



UNSERE ARBEIT

„ES KOMMT AUF DAS WIE AN UND NICHT AUF DAS WAS!“

Feelgood-Management heißt ein neuer Trend, der momentan von den Unternehmen bereitwillig aufgegriffen wird. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen sich wohlfühlen, zufrieden mit ihrem Job sein und motiviert arbeiten. Dafür stellen Firmen in den Büros Obstkörbe auf und laden am Freitagabend zum kostenlosen Feierabendbier ein. Hört sich gut an. **Was aber genau steckt hinter diesem Trend?** team hat sich mit Jürgen Bock unterhalten, der Experte für Unternehmenskultur ist.

Herr Bock, was versteht man unter einem Feelgood-Management?
Der Begriff wird auf unterschiedliche Weise definiert. Ich finde ihn in Bezug auf Unternehmenskultur nicht sonderlich passend. Es ist doch eigenartig, dass es in einem Unternehmen ein Management geben soll, das dafür sorgt, dass die Mitarbeiterinnen fröhlich pfeifend durch die Gänge gehen.

Aber ist es nicht so, dass die Beschäftigten es toll finden, wenn sie sich kostenlos aus einer Obtschale oder einem Korb mit süßen Snacks bedienen können?

Es geht nicht darum, Obstkörbe aufzustellen, auch wenn das eine nette Geste ist. Ich will das gar nicht madig machen. Und ja, auch Kleinigkeiten können dazu beitragen, dass man eine andere Beziehung zu seinem Unternehmen findet. Aber eigentlich geht es bei einer Unternehmenskultur doch darum, dass das Zusammenspiel zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen funktioniert und Vertrauen sowie Wertschätzung gelebt werden.

Woher kommt dieser Trend überhaupt?
Aus Amerika. Google hat's als erstes vorgebracht, andere sind auf den Zug aufgesprungen. Auch deutsche Unternehmen. Hinter dem Feelgood-Management steht das Ziel, eine Atmosphäre zu schaffen, in der die Mitarbeiter freiwillig ihre Arbeitskraft länger zur Verfügung stellen und sie nicht den Drang verspüren, nach Hause zu gehen, um sich mit ihren Freunden zu treffen oder bei ihrer Familie zu sein. Die Zeit im Unternehmen soll so reizvoll sein, dass die Frauen und Männer im Unternehmen bleiben wollen.

Aber sind frisches Obst und kostenlose Snacks überzeugende Argumente, um bei einem Unternehmen zu bleiben?

Natürlich trägt ein Obstkorb nicht zum dauerhaften Wohlfühlen bei. Die Frage, die sich ein Unternehmen stellen muss, ist doch: Wie schaffe ich es, dass meine Mitarbeiterinnen freiwillig ihr ganzes Potenzial für eine gemeinsame Zielsetzung zur Verfügung stellen? Das ist der Sinn von

Unternehmenskultur. Die ist an sich ja etwas Weiches, schwer Definierbares. Ihre harte Bedeutung offenbart sich dann, wenn ich als Topmanager ein strategisches Projekt umsetzen will. Die entscheidende Frage lautet dann nämlich: Auf welchem Boden fällt es? Entweder auf einen, der wie ein Freund wirkt und das umsetzt, was ich theoretisch vorgedacht habe. Oder das Projekt stößt auf Widerstand, und sei es nur im Form einer schlechten oder wenig ausgeprägten Energie. Es geht also darum, Rahmenbedingungen in der Unternehmenskultur zu schaffen, in denen die Talente, die die Menschen haben, auch gelebt werden können. In denen Wertschätzung und Vertrauen, Fordern und Fördern gleichermaßen vorhanden sind.

Wie entsteht Unternehmenskultur?

Sie bildet sich nicht durch das Setzen von Werten aus, dem Drucken von Broschüren oder durch Powerpoint-Präsentationen. Unternehmenskultur entsteht einerseits durch das Vorleben von Werten, andererseits durch Anpassen. Mitarbeiter müssen sich in das jeweilige System im Unternehmen einfügen, wenn sie dort langfristig arbeiten wollen. Sie tun das in der Regel auch gerne, wenn sie das Gefühl haben, dass das Unternehmen es ernst meint mit den Werten.

Wie wichtig sind die Führungskräfte für die Unternehmenskultur?

Jede Führungskraft ist der wichtigste Botschafter für seine Teammitglieder, weil er oder sie die Unternehmenskultur entsprechend vorleben muss. Wenn dies nicht passiert, dann haben Mitarbeiter die Möglichkeit, die Führungskraft in Form eines Feedbacks darauf hinzuweisen, dass sie mit der Kultur, die in der Abteilung vorgelebt

wird, nicht einverstanden sind. Nach dem Motto: Lassen Sie uns mal gemeinsam darüber nachdenken, wie wir die Kultur verbessern können.

So ein Gespräch stelle ich mir schwierig vor ...

Natürlich muss es Spielregeln geben, an die sich beide Seiten halten. Keine Seite darf die andere anklagen, sondern jede sollte möglichst sachlich und konkret ihre Beobachtungen schildern: Das ist das, was ich beobachtet habe, und es weckt bei mir diese oder jene Gefühle. Und ich würde mich freuen, wenn wir künftig so oder so miteinander umgehen würden.

Also ein Gespräch führen wie in einer Paar-Therapie?

Genau. Die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ähnelt der einer Ehe: Man hat es mit zwei Partnern, also zwei Seiten zu tun. Das Beste ist, dass jeder Ich-Botschaften sendet und gewaltfrei kommuniziert. Verliert man sich in Beschuldigungen und Anklagen, verhärten sich die Fronten. Dabei will jeder eigentlich das Gleiche, nämlich das Beste für das Unternehmen geben.

„Unternehmenskultur entsteht nicht durch das Setzen von Werten, Powerpoint-Präsentationen oder das Drucken von Broschüren.“

Jürgen Bock ist Jurist und war 24 Jahre lang für die Unternehmenskultur in einem internationalen Konzern verantwortlich. Er berät Unternehmen bei der Transformation der Kultur in die digitale Welt und arbeitet als Berater, Key-Note-Speaker und Coach für Führungskräfte. Für seine Leistungen hat er zahlreiche Awards erhalten.
www.juergenbock.de



„Es ist ja nett, Körbe mit kostenlosem Obst oder Süßigkeiten aufzustellen. Eine guten Unternehmenskultur zeichnet sich aber dadurch aus, dass das Zusammenspiel zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen funktioniert und Vertrauen und Wertschätzung gelebt werden.“

Muss ein Unternehmen, müssen Vorstand und Führungskräfte ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter glücklich machen?

Nein. Aber ein Unternehmen, ein Vorstand und auch die Führungskräfte müssen den Grund verinnerlicht haben, warum sie eine bestimmte Unternehmenskultur entwickeln wollen. Meistens bildet sich der Wunsch für eine neue oder eine andere Unternehmenskultur aufgrund eines Defizites. Zum Beispiel: Unser Unternehmen agiert im Vergleich zur Konkurrenz zu langsam. Oder: Bei uns herrscht Silodenken, wir müssen verstärkt abteilungsübergreifend arbeiten. Oder: Unser Unternehmen ist zu hierarchisch strukturiert, wir müssen die Mitarbeiterinnen vermehrt in die Entscheidungsprozesse einbeziehen. Alles gute Absichten ...

Aber kein Garant für eine gute Unternehmenskultur?

Genau! Führungskräften muss klar sein, dass es immer mehr um die Wirkung und nicht um die Absicht geht! Die Wirkung ist viel stärker! Ein Beispiel aus meinem Berufsleben im Konzern: Es gab ein Büro, in dem zwei gleich gut ausgebildete und erfahrene Frauen saßen. Mit der einen habe ich mich regelmäßig ausgetauscht, weil sie mir ein Feedback gegeben hat, das mich weitergebracht hat. Die andere fand mich immer toll. Aber auch nur eine Zeitlang, weil sie dann gemerkt hat, dass ich sie von den Diskussionen ausschließe. Nach einem halben Jahr hat sie das Unternehmen verlassen. Und die andere ist meine Nachfolgerin geworden, weil sie durch meine Wertschätzung von sich überzeugt war und über sich hinausgewachsen ist. So kann ich Wirkung erzeugen – die in die eine oder in die andere Richtung geht.

Darum muss sich eine Führungskraft eigentlich immer bewusst sein, wie sie auf andere wirkt?

Ja. Ein weiteres Beispiel: Wenn eine Führungskraft verspätet in einen Raum kommt und da diskutieren schon Leute, und sie platzt da aufgrund ihrer höheren Hierarchie-Ranges rein, ohne Rücksicht darauf zu nehmen, was bisher diskutiert wurde, dann empfinden das viele Mitarbeiter als schallende Ohrfeige. Denn die Wirkung eines solchen Verhaltens ist folgende: Die Führungskraft interessiert sich nicht dafür, was wir bisher besprochen haben. Sie nimmt uns und unsere Arbeit nicht ernst.

Das bedeutet, dass Benefits wie Obst, subventionierte Mitgliedsbeiträge im Fitnessstudio oder Massagen in der Firma zwar nett sind, aber keinen wirklichen Beitrag zur Unternehmenskultur leisten?

An Obstkörbe, freie Getränke oder die neue Büroeinrichtung habe ich mich innerhalb von zwei Wochen gewöhnt. Das hinterlässt kein nachhaltiges Zufriedenheitsgefühl. Aber wenn mein Chef meine Arbeit auf Dauer nicht wert-

schätzt, dann helfen mir auch keine neuen Büromöbel. Dann suche ich mir über kurz oder lang entweder einen neuen Job oder kündige innerlich. Beide Reaktionen sind eine Katastrophe für jedes Unternehmen.

Also sind es meistens die Empfindungen, die ich habe, auf die es in einem Unternehmen ankommt?

Ja. Deshalb kann auch in einem abgeschabten Büro eine ganz tolle Teamstimmung herrschen und super Arbeit geleistet werden. Das ist viel wichtiger. Ich verlasse auch nicht das Büro und sage: „Heute war ein toller Arbeitstag, weil ich eine kostenlose Banane gegessen habe.“ Gut ist, wenn ich sage: „Mein Arbeitstag war und ist so spannend, dass ich Probleme bekomme, mich loszureißen und nach Hause zu gehen.“ Darum geht's. Das Wie ist immer wichtiger als das Was.

Lässt sich das mit Zahlen untermauern?

Ja. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens wurden gefragt, wie sie die Führungskultur in ihrem Unternehmen beurteilen. Das Ergebnis: Diejenigen, die sich gut geführt gefühlt haben, bewerteten das Essen in der Kantine um 25 Prozent besser als diejenigen, die mit der Führung unzufrieden waren. Also gehen diejenigen, die sich gut geführt fühlen, pfeifend durch die Gänge und merken nicht, dass der Koch gerade verliebt ist. Aber diejenigen, die nur noch aus Sicherheitsgründen beim Unternehmen sind, sehen jeden Flecken auf dem Boden, jeden Missstand und denken sich: „In diesem Saftladen ist auch noch das Essen das Letzte“.

Interview: Frauke Gerbig