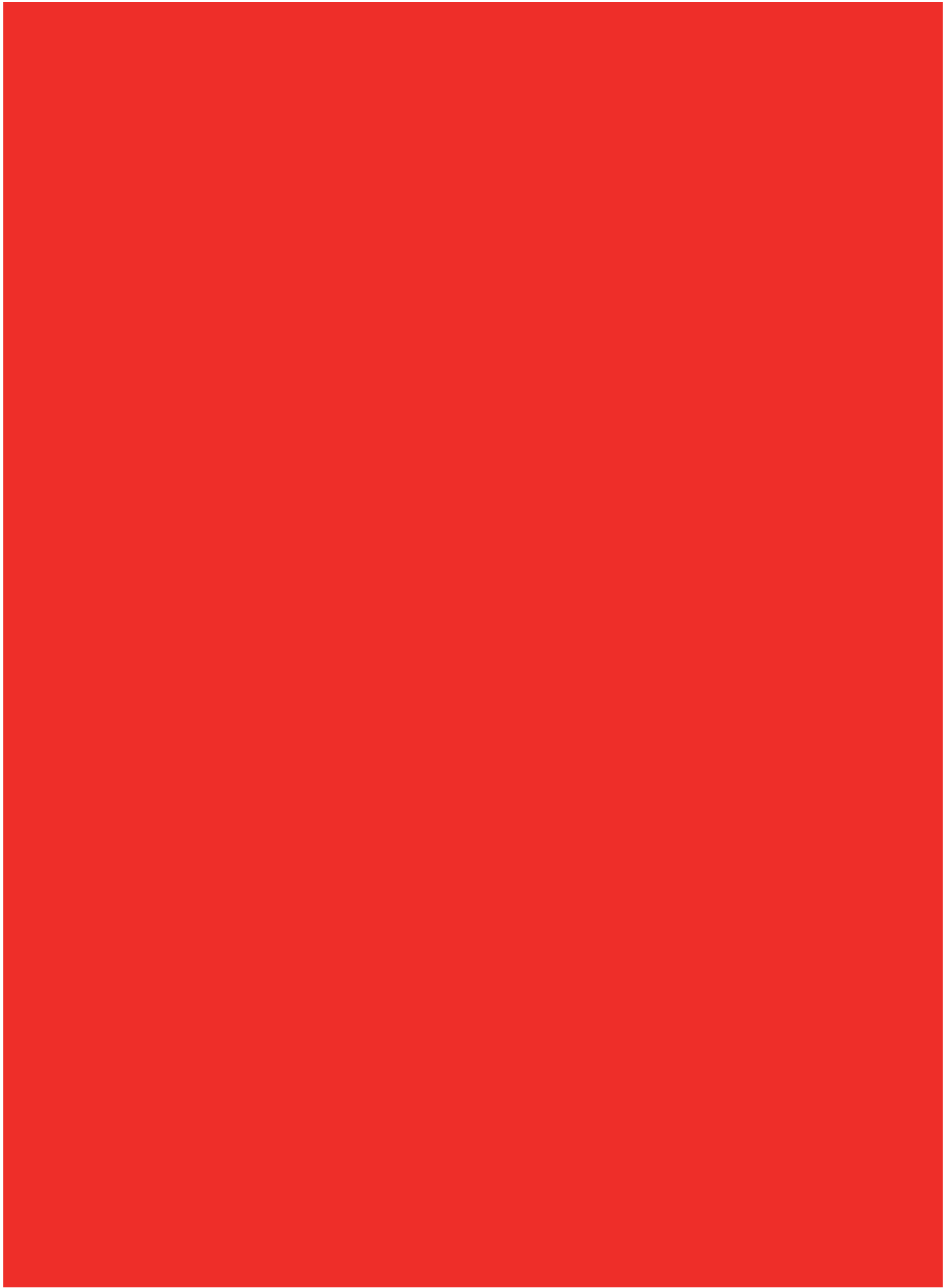


**Swiss
Insights
News**



#06

**Selbstkompetenzen:
Der Schlüssel zum Erfolg**



Selbstkompetenzen: Der Schlüssel zum Erfolg



Jörg Hilber
Geschäftsführer
CONSTANT DIALOG AG

Zufriedene Mitarbeitende sorgen für zufriedene Kunden, so lautet die Lehrmeinung. Eine neue Grundlagenstudie stellt diese Gleichung in Frage. Doch was ist die Kraft, die Begeisterung schafft und wie entsteht sie?

Wer zufriedene Mitarbeitende hat, hat zufriedene Kunden, so lautet eine verbreitete These. Deswegen unternehmen viele Organisationen intensive Anstrengungen, um aus ihren Mitarbeitenden zufriedene Mitarbeitende zu machen. Mitarbeitendenorientierung lautet das Stichwort.

Zufriedene Mitarbeitende = Unzufriedene Kunden

Die von 2010 bis 2020 bei über 20'000 Personen rollend durchgeführte, umfassende Grundlagenstudie „Arbeitswelt, Privatwelt“ der CONSTANT DIALOG AG stellt den obigen Kausalzusammenhang in Frage.

Die Resultate zeigen, dass Zufriedenheit oft ein passiver Zustand ist, der in eine Anspruchs- und Konsumhaltung münden kann. Eine zu starke und oft falsch verstandene Mitarbeitendenorientierung kann zu einer unbeteiligten (Selbst-)Zufriedenheit führen, bei der nicht die Kunden, sondern die Angestellten selbst und deren Bequemlichkeit im Mittelpunkt stehen. Wer sich zurücklehnt, bindet keine Kunden an sich. Nur stark motivierte und engagierte Mitarbeitende können Kunden begeistern, denn Grundlage der Kundenbegeisterung ist letztendlich, frei nach John F. Kennedy, die Haltung «Don't ask what your company can do for you – ask what you can do for your company.» (Frage nicht, was Deine Firma für Dich tun kann, frage was Du für Deine Firma tun kannst.) und somit auch «Ask what you can do for your customer» (Frage, was Du für

Deinen Kunden tun kannst).

Wir stehen nun vor der Fragestellung, ob und wie es möglich ist, dass eine Mehrzahl der Angestellten einer Firma einen derart hohen Motivationsgrad erreichen, dass sie wissen wollen, was sie für ihr Unternehmen und deren Kunden tun können. Um dies beantworten zu können, müssen vorher einige weitere Forschungserkenntnisse beleuchtet werden.

Das Privatleben bestimmt das Arbeitsleben

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

Einen signifikant höheren Einfluss haben die Zufriedenheit und Erfüllung, die sie aus ihrem Privatleben gewinnen. 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).

Das Märchen von der Work-Life-Balance

Investieren Menschen, die sowohl aus dem Arbeits- als auch aus dem Privatleben sehr viel Erfüllung gewinnen, in beide Bereiche des Lebens in etwa gleich viel, haben sie also eine ausgeglichene «Work-Life-Balance»?

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

Spielt der Arbeitgeber keine Rolle?

Wenn also die Leistungen des Arbeitgebers nicht die zentralen Faktoren wirklicher Erfüllung bei der Arbeit sind und das Privatleben eine wichtige Rolle spielt, woher kommt denn nun die Bereitschaft, sich für «seine» Firma und seine Kunden einzusetzen?

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

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

Die allumfassende Selbstkompetenz

Die Treiber der Arbeitsmotivation, die von den meisten Personalbefragungen völlig ignoriert werden, sind persönliche Eigenschaften – insbesondere Konfliktfähigkeit, Sozialkompetenz, Umgang mit Veränderungen und Selbstmanagement. Beurteilt eine Person ihr

Team negativ, wird dies beispielsweise durch die mangelnde Konfliktfähigkeit der befragten Person oft wesentlich besser erklärt als durch die Stimmung im Team. Eine schlechte Beurteilung von Abläufen fusst oft stärker auf der mangelnden Fähigkeit sich zu organisieren, als in den Abläufen selbst. All diese Kompetenzen sind Selbstkompetenzen – persönliche Fähigkeiten, die jene zufrieden machen, die sie haben.

Und es gibt offensichtlich eine allumfassende Selbstkompetenz: die Kraft, die Begeisterung schafft. Diese Kompetenz, die der Mensch im Verlauf seines Lebens entwickelt oder eben nicht, wollen wir «Zufriedenheitskompetenz» nennen. 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 geniesst deswegen ein erfülltes Leben.

Völlig neu ist diese Entdeckung übrigens nicht. Schon in der Achtzigerjahre des letzten Jahrhunderts publizierte Mihaly Csikszentmihalyi diverse Bücher zum Thema «Flow» und erkannte darin ebenfalls, dass der Mensch sich zu seinem Glück selbst verhilft.

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

Die Rolle des Arbeitgebers

Ein guter Arbeitgeber kann sich nicht zurücklehnen – dies haben wir bereits gesehen. Er hat im Gegenteil eine sehr aktive Rolle zu spielen. Die Aufgabe eines guten Arbeitgebers ist es, die Zufriedenheitskompetenz der Mitarbeitenden zu fördern. Empowerment lautet ein Stichwort. Nur wer sich für seine eigene Zufriedenheit zuständig fühlt, erklärt sich auch für die Zufriedenheit anderer verantwortlich. Kundenbegeisterung kann nur in einem Arbeitsumfeld entstehen, indem man sich für sich und andere

einsetzt.

Die Basisstudie «Arbeitswelt, Privatwelt» zeichnet aber ein anderes Bild der Arbeitsrealität 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 besonderem Engagement im Rahmen von Projekten oder Ähnlichem.

Führungsentwicklung ist Kompetenzentwicklung

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

Will eine Unternehmung diese Selbstkompetenz nutzen und mit motivierten „Mit-Wirkenden“ Kunden begeistern, muss sie Führungskräfte haben, die die Fähigkeit besitzen Selbstkompetenzen, allen voran die Zufriedenheitskompetenz, zu entwickeln. Hier gilt einmal mehr der Grundsatz:

Führung ist alles – alles ist Führung!

Mehr Informationen zur Studie und zur Kompetenzanalyse:

Die Grundlagenstudie „Arbeitswelt, Privatwelt“ basiert auf der zusammengefassten und rollenden Auswertung der von 2010 bis 2020 mittels des HR COCKPITS der CONSTANT DIALOG AG durchgeführten Personalbefragungen in Deutschland und der Schweiz. Insgesamt wurden über 20'000 Datensätze analysiert.

Kontakt für Rückfragen:

Jörg Hilber,
info@constant-dialog.ch, +41 41 310 05 40



Portrait



CONSTANT DIALOG AG

Alte Steinhäuserstrasse 33, CH - 6330 Cham / Zug
+41 41 310 05 40, info@constant-dialog.ch,
www.constant-dialog.ch

Gründungsjahr

2009

Verwaltungsrat / Geschäftsleitung

Jörg Hilber

Festangestellte

30 selbständige Projektleiter/innen
2 IT-Spezialisten
2 Methodik-Entwickler

Plattformen

- HR COCKPIT
www.hr-cockpit.com
- CR COCKPIT
www.cr-cockpit.com
- VALORIZER
www.valorizer.org
- DEVELOPMENT
www.internet-expert.net
- RESEARCH
www.internet-test.net
- MARKTFORSCHUNGSKURSE
www.marktforschungskurse.ch
- «33» BUSINESS HUB
www.business-hub.info

Die CONSTANT DIALOG AG schafft für ihre Auftraggeber durch modernste Analyse- und Umsetzungsinstrumente systematische Kundenbegeisterung und ausserordentliche Mitarbeitermotivation.

Mitgliedschaften

- SWISS INSIGHTS, Swiss Data Insights Association



HR COCKPIT

- Umfassende Online-Plattform für Personalbefragungen, Persönlichkeitstests und Assessments mit vielfältigen, automatisierten Auswertungsmöglichkeiten.
- Enthält professionelle, validierte Frageblöcke und Befragungsmodule für Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung, Führung und Führungsentwicklung, Kompetenzanalysen und -entwicklung, (Betriebs-) Gesundheit und Werthaltungen.
- Module für eigene Fragen.
- Die Plattform liefert auf Knopfdruck mit Hilfe des Action Panels konkrete Massnahmenvorschläge für unterschiedlichste Problemstellungen des Human Resources Managements.
- Tool zur Erfassung und Auswertung von Mitarbeiterfeedbacks.

www.hr-cockpit.com

CR COCKPIT

- Umfassende Online-Plattform für Kundenbefragungen, -feedback und -dialog mit automatisiertem Einladungsver-sand und vielfältigen Auswertungsmöglichkeiten.
- Enthält professionelle, validierte Frageblöcke für Kundenzufriedenheit und -bindung, Servicequalität, Kontaktqualität, Beschwerdemanagement, Image und Werte.
- Module für eigene Fragen.
- Die Plattform liefert auf Knopfdruck mit Hilfe des Action Panels konkrete Massnahmenvorschläge für unterschiedlichste Problemstellungen in der Gestaltung von Kundenbeziehungen. So werden aus zufriedenen Kunden begeisterte Kunden.
- Tool zur Erfassung und Auswertung von Kundenfeedbacks.

www.cr-cockpit.com



Tätigkeitsbereiche

HR COCKPIT

Online-Plattform für Personalbefragungen und Persönlichkeitstests

CR COCKPIT

Online-Plattform für Kundenbefragungen und -feedback

VALORIZER

Plattform zur Bestimmung von Werthaltungen und für wertebasierte Segmentierung und Beratung

DEVELOPMENT

Entwicklung von Online-Befragungstools, Persönlichkeitstests und Dialogsystemen

RESEARCH

Ad hoc-Forschung in den Bereichen Kunden- und Mitarbeiterbeziehungen (qualitativ und quantitativ)

MARKTFORSCHUNGSKURSE

Praxis-Workshops für betriebliche und Instituts-Marktforscher/innen
www.marktforschungskurse.ch

«33» BUSINESS HUB

Co-Working Space und Einzelbüros für selbständige Marktforscher und Berater/ innen. Sitzungszimmer zu vermieten.
www.business-hub.info

Swiss Insights

Swiss Insights ist der Verband und die Interessensvertretung aller Unternehmen, die Daten und prädiktive Modelle im Rahmen von Marketing, Innovationsprozessen, Kundenservice, Angebotsgestaltung, Kommunikation und Zielgruppendefinitionen erheben, analysieren, einsetzen und daraus Handlungsempfehlungen ableiten.

Swiss Insights pflegt einen aktiven Dialog mit politisch und gesellschaftlich wichtigen Akteuren und fördert den Austausch mit anderen nationalen und internationalen Fachorganisationen.

Eine der Hauptaufgaben des Verbands ist die Förderung der Markt-, Meinungs- und Sozialforschung im Allgemeinen und der Wissenschaftlichkeit im Besonderen. Er entwickelt, definiert und unterhält strenge Leitlinien zur Qualitätssicherung und grenzt sich im Bereich

der Markt- und Sozialforschung klar von Werbung und Direktmarketing ab. Hierzu führt der Verband das Qualitätslabel «Market & Social Research by Swiss Insights».

Darüber hinaus engagiert sich Swiss Insights dafür, dass die Nutzung von Daten und die Anwendung von datengetriebenen Modellen transparent, nachvollziehbar und in diesem Sinne fair gestaltet wird. Hierfür wurde das Label «Data Fairness by Swiss Insights» geschaffen.



Herausgeber und Kontakt

Swiss Insights, Swiss Data Insights Association, Gruebengasse 10, 6055 Alpnach, Switzerland
+41 44 3501960, info@swiss-insights.ch, www.swiss-insights.ch

Institute Member

amPuls Market Research
www.ampuls.ch

amrein+heller MarktforschungsTreuhand AG
www.ah-feedback.ch

Bilendi Schweiz AG
www.bilendi.com

Boomerang Ideas GmbH
www.boomerangideas.com

Constant Dialog AG
www.constant-dialog.ch

DemoSCOPE Data + Research
www.demoscope.ch

dr-ouwerkerk ag - just medical!
www.just-medical.com

gff Swiss Research Services
www.gff.ag

GfK Switzerland AG
www.gfk.ch

gfs.bern
www.gfsbern.ch

gfs-befragungsdienst
www.gfs-bd.ch

gfs-zürich, Markt- & Sozialforschung
www.gfs-zh.ch

GIM Suisse AG
www.g-i-m.ch

Happy Thinking People AG
www.happythinkingpeople.com

INNOFACT (Schweiz) SA
www.innofact.ch

Insight Institute AG
www.insightinstitute.ch

intervista
www.intervista.ch

IPSOS Suisse SA
www.ipsos.ch

Kantar Media Switzerland AG
www.kantar.com

LINK
www.link.ch

Marketagent.com Schweiz AG
www.marketagent.com

M.I.S. Trend SA
www.mistrend.ch

POLYQUEST AG
www.polyquest.ch

Publicom AG
www.publicom.ch

qualitest ag
www.qualitestag.ch

SensoPLUS® Business
Unit der Service Management Partners AG
www.sensoplus.ch

The Nielsen Company (Switzerland) GmbH
www.nielsen.com/ch

TransferPlus AG Market Research
www.transferplus.ch

Corporate Member

TX Group AG
www.tx.group