



Das Glück in der Arbeit:

Warum wir Personaler dafür sorgen,
und wie uns das erfolgreich macht

„Meine Zukunft!“ – Personalerforum
Würzburg, 21. September 2019

Der rote Faden

Warum „Glück“ – und nicht weniger?

Was ist „Glück“ in der Arbeitswelt?

Was wir tun können

„beim Daimler schaffe“: Glücks-Verheißungen auf der Karriere-Webseite

Die eigene Zukunft gestalten.

Die Welt bewegen.

Mehr Freiheiten.

Mehr vom Leben.

Offene Kultur voller Kreativität
und Vertrauen.

Stärken ausbauen und Ihren
Ideen freien Lauf lassen.

Voneinander lernen und uns
miteinander vernetzen.

<https://www.daimler.com/karriere/ueber-uns/>,

Stand 29. 7. 2019

Sie trauen sich nicht, Glück zu versprechen?

Andere tun's!

Warum „Glück“? Glückliche Menschen arbeiten besser

„Von Natur aus sind Menschen eher wie?

Menschen hassen Arbeit.

Sie müssen kontrolliert und angetrieben werden.

Man sollte ihnen grundsätzlich nicht vertrauen.

Sie sind leichtgläubig, manipulierbar und suchen Sicherheit.

Sie kümmern sich nur um sich selbst und nicht um die Unternehmensziele

Menschen wollen vor allem Sicherheit und Bequemlichkeit

Menschen sind nicht ehrgeizig.

Menschen scheuen Verantwortung

Menschen arbeiten gern.

Sie können sich selbst kontrollieren und motivieren.

Man kann ihnen grundsätzlich vertrauen.

Sie sind aufmerksam und nicht leicht zu manipulieren.

Sie fühlen sich herausfordernden Zielen verpflichtet.

Menschen gehen Risiken ein, wenn sie Ziele kennen und akzeptieren.

Menschen wollen Erfolg.

Menschen suchen Verantwortung“

Menschenbilder „X“ und „Y“, nach Douglas McGregor: The human side of enterprise, 1960

MENSCHENBILDER „X“ UND „Y“, NACH DOUGLAS MCGREGOR: „THE HUMAN SIDE OF ENTERPRISE“, 1960

McGregor ist aufgefallen, dass Unternehmen sich deutlich im Hinblick auf das Menschenbild unterscheiden, das sie pflegen und ausstrahlen.

Er hat einen Fragebogen konstruiert, um das Menschenbild zu erfassen (Ausschnitt s.o.) und die Werte mit Erfolgsdaten abgeglichen. Dabei konnte er zeigen, dass eine starke Korrelation zwischen positivem Menschenbild und ökonomischem Erfolg besteht – jedenfalls in den USA (Gründe: Vertrauens- vs. Misstrauens-Organisation).

In Deutschland war das mindestens bis in die 80er Jahre nicht so: hohe Leistung trotz miesen Klimas. (Gründe?)

Das hat sich inzwischen aber geändert – BMAS-Studie von 2006.

Menschenbilder „X“ und „Y“, nach Douglas McGregor: The human side of enterprise, 1960

... jetzt auch in Deutschland: BMAS-Studie zu Mitarbeiterengagement und Unternehmenserfolg

Die weltweit größte und aussagekräftigste Studie zum Thema: Repräsentative Befragung im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit, Mai bis Oktober 2006.

Befragung der Mitarbeiter sowie von Management- und Personal-Vertretern aus 314 Unternehmen der 12 stärksten Branchen in Deutschland, in 3 Größenklassen: 122 kleine Unternehmen (<100 Mitarbeiter), 132 mittelgroße (<500 Mitarbeiter), 60 große (> 500 Mitarbeiter). Insgesamt 37.151 befragte Mitarbeiter.

Abgleich mit wirtschaftlichen Erfolgsdaten: Index aus EBIT-Marge (EBIT / Umsatz), nach Branchen standardisiert, und Einschätzung des Gewinns der letzten drei Jahre im Branchenvergleich durch das Management.

... jetzt auch in Deutschland: BMAS-Studie zu Mitarbeiterengagement und Unternehmenserfolg

Das Engagement der Mitarbeiter und die EBIT-Marge (EBIT/Umsatz) korrelieren in einem mittleren Ausmaß ($r=0,32$). Den größten Einfluss auf Engagement haben die Schaffung von Teamgeist, das Erleben von Zugehörigkeit, Wertschätzung und das erlebte Interesse an der Person des Beschäftigten.

Erfolgsindikator:

Stellenwert des Mitarbeiter-Engagements beim Management

Befragt nach dem wichtigsten Wettbewerbsfaktor nennen die Entscheider

- in den besonders erfolgreichen Unternehmen mit Abstand am häufigsten das **Engagement** der Mitarbeiter;
- in den am wenigsten erfolgreichen Unternehmen am häufigsten den **Preis**, dagegen das Mitarbeiter-Engagement nur selten (3%).

Quelle: Frank Hauser, Psychonomics AG: Einsatzbereitschaft wirkt Wunder. Personalmagazin 1/2008, S. 22-26

Unternehmen, deren Mitarbeiter sich wohlfühlen, sind erfolgreicher: Schlüsselfragen

Je höher die Zustimmung der Mitarbeiter (5-stufige Skala), desto höher sind Produktivität, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit:

„Ich weiß, was bei der Arbeit von mir erwartet wird.“

„Ich habe die Materialien und Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen.“

„Ich habe bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, etwas zu tun, das ich gut kann.“

„Ich habe in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung oder Lob bekommen.“

„Mein/e Vorgesetzte/r oder eine andere Person bei der Arbeit interessiert sich für mich als Mensch.“

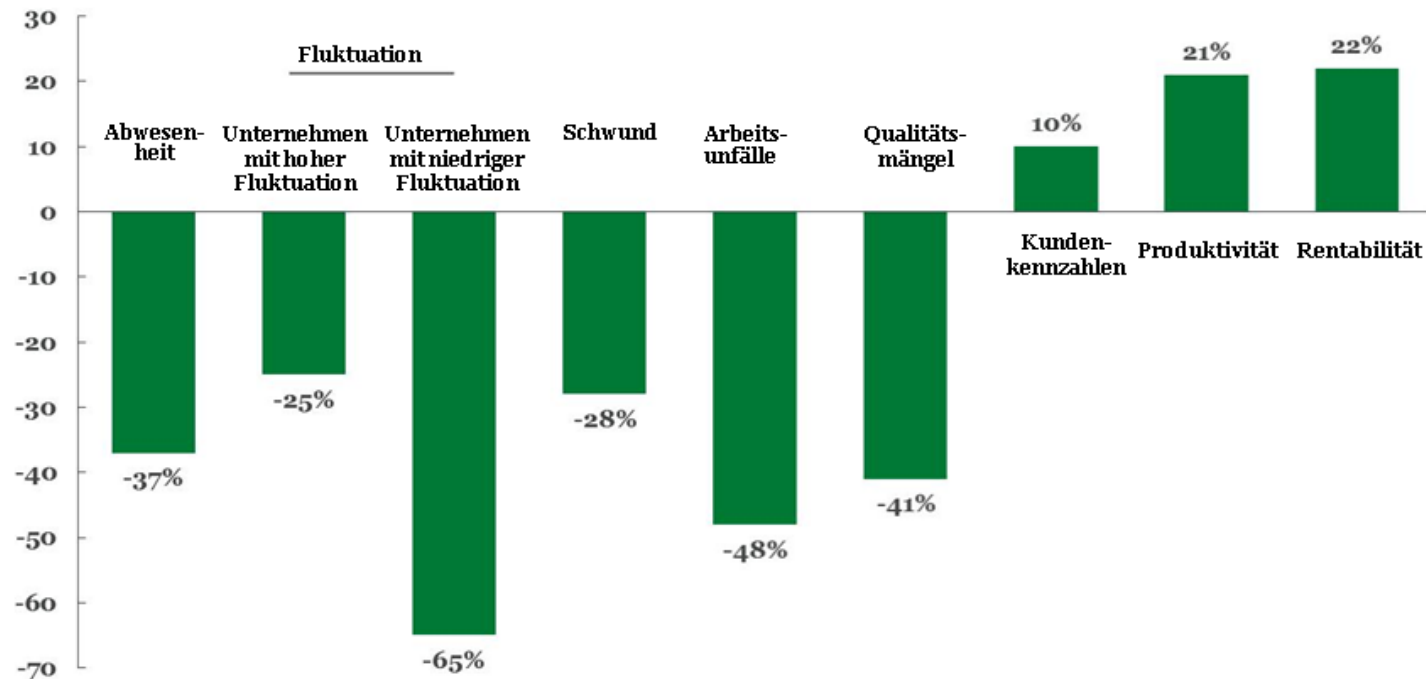
„Ich kenne hier jemanden, mit dem ich mich gern austausche und von dem ich noch etwas lernen kann.“

„Bei der Arbeit zählt meine Meinung.“

Quelle: Marcus Buckingham, Curt Coffman: Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln. Campus 2001. Ergebnis von > 80.000 Interviews. Aktualisierte Fassung gemäß Gallup Engagement Index 2013

WEICHE FAKTOREN ZAHLEN SICH IN BARER MÜNZE AUS

Arbeitsgruppen mit hoher emotionaler Bindung – die oberen 25% – weisen gegenüber Arbeitsgruppen mit niedriger emotionaler Bindung – die unteren 25% – im Schnitt folgende Unterschiede auf:



Basis: 192 Unternehmen aus 49 Branchen mit knapp 1,4 Millionen Mitarbeitern aus 34 Ländern.

Quelle: Gallup-Q[®] Meta-Analyse 2012

Last not least: unser eigener Anspruch als Personaler

Stellen Sie sich vor:

Sie scheiden nach 10 Jahren guter und erfolgreicher Personalarbeit aus ehrenwerten Gründen aus (Wechsel, Beförderung, ...).

Jemand, der Sie gut kennt und den Sie schätzen, hält eine Laudatio auf Sie:

Was sagt der über Sie? Was zeichnet sie aus, welche Spuren hinterlassen Sie?

Der rote Faden

Warum „Glück“ – und nicht weniger?

Was ist „Glück“ in der Arbeitswelt?

Was wir tun können

Drei Grundbedürfnisse

Die natürliche Tendenz, Herausforderungen zu suchen und die eigenen Fähigkeiten unter Beweis zu stellen („intrinsische“ Motivation), entspringt aus drei Grundbedürfnissen:

dem Bedürfnis nach **Kompetenz / Wirkung**,

dem nach **Autonomie/ Selbstbestimmung** und

dem nach **sozialer Eingebundenheit**.

Voraussetzungen dafür, dass diese Motive überhaupt wahrgenommen werden und wirken können, sind ausreichende gefühlte **Sicherheit** und ein ausreichendes **Selbstvertrauen**.

Quelle: Selbstbestimmungstheorie von Deci & Ryan (1985 und weitere)

Motivation entsteht vor allem durch die Arbeit selbst

5 Faktoren schaffen (intrinsische) Motivation:

Abwechslung
Ganzheitlichkeit
Sinn, Wichtigkeit
Autonomie
Feedback



**Regelmäßig
prüfen!**

wenn

- das Umfeld stimmt („Hygienefaktoren“)
- Fähigkeiten und Kompetenzen passen
- **Entwicklungs-, Gestaltungsmotiv** vorhanden ist

Das „Job Characteristics Modell“ von Hackman & Oldham, 1980

Seid willkommen, Konflikte!

Vielfalt, offene Meinungsäußerung, mehr Lösungsideen, mehr Engagement
= mehr Konflikte

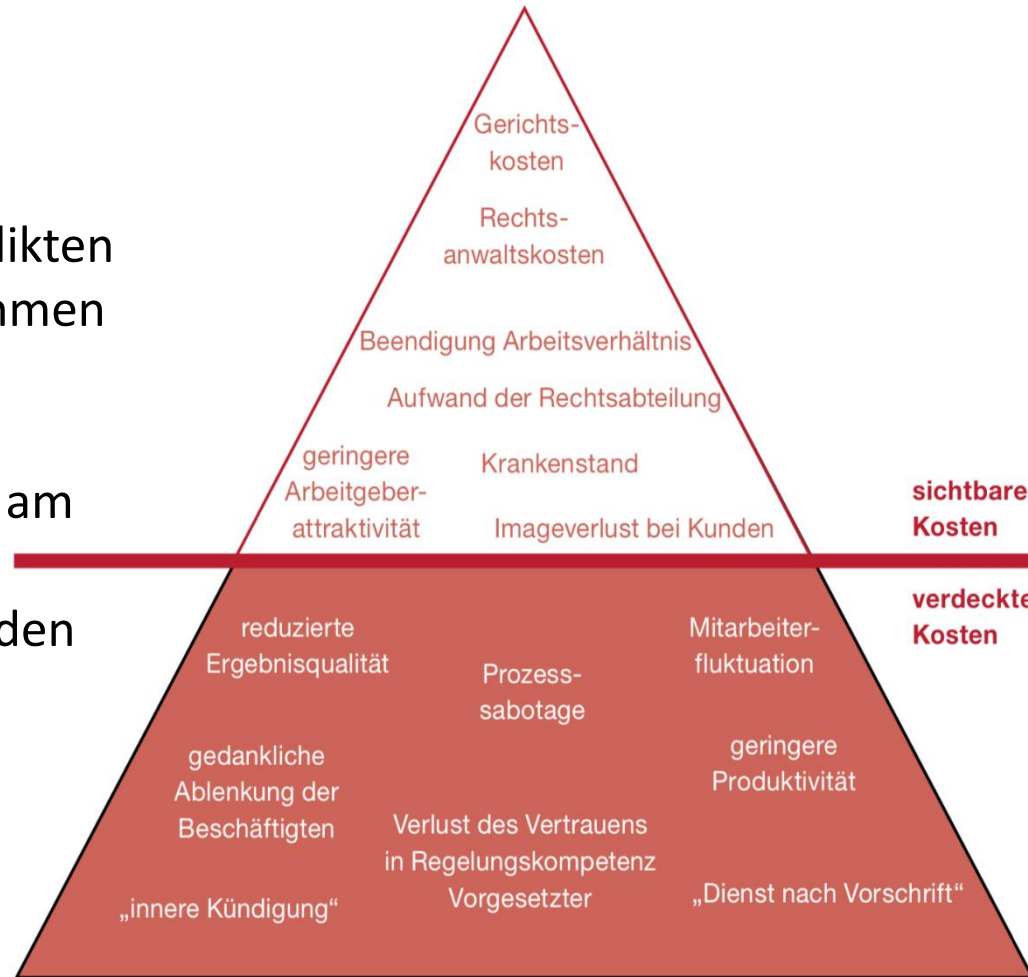
Herausforderungen und Lösungen:

- **Ambivalenzen** wahrnehmen und aushalten: nicht eins oder das andere – beides!
- **Spannung aushalten**: sorgfältige Problemanalyse und Alternativen-Sammlung vs. Schnelle Entscheidungen
- **Moderation und Mediation** bereitstellen
- **Transparente Entscheidungen**: Wege, Prozesse, Methoden, Information
- Nicht um Perfektion kämpfen: **Experiment vor Planung**

Glück wird es nicht ohne Konflikte geben

Abb. 5 Eisbergmodell der Konfliktkostenquellen

Je mehr Sie an den Konflikten im Unternehmen arbeiten, desto mehr arbeiten Sie am Glück der Mitarbeitenden und an dem eigenen Glück!



Quelle: PWC, Konfliktmanagement als Instrument wertorientierter Unternehmensführung, 2013, Seite 33

K
o
n
f
l
i
k
t
k
o
s
t
e
n

Der rote Faden

Warum „Glück“ – und nicht weniger?

Was ist „Glück“ in der Arbeitswelt?

Was wir tun können

Das Glück erfragen

„Kannst Du jeden Tag etwas tun, das Dir **Spaß** macht, das Du gut kannst?“

„Wie könntest Du mehr davon haben?“

„Wie können wir Unangenehmes gut verteilen?“

„Wie steht es bei Dir um Abwechslung, Ganzheitlichkeit, Sinn, Autonomie, Rückmeldung?“ (die Faktoren intrinsischer Motivation)

Selbstgesetzte Ziele: „Was sollten wir anpacken, wenn Du könntest wie Du wolltest?“

Motivationsbremsen lösen „Wie können wir uns die Arbeit leichter machen?“

„Welche **Stärken** müssen wir – bei aller Veränderungsbereitschaft – bewahren?“

„Wie steht es um unsere **Zusammenarbeit**: was hinzufügen, abschaffen, bewahren?“

Konsequentes Talent Management

Grundprinzip: Eigeninitiative und Unternehmertum - durchgängig

Essentials:

Selbstnominierung

Auswahlverfahren, transparente Entscheidungskriterien, qualifizierte Juroren, Entwicklungspläne und -empfehlungen für alle AC-Teilnehmer

offene Projektausschreibungen

„Talent Guides“ (Mentoren, Alumni): Werbung, Qualifizierung, Pool-Angebot, Zuordnung durch freie Auswahl (aus Pool qualifizierter Guides)

Netzwerkveranstaltungen mit Alumni. Entscheider haben Besuchsrecht (freiwillig)

Transparente Kriterien und Abläufe für Entscheidungen über Projekt-Vorschläge der Talente

Führungsaufgaben durch „Schlüsselsituationen“ definieren

1. Schlüsselsituationen sammeln

In welchen Situationen spielt Gute Führung eine entscheidende Rolle für unseren Unternehmenserfolg?

Die wichtigsten 5-7 Situationen auswählen

2. Was tut jemand, der es gut macht?

Zielführendes Verhalten beschreiben, wenn möglich auch Alternativen

Evtl. als Vorbereitung für Skalierung: was unterscheidet gutes/ausreichendes/schlechtes Verhalten?

Konsequent im Team

reflektieren, lernen, aufbrechen

Instrumente

After Action Review, Retrospektiven

Quality Circles, Lernwerkstätten, Gesundheitszirkel

Regelmäßige Team-Reviews (Zusammenarbeit, Spielregeln, Ziele, Vereinfachungen)

Kollegiale Beratung

Was Personaler dafür bereitstellen

Standards, Muster, Spielregeln, Erfolgsbeispiele

Qualifizierungs-Angebote

Moderatoren, Mediatoren, Team-Coaches, Unterstützungs-Strukturen, ErfA

Verbindlichkeit, Zeitfenster

Material: Räume, Moderationsmaterial, Kanban-Boards, ...

Digitalisierung, Agilität, New Work: wie mit den Trends umgehen

Versuche, Agilität per Vorstandsbeschluss einzuführen, scheitern.
Es gibt kein einheitliches Schema F für Agilität, New Work, Digitalisierung, sondern:

- Gebraucht wird schon eine klare Willensbekundung von oben, mit Konsequenz: Budget, Unterstützungsstrukturen, Informationskampagnen und -plattformen
- Dann aber vielfältige spezifische Aufbrüche ausgehend von Bestandsaufnahme und Zukunftsplanung im Team
- Systematische Auswertung, Fehlertoleranz („fail fast!“), Erfahrungsaustausch, Publizität

Voraussetzungen für Agilität: Stabilität, Ordnung, Klarheit

Klare Aufgaben und Zuständigkeiten, Prozesse und Verantwortungen

Entschiedene Kundenorientierung, Product Ownership, Qualitätsmanagement

Faire, angemessene Ressourcenverteilung

Psychologische Sicherheit, Fehlerkultur,

Taten statt bloß Worte, Experimente statt Planung

Transparenz über das, was läuft, über Projektstände und Ergebnisse

(Kleine) Führungsspannen, die Kontakt, Erreichbarkeit, Austausch zulassen

Einfach starten – mit dem, was da ist

Einfache Fragen:

- Wie können wir uns die Arbeit leichter machen?
- Hast Du mindestens einmal täglich Spaß an dem, was Du tust?
Und wie kann es mehr werden?
- Welche Entscheidungen müssen getroffen werden, wer tut es?
Zunehmend wir selbst – wer und wie?
- Was wollen wir gemeinsam anpacken (wenn wir können wie wir wollen)?
- Unsere Zusammenarbeit: was müssen wir bewahren, was abschaffen,
was neu machen?
- Wie machen wir es unseren Kunden noch leichter?

Woher die Kraft nehmen? Stärken kennen!

Im Dialog:

A: „Starke Momente“ benennen

B: Was hat diese Momente „stark“ gemacht? Was hast Du dazu getan?

B: Sammeln, nachfragen „was noch?“

B: Nachdenken – für welche Stärken steht dieses Verhalten vermutlich?

B: Vermutete Stärken benennen. Nachfrage: „Passt das?“

A: Prüft die Vorschläge

B: „Wie kannst Du Deine Stärken einsetzen und sie weiter entwickeln?“

Dann Wechsel

Quelle: Mark McKergow, in P. Röhrig (Hrsg.): Solution Tools, S. 43-49



**„Das Geheimnis des Glücks ist Freiheit.
Das Geheimnis der Freiheit ist Mut!“**

Perikles, 300 v. Chr.

Trixi Hoferichter, Herbert Schneider, Harald Stubbe

bhs CONSULTING & SOLUTIONS
Frankfurter Straße 96
97082 Würzburg
hoferichter@bhsgroup.de
www.bhsgroup.de