

Wann sind Mitarbeiter zufrieden?

Glückliche und zufriedene Mitarbeiter sind eine Herausforderung für Management und Vorgesetzte. Angesichts der demografischen Entwicklung und des Fachkräftemangels dürfte eine »Glücksstrategie« schon bald Bestandteil eines erfolgreichen Employer Branding sein.

Text _ Karlheinz Ruckriegel

In den vergangenen Jahren hat sich mit der Glücksforschung ein fachübergreifender Forschungsansatz etabliert, der insbesondere auf Arbeiten von Psychologen, Ökonomen, Neurobiologen und Medizinerinnen beruht.

Es wundert daher auch nicht, dass die Glücksforschung in wirtschaftsnahen Medien immer stärkeren Niederschlag findet. So lautete etwa vor kurzem der Titel der Ausgabe der Wirtschaftswoche (Nr. 15 vom 4.4.2015) »Glück schlägt Geld - wie Ökonomen unseren Wohlstand neu definieren.« Bereits Anfang des Jahres 2012 hatte der Harvard Business Review das Thema »The Value of Happiness« als Schwerpunktthema aufgegriffen.

Unser Buch »Gesundes Führen mit Erkenntnissen der Glücksforschung« ist Ende November 2014 beim Haufe-Verlag erschienen. Es richtet sich primär an Führungskräfte. Das Thema gewinnt im Lichte der tragischen Ereignisse im Zusammenhang mit dem Absturz des Germanwings-Flug 9525 vor kurzem auch von der anderen Seite her zunehmend an Bedeutung: Ein glückliches und zufriedenes Leben sowie Depressionen schließen sich nämlich aus.

Was ist Glück?

In der Glücksforschung beschäftigt man sich mit Glück im Sinne des Glücklichen, also mit dem subjektiven Wohlbefinden und nicht mit dem »Glückhaben«, also dem Zufallsglück (beispielsweise der Wahrscheinlichkeit eines Lottogewinns). Es gibt zwei Ausprägungen des subjektiven Wohlbefindens: Erstens das »emotionale« Wohlbefinden: Die Gefühlslage im Moment. Hier geht

→ JETZT BEWERBEN CCV QUALITY AWARD



Der CCV Quality Award verleiht exzellentem Kundenservice ein Gesicht. In den drei Kategorien Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterorientierung und IT-Innovation zeichnet der Call Center Verband Deutschland e.V. (CCV) jedes Jahr die besten Call-Center Organisationen Deutschlands aus. Mitarbeiterorientierung – also die innere Qualität einer Kundenservice Organisation – ist eine ganz wichtige Grundlage auch für die Kundenzufriedenheit, die externe Qualität im Kundendialog. Um nicht nur auf die Angaben der Bewerber angewiesen zu sein, führt der CCV in jedem Unternehmen, das sich in der ersten Runde qualifiziert, eine anonyme Mitarbeiterbefragung durch und erhebt die Zufriedenheit der Beschäftigten. Die Bewerbung erfolgt online über www.quality-award.de und ist noch bis 30. Juni 2015 möglich.

es um das Wohlbefinden, das Menschen erleben, während sie ihr Leben zu meistern versuchen. Zweitens gibt es noch das »kognitive« Wohlbefinden: Es stellt

den Grad der Zufriedenheit mit dem Leben dar. Hier findet eine Abwägung zwischen dem, was man will und dem, was man hat, statt. Es geht also um das Urteil, das Menschen fällen, wenn sie ihr Leben bewerten, wobei es hier entscheidend auf die Ziele ankommt, die Menschen für sich selbst setzen.

Aber warum sollten sich Unternehmen um das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter kümmern? Allein aus betriebswirtschaftlichen Gründen, wegen der demografischen Entwicklung und aufgrund des Wertewandels der Generation Y werden sich schon in ganz naher Zukunft Unternehmen um das Glück, die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kümmern müssen, wollen sie künftig im Wettbewerb nicht schlechte Karten haben. Eine überzeugende, wissenschaftlich basierte »Glücksstrategie« wird schon bald zentraler Bestandteil eines erfolgreichen Employer Branding sein.

Wo können Unternehmen konkret ansetzen? Wollen Unternehmen die Zufriedenheit, das Glück ihrer Mitarbeiter steigern, sollten sie ein Zwei-Säulen-Konzept umsetzen: In Säule Eins geht es um eine Sensibilisierung und Unterstützung der Mitarbeiter. Es muss als erstes darum gehen, die in der Regel wenig greifbaren Vorstellungen von Glück, von einem glücklichen und zufriedenen Leben im Lichte der Erkenntnisse der Glücksforschung zu sortieren und konkrete Ansatzpunkte für den Einzelnen zu identifizieren (Glücksaktivitäten). Dahinter steht die Erkenntnis, dass der entscheidende Schlüssel für ein glückliches und zufriedenes Leben bei jedem selbst liegt. In Säule Zwei geht es darum, dass das Unternehmen kritisch

hinterfragt, inwieweit die Voraussetzungen für Wohlbefinden im Unternehmen verbessert werden können. Hier geht es um die Art der Führung, die Art der Arbeitsplatzgestaltung und um eine lebbare Work-Life-Balance.

Mitarbeiterführung, die ohne ethische und soziale Kompetenz auskommen will, gibt es nicht. Denn Führung verwickelt sich in sozialen (Interaktions-, Kommunikations-) Beziehungen. Dabei besitzt jede soziale Beziehung eine ethische Dimension, da jedes individuelles (Nicht-) Handeln mit Konsequenzen für andere Menschen verbunden ist. Aus ethischer Sicht ist deshalb jeder dazu aufgerufen, sein Tun oder Unterlassen so zu bestimmen, dass es nicht nur dem eigenen Nutzen dient, sondern auch sozialverträglich und verantwortbar ist. Es muss also eine Güterabwägung stattfinden, um Verhaltensweisen ethisch zu reflektieren und zu legitimieren. Ethische Führung bedeutet, dass der Führende seine Eigeninteressen, die Interessen der Geführten und die Interessen des Unternehmens verantwortlich abwägen muss.

Worum geht es im Einzelnen? Man sollte Interesse am Wohlergehen zeigen, sich um den Mitarbeiter kümmern, ihn

ernst nehmen, höflich sein und auf Höflichkeit beim Umgang der Mitarbeiter untereinander Wert legen und dies auch durchsetzen. Außerdem sollte die Führungskraft Informationen teilen, ein Leistungs-Feedback geben sowie die Weiterbildung des einzelnen Mitarbeiters fördern. Hinzu kommt, dass die Führungskraft ihre Vorbildfunktion ausfüllt, dass sie Entscheidungsspielräume schafft sowie Teamarbeit und gutes Arbeitsklima fördert. Abschließend sollte sie Fairness zeigen und Anerkennung geben.

Vom Job zur Berufung

Unternehmen können (und müssen) die Voraussetzungen dafür schaffen, dass eine Arbeit als Berufung begriffen wird und es zu Flow-Erlebnissen kommt: Die Arbeitsanforderungen müssen quantitativ und qualitativ bewältigbar sein. Es geht darum, Über- und Unterforderung zu vermeiden. Mitarbeiter müssen einen gewissen Einfluss auf den Arbeitsablauf haben. Die Arbeit muss eine Vielzahl von Talenten und Fertigkeiten erfordern. Außerdem sollten Mitarbeiter eine bestimmte Aufgabe ganz, also vom Anfang bis zum Ende, erfüllen können. Sie müssen das Gefühl haben, dass ihre

AUTOR

Karlheinz Ruckriegel

ist Professor für Volkswirtschaftslehre an der Technischen Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm und Autor des Buchs »Gesundes Führen mit Erkenntnissen der Glücksforschung«. Er ist Juror des CCV Quality Awards.

→ www.th-nuernberg.de



Arbeit für andere Menschen eine Bedeutung hat – etwa durch Qualität und Nützlichkeit der Produkte, durch Umweltverträglichkeit, durch Ausbildungsbemühungen bei jungen Menschen, durch Unterstützung gesellschaftlicher Projekte im sozialen, wissenschaftlichen und kulturellen Bereich.

Ist man im Flow, so geht die Arbeit sozusagen wie von selbst, das heißt, man muss keine mentale Energie aufwenden, um sich zum Arbeiten anzuhalten (»Selbstbeherrschung«). Diese Energie steht für bewusstes Denken zur Verfügung. Mit anderen Worten: Im Flow zu sein, bedeutet, produktiver zu sein.

redaktion@acquisa.de

•]

INCREDIBLE

TRETEN SIE ERFOLGREICH IN DIALOG:
WIR SCHAFFEN DAS PERFEKTE UMFELD!

JAHREHINTELANGE ERFAHRUNG, NATIONALE UND INTERNATIONALE AUFTRÄGE, HOCH QUALIFIZIERTE MITARBEITER UND DIE FÄHIGKEIT, IHR ANLIEGEN GANZHEITLICH ZU BEGREIFEN: AUS DIESEM MIX ENTSTEHEN BEI UNS RÄUME, MIT DENEN SIE IHRE ZIELE ERREICHEN. OB ALS KLEINES UNTERNEHMEN ODER INTERNATIONAL AGIERENDER KONZERN.

SPRECHEN SIE UNS GERNE AN!

WE UNDERSTAND AND WE DO.

MESSEBAU · INDIVIDUALSTÄNDE · THEMENPARKS · SHOPSYSTEME

HOLTMANN
MESSE+EVENT

Adam-Stegerwald-Str. 9 – 15 · 30851 Langenhagen/Hannover Germany · Phone +49 511 74074-0
Office Nürnberg: Messezentrum 1 · 90471 Nürnberg Germany · info@holtmann.de · www.holtmann.de