

# Mitarbeiter glücklich = Unternehmen erfolgreich

Es gibt dutzende Möglichkeiten, Mitarbeiter zufriedener zu machen. Doch am Ende ist eigentlich nur eins wichtig: Ist der Chef bereit, sich die Probleme der Mitarbeiter anzuhören und daran etwas zu ändern?

**M**anchen Unternehmen ist es so wichtig, dass sich ihre Mitarbeiter am Arbeitsplatz wohl fühlen, dass sie einen eigenen Feel-Good-Manager beschäftigen. Sie oder er sind – teilweise sogar Vollzeit – damit beschäftigt, den Kollegen ein positives Arbeitsumfeld zu schaffen und Probleme zu beseitigen. In manchen Fällen sind sie sogar erster Ansprechpartner, das heißt, die Mitarbeiter wenden sich bei Verbesserungsvorschlägen zuerst an den Feel-Good-Manager und nicht mehr an den Abteilungsleiter oder die Chefin. „Wir legen viel Wert auf Miteinander und Teamfähigkeit und glauben daran, dass man ohne Spaß bei der Arbeit seinen Job weder gerne erledigt noch dabei eine gute Leistung bringen kann“, sagt die Feel-Good-Managerin Magdalena Bethge gegenüber dem Jobmagazin „Karriereführer“. Und damit werden mindestens zwei Beweggründe von Unternehmen deutlich, auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu achten: Der einfache Wunsch der Geschäftsführung, dass die Mitarbeiter glücklich sind, und/oder die Auffassung, dass nur glückliche Mitarbeiter leistungsfähig sind.

Es gibt ganz sicher Unternehmen, die auch mit unzufriedenen Mitarbeitern erfolgreich sein können. Und doch gibt es deutliche Hinweise darauf, dass das in der Regel anders ist. In der Meta-Studie „The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?“ haben Forscher dreier verschiedener US-amerikanischer Universitäten 225 Studien zum Thema Glück und Erfolg ausgewertet. Sie kommen zum Schluss: Es gibt einen direkten Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenserfolg.

Der Glücksforscher und Bestseller-Autor Shawn Achor (Buchtitel: „The Happiness Advantage“) ergänzt: Man könnte vermuten, dass Erfolg im Beruf zu Glück und Zufriedenheit führt. Es sei aber genau andersherum: „Menschen mit einer positiven Einstellung meistern Herausforderungen besser als andere. Ich nenne das den ‚Happiness Advantage‘.“ Eine hohe Zufriedenheit kann zusammen mit einer guten Work-Life-Balance bei den Mitarbeitern also zu einer höheren Produktivität und zu einer geringen Fluktuation führen, was oft besonders für kleine Unternehmen ein wichtiger Faktor ist (Work-Life-Balance: siehe Erfolgsfaktor IT, Ausgabe Sep. 2017).



Eva Herderich



Matthias Krawen

### Was würden Sie tun, wenn Sie einen Tag lang Chef wären?

Was vor allem größere Betriebe zum Beispiel in Form eines Feel-Good-Managers im Unternehmensalltag etablieren, funktioniert auch für kleine und mittelständische. Das Hamburger Systemhaus compositiv zum Beispiel misst der Mitarbeiterzufriedenheit einen hohen Stellenwert bei. Es ist zu klein für eine Vollzeit-Feel-Good-Managerin – doch bietet gerade die überschaubare Mitarbeiterzahl die Chance, individuell auf ihre Wünsche und Bedürf-



nisse einzugehen. „Das Schlechteste ist, wenn uns ein Mitarbeiter verlässt, weil er unzufrieden ist“, sagt Eva Herderich, die fürs Marketing verantwortlich ist und als ausgebildete Mediatorin regelmäßig Mitarbeiter-Gespräche anbietet.

Der Geschäftsführer Matthias Krawen fördert eine offene und transparente Kommunikationskultur und führt ebenfalls regelmäßig Feedback-Gespräche mit seinen Mitarbeitern. In den Gesprächen geht es auch darum, wie sich die Mitarbeiter verbessern und gezielter ihre Stärken nutzen können. Und auch dürfen sie erzählen, was sie stört und wo Dinge verbessert werden könnten. Gefragt wird beispielsweise: Welche Entscheidungen würden Sie in unserem Unternehmen treffen? Was würden Sie tun, wenn Sie einen Tag lang Chef wären? Was müsste passieren, damit Sie das Unternehmen verlassen? Eva Herderich ist zudem Ansprechpartnerin bei eventuellen Konflikten. Weil sie nicht zu festen Teams gehört, kann sie vermitteln und meistens gemeinsam mit den Kollegen eine Lösung



© Monkey Business - #188211684 - Fotolia.com

finden, mit der alle gut leben können. Eva Herderich sagt, das Prinzip der gewaltfreien Kommunikation diene als Basis für alle Gespräche. Das heißt, dass das Gespräch nicht in erster Linie den Mitarbeiter zu einem bestimmten Handeln bewegen, sondern ihm Empathie und Kooperationsbereitschaft entgegen bringen soll.

Compositiv deckt damit die wichtigsten Komponenten ab, die zu einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit führen. Das Karriereportal „Stepstone“ hat 13.500 Personen im Alter von 18 bis 65 Jahren gefragt, was ihnen am Arbeitsplatz besonders wichtig ist. Platz eins, drei und vier belegen: Ein respektvoller Umgang miteinander, Arbeit in einem guten Betriebsklima, faire Unternehmenskultur. Die harten Faktoren wie Gehalt und Benefits für Mitarbeiter (kostenlose Getränke, Fitnessstudio, Teamevents etc.) sind zwar auch wichtig – allerdings können sie allein zu keiner hohen Mitarbeiterzufriedenheit führen, wenn die Mitarbeiter das Gefühl haben, ihre Probleme nicht offen ansprechen zu können

oder dass das Ansprechen in der Regel keinen Effekt hat.

Auf Platz zwei der Stepstone-Umfrage landete der Punkt „interessante Tätigkeit“. Um diesen Punkt zu erfüllen, muss ein Unternehmen gleich mehrfach aktiv werden: Den Mitarbeitern zuhören, wie sie ihre Arbeit empfinden (offene Gesprächskultur), ein ehrliches Interesse daran haben, eine unbefriedigende Situation zu verbessern (generelles Interesse an Mitarbeiterzufriedenheit) und die Möglichkeit, an der Arbeit des Mitarbeiters etwas zu ändern. Ist das alles der Fall, kann das wiederum auch zum Vorteil für das Unternehmen werden. Denn macht ein Mitarbeiter das, was ihm Freude bereitet, ist seine Arbeitsleistung in der Regel höher. Ebenfalls, wenn seine Arbeit wertgeschätzt wird und er Lob erhält.

#### **Schlüsselrolle: Direkte Vorgesetzte**

Ein anderer Punkt, der das Wohlfühlen am Arbeitsplatz beeinflusst, dürfte für

manche Unternehmen einer der Punkte sein, die schwierig zu verbessern sind: die Führungsqualität und Kompetenz der Führungskräfte und Abteilungsleiter. In regelmäßigen Umfragen des Marktforschungsinstituts Gallup (Engagement Index) bestätigte im Jahr 2016 nur jeder fünfte Arbeitnehmer, die Führung im Unternehmen motiviere, hervorragende Arbeit zu leisten. Genau so viele dachten demnach in den vergangenen zwölf Monaten daran zu kündigen – wegen des direkten Vorgesetzten.

„Wie lange Mitarbeiter ihrem Unternehmen treu bleiben und wie einsatzfreudig und produktiv sie in der Zeit sind, hängt in erster Linie vom Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten ab“, sagt der Studienverantwortliche Marco Nink gegenüber der „Wirtschaftswoche“. In der „Bevölkerungsbefragung Jobzufriedenheit 2017“ des Personaldienstleisters ManpowerGroup wird das präzisiert: Mindestens 88 Prozent der Befragten geben an, ihnen sei bei direkten Vorgesetzten das Aussprechen von Wertschätzung, ein regelmäßiges und ehrliches Feedback sowie Interesse an der Person als Mensch „wichtig“ oder sogar „sehr wichtig“. Aber auch bei diesem Punkt zeigt sich: Herrscht im Unternehmen eine offene Gesprächskultur, können Mitarbeiter, Abteilungsleiter und Geschäftsführung einige Probleme vielleicht gemeinsam beseitigen.

In diversen Umfragen nennen Mitarbeiter auch immer wieder, wie wichtig ihnen nette Kollegen und ein gutes Teamgefüge sind. Unternehmen können Glück haben und das ergibt sich einfach so. Es kann aber auch nachhelfen. Das Systemhaus compositiv macht den Mitarbeitern verschiedene Angebote, die zu einem guten Kontakt zwischen Kollegen führen können. Im Sommer wird auf der Terrasse gemeinsam gegrillt, zweimal pro Woche gibt es ein gemeinsames Mittagessen, Kaffee, Wasser und Tee sind gratis, manche machen zusammen im Büro Yoga. Das sorgt nicht nur für ein Gemeinschaftsgefühl, sondern zeigt den Mitarbeitern auch, dass sich das Unternehmen in gewisser Weise um sie kümmert – und sie nicht nur als Arbeitskräfte engagiert. ■