

# Gute Gefühle lohnen Schlechte Laune kostet



Wie Gefühle unseren Erfolg in der Arbeitswelt steuern

# Negative Gefühle kosten Geld!

144 144 ARDtext Mi 06.03.13 16:18:39

Nachrichten Aus aller Welt

**Beschäftigte kündigen "innerlich"**

Unter den Arbeitnehmern in Deutschland wächst offenbar der Anteil jener, die innerlich bereits gekündigt haben. 24 % hätten keine emotionale Bindung mehr an das Unternehmen, für das sie arbeiten, ermittelte das Beratungsunternehmen Gallup in der 2. Jahreshälfte 2012. Bei 61 % zeige sich eine geringe, bei 15 % eine hohe emotionale Bindung.

Zu Beginn der Studienreihe im Jahr 2001 hatten lediglich 15 % innerlich gekündigt. Der Projektmanager bei Gallup sprach in Berlin von einer bedrohlichen Entwicklung, die die Produktivität der Firmen beeinträchtige.

WEIL SIE  
PRODUKTIVITÄT  
VERNICHTEN



# Themen, die zählen

Wir betrachten 10 Felder die unsere Gefühle steuern

## Wertschätzung

- Durch Kollegen
- Vom Management
- Durch sonstige Leistungen
- Durch das Gehalt
- Durch Bonuszahlungen

## Zeiteffizienz des eigenen Arbeitseinsatzes

- Verbesserung im 2. Jahr (Nichtarbeitsfaktor)
- Anteil der Kernaufgabe
- Anteil an der Lebenszeit
- Arbeitszeit – Passung zur Lebensphase

## Qualität

- Passung der Fertigkeiten; Ausbildung und Fähigkeiten
- Weiterbildung durch den Arbeitgeber
- Karriereaussichten
- Erfüllter persönlicher Qualitätsanspruch

## Identität

- Marken-Image des Arbeitgebers
- Firmen-Claim
- Strategie des Arbeitgebers
- Vision der Firma
- Ansehen bei Freunden und im sozialen Netzwerk
- Identifikation mit der eigenen Rolle in der Firma

## Teamorientierung

- Stimmung und Atmosphäre im Team
- Kooperationspraxis
- Kommunikation
- Teamgröße
- Fähigkeit zur Selbststeuerung

# Gefühle, die zählen

Wir betrachten 10 Felder

## Führung

- Führungsspanne
- Verantwortung
- Hierarchie
- Rollenmodell
- Selbststeuerung

## Nachhaltigkeit

- Finanzen
- Mitarbeiterressource
- Umweltverhalten
- Kundenbeziehung
- Lieferantenbeziehung

## Wirtschaftlicher Erfolg

- Vergangenheit
- Potential
- Beteiligung

## Beteiligung

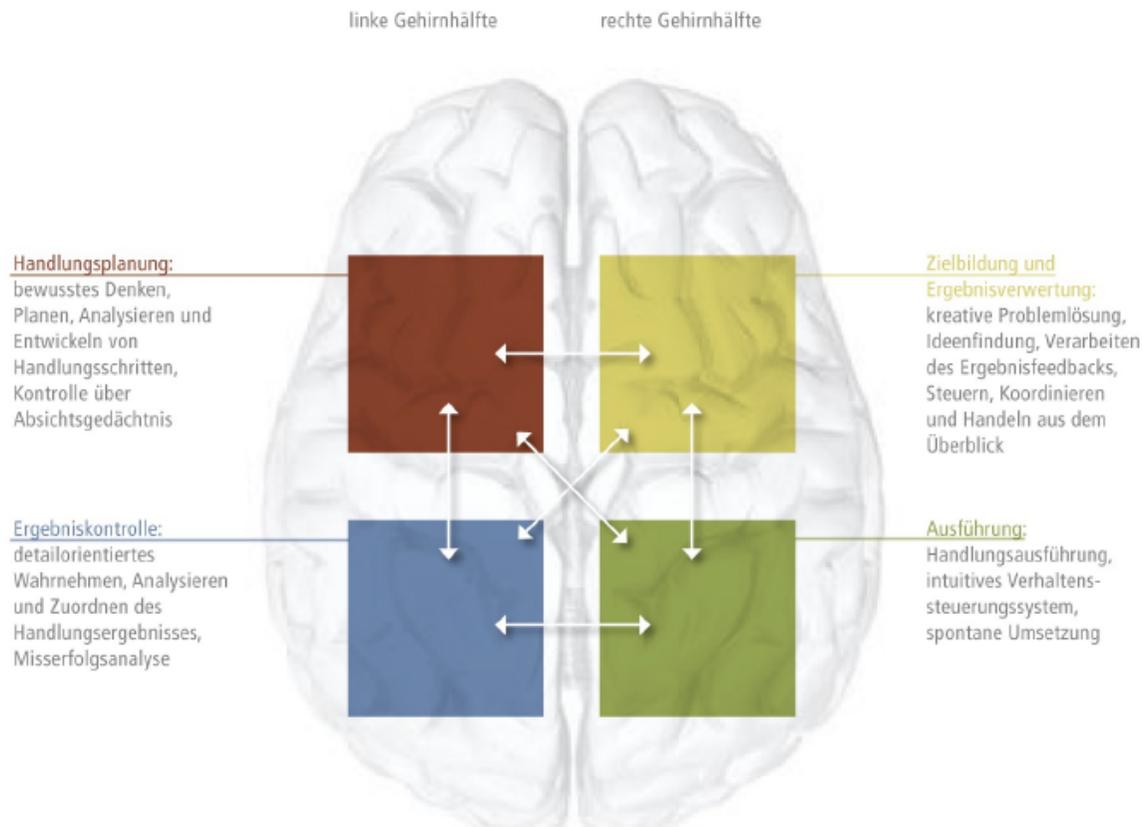
- Strategie
- Veränderungen
- Gremienvertretung
- Beteiligungskultur
- Gruppengröße

## Kunden

- Kontakt
- Verankerung
- Kommunikation
- Haltung der Kunden
- Rolle für die Kunden

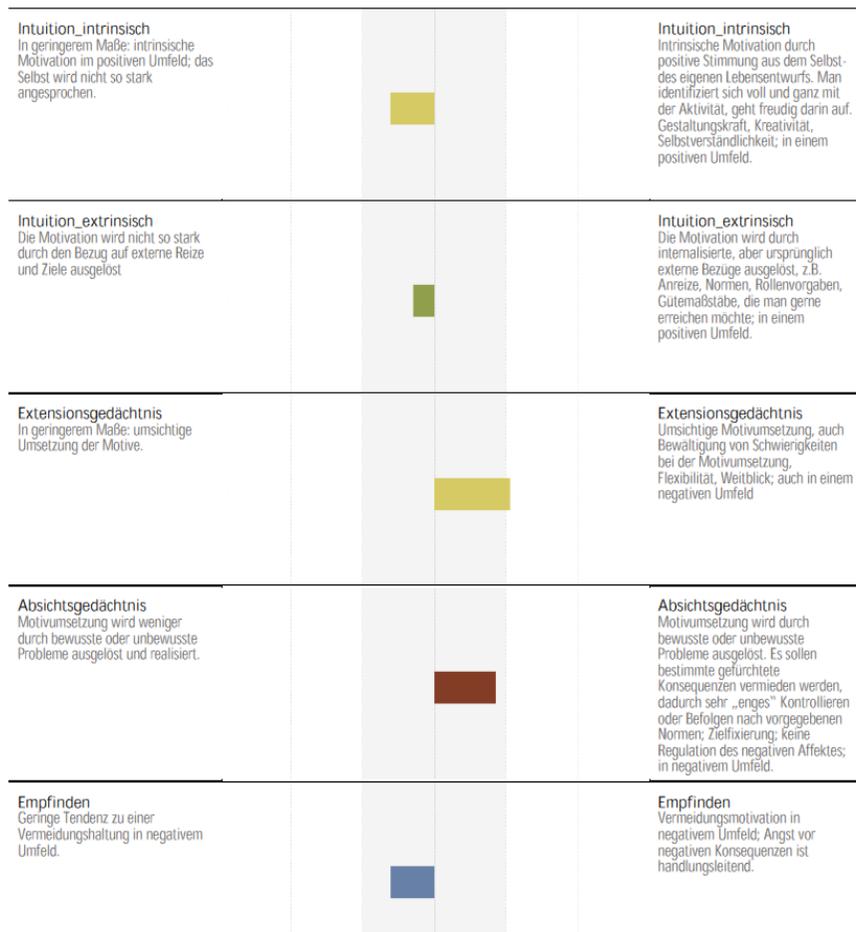
# Wir wissen heute genau wo sie entstehen: die Gefühle, die zählen

Die vier zentralen Gehirnsysteme für die Handlungssteuerung.

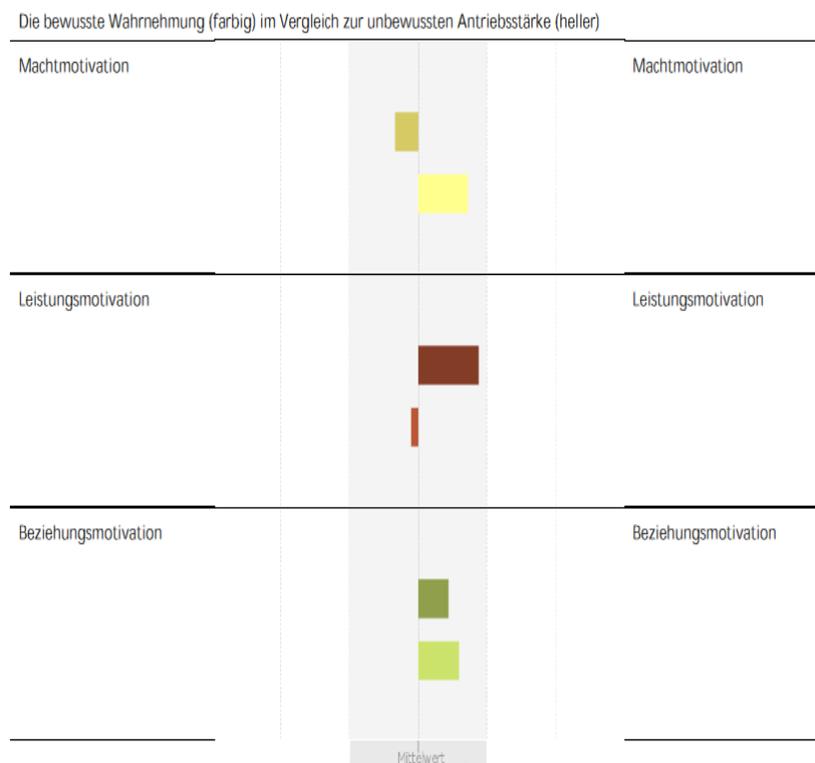


# Wir können messen und genaue Prognosen zu den Motiven liefern

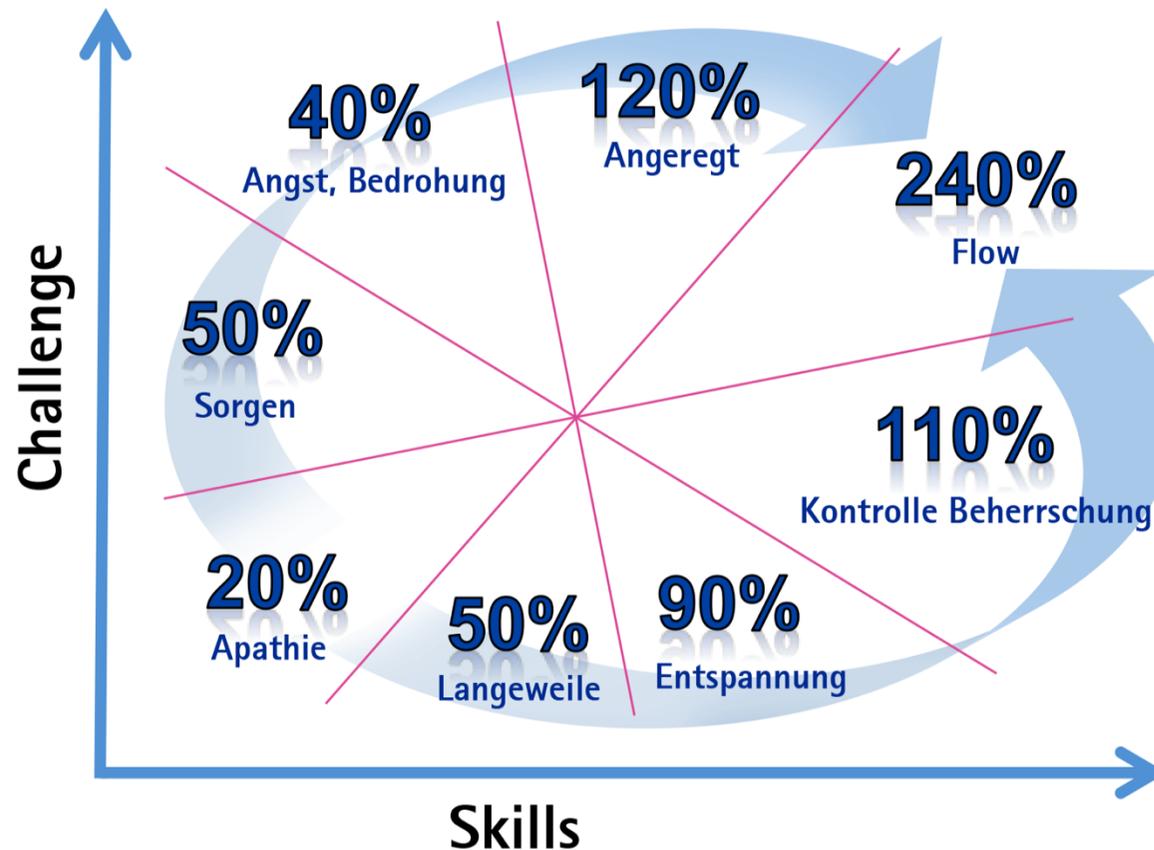
## Affektive Prägungen der impliziten Motive



## Vergleich der Motivstärken



# Der Flow-Factor eines Mitarbeiters und sein Einfluss auf die Produktivität



\* Möglicherweise gedeckelt durch technisches Umfeld

# Fragen, auf die Sie in Zukunft Antworten haben müssen!

Aus Unternehmenssicht

1. Wie stark fördert Ihre **Wertschätzung** für Ihre Mitarbeiter deren **Produktivität**, mit der Sie Ertrag generieren?
2. Wie viel nutzen Sie von der verfügbaren **Zeit** Ihrer Mitarbeiter für **Produktiveleistung**?
3. Wie viel vom **Talent** ihrer Mitarbeiter ist genau da eingesetzt, wo es Ihrer Firma **Ertrag** bringt?
4. Wie entwickelt ist ihre **Identität** als Firma und passt diese zu Ihren **Mitarbeitern**?
5. Wie gut setzen Sie Teams in Ihrer Firma ein?
6. Wie gut passt Ihre **Führung** zur Aufgabe und zum **Anspruch** der Mitarbeiter?
7. Wie **nachhaltig** ist Ihre Firma aus der Sicht der Mitarbeiter?
8. Wie wird Ihr wirtschaftlicher **Erfolg** durch Ihre Mitarbeiter eingeschätzt?
9. Wie weit sind die **Beteiligungswünsche** ihrer Mitarbeiter durch Ihr **Unternehmens-Management** bedient?
10. Wie ist das Verhältnis Ihrer **Mitarbeiter** zu den **Kunden** der Firma?

## Voraussetzungen, um persönlichen Flow an einem industriellen Arbeitsplatz zu erreichen

Die zu verarbeitende Information ist => **100 bit/sec**

Zeit in der Fertigkeiten geübt wurden => **10.000 h**

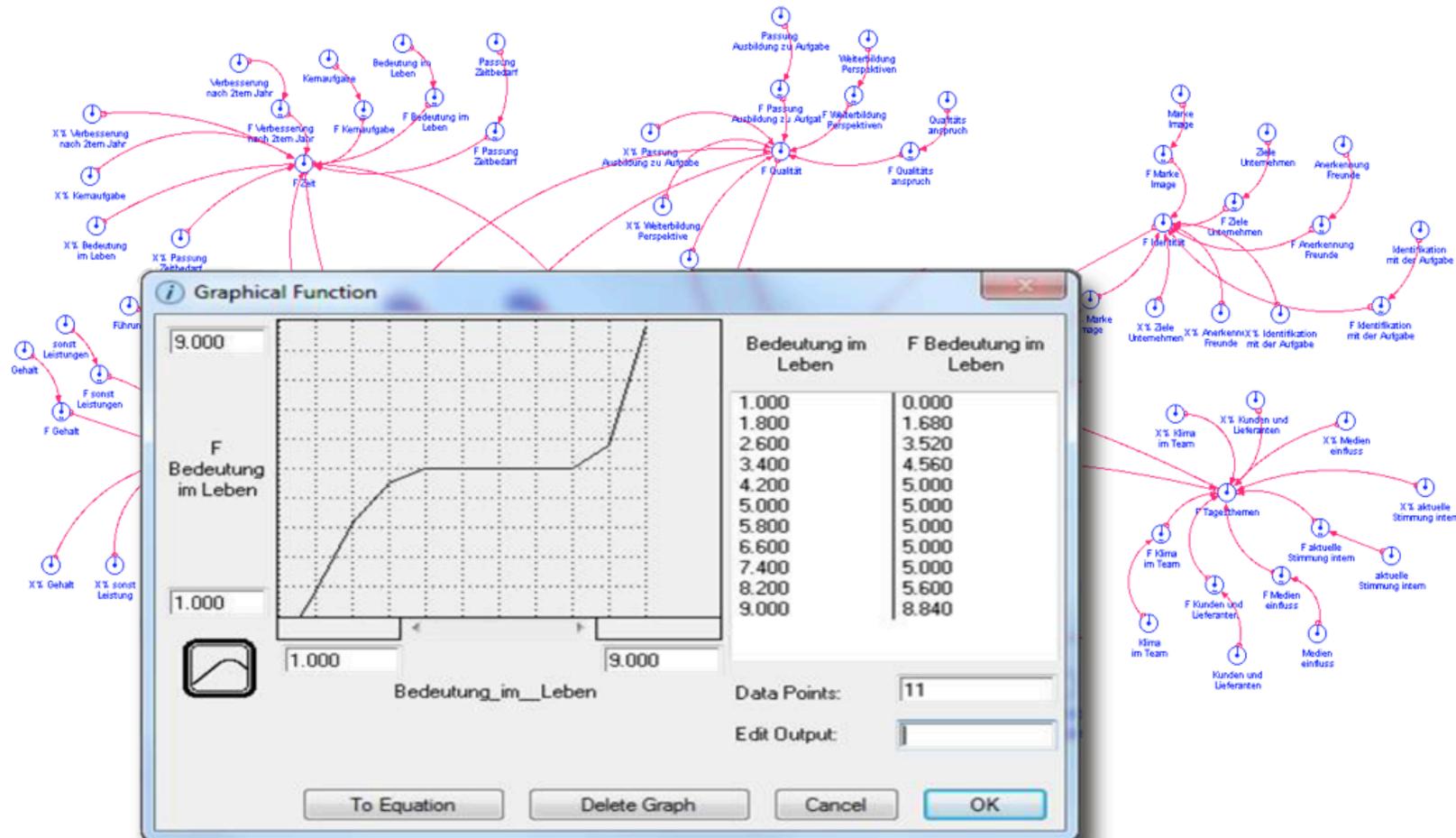
Finanzielle Sicherheit => **20 % Einkommen p.A.**

Produktivitätsindex => **92 %**

Identifikationsindex => **99 %**



# Der nichtlineare Einfluss der Veränderungen der Parameter kann neuen Forschungsergebnissen angepasst werden



## Die Ergebnisse bieten die Basis für gezielte Change Aktivitäten

Produktivität



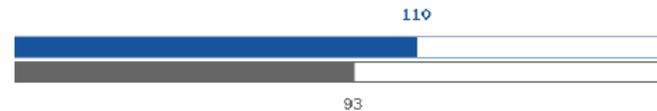
Emotionale Bilanz



# Die einzelnen Fragen im Detail: Beispiel Zeit



Stellen Sie sich vor, an Ihrer Aufgabe würde sich ein Jahr nichts ändern. Auch im zweiten Jahr verändert sich nichts. Wieviel % sind Sie am Ende des zweiten Jahres besser?



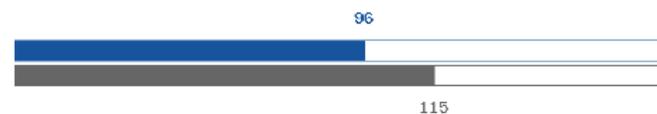
Wieviel Ihrer Arbeitszeit füllt den Kern der Aufgabe aus?



Wie empfinden Sie den Zeiteanteil Ihrer Arbeit an Ihrer gesamten Lebenszeit?



Wieviel Ihrer Aufgabe schaffen Sie in Ihrer bezahlten Arbeitszeit?



# Die einzelnen Fragen im Detail: Beispiel Identität



Wie schätzen Sie die Marke und das Image Ihres Unternehmens in der Außenwirkung ein?



Wie beurteilen Sie die Ziele Ihres Unternehmens?



Welche Anerkennung für Ihre Arbeit und Ihr Unternehmen erleben Sie im privaten Umfeld?



Wie sehr können Sie sich mit Ihrer Aufgabe identifizieren?



Ich freue mich auf Ihre Fragen!



Bernhard K.F. Pelzer  
Dipl.-Ingenieur, Hamburg  
Breckwoldtstrasse 2  
22887 Hamburg  
040 866045-45  
[www.pelzerap.de](http://www.pelzerap.de)  
E-mail: [bernhard.pelzer@pelzerap.de](mailto:bernhard.pelzer@pelzerap.de)



**Die einzelnen Fragen im Detail:**

---

**Anhang:**

# Fragen, auf die Sie in Zukunft Antworten haben müssen!

Aus Mitarbeitersicht

1. Wie genau passt die Wertschätzung Ihres Arbeitsplatzes zu Ihren Wünschen?
2. Wie effektiv können Sie Ihre Zeit am Arbeitsplatz für zufriedenstellende Tätigkeiten nutzen?
3. Wie genau passen Ihre Fähigkeiten zur Arbeit?
4. Wie cool ist die Firma und wie genau passt das zu Ihnen?
5. Wie genau passt das Zusammenspiel mit den Kollegen zu Ihren Wünschen und Ihrer Aufgabe?
6. Wie gut sind Ihre Führungskräfte?
7. Wie viel Zukunft haben Sie da?
8. Wie viel Profit liefert Ihnen die Firma?
9. Wie gut sind Sie in Entscheidungen eingebunden?
10. Was haben Sie mit den Kunden zu tun?

# Die einzelnen Fragen im Detail: Beispiel Wertschätzung

## Wertschätzung

- Schwarzer Zeiger = Individueller Ergebnis-Wert des Feldes aus den unterschiedlich gewichteten Fragen
- ▷ Weißer Indikatorpfeil = Benchmark / Feld-Wert der Referenzgruppe
- Blauer Balken = Individueller Ergebnis-Wert der Frage
- Grauer Balken = Allgemeiner Referenz-Wert



Wie beurteilen Sie Ihr fixes Gehalt in Bezug auf Ihre Leistung?



Wie beurteilen Sie Ihr flexibles Gehalt in Bezug auf Ihre Leistung?



Wie beurteilen Sie die sonstigen Rahmenbedingungen (z.B. geldwerte Zusatzleistungen) in Bezug auf Ihre Leistung?



Wie oft erhalten Sie persönlich wertschätzende Rückmeldung in 52 Wochen?



# Die einzelnen Fragen im Detail: Beispiel Zeit

## Zeit

- Schwarzer Zeiger = Individueller Ergebnis-Wert des Feldes aus den unterschiedlich gewichteten Fragen
- ▷ Weißer Indikatorpfeil = Benchmark / Feld-Wert der Referenzgruppe
- Blauer Balken = Individueller Ergebnis-Wert der Frage
- Grauer Balken = Allgemeiner Referenz-Wert



Stellen Sie sich vor, an Ihrer Aufgabe würde sich ein Jahr nichts ändern. Auch im zweiten Jahr verändert sich nichts. Wieviel % sind Sie am Ende des zweiten Jahres besser?



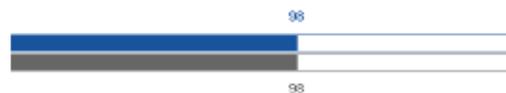
Welchen Anteil hat der Kern Ihrer Aufgabe an Ihrer Arbeitszeit?



Wie empfinden Sie den Zeiteanteil Ihrer Arbeit an Ihrer gesamten Lebenszeit?



Wieviel Ihrer Aufgabe schaffen Sie in Ihrer bezahlten Arbeitszeit?



# Die einzelnen Fragen im Detail: Beispiel Qualität

## Qualität

- Schwarzer Zeiger = Individueller Ergebnis-Wert des Feldes aus den unterschiedlich gewichteten Fragen
- ▷ Weißer Indikatorpfeil = Benchmark / Feld-Wert der Referenzgruppe
- Blauer Balken = Individueller Ergebnis-Wert der Frage
- Grauer Balken = Allgemeiner Referenz-Wert



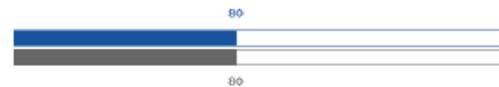
Wie fühlen Sie sich im Verhältnis zwischen Ihrer Ausbildung und Ihrer Aufgabe?



Welche Weiterbildungsperspektiven werden Ihnen gegeben?



Wie geht es Ihnen im Hinblick auf Ihren eigenen Qualitäts- und Leistungsanspruch?



# Die einzelnen Fragen im Detail: Beispiel Teamorientierung

## Teamorientierung

- Schwarzer Zeiger = Individueller Ergebnis-Wert des Feldes aus den unterschiedlich gewichteten Fragen
- ▷ Weißer Indikatorpfeil = Benchmark / Feld-Wert der Referenzgruppe
- Blauer Balken = Individueller Ergebnis-Wert der Frage
- Grauer Balken = Allgemeiner Referenz-Wert



Wie beurteilen Sie das kollegiale Miteinander im Team?



Wie beurteilen Sie das kollegiale Miteinander über Ihr Team hinaus?



Wie sehen Sie Ihre Kooperationspraxis?



Welche Haltung hat Ihr Unternehmen zum / beim internen Wettbewerb?



Wie weit ist die Selbststeuerung Ihres Teams entwickelt?



# Die einzelnen Fragen im Detail: Beispiel Führung

## Führung

- Schwarzer Zeiger = Individueller Ergebnis-Wert des Feldes aus den unterschiedlich gewichteten Fragen
- ▷ Weißer Indikatorpfeil = Benchmark / Feld-Wert der Referenzgruppe
- Blauer Balken = Individueller Ergebnis-Wert der Frage
- Grauer Balken = Allgemeiner Referenz-Wert



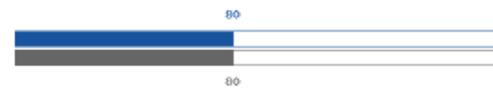
Wie ist die Führungsspanne bei Ihnen?



Wo liegt die Verantwortung?



Wie viele Hierarchieebenen gibt es?



Führung heißt bei uns, handeln als...



Wie gut sind Ihre Führungskräfte in der Führung selbststeuernder Teams?



# Die einzelnen Fragen im Detail: Beispiel wirtschaftlicher Erfolg



Wie entwickelt sich der wirtschaftliche Erfolg?



Wie werden Sie am Erfolg beteiligt?



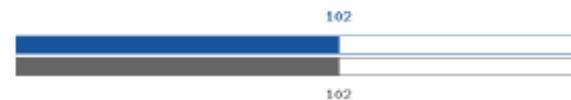
# Die einzelnen Fragen im Detail: Beispiel Kunden



Wie oft haben Sie mit Kunden zu tun?



Wie beeinflussen Kunden Ihre tägliche Arbeit?



Wie viel Einfluss können Sie auf Kundenentscheidungen nehmen?



# Gefühle, die zählen

## Wir betrachten 10 Felder

### 1. Wertschätzung

Im Feld Wertschätzung untersuchen wir, wie stark Mitarbeiter mit der ihnen entgegengebrachten Wertschätzung zufrieden sind. Dabei besteht Wertschätzung nicht alleine aus dem monatlichen Gehalt und den sonstigen finanziellen Bezügen wie Urlaubs- und Weihnachtsgeld, sondern beinhaltet auch die wertschätzende Rückmeldung und die Art des täglichen Umgangs mit Anliegen der Mitarbeiter. Ein interessantes Beispiel dafür ist die Bezahlung von Mitarbeitern in der Automobilbranche: obwohl sie ähnliche Arbeiten verrichten, werden sie bei unterschiedlichen Herstellern sehr unterschiedlich bezahlt. Die Lohnunterschiede werden durch das Arbeitgeber-Image ausgeglichen. So müssen Mitarbeiter in weniger image-trächtigen Betrieben durch höheren Lohn entschädigt werden.

### 2. Zeit

Im Feld Zeit untersuchen wir, wie Mitarbeiter mit der ihnen zur Verfügung stehenden Zeit umgehen. Dabei spielt nicht nur das Verhältnis zwischen freier und bezahlter Zeit eine Rolle, sondern auch die Möglichkeit besser zu werden oder auf die Zeiten der Arbeit Einfluss nehmen zu können. Als Trend zeichnet sich ab, dass die sogenannte „Work-Life-Balance“ nicht mehr so aktuell ist, wie im vergangenen Jahrzehnt. Der optimale Arbeitsplatz scheint heute der eines Berufenen zu sein. Jemand der während seiner bezahlten Arbeitszeit Erfüllung findet, hat kein Problem mit zu wenig Zeit für kompensierende Hobbys. Zunehmend mehr Mitarbeiter unterscheiden nicht mehr zwischen Arbeit und Freizeit, sondern wollen Arbeit, Freizeit und Leben miteinander verbinden. Das gilt sowohl für die Reiselust eines jungen Berufseinsteigers, als auch für den Wunsch für die Familie da sein zu können ohne Verluste im Job hinnehmen zu müssen.

### 3. Qualität

Im Feld Qualität untersuchen wir das Verhältnis zwischen Ausbildung und Aufgaben und bilden dies ab. Wichtig ist, dass ein Mitarbeiter an der richtigen Stelle eingesetzt wird, sich dort wohlfühlt und dafür die ausreichende Ausbildung hat. Sowohl Weiterbildungsperspektiven als auch der eigene Anspruch an die Qualität der Arbeit zählen in diesem Feld.

### 4. Identität

Identität ist ein entscheidendes Fragefeld für die emotionale Bilanz eines Mitarbeiters. Hier geht es nicht nur um die Wahrnehmbarkeit der Unternehmensmarke, sondern auch um die Identifikation mit den Zielen des Unternehmens. Darüber hinaus ist die Akzeptanz des Arbeitgebers im privaten Umfeld des Mitarbeiters wichtig. Die Aufgabe, die das Unternehmen im gesellschaftlichen Rahmen übernimmt, wird zukünftig ein wichtiger Faktor für das Wohlfühlen der Mitarbeiter.

### 5. Teamorientierung

Teamorientierung ist ein Untersuchungsfeld, das weltweit immer wichtiger wird. Einzelne Leistungen werden in Teams erst richtig wirksam. Zwar können Teams keine Hochleistung einzelner ersetzen, aber der Team-Zusammenhang macht die einzelnen Spitzenleistungen erst möglich.

# Gefühle, die zählen

Wir betrachten 10 Felder

## 6. Führung

Im Untersuchungsfeld Führung messen wir die Auswirkungen der Führungsarbeit. Hierbei ist es besonders wichtig, dass Führungskräfte die Talente ihrer Mitarbeiter nutzen und auf deren emotionale Zusammenhänge achten. Wenn Mitarbeiter sich über ihre Firma beklagen und dabei gerne ihrer Arbeit nachgehen, hat dies auch immer mit ihrer direkten Führungskraft zu tun. Bei der nachhaltigen Wirkung von Veränderungen kommen den Führungskräften Schlüsselfunktionen zu, die in diesem Arbeitsfeld in Bezug auf die emotionalen Kosten genau untersucht werden.

## 7. Nachhaltigkeit

Im Fragefeld Nachhaltigkeit messen wir die Einschätzung der Mitarbeiter zum nachhaltigen Umgang des Unternehmens mit seinen Ressourcen. Hierbei beschränken wir uns auf die drei Schlüssel-Ressourcen Finanzen, Mitarbeiter und Umwelt. Darüberhinaus fragen wir, wie Zulieferer und Kunden die Zukunft des Unternehmens einschätzen.

## 8. Wirtschaftlicher Erfolg

Das Untersuchungsfeld wirtschaftlicher Erfolg fragt die Einschätzung der Mitarbeiter zum Unternehmenserfolg bezogen auf seine Wirtschaftlichkeit ab. Ein wichtiger Bestandteil dieser Frage ist die Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmenserfolg. Hier wird abgefragt, wie zufrieden die Mitarbeiter damit sind.

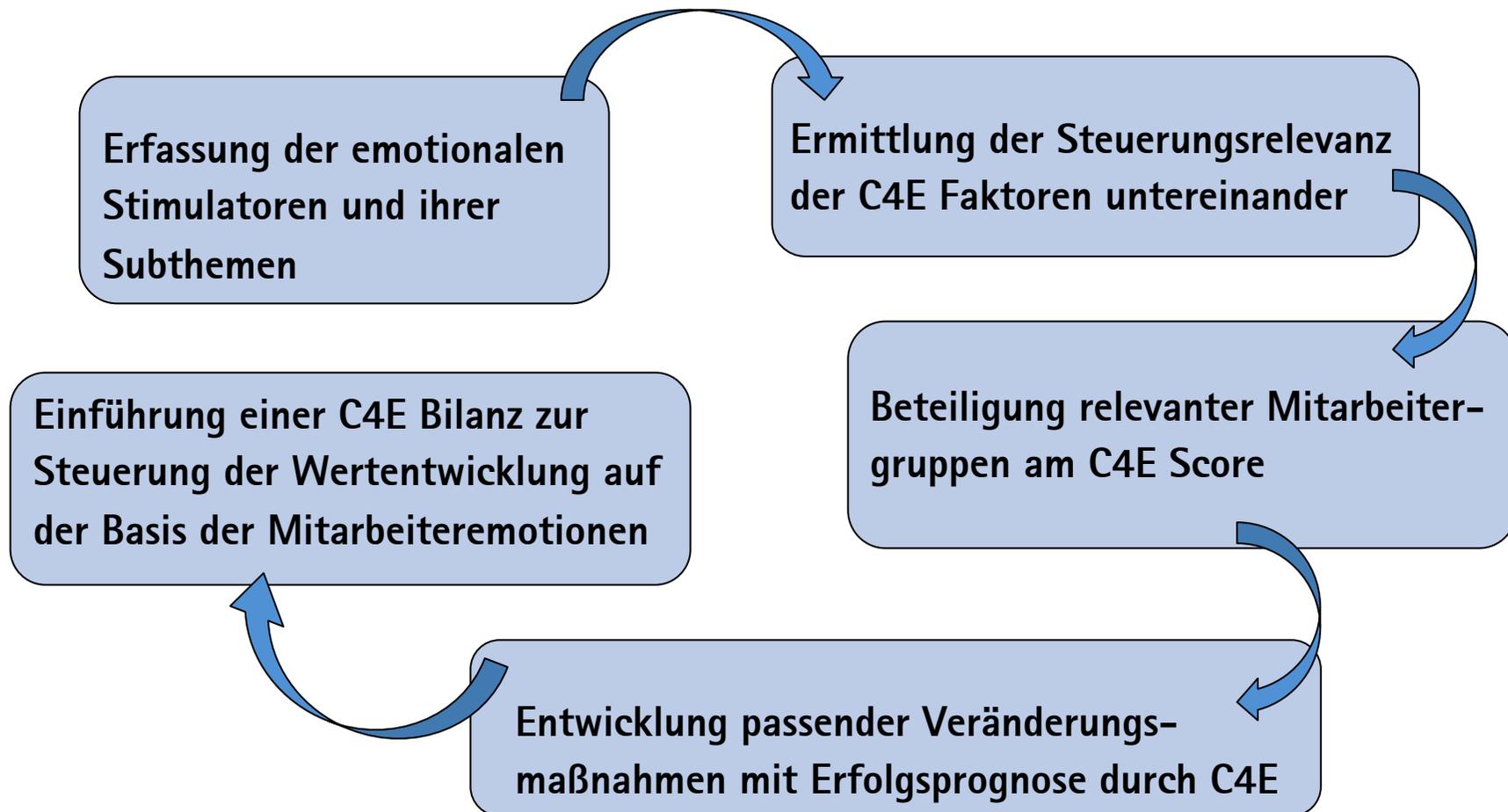
## 9. Beteiligung

Hier wird gemessen, wie stark Mitarbeiter an Unternehmen-Entscheidungen beteiligt sind. Gibt es eine indirekte Beteiligung über Gremien-Vertreter oder hat das Unternehmen eine Beteiligungs-Kultur, die regelmäßig die Befindlichkeiten, Ideen und Meinungen der Mitarbeiter erfasst?

## 10. Kunden

Das Fragefeld Kunden befasst sich mit der Häufigkeit, mit der Mitarbeiter mit Kunden zu tun haben und mit ihrer generellen Nähe zu den Kunden. Ein weiteres Feld, das in diesem Zusammenhang erfasst wird, ist die Relevanz der Kunden-Entscheidungen auf das Schicksal des Mitarbeiters.

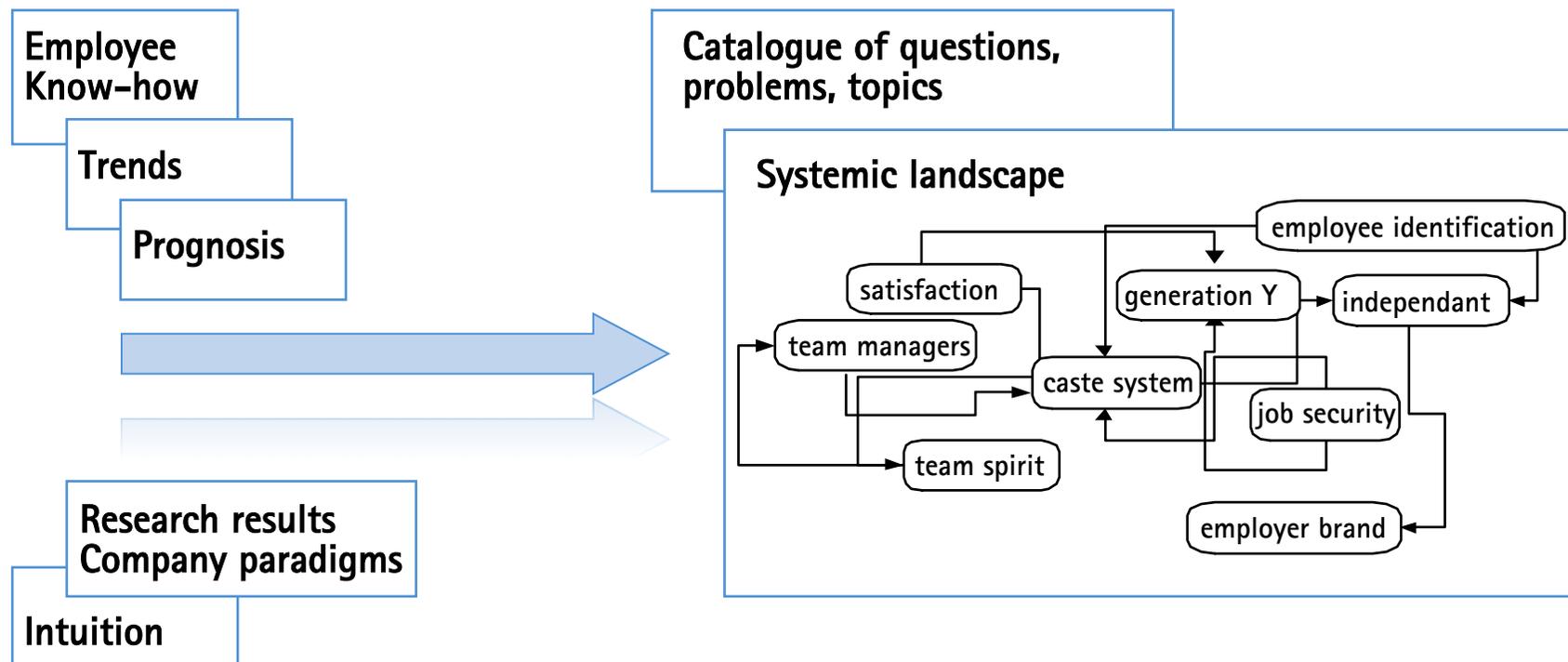
## Der Prozessablauf einer Optimierung mit der C4E-Methode



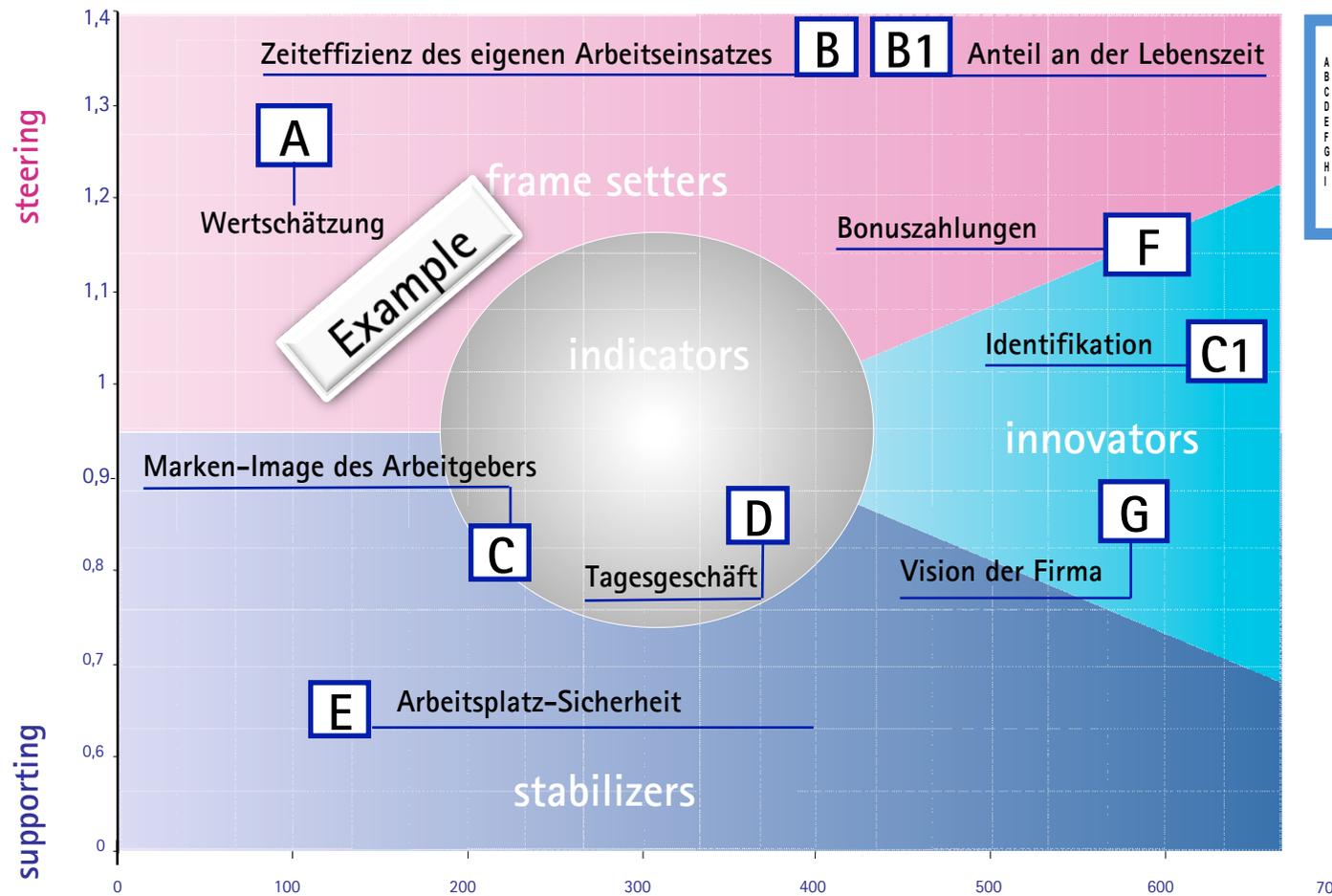
# Die komplexe Welt der Gefühle vernetzt:

Ein kybernetisches Modell der Steuerungsrelevanz sozialpsychologischer vernetzter Management-Themen

## Modellentwicklung mit holografisch besetzten Teams



# Die Themen aus der komplexen Welt der Gefühle werden vernetzt und ihre Kraft berechnet variiert je nach Firma



	A	B	D	E	F	G	H	I	Sum	P
A business culture... vision			8.3	4.8	2.0	3.0	3.8	32.0	1.600	
B ite-plattform... leadership-processes			0	7.5	5.8	7.0	8.5	45.9	2.130	
C staff resources... is strategy			3.5	1.0	2.3	5.7	7.8	41.4	2.472	
D strategic goals... core business			7.3	7.3	8.0	3.0	8.3	46.7	1.938	
E leadership skills			8.0	6.5	7.3	1.0	7.0	8.8	51.4	2.010
F is processes			6.8	7.8	3.8	8.5	2.0	2.0	7.0	41.9
G internal			4.8	8.5	6.5	5.0	1.5	6.3	2.8	8.3
H ? Areas			5.5	7.8	9.0	7.8	7.0	6.8	7.0	8.0
I ? specific resources			5.3	5.0	6.3	6.0	4.0	6.3	1.5	4.0
sum	50.0	46.4	59.7	41.5	38.1	47.3	29.6	34.5	60.5	38.4
Q	0.6	1.0	0.7	1.1	1.3	0.9	1.5	1.7	0.6	