

# MITARBEITERLOYALITÄT – TRAUM ODER WIRKLICHKEIT?

Mag. Markus Klemen

Geschäftsführer SBA Research

Präsident der Österreichischen Computergesellschaft (OCG)

# Agenda

1. Was ist Loyalität?
2. Anriss des Themenkomplexes
3. Fokus auf zwei zentrale Perspektiven
4. Fazit / Buchvorschläge

# Was ist Loyalität eigentlich? - 1

***Im Unternehmenskontext:***

***Bilaterale Fürsorgepflicht und Treuepflicht***

## Was ist Loyalität eigentlich? - 2

*Loyalität bedeutet, im Interesse eines **gemeinsamen höheren Zieles**, die Werte (und Ideologie) des Anderen zu teilen und zu vertreten bzw. diese auch dann zu vertreten, wenn man sie nicht vollumfänglich teilt, solange dies der **Bewahrung des gemeinsam vertretenen höheren Zieles** dient.*

# Das Problem der Vision Statements

*„Our job is to interactively revolutionize market-driven leadership skills so that we may continue to seamlessly foster inexpensive content.”*

*“Our business is to continually optimize high-quality intellectual capital in order to continue to interactively disseminate interdependent data for 100% customer satisfaction.”*

*“We will work cooperatively to collaboratively fashion parallel opportunities so that we may continue to synergistically productize world-class materials.”*

## Start with „Why?“

*„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“*

*Freie Interpretation nach Antoine de Saint-Exupéry (Citadelle, 1948)*

*« Et par contre, si je communique à mes hommes l'amour de la marche sur la mer, et que chacun d'eux soit ainsi en pente à cause d'un poids dans le cœur, alors tu les verras bientôt se diversifier selon leurs mille qualités particulières. (...) Créer le navire ce n'est point tisser les toiles, forger les clous, lire les astres, mais bien donner le goût de la mer qui est un, et à la lumière duquel il n'est plus rien qui soit contradictoire mais communauté dans l'amour »*

*Antoine de Saint-Exupéry (Citadelle, 1948)*

# Themenkomplex: Unternehmensführung

1. *Loyalität*
  2. *Motivation*
  3. *Commitment*
- *Wissenschaftsdisziplinen:*
    - *Moralphilosophie*
    - *Psychologie*

# Die vier Emotionssysteme des Menschen

1. Dominanzsystem
2. Stimulanzsystem
3. Sicherheitssystem
4. Sozialsystem



# Emotionale Grundbedürfnisse des Menschen

1. Wachsen können, erfolgreich sein
2. Abwechslung
3. Sicherheit und Schutz
4. Verbundenheit
5. Einen Beitrag für andere leisten, helfen

# Unterbewusstsein vs. Bewusstsein

- *Nature or nurture?* 50:50
- Rund 60.000 Gedankenprozesse in 24h
- Großteil unbewusst (80% - 99%)
- Unterbewusstsein hat einen starken „*Negativity Bias*“
- Positive Impulse, die das Unterbewusstsein adressieren, müssen oft wiederholt werden
- Auf das Unterbewusstsein einzuwirken, ist extrem aufwendig

# Weitere beispielhafte relevante psychologische Aspekte

1. „Moral Licensing“
2. „Propensity to Risk“
3. „Social proof“

## Fazit

- Mitarbeiter haben relativ fixierte Wertvorstellungen und Motivationen
- Mitarbeiter wissen meistens gar nicht, was ihre Kernmotivation ausmacht
- Auf das Unterbewusstsein einzuwirken ist aufwendig
- Motivierung („Inzentiveren“) hat wenig Auswirkung auf Motivation und damit Loyalität
- **Realistisch ist, im Unternehmen eine Wertewelt zu definieren, zu leben und wertekompatible Mitarbeiter zu suchen**
- Der einfachste Hebel mit dem wenigsten Aufwand: **Recruiting**

# Vertiefende populärwissenschaftliche Bücher zum Themenkomplex

- Richard David Precht (2009): *Wer bin ich - und wenn ja wie viele?: Eine philosophische Reise*
- Nigel Benson et.al.: *The Psychology Book (Big Ideas)*
- Simon Sinek (2011): *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*
- Kelly McGonigal (2013): *The Willpower Instinct: How Self-Control Works, Why It Matters, and What You Can Do to Get More of It*
- Steffen Kirchner (2015): *Totmotiviert?: Das Ende der Motivationslügen und was Menschen wirklich antreibt*

**Mag. Markus Klemen**

**SBA Research gGmbH**

**Favoritenstraße 16, 1040 Wien**

**[mklemen@sba-research.org](mailto:mklemen@sba-research.org)**