

Feelgood-Management als moderner Ansatz mit Fokus auf die Unternehmens- und Führungskultur bietet die Chance und Basis für einen ganzheitlichen Ansatz zur Bewältigung dieser bevorstehenden Herausforderungen. Er ist darauf ausgerichtet, eine wertorientierte Unternehmenskultur zu etablieren oder zu stärken. Sein Ursprung und Prinzipien werden in dem folgenden Kapitel näher erläutert.

---

## 2.1 Ursprung des Feelgood-Managements

Feelgood-Management ist ein ganzheitlicher, systematischer Ansatz der Unternehmensführung, der darauf ausgerichtet ist, eine wertorientierte Unternehmenskultur zu etablieren oder zu stärken. Der Begriff setzt sich aus den englischen Wörtern ‚feel-good‘, welches mit ‚ein Wohlgefühl erzeugend‘ übersetzt werden kann, und ‚Management‘ zusammen. Bisher lässt sich in der Fachliteratur keine einheitliche Definition von Feelgood-Management finden, auch die Schreibweise variiert von ‚Feelgood‘ und ‚Feel-good‘ zu ‚Feel good‘. Im angelsächsischen Sprachraum existiert der Begriff ‚Wellbeing Management‘, welcher ein verwandtes, aber unterschiedliches Konzept beschreibt, das im zweiten *essential* zu Feelgood-Management genauer beschrieben wird. In Deutschland ist jedoch das Wort und die Schreibweise ‚Feelgood-Management‘ gebräuchlicher. An die Wortherkunft angelehnt, lässt sich Feelgood-Management als ‚Wohlfühlführung‘ und Handhabung einer ‚Wohlfühlkultur‘ im Unternehmen verstehen.

Feelgood-Management manifestierte sich erstmals im Jahr 2012 und wurde von deutschen Start-ups angewandt. Die Start-ups Jimdo, ein Internet-Dienstleistungsunternehmen, und Spreadshirt, eine Plattform zur Gestaltung eigener T-Shirts, zählen mit zu den ersten Initiatoren (Eisold 2016). Diese Unternehmen

verfolgten das Ziel, ihre mitarbeiterorientierte und innovative Gemeinschaftskultur aus der Gründungsphase in die Wachstumsphase zu übertragen. Während dieses Übergangs besteht die Gefahr, dass ein familiäres Wir-Gefühl in Anonymität übergehen kann. Die Beibehaltung des Wir-Gefühls ist jedoch wichtig, da es das menschliche Grundbedürfnis nach Zugehörigkeit befriedigt und einen einheitlichen Wertekanon schafft. Dies hilft Unternehmen, die Herausforderungen der Zukunft wie Volatilität und Komplexität im Markt zu meistern. Ein gemeinschaftliches, familiäres Wir-Gefühl bildet durch den Fokus auf die zwischenmenschlichen und ‚fühlenden‘ Seite eines Unternehmens die Grundlage für die notwendige, schnelle Anpassungsfähigkeit im Unternehmen (Prosch 2016).

---

## 2.2 Definition des Feelgood-Managements

Feelgood-Management ist ein Konzept der Arbeitswelt 4.0 und thematisiert, wie ein Unternehmen seine Rahmenbedingungen und Unternehmenskultur gestalten muss, um optimale Arbeits- und Lernbedingungen zu schaffen. Es gilt, nachhaltig und zukunftsorientiert effizientes Arbeiten vor dem Hintergrund stetigen Wandels zu ermöglichen. Das Konzept konzentriert sich auf Mitarbeiter und ihre Kollaboration. Feelgood-Management hat die Menschen in Organisationen als oberstes Ziel (GOODplace 2016b). Die Mitarbeiter werden nicht ausschließlich nach ihrer Leistung oder ihrem Potenzial bewertet und darauf aufbauend als High Potentials oder Key Performer betrachtet. Zwar erbringen sie notwendige Leistung, sind aber primär Menschen mit unterschiedlichen Persönlichkeiten, Wünschen, Vorlieben und Bedürfnissen. Als Erfolgsfaktor für das Unternehmen gilt es daher, die Persönlichkeiten, Bedürfnisse und individuellen Stärken aller Mitarbeiter zu berücksichtigen, individuelle Potenziale zu fördern und ein kooperatives Zusammenarbeiten zu ermöglichen. Bei den Bedürfnissen der Mitarbeiter als Grundlage für Motivation sei beispielhaft auf Motivationstheorien wie die ERG-Theorie (Existence-Relatedness-Growth) von Alderfer verwiesen, die zwischenmenschliche Beziehungen (Relatedness) als eine der drei Bedürfniskategorien von Menschen identifiziert. Ebenso die Theorie von McClelland, nach der die menschliche Motivation das Bedürfnis nach Zugehörigkeit (Affiliation) umfasst, sei hier genannt. Auch bei neueren Theorien, wie dem aus dem Neuroleadership stammenden SCARF-Modell, spielt – wie schon bei McClelland und Alderfer – das Bedürfnis nach Zugehörigkeit (Relatedness) eine zentrale Rolle.

Um sich dieser Bedürfnisse anzunehmen und um sie zu befriedigen, wird im Rahmen des Feelgood-Managements versucht, eine werteorientierte, wertschätzende und wohlfühlstiftende Unternehmenskultur zu etablieren (Berufsverband

Feel Good Management 2015). Denn nur Mitarbeiter, die sich im Unternehmensumfeld wohlfühlen, können ihr gesamtes Potenzial entfalten und stressfrei arbeiten. Sie sind motivierter, engagierter und identifizieren sich stärker mit dem Unternehmen und seinen Zielen (StepStone Deutschland GmbH 2013). Diese Grundvoraussetzung ist essenziell, um auch zukünftig in einem dynamischen, sich permanent verändernden Umfeld Mitarbeiter zu haben, die produktiv, kreativ und eigenverantwortlich arbeiten. Zudem fördert eine wertschätzende, offene Atmosphäre den Kommunikationsfluss der Kollegen untereinander sowie die Vernetzung über Abteilungsgrenzen hinweg. Dadurch werden täglich neue Inspirationen und Impulse für die eigene Arbeit erzielt. Sich als Unternehmen um seine Belegschaft zu kümmern, ist zentraler Ansatzpunkt für langfristige Motivations-, Loyalitäts- und Produktivitätssteigerung (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2016).

Die Gestaltung dieser Wohlfühl-Unternehmenskultur ist die zentrale Aufgabe des Feelgood-Managements. In Anlehnung an das 7-S Modell von McKinsey, versucht das Feelgood-Management-Konzept weniger die „harten“ oder „kalten“ Faktoren im Unternehmen wie Strukturen und Systeme als erstes zu verändern. Vielmehr wandelt es die *Perspektive* eines Unternehmens auf Führung und Arbeit und nimmt Einfluss auf die „weichen“ oder „warmen“ Faktoren wie Unternehmenskultur („style“ im 7-S Modell). Das Modell von McKinsey unterliegt auch der Prämisse, dass eine Änderung in einer der 7 Kernvariablen (7-S) eines Unternehmens stets Änderungen in den anderen Variablen mit sich zieht. Demnach resultiert der Wandel der Unternehmenskultur im Rahmen des Feelgood-Managements auch in Veränderungen der Organisationsstruktur und Arbeitsmethoden.

Feelgood-Management nimmt bewusst Einfluss auf die Determinanten der Unternehmenskultur und des Konstruktes „Wohlbefinden“. Dazu zählen die Manifestierung von Werten wie Respekt, Gemeinschaft und Anerkennung sowie die strukturelle Gestaltung von Arbeitsplatz und -umfeld, Kommunikationskanälen und Zusammenarbeit. Wie viele Studien zeigen, zeichnet sich eine positive Arbeitskultur durch aktiven Teamgeist, Wertschätzung und Gemeinschaft aus (Badura et al. 2016). Daher bilden sich bei Feelgood-Management auch inhaltliche Schnittstellen zu Personalmanagement, Unternehmensstrategie und -kommunikation, Marketing, Office-Management und dem Betrieblichen Gesundheitswesen. Vorwiegend etablierte Unternehmen, die der Start-up Phase entwachsen sind, haben diese Überschneidungs-Bereiche oftmals bereits seit Jahren institutionell verankert. Feelgood-Management hat deshalb nicht zum Ziel, die bereits existierenden Funktionsbereiche zu ersetzen, sondern ist bestrebt, Synergien mit ihnen bilden. Jedoch in kleineren oder jüngeren Unternehmen, die bestimmte Inhalte und Ansatzpunkte, wie z. B. das Betriebliche Gesundheitswesen noch nicht institutionalisiert haben,

kann Feelgood-Management viele der Aufgaben abbilden und eine große Anzahl der Themen zentral vereinen. Zudem könnte Feelgood-Management auch für die Abteilungen, die bereits mit den Themen des Feelgood-Managements im Unternehmen eine Schnittstelle haben, eine konkrete Anlaufstelle sowie strategischer Dreh- und Angelpunkt für die Verankerung des Ansatzes im Unternehmen sein.

Die Sensibilisierung für das Thema Wohlbefinden am Arbeitsplatz und eine positive Unternehmenskultur ist jedoch keine grundlegend neue Idee. Die Wissenschaft der Positiven Psychologie ist eine seit den 90er-Jahren in den USA begründete Strömung der Psychologie, die sich mit den Phänomenen, wie Glück, Vertrauen, Optimismus und Solidarität beschäftigt. Die aus Studien und Forschung gewonnenen Erkenntnisse werden seitdem in der Unternehmenspraxis genutzt. Auch der Managementansatz des in angelsächsischen Ländern bekannten ‚Corporate Happiness Leadership‘, das im zweiten *essential* weiterführend thematisiert wird, geht auf die Positive Psychologie zurück. Dieser wissenschaftlich fundierte Ansatz beruht, wie auch Feelgood-Management, auf der Überzeugung, dass die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeiter Produktivität und finanziellen Unternehmenserfolg steigern.

Feelgood-Management versucht, die reguläre Arbeitszeit im Büro angenehm und dadurch produktiv zu gestalten. Mitarbeiter sollen aber auch ein ausgewogenes Verhältnis zwischen produktiver Arbeitszeit und Erholung haben. Zudem werden persönliche Verteilzeiten zur Erfüllung privater Bedürfnisse respektiert und Mitarbeiter nicht durch massive Verdichtung der Arbeit innerhalb eines vorgegeben Rahmens zusätzlich belastet. Feelgood-Management legt auch die Grundlagen für ein Unternehmensklima, in dem Überstunden weder implizit gefordert werden, noch automatisch mit dem Grundgehalt abgegolten sind. Überstunden sollen eher die Ausnahme als die Regel darstellen. Daher achtet ein Feelgood-Manager auch darauf, dass Mitarbeiter nicht länger als die erforderliche Arbeitszeit im Büro verbringen. Falls dies nun doch vorkommen sollte, wird sich nach den Ursachen erkundigt und versucht, diesen entgegenzuwirken.

Konzept und Berufsbild des Feelgood-Managements

Gesing, S.; Weber, U.

2017, X, 44 S. 3 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-19355-3