

Liebe Leserinnen und Leser,

„Wir brauchen dich!“, „Komm in unser Team!“, „Ohne dich läuft bei uns gar nichts!“ An jedem Bauzaun, auf Straßenbahnen oder Pizzakartons werden wir heute dazu aufgefordert, uns zu bewerben. Egal, wohin wir schauen, wir werden überall gebraucht. Viele Unternehmen stecken viel Geld und Personalressourcen in die Gewinnung von Mitarbeitenden.

Doch investieren Unternehmen in gleicher Weise in die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, die sie bereits an Bord haben? Steht auch die Mitarbeiterzufriedenheit bei allen ganz oben auf der Agenda? Aus jahrzehntelanger Forschung wissen wir, dass die Mitarbeiterzufriedenheit eine ganz zentrale Variable im Fluktuationsprozess ist. Wie stark ist die allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit ausgeprägt? Wie zufrieden sind die Mitarbeitenden mit ihren Führungskräften? Wie zufrieden sind sie mit den Entwicklungsmöglichkeiten? Wie zufrieden sind sie mit den Arbeitsinhalten? Diese Liste an Fragen ließe sich noch deutlich erweitern. Mitarbeiterzufriedenheit ist facettenreich und sehr individuell. Unternehmen, die sich um die Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden kümmern, kümmern sich damit direkt um ihre Existenzsicherung. In den nächsten zehn bis 20 Jahren, wenn der demografische Wandel in Deutschland so richtig zuschlägt, werden die Antworten auf die genannten Fragen darüber entscheiden, ob eine Organisation weiterexistieren kann. Umso mehr lohnt die Beschäftigung mit diesem Thema. Sie finden in dieser Ausgabe Beiträge zur Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit und darüber, wie aus gewonnenen Erkenntnissen nachhaltig etwas gemacht werden kann. Sie lesen, wie Personalgespräche als ein wichtiges Instrument zur



Foto: Nina Heller

Dr. Alexander Häfner

Diplom-Psychologe, Mitglied im Vorstand der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e.V.

Alexander.Haefner@wirtschaftspsychologie-bdp.de

Erfassung und Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit gestaltet werden können. Weitere Beiträge unseres Schwerpunkts beschäftigen sich mit der Gestaltung der Unternehmenskultur und der Förderung von Wertschätzung.

Die Rolle der Führungskräfte wird in allen Beiträgen berührt. Mit Mindful Leadership finden Sie zudem ein Konzept beschrieben, das geeignet sein dürfte, einen Beitrag zur Mitarbeiterzufriedenheit der Führungskräfte zu leisten. Und das ist sicherlich ein wichtiger Ansatzpunkt. Zufriedene Führungskräfte dürften eher zufriedene Mitarbeitende haben als Führungskräfte, die selbst bereits innerlich gekündigt haben.

Ich wünsche Ihnen beim Lesen inspirierende Momente und vor allem die ein oder andere zufriedene Stunde! Vielleicht mit einer Tasse Tee und einem Stück Schokolade.

Inhalt

1 Editorial

4 News & Trends

47
Mach mich happy
Wie viel Lust auf Leistung wächst in einer Komfortzone? Svenja Hofert sieht Initiativen zur Mitarbeiterzufriedenheit eher skeptisch.

60
5 Bücher, die mich inspirieren
Die Personalentwicklerin Elif Tunc stellt ihre wichtigsten Bücher vor.

64 Vorschau/ Impressum

HR

8 **Regeneration statt Resignation**

Eine Yogastunde nach dem Meeting? Oder gar ein Schlafraum, in den sich Mitarbeitende zurückziehen können? Viele Vorstandsetagen irritieren solche Ideen. Dabei zeigt der Profisport, dass Regenerationsphasen während der Arbeitszeit die individuelle Leistungsfähigkeit stärken können.

14 **„Empathie hat messbare wirtschaftliche Vorteile“**

Wie viel Augenmerk sollten Unternehmen auf Empathie legen? Wie wichtig ist Einfühlungsvermögen insbesondere für Führungskräfte? Und wie gut können sie es einüben? Ein Gespräch mit Waldemar Pelz, Professor für Internationales Management und Marketing.

Führung

20 **Mit Mindful Leadership den eigenen Geist trainieren**

Achtsamkeit wirkt, das beweisen Forschung und Praxis. Mindful Leadership bietet einen seriösen Ansatz, um eine achtsame Haltung systematisch zu trainieren. Führungskräfte finden darüber zu Klarheit, Verbundenheit und Gelassenheit. Und sie erkennen den Wert von Selbstreflexion.

Schwerpunkt

Wer sich wohlfühlt, leistet mehr

Mitarbeiterzufriedenheit hat viele Aspekte: Wie zufrieden sind die Beschäftigten etwa mit ihren Entwicklungsmöglichkeiten, der Kultur ihres Unternehmens oder der Führung? Und wie lässt sich all dies überhaupt valide erfassen? Ein Schwerpunkt zu einem Thema, das Organisationen ganz oben auf ihre Agenda setzen sollten.



26

Wertschätzung – ein Lernfeld für Organisationen

Anerkennung brauchen Mitarbeitende nicht nur zum Betriebsjubiläum. Denn ihr Selbstwert steht am Arbeitsplatz ständig infrage. Stoßen sie vor allem auf Abwertung, leiden Gesundheit, Zufriedenheit und Leistung. Grund genug für Führungskräfte und Management, ein Klima der Wertschätzung zu fördern.

32

Arbeitszufriedenheit messen: Drei Methoden im Vergleich

Beschäftigte mit einer positiven Einstellung zu ihrer Tätigkeit sind gesünder, produktiver und wechseln seltener den Job. Doch wie können Unternehmen Arbeitszufriedenheit adäquat messen, um dadurch verlässliche Erkenntnisse für die betriebliche Praxis zu gewinnen?

40

Mitarbeitendenbefragungen: Wie sich Folgeprozesse optimal gestalten lassen

Mitarbeitendenbefragungen gelten weithin als wichtiges Feedbackinstrument. Doch wenn aus den Ergebnissen keine

Maßnahmen resultieren, kann dies die Mitarbeitenden entmutigen. Schon deswegen sollten Mitarbeitendenbefragungen mit Blick auf die Folgephase gestaltet werden.

48

Personalgespräche professionell führen

Gute Personalgespräche sind wichtig für die Mitarbeitenden und das Unternehmen. Zur richtigen Durchführung bestehen aber Fragen: Wie viel Struktur braucht es? Was ist mit der Dokumentation? Und welche innere Haltung sollten Führungskräfte einnehmen? Ein Beitrag mit vielen praktischen Tipps.

54

Kulturwandel durch Feelgood Management

Menschen suchen heute Sinn in ihrem Beruf. Sie wollen mitgestalten, sich entwickeln und Wertschätzung empfinden. Feelgood Management ist ein Ansatz, mit dem Unternehmen sowohl Zufriedenheit als auch Produktivität fördern können.