



IDENTIFYING **TOP** PERFORMERS

Glück kann sich auszahlen

Durch Stärkung der Arbeitgebermarke investieren Top Arbeitgeber in die Anwerbung und Einstellung zufriedener Menschen. Die Steigerung von Glück und Zufriedenheit ist kein Relikt der Siebziger, sondern einer der Schlüsselfaktoren leistungsstarker Unternehmen.

Glück kann man nicht kaufen. Die Gültigkeit dieses alten Sprichwortes wird oft angezweifelt, besonders von finanziell schlechter gestellten Menschen. Viel eher scheint aber die Umkehrung des Gedankens dem gesunden Menschenverstand zu entsprechen: Glück macht nicht reich. Und tatsächlich erwarten die meisten Menschen nicht, dass Glück und Zufriedenheit automatisch zu Wohlstand führen können. Auf die Frage „Was macht Sie glücklich?“ wird jedoch eine Tätigkeit, die einem Entwicklungschancen und Anerkennung bietet und bei der man Sinnvolles tut, ebenso hoch eingestuft wie Sexualität, stabile Familienverhältnisse und Freunde. Aus diesem Grund ist die Zufriedenheit der Angestellten eine ernstzunehmende Angelegenheit, in die Arbeitgeber investieren sollten.

Staatsregierungen beginnen zu verstehen, dass die Modelle, die wir zur Messung der Produktivität einsetzen, veraltet sind. Aus diesem Grund bat der französische Präsident Nicolas Sarkozy im Februar 2008 zwei Wirtschaftsnobelpreisträger – Joseph E. Stiglitz und Amartya Sen, die Grenzen des Bruttoinlandsprodukt (BIP) als Indikator für wirtschaftliches Wachstum und sozialen Fortschritt zu bestimmen. Zudem bat er sie, neue Wirtschaftsindikatoren vorzuschlagen, die Glück und Wohlbefinden mit einschließen. Als Sarkozy die Ergebnisse im September 2009 der Öffentlichkeit präsentierte, nannte er sie „revolutionär“.

Die Kritik an der Art und Weise, mit der wir unseren Reichtum bemessen, nimmt zu. Doch welche Indikatoren können herangezogen werden, um Glück und Zufriedenheit im Zusammenhang mit der Volkswirtschaft zu erfassen?



IDENTIFYING **TOP** PERFORMERS

Zufriedenheit und Produktivität

Die Forschungsergebnisse des CRF Institutes zeigen, dass zwischen Produktivität und Zufriedenheit der Angestellten kein Widerspruch bestehen muss. Tatsächlich sind Top Arbeitgeber keine philanthropischen Institutionen. Aber die praktischen Maßnahmen, mit denen sie in ihre Mitarbeiter investieren, decken sich erstaunlich genau mit den Faktoren, die von der sogenannten „Positiven Psychologie“ fürs Glück als entscheidend identifiziert wurden.

Allen voran steht das Flow-Prinzip. Der Begriff, 1990 von dem ungarischen Psychologen Prof. Mihaly Csikszentmihalyi geprägt, beschreibt einen Gemütszustand, den man erlebt, wenn man in dem, was man tut, vollkommen aufgeht. Glück ist hierbei das Ergebnis eines Gefühls höchster Konzentration, vollständigen Aufgehens während der Tätigkeit. So kann z.B. ein Geiger diesen Zustand durch das Geige spielen erreichen, Athleten durch einen Marathonlauf und talentierte Angestellte dadurch, dass sie ein Projekt oder eine Präsentation erfolgreich abschließen.

Laut Jonathan Haidt, Psychologieprofessor an der University of Virginia, reicht es nicht aus, einfach nur Arbeitsplätze anzubieten, bei denen die Angestellten regelmäßig den Flow erleben können, um Berufstätige glücklich und Unternehmen rentabel zu machen. Ebenso braucht man Athleten oder Musiker nicht zu fragen, was der Sinn und Zweck eines Marathonlaufs oder des Musizierens ist.

Sie sind einfach glücklich, trotz der damit verbundenen Schmerzen und Strapazen; selbst wenn niemand anderes an dem, was sie tun, interessiert ist. Berufstätige brauchen jedoch bei der Ausübung einer Tätigkeit ein Gefühl der Sinnhaftigkeit und einen Grund dafür, weshalb sie sie ausführen. Sie wollen eine Beziehung zwischen dem, was sie tun, und signifikanten Ergebnissen erkennen. Und auf diese Weise bringt Prof. Haidt in seinem Buch *The Happiness Hypothesis* (2006) Glück und Zufriedenheit mit Produktivität in Verbindung.

Nach der „Positiven Psychologie“ wird die Zufriedenheit der Angestellten durch Talentmanagement und die Investition in Lernen und Entwicklung gesteigert. Es geht hier nicht um das softe Flower-Power-Glücksprinzip der Siebziger, bei der kapitalistische Werte wie harte Arbeit, Geld- und Karriereorientierung attackiert wurden. Ganz im



IDENTIFYING **TOP** PERFORMERS

Gegenteil: Es ist ein Glücksprinzip, das gerade auf diesen Werten aufbaut. Durch die Schaffung einer Umgebung, in der die Angestellten glücklich und zufrieden sind, schaffen Arbeitgeber automatisch auch eine Umgebung, in der sie produktiv sind. Anders herum gesagt: Produktiv sein macht glücklich.

Von den Vorteilen zu profitieren, die von erfüllten und engagierten Mitarbeitern ausgehen, meint allerdings nicht, nur noch Workaholics anzuwerben und einzustellen. Ganz im Gegenteil.

Aus Workaholics werden negative, zynische Angestellte, die letztendlich ein Burnout-Syndrom erleiden. Für erfüllte Menschen ist Arbeit keine Sucht. Sie wissen genau, wann sie aufhören sollten und wie sie wieder auftanken können. In ihrer Freizeit sind inspirierte Angestellte genauso aktiv und enthusiastisch wie während ihrer Arbeit. Aus diesem Grund ist einer der Hauptgesichtspunkte, auf die Arbeitgeber achten sollten, ihren Mitarbeitern eine akzeptable Work-Life-Balance zu bieten.

Sind glückliche und zufriedene Angestellte effizienter?

Selbstverständlich würden Arbeits- und Organisationspsychologen gerne wissen, ob sich die Auswirkungen von Glück und Zufriedenheit auf die Produktivität messen lassen. Wie Prof. Arnold Bakker von der Erasmus-Universität Rotterdam in seiner Antrittsrede erklärt, zeigen Forschungsergebnisse zunächst, dass positive Emotionen beim Umgang mit schwierigen Kunden oder Fristen helfen und einen gesünder machen. Meistens sind sie ansteckend, sodass ein oder zwei „glückliche“ Kollegen das ganze Team aufbauen können. Aber wird dadurch tatsächlich auch die Rentabilität der Unternehmen beeinflusst, für die sie arbeiten?

Internationale Forschungsergebnisse zeigen, dass sich die Zufriedenheit von Angestellten positiv auf Leistung und Gewinn auswirkt. Bedingung dafür ist, dass sie regelmäßig den Flow erleben und sinnvolle Aufgaben erledigen. Laut Prof. Bakker werden Angestellte durch positive Dinge wie Feedback von Kollegen und Vorgesetzten, Eigenverantwortung, Coaching und Möglichkeiten der Schulung sowie berufliche Weiterentwicklung kreativer



IDENTIFYING **TOP** PERFORMERS

und innovativer. Infolgedessen tendieren diese „glücklichen“ Angestellten eher dazu, die HR-Instrumente, die ihre Arbeitgeber anbietet, zu nutzen.

Die wichtigste Lektion, die Unternehmen von der „Positiven Psychologie“ lernen können, ist jedoch, dass es wesentlich besser ist, sich auf Positives zu konzentrieren, als in Prävention oder Wiedergutmachung von Negativem zu investieren. Statt ausschließlich sich mit Burnout zu beschäftigen und sich auf den uninspirierten oder zynischen Anteil der Mitarbeiter zu konzentrieren, schenken Sie den Glücklichen und Zufriedenen die Aufmerksamkeit. Eines aber sollten Arbeitgeber berücksichtigen: die Auswirkungen der Status Anxiety, der Statusangst bzw. dem Streben nach sozialem Status.

Status Anxiety: Seien Sie gut und teilen Sie es Anderen mit.

Glück und Zufriedenheit sind relative Begriffe. Es sind nicht nur die absoluten Bedingungen, die Angestellte glücklich und zufrieden machen. Es kommt auch darauf an, welchen Eindruck sie davon haben, wie ihre Kollegen behandelt werden und was andere Unternehmen für ihre Angestellten tun. Laut dem Schweizer Philosophen Alain de Botton ist es die *Status Anxiety*, die dazu führt, dass die Leute erwarten, dass ähnliche Fälle auch ähnlich behandelt werden, und ständig besorgt sind, dass sie innerhalb ihrer Bezugsgruppe ihren relativen Status verlieren können. Deshalb sollten HR-Politik und -Instrumente regelmäßig neu bewertet werden und innerhalb der Organisation transparent sein.

Der Einfluss der Status Anxiety hat auch Auswirkungen auf die externe Kommunikation. Sie müssen gut sein, aber Sie müssen es auch Anderen mitteilen. Das macht die gegenwärtige Belegschaft stolz – und folglich weniger besorgt um einen möglichen Verlust ihres sozialen Status. Zugleich ist es hilfreich bei Anwerbung neuer Talente. Für einen renommierten Arbeitgeber zu arbeiten wird als Verbesserung des sozialen Status angesehen. HR-Manager sollten sich dieses Gesichtspunktes beim Employer Branding stets bewusst sein.

Glück und Zufriedenheit, wie sie von der Positiven Psychologie definiert werden, zeigen: Das alte Sprichwort stimmt. Glück kann man nicht mit Geld kaufen – man muss hart dafür arbeiten. Ergebnisse der World Database of Happiness, einer Initiative der Erasmus-Universität Rotterdam, zeigen, dass die Menschen in den wirtschaftlich starken Ländern in den



IDENTIFYING **TOP** PERFORMERS

letzten 50 Jahren trotz des enormen Wohlstandszuwachses nicht wesentlich glücklicher geworden sind. Gewiss – auf Grund der Statusangst kann Geld manche Menschen unglücklich machen, wenn sie das Gefühl haben, Kollegen ihrer sozialen Bezugsgruppe werden besser honoriert. Geld kann unzufrieden machen. Langfristig kann es nicht befriedigen – geschweige denn, einem Glück bescheren.

Durch die Stärkung der Arbeitgebermarke investieren hervorragende Arbeitgeber gleichzeitig in glückliche Menschen. Sie benötigen aber kein neues Modell oder eine neue Messmethode, um Glück und Zufriedenheit von Angestellten in der Bilanz Ihrer Organisation mit zu berücksichtigen. Rentabilität ist eine natürliche Folge der Investition in die Zufriedenheit von Menschen. Tatsächlich kann man mit Geld kein Glück kaufen. Aber glückliche und zufriedene Angestellte können Unternehmen leistungsfähig und rentabel machen.

Das CRF Institute

Das CRF Institute ist die unabhängige Organisation, die hinter den Top Arbeitgeber-Projekten steht. Es identifiziert Top-Performer in den Bereichen HR, Personalführung und -strategie.

Seit 1991 hat das CRF Institute seine proprietäre Methodik, seine Recherche und die den teilnehmenden Unternehmen zur Verfügung gestellten Instrumente kontinuierlich weiterentwickelt. CRF ist zu einem internationalen Unternehmen mit Niederlassungen in zwölf Ländern auf drei Kontinenten geworden.

Zu den HR-Projekten des CRF Institute zählen die Top Employers-Studien (jeweils national bekannt als Best Employers South Africa, Top Arbeitgeber Deutschland und Top Arbeitgeber Schweiz oder Top Employeurs France) und die Studien für vertikale Märkte wie Top Arbeitgeber Automotive, Top IT Employers United Kingdom, Top Legal Employers United Kingdom und Careers SA.

Weitere Informationen erhalten Sie unter CRFinstitute.com.