

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 grammatikalisches Genus zu 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 *nicht* 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
<b>3</b>	<b>Mitarbeiterbegeisterung: Die Ergebnisse . . . . .</b>	<b>47</b>
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 Absprungsquote . . . . .	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
<b>4 Das Instrument der Mitarbeiterbegeisterung</b>	<b>93</b>
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 Verschwendung 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
<b>5 Mehr Begeisterung: Konkrete Maßnahmen</b>	<b>115</b>
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

<b>6 Was wirklich zählt: Solide Arbeit</b>	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
<b>7 Was wirklich zählt: Solide Führung</b>	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
<b>8</b>	<b>Praxis-Beispiele für Begeisterung im Grenzbereich</b>	<b>203</b>
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 Kapitän	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
<b>9</b>	<b>In einer idealen Welt: Führung und Arbeit . . . . .</b>	<b>225</b>
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



# Begeisterte Mitarbeiter sind bessere Mitarbeiter

1

Die Suche nach des Rätsels Lösung: Was Mitarbeiter begeistert

## 1.1 Begeisterte Mitarbeiter: Haben oder nicht haben

Begeisterte, 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 wenige begeisterte Mitarbeiter. Wieder andere verzeichnen eine starke Fluktuation ausgerechnet 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 einigem 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 entlastet 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 Innersten 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 zufriede-

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 Arbeitsplatz arbeite und man fragt mich, ob ich nicht vielleicht einen dritten bräuchte. Was für einen Unterschied macht das, wenn der Job an sich geisttötend 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 Legehennen 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 Umdenk-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