

Jessica Lange

# Feel Good Management – Anforderungen und Aufgabengebiete

Praxishandbuch mit Fallbeispielen



Springer Gabler

---

## Feel Good Management – Anforderungen und Aufgabengebiete

---

Jessica Lange

# Feel Good Management – Anforderungen und Aufgabengebiete

Praxishandbuch mit Fallbeispielen

Jessica Lange  
WERTEmanagement Dr. Jessica Lange  
Bokholt-Hanredder, Deutschland

ISBN 978-3-662-58311-1                      ISBN 978-3-662-58312-8 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-58312-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

---

## Vorwort

Ich freue mich, dass Sie sich für dieses Buch entschieden haben. Die Berücksichtigung der Bedürfnisse von Mitarbeitern bzw. Kollegen ist eigentlich schon immer ein wichtiges Thema gewesen; die Relevanz verstärkt sich jetzt allerdings durch verschiedene Entwicklungen. Diesem Bedarf wird zunehmend mit einem Feel Good Management entgegengewirkt. Allerdings ist diese Unternehmensfunktion in ihrer Bedeutung und Ausgestaltung häufig noch unklar und wird von unterschiedlichen Unternehmen unterschiedlich ausgelegt. Dieses Buch soll hier Licht ins Dunkel bringen: Was ist Feel Good Management, welche Aufgaben hat ein Feel Good Manager.

Dieses Buch richtet sich an bestehende und zukünftige Feel Good Manager, die zum einen Klarheit und Verständnis über die Position und Aufgaben bekommen möchten und zum anderen ihr Wissen in zentralen Aufgabenbereichen vertiefen bzw. verbreitern möchten. Darüber hinaus ist dieses Buch aber nicht nur für Feel Good Manager sinnvoll, sondern für jeden, der Mitarbeiter führt. Jede Führungskraft kann ebenso von den Inhalten dieses Buchs profitieren. Die Erkennung und Berücksichtigung von Mitarbeiterbedürfnissen ist eine Aufgabe der Personalführung, die durch das operative Geschäft oftmals unverschuldet zu kurz kommt. Dieses Buch kann Ihnen aber zentrale Erkenntnisse und einfache Wege vermitteln, wie dies trotz eines vollen Terminkalenders gelingen kann. Ein Feel Good Manager kann Sie in dieser Führungsaufgabe entlasten. Sollte dieser nicht vorhanden sein, ist das Feel Good Management dennoch eine Aufgabe jeder Führungskraft. Wenn die Aufgaben eines Feel Good Managements – egal, ob durch die Führungskraft selbst oder durch einen Feel Good Manager – wahrgenommen werden, kommen dabei glücklichere Mitarbeiter heraus, die ihr volles Potenzial gern und mit Freude für das Unternehmen einbringen. Eine Win-win-Situation also.

Wie komme ich nun dazu, dieses Buch zu schreiben? Dazu haben in meinem Leben zwei Wege geführt, die inzwischen zu einem breiten Weg zusammengefließen sind.

Ich würde mich in der Nachsicht und mit dem heutigen Wissen als natürlicher Feel Good Manager bezeichnen. Vor meiner Selbstständigkeit und heutigen Lehrtätigkeit für die FOM Hochschule für Oekonomie und Management habe ich in verschiedenen Firmen und in verschiedenen Branchen im Angestelltenverhältnis gearbeitet. Innerhalb kurzer Zeit kamen viele Kollegen mit ihren Sorgen und Problemen zu mir. Ich hatte bei

vielen Positionen auch immer einen guten Draht zur Leitung und so erhofften sich viele, dass ich die Probleme dort ansprechen würde – ohne, dass sie selbst tätig werden mussten oder gar ihr Name genannt wurde. Eine Kollegin meinte mal zu mir, dass eigentlich immer jemand in meinem Türrahmen stand und von einem fachlichen oder persönlichen Anliegen sprach, und fragte mich dann, wann und wie ich überhaupt noch meine normale Arbeit machen würde. Dies gelang mir Gott sei Dank trotzdem, aber ich habe aus dieser Zeit viele Erfahrungen in meine heutige Beratung mitnehmen können.

Der andere Weg ist meine akademische Ausbildung. Ich habe meine Diplomarbeit des betriebswirtschaftlichen Studiums zum Thema Corporate Compliance im deutschen Mittelstand verfasst. Genau in diesem Kontext habe ich damals als angestellter Consultant gearbeitet. Auch wenn Compliance über weite Bereiche rechtlich geprägt ist und ich viel mit Juristen zu diesem Thema und zum Risikomanagement allgemein zusammengearbeitet habe, hat mich in dieser Zeit mehr und mehr die Compliance im weiteren Sinn, das auch Wertemanagement umfasst, interessiert. Dies hat mich zum Thema meiner später folgenden Doktorarbeit „Werteorientiertes Management in der kommunalen Energieversorgung“ geführt, die auch für meine heutige Beratung und Lehrtätigkeit eine zentrale Grundlage bildet. Im Kontext dieses Wissens habe ich in meiner Angestelltentätigkeit und bei vielen meiner jetzigen Kunden festgestellt, dass bedingt durch Werte, Kultur und die mangelnde Berücksichtigung dieser sozialen Faktoren, v. a. bei Mitarbeitern, aber auch indirekt deutlich bei Kunden, Probleme entstehen, die durch verschiedene wertorientierte Maßnahmen wesentlich verringert werden können. Bezogen auf die Mitarbeiter ist gerade das Feel Good Management hier ein zentrales Instrument.

Dieses Buch ist in erster Hinsicht ein Praxis- und ein Arbeitsbuch. Es ist aus der Praxis für die Praxis geschrieben. Es geht weniger um eine ausführliche Erklärung theoretischer Konzepte oder wissenschaftlicher Modelle, sondern vielmehr um ein praxisorientiertes Verständnis. An vielen Stellen finden sich Reflexionsfragen und Übungsaufgaben, die Ihnen dabei helfen sollen, die dargestellten Inhalte tatsächlich in Ihre individuelle berufliche Praxis zu übertragen. So kann für Sie ein großer Nutzen aus diesem Buch entstehen. Arbeiten Sie mit ihm, setzen Sie sich mit den Inhalten auseinander. Lassen Sie das Gelernte auf sich wirken und probieren Sie es in der Praxis aus. Dieses Buch ist weniger dazu gedacht, es in einem durchzulesen, sondern vielmehr damit regelmäßig zu arbeiten. Lesen Sie ein Kapitel, lassen Sie die Inhalte sacken und setzen Sie sich intensiv mit den Reflexionsfragen und Übungen auseinander. Zu vielen Aufgaben gibt es am Ende der Kapitel Musterlösungen oder Beispiele. Schauen Sie jedoch nicht zu früh hinein, sondern setzen Sie sich selbst mit den Inhalten auseinander. Dies bringt Ihnen oftmals einen noch größeren Erkenntnisgewinn.

Ich wünsche Ihnen nun viel Freude beim Lesen und Arbeiten mit diesem Buch. Ich hoffe, dass es Ihnen und Ihren Mitarbeiter bzw. Kollegen einen Nutzen bringt, denn dies ist meine Intention.

Beste Grüße!  
Dr. Jessica Lange

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung in das Feel Good Management</b>	1
1.1	Was ist Feel Good Management? . . . . .	5
1.2	Zielsetzungen des Feel Good Management . . . . .	7
1.3	Aktueller Stand und zukünftige Bedeutung . . . . .	11
1.4	Möglichkeiten der organisatorischen Einbettung . . . . .	16
1.5	Musterlösungen und Beispiele . . . . .	17
	Literatur . . . . .	20
<b>2</b>	<b>Aufgaben und Anforderungen des Feel Good Managers im Überblick</b>	23
2.1	Aufgabengebiete . . . . .	23
2.2	Anforderungen . . . . .	26
2.2.1	Fachliche Anforderungen . . . . .	27
2.2.2	Persönliche Anforderungen . . . . .	29
2.3	Coaching als zentrale Methode . . . . .	31
2.4	Musterlösungen und Beispiele . . . . .	38
	Literatur . . . . .	41
<b>3</b>	<b>Weiterentwicklung der Unternehmenskultur</b>	43
3.1	Unternehmen als soziale Systeme . . . . .	45
3.2	Was ist eine Unternehmenskultur? . . . . .	47
3.3	Wie bildet sich eine Unternehmensidentität? . . . . .	50
3.4	Analyse der Unternehmenskultur . . . . .	54
3.5	Wege der Veränderung der Unternehmenskultur . . . . .	56
3.5.1	Change Management . . . . .	59
3.5.2	Umgang mit Widerständen . . . . .	68
3.6	Musterlösungen und Beispiele . . . . .	71
	Literatur . . . . .	78
<b>4</b>	<b>Verbesserung der internen Kommunikation</b>	79
4.1	Grundlagen der Kommunikation im Unternehmen . . . . .	79
4.2	Führung von Mitarbeitergesprächen . . . . .	84

---

4.3	Spezielle Kommunikationsaufgaben des Feel Good Managers . . . . .	86
4.4	Mitarbeiterbefragungen . . . . .	95
4.5	Konfliktmanagement . . . . .	97
4.5.1	Identifikation von Konflikten . . . . .	99
4.5.2	Lösung von Konflikten . . . . .	103
4.6	Musterlösungen und Beispiele . . . . .	109
	Literatur . . . . .	115
<b>5</b>	<b>Unterstützung des Personalmanagements . . . . .</b>	<b>117</b>
5.1	Der Feel Good Manager als Unterstützung beim Onboarding . . . . .	117
5.2	Der Feel Good Manager als Unterstützung beim Outplacement . . . . .	119
5.3	Bildung einer Vertrauenskultur . . . . .	122
5.4	Work-Life-Balance . . . . .	125
5.5	Neue Ansätze . . . . .	128
5.6	Mitarbeitermotivation, -zufriedenheit und -bindung als zentrale Erfolgsfaktoren des Feel Good Manager . . . . .	132
5.7	Musterlösungen und Beispiele . . . . .	140
	Literatur . . . . .	145
<b>6</b>	<b>Selbstmanagement des Feel Good Managers und Unterstützung des betrieblichen Gesundheitsmanagements . . . . .</b>	<b>147</b>
6.1	Selbstmanagement . . . . .	147
6.2	Zeitmanagement . . . . .	150
6.3	Umgang mit Stress . . . . .	153
6.4	Umgang mit Burn-out, Bore-out und innerer Kündigung . . . . .	157
6.5	Betriebliches Gesundheitsmanagement . . . . .	161
6.5.1	Ernährung . . . . .	164
6.5.2	Bewegung . . . . .	165
6.5.3	Arbeitsplatzgestaltung . . . . .	167
6.6	Musterlösungen und Beispiele . . . . .	169
	Literatur . . . . .	170



# Einführung in das Feel Good Management

# 1

## Zusammenfassung

In dieser kompakten Einführung lernen Sie die Bedeutung und Zielsetzungen des Feel Good Management kennen. Es wird gezeigt, warum Feel Good Management heute bereits wichtig ist und sogar aufgrund verschiedener gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklungen noch an Bedeutung zunehmen wird. Feel Good Management spielt als Wettbewerbsfaktor auf dem sich verknappenden Arbeitsmarkt eine entscheidende Rolle. Es stellt das Wohlergehen der bestehenden Mitarbeiter sicher und kann damit auch eine Sogwirkung auf potenzielle neue Fachkräfte auslösen. Aus den Zielsetzungen des Feel Good Management in Abschn. 1.2 lassen sich auch die Vorteile des Feel Good Management für Unternehmen begründen. Am Ende dieses Kapitels lernen Sie dann noch zwei grundsätzliche Wege kennen, wie das Feel Good Management in ein Unternehmen organisatorisch eingebettet werden kann und welche weiteren organisatorischen Aspekte zu beachten sind.

## **Mitarbeiterbedürfnisse sind Unternehmensbedürfnisse.**

Wir befinden uns seit einigen Jahren in einem **Wandel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt**. Das ist ein Faktum, das in vielen Branchen durch den allseits beklagten Fachkräftemangel immer häufiger zutage tritt (vgl. Dederichs 2016, S. 26 f.). Immer weniger können sich die Unternehmen ihre Mitarbeiter aus einer Vielzahl von Bewerbern aussuchen, sondern müssen sich aktiv um die Bewerber bemühen, um gute Mitarbeiter für wesentliche Stellen im Unternehmen zu finden. Die Beziehung von Bewerber und Beworbenem dreht sich zusehends um. Diese Entwicklung, für die sich schnell der englische Begriff War for Talents etabliert hat, hat unterschiedliche demografische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Gründe.

1. Die Bevölkerung wird immer älter und für Fachkräfte aus der Generation der Baby-boomer, in der ausreichend Mitarbeiter für sämtliche Branchen zur Verfügung standen, gibt es derzeit deutlich weniger Ersatz auf dem Arbeitsmarkt. Die Generationen danach haben bedingt durch gesellschaftliche Entwicklungen weniger Nachwuchs bekommen und dieser fehlt nun. Somit besteht schon allein aufgrund der verfügbaren Anzahl von Arbeitskräften in den nächsten Jahren ein Engpass. Verstärkt wird dieser Effekt durch die Tertiärisierung, d. h. die Zunahme der Nachfrage von Dienstleistungen, die für ihre Bereitstellung vermehrt wissensbasiertes Fachpersonal („knowledge worker“) benötigen. Dieses muss eine qualifizierende Ausbildung durchlaufen haben, die teilweise erst seit kurzer Zeit auf dem Bildungsmarkt etabliert ist und oft nicht in großer Anzahl oder kurzfristig zur Verfügung steht (vgl. Dederichs 2016, S. 26f.; Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2015; Gesing und Weber 2017, S. 4; Nerdinger et al. 2014, S. 203; Rump und Eilers 2013, S. 3–9).
2. Dieser quantitative und fachliche Mangel wird durch die positive wirtschaftliche Entwicklung der letzten Jahrzehnte in den Industrienationen verstärkt. Viele Menschen haben inzwischen ein im weltweiten Vergleich enormes Wohlstandsniveau erreicht, das es erlaubt, bei der Wahl des Arbeitsplatzes wählerisch zu sein. Die potenziellen Mitarbeiter können es sich Dank sozialer Absicherung von Staat und Familie in vielen Fällen leisten, einen Job nach anderen Kriterien auszuwählen als dem Gehalt (vgl. Dederichs 2016, S. 26 f.). Das Gehalt hat sich aufgrund des wirtschaftlichen Wohlstands vom entscheidenden Faktor für die Wahl zu einem Faktor neben vielen entwickelt. Dies stellt viele Unternehmen vor ein Problem. Deren Personalmanagement in Bezug auf Recruiting und Personalentwicklung ist häufig noch auf monetäre Anreize ausgelegt, die bei früheren Generationen zur gewünschten Motivation geführt haben. Für den Faktor Arbeitgeberattraktivität war zu früheren Zeiten ein ordentliches Gehalt schon mehr als ausreichend. Dieses Paradigma der Human Resources wird heute mehr und mehr unterlaufen und führt zu notwendigen strategischen Umstrukturierungen (vgl. Andrew et al. 2016; Gesing und Weber 2017, S. 3).

Diese sind beispielsweise schon im Aufbau von Stellenanzeigen zu erkennen. Heute sollten sich in einer solchen Anzeige die Unternehmen erst einmal vorstellen, bevor sie Forderungen an die potenziellen Kandidaten stellen. Zur essenziellen Frage scheint zu werden: Was habe ich dir zu bieten? Es geht darum, sich aktiv um die potenziellen Mitarbeiter zu bewerben und die eigene Attraktivität und Besonderheit als Arbeitgeber schon in einer Stellenanzeige zum Ausdruck zu bringen. Als weiterer Punkt dieser Entwicklung zeigen sich Arbeitgeberbewertungsportale, wie kununu oder jobvote, auf denen Arbeitgeber anhand verschiedener Faktoren eingeordnet werden. Diese Portale und weitere Kategorisierungen wie beispielsweise familienfreundlicher Arbeitgeber werden zunehmend als Orientierung für die Jobauswahl genutzt. Personalmanager müssen deshalb zu Marketingexperten für die Arbeitgebermarke werden. Employer Branding ist dazu das Stichwort. Adressaten des Marketings sind nun neben Kunden auch bestehende und potenzielle Mitarbeiter. Während in den letzten Jahren eher die Kundenorientierung im Fokus der Betriebswirtschaft stand, rückt

nun die Mitarbeiterorientierung auf den Plan. Die Bearbeitung der Kundenwünsche ist für viele Unternehmen das normale tägliche Brot, während die Identifikation und Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen neuer Strukturen und Instrumente bedarf.

3. Als dritter Faktor kommt eine Veränderung im Denken und in den Einstellungen der Gesellschaft hinzu. Die moralische Sensibilität der Gesellschaft hat allgemein zugenommen. Dies zeigt sich beispielsweise im Boom von Themen rund um Nachhaltigkeit. Moralische Faktoren, wie faire Entlohnung oder Umweltschutz, werden zu einem zentralen Kaufargument, das im weltweiten Wettbewerb um die Kunden zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil verhelfen kann. Viele Unternehmen setzen deshalb auf Leitbilder und Unternehmenswerte, um neben ihren Produkten v. a. ihr Image zu kommunizieren und herauszustellen. Die Produkte sind imitierbar, aber ein Image kann einzigartig machen. Auf der anderen Seite zeigt sich, dass der Bezug der Moral v. a. ein persönlicher bzw. ein privater ist und sich weniger auf Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber und mehr auf Loyalität gegenüber sich selbst bezieht. Die Bindung an einen Arbeitgeber hat von Generation zu Generation abgenommen. Während früher noch Beschäftigungen von der Ausbildung bis zur Rente eine übliche Form waren, sind heute Wechsel des Arbeitgebers im Zyklus von einigen Jahren der Normalfall. Mitarbeiterbindung hat für Unternehmenserfolg enorm an Bedeutung gewonnen. Mitarbeiter können es sich leisten zu wechseln und suchen sich ihren Arbeitgeber nach Faktoren aus, die schwieriger zu beeinflussen sind als die Gehaltshöhe. So ist z. B. der Fit zwischen persönlichen Werten und Unternehmenswerten ein Faktor, der bei der Wahl eines Arbeitgebers eine entscheidende Rolle spielt. Der Mitarbeiter möchte sich mit seinem Arbeitgeber identifizieren können (vgl. Andrew et al. 2016; Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2015; Rump und Eilers 2013, S. 22–28).

Trotz dieser skizzierten Veränderungen in der Gesellschaft und auf dem Arbeitsmarkt scheint die Notwendigkeit zur Reaktion und zur Anpassung noch nicht überall in den Personalleitungen und Geschäftsführungen angekommen zu sein. Oftmals wird versucht, die alten Systeme größtenteils beizubehalten bzw. nur geringfügig in Bezug auf die Außenwirkung zu modifizieren. Dies wird für eine erfolgreiche Zukunft als Arbeitgeber auch in kommenden Jahrzehnten nicht ausreichen. Der erste wichtige Schritt für eine gute strategische Wettbewerbsposition auf dem Arbeitsmarkt der Zukunft sind Veränderungen im Denken der Führungsebene, die hier als Vorbild und Hauptakteur fungiert.

Für eine weiterhin erfolgreiche Zukunft eines Unternehmens unter den veränderten Bedingungen des Arbeitsmarkts sind strategische Anpassungen im Personalmanagement zwingend notwendig. Als ein besonders wirksames Instrument entwickelt sich dabei das **Feel Good Management (FGM) als neuer innovativer Ansatz**. Hierbei geht es um die aktive Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen, um langfristig die Zielsetzungen Mitarbeiterzufriedenheit, -motivation und -bindung sicherzustellen (vgl. Gesing und Weber 2017, S. 6 f.). Im Zuge der „Kriegssituation“ auf dem Arbeitsmarkt wird die Fähigkeit,

gute Mitarbeiter zu bekommen und zu halten, zu einem Überlebensfaktor. Mitarbeiterbindung ist i. d. R. günstiger als stetige Mitarbeiterrekrutierung, die durch den Fachkräftemangel in vielen Branchen ohnehin immer schwerer wird. Gute Mitarbeiter können sich jedoch in einem Arbeitnehmermarkt ihren Arbeitgeber aussuchen. Arbeitgeberattraktivität wird zum zentralen Verkaufsargument auf dem Arbeitsmarkt. Ohne fähige Mitarbeiter kann ein Unternehmen auf Dauer keine Aufträge zur Zufriedenheit der Kunden bearbeiten. Die Mitarbeiterperformance ist die treibende Kraft für die Performance im Wettbewerb und die Wahrnehmung durch die Kunden. Es gilt der Spruch:

### **Mitarbeiterzufriedenheit führt zu Kundenzufriedenheit.**

Die Attraktivität eines Arbeitgebers wird neben den früher dominierenden monetären Faktoren heute stark von weichen Faktoren wie Unternehmenskultur oder Flexibilität bestimmt (vgl. Andrew et al. 2016). Es wird häufig von **Wohlfühlfaktoren (Feel Good Faktoren)** gesprochen, die als wesentlicher Aspekt bei der Auswahl des Arbeitgebers gefordert werden. Dazu gehören das Verhalten von Vorgesetzten, der Kollegenzusammenhalt, die Work-Life-Balance, der Umgang mit sozialen und ökologischen Themen oder die Sinnhaftigkeit der Aufgabe. Sture Anwesenheitszeiten ohne Arbeitsbezug („Warum soll ich bis 18 Uhr bleiben, wenn nichts mehr zu tun ist?“) werden ebenso wenig akzeptiert, wie fehlende Fairness („Warum soll ich in der Arbeitszeit keine privaten Nachrichten beantworten, wenn ich am Wochenende auf berufliche E-Mails reagieren soll?“). Diese weichen Faktoren bilden das Wertesystem eines Unternehmens ab und Bewerber suchen hier einen Fit mit ihrem persönlichen Wertesystem. Neben einer fairen Entlohnung haben viele Menschen den Wunsch, sich mit ihrem Arbeitgeber zu identifizieren und sich dort wohl zu fühlen. Es geht nicht primär darum, Geld zu verdienen, sondern um Sinnstiftung und Stolz. Mitarbeiter wollen in ihrem täglichen Tun einen Sinn bezogen auf das große Ganze erkennen und stolz auf ihren Arbeitgeber sein. Für diese Empfindungen sind Dialogfähigkeit des Unternehmens und Werteorientierung zentral (vgl. Andrew et al. 2016). Ein strategischer Fit zwischen den Unternehmenswerten und den persönlichen Werten eines Bewerbers oder Mitarbeiter bilden die Grundlage für die Entstehung von Identifikation. Diese bildet wiederum den Nährboden für die Zufriedenheit eines Mitarbeiters. Ein zufriedener Mitarbeiter wird mit Stolz seinen Job tun und diesen Stolz auch nach außen kommunizieren. Ein glaubwürdiges Marketing gibt es kaum und das sogar noch kostenlos! Ein zufriedener Mitarbeiter bleibt bei seinem Unternehmen und setzt sich jeden Tag gern für dessen Erfolg ein (vgl. Haas 2015). Durch Identifikation wird der Unternehmenserfolg auch als eigener Erfolg interpretiert und festigt die Bindung zusätzlich. Die zudem positiven Wirkungen auf Motivation und Produktivität dürften selbstverständlich sein (als weiterführende Literatur ist hier auch der Ansatz der Corporate Happiness von Haas 2015 zu empfehlen).

Das FGM als Teil eines ganzheitlich verstandenen Wertemanagements, das die Orientierung an moralischen Werten eines Unternehmens nach innen und außen ausdrückt, kann hier die entscheidenden Akzente setzen (vgl. Gesing und Weber 2017, S. 6–20). Es hilft als internes Personalinstrument die Wahrnehmung der Mitarbeiterinteressen zu fördern und

in einen sinnvollen betriebswirtschaftlichen Kontext zu setzen. So können zukunftsfähige Anreize wie beispielsweise flexible Arbeitsmodelle oder Maßnahmen zur Förderung des Wir-Gefühls gesetzt werden, die helfen High Potentials anzuziehen, zu überzeugen und zu halten (vgl. Nerdinger et al. 2014, S. 79 f.). Ziel des FGM ist es, zwischen Geschäftsführung und Mitarbeiter eine Verbindung und eine Brücke zu schaffen, die unabhängig von der Anzahl der Mitarbeiter ist. Alle Mitarbeiter sollen sich anerkannt und respektiert fühlen – ohne das Tagesgeschäft aus den Augen zu verlieren. Ab einer gewissen Unternehmensgröße kann dies durch die Geschäftsführung allein jedoch nicht zusätzlich zum normalen Arbeitspensum geleistet werden. In vielen Betrieben leidet dann mit der Expansion die Unternehmenskultur, was den in einem Arbeitnehmermarkt zentralen Faktor Arbeitgeberattraktivität bedroht (vgl. Hooking 2013; Nerdinger et al. 2014, S. 154).

Feel Good Manager schaffen hier die notwendige Funktion, um die gute Unternehmenskultur zu bewahren und trotzdem die Geschäftsführung von den operativen Kommunikations- und Organisationsaufgaben zu entlasten. Sie bilden für die Mitarbeiter den ersten Ansprechpartner für ihre Anliegen und Bedürfnisse. Mit ihrem betriebswirtschaftlichen und psychologischen Know-how filtern sie die Anfragen und fassen diese zu konkreten Vorschlägen für Maßnahmen zusammen, die dann mit der Geschäftsleitung besprochen werden. Zudem ist es ihre Aufgabe, die Kommunikation der Mitarbeiter untereinander zu verbessern und mit gemeinsamen Events das Wir-Gefühl zu stärken (vgl. Hooking 2013). Aus Marketingsicht bildet der Feel Good Manager zusätzlich eine führende Rolle im Mitarbeitermarketing, das durch den Wandel auf dem Arbeitsmarkt stetig an Bedeutung gewinnt. Er kommuniziert die Stärken und Besonderheiten des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern und schafft die Grundlage für deren Identifikation mit dem Arbeitgeber.

FGM ist also ein gutes Rüstzeug, um im War for Talents zu bestehen und als Sieger vom Platz zu gehen. Ohne junge Nachwuchstalente wird es für die meisten Branchen schwierig, die Herausforderungen der Zukunftsentwicklungen wie Globalisierung und Digitalisierung zu meistern und im besten Fall sogar als Wettbewerbsvorteile zu nutzen.

Die einzelnen und zentralen Inhalte dieser kompakten Einleitung werden nun den kommenden Abschnitt vertiefend beleuchtet und praxisorientiert bearbeitet.

---

## 1.1 Was ist Feel Good Management?

Das FGM ist ein **komplett neuer Ansatz** im Bereich des Personalmanagements. Als rein *interne Funktion* zielt es auf die **Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeiter** als wichtigste Ressource eines Unternehmens im heutigen Zeitalter von Dienstleistungen und Wissensmanagement. Aus diesem Grund wird es manchmal auch mit dem Oberbegriff mitarbeiterorientiertes Management bezeichnet.

Mit der Einführung eines FGM kann ein Unternehmen zeigen, dass es seine Mitarbeiter auf besondere Art und Weise wertschätzt und ihre Interessen respektiert. FGM bedeutet eine **aktive Verantwortungsübernahme für das Wohlbefinden eines jeden**

**Mitarbeiters** und zeigt ein verändertes Werteverständnis des Unternehmens an. Das Wohlbefinden wird dabei inhaltlich weit ausgelegt und umfasst neben dem körperlichen auch das geistige und seelische Wohl der Belegschaft (vgl. Gesing und Weber 2017, S. 9 f.).

► **Definition Feel Good Management** FGM bezeichnet sämtliche Maßnahmen im Unternehmen, die das Wohlergehen aller Mitarbeitenden bei gleichzeitiger Verbesserung und Steigerung der Arbeitsleistung unterstützen und fördern.

Im Unternehmen sollen eine gute Arbeitsatmosphäre und optimale Arbeitsbedingungen geschaffen werden. Dazu wird v. a. eine positive Unternehmenskultur gefördert sowie eine Verbesserung der internen Unternehmenskommunikation und -prozesse angestrebt.

Für diese Zweckerreichung wird ein Feel Good Manager als Ansprechpartner für alle Mitarbeiter bei allen Anliegen im Unternehmen implementiert. So können die Führungskräfte der Linien von Kommunikationsaufgaben entlastet und auch Probleme mit dem direkten Vorgesetzten bei einer neutralen Stelle angesprochen werden. Die Problemmunikation im Unternehmen wird koordiniert und an einer zentralen Stelle gebündelt (vgl. Hooking 2013). So können Missverständnisse und Gerüchte über den „Flurfunk“ vermindert werden. Zum anderen dient der Feel Good Manager als Sammelstelle für Anregungen, Ideen und Innovationen, die dann gemeinsam mit der Geschäftsleitung in strategische Maßnahmen übersetzt werden.

---

### Aufgabe 1

Versuchen Sie Ihr eigenes Verständnis vom Begriff FGM zu schärfen. Wenn Sie jemand fragt „Was ist denn Feel Good Management?“, was würden Sie ihm in maximal drei Sätzen antworten? (Ein Beispiel für eine Lösung finden Sie am Kapitelende.)

---

### Aufgabe 2

Sie wollen für das Intranet des Unternehmens eine kurze Erklärung über das konkrete Verständnis und die Ausgestaltung des FGM verfassen. Schreiben Sie dazu einen kurzen Fließtext von maximal 200 Wörtern. Versuchen Sie ein für Ihr Unternehmen passenden Schreibstil zu finden. Die Wortwahl und die Inhalte sollten zu Ihrer Unternehmenskultur passen. Alle Mitarbeiter sollen sich angesprochen fühlen und sich mit dem neuen Konzept identifizieren. (Ein Beispiel für eine Lösung finden Sie am Kapitelende.)

---

### Aufgabe 3

Zusätzlich zur Beschreibung im Intranet soll das Konzept auf der nächsten Mitarbeiterversammlung von Ihnen kurz mithilfe einer PowerPoint-Präsentation vorgestellt werden. Gestalten Sie dazu zwei Folien. (Ein Beispiel für eine Lösung finden Sie am Kapitelende.)

## 1.2 Zielsetzungen des Feel Good Management

**Das Ziel des Feel Good Management ist ein Unternehmen, in dem Menschen gern arbeiten.**

Das FGM soll ein Umfeld schaffen, in dem sich die Mitarbeiter wohlfühlen und gern ihre tägliche Arbeit ausführen (vgl. Bertram 2015, S. 16–21). Das Arbeiten soll dazu in allen Bereichen nachhaltig verbessert werden: Unternehmenskommunikation, Unternehmenskultur, Mitarbeitergesundheit etc. Es geht um eine **menschzentrierte Arbeitskultur**, die die Mitarbeiter nicht nur als Produktionsfaktor versteht, sondern auch als Menschen wahrnimmt und deren menschliche Bedürfnisse ernst nimmt und erfüllt. Eine solche Arbeitskultur basiert auf den Faktoren **Vernetzung, Offenheit, Agilität und Partizipation** (vgl. Gesing und Weber 2017, S. 31 ff.). Hier sind auch Parallelen zu den Notwendigkeiten bzw. Erfordernissen der aktuellen digitalen Transformation erkennbar. Auch hier muss die Unternehmens- und Führungskultur vernetzter, offener, agiler und partizipativer werden.

Die Mitarbeiter sollen an den Entscheidungsprozessen im Unternehmen beteiligt sein. Dies zeigt Anerkennung für den Mitarbeiter als Person und nicht nur als Ressource. Die Arbeitskultur sollte vielfältige Dialogmöglichkeiten bieten und von Offenheit für neue Ideen aus jeder Hierarchiestufen geprägt sein. Auf solche neuen Ideen, die zu Prozess- oder Kulturverbesserungen führen, sollte die Organisation dann als lernende Organisation agil und flexibel reagieren, um Wettbewerbspotenziale zu heben und den Unternehmenserfolg nachhaltig zu verbessern. Zuletzt sollte das Unternehmen bei seinen Mitarbeitern ein ganzheitliches, vernetztes Denken fördern. Die Organisation sollte nicht als Bündnis von teilweise unabhängigen Bereichen, sondern als komplettes System ähnlich einem Ökosystem in der Natur verstanden werden. Veränderungen in einem Bereich führen i. d. R. auch dazu, dass in anderen Bereichen Veränderungen notwendig werden. Wenn ein Mitarbeiter im Einkauf die Qualität der Rohstoffe nicht sorgfältig überprüft, kann die Produktqualität leiden, was dann wieder Auswirkungen auf den Vertrieb oder das Beschwerdemanagement hat. Diese Folgewirkungen sollten Mitarbeitern bei ihren Handlungen im Unternehmen bewusst sein.

Aus diesem Verständnis heraus lassen sich die **Zielsetzungen des FGM** auf den Punkt bringen (vgl. auch Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation 2013):

- Verbesserung des Betriebsklimas
- Optimierung der internen Kommunikation
- Stärkung des Gemeinschaftsgefühls
- Schaffung einer Identifikation mit dem Unternehmen
- Bearbeitung von Konflikten
- Optimierung von Unternehmensprozessen

Ein gutes Betriebsklima sorgt dafür, dass sich die Mitarbeiter bei ihrem Arbeitgeber wohlfühlen und ihre Tätigkeit gern ausführen. Folgewirkungen davon sind geringere Krankenzustände und eine größere Produktivität durch hohe Motivation. Psychische Belastungen

beispielsweise durch Depressionen, Burn-out oder Mobbing können präventiv verhindert werden und nicht mehr zu Ausfällen oder Einbußen im Arbeitspensum führen.

Eine optimierte interne Kommunikation vermeidet Missverständnisse, die das Betriebsklima und den Arbeitserfolg belasten. Zudem können unnötige Doppelarbeit oder Kompetenzunklarheiten verhindert werden.

Ein starkes Gemeinschaftsgefühl und damit einhergehend eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber sorgen für eine hohe Mitarbeiterbindung und Loyalität. So können Fachkräfte im Unternehmen gehalten werden und die Mitarbeiter werden zu kostenlosen und wirksamen glaubwürdigen Botschaftern für das Unternehmen. Durch positive Mund-zu-Mund-Propaganda können eine Sogwirkung für neue Fachkräfte und eine hohe Attraktivität für Kunden entstehen (vgl. Nerding et al. 2014, S. 79 f.). Ein gutes Betriebsklima mit einem Wir-Gefühl der Belegschaft ist auch für die Kunden nach außen spürbar und macht ein Unternehmen als Geschäftspartner sympathisch. Zudem wird ein Mitarbeiter, der sich bei seinem Arbeitgeber wohlfühlt, dort angekommen ist und spürt, dass er als Person anerkannt wird, seinem Arbeitgeber etwas zurückgeben wollen. Er wird doppelt und intrinsisch bemüht sein, seine Aufgaben im Unternehmen zu erfüllen. Er möchte, dass es dem Unternehmen dauerhaft gut geht und wird seinen Beitrag dazu von selbst aus Eigenmotivation leisten (vgl. Haas 2015).

Eine Optimierung der Prozesse im Unternehmen führt dazu, dass die Potenziale der Mitarbeiter genutzt werden können und die Wettbewerbsposition des Unternehmens sich dauerhaft erhöhen. Eine Fachkraft mit Expertenwissen wird frustriert sein, wenn sie ihre Expertise aufgrund unnötiger Nebenschauplätze nicht einbringen kann. So steigt die Gefahr von inneren und äußeren Kündigungen (durch den Fachkräftemangel kann dieser Mitarbeiter auch woanders leicht einen Job finden) – neben der Tatsache, dass die eingekaufte Expertise der Fachkraft dem Unternehmen aus eigener Schuld nicht zugutekommt. Prozessverbesserungen hingegen führen zu Innovationen und Erfolg. Projekte und Produkte werden schneller oder besser erarbeitet und das trotz teilweise hohem Arbeitsvolumen mit positiver Stimmung.

FGM ermöglicht effizientes Arbeiten durch Abbau von unnötigem Stress und Identifikation von optimalen Abläufen. **Jedoch darf FGM nicht als auf seine Zielsetzung der Produktivitätsverbesserung reduziert oder sogar nur dafür missbraucht werden.** Oberste Priorität sollte das Wohlfühlen der Mitarbeiter und die Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse haben. Die erhöhte Produktivität ist eine Folgewirkung, die jedoch nicht vorrangig zu verfolgen ist. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich die positiven Wirkungen des FGM ins Negative kehren und der Feel Good Manager als Wolf im Schafspelz wahrgenommen wird. Dann fehlt das notwendige Vertrauen in diese Position und das FGM hat seine Berechtigung im Unternehmen verloren.

Alle diese Aufgaben erfüllt der Feel Good Manager natürlich nicht allein. Das wäre wenig praktikabel und würde die Position überfrachten. Es sind auch nicht nur seine Aufgaben, sondern ist ganz grundsätzlich erst einmal die Zielsetzung von Mitarbeiterführung. Jedoch zeigt sich in der Praxis, dass die Führungskräfte die ausreichende Wahrnehmung dieser Zielsetzung aufgrund operativer Einbindungen und anderer



**Tab. 1.1** Relevanz und Wirkungen des Feel Good Management (FGM)

Ansatzpunkt	Formen/Beispiele	Wirkung FGM
Arbeitnehmermarkt/ Fachkräftemangel	Neue Forderungen der Bewerber, Arbeitgebermarke und Arbeitgeberattraktivität (Employer Branding) werden Wettbewerbsfaktor (Arbeitsmarkt als Engpassfaktor)	Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität, Zeugnis der Wertschätzung der eigenen Mitarbeiter
Digitalisierung	Zunahme von Homeoffice, virtuellen Konferenzen, virtuellen Kooperationen und Projekten, Arbeiten mit Freelancern, Notwendigkeit von Digital Leadership	Sicherstellung sozialer Bedürfnisse trotz räumlicher Distanz, Vermittlung bei Konflikten (höheres Konfliktpotenzial vorhanden), Anpassung der Wege der internen Kommunikation
Wissensgesellschaft	Wissen als Wertschöpfungsfaktor und Mitarbeiter als dessen Träger	Schaffung passender Rahmenbedingungen und Unternehmenskultur zur Förderung von Kreativität und Wissensaustausch
Neue Arbeits- und Führungskonzepte	Lean Management, Social Leadership, New Work, Empowerment, Job-Sharing, Co-Working etc.	Beachtung der Mitarbeiterbedürfnisse und -interessen, Stärkung des Wir-Gefühls

konkurrierender Aufgabenstellungen nicht erreichen und somit Potenziale ungenutzt bleiben bzw. Konflikte und Probleme entstehen, die vermeidbar wären (vgl. Hooking 2013). Hier setzt der Feel Good Manager an. Er hat als rein interne Funktion keine Führungsaufgaben oder operativen Aufgaben und kann sich auf diese Aufgabenstellung konzentrieren und diese vermehrt erfüllen. Somit zeigt allein schon die Schaffung einer solchen Position die Anerkennung der Bedeutung dieser Aufgabenstellung und Zielsetzungen, die im betrieblichen Alltag ansonsten oft untergehen (vgl. Bertram 2015, S. 16–21).

Die Tab. 1.1 fasst die in diesem Abschnitt behandelten Themen zusammen.

Passend soll nun zum Abschluss dieses Abschnitts noch ein Blick auf häufige Vorurteile gegenüber dem FGM in der Praxis geworfen werden.

#### „Warum geht man nicht gleich direkt zum Vorgesetzten?“

Nicht jeder möchte mit seinen Anliegen zum direkten Vorgesetzten gehen. Der eine hat keinen guten Draht zu seinem Chef, der andere möchte seine gute Beziehung nicht durch „Meckern“ gefährden. Wenn Probleme jedoch nicht angesprochen werden, behindert das das gesamte Team und die Entwicklung des Unternehmens. Der Feel Good Manager ist als Vertrauensperson oft näher an den Mitarbeitern und den Alltagsproblemen als der Chef und bei vielen Themen fällt es auch leichter, offen und ehrlich mit einer neutralen Person zu sprechen, die kein Weisungsrecht über einen selbst hat. Zudem sind die Führungskräfte oft durch andere Aufgaben oder

die Einbindung ins operative Tagesgeschäft zeitlich zu eng eingebunden, um diese Aufgabe wirklich umfassend wahrnehmen zu können. Der Feel Good Manager liefert hier die notwendige Unterstützung für die Führung. Wichtig ist dann ein regelmäßiger Austausch zwischen Feel Good Manager und Leitung (vgl. Bertram 2015, S. 16–21 sowie Hooking 2013).

**„Firmenevents gab es doch vorher schon, warum braucht man nun eine eigene Stelle, um diese zu organisieren?“**

Der Feel Good Manager hat neben der Organisation von Gemeinschaftsevents noch viele weitere wichtige Aufgabenbereiche. Zudem rückt durch die Schaffung eines Feel Good Managers das Thema Wohlbefinden der Mitarbeiter mehr in den Mittelpunkt und die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen wird stärker betont, als wenn nur zeitweise verschiedene Personen mit diesen Aufgaben betreut werden, die eigentlich andere operative Aufgaben haben. Ein Feel Good Manager zeigt, dass ein neues Bewusstsein im Unternehmen vorhanden ist und den Interessen der Mitarbeiter mehr Ernsthaftigkeit entgegengebracht wird. Seine Existenz bedeutet: „Ihr seid uns wichtig“. Zudem wird die Planung und Durchführung oft stringenter verfolgt, wenn jemand Spezielles dafür zuständig ist und internes nicht nebenbei oder nach dem offiziellen Feierabend zu erledigen ist.

**„FGM dient doch nur dazu, Angestellte länger im Büro zu halten“**

Das soll das FGM gerade nicht tun. Zentrale Aufgabe des FGM ist die betriebliche Gesundheitsförderung, zu der auch die Einhaltung von Pausen- und Ruhezeiten gehört. Der Feel Good Manager soll darauf achten, dass Mitarbeiter sowohl physisch als auch psychisch gesund sind (vgl. Bertram 2015, S. 16–21).

**Aufgabe 4**

Die Einführung eines FGM wurde beschlossen. Jedoch herrscht über die Sinnhaftigkeit dieses Vorhabens in einigen Abteilungen Unstimmigkeit. Aufgrund Ihrer Weiterbildung zum Feel Good Manager werden Sie deshalb gebeten, in Meetings dieser Bereiche die Zielsetzungen des FGM zu verdeutlichen und die Widerstände diesem Konzept gegenüber abzubauen. Bitte entwerfen Sie dazu Vorträge mit ganz konkreten Inhalten für

- die Vertriebsabteilung,
- die IT.