

Die Zeitschrift
für mittelständische
Unternehmer und
Führungskräfte

HelfRecht
methodik 4/2019



**Selbstmotivation entwickeln:
Wie Sie das HelfRecht-System
nutzen, um damit die eigene
Motivation zu stärken (S. 4)**

**Neue Perspektiven eröffnen:
Die „Walt-Disney-Methode“
kann Ihnen wirksam helfen,
Veränderung zu planen (S. 24)**



„Feelgood-Management“ und „Happiness Chief Manager“ gibt es zunehmend auch im Mittelstand. Es geht dabei nicht um Billardtische und Obstkörbe in Großraumbüros. Auch nicht um einen Kuschelkurs mit den Mitarbeitern. Die Begriffe stehen vielmehr für eine Unternehmenskultur, die den entscheidenden Vorsprung im Kampf um Mitarbeiter und Image liefern kann.

Profilieren Sie sich als **angesagter** **Arbeitgeber**



von Annelie Alexandru

Immer häufiger fliegen einem in den letzten Jahren Begriffe wie demografischer Wandel, Globalisierung, Digitalisierung und Diversität um die Ohren. Hinzu kommen dann gern noch der Wertewandel durch die Generationen Y und Z, Individualisierung und Work-Life-Balance. Wo soll man als Führungskraft da ansetzen? Wie seine Prioritäten legen? Und sind denn all diese Themen so erfolgsentscheidend, wie in vielen Artikeln behauptet wird?

Traditionsunternehmen bauen gerne auf fest etablierte Unternehmenskulturen und positionieren sich als beständige, sichere Arbeitgeber. Das hat definitiv seine Vorteile, die es jedoch richtig zu nutzen und auszubauen gilt. Denn in der Tat reicht das allein nicht mehr aus, um vor allem im „War of Talents“ bestehen zu können.

Startup-Unternehmen sind in der komfortablen, aber auch herausfordernden Lage, dass sie ihre Unternehmenskultur und deren Leitbilder ganz neu für sich definieren können. Das hat den großen Vorteil, dass sie haargenau auf die Anforderungen und Werte der neuen Generationen eingehen können. Startups können also viel spezifischer den Nerv neuer Fachkräfte treffen – und, für manche noch viel entscheidender, den Nerv ihrer potenziellen Kunden. Ein weiterer Vorteil: Die Gründer selbst sind meist nicht

viel älter als ihre Mitarbeiter und Kunden. Somit sind sie wesentlich näher an den Bedürfnissen derer, die den Umsatz generieren.

Und genau da sind wir auch beim Thema: Bedürfnisse. Die Bedürfnisse Ihrer Kundschaft lassen Sie wahrscheinlich regelmäßig über Marktanalysen ermitteln und leiten daraus Produkt- und Markenstrategien ab. Aber wie genau kennen Sie die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter? Wann haben Sie diese zuletzt abgefragt und, noch entscheidender, welche Maßnahmen haben Sie daraus abgeleitet? Wenn Sie sich regelmäßig um die Werte, Wünsche und das Wohlbefinden Ihrer Zielgruppe kümmern, warum dann nicht auch um die Ihrer eigenen Mitarbeiter, dem größten Kapital Ihres Unternehmens?

Und dabei ist es gar nicht so schwer. Die Etablierung von Feelgood-Management kann Ihnen einen enormen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Aber dafür braucht es Führungskräfte mit Pioniergeist.

Wann sollten Sie ein Feelgood-Management in Ihrem Unternehmen etablieren? Folgende Indizien können darauf hinweisen, dass jetzt ein richtiger Zeitpunkt wäre:

- erhöhte Fluktuationsrate

- hohe Krankenquote über das ganze Unternehmen hinweg
- geringe Motivation und Eigeninitiative der Mitarbeiter
- außerordentliche Personalgespräche
- geringe Teilnahme an Befragungen
- abnehmende Kommunikation

Schaut man sich Unternehmen an, die sich durch ein hervorragendes Arbeitgeber-Image auszeichnen und vor Bewerbern kaum retten können, haben diese meist eines gemeinsam: Die Mitarbeiter werden dort als wichtigster Wirtschaftsfaktor erachtet. Kritiker würden jetzt vielleicht sagen, dass die Förderung der Mitarbeiter also nur auf eine Leistungssteigerung abzielt. Nun ja, am Ende geht es Unternehmen natürlich um Effizienz und gute Ergebnisse, aber wenn beide Seiten davon profitieren, kann das Unternehmensziel auch offen kommuniziert werden. Wenn eine Feelgood-Unternehmenskultur richtig aufgebaut wird, ist der Output für Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu gleichen Teilen erstrebenswert. Wichtig sind gegenseitige Wertschätzung, Identifikation und Transparenz.

Wo wird Feelgood-Management am besten im Unternehmen eingegliedert?

Die Aufgabenbereiche, die Feelgood-Management vereint, liegen in den meisten Unternehmen verteilt auf mehrere Abteilungen. Dazu gehört etwa die Personalabteilung mit den Themen Onboarding und Personalentwicklung, die Organisationsentwicklung beteiligt sich im besten Fall an der Analyse der Mitarbeiterbedürfnisse mittels Befragungen und auserwählte Personen fungieren als Vertrauenspersonen. Für den Anfang ist das soweit in Ordnung, aber wer wirklich Nutzen aus dieser Etablierung ziehen möchte, sollte Feelgood-Management an einer eigenen Stelle in der Unternehmensstruktur eingliedern. Die wichtigste Voraussetzung zur erfolgreichen Umsetzung ist die Unterstützung der Geschäftsführung. Wenn Sie also einen internen Feelgood-Manager benennen möchten, rate ich immer zu einer Eingliederung als Stabsstelle zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft. Oft erlebe ich den gut gemeinten Versuch, einen Feelgood-Manager neu einzustellen und seinen Aufgabenbereich dem

Selbstcheck: Wie hoch ist der Bedarf an Feelgood-Management in Ihrem Unternehmen?

	ja	nein
Gibt es Unternehmensvisionen oder Unternehmensleitlinien?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ja: Sind die jedem Mitarbeiter bekannt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sind jedem Mitarbeiter die Unternehmensziele deutlich?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ja: Gibt es Abteilungsziele, die aus den Unternehmenszielen abgeleitet sind?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ja: Gibt es individuelle Ziele, die aus den Abteilungszielen abgeleitet sind?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ja: Werden die Mitarbeiter bei der Zielerreichung unterstützt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gibt es ausreichend Möglichkeiten für die Mitarbeiter, sich auszutauschen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gibt es ausreichend Möglichkeiten und Zeit, das Wissen und die Prozesse zu dokumentieren?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haben wichtige Informationen sie schon einmal überhaupt nicht erreicht?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fühlen sich Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz wohl?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falls nein: Wurden Maßnahmen ergriffen, um die Zufriedenheit zu verbessern?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haben Sie Ihre Mitarbeiter schon einmal nach deren Meinung gefragt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ja: Ist dies regelmäßig passiert oder nur einmalig?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ja: Erhalten alle Mitarbeiter die Möglichkeit oder nur bestimmte Unternehmensbereiche?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gibt es ein Mitarbeiter-Beurteilungssystem?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haben Sie individuelle Arbeitszeitmodelle?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Office-Management zuzuordnen. Das wird nicht funktionieren. Wer sich langsam an das Thema herantasten möchte, dem rate ich dazu, sich einen externen Feelgood-Manager als Berater und Betreuer ins Unternehmen zu holen. Dieser bringt zusätzlich meist Wissen aus den Bereichen Konfliktmanagement oder Coaching mit und ist zudem durch seine Distanz zum Unternehmen objektiv, was ihn unparteiisch agieren lässt.

Wie sollten Sie vorgehen, um ein Feelgood-Management im Unternehmen zu etablieren? Der Selbstcheck (siehe Seite 35) gibt Ihnen bereits einen groben Fahrplan vor, welche Aspekte zu beachten sind. Wie Sie den Start für ein Feelgood-Fundament hinbekommen, lesen Sie hier:

1. Unternehmenskultur und Leitbilder checken

Überprüfen Sie zunächst, ob Ihre Unternehmenskultur genug Freiraum zur Etablierung zulässt. Was bedeutet das? Stellen Sie sicher, dass Ihre Leitlinien Themen wie Führung auf Augenhöhe, Respekt, Vertrauen und sinnstiftende Werte enthalten. Vielleicht bemerken Sie auch, dass es ohnehin an der Zeit wäre, neue Leitlinien zu erarbeiten, und zwar gemeinsam mit Ihrem Team. Dann ist das der erste Schritt für das wichtigste Fundament des Feelgood-Managements. Allein diese Zusammenarbeit wird in Ihrem Team ein enorm positives Wir-Gefühl hervorrufen, auf dem Sie weiter aufbauen können. Beispiele für Inhalte einer Feelgood-Unternehmenskultur können sein: Lob- und Feed-

backkultur, Willkommens- und Abschiedskultur, Wissensaustausch- und Vertrauenskultur.

2. Wünsche der Mitarbeiter erfragen

Die besten Feelgood-Maßnahmen helfen nichts, wenn Sie damit an den Bedürfnissen Ihrer Beschäftigten vorbei zielen. Gut gemeinte Benefits, wie beispielsweise die Übernahme von Kitakosten oder die Finanzierung eines Firmenfahrrads, verpuffen, wenn der Großteil keine Kinder im Kitaalter hat oder einen Anfahrtsweg von 50 Kilometern zurücklegen muss. Erfragen Sie also, was sich Ihre Mitarbeiter wünschen, und leiten Sie Maßnahmen daraus ab. Oft beziehen sich die Bedürfnisse auch auf verbesserte Kommunikationsstrukturen, Persönlichkeitsentwicklung und Gesundheitsmanagement. Solche Befragungen können je nach Unternehmensgröße in direkten Feedback- beziehungsweise Mitarbeitergesprächen durchgeführt werden, aber auch durch anonyme digitale Fragebögen. Diese haben den Vorteil, dass Sie ein wesentlich ehrlicheres Feedback erhalten und Maßnahmen somit konkreter auf die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter abzielen werden.

3. Maßnahmen aus der Befragung ableiten

Die Auswertung solcher Befragungen sollte immer gut moderiert und mit allen Mitarbeitern beziehungsweise allen Abteilungen erfolgen, ebenso wie die Erarbeitung der daraus resultierenden Maßnahmen. Somit haben Sie als Geschäftsführung die Möglichkeit, Einfluss zu nehmen und auf einzelne Bedürfnisse individuell eingehen zu können. Für die Umsetzung können dann Arbeitsgruppen gegründet werden, die regelmäßig über den Status quo informieren. Das Wichtigste ist jedoch: Wird der Prozess einmal angeschoben, muss er auch sauber zu Ende gebracht werden. Ich versichere Ihnen, die positiven Auswirkungen werden Sie relativ schnell spüren: Motivation und Produktivität werden steigen, krankheitsbedingte Ausfälle und Kündigungen zurückgehen. ■

Annelie Alexandru ist selbstständige Expertin für Feelgood-Management und Business Coach. Sie berät und betreut Traditionsunternehmen sowie Startups, die für eine bessere Wettbewerbsfähigkeit ihre Unternehmenskultur auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter ausrichten möchten.
→ www.feelgood-expertin.de

Das Thema Benefits ist wichtiger Bestandteil des Feelgood-Managements. Hierzu noch ein paar Tipps:

1. Benefits erhöhen die Leistungsbereitschaft und Motivation Ihrer Mitarbeiter.
2. Viele Vergütungsstrategien können Unternehmen bis zu einem bestimmten Wert steuerlich absetzen.
3. Zusatzleistungen sind dann attraktiv, wenn der Mitarbeiter diese andernfalls privat finanzieren müsste.
4. Bieten Sie verschiedene Benefits an, damit jeder im Team sich das passende Angebot für sein Bedürfnis auswählen kann.
5. Auch die Beschäftigung eines Feelgood-Managers wird von vielen Unternehmen als Benefit angegeben. Was gibt es schließlich besseres, als potenziellen Mitarbeitern zu zeigen: Bei uns gibt es jemanden, der sich ausschließlich um die Belange unserer Mitarbeiter kümmert.