

„Sie können die Hand eines Mitarbeiters kaufen, aber nicht sein Herz.“
Steven R. Covey

Begeisterte Mitarbeiter

Mitarbeiter zu Fans des Unternehmens machen

Peter Rach, Moderator der Xing-Gruppe Begeisterte-Mitarbeiter im Experten-Talk, 21.02.2013

Ist es Ihnen schon aufgefallen? Es sind meistens gerade die am schlechtesten qualifizierten Mitarbeiter und die am schlechtesten bezahlten Mitarbeiter des Unternehmens, die im direkten Kontakt mit unseren Kunden stehen. Und doch erwarten wir, dass diese Mitarbeiter unsere „wertvollen“ Kunden begeistern und für unsere Produkte und unsere Firma einnehmen. Was tun wir eigentlich für diese so unglaublich wichtige Gruppe von Mitarbeitern?

Eine andere berechtigte Frage: Gibt es Unternehmen, die das besser machen? Gibt es überhaupt Unternehmen mit mehrheitlich begeisterten Mitarbeitern? Ja, die gibt es! Aber sie sind sehr selten. In Studien auf dem US-Markt wurde eine Zahl kleiner 2% gemessen.

Beispiele:

Hotel Schindlerhof, Nürnberg:

9x bestes Tagungshotel Deutschlands und European Service Champion, Produktivität und Umsatz je Mitarbeiter ist doppelt so hoch wie in der Branche üblich, extrem niedrige Fluktuation, ca. 800 Verbesserungsvorschläge jährlich. Das geht nur mit begeisterten Mitarbeitern. Philosophie: Die Firma gibt viel und die Firma bekommt viel. Die Mitarbeiter bestimmen ihr Gehalt selbst, jeder Auszubildende bekommt einen Firmenwagen u.v.m.

Das W-Hotel, Barcelona

Über 4.000 Menschen stehen Schlange, wenn das W-Hotel Stellen ausschreibt. Die Mitarbeiter dürfen ihre Potentiale leben: Der Müllboy ist verantwortlich, den Hotelgästen Bücher zu empfehlen, die Fensterputzerin begrüßt Japanische Gäste in ihrer Muttersprache.

Happy Computers (IT-Schulungen), London

Hier herrscht eine Kultur der Selbstbestimmtheit und Freiheit: Angestellte dürfen und sollen so sein wie sie sind. Besetzungen von offenen Positionen werden nicht nach Zeugnissen entschieden, die Kriterien sind: Verkäufer sollen Spaß am verkaufen haben, Trainer sollen begeistert lehren und Führungskräfte sollen gut mit Menschen umgehen können und dies auch noch gerne tun. Happy Computer setzt doppelt so hohe Preise durch wie seine Wettbewerber.

SEMCO S/A, Brasilien, 3000 Mitarbeiter

“Viele Unternehmen besitzen ganze Abteilungen, um ihre Mitarbeiter zu kontrollieren. Wir behandeln unsere Mitarbeiter nicht wie Kinder, sondern wie Erwachsene.” Die 3000 Mitarbeiter wählen ihre Vorgesetzten, bestimmen ihre eigenen Arbeitszeiten und Gehälter. Es gibt keine Geschäftspläne, keine Personalabteilung, fast keine Hierarchie. Alle Gewinne werden per Abstimmung aufgeteilt, die Gehälter und sämtliche Geschäftsbücher sind für alle einsehbar, die Emails dafür strikt privat und wie viel Geld die Mitarbeiter für Geschäftsreisen oder ihre Computer ausgeben, ist ihnen selbst überlassen. Das Unternehmen ist nachhaltig extrem erfolgreich!

Weitere:

NASA, Apple, Google, Amgen, 3M, Fedex, Ärzte ohne Grenzen, Greenpeace, usw.

Der Nutzen von Mitarbeiter-Begeisterung

- Nur **begeisterte Mitarbeiter** können begeisternden Service bieten und **Kunden begeistern**
- Mehr Engagement, mehr Kreativität, höhere Qualität, mehr unternehmerisches Denken
- Mehr Loyalität, geringere Fluktuation, geringerer Krankenstand
- Vorteile angesichts Fachkräftemangel und War of Talents

Paradigma: Menschen sind keine Maschinen

Wir müssen aufhören Menschen wie Produktionsfaktoren zu sehen und sie so zu behandeln!

Neue Mitarbeiter funktionieren nicht wie ein Neuwagen. Ein Auto liefert vom ersten bis zum letzten Tag an zuverlässig seine 200 km/h. Ein Mensch hat Stimmungen, Probleme, Gefühle, Bedürfnisse. **Ein Mensch ist eher wie eine Pflanze:** Wenn das Klima stimmt blüht er auf. Stimmt das Klima nicht, dann verkümmert er. Das Dumme daran: **Jede Pflanze braucht ein anderes Klima.** Deshalb ist ein und derselbe Mitarbeiter beim Chef A ein Leistungsträger, beim Chef B vielleicht ein Underperformer.

Menschen haben **Gefühle**. Sie können das als **lästige Nebensache sehen und dagegen ankämpfen**. Das tun Führungskräfte in der Regel mit ihrer „Führung“! Oder Sie gehen mit der Energie, wie beim Judo. Gefühle sind die **Hauptantriebsfedern** beim Menschen. Man kann sie akzeptieren und ihre Energie nutzen.

Nur wenige Menschen sind Söldner. Sie sind nicht voll und ganz käuflich. Wenn Sie mit Menschen einen Arbeitsvertrag schließen, bekommen sie eine vertraglich bestimmte Leistung gegen Geld. Damit hat ein Unternehmen ein Anrecht auf „Dienst nach Vorschrift“. Mehr nicht! Viele Unternehmen erwarten aber mehr. Aber tun sie auch mehr? **Loyalität kann man nicht vertraglich vorschreiben.** Das funktioniert nicht. Loyalität entsteht, wenn die Beziehung gut ist.

Für Menschen sind **Beziehungen** elementar. Das ist Entwicklungsgeschichtlich in uns angelegt. Positive Beziehungen stärken uns. Negative Beziehungen belasten uns. Wenn wir eine positive Beziehung zu jemandem aufgebaut haben, setzen wir uns für ihn ein.

Zugang zur Mitarbeiterbegeisterung Nr. 1

"Freude an der Arbeit lässt das Werk trefflich geraten."

Aristoteles

Mit „Führung“ und Motivation versuchen wir das Verhalten von Mitarbeitern im Sinne des Unternehmens zu beeinflussen. Dazu lernen wir: Der Mensch sucht nach positiven Gefühlen (Belohnung), das löst (ggf. erwünschtes) Verhalten aus. Der Mensch meidet negative Gefühle. Mit Strafen verringert man unerwünschtes Verhalten und bekommt „Vermeidungsverhalten“.

Begeisterung ist ein positives Gefühl. Auf dieses Gefühl folgen i.d.R. bestimmte Verhaltensweisen automatisch. Gefühle entstehen im Gehirn, im limbischen System, innerhalb von tausendstel-Sekunden. An der Entstehung von Begeisterung und verwandten Gefühlen wie Euphorie, Leidenschaft, Freude und Spaß sind biochemische Botenstoffe wie Serotonin, Dopamin, u.a. beteiligt, die auf das Belohnungszentrum wie Drogen wirken. Diese körpereigenen Drogen machen süchtig. Während Freude und Erfolgserlebnisse nur kurzfristig wirken, haben Begeisterung und Leidenschaft eine lang anhaltende Wirkung.

Wie werden Menschen zum Fan?

Begeisterung beginnt über die Faszination, die z.B. ein Hollywood-Star oder Rock-Star ausstrahlt. Sie brauchen also einen faszinierenden Helden: z.B. das Produkt, das Design, das Lebensgefühl, die Firma, oder auch die Tätigkeit an sich (Beispiel: [Fisch](#)). Ein Held ist noch kein Held ohne eine Mission (Im Business „noble cause“). Bei den Kult-Stars der Jugendlichen (Madonna bis Che Guevara) ist das z.B. oft die „Rebellion“. Es funktionieren aber auch andere Missionen, von Ästhetik bis zum Weltfrieden. Für ein Pharma-Unternehmen wäre das z.B. „Den Krebs besiegen“.

Faszination ist ansteckend. Innerhalb einer Gruppe mit einer gemeinsamen Kultur bestätigen sich die faszinierten Menschen gegenseitig und reißen sich mit. Wird eine kritische Masse überschritten (Tipping-Point-Strategie) entsteht ein Kult und die andauernde Begeisterung.

Sie brauchen also eine gemeinsame Kultur als Basis und müssen eine kritische Masse mobilisieren!

"When I saw what a Macintosh could do, the clouds parted and the angels started singing. For years I evangelized Macintosh to software and hardware developers."

Guy Kawasaki, Chief Evangelist, Apple

Zugang zur Mitarbeiterbegeisterung Nr. 2

In Anlehnung an Robert Dilts nutze ich ein modifiziertes Modell der Logischen Ebenen. Jede Ebene hat Einfluss auf Gefühle und Handlungen eines Menschen. Sie sind geordnet nach ihrer Stärke der Wirkung.



Die Hebel Wissen, Fähigkeiten, Werte und Glaubenssätze sind alles Hebel, die beim einzelnen Mitarbeiter selbst ansetzen. Sie betreffen sein „Mindset“, seine Einstellungen. Wer gelernt hat, „Arbeit ist doof“, „Arbeit kann keinen Spaß machen“, „der kluge Arbeiter drückt sich, wo er nur kann“, „erst am Feierabend fängt das Leben an“, wird nur selten engagiert oder gar begeistert arbeiten. Diese Menschen wissen gar nicht, dass sie ihr Leben selbst in der Hand haben. Solche Überzeugungen kann man ändern. Hier helfen Coaches und Motivations-Trainer, von der Sorte Jürgen Höller. Allerdings braucht es dazu i.d.R. entweder eine dauerhafte Penetration über eine gewisse Zeit oder ein emotional enorm beeindruckendes Erlebnis. Das wird eine Einmal-Trainingsveranstaltung mit einem Motivations-Guru nicht leisten können. Zumal es hier meist an der Umsetzungskompetenz fehlt.

Rolle, Identität, soziale Zugehörigkeit

Die Rolle, in der ein Mensch sich erlebt (Vater, Bruder, Sohn, Teamleiter, Polizist...) hat einen großen Einfluss darauf, wie dieser Mensch ein aktuelles Erlebnis gerade bewertet. Die Identität ist das Selbstbild, das dieser Mensch von sich hat, bzw. wie er meint sein zu wollen. Diese Identität hat für das psychische Erleben der Welt und für die Selbstwerteinschätzung eine große Bedeutung. Zu seiner Identität gehört aber auch, zu welcher Gruppe (Familie, Clique, Gang, Debattierclub, Motorrad-Club, US-Marine-Chorps, Kollegen-Team) der Mensch sich zugehörig fühlt, oder gerne zugehören möchte. Der Einfluss, den so eine Gruppe auf ihre Mitglieder hat (ihre Regeln, ihre Werte, ihr Codex, ihre Rituale, ihre Sprache), wird immer noch weithin massiv unterschätzt. Ein Mitglied der Hells-Angels

erlebt ein und dieselbe Situation (z.B. Schlägerei) anders ein überzeugter Messdiener. Er wird aufgrund seiner sozialen Identität etwas anderes fühlen und anders reagieren.

Bezüglich der Mitarbeiter-Begeisterung sind die **uns zugänglichen Hebel** dabei **die Beziehungen** des Mitarbeiters zur Firma, zu seinem Team und zu seinem Chef. Diese Beziehungen wirken sich auf das Rollenverständnis, auf seine Identität und auf sein Zugehörigkeitsgefühl aus. Mit den entsprechenden Konsequenzen.

Will man diese Beziehungen bewusst managen, eignet sich dazu das Modell des Beziehungskontos von Steven R. Covey. Man fragt sich, ist die Beziehung der Firma (oder des Teams, oder des Chefs) zum Mitarbeiter im positiven oder im negativen Bereich. Gibt es Einzahlungen, (z.B. Beförderung, Belobigung), gab es Abhebungen (ungerechtfertigte Kritik, Ankündigung von Entlassungen)? Gab es falsche Einzahlungen, die der Mitarbeiter als Abhebung empfindet (ein neuer Aufgabenbereich, den der Mitarbeiter aber nicht mag)?

Positive Beziehungen werden zu mehr Loyalität und Engagement führen. Ein Vorgesetzter im Stil des TV-Chefs „Stromberg“ kann hingegen jegliche Begeisterung ersticken.

Der stärkste Hebel für die Begeisterung ist eine **mitreißende Vision, bzw. Mission**. Studien belegen es mittlerweile ziemlich gut: **Ein höherer Sinn** der eigenen Arbeit, etwas „Gutes tun“, eine in Aussicht stehende großartige Verbesserung des Gemeinwohls (z.B. Sammeln von Spenden für notleidende Kinder), kann enormes Engagement entfesseln. Hierin liegt der Grund, warum unzählige Unternehmensberatungen für teures Geld Visionen, Mission-Statements, Führungs-Leitbilder und Unternehmens-Werte erstellen.

Warum nur liegen diese unzähligen Hochglanz-Pamphlete in Schubladen, ohne dass sie die Mitarbeiter auch nur im Geringsten interessieren. Antwort: sie sind handwerklich schlecht gemacht, unverständlich formuliert, zu umfangreich und – das schlimmste – sie werden in der Praxis nicht gelebt. Eine weitere Hürde: Werte sind sehr individuell. Und der Entwickler der Logo-Therapie (Psychotherapie über den „Sinn“) Viktor Frankl sagt selbst, man kann einem Menschen keinen „Sinn“ geben. Er muss ihn für sich entdecken. Das verschweigen die teuren Unternehmensberatungen gerne.

Fazit: Eine starken Vision, eine mitreißenden Mission, und gelebten Werte sind die „Killer-Apps“ für die Mitarbeiter-Begeisterung. Aber sie begeistern nur einen Teil der Belegschaft– und nur, wenn man es richtig anstellt. **Ohne Vision, Mission und Werte gibt es keine Begeisterung.** Da Werte und Sinn aber derart individuell sind, ist ein wichtiges Erfolgsrezept, entsprechend der Vision und der Unternehmenswerte zu rekrutieren (Hire for attitude, train for skills). Ein begeistertes Winner-Team bekommt man am einfachsten, wenn man es völlig neu, entsprechend der Werte und Vision zusammenstellt. Hat man diesen Luxus nicht, muss man gemeinsame Werte suchen. In der Regel ist die Entwicklung von Vision und Unternehmenswerten eine Aufgabe der Geschäftsführung. Wenn die Geschäftsführung gar nichts von diesem „Werte-Geschwafel“ hält, oder das Ergebnis zu einem unverständlichen 10-seitigen Hochglanzprospekt in irgendeiner Schublade verunglückt, können Sie immer noch Werte, Mission und Vision auf Teamebene erarbeiten und installieren.

3-Säulen-Modell der Mitarbeiterbegeisterung



Zugang zur Mitarbeiter-Begeisterung Nr. 3

Wenn Sie Klavierspielen lernen, werden Sie nicht schon nach ein paar Stunden Unterricht ein Konzertpianist sein. Der Weg führt Sie von Stufe 1 über Stufe 2 erst auf Stufe 3, usw. Stufe 10 ist weit entfernt. Es gibt keine Abkürzung. Die Übungen für Stufe 9, um die 10 zu erreichen, sind für den Spieler auf Stufe 2 völlig ungeeignet. Die „richtige“ Maßnahme auf der falschen Stufe führt zu Misserfolg und Frust.

Auf welcher Stufe sind Sie hinsichtlich Mitarbeiterbegeisterung?

Mitarbeiter	Maßnahme für Einzelne	Kennzeichen	Maßnahmen für Team/Untern.	Team/Abteilung/ Unternehmen
DAS Leben ist scheiße	Regeln, Grenzen, Konsequenzen, auch Chancen und Förderung, Beispiele für Erfolg zeigen	Hoffungslosigkeit, Gewalt, Drogen, keine Leistung	—	Das Leben ist scheiße
MEIN Leben ist scheiße	Erfolgserlebnisse	Dienst nach Vorschrift, keine Übernahme von Verantwortung, Opferhaltung, Sarkasmus	—	MEIN Leben ist scheiße

Ich bin spitze (z.B. Stromberg)	Verantwortung f. Projekte, die zu groß sind für einen Einzelkämpfer Einsicht fördern: Nur Teamwork schafft bessere Ergebnisse	Politik, Misstrauen, egoistisches Engagement,	—	Ich bin spitze
Wir sind spitze	—	Teamwork, Engagement, Qualität Stolz aufs Team Siegermentalität	Wir-Sprache Networking, gemeinsame Werte, Mission, Sinn, aktiv die Chance suchen Geschichte zu schreiben	Wir sind spitze
Wir verbessern die Welt	—	Begeisterung für Mission Keine Konkurrenz	Vision und Sinn stehen über Wettbewerb	Wir verbessern die Welt

Interessiert an weiterführenden Informationen?

Fordern Sie einfach eine der folgenden PDF-Dateien **per Email bei mir** an:

- Checkliste Unternehmensvision
- Wie formuliert man ein Mission Statement
- Tipping-Point-Leadership
- Die 6 Hebel der Veränderung

Literatur-Tipps

- **Die 7 Wege zur Effektivität**, Steven R. Covey
- **Schnelligkeit durch Vertrauen**: Steven R.M. Covey
- **Tribal Leadership**, Dave Logan, John King, Hallee Fischer-Wright
- **Motivaction**, Klaus Kobjoll
- **Die Kunst, alles zu verändern**: Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan und Al Switzler
- **Delivering Happiness**, Toni Hsieh
- **Identity Economics**, George A. Akerlof
- **Switch**, Dan und Chip Heath
- **Fish**: http://www.youtube.com/watch?v=8Z_lqcpXAUw