



// ZÜNDENDE FUNKEN
Wie Begeisterung im Job entsteht



Mitarbeiter begeistern

Geht das überhaupt?

Wie entsteht Begeisterung für die eigene Arbeit, das Unternehmen oder ein Projekt? Lässt sich Begeisterung fördern? Der folgende Beitrag begibt sich auf Spurensuche und erklärt, warum Emotionen im Geschäftsleben unterschätzt sind.

Die österreichischen Arbeitnehmer sind grundsätzlich zufrieden und motiviert bei der Arbeit: Laut einer Studie des Beratungsunternehmens Ernst & Young aus dem Jahr 2019 sind so gut wie neun von zehn (89 Prozent) Österreicherinnen und Österreichern nach eigenen Angaben (eher) zufrieden, fast die Hälfte (45 Prozent) uneingeschränkt. Auch die Motivation ist bei 91 Prozent grundsätzlich vorhanden, als hoch motiviert bezeichnet sich hingegen nur ein Drittel (32 Prozent). Immerhin 80 Prozent der Arbeitnehmer fühlen sich grundsätzlich anerkannt und wertgeschätzt.

Wenn der Job halbwegs sicher ist, die Kollegen nett und die Rahmenbedingungen passen, sind Herr und Frau Österreicher motiviert oder – anders gesagt – zufrieden. Begeisterung klingt zwar ähnlich wie Motivation, aber es gibt einen massiven Unterschied: Während

extrinsische Motivation bis zu einem gewissen Grad möglich ist – durch Anerkennung, Lob, Geld – ist Begeisterung ausschließlich intrinsisch motiviert 😊. **Begeisterung können wir also bei anderen nicht erzeugen, erwarten oder herstellen – sie kann aber sehr wohl unter günstigen Bedingungen entstehen.**

Begeisterung – was ist das?

Der Duden beschreibt Begeisterung als außergewöhnlich starkes Interesse in Verbindung mit großer Freude. Beides entsteht, wenn die emotionalen Zentren in unserem Gehirn angeregt werden, was unsere geistigen Fähigkeiten steigert. Begeisterung bezeichnet somit nicht nur ein Verhalten, sondern auch einen biologischen Prozess, der uns Menschen beispielsweise dazu antreibt, etwas zu erlernen, und zudem hilft, hierbei schnell Fortschritte zu machen.



// AUTORIN

Julia Culen
Managing Partner bei
Culen Mayhofer Partner,
Coach, Beraterin und
Gastlektorin an der
Universität Wien

Begeisterung leitet sich vom mittelhochdeutschen „begeistern“ (Geist einhauchen, beseehen) ab und sie wirkt ansteckend. Es handelt sich also um einen außergewöhnlichen Zustand, der die emotionalen Zentren anregt und laut Neurobiologe Gerald Hüther „wie Dünger fürs Gehirn“ wirkt. Begeisterung ist genau der Zustand, der zu außergewöhnlichen Leistungen führt und das Ganze noch dazu mit Freude untermalt.

Wollen Sie motivieren oder begeistern?

Klingt sehr schön, aber wenn ich ganz ehrlich bin, begegnet mir dieser emotionale Hochzustand nur mehr sehr selten in Unternehmen, die ich berate. Die meisten meiner Kunden wären schon sehr zufrieden, wenn ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zufrieden wären. Jetzt wissen wir aber, dass Begeisterung an-

steckend ist, und wenn wir jetzt einen Schritt weitergehen und auf die Kunden der Unternehmen schauen, dann ist die Frage doch die folgende: Wollen Sie Ihre Kunden motivieren oder begeistern? Motivieren setzt eher auf Push, da muss ich mich anstrengen, meine Kunden zu motivieren, meine Produkte zu kaufen, also ein „inside out“-Prozess. Wenn es Unternehmen allerdings gelingt, ihre Kunden zu begeistern, entsteht Sog. Sie kommen von selbst und stehen Schlange, um als erste Ihr Produkt zu kaufen, also „outside in“! Apple ist das gelungen, und zwar immer wieder. Wir erinnern uns alle an die legendären Auftritte von Steve Jobs, der seine Produkte mit solcher Begeisterung präsentiert hat, dass man sich dem Zauber kaum entziehen konnte. Jedes noch so banale Detail erklärte er mit einer Hingabe und einem Enthusiasmus, der ansteckend war.

Das Tesla Model 3 ist ausverkauft, bevor die Produktion überhaupt begonnen hat. Elon Musk, nicht gerade ein Sympthieträger aus meiner Sicht, schafft es ebenfalls, Begeisterung für ein Auto auszulösen. Warum? Weil er seine Aufregung, Freude, Begeisterung sehr authentisch rüberbringt, wir nehmen es ihm einfach ab.

Wir sind soziale Wesen und reagieren stark auf unser Gegenüber. Ganz simpel gesagt funktionieren wir noch genauso wie Affen, und das ist die gute Nachricht: Die Begeisterung, mit der ein Affe sich einer Tätigkeit widmet, lockt die anderen Affen an. Sie wollen mitmachen, denn sie spüren die positive Emotion und wollen diesen Zustand auch erlangen. Damit sind wir auch schon bei der ersten wesentlichen Antwort auf die Frage, wie wir Begeisterung fördern.

// DER ZÜNDENDE FUNKE: WIE BEGEISTERUNG ENTSTEHT

- 1 Wir begeistern andere, indem wir selbst von etwas begeistert sind und andere einladen, mitzumachen („mitspielen“).** Wenn also eine Führungskraft selbst mit großer Freude und Hingabe an einer Aufgabe arbeitet, eine Vision vorstellt oder eine Strategie erläutert, ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass sie andere damit ansteckt. Der Inhalt ist oft weniger wichtig als der innere Zustand, die Energie, die Ausstrahlung, mit der und aus der kommend wir Inhalte teilen. Kennen Sie diese Managementkonferenzen, bei denen der Vorstand lustlos die Strategie und Vision runterratscht, weil es für ihn schon nicht mehr interessant und neu ist? Und das Publikum sitzt da, verdreht die Augen und schaut verzweifelt ins Smartphone. Oder der Strategiechef, der seinen Kolleginnen und Kollegen das Ergebnis der Visionsarbeit in einem Worddokument in 10-Punkt-Schrift vorstellt. Die ganze Begeisterung und Energie, die in der Erarbeitung dieser Vision steckt, ist dahin. Wenn Führungskräfte glauben, dass das Zeigen von Emotionalität unprofessionell ist, sei ihnen gesagt, dass das Gegenteil der Fall ist. Die guten Führungskräfte, die echten Leader, sind jene, die andere Menschen anlocken, mitziehen und ihnen Raum geben. Womit wir beim nächsten wichtigen Punkt wären.
- 2 Menschen wollen wachsen und sich entwickeln.** Und zwar entsprechend ihrer Fähigkeiten, ihrer Intentionen und ihres

Persönlichkeitstyps. Das ist seit dem Embryonalzustand in uns grundangelegt und eine wichtige Voraussetzung, damit Begeisterung entstehen kann. Wachsen ist dann möglich, wenn es einen Raum gibt, in den wir sozusagen hineinwachsen können, in dem sich Menschen entsprechend ihrer Möglichkeiten erproben können. Immer wieder ist in der Literatur die Rede von „Flow“, dem Moment, in dem Herausforderungen, Fähigkeiten und Sinn in Einklang sind. Eine andere Möglichkeit, es zu erklären, ist für mich die Situation, in der die Anforderungen an mich („Was will die Welt von mir?“) und das innere Wollen („Was will ich in die Welt bringen?“) miteinander in Resonanz sind und sich gegenseitig verstärken – das lässt uns zur Höchstform auflaufen. Gestern habe ich genau diesen Zustand bei einer Mitarbeiterin eines Kundenunternehmens erlebt. Mit leuchtenden Augen hat sie geschildert, dass das von ihr entwickelte neue Produkt, das außerhalb des Kerngeschäfts liegt, erste Erfolge am Markt erzielt und sie jetzt eine Einheit aufbauen darf. Sie strahlte durch und durch, und zwar nicht nur im metaphorischen Sinne, sondern man spürte den hohen Level an Energie, Aufgeladenheit und Begeisterung. Ansteckung pur! Sie ist begeistert und begeisternd. Das innere Wollen und das äußere Sollen sind miteinander im Einklang, Flow entsteht.

Der Kollege daneben ist hingegen total frustriert von der Situation (er ist in einem anderen Bereich im Kerngeschäft) und

überlegt eher, wie lange er sich das noch antun soll. Gleiches Unternehmen, unterschiedliche Bereiche, energetisch andere Universen. Den frustrierten Kollegen habe ich in der Vergangenheit ganz anders kennengelernt: hochkompetent, engagiert, sehr stark identifiziert mit dem Unternehmen und mit einem hohen Grad an emotionaler Kompetenz. Selbst Führungskraft und ein sehr wertvolles und geschätztes Mitglied des Führungsteams. Nach einer Umstrukturierung wurde er degradiert und in einen anderen Bereich versetzt, in dem die Führungskultur eine ganz andere ist: liebloser Umgang, komplettes Desinteresse für die Person und ihre Fähigkeiten sowie ein analytisches, unproduktives Miteinander. Innerhalb von Monaten ist aus einem begeisterten Mitarbeiter ein Mensch geworden, der innerlich abgeschlossen hat. Die Rahmenbedingungen sind perfekt für die komplette *Entgeisterung* – entseelt, nichts passt mehr zusammen und es entsteht eine mächtige Dissonanz zwischen innerem Wollen, den Fähigkeiten und Kompetenzen und dem Kontext, in dem sich jemand befindet. Es gibt keinen Raum mehr für Entwicklung, keine interessanten und produktiven Herausforderungen und keine Möglichkeiten mehr, Erfolg haben zu können. Die Aufgaben verkommen in einer solchen Lage zu einem Job, man ist zwar körperlich anwesend, mental vielleicht teilweise, aber emotional überhaupt nicht mehr. Im Gegenteil, nun werden die Emotionen zur Falle, man versucht, den Schmerz weniger zu spüren, vielleicht auch abzutöten: Die Lebendigkeit verschwindet zunehmend und damit die Produktivität. Ein Teufelskreis.

Wir können also davon ausgehen, dass der Grad an Begeisterung nur zum Teil mit der individuellen Begeisterungsfähigkeit zusammenhängt. Den größeren Teil machen die Rahmenbedingungen aus, für welche wieder Führungskräfte verantwortlich sind (ein anderer Begriff ist „Kultur“). Es ist genau genommen deren Hauptjob, ein Umfeld herzustellen, das Begeisterung befördert, und diese auch in sich selbst zu kultivieren. Ein wesentlicher Aspekt, über den wir bis jetzt noch nicht gesprochen haben, hat sich beim oben genannten Beispiel des Mitarbeiters auch gedreht: Durch die Umstrukturierung wurde der Mitarbeiter aus seinem Team und seinem Umfeld gerissen und ist nun Fremder in einem desinteressierten Team von Einzelgängern, in dem jeder für sich spielt, weil es hier ums „Gewinnen“ geht, also darum, besser zu sein als die anderen. Was wir aber für Begeisterung dringend brauchen, sind genau diese anderen, und zwar, um mit ihnen und nicht gegen sie zu spielen.

- 3 **Das Gefühl von Zugehörigkeit und Verbundenheit in einem sicheren Raum ist essenziell für das Entstehen von Begeisterung.** Wir sind soziale Wesen und angewiesen auf das Feedback anderer Menschen. Begeisterung entsteht, mit wenigen Ausnahmen, nicht innerhalb von Menschen, sondern vor allem zwischen Menschen – in einer gelingenden Kooperation, einer freudvollen Kommunikation und bei der Arbeit an ge-

meinsamen Zielen auf Basis von geteiltem Purpose und Werten. Wenn wir unsere Begeisterung teilen können und andere mit einstimmen, verstärkt sich das Gefühl und stabilisiert sich bis zu einem gewissen Grad, wird also zum „Grundton“ in diesem Kontext. Es ist also nicht mehr nur ein Moment, sondern wird zu einem neuen Muster oder einer neuen Kulturdimension der Verbundenheit – „gemeinsam spielen“.

Einsamkeit und Isolation sind für Menschen Höchststrafen, wir denken an die Grausamkeit der Einzelhaft, nahezu unerträglich. Ohne Gegenüber verlieren wir unsere Identität. Wohl gibt es introvertierte Einzelgänger, die mit großer Begeisterung alleine forschen oder an Algorithmen tüfteln können und dabei in große Verzückung geraten, doch sie sind nicht die Norm. Wir Normalos brauchen die Interaktion, den Dialog, das gemeinsame Denken und starke Emotionen. Interessanterweise ist der berühmte „Safe Space“ nicht nur die Voraussetzung für das Entstehen von kollektiver Begeisterung, sondern auch und vor allem Ergebnis davon. Nichts ist so verbindend wie gemeinsame Erfolge und das Meistern kniffliger Herausforderungen. Das schafft Vertrauen sowohl in die eigenen Kompetenzen als auch in die wohlwollenden Absichten des Gegenübers. Vertrauen oder auch Vertrautsein schafft eine Atmosphäre der Nähe, des echten Interesses für den anderen und eine Art Fürsorge und Loyalität. Ich kann mich darauf verlassen, dass mir der Kollege kein Messer in den Rücken rammt und sich sogar für mich einsetzt, sich mit mir freut, mich schützt. Von der Getrenntheit in die Verbundenheit zu gehen ist vielleicht eine der größten Herausforderungen wie auch Erfolgsfaktor, nicht nur für Unternehmen, sondern generell für die Entwicklung unserer Gesellschaft.

Warum? Weil das Gefühl der Getrenntheit und Isoliertheit bedrohlich ist und Angst erzeugt. Auf einer ganz tiefen Ebene wissen wir alle, dass wir alleine nicht lebensfähig sind. Wir werden also ängstlich – zu Recht, denn wir haben ja keinen Schutz durch das Kollektiv – und das führt auch zu Stress, zu Verlust der Kraft, der Kreativität und unseres Potenzials. Dieses wird dann nur mehr zu einem kleinen Teil ausgeschöpft, und das ist für Menschen höchst frustrierend und kraftraubend – denn nichts ist so anstrengend, wie die eigene Energie und das Potenzial zu unterdrücken, weil es ja wiederum gefährlich werden könnte, es zu zeigen. Man will auf keinen Fall eine Bedrohung für andere sein, womöglich Neid und Aufmerksamkeit auf sich ziehen, und so beginnen die Menschen, klein zu spielen. Das ist ungesund für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und natürlich für das Unternehmen, denn es ist ein komplett unnatürlicher Zustand, der künstlich aufrechterhalten werden muss. Keine Spur von Begeisterung, die wir als einen natürlichen Grundzustand von Menschen verstehen könnten.

// GELD, DRUCK UND SPASS-ZWANG: SO ENTSTEHT BEGEISTERUNG NICHT

- 1 Die synthetische Herstellung von Plastikbegeisterung.** Der Chief Happiness Officer (CHO) des Silicon Valley hat sich – zu Recht – nicht wirklich durchgesetzt. Der CHO ist ein echter Zynismusbrutkasten. Menschen spüren, dass das nicht authentisch ist. Sie wollen nicht bespaßt werden, sie wollen auch nicht die Erwartung erfüllen müssen, glücklich im Job zu sein. Sie wollen oft ganz einfache Dinge wie Anerkennung, Sicherheit und Freiraum.
- 2 Begeisterung lässt sich nicht kaufen.** Menschen haben ein sehr gutes Sensorium für Bestechung und reagieren darauf mit dem Gegenteil. Wenn sie zu sehr gedrängt werden, wollen sie erst recht nicht. Begeisterung ist wie der berühmte Grashalm der nicht schneller wächst, wenn man an ihm zieht, sondern wenn man die Erde hegt, düngt und wässert, in der richtigen Dosis.
- 3 Unternehmen haben kein Recht auf begeisterte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das ist ein Geschenk, das sie bekommen oder eben nicht.** Begeisterung entsteht nicht durch Druck, sondern durch Sog und vor allem durch eine Stimmung, die von oben durch das ganze Unternehmen getragen wird, sie ist also Resonanz und als solche ein „Geschenk“ der Mitarbeiter an das Unternehmen, dem sich das Unternehmen als würdig zu erweisen hat. Wenn Topmanager und Eigentümer selbst keine Begeisterung zeigen oder diese nur heucheln, wird es kein Ergebnis geben. Ich denke an Kinder bei einem Kinderfest, die knallhart keine Miene verziehen, wenn sie den mediokren Clown nicht lustig finden. So ähnlich sind Mitarbeiter, wenn man ihnen was vormacht: Sie sitzen da und schauen ihre Führungskraft an wie einen Autobus.

Warum sich viele Unternehmen mit dem Thema Begeisterung schwertun oder es nicht einmal relevant finden, hat aus meiner Sicht mit der Entmenschlichung von geteilten industriellen Arbeitsprozessen zu tun. Sie sind genau dafür designt, unkontrollierbare Emotionen möglichst draußen zu lassen. In Hocracy gibt es zum Beispiel die Aufforderung, dass man „Role“ from „Soul“ trennen solle („predict and control“). Das jagt mir kalten Schauer über den Rücken. Das genaue Gegenteil sollten wir machen. Wir sollten das tote Geschäftsleben, die nüchternen Büroräume und die trockenen Meetings wieder be-seelen – beleben, ihnen „Geist einhauchen“ –, damit Lebendiges in und um uns entstehen kann und darf. Begeisterung wächst nicht auf kahlem, totem Boden. **Es sind wie immer diese „simple human things“, die den Unterschied machen: zuhören, Mitgefühl und Interesse zeigen, etwas Sinnvolles machen, sich selbst zeigen und einbringen können.** Mit einer Prise Sinn und etwas Humor könnte daraus etwas Besonderes und Kostbares werden.

Die beste Nachricht kommt jetzt noch am Ende: Das Ganze kostet 0 Euro und hat einen riesigen Payoff in Form von Produktivität, Innovationskraft sowie Employee and Customer Engagement. Einen besseren Businesscase gibt es eigentlich nicht! Und jetzt soll mir noch irgendwer erklären, warum Emotionalität, Lebendigkeit und offen gezeigte Begeisterung unprofessionell sein sollen.