

# ALPHA

## DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

AUFLAGE 430 618 / TEL. 044 248 40 41 / STELLEN@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

STUDIE ARBEITSWELT, PRIVATWELT

# Neue emotionale Kompetenz entdeckt

Zufriedene Mitarbeitende sorgen für zufriedene Kunden, so lautet die Lehrmeinung. Eine Studie stellt dies in Frage. *Von Heinz Wyssling und Jörg Hilber (\*)*

Die These «Wer zufriedene Mitarbeitende hat, hat zufriedene Kunden» führt dazu, dass sich viele Unternehmen intensiv bemühen, aus ihren Mitarbeitenden zufriedene Mitarbeitende zu machen. Mit-

arbeiterorientierung heisst das Stichwort. Die Studie «Arbeitswelt, Privatwelt» des Instituts für Dialogforschung in Zug (s. Infobox auf der Auftaktseite des zweiten Bundes) stellt den obigen Kausalzusam-

menhang infrage. Eine zu starke und oft falsch verstandene Mitarbeiterorientierung führt zuweilen zu einer unbeteiligten (Selbst-)Zufriedenheit, bei der nicht der Kunde, sondern der Mitarbeitende selbst und die Tendenz, sich in der Komfortzone einzurichten, im Mittelpunkt stehen. Nur motivierte und engagierte Mitarbeitende können Kunden begeistern, denn hinter Kundenbegeisterung steht letztendlich frei nach Kennedy die Mentalität «Ask not what your company can do for you – ask what you can do for your company» und somit auch «Ask what you can do for your customer». Wie ist es nun möglich, dass eine Mehrzahl der Angestellten einer Firma einen derart hohen Motivationsgrad erreichen, dass sie aktiv fragen, was sie für ihre Firma und deren Kunden tun können?

### Privatleben bestimmt Arbeitsleben

Auch wenn es auf den ersten Blick paradox erscheint, sind es nicht Aspekte des Arbeitslebens wie Lohn, Arbeitsmittel etc., die den höchsten Zusammenhang mit der Mitarbeiterbindung, der Identifikation mit der «eigenen» Firma haben. Einen signifikant höheren Einfluss haben die Zufriedenheit und Erfüllung, die man

aus dem Privatleben gewinnt. Dieser Zusammenhang besteht umgekehrt ebenso, man kann also von einer Wechselwirkung zwischen Arbeits- und Lebenszufriedenheit sprechen. Personen mit sehr hoher Arbeits- und sehr niedriger Privatlebenszufriedenheit (und umgekehrt) sind extrem selten (weniger als 5% der Befragten).

### Märchen von der Work-Life-Balance

Investieren Menschen, die sowohl aus dem Arbeits- als auch aus dem Privatleben sehr viel Erfüllung gewinnen, in beide Bereiche des Lebens in etwa gleich viel, haben sie also eine ausgeglichene Work-Life-Balance? Auch hier lautet die Antwort nein. Eine ausgeglichene Lebenswaage ist nicht der Idealzustand. Die glücklichsten Menschen sind diejenigen, die in ihrem Leben Prioritäten setzen und ihr Leben so gestalten, dass diese Prioritäten möglich sind. Wer in seinem Beruf aufgeht und deswegen seinem Privatleben etwas weniger Wichtigkeit einräumt, kann sehr glücklich sein und sich in keiner Weise überbelastet fühlen. Wer hingegen beispielsweise eine monotone Berufstätigkeit ausübt, tut gut daran, in sein Privatleben zu investieren, um persönliche Erfüllung ausserhalb der Arbeit zu gewinnen.

### Spielt der Arbeitgeber keine Rolle?

Wenn nun also die Leistungen des Arbeitgebers nicht die zentralen Faktoren wirklicher Erfüllung bei der Arbeit sind und das Privatleben eine wichtige Rolle spielt, woher kommt die Bereitschaft, sich für «seine» Firma und seine Kunden einzusetzen? Kann sich der Arbeitgeber zurücklehnen, seine Mitarbeitenden womöglich schlecht behandeln oder bezahlen, weil er sowieso kei-

*(Fortsetzung Auftaktseite 2. Bund)*

## THEMEN

**Lohngrafik** S. oo

ksdxh ushdudh asud dsidha iusdh a

**Carte Blanche** S. oo

Die Schnellen fressen die Langsamen: Fehlende Erfahrung, übertriebene Systemgläubigkeit, Unsicherheit und Entscheidungsangst führen zu überlangen Rekrutierungsprozessen.

**Business Travel** S. oo

Innovative Apps, die den Reisealltag von Geschäftsreisenden erleichtern.

**Aktuelle Bildungsangebote** S. oo

Alpha-Seminare



Heinz Wyssling (l.) und Jörg Hilber: «Treiber der Arbeitsmotivation sind persönliche Eigenschaften.»

(Fortsetzung Leitartikel)

nen Einfluss auf deren Engagement hat? Irren sich die gängigen Personalbefragungen, die einen Zusammenhang zwischen Lohn, Arbeitsbedingungen, Sozialleistungen, Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation herstellen? Ja und nein. Nein, denn selbstverständlich muss das Umfeld stimmen. Wer seine Mitarbeitenden schlecht behandelt oder bezahlt, bekommt im Gegenzug keine Spitzenleistungen. Ja, weil die Kraft, die Begeisterung schafft, nicht zentral auf Leistungen beruht.

### Die allumfassende Selbstkompetenz

Der Treiber der Arbeitsmotivation, der von Personalbefragungen oft völlig ignoriert wird, sind persönliche Eigenschaften – im Besonderen Konfliktfähigkeit, Sozialkompetenz, Umgang mit Veränderungen und Selbstkompetenz. Eine negative Beurteilung des Teams wird beispielsweise durch die mangelnde Konfliktfähigkeit der befragten Person oft wesentlich besser erklärt als durch die Stimmung im Team als Ganzes. Eine schlechte Beurteilung von Abläufen fusst oft stärker in der mangelnden Fähigkeit sich zu organisieren als in den Abläufen selbst. All diese Kompetenzen sind Selbstkompetenzen. Es gibt offensichtlich eine allumfassende Selbstkompetenz, die Kraft, die Begeisterung schafft. Diese Kompetenz, die der Mensch im Verlauf seines Lebens entwickelt oder eben nicht, nennen wir «Zufriedenheitskompetenz». Zufriedenheitskompetenz ist die Fähigkeit, Wohlbefinden zu schaffen – für sich und für andere. In ihr sind alle anderen wichtigen emotionalen Kompetenzen wie Empathie, Lösungsorientierung etc. enthalten. Wer die Zufriedenheitskompetenz besitzt, setzt sie – bewusst oder unbewusst – sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld ein und erreicht deswegen ein erfülltes Leben. Mihaly Csikszentmihalyi, der diverse Bücher zum Thema «Flow» schrieb, erkannte schon in

den 1980er Jahren, dass sich der Mensch zu seinem Glück selbst verhilft. Neu ist der statistische Beweis der Wechselwirkungen von Arbeits- und Privatleben sowie persönlichen Eigenschaften als die zentralen Treiber von Motivation und Begeisterung.

### Die Rolle des Arbeitgebers

Die Aufgabe eines guten Arbeitgebers ist es, die Zufriedenheitskompetenz bei seinen Mitarbeitern zu fördern. Kundenbegeisterung kann nur in einem Arbeitsumfeld entstehen, indem man sich für sich und andere einsetzt. Die Basisstudie «Arbeitswelt, Privatwelt» spiegelt aber ein anderes Bild der Arbeitswelt in Deutschland und der Schweiz. Selbstkompetenz und die Übernahme von (Eigen-)Verantwortung werden kaum gefördert. Fast ein Drittel der befragten Personen wäre bereit, am Arbeitsplatz mehr Verantwortung zu übernehmen. Hier reden wir nicht nur von Führungsverantwortung, sondern auch von Einsätzen im Rahmen von Projekten oder Ähnlichem. Wenn ein Unternehmen Best-Performers will, dann muss es auch die entsprechende Kultur anstreben. Ein Unternehmen, bei dem nur 20 % der Mitarbeitenden als Best-Performer (BP) die höchstmögliche Leistung erbringen, verliert nicht nur Geld, sondern bekommt, eher früher als später, auch massive Probleme im Wettbewerb. Der Best-Performer ist motiviert, selbstständig und engagiert. Er hat eine hohe Bindung ans Unternehmen, sucht die Herausforderung,

#### Studie Arbeitswelt, Privatwelt

Die Studie wurde von Januar 2011 bis Dezember 2012 vom Institut für Dialogforschung, Zug (CH), zusammen mit dem Institut Human Resources in Achern (D) durchgeführt. Befragt wurden 8400 Personen in der Schweiz und in Deutschland. Das Methodik-Handbuch erhalten Leserinnen und Leser kostenlos über diesen Link: <http://constant-dialog.ch/re/search.html> oder per E-Mail an: [info@constant-dialog.ch](mailto:info@constant-dialog.ch)

verbessert in Selbstverantwortung Prozesse, setzt sich Ziele und übertrifft diese meistens. Der Nine-to-Five-Mitarbeiter hingegen hat eine geringe Bindung ans Unternehmen und macht das, was erwartet werden kann, aber nicht mehr. Der Low-Performer hat keine emotionale Bindung ans Unternehmen und ist wenig interessiert, sich weiterzuentwickeln. Best-Performer lassen sich, im Gegensatz zu den Low-Performern, nicht extrinsisch motivieren, das Geld allein reicht nicht. Sinnhaftigkeit und Identifikation entstehen durch eigenverantwortliches Handeln, transparentes Arbeitsumfeld, Entwicklungsperspektiven, eine vertrauensvolle Beziehung, einen Führungsstil, der die Persönlichkeit und den Arbeitskontext berücksichtigt, sowie eine wertschätzende Kultur.

### Führungsentwicklung ist Kompetenzentwicklung

Die mit der Basisstudie verbundenen Analysen der Führungskompetenz zeigen, dass fast die Hälfte der Führungskräfte zu wenig delegiert und zu wenig durchsetzungstark ist. Wer nicht gefordert ist, entdeckt seine Potenziale nicht. Wer nicht gefordert ist, kann seine Zufriedenheitskompetenz nicht entwickeln. Will eine Unternehmung diese Selbstkompetenz nutzen und mit motivierten Best-Performern Kunden begeistern, muss sie Führungskräfte haben, die eine hohe Selbstkompetenz besitzen und in der Lage sind, die Zufriedenheitskompetenz bei sich und den Mitarbeitenden zu entwickeln. Hier gilt der Grundsatz: Führung ist alles – alles ist Führung!

(\*) Jörg Hilber, MAS in Services Marketing and Management, Markt- und Sozialforscher, ist Dozent an der FH Luzern. Die CONSTANT DIALOG AG ist spezialisiert in der Analyse und Umsetzung der Mitarbeiterbeziehung. Heinz Léon Wyssling, Business Coach BSO, ist Dozent an der Zuger Techniker- und Informatikschule (E-Mail: [hwysling@bluwin.ch](mailto:hwysling@bluwin.ch)).

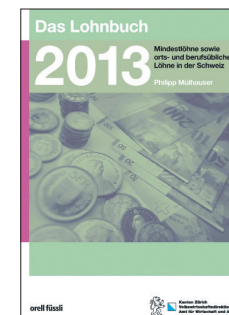
## LOHNGRAFIK

### Weiterbildung und Berufsaufstieg eines Gebäudetechnik-Ingenieurs

Aus- und Weiterbildung lohnen sich! Hier am Beispiel eines Gebäudetechnik-Ingenieurs, zwischen 36 bis 40 Jahren:

- 1 Ingenieur
- 2 Projektleiter
- 3 LeitenderIngenieur
- 4 Projektleiter Grossprojekte
- 5 Prüf- und Chefingenieur

Die Lohnangaben beinhalten Pauschalspesen, allfällige Naturallöhne (Kost und Logis) sowie den 13. Monatslohn. Der Anteil an Löhnen mit Gehaltsnebenleistung ist im Vergleich zu anderen Fachrichtungen sehr hoch.



> Quelle: Das Lohnbuch 2011. Branchenlöhne, Kapitelziffern 35, 36, 41, 63, 64, 65, 72, 86 und 88. Herausgeber Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich. Zu beziehen unter [www.arbeitsbedingungen.zh.ch](http://www.arbeitsbedingungen.zh.ch) oder beim Orell Füssli Verlag.