

# WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management



MITARBEITER-  
ZUFRIEDENHEIT

Wer sich wohlfühlt,  
leistet mehr

Wie wichtig ist Empathie für gute Führung? // Mit Mindful Leadership Achtsamkeit trainieren //  
Vorbild Profisport: Die Vorteile von Regeneration während der Arbeitszeit

## Liebe Leserinnen und Leser,

„Wir brauchen dich!“, „Komm in unser Team!“, „Ohne dich läuft bei uns gar nichts!“ An jedem Bauzaun, auf Straßenbahnen oder Pizzakartons werden wir heute dazu aufgefordert, uns zu bewerben. Egal, wohin wir schauen, wir werden überall gebraucht. Viele Unternehmen stecken viel Geld und Personalressourcen in die Gewinnung von Mitarbeitenden.

Doch investieren Unternehmen in gleicher Weise in die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, die sie bereits an Bord haben? Steht auch die Mitarbeiterzufriedenheit bei allen ganz oben auf der Agenda? Aus jahrzehntelanger Forschung wissen wir, dass die Mitarbeiterzufriedenheit eine ganz zentrale Variable im Fluktuationsprozess ist. Wie stark ist die allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit ausgeprägt? Wie zufrieden sind die Mitarbeitenden mit ihren Führungskräften? Wie zufrieden sind sie mit den Entwicklungsmöglichkeiten? Wie zufrieden sind sie mit den Arbeitsinhalten? Diese Liste an Fragen ließe sich noch deutlich erweitern. Mitarbeiterzufriedenheit ist facettenreich und sehr individuell. Unternehmen, die sich um die Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden kümmern, kümmern sich damit direkt um ihre Existenzsicherung. In den nächsten zehn bis 20 Jahren, wenn der demografische Wandel in Deutschland so richtig zuschlägt, werden die Antworten auf die genannten Fragen darüber entscheiden, ob eine Organisation weiterexistieren kann. Umso mehr lohnt die Beschäftigung mit diesem Thema. Sie finden in dieser Ausgabe Beiträge zur Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit und darüber, wie aus gewonnenen Erkenntnissen nachhaltig etwas gemacht werden kann. Sie lesen, wie Personalgespräche als ein wichtiges Instrument zur



Foto: Nina Heller

### **Dr. Alexander Häfner**

Diplom-Psychologe, Mitglied im Vorstand der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e.V.

[Alexander.Haefner@wirtschaftspsychologie-bdp.de](mailto:Alexander.Haefner@wirtschaftspsychologie-bdp.de)

Erfassung und Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit gestaltet werden können. Weitere Beiträge unseres Schwerpunkts beschäftigen sich mit der Gestaltung der Unternehmenskultur und der Förderung von Wertschätzung.

Die Rolle der Führungskräfte wird in allen Beiträgen berührt. Mit Mindful Leadership finden Sie zudem ein Konzept beschrieben, das geeignet sein dürfte, einen Beitrag zur Mitarbeiterzufriedenheit der Führungskräfte zu leisten. Und das ist sicherlich ein wichtiger Ansatzpunkt. Zufriedene Führungskräfte dürften eher zufriedene Mitarbeitende haben als Führungskräfte, die selbst bereits innerlich gekündigt haben.

Ich wünsche Ihnen beim Lesen inspirierende Momente und vor allem die ein oder andere zufriedene Stunde! Vielleicht mit einer Tasse Tee und einem Stück Schokolade.

---

# Inhalt

---

1

## Editorial

---

4

## News & Trends

---

47

### Mach mich happy

Wie viel Lust auf Leistung wächst in einer Komfortzone? Svenja Hofert sieht Initiativen zur Mitarbeiterzufriedenheit eher skeptisch.

---

60

### 5 Bücher, die mich inspirieren

Die Personalentwicklerin Elif Tunc stellt ihre wichtigsten Bücher vor.

---

64

### Vorschau/ Impressum

---

## HR

8

### Regeneration statt Resignation

---

Eine Yogastunde nach dem Meeting? Oder gar ein Schlafraum, in den sich Mitarbeitende zurückziehen können? Viele Vorstandsetagen irritieren solche Ideen. Dabei zeigt der Profisport, dass Regenerationsphasen während der Arbeitszeit die individuelle Leistungsfähigkeit stärken können.

14

### „Empathie hat messbare wirtschaftliche Vorteile“

---

Wie viel Augenmerk sollten Unternehmen auf Empathie legen? Wie wichtig ist Einfühlungsvermögen insbesondere für Führungskräfte? Und wie gut können sie es einüben? Ein Gespräch mit Waldemar Pelz, Professor für Internationales Management und Marketing.

## Führung

20

### Mit Mindful Leadership den eigenen Geist trainieren

---

Achtsamkeit wirkt, das beweisen Forschung und Praxis. Mindful Leadership bietet einen seriösen Ansatz, um eine achtsame Haltung systematisch zu trainieren. Führungskräfte finden darüber zu Klarheit, Verbundenheit und Gelassenheit. Und sie erkennen den Wert von Selbstreflexion.



***Kulturwandel durch  
Feelgood Management***

Wer sich wohlfühlt und zufrieden ist, arbeitet besser. Doch dahinter steckt noch mehr: Menschen suchen heute Sinn in ihrem Beruf. Sie wollen sich entwickeln, mitgestalten und Wertschätzung empfinden. Ein Ansatz, mit dem Unternehmen sowohl Zufriedenheit als auch Produktivität fördern können, ist das Feelgood Management. Erkenntnisse aus der Arbeits- und Organisationspsychologie stellen ihn auf eine fundierte Basis.

Was ist Feelgood Management? Hier eine kurze Einordnung: Feelgood Management ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Gestaltung einer förderlichen Unternehmenskultur in Hinblick auf Arbeitszufriedenheit und Produktivität. Dieser relativ junge Berufszweig umfasst sämtliche Maßnahmen zur Verbesserung des Wohlbefindens sowie der produktiven (Zusammen-)Arbeit der Organisationsmitglieder. Feelgood Management macht es sich zur Aufgabe, eine wertschätzende Unternehmenskultur zu entwickeln, um das Unternehmen zu einem besseren Arbeitsort zu machen, in dem Menschen einfach einen guten Job machen können.

Die Grundhaltung dahinter ist, dass Menschen ihr Potenzial entfalten, Leistung erbringen und Mitgestalten *wollen*, sofern die Rahmenbedingungen passen. Feelgood Manager:innen gestalten dementsprechend den Match zwischen den Bedürfnissen der Mitarbeitenden und den Unternehmenszielen, um diesen Rahmen bieten zu können. Dazu werden Schritt für Schritt sehr variierende Maßnahmen entwickelt, die zu der jeweiligen Unternehmenskultur passen.

Die wichtigsten Parameter im Feelgood Management sind Wertschätzung und Partizipation: Es geht darum, möglichst viele Organisationsmitglieder in den Prozess der bewussten Kulturgestaltung einzubeziehen, damit diese die Kultur aktiv mitgestalten. Faktisch tragen ohnehin alle Organisationsmitglieder ihren Teil zur Unternehmenskultur bei, ob sie wollen oder nicht: Eine Kultur entsteht automatisch, wenn soziale Gruppen zusammenarbeiten. Die Frage ist nur, ob die Art der Zusammenarbeit und des Umgangs miteinander nützlich ist – im Sinne der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Und diese Frage kann nur beantwortet werden,

wenn sie bewusst gestellt und bearbeitet wird. Dabei kann die Tatsache, dass ernsthaft Partizipation im Unternehmen angestrebt und dabei wertschätzend miteinander umgegangen wird, bereits eine wirkungsvolle Feelgood-Intervention sein.

## Modelle der Arbeits- und Organisationspsychologie

Feelgood Management befasst sich also intensiv mit der Zufriedenheit aller Organisationsmitglieder und dem Wandel der Unternehmenskultur. Das ist allerdings kein neues Feld: Die Arbeits- und Organisationspsychologie forscht dazu schon fast ein Jahrhundert lang, sodass die Modelle und Theorien aus der Wissenschaft als hilfreicher Wegweiser für die Praxis des Feelgood Managements genutzt werden sollten.

Wegweisende Modelle aus der Arbeits- und Organisationspsychologie in Bezug auf Veränderung, Kultur und Zufriedenheit:

- 1 *Den Wandel bewusst gestalten:* Als Urvater der Gruppendynamik- und Veränderungswissenschaft gilt der deutsche Sozialpsychologe Kurt Lewin. Er beschreibt in seiner „Feldtheorie“ aus den 1930er-Jahren zwei gegensätzlich wirkende Kraftfelder in Unternehmen: das Streben nach Bewahrung des Status quo versus das Streben nach Veränderung. Er schlägt 1947 mit seinem „Drei-Phasen-Modell“ von 1. Auftauen, 2. Verändern und 3. Stabilisieren auch ein Vorgehen für den geplanten Wandel vor, welches viele Forschende im Laufe der Jahrzehnte angepasst und weiterentwickelt haben.

- 2** *Die Unternehmenskultur bewusst gestalten:* Prägend für das Verständnis von Unternehmenskultur ist das „Kulturebenen-Modell“ des amerikanischen Organisationspsychologen Edgar H. Schein von 1985. Er postuliert, dass Unternehmenskultur auf drei Ebenen stattfindet, welche in Wechselwirkung miteinander stehen: 1. Artefakte, womit sichtbare Verhaltensmuster und Symbole gemeint sind, 2. Werte, welche allgemein anerkannt und zum Beispiel im Leitbild verankert sind, und 3. Grundannahmen, womit unausgesprochene, unterbewusste, aber als selbstverständlich geltende Überzeugungen gemeint sind. Alle drei Ebenen müssen laut Schein im Kulturwandel Beachtung finden.
- 3** *Die Arbeitszufriedenheit bewusst gestalten:* Zufriedenheit ist nicht gleich Zufriedenheit. Zu dieser Erkenntnis kam die Arbeitspsychologin Agnes Bruggemann. In ihrem „Zürcher Modell“ von 1976 erklärt sie, dass Arbeitszufriedenheit auf einem Ist-Soll-Vergleich beruht, abhängig von der eigenen Erwartung: Mitarbeitende betrachten ihre Arbeitssituation und gleichen diese mit ihren Wünschen ab. Das kann zu einer positiven oder negativen Bilanz führen. Abhängig von der dynamischen Veränderung des eigenen Anspruchsniveaus können daraus verschiedene Formen der Arbeits(un)-zufriedenheit resultieren. Diese müssen im Zuge des Kulturwandels genauer betrachtet und richtig interpretiert werden, um wirksame und passende Impulse zu setzen.

Welche Erkenntnisse kann das Feelgood Management aus der Arbeits- und Organisationspsychologie mitnehmen? Etablierte Modelle aus der Forschung helfen uns dabei, komplexe Sachverhalte besser zu verstehen und Ansatzpunkte für die praktische Umsetzung zu entwickeln. In Bezug auf Feelgood Management stecken einige Erkenntnisse in den vorgestellten Modellen.

### Fragen zur Reflexion der Unternehmenskultur

Diese Fragen helfen dabei, das Miteinander und die Kultur zu reflektieren:

- Wie sehen unsere gemeinsamen Rituale aus?
- Wie gehen wir typischerweise miteinander um? Wie ist unser Umgangston?
- Welche Atmosphäre herrscht in unseren Büroräumen oder Meetings?
- Welche Geschichte erzählen wir uns selbst – über uns im Team und über das Unternehmen?
- Durch welche äußeren Symbole oder Rahmenbedingungen drückt sich unsere Kultur aus?
- Inwiefern spüren wir Vertrauen in unsere Kolleg:innen, Vorgesetzte und das gesamte Unternehmen?
- Wie sieht die Kommunikation bei uns im Team aus? Und zwischen den Führungskräften und Mitarbeitenden?
- Wie werden bei uns Entscheidungen getroffen?
- Was ist unser wertvoller Beitrag für die Unternehmensziele? Und wodurch leisten wir ihn?
- Wie gehen wir mit Fehlern oder Konflikten um?
- Was sind die Frustrimente in unserer gemeinsamen Lerngeschichte? Was die Highlights?
- Wie wird Wertschätzung der Mitarbeitenden durch die Führung gelebt und gespürt?
- Für welche Werte stehen wir ein?
- Was bedeutet für uns Zufriedenheit, und was brauchen wir, um hier zufrieden sein zu können?

## **„Es geht längst nicht mehr nur um Broterwerb, sondern um sinnerfülltes Arbeiten in wertschätzenden Umgebungen. Feelgood Management ist eine konsequente Antwort auf diesen Wertewandel.“**

Erstens geht es darum, ein Bewusstsein zu schaffen, weshalb kultureller Wandel notwendig ist, und sensibel mit den verschiedenen Phasen umzugehen, in denen sich Menschen in Unternehmen gerade befinden. Es geht zweitens darum, Unternehmenskultur auf allen Ebenen zu verstehen und zu beleuchten und vor allem auch die unausgesprochenen oder unterbewussten Muster sichtbar und besprechbar zu machen. Und drittens geht es darum, Arbeits(un)zufriedenheit als dynamischen Prozess zu verstehen, der sowohl konstruktive als auch destruktive Elemente enthält, die genau verstanden werden müssen, um einen positiven Effekt auf die tatsächliche Zufriedenheit zu bewirken.

### **Bewusster Kulturwandel**

Feelgood Management ist also ein moderner Ansatz, um die Zufriedenheit und Produktivität im Unternehmen zu verbessern. Gleichzeitig gibt es bereits seit Jahrzehnten Studien und Theorien in der psychologischen Wissenschaft, die sich genau mit dieser Thematik beschäftigen. Warum braucht es nun also dieses „shiny“ Wording – oder verbirgt sich hinter dem Namen „Feelgood Management“ gar nichts Neues?

Man könnte sagen, Feelgood Management bündelt im Unternehmen die Themen rund um Kulturwandel und Arbeitszufriedenheit. Damit setzt es auch einen Fokus auf diese Themen, macht dafür sensibel und ist vor allem ein systematischer Ansatz eines bewussten Kulturmanagements. Das muss kein Widerspruch zu anderen Bestrebungen sein, kann sich an wissenschaftlichen Erkenntnissen bedienen und muss noch nicht einmal das Label des „Feelgood“ nutzen, wenn etwas anderes besser passt, zum Beispiel Culture-Management, Kulturgestaltung oder Kulturwandelteam.

Und dennoch: Sprache schafft Wirklichkeit. Und die Tatsache, dass Feelgood Management in immer mehr Unternehmen etabliert wird, trägt eine Botschaft in sich: Das „Fühlen“ und das (Zufrieden-)„Sein“ hält Einzug in die Büroräume! Es geht im Beruf längst nicht mehr nur um Broterwerb, sondern um sinnerfülltes Arbeiten in wertschätzenden Umgebungen. Feelgood Management ist eine konsequente Antwort auf diesen Wertewandel in der Arbeitswelt.

Trotzdem arbeiten und leben wir heute noch in überholten Strukturen und Mustern. Veränderung ist ein langfristiger Prozess, in dem Muster, Überzeugungen und Werte, die oft unterbewusst ablaufen, bewusst gemacht werden. Es braucht also eine Wahrnehmung dessen, was ist („awareness“

oder „moment of truth“), genauso wie den Dialog darüber miteinander. Für viele Menschen ist das herausfordernd, weil es zum einen eine hohe Wahrnehmungsfähigkeit verlangt, die wir nicht gewohnt sind, und zum anderen ein hohes Kommunikationsvermögen, das ebenfalls erst einmal gelernt werden muss.

Wir Menschen sprechen oft über das Negative oder spüren intuitiv, dass die Umstände nicht ideal sind, dass wir unzufrieden sind. Häufig fehlt uns aber der Zugang, um diese Gefühle zunächst differenziert wahrzunehmen, anschließend zu artikulieren und dann auch noch in etwas Produktives umzuwandeln. Unzufriedenheit kann aber ein wirksamer Motor für Veränderung sein. Dafür müssen wir jedoch unterbewusste Dynamiken und Muster erkennen, reflektieren und anpassen wollen.

## Individuelle und kollektive Entwicklung

Wo setzt man dabei im Arbeitskontext an? Hier betreten wir ein Spannungsfeld zwischen individueller Entwicklung (Persönlichkeitsentwicklung) und kollektiver Entwicklung (Personal- oder Organisationsentwicklung): Ein Unternehmen wird sich nicht verändern, wenn sich nichts im Denken und Verhalten der Einzelnen verändert. Gleichzeitig kann eine unternehmensweite Bewegung auch Anstoß dazu sein, das Eigene zu reflektieren und anzupassen. Auf individueller Ebene kann es Einzelmaßnahmen geben, wie Mitarbeitergespräche oder Coachings, in denen sich mit persönlichen Werten und Verhaltensweisen auseinandergesetzt wird. Kollektiver wird es, wenn man auf Teamebene gemeinsame Muster entdeckt und reflektiert, zum Beispiel in Workshops oder Retrospektiven. Beide Ansätze stehen dennoch erst einmal einzeln für sich. Die Erkenntnisse versickern allzu oft im Tagesgeschäft oder auch über die Zeit. Daher ist es wichtig, ein übergeordnetes Kulturmanagement wie das Feelgood Management zu etablieren, wel-

ches systematisch dranbleibt, die Einzelmaßnahmen in die Gesamtstrategie des Unternehmens einbettet und den Transfer in den Arbeitsalltag unterstützt. Durch Feelgood Management wird der Wandel zielgerichtet.

## Fazit

Noch einmal: Wozu brauchen wir neue Label und Ansätze wie das Feelgood Management? Hier spiegelt sich ein Bedürfnis der Menschen wider, die Arbeitswelt nach modernen Werten auszurichten: auf Augenhöhe sein, gestalten und mitgestalten können, wachsen und sich entwickeln, sich wohl- und wertgeschätzt fühlen. All dies braucht einen Kontext, um gelebt und somit Realität werden zu können. Und diesen Kontext will das Feelgood Management bieten, durch das Bewusstmachen des kulturellen Miteinanders. Denn Wertschätzung und Partizipation sind kein Zufall, sondern daran muss kontinuierlich und bewusst gearbeitet werden.

### ZUM WEITERLESEN:



**Podlinski, V.** (2020). *Prozess und Maßnahmen des Feelgood Managements*. Books on Demand.



### DIE AUTORIN:



#### Vera Podlinski

Die Arbeits- und Organisationspsychologin und Autorin hat vielfältige Kulturwandelprozesse begleitet und ist aktuell als Personalreferentin bei Kalorimeta in Hamburg tätig.

[info@verapodlinski.de](mailto:info@verapodlinski.de)





# WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Sie wollen von **praktischen, wirtschaftspsychologischen Tipps** für Ihren Berufsalltag profitieren?

Dann melden Sie sich gleich für unseren **kostenlosen Newsletter** an.



QR-Code scannen,  
E-Mail-Adresse eintragen,  
Mailadresse bestätigen,  
fertig.

