

Prozess und Maßnahmen des Feelgood Managements



Ein arbeitspsychologischer Blick auf
Unternehmenskulturen zum Wohlfühlen

Mit Impulsen von 7 Feelgood Manager*innen aus ihrer Arbeitswelt

„Ich bin gesund
und kann arbeiten,
was verlang' ich mehr?“

(Johann Wolfgang von Goethe)

VORWORT

Es war wohl die verlockendste Stellenausschreibung, die mir je untergekommen ist: „Wir suchen Feelgood Manager*innen! Mache ein Praktikum als Feelgood Manager*in in unserem Coworking-Space in Berlin und betreue unsere Member einen Monat lang während eines Gründungscoaching-Programms!“

Der Sommer lag vor der Tür, ich wollte unbedingt raus aus dem kleinen, aber feinen Jena und neben dem Studium noch mehr praktische Erfahrungen sammeln. Der Entschluss war gefasst, die Taschen gepackt und los ging es: Einen Monat lang war ich Feelgood Manager*in – ein Job, von dem ich vorher noch nie gehört hatte.

Meine Aufgaben umfassten drei Schwerpunktbereiche:

1. Kommunikation: Mit und zwischen den Members, den Coaches und dem Spacebetreiber – ich war die Anlaufstelle für alle Sorgen und Nöte, aber auch der Sammelpunkt für Erfolgsgeschichten und Unterstützung.
2. Organisation: Alles am Laufen halten, Tagesstruktur festlegen und Abendveranstaltungen moderieren. Vom Aufräumen über tägliche Stand-Up-Meetings bis hin zu Austausch-Sessions am Abend – was im Space lief, organisierte ich.
3. Social Media: Das Aushängeschild nach außen: Stories, Feed- und Communitypflege gehörten ebenfalls zu diesem innovativen Job.

Das war mein erster Berührungspunkt mit Feelgood Management: „Hier hast du ein Co-Working-Space, 40 Member, leg mal los und sorg dafür, dass sich alle wohl fühlen.“ Auf jeden Fall ein sehr kreativer und intensiver Monat, den ich nicht missen möchte. Und meine Neugier war geweckt!

Zu diesem Zeitpunkt stand ich kurz vor dem Ende meines Psychologiestudiums mit dem Schwerpunkt Arbeit, Bildung und Gesellschaft und suchte nach einem guten Thema für meine Masterarbeit. Feelgood Management schien mir wie dafür gemacht: Ein junger Berufszweig, zu dem es kaum Forschung gab, aber natürlich eine Menge Grundlagenmodelle aus der Arbeitspsychologie.

Ein Berufszweig, für den es kaum Anhaltspunkte oder Leitfäden aus der Praxis gab, sondern bei dem alles nach dem Prinzip „Grüne Wiese“ funktionierte. Ein Berufszweig, der als Antwort auf aktuelle Trends in der Arbeitswelt innovativ in die Zukunft blickt und der für Wertschätzung, Menschlichkeit und Produktivität steht.

Warum meine erste, persönliche Erfahrung mit Feelgood Management dennoch gerade mal an der Oberfläche dessen kratzt, was in Deutschland unter diesem Berufsbild verstanden wird, erfährst du im Verlaufe dieses Buches. Hier beschreibe ich die Ergebnisse meiner Masterarbeit, die aus sieben Interviews mit Feelgood Manager*innen aus der Praxis bestand, deren Antworten ich auf ein arbeitspsychologisches Fundament gestellt habe. Mein Ziel war es von Anfang an, keine Wissenschaftsleiche zu verfassen, die dann in den Fächern irgendeines Prüfungsamtes oder bestenfalls der Unibibliothek verstaubt. Mein Anspruch war vielmehr, die Ergebnisse in einen Praxisleitfaden zu gießen, der den Menschen da draußen -

Feelgood Manager*in oder nicht - in ihrer Arbeit weiterhelfen kann.

So entstand dieses Werk: „Prozess und Maßnahmen des Feelgood Managements. Ein arbeitspsychologischer Blick auf Unternehmenskulturen zum Wohlfühlen“.

Viel Spaß beim Lesen,

deine Vera!

Wer dieses Buch lesen sollte:

- Alle Feelgood Manager*innen und Kulturbeweger*innen, die Inspiration und Orientierung suchen, um Unternehmenskulturen produktiv und wertschätzend zu gestalten.
- Alle Führungskräfte und Geschäftsführer*innen, die ihren Mitarbeitenden den Raum geben möchten, gute Arbeit leisten zu können.
- Alle Menschen, die dazu beitragen möchten, dass Arbeit etwas ist, was Menschen wirklich gerne tun.

Warum du dieses Buch lesen solltest:

- Um den Prozess und die einzelnen Maßnahmen zur Etablierung von Feelgood Management im Unternehmen Schritt für Schritt kennenzulernen.
- Um Einblicke in die praktische Arbeitswelt von sieben Feelgood Manager*innen und weiterer New Work Expert*innen zu bekommen.
- Um arbeitspsychologische Ansätze in Bezug auf Unternehmenskultur, Kulturwandel, Arbeitszufriedenheit und Feelgood Management kennenzulernen.
- Um dich mit den aktuellen Trends auseinander zu setzen, die die Arbeitswelt zunehmend bewegen, wie zunehmender Kulturwandel hin zu einem wertschätzenden Miteinander.

Was dich in diesem Buch erwartet:

- Arbeitspsychologische Modelle zusammengefasst und gut verständlich erklärt

- Geschichten und Kurzbiografien über viele Wegbereiter des wertschätzenden Kulturwandels in Unternehmen aus Theorie und Praxis
- Ein Schritt-für-Schritt-Prozessmodell und ein umfassender Maßnahmenkatalog über Feelgood Management
- Storys, Cases und Insights über die praktische Arbeit in der Kulturgestaltung von Unternehmen
- Viel Inspiration und Information zur Verbesserung deiner eigenen Arbeitswelt

Was du über die Autorin wissen solltest:

- Vera Podlinski, geboren 1990 in Berlin
- Studierte Arbeits- und Organisationspsychologin
- Beruflicher Background im Bereich Innovations- und Kreativmanagement am Fraunhofer-Institut IOF in Jena sowie als Design Thinking Coach, Innovationsmanagerin & Business Developerin in der Digitalberatung gravity & storm GmbH in Berlin
- Buchautorin: „Erfolgreiche Innovationsworkshops: Zusammenarbeit individuell und kreativ gestalten“
- Systemische Organisationsberaterin & Coach am Institut für Organisationsentwicklung und Systemische Beratung IOS Prof. Schley & Partner in Hamburg
- Weitere Infos auf www.verapodlinski.de

Dieses Buch ist mir ein Herzensanliegen und ich hoffe,
du kannst eine Menge daraus für deine eigene Arbeit
mitnehmen!

Impulsbeiträge

Johannes Schley

„Exkurs in die Systemische Organisationsentwicklung“

Xenia Below

„Exkurs in die Positive Psychologie“

Benjamin Keller

„Verständnis von Feelgood Management“

Pia Zumbruch

„Onlinetraining zur bzw. zum Feelgood Manager*in“

Maggie Josephin Rogge

„Feelgood Skills – Qualitäten einer guten Feelgood Managerin bzw. eines guten Feelgood Managers“

Theresa Kultschytky

„Der wichtigste Rat im Feelgood Management: Lerne die Leute kennen!“

Rafaela Schmitt

„Das Gesetz der Resonanz im Feelgood Management“

Conny Harlinghausen

„Feelgood Management in der Praxis – Ein Maßnahmenbeispiel“

Maïke Wildeboer

„Die kleinen Gesten machen den Unterschied –
Wertschätzung und Wohlfühlen im Unternehmen“

Kai Mané

„Projektmanagement und Feelgood Management – Wie
passt das zusammen?“

Marie Bahnsen

„Exkurs: Im herabschauenden Hund zur
Unternehmenskultur“

Inhaltsverzeichnis

01 Die Arbeitswelt im Wandel

Über die Veränderung der Arbeitswelt durch Megatrends und den Zusammenhang mit Unternehmenskultur

02 Arbeitspsychologische Modelle

Über den wissenschaftlichen Hintergrund zu Unternehmenskultur, Kulturwandel in Unternehmen und Arbeitszufriedenheit

- Unternehmenskultur
- Kulturwandel in Unternehmen
- Arbeitszufriedenheit

03 Feelgood Management als Ansatz der Kulturgestaltung

Über die Entwicklung und das Selbstverständnis von Feelgood Management als Berufsbild

04 Prozess und Maßnahmen des Feelgood Managements

Über die Insights von sieben Interviews zu Prozess und Maßnahmen von Feelgood Management in Unternehmen

05 Schlussbetrachtung

Über die Einbettung der Ergebnisse und alles, was zum Schluss noch zu sagen bleibt

EINLEITUNG: HINTERGRUND & ENTSTEHUNG DES BUCHES

Jetzt kann es fast schon los gehen! Bevor wir aber richtig in die Thematik einsteigen, möchte ich dir noch mehr zum Hintergrund und zum Entstehungsprozess so einer Masterarbeit erzählen, damit du einen besseren Rahmen hast, die Infos in diesem Buch einzuordnen (falls dich das nicht interessiert, spring einfach weiter zum nächsten Kapitel).

Eine wissenschaftliche Arbeit beginnt typischerweise mit einem Theorieteil, wo alle relevanten Befunde aus der bisherigen Forschung zusammengetragen werden. Aus der Theorie wird anschließend eine Fragestellung abgeleitet, die in der Abschlussarbeit beantwortet werden soll. Das Erforschen der Forschungsfrage geschieht durch ein wissenschaftliches Verfahren, die Methode. Auf die Erläuterung der Methode folgt die Darstellung der Ergebnisse und anschließend die Diskussion, in der die Befunde nochmal ins Licht der theoretischen Kenntnisse gerückt und kritisch hinterfragt werden.

In meinem Fall habe ich die bestehende Literatur zu den Themen „Unternehmenskultur“, „Kulturwandel“, „Arbeitszufriedenheit“ und „Feelgood Management“ (so viel es eben dazu gab) durchforstet. Meine Fragestellung zielte darauf ab, wie der Prozess der Unternehmenskulturgestaltung durch Feelgood Management durchgeführt wird und welche Maßnahmen im Rahmen von Feelgood Management eingesetzt werden. Mein Ziel war die

Erarbeitung eines Prozessmodells, welches die einzelnen Phasen des Vorgehens im Feelgood Management darstellt, sowie eines Maßnahmenkatalogs als Hilfsmittel für die praktische Arbeit. Dazu habe ich sieben Feelgood Manager*innen interviewt.

Auf Basis der Theorie habe ich zunächst einen Leitfaden mit Fragen entwickelt, die ich dann allen sieben Studienteilnehmer*innen gestellt habe (den Leitfaden mit den Fragen kannst du im Kapitel „[Prozess und Maßnahmen des Feelgood Managements](#)“ auf S. → „[Interviewleitfaden](#)“ nachlesen). Ihre Antworten habe ich durch eine qualitative Inhaltsanalyse ausgewertet: Dabei habe ich überprüft, welche Antworten inhaltlich übereinstimmen und welche am häufigsten kamen. Die Ergebnisse habe ich dann an Modellen, die in der Arbeitspsychologie Verwendung finden – und im Kapitel „[Arbeitspsychologische Modelle](#)“ (S.→) vorgestellt werden – abgeglichen und ein Prozessmodell für Feelgood Management abgeleitet. Die Maßnahmen, welche in den Interviews genannt wurden, habe ich zu Clustern zusammengefasst und anschließend den einzelnen Prozessschritten zugeordnet. Um genau diese Ergebnisse, die ich aus den Interviews modelliert habe, geht es im Kapitel „[Prozess und Maßnahmen des Feelgood Managements](#)“ (S. →).

Ich erzähle dir das, damit du nachvollziehen kannst, wie ich zu meinen Ergebnissen gekommen bin, und als kleine Navigationshilfe durch das Buch: Es ist eine arbeitspsychologische Einbettung des relativ neuen Berufszweigs des Feelgood Managements aufbereitet für die Anwendung in der Praxis.

In diesem Buch halte ich mich nicht mehr an die streng wissenschaftlichen Vorgaben, um dir so einen besseren Lesefluss zu ermöglichen. Wenn ich dir z.B. ein

theoretisches Modell vorstelle, ziehe ich auch gleich die Ergebnisse aus den Interviews und Teile der Diskussion mit an diese Stelle, damit du alles auf einen Blick siehst und nicht vor und zurück blättern musst. Außerdem lasse ich den doch eher öden Teil der Methodik außen vor.

Ich stelle dir also hier einen kleinen Teil wissenschaftlicher Modelle vor und die Antworten von sieben Feelgood Manager*innen auf meine Forschungsfragen. Das kann natürlich nicht allgemeingültig oder allumfassend sein. Aber eben doch erkenntnisreich und genau so ist dieses Buch zu verstehen: Es hat keinen Anspruch auf Wissenschaftlichkeit. Es geht mir um die praktische Anwendung und darum, einen ersten Einblick zu geben, welche arbeitspsychologischen Modelle zu Rate gezogen werden könnten, um die Arbeit von Feelgood Manager*innen ein Stück weit zu fundieren, und darum, eine Palette an Feelgood Möglichkeiten zur Gestaltung einer menschenzentrierten und wertschätzenden Unternehmenskultur aufzuzeigen.

01

Die Arbeitswelt im Wandel

Wie sieht die Entwicklung der Arbeit in der jüngsten Geschichte aus?

Was sind Megatrends und welche Bedeutung haben sie für die Arbeitswelt?

Welche Konsequenz haben demografischer und Wertewandel für Unternehmen?

01 DIE ARBEITSWELT IM WANDEL

„Es ist nicht die stärkste Spezie die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann.“

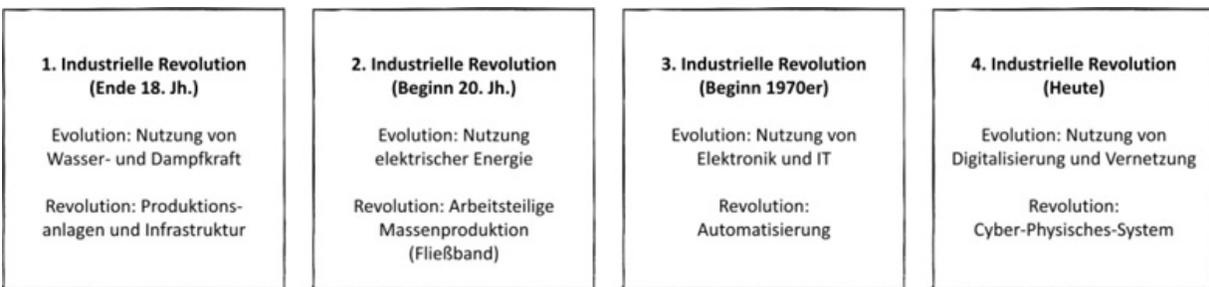
(Charles Darwin)

Jetzt legen wir endlich los und schauen uns an, worum es überhaupt geht und was dazu geführt hat, dass wir uns heute in der Arbeitswelt mit Themen wie Feelgood Management beschäftigen. Wenn du mit dem Berufsbild des Feelgood Managements noch gar keine Berührungspunkte hattest, empfehle ich dir, das Pferd ruhig von hinten aufzuzäumen und dir erstmal im Kapitel [„Feelgood Management als Ansatz der Kulturgestaltung“](#) (S. →) ein Bild davon zu machen. Wenn du bereits eine Vorstellung hast, kannst du gerne hier weiterlesen – dann wirst du die spezifischen Anmerkungen zum Feelgood Management gut einordnen können und wir tasten uns chronologisch an die Sache heran.

Wir beginnen sehr weit vorne: Schon die alten Griechen wussten von einer Tatsache, welche heute wie damals Bestand hat und die insbesondere für die Bedingungen in der Arbeitswelt gilt: „Nichts ist beständiger als der Wandel“ (Heraklit). Wie sich die Rahmenbedingungen und die Gestaltung von Arbeit verändern, ist abhängig davon, in welche Richtung sich die Wirtschaft, die Gesellschaft und der technologische Fortschritt entwickeln. Diese

Einflussgrößen, die sich auf die Formen und Anforderungen von Arbeit auswirken, nennt man Megatrends.

Mit jeder industriellen Revolution verändern sich sowohl die Bedingungen der Arbeit als auch das Denken über ihren Stellenwert: Wie dachten die Menschen früher über Arbeit, wie denken sie heute darüber? Unter welchen Bedingungen verrichteten Menschen vor 50 oder vor 100 Jahren ihre Arbeit, und welche Voraussetzungen werden heute dafür geschaffen?



Heute sprechen wir von der Industrie 4.0 und damit beschreiben wir die Veränderungen im Spiegel der Digitalisierung. Die 4 lässt vermuten, dass wir auch eine „erste“ Revolution der Industrie, eine Industrie 2.0 und 3.0 kennen – was genau darunter verstanden wird, erklärt das Schaubild.

INDUSTRIALISIERUNG BESCHREIBT DEN PROZESS, INNERHALB DESSEN SICH EIN AGRARSTAAT ZU EINEM INDUSTRIESTAAT ENTWICKELT.

Während eines solchen, langwierigen Entwicklungsprozesses verändert sich gleichermaßen die Gesellschaft mit – genauso wie die Herausforderungen, vor denen Menschen in Bezug auf ihre Arbeit stehen. Während die Arbeitswelt sich in den ersten beiden industriellen Revolutionen vor allem den Herausforderungen körperlicher Risiken der Arbeit stellen musste, trat mit zunehmender Automatisierung und

Digitalisierung insbesondere der Aspekt der psychischen Arbeitsbelastung in den Fokus. Der technologische Fortschritt führt einerseits zu einer immer schnelleren Beschleunigung und andererseits zu einer rasant steigenden Komplexität der Arbeit.

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen auf solche Herausforderungen reagieren und sich an die neuen Anforderungen anpassen. Dazu ist es notwendig, die arbeitsrelevanten Veränderungen - oder Megatrends - sowie ihre Bedeutung für Unternehmen zu kennen.

EIN TREND BESCHREIBT VERÄNDERUNGEN UND STRÖMUNGEN IN ALLEN BEREICHEN EINER GESELLSCHAFT. DIE UNTERSUCHUNG VON TRENDS DIENT DER ABLEITUNG VON AUSSAGEN ÜBER ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNGEN.

Auf der Seite zukunftsinstitut.de findet sich eine Map aller aktuellen Megatrends. Dort steht: „Megatrends sind langfristige Entwicklungen mit hoher Relevanz für alle Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft, die sich mit hoher Verlässlichkeit in die Zukunft ‚verlängern‘ lassen. Es handelt sich um zentrale Treiber des Wandels, vor deren Hintergrund die Dynamik in Teilbereichen von Wirtschaft und Gesellschaft verständlich wird. Sie eignen sich darüber hinaus gut, um einzuschätzen, welche aktuell beobachtbaren Einzeltrends - etwa in den Lebensstilen, in der Arbeitswelt, im Handel etc. auch in Zukunft Bestand haben werden. Aus diesen Gründen bilden Megatrends den Ausgangspunkt unserer Analysen und der Zukunftsarbeit.“

In Bezug auf das Thema Feelgood Management bzw. die strukturelle Veränderung der Arbeitswelt kristallisierten sich in der bestehenden Literatur vor allem die Megatrends

„Demografischer Wandel“ und „Wertewandel“ als relevant heraus, auf die im Folgenden näher eingegangen wird.

DER DEMOGRAFISCHE WANDEL BESCHREIBT DIE VERÄNDERUNG VON BEVÖLKERUNGSUMFANG UND - STRUKTUR.

„Deutschland wird immer älter“ - diesen Satz haben wir alle schon oft gehört und seine Auswirkungen gehören bereits zu unserer Lebensrealität. Diese Entwicklung zeichnet ein Bild der Bevölkerung in Deutschland, welche insgesamt signifikant weiter altern und schrumpfen wird. Die Gründe dafür liegen zum einen in der höheren Lebenserwartung: Wir Menschen werden aufgrund medizinischer Errungenschaften und insgesamt verbesserter Lebensbedingungen immer älter.

DIE LEBENSERWARTUNG FÜR NEUGEBORENE MÄDCHEN BETRÄGT LAUT STATISTISCHEM BUNDESAMT AKTUELL 83,3 JAHRE UND FÜR NEUGEBORENE JUNGEN 78,5 JAHRE. VOR 100 JAHREN LAG SIE FÜR FRAUEN BEI 65 JAHREN UND FÜR MÄNNER BEI 58 JAHREN.

Gleichzeitig ist die Geburtenziffer historisch betrachtet gesunken: Immer weniger Frauen bekommen mehr als zwei Kinder und die Zahl der kinderlosen Frauen nimmt immer weiter zu.

| Generation Silent | Baby Boomer | Generation X | Generation Y (Millenials) | Generation Z |
|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------------|---------------------|
| Jahrgänge 1928-45 | Jahrgänge 1946-64 | Jahrgänge 1965-80 | Jahrgänge 1981-96 | Jahrgänge Seit 1997 |

DIE GEBURTENZIFFER BETRUG LAUT STATISTISCHEM BUNDESAMT 2018 1,57, WÄHREND DIE IN DEN 1930ER JAHREN GEBORENEN FRAUEN - ALSO DIE MÜTTER DER BABYBOOMER - IM SCHNITT MEHR ALS ZWEI KINDER ZUR WELT BRACHTEN. IHRE FAMILIENGRÜNDUNG FAND IN DER ZEIT DES WIRTSCHAFTLICHEN AUFSCHWUNGS DER 1950ER UND 60ER JAHRE STATT.

Der dritte demografisch relevante Punkt ist die Bilanz der Aus- und Zuwanderung, auf die hier aber nicht näher eingegangen wird.

Das Ergebnis des demografischen Wandels ist eine Verschiebung der Altersstruktur hin zu einer Gesellschaft mit größerem Altenquotient und damit einhergehend ein zunehmender Mangel an Arbeitskräften. Diese Entwicklung hat tiefgreifende Konsequenzen für Unternehmen, wie zum Beispiel einen erhöhten Bedarf an effektiven Strategien im verstärkten Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte. Um Fachkräfte anzustellen und im Unternehmen zu halten, bekommt die Arbeitgeberattraktivität einen großen Zuwachs an Bedeutsamkeit. Das heißt, dass die moderne Arbeitswelt immer stärker durch sich verändernde Ansprüche und Werte der Arbeitnehmenden geprägt wird.

DER BEGRIFF WERTEWANDEL KENNZEICHNET DIE VERÄNDERUNG GESELLSCHAFTLICHER UND INDIVIDUELLER NORMEN UND WERTVORSTELLUNGEN.

Durch gesellschaftliche Entwicklungen weg von Disziplin und Gehorsam hin zu Individualität und Selbstverwirklichung verändern sich auch die Erwartungen und Einstellungen der Menschen in Bezug auf ihre Arbeit.

Arbeit hat ihre Bedeutung als ausschließlichen Bestandteil der Lebenssicherung verloren. Die Zeit am Arbeitsplatz wird immer mehr als kostbare Lebenszeit gesehen, welche selbstbestimmt und sinnhaft gestaltet sein soll. Daher zählen die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit, Leidenschaft, Entscheidungsfreiheit und Autonomie heute zu wichtigen Motivationsfaktoren. Anstelle von ausschließlich materieller Entlohnung steht nun der Wunsch nach Anerkennung, Mitbestimmung und Wertschätzung. Mitarbeitende möchten eigenverantwortlich und flexibel arbeiten, sich am Arbeitsplatz wohlfühlen und für ihre Leistung persönliches Feedback und Ansehen erhalten.

Solche Wünsche - basierend auf modernen Bedürfnissen nach Selbstverwirklichung, Freiheit, Glück und Individualität auch in Bezug auf das Arbeitsleben - fordern eine Reaktion seitens der Unternehmen. Insbesondere die jüngste Generation von Arbeitnehmenden wechselt bei Unzufriedenheit im Beruf schnell den Betrieb. Dementsprechend ist es für Arbeitgebende zunehmend wichtig, Faktoren wie Zufriedenheit und Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden in ihrer Unternehmenskultur zu verankern. Während engagierte Mitarbeitende als Garanten wirtschaftlicher Erfolge gelten, haben Unternehmen, die für ihre schlechte Arbeitskultur bekannt werden, im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte das Nachsehen. Kulturelle Aspekte und Werte eines Unternehmens sind entscheidende Faktoren für die Beschaffung und den Erhalt von Arbeitskräften, sodass die Bedeutung kultureller Elemente im Unternehmen weiter zunimmt.

Megatrends wie demografischer und wertebasierter Wandel verändern die Bedingungen der Arbeitswelt, sodass Unternehmen vor der Aufgabe stehen, sich stetig anzupassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dabei stellt die Arbeitszufriedenheit einen wichtigen Faktor für den

Unternehmenserfolg dar und die Etablierung einer wertschätzenden Unternehmenskultur spielt eine entscheidende Rolle. Moderne Unternehmen stehen also aufgrund aktueller Entwicklungen in der Lebens- und Arbeitswelt der Industrie 4.0 vor der Herausforderung eines wettbewerbsfähigen Kulturmanagements.

AUF EINEN BLICK

- Megatrends wie demografischer und Wertewandel verändern die Bedingungen der Arbeit
- Unternehmen müssen sich stetig anpassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben
- Arbeitgeberattraktivität ist wichtig zur Beschaffung und zum Erhalt von Arbeitskräften
- Durch veränderte Wertevorstellungen hin zu Individualität und Selbstverwirklichung in Bezug auf die Arbeit wird Arbeitszufriedenheit zum wichtigen Faktor für den Unternehmenserfolg
- Notwendigkeit einer entsprechenden Werteverankerung in der Unternehmenskultur durch ein Kulturmanagement zur Verbesserung von Zufriedenheit und Wohlbefinden der Mitarbeitenden

Für dich zum Nachdenken

- Welche neuen Erkenntnisse hattest du in Bezug darauf, wie sich unsere Arbeitswelt entwickelt hat?
- Wie ordnest du die Relevanz der genannten Megatrends in Bezug auf das Thema Unternehmenskultur und Feelgood Management ein?
- Welche Ideen hast du dazu, wie ein wertebasiertes Kulturmanagement aussehen könnte?

LITERATUR

- Brademann, I., & Piorr, R. (2019). Generation Z: Analyse der Bedürfnisse einer Generation auf dem Sprung ins Erwerbsleben. In B. Hermeier, T. Heupel & S. Fichtner-Rosada (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft: Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert*.
- Franken, S. (2016). Führen in der Arbeitswelt der Zukunft: Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele.
- Fries, C. (2016). Wie die Assistentin als Feel Good Managerin zum Geheimtipp für gelungenes Diversity Management wird. In P. Buchenau (Hrsg.), *Chefsache Diversity Management*.
- Gesing, S., & Weber, U. (2017). Konzept und Berufsbild des Feelgood-Managements.
- Hesse, G., Mayer, K., Rose, N., & Fellingner, C. (2015). Herausforderungen für das Employer Branding und deren Kompetenzen. In G. Hesse & R. Mattmüller (Hrsg.), *Perspektivwechsel im Employer Branding: Neue Ansätze für die Generationen Y und Z*.
- Matusiewicz, D. (2019). Gesunde Arbeitswelt der Zukunft: Der Produktionsfaktor Mensch und seine digitale Gesundheit am Arbeitsplatz. In B. Hermeier, T. Heupel & S. Fichtner-Rosada (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft: Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert*.

Papmeyer, K. (2018). Work-Life-Balance im Kontext von mitarbeiterunterstützenden Dienstleistungen. Eine Untersuchung in einem globalen Technologiekonzern.

Schaff, A. (2019). Arbeit 4.0: Risiken für die psychische Gesundheit. In: B. Hermeier, T. Heupel & S. Fichtner-Rosada (Hrsg.), Arbeitswelten der Zukunft: Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert.

Statistisches Bundesamt: <https://www.destatis.de/>

Wilke, C. (2019). Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt. In B. Hermeier, T. Heupel & S. Fichtner-Rosada (Hrsg.), Arbeitswelten der Zukunft: Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert.

Zukunftsinstitut:

<https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>

02 ARBEITSPSYCHOLOGISCHE MODELLE

Was man unter dem Begriff der Unternehmenskultur versteht, wie bzw. inwiefern man sie überhaupt gezielt gestalten kann, um einen Kulturwandel anzukurbeln, und wie Arbeitszufriedenheit mit in das Themenfeld hineinspielt, wird in den nächsten Kapiteln behandelt. Dazu werden Theorien und Modelle aus der Arbeits- und Organisationspsychologie zu Rate gezogen, vorgestellt und so eine fundierte Basis für das Thema Feelgood Management geschaffen.

Eine kleine Warnung vorab: Es kommen in diesem Teil des Buches eine ganze Menge theoretische Modelle und wissenschaftlicher Überlegungen auf dich zu. Das kann etwas erschlagend und teilweise - bei den wirklich alten Modellen - nicht mehr so zeitgemäß wirken. Mir war es wichtig, hier einen Gesamtabriss zu skizzieren, wie sich das Denken über Unternehmenskultur, den Wandel in Unternehmen und Arbeitszufriedenheit in der Wissenschaftsgeschichte entwickelt hat und welches Gedankengut daraus entstanden ist. Dieser Buchteil ist recht umfangreich - ich empfehle dir daher, zwischendrin immer mal wieder im etwas moderneren und lebhafteren Teil des Feelgood Managements zu blättern. Trotzdem hoffe ich, dass ich dein Interesse für die Forschung und die Wissenschaftsströme, aus denen heraus sich so ein Thema wie das Feelgood Management erst entwickelt konnte, zu wecken - und natürlich auch, dass du durch die Lektüre

älterem Herangehensweisen auch einiges an Verständnis für das Heutige mitnehmen kannst. Dafür habe ich dir am Ende jedes Abschnitts einige Reflexionsfragen festgehalten, damit du für dich besser verorten kannst, inwiefern dir die Theorie auch in der Gestaltung der Praxis und dem individuellen Fall deiner Organisation helfen kann.

02

/1 Unternehmenskultur

Welche Perspektiven gibt es auf das Verständnis von Unternehmenskultur?

Wie hängen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg zusammen?

Was kann man unter einer „guten“ Unternehmenskultur verstehen?

02/1 UNTERNEHMENSKULTUR

„Willst du dich deines Wertes freuen, so musst der Welt du
Wert verleihen.“

(Johann Wolfgang von Goethe)

Wie bereits in der Einleitung beschrieben fordern die Veränderungen in der Gesellschaft eine Reaktion der Arbeitswelt. Professorin Sonja Sackmann, Koryphäe auf dem Gebiet der Unternehmenskulturforschung, zählt in diesem Zusammenhang zwei Gründe auf, warum die Beschäftigung mit der Kultur eines Unternehmens so zentral ist:

1. Die Unternehmenskultur nimmt Einfluss auf Leistungsfaktoren und damit auf den Erfolg und die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens.
2. Um überlebensfähig zu bleiben, muss jedes Unternehmen Veränderungen in seiner relevanten Umwelt wie auch organisationsinterne Herausforderungen frühzeitig erkennen und sich rechtzeitig dieser Veränderungsdynamik anpassen.

**PROF. DR. SONJA SACKMANN (*1955) IST
ORGANISATIONSPSYCHOLOGIN UND PROFESSORIN
AN DER UNIVERSITÄT DER BUNDESWEHR MÜNCHEN.
SIE FORSCHT UND LEHRT ZU FÜHRUNG,
UNTERNEHMENSKULTUR,**

ORGANISATIONSENTWICKLUNG UND INTERKULTURELLES MANAGEMENT.

Laut Sackmann spielt die Unternehmenskultur also sowohl bei der rechtzeitigen Erkennung von Veränderungen und Herausforderungen im Markt als auch bei der Anpassung und weiteren Entwicklung entsprechender Maßnahmen im Unternehmen eine wesentliche Rolle. Zum besseren Zugang zum komplexen Themenfeld der Unternehmenskultur werden in den folgenden Abschnitten verschiedene Ansätze, Perspektiven und Definitionen von Unternehmenskultur vorgestellt.