

# Mitarbeiter müssen sich wohlfühlen

Gesundheit und Wohlbefinden werden in den nächsten 30 Jahren oberstes Gebot der Personalentwicklung, prophezeit Christian Göggerle. Denn nur wer sich wohlfühle, habe eine hohe Leistungsbereitschaft. Doch werde es zunehmend schwieriger, Mitarbeitende zu finden, die mithelfen, «den Karren zu ziehen».

Jürg Lendenmann



Christian Göggerle berät und trainiert Industrie- und Handelsbetriebe u. a. in Fragen der Personalentwicklung.

«Jeder vierte Beschäftigte hat innerlich gekündigt», fasst Christian Göggerle das Resultat einer aktuellen Gallup-Umfrage zusammen. «Die Umfrage zeigte auch: Gehalt und Aufgabe sind nicht massgeblich für die emotionale Mitarbeiterbindung.»

## «Die Jagd nach A-Mitarbeiter ist in vollem Gang»

Bei der Umfrage wurden drei Klassen von Mitarbeitern aufgrund der Stärke der emotionalen Bindung ans Unternehmen unterschieden: A – hoch, B – gering, C – keine. Göggerle: «A-Mitarbeitende ziehen den Wagen, B-Mitarbeitende – jene mit Nine-to-Five-Mentalität – gehen neben dem Wagen her, und die C-Mitarbeitenden sitzen auf dem Wagen.» In exzellenten Unternehmen, so ein weiteres Resultat, finden sich keine C-Mitarbeitende, der Anteil der A-Mitarbeiter beträgt satte 50 Prozent – rund 3,5-mal mehr als bei durchschnittlichen Betrieben. Wegen der demografischen Entwicklung würde es immer schwieriger werden, A-Mitarbeiter zu finden; die Jagd nach ihnen sei bereits in vollem Gang.

## Besprechungen entrümpeln

Göggerle verweist auf Nikolai Kondratieff (1892–1938), dessen «Theorie der langen Wellen» sich bestätigt habe. Die fünfte Welle, die Globalisierung der Kommunikation, gehe soeben zu Ende. «Wir befinden uns in einer Ereignisgesellschaft: Wir werden von Informationen überflutet. Auch

an Besprechungen werden noch immer fast ausschliesslich Informationen weitergegeben», kritisiert Göggerle. «Solche Besprechungen gehören entrümpelt! Informationen sollten vorher an die Teilnehmenden gehen, dann hat man am Meeting Zeit, daraus kreative Massnahmen abzuleiten.» Generell gelte es, Informationen, die nicht mehr gebraucht werden, wegzulassen: «Das Entlernen ist ebenso wichtig wie das Lernen.»

Der Schlüssel, um dem aus der Informationsflut entstehenden Zeitmangel und Stress zu entgehen, sei das von Mihály Csikszentmihályi 1975 beschriebene Flow-Erleben – das Aufgehen in einer Tätigkeit. Flow werde erst möglich, wenn die Arbeitstätigkeiten so gestaltet sind, dass die Mitarbeiter weder unter- noch überfordert seien.

## Der sechste Kondratieff: Gesundheit und Wohlfühlen

Bei den früheren Kondratieff-Wellen stellten jeweils Maschinen jene Basisinnovationen dar, die Wachstumsgrenzen zu überwinden halfen. «Beim sechsten Kondratieff ist es die Gesundheit», sagt Göggerle. «In den nächsten 30 Jahren wird die körperliche und seelische Gesundheit oberstes Gebot der Personalentwicklung sein. Denn wir brauchen Mitarbeiter, die sich wohlfühlen. Nur wer sich wohlfühlt, hat eine hohe Leistungsbereitschaft und ist im Fluss.» Wohlfühlen heisse: A- und B-Mitarbeiter, hohes Engagement und Leistungsbereitschaft. Wenn sich die Mitarbeitenden wohlfühlen – richtig gefordert und gefördert würden, dann stimme auch

die Stundenleistung. «Und die Unternehmen bekommen automatisch gute Mitarbeiter, weil es sich rumspricht, es sei erstrebenswert, bei ihnen zu arbeiten. Zahlenproduktivität ist zwar wichtig; viel wichtiger ist es aber, Zeit, Kreativität und Innovation ins Team zu bringen.» Sich wohlfühlen, ergänzte eine Seminarteilnehmerin, könne damit beginnen, Mitarbeiter zu fragen, was sie wünschen. Wohlfühlfaktoren könnten kleine Veränderungen sein wie Vorschläge akzeptieren, ernst genommen werden, Teil haben an der Entwicklung des Unternehmens.

Für die Gesundheit der Mitarbeiter zu sorgen, werde immer wichtiger, sagt Göggerle. Zum einen, weil die Mitarbeiter immer älter würden, zum anderen, weil sie immer mehr äusseren störenden Einflüsse unterworfen seien. Es gebe bereits Firmen, die ihren Mitarbeitenden aus diesem Grund eine wöchentliche Massage ermöglichen. Göggerle: «Der Handel sollte sich nicht über die Produkte, sondern über die Gastgeberrolle definieren: Der Kunde muss sich immer wohlfühlen. Das kann ich nur, wenn ich mich selber wohlfühle.»

## Lob + Begründung = Anerkennung

Von denen im Seminar ausführlich behandelten Faktoren wie Mitwissen, Mitdenken, Mitlernen, Mitverantworten und Sinn bieten – sie unterstützen alle das Wohlfühlen –, sei noch kurz auf das Mitgeniessen eingegangen. «Motivationsfaktor für das Mitgeniessen ist die Anerkennung. Doch diese ist in vielen Unternehmen nicht selbstverständlich», sagt Göggerle. «Die anfangs zitierte Gallup-Studie zeigt deutlich: Die Mitarbeiter wünschen sich mehr Anerkennung. Leider haben die meisten Führungskräfte weder Kritikgespräche führen gelernt noch wie sie Mitarbeitenden Anerkennung zollen. Ein Lob ist schnell ausgesprochen, aber erst mit einer Begründung wird das Lob zur Anerkennung.» ■

## Quelle

Ganzheitliche Personalentwicklung im Handel. Umdasch Shop-Academy-Seminar vom 16. April 2012 in Oberentfelden. Referent: Christian Göggerle, Vorstand bei Hutner Training, www.hutner.de.