ob ich mit zwei Bunsenbrennern an meinem Laborplatz arbeite und man fragt mich, ob ich nicht vielleicht einen dritten bräuchte. Was für einen Unterschied macht das, wenn der Job an sich geistötend und unkreativ ist? Der dritte Bunsenbrenner macht so eine Arbeit auch nicht besser.“ Das ist etwas drastisch formuliert.

Wobei in der Praxis oft deutlich plastischere Aussagen fallen. Ein Werksleiter eines Lebensmittelherstellers meint: „Man könnte die Legehenne ja auch fragen, ob ihr Käfig groß genug ist. Und die Henne mit dem größeren Käfig wäre zufriedener? Ich weiß nicht, was das aussagen oder bringen soll. Käfig bleibt Käfig. Glücklicher wäre das Huhn sicher im freien Auslauf. Aber genau danach fragt man nicht, wenn man nach der Zufriedenheit von Hühnern im Käfig fragt.“

Bezeichnenderweise hat ausgerechnet bei den Legehennen sozusagen der Umdenken-Prozess von Zufriedenheit auf Begeisterung eingesetzt. Jahrelang diskutierte die Öffentlichkeit, wie groß ein Käfig sein muss, damit ein Huhn artgerecht gehalten und zufrieden sei – und plötzlich springt die Diskussion auf Bio-Food: Man redet nicht mehr über Käfige, sondern will jetzt vor allem nur noch Eier von glücklichen Hühnern; Bio-Eier.

1.9 Die größte Konstrukt-Schwäche

Dass die Erforschung der Mitarbeiterzufriedenheit kaum ein Unternehmen wesentlich weiterbrachte (ganz zu schweigen von den Mitarbeitern), ist einem weiteren, größeren Manko geschuldet. Wenn Mitarbeiter aus Unternehmen verschiedenster Branchen zu Wort kommen, sagen diese in Bezug auf die jährliche Befragung zur Mitarbeiterzufriedenheit häufig: „Den Fragebogen ausfüllen kostet mich wieder eine glatte Stunde und was bringt das? Nichts! Es wird doch nichts oder kaum etwas von unseren Antworten umgesetzt. Nichts ändert sich, alles bleibt beim Alten, selbst wenn wir sehr unzufrieden sind!“

Die Konsequenz dieser oft nur verdeckt geäußerten Unzufriedenheit mit dem Konstrukt der Mitarbeiterzufriedenheit: Die Mitarbeiter werden schlicht müde, jährlich den Bogen auszufüllen. Spätestens im dritten Jahr fühlen sich einige regelrecht auf den Arm genommen: „Es passiert nichts, ganz gleich, was wir auch ankreuzen!“

Man fragt Dinge ab, die zu nichts führen. Manchmal *können* sie auch nicht zu etwas führen: Die Arbeitnehmer sind zum Beispiel unzufrieden mit Lohn und Gehalt – aber es ist kein Geld da, um mehr zu bezahlen. Und immer noch wird jedes Jahr eine Menge zur Mitarbeiterzufriedenheit geforscht und publiziert und in die Unternehmen hineingetragen – während ein großer Teil der befragten Mitarbeiterbasis das Thema innerlich längst abgehakt hat. Weil sich nach der Befragung doch wieder nichts bewegt. Auch das wollten wir ändern.

Wir wollten ein Konzept vorlegen, mit dem man die Mitarbeiter nicht nur jährlich pflichtschuldigst abfragt, sondern mit dem man nach der Abfrage auch das ändern kann, was geändert werden muss. Das Konzept der Mitarbeiterbegeisterung schafft das. Es zeigt nicht nur, wie stark die eigenen Mitarbeiter begeistert sind und wo es noch an Begeisterung fehlt, sondern auch, wie man diese fehlende Begeisterung erzeugen kann. Vor allem zeigen wir, was konkret man als Arbeitgeber angehen sollte, welche Maßnahmen aufgesetzt werden sollten und welche Wirkung diese haben werden – bezogen auf eine Steigerung der Begeisterung in der Belegschaft wie auch in ökonomischer Währung. Denn das Bemühen um Mitarbeiterbegeisterung lohnt sich, wie wir gleich sehen werden.

1.10 Was Begeisterung bringt

Bezeichnenderweise fällt jedem gestandenen Praktiker und jeder erfahrenen Vorgesetzten (und auch den lieben KollegInnen) spontan eine Menge zum Thema „begeisterte Mitarbeiter“ ein. Jede(r) kennt aus dem eigenen Berufsalltag den Unterschied zwischen einem begeisterten Mitarbeiter/Kollegen und einem, der wenig enthusiastisch bei der Sache ist. Reden wir in der Praxis über das Thema, kommen eine Menge Unterschiede zusammen; im Originalton:

- „Wer begeistert bei der Sache ist, hat Spaß bei der Arbeit. Und das sieht man auch. Die andern machen mehr oder weniger Dienst nach Vorschrift.“
- „Begeisterung bringt fast automatisch Kreativität. Wenn der Vorstand zum Beispiel kreative Lösungen von uns fordert, dann vergisst er oft, dass die Hälfte des Teams wenig begeistert ist vom Job.“
- „Es macht halt schon einen Unterschied, ob man eigeninitiativ und selbstständig arbeitet oder lediglich passiv die Arbeitszeit absitzt.“
- „Es sind immer dieselben, die die Extra-Meile gehen und immer dieselben, die ihr Gehalt als Schmerzensgeld betrachten.“
- „Wer begeistert ist, vermittelt das automatisch auch seinen Kunden und Kollegen. Andere tragen dagegen ihre innere Kündigung wie schlechten Atem vor sich her.“
- „Wer Kunden begeistern will – und der Wertewandel bei den Kunden macht das nötig – der sollte selber auch begeistert sein. Wer das Feuer bei anderen entzünden will, muss selber brennen.“

Wie unsere Forschung auf den folgenden Seiten zeigen wird: Begeisterte Mitarbeiter arbeiten mehr und engagierter, liefern bessere Qualität und Leistung ab, schauen nicht wie gebannt auf die Stechuhr, engagieren sich auch neben ihrer eigentlichen Arbeit für strategische Projekte des Unternehmens, sind seltener krank und wechseln seltener den Arbeitgeber. Damit ersparen sie ihrem Unternehmen die gerade in unseren Tagen oft lange und aufwändige Suche nach neuen Fach- und Führungskräften. Außerdem reden sie im eigenen Familien- und Freundeskreis positiv über ihre Arbeit und die Firma und lösen damit einen nicht unwesentlichen Goodwill-Effekt aus.

1.11 Die besten Spieler nützen wenig, wenn sie wenig motiviert spielen

Dass der gestandene Praktiker eine dezidierte positive Meinung zum Zusammenhang von Mitarbeiterbegeisterung und Unternehmenserfolg hat, erscheint verständlich. Doch hält dieser postulierte Zusammenhang wissenschaftlicher Prüfung stand?

Die Wissenschaft hat das vielfach geprüft. 2012 zum Beispiel unternahm ein Team von Forschern (Jiang et al. 2012) die Aufgabe, für den gesamten HR-Bereich zu untersuchen: Liefert Human Resources, liefert die Personalabteilung einen direkten oder indirekten Beitrag zum finanziellen Ergebnis eines Unternehmens? Oder wie es viele Manager (anderer Bereiche und Funktionen) im täglichen Umgang formulieren: „Ist HR das Geld wert, das sie ausgeben?“ Viele Führungskräfte glauben teils insgeheim, teils ganz offen: „Eher nein. Die ganzen HR-Programme kosten doch bloß Geld, aber bringen wenig bis nichts! Es reicht, wenn die Personalabteilung gute Leute einstellt – mehr ist nicht nötig.“

Um diese in der Praxis frei flottierenden Unterstellungen und Mutmaßungen zu erhärten oder zu verwerfen, stellte das oben genannte Forscherteam eine Meta-Analyse an. Das heißt, das Team hat viele andere Studien zum Thema gesichtet und ausgewertet und