



## Glückliche Mitarbeiter – erfolgreiche Unternehmen?

StepStone Studie über Glück am Arbeitsplatz 2012/2013  
- Ergebnisse und Empfehlungen -



## Einführung

Sind Sie glücklich an Ihrem Arbeitsplatz? Für viele Deutsche und ihre europäischen Nachbarn gilt das offensichtlich nur eingeschränkt. Denn ihr Glück im Job bewerteten sie in der neuesten Umfrage der Online-Jobbörse [www.stepstone.de](http://www.stepstone.de) deutlich schlechter als ihr Glück im Privatleben. StepStone befragte Unternehmen und Arbeitnehmer, um herauszufinden, wie sich das Glück am Arbeitsplatz auf die Funktionsweise eines Unternehmens und auf die Rekrutierung neuer Mitarbeiter auswirkt.

Die Befragung zeigt ein aktuelles Stimmungsbild des Mitarbeiterglücks in Europa, untersucht Bedingungen für Glück am Arbeitsplatz und entwickelt eine Reihe von Vorschlägen, wie Unternehmen in dieser Hinsicht positive Veränderungen herbeiführen können.

Die StepStone Glücksstudie geht auch der Frage nach, warum es für den Erfolg eines Unternehmens überhaupt wichtig ist, dass die Mitarbeiter dort glücklich sind.

Glück wird dabei definiert als subjektiver Gefühlszustand des Wohlfühlens und der Zufriedenheit. Als „glückliches Unternehmen“ bezeichnen wir Unternehmen, dessen Mitarbeiter nach eigenen Angaben am Arbeitsplatz glücklich sind.

Für die Glücksstudie hat StepStone mehr als 14.800 Unternehmen und Arbeitnehmer in sieben europäischen Ländern befragt, darunter Belgien, Dänemark, Deutschland, Frankreich, die Niederlande, Österreich und Schweden.

13.582 Personen im Alter von 18 bis 65 Jahren haben die Umfrage beantwortet. 52 % der Befragten waren Männer, 48 % waren Frauen.

1.276 Unternehmen unterschiedlichster Größen und Branchen haben sich an der Umfrage beteiligt.



## Inhalt

1. Glück in Europa	<b>5</b>
1.1 Wie glücklich sind Europäer am Arbeitsplatz?	5
1.3 Wechselwirkungen zwischen Berufs- und Privatleben	6
1.4 Glück am Arbeitsplatz aus der Sicht von Arbeitgebern	6
2. Welche Vorteile hat es, wenn sich Arbeitnehmer am Arbeitsplatz wohlfühlen?	<b>7</b>
2.1 Mitarbeiterengagement	7
2.2 Geringere Fluktuation	7
2.3 Weniger Fehlzeiten	8
2.4 Gewinnung neuer Mitarbeiter	8
2.5 Attraktivere Arbeitgebermarke	8
3. Faktoren für Glück am Arbeitsplatz	<b>9</b>
4. Tipps für Unternehmen und Organisationen	<b>10</b>
5. Fazit	<b>11</b>
6. Über StepStone	<b>11</b>

## Vorwort

Von Leo Bormans, Botschafter für Glück und Lebensqualität und Autor des internationalen Bestsellers „The World of Happiness“.

*Die Vereinten Nationen haben 2012 erstmalig in ihrer Geschichte einen Bericht zum Thema „World Happiness“ (Glück auf der Welt) verfasst. Wir wissen, welches die wahren Prioritäten in unserem Leben sind, aber oft vergessen wir sie in der Alltagsroutine einfach. In dem Bericht heißt es: „Ein höheres Einkommen macht zwar bis zu einem gewissen Grad glücklicher, aber das Streben nach einem höheren Einkommen kann das Glück tatsächlich auch mindern. Mit anderen Worten, es mag schön sein, mehr Geld zu verdienen, aber die Sehnsucht danach ist weniger schön.“ Dieser Bericht der Vereinten Nationen wird nun durch die umfassende, innovative Studie von StepStone ergänzt.*

*Wir alle sind zwar reicher geworden, aber nicht glücklicher. Der Ruf nach neuen Prioritäten, die auf dem Glück des Einzelnen und der Gesellschaft basieren, wird lauter. Die westliche Volkswirtschaft verändert sich von einer Geld-Volkswirtschaft zu einer Zufriedenheits-Volkswirtschaft. Die Menschen wollen nicht einfach bloß mehr Geld verdienen. Sie wollen sich bei ihrer Arbeit wohlfühlen. Wir alle wollen glücklich sein und die Arbeit nimmt einen riesigen Platz bei unserem Streben nach Glück ein. Die Menschen möchten nicht fünfzig Wochen im Jahr denselben langweiligen Job machen, nur um sich zwei Wochen Urlaub am Meer zu verdienen. Die Arbeit selbst ist zu einem wichtigen Instrument für ein glückliches Leben geworden.*

*Eine überraschende Erkenntnis der Glücksforschung ist, dass die Menschen weniger glücklich sind, wenn sie sich in Gegenwart ihres direkten Vorgesetzten befinden. Dies lässt darauf schließen, dass es vielen Führungskräften nicht gelingt, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, weil sie sich zu sehr auf mechanische Anreize und Befehle verlassen. Das Wohlbefinden der Arbeitnehmer ist für Unternehmen ebenso wichtig wie für die Arbeitnehmer selbst; es ist ein Anzeichen für Produktivität. Glückliche Arbeitnehmer erhalten mehr Geld, haben mehr Aufstiegschancen, liefern höhere Qualität, machen weniger Fehler und sind produktiver und engagierter.*

*Weltweite Forschungen des Marktforschungsinstituts Gallup haben gezeigt, dass nur 20 % der Arbeitnehmer den Eindruck haben, ihre besten Fähigkeiten und Qualitäten tagtäglich bei ihrer Arbeit einzubringen. 65 % der Amerikaner konnten sich nicht erinnern, im vergangenen Monat positives Feedback bei der Arbeit erhalten zu haben. Wenn wir die Statistiken und ihre Interpretationen in diesem StepStone Bericht lesen, erhalten wir ein genaueres Verständnis davon, wie wichtig eine bessere Work-Life-Balance und eine echte Entwicklung von Talenten für das subjektive Wohlbefinden und eine höhere Lebensqualität sind. Die StepStone Umfrage stellt ein einzigartiges Instrument dar und birgt die Chance auf Veränderungen. Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Personalmanager und Entscheidungsträger finden darin die Informationen und Anregungen, die sie brauchen, um grundlegende Veränderungen herbeizuführen. Ich freue mich, dass ich diesen Bericht unterstützen und seine Verbreitung fördern darf.*

## Glück als Organisationsprinzip

Zahlreiche Studien von Psychologen, Wirtschaftswissenschaftlern, Meinungsforschern, Soziologen und anderen Wissenschaftlern haben gezeigt, dass Glück zwar in der Tat eine subjektive Erfahrung ist, dass es jedoch objektiv gemessen und bewertet werden kann.

Steigende Einkommen können das Glück steigern, insbesondere in armen Gesellschaften. In reicheren Gesellschaften ist das aber nicht der Fall, wie das Beispiel USA zeigt. Seit 1960 ist hier das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf um ein dreifaches gestiegen, während der Wert des Glücks in der Gesellschaft nahezu gleich geblieben ist. Gesellschaften werden nicht notwendigerweise glücklicher, wenn sie reicher werden.

Können Glück und Wohlbefinden als Messwerte die traditionellen ökonomischen Indikatoren wie Bruttoinlandsprodukt oder Bruttosozialprodukt ablösen? Mit dieser Frage beschäftigten sich die Wissenschaftler, die die Ergebnisse des „UN World Happiness Reports“ 2012 auf einer Konferenz in New York präsentierten. „Glück und Wohlbefinden: Definition eines neuen ökonomischen Paradigmas“ lautete der Titel der Veranstaltung. Als ein Fallbeispiel wird in der UN-Studie Bhutan vorgestellt. Denn in Bhutan kennen sich die Menschen aus mit Lebensfreude. Das Recht auf Glück ist dort in der Verfassung verankert. Statt des Bruttoinlandsprodukts misst das Königreich das Bruttosozialglück. In Bhutan ist die Regierung jetzt angehalten, die Zufriedenheit ihrer Bürger zu maximieren. Ob der Rest der Welt vom Land des Donnerdrachens lernen kann?

Nicht nur der UN-Bericht zeigt: Glück kann wesentlich mehr sein als ein Wegweiser oder eine Anregung. Es kann auch ein Organisationsprinzip für die Regierungsführung und für unternehmerische Entscheidungen werden.

## Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

Der Kampf um Talente spitzt sich zu. Daher ist es für ein Unternehmen von entscheidender Bedeutung, die besten Mitarbeiter zu halten und neue zu gewinnen. Ihnen eine gute Stelle und eine gute Bezahlung anzubieten, ist heutzutage einfach nicht genug. Erst wenn rationale Faktoren wie Tätigkeit, Vergütung und Arbeitgeberleistungen mit einer Kultur des Respekts und der Eigenverantwortlichkeit zusammenkommen, können Organisationen mehr Glück am Arbeitsplatz erreichen. Ein glückliches Unternehmen hat eine höhere Chance, dass seine Arbeitnehmer Bestleistungen zeigen. Es entwickelt außerdem Strahlkraft im Bewerbermarkt und wird interessant als Arbeitgeber für mehr Kandidaten.

### Hier einige zentrale Ergebnisse aus der StepStone Studie:

Europäische Arbeitnehmer  
sind im Job recht unglücklich.

Mit ihrem Leben insgesamt sind die Europäer mit einer durchschnittlichen Bewertung von 6,3 von 10 mäßig glücklich. Hinsichtlich der Zufriedenheit im Job liegt die Durchschnittsbewertung sogar nur bei 5,5 von 10.

Arbeitgeber neigen dazu, das Glück ihrer Arbeitnehmer zu überschätzen. Defizite werden oft nicht erkannt und demzufolge werden auch keine Maßnahmen zur Verbesserung der Situation ergriffen. Wenn man bedenkt, dass unglückliches Personal zugleich unmotiviertes Personal bedeutet, steckt hier ein großes Potenzial zur Steigerung des Unternehmensergebnisses.

Arbeitgeber schätzen das Glück  
ihrer Mitarbeiter falsch ein.

„Glückliche“ Unternehmen  
sind leistungsfähiger.

Arbeitgeber wissen die Vorteile glücklicher Arbeitnehmer zu schätzen. Die „glückliche“ Organisation hat einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil gegenüber Organisationen, in denen die Arbeitnehmer weniger glücklich sind: mehr Engagement, geringerer Personalumschlag, weniger Fehlzeiten und eine effektivere Rekrutierung neuer Mitarbeiter.

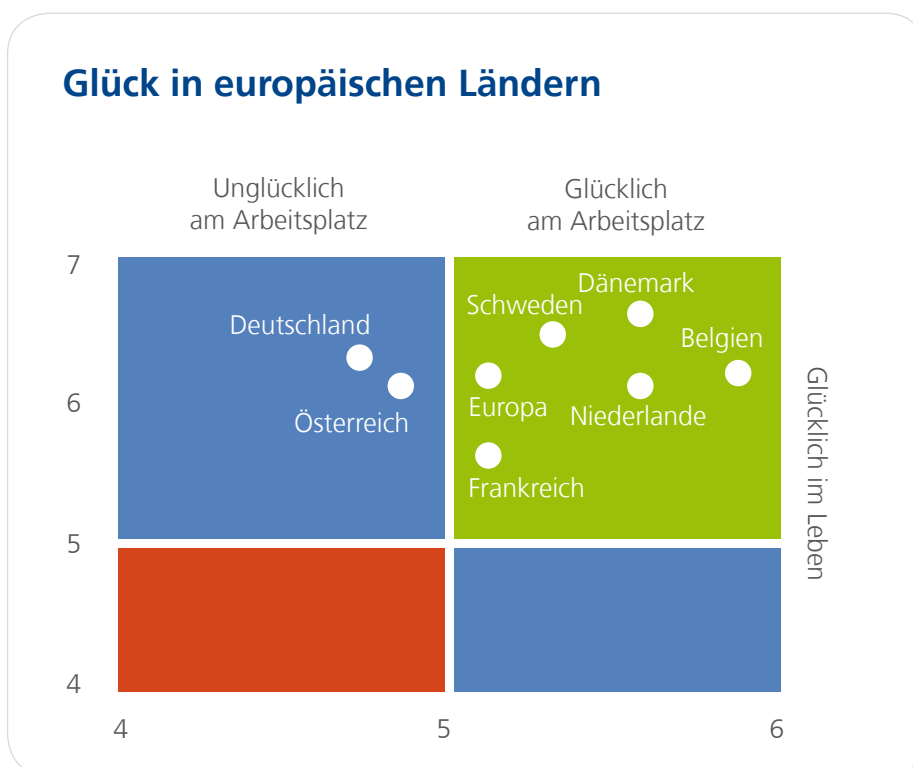
Glückliche Mitarbeiter empfehlen ihren Arbeitgeber zu fast 80 Prozent weiter. Schon der StepStone Employer Branding Report von 2011 hat gezeigt, dass Mitarbeiter die glaubwürdigsten und vertrauenswürdigsten Markenbotschafter sind, wenn es um die Qualität einer Arbeitgebermarke geht. Hier steckt ein großes Potenzial, das für ein erfolgreiches Employer Branding genutzt werden kann.

Glückliche Mitarbeiter empfehlen  
ihren Arbeitgeber weiter.

# 1. Glück in Europa

Alles in allem sind die Europäer in ihrem Leben verhältnismäßig glücklich. Auf einer Skala von 1 bis 10, bei der 1 für „sehr unglücklich“ und 10 für „sehr glücklich“ steht, liegt das Glück der Europäer durchschnittlich bei 6,3.

Das Geschlecht bewirkt keinen wesentlichen Unterschied bei der Angabe von Menschen darüber, wie glücklich sie sind. Das Alter scheint ebenfalls keine besondere Rolle zu spielen: Die „Generation Ü30“ erreichte eine Bewertung von 6,5, die Generation der 30- bis 50-Jährigen lag bei 6,3 und die Generation der 50- bis 65-Jährigen ist durchschnittlich nur etwas weniger glücklich mit 6,2 von 10. Nicht besonders überraschend ist, dass Menschen, die eine Arbeit haben, generell glücklicher sind als Menschen ohne Arbeit.



## 1.1 Glück im Ländervergleich

Mit einer Durchschnittsbewertung von nur 5,5 von 10 Punkten für das Glück am Arbeitsplatz sind europäische Arbeitnehmer bei der Arbeit weniger glücklich als im Privatleben (6,3 von 10). Eine Darstellung der Durchschnittswerte nach Ländern zeigt hingegen, dass das Glück im Allgemeinen und das Glück am Arbeitsplatz in unterschiedlichen Ländern unterschiedlich empfunden werden.

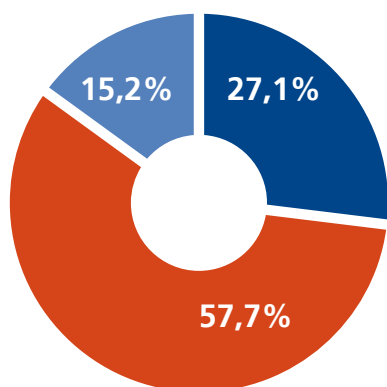
Im Leben sind die Dänen und Schweden die glücklichsten Menschen in Europa. Ihnen folgen die Deutschen – sie sind glücklich im Leben, allerdings gemeinsam mit den Österreichern am wenigsten glücklich am Arbeitsplatz. Die Bewertung in den beiden Ländern liegt bei unter 5.

Die Belgier sind am Arbeitsplatz durchschnittlich am glücklichsten, gefolgt von den Dänen und Niederländern.

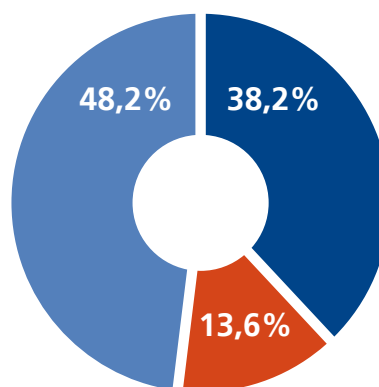
### 1.3 Wechselwirkungen zwischen Berufs- und Privatleben

Das Glück der Menschen am Arbeitsplatz ist untrennbar mit ihrem privaten Glück verbunden. Die StepStone Umfrage bestätigt dies und zeigt recht große Wechselwirkungen zwischen Berufs- und Privatleben. Demnach wirkt sich das Berufsleben tendenziell negativ auf das Privatleben aus. Die Auswirkungen des Privatlebens auf das Berufsleben sind hingegen deutlich geringer. In der Regel wirkt sich das Privatleben doch auf den Job aus, dann zumeist positiv.

#### Wechselwirkungen zwischen Berufs- und Privatleben



Auswirkung des Berufslebens auf das Privatleben



Auswirkung des Privatlebens auf das Berufsleben

- Überwiegend positiv
- Überwiegend negativ
- Ohne Auswirkungen

Quelle: [www.stepstone.de](http://www.stepstone.de)

### 1.4 Glück am Arbeitsplatz aus der Sicht von Arbeitgebern

Arbeitgeber scheinen die Situation ihrer Arbeitnehmer häufig falsch einzuschätzen. So halten viele Arbeitgeber ihre Angestellten für glücklicher im Job, als diese angeben. Sie schätzen das Glück der Arbeitnehmer durchschnittlich mit 7,2 von 10 Punkten ein. Tatsächlich liegt der Wert mit 5,1 Punkten aber deutlich darunter.

Die wenigsten Arbeitgeber erforschen das Glück ihrer Arbeitnehmer jedoch im Detail. Diejenigen Unternehmen, die angeben, das Glück am Arbeitsplatz zu messen, stützen sich dabei hauptsächlich auf Gespräche und vereinzelt interne Umfragen. Nur ein Drittel der Organisationen analysiert auch Personalindikatoren wie Fehlzeiten und Leistungsniveaus, noch weniger Organisationen untersuchen die Gründe dafür, warum Arbeitnehmer die Organisation verlassen. Damit entgeht ihnen eine Chance, denn diese Informationen könnten eine hervorragende Quelle für Verbesserungsprozesse sein.

#### Glück am Arbeitsplatz aus der Sicht von Arbeitnehmern und Arbeitgebern





## 2. Welche Vorteile hat es, wenn sich Arbeitnehmer am Arbeitsplatz wohlfühlen?

Wenn sich Arbeitnehmer am Arbeitsplatz nicht wohlfühlen, ist das teuer für die Unternehmen. Eine Studie im Rahmen des „UK Foresight Programme“ über geistiges Kapital und Wohlbefinden ergab, dass Fehlzeiten durch Krankheit, Präsentismus (Präsenz am Arbeitsplatz, jedoch ohne wesentliche Leistungen zu erbringen) und eine hohe Mitarbeiterfluktuation das Land jährlich rund 26 Milliarden Pfund kosten.

Unglückliches Personal erbringt mit hoher Wahrscheinlichkeit geringe Leistungen oder verlässt das Unternehmen. Das kann wiederum erhebliche Folgen haben. Ein hoher Personalumschlag bringt zusätzliche Kosten für Personalbeschaffung, Einarbeitung und Unterbrechungen in den Geschäftsabläufen mit sich. Unzureichend motiviertes Personal bedient die Kunden schlecht. Diese beiden Faktoren wirken sich negativ auf den Unternehmenserfolg aus.

StepStone bat Arbeitgeber, die Vorteile zu nennen, die sich aus der Arbeit mit glücklichen Arbeitnehmern ergeben. Die fünf am häufigsten genannten Vorteile waren: mehr Engagement, geringerer Personalumschlag, weniger Fehlzeiten, leichtere Gewinnung von neuen Mitarbeitern und eine stärkere Arbeitgebermarke.

Im Folgenden werden die fünf von den Arbeitgebern am häufigsten genannten Vorteile genauer analysiert.

### 2.1 Mitarbeiterengagement

Das Engagement von Mitarbeitern ist ganz klar der wichtigste Vorteil, der sich bei glücklichen Arbeitnehmern ergibt. 97 % der Unternehmen gaben diesen Vorteil an.

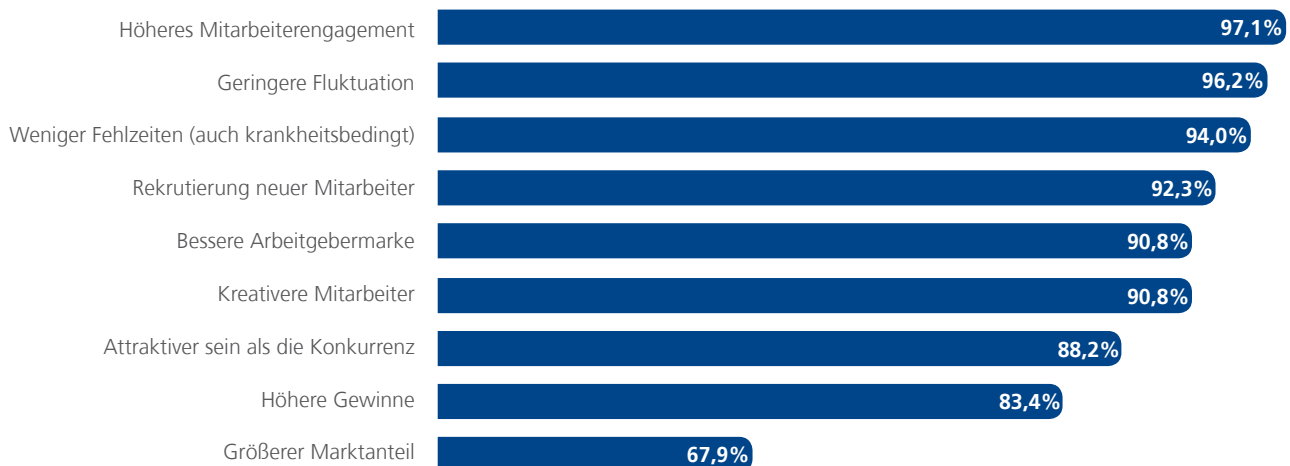
Unzufriedene Mitarbeiter, die ihre Zeit nur ungern am Arbeitsplatz zubringen, können nicht so produktiv und gewissenhaft sein wie Arbeitnehmer, die ihre Arbeit lieben. Sie sind bereit und in der Lage, Probleme zu lösen, Initiative zu ergreifen, Kollegen und Kunden zu helfen und vertrauensvoll mit ihrem Vorgesetzten zusammenzuarbeiten.

### 2.2 Geringere Fluktuation

Unternehmen mit geringem Personalumschlag weisen ein besonders offenes und von Teamgeist geprägtes Betriebsklima auf. Ihre Arbeitnehmer fühlen sich wohl in ihrer Arbeitsumgebung. Die Hauptgründe für dieses Gefühl liegen in der Chance, etwas zu erreichen und in der Achtung gegenüber dem Einzelnen und seiner Arbeit.

Bis zu 85 % der Arbeitnehmer würden sich eine andere Stelle suchen, wenn sie in ihrem Unternehmen unglücklich wären, sogar wenn sie auf ihrer Stelle an sich glücklich sind. Nur 15 % würden auf ihrer Stelle bleiben. Die Arbeitgeber sind sich bewusst, dass ein unglücklicher Arbeitnehmer das Unternehmen verlassen wird.

### Die Vorteile glücklicher Arbeitnehmer



Quelle: [www.stepstone.de](http://www.stepstone.de)

### 2.3 Weniger Fehlzeiten

Wenn Arbeitnehmer am Arbeitsplatz nicht glücklich sind, hat dies bedeutende Auswirkungen auf die Fehlzeiten. Unglücklichen Arbeitnehmern wird jede Ausrede recht sein, um sich von der Arbeit fernzuhalten. Wer über lange Zeit unglücklich ist, kann sogar im schlimmsten Fall depressiv und psychisch krank werden.

Andererseits sind Arbeitnehmer, die am Arbeitsplatz glücklich sind, motiviert, ihre Arbeit zu erledigen. Die StepStone Umfrage ergab, dass 84 % der glücklichen Arbeitnehmer mit größerer Wahrscheinlichkeit sogar dann zur Arbeit gehen würden, wenn sie sich leicht krank fühlen.

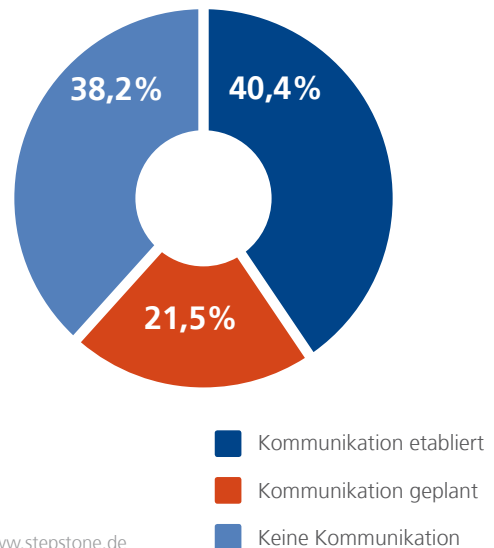
Unternehmen, die aktiv für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz arbeiten, haben sinkende Fehlzeiten beobachtet. Sie stellen fest, dass ihre Arbeitnehmer eher bereit sind, sich an Veränderungen der Arbeitsbedingungen anzupassen und eine bessere Arbeitsmoral haben.

### 2.4 Rekrutierung von neuen Mitarbeitern

Unternehmen, von denen man weiß, dass ihre Mitarbeiter glücklich sind, haben im Wettbewerb um Talente definitiv einen großen Vorteil gegenüber anderen Arbeitgebern. Bei vergleichbaren Stellenangeboten entscheiden sich Bewerber mit größerer Wahrscheinlichkeit für den Arbeitgeber mit dem besten Ruf.

Und was noch wichtiger ist: Glückliche Mitarbeiter empfehlen ihren Arbeitgeber mit größerer Wahrscheinlichkeit weiter. Die Organisationen können dieses Empfehlungsverhalten noch weiter stimulieren, zum Beispiel durch die Einrichtung eines Empfehlungsprogramms.

### Unternehmenskommunikation über Betriebsklima des Unternehmens



### 2.5 Attraktivere Arbeitgebermarke

Das Interesse an Informationen zur Unternehmenskultur greifen immer mehr Unternehmen auf. Bereits mehr als 40 % der Arbeitgeber kommunizieren über das Betriebsklima in ihrem Unternehmen, weitere 22 % haben dies geplant. Sie veröffentlichen zunehmend Anzeigen, in denen nicht nur der Inhalt einer Stelle beschrieben wird, sondern auch die Art und Weise, wie das Unternehmen arbeitet und wie sich eine Tätigkeit dort anfühlt.

### Empfehlungsverhalten nach Glücksniveau





### 3. Faktoren für Glück am Arbeitsplatz

Wie kann eine Organisation erreichen, dass ihre Arbeitnehmer am Arbeitsplatz glücklicher sind? Zunächst einmal muss sie feststellen, auf welchem Level sich das Glück derzeit befindet. Damit Organisationen das Glück am Arbeitsplatz wirksam verbessern können, hat StepStone untersucht, auf welche Hauptfaktoren sie sich dabei konzentrieren sollten.

Ein Blick auf die zehn wichtigsten Faktoren, mit denen Unternehmen das Glück der Mitarbeiter am Arbeitsplatz verbessern können, zeigt eine klare Unterscheidung zwischen „weichen“ und „harten“ Faktoren.

Die „weichen“ Faktoren haben alle mit Vertrauen, Anerkennung und dem Betriebsklima zu tun.

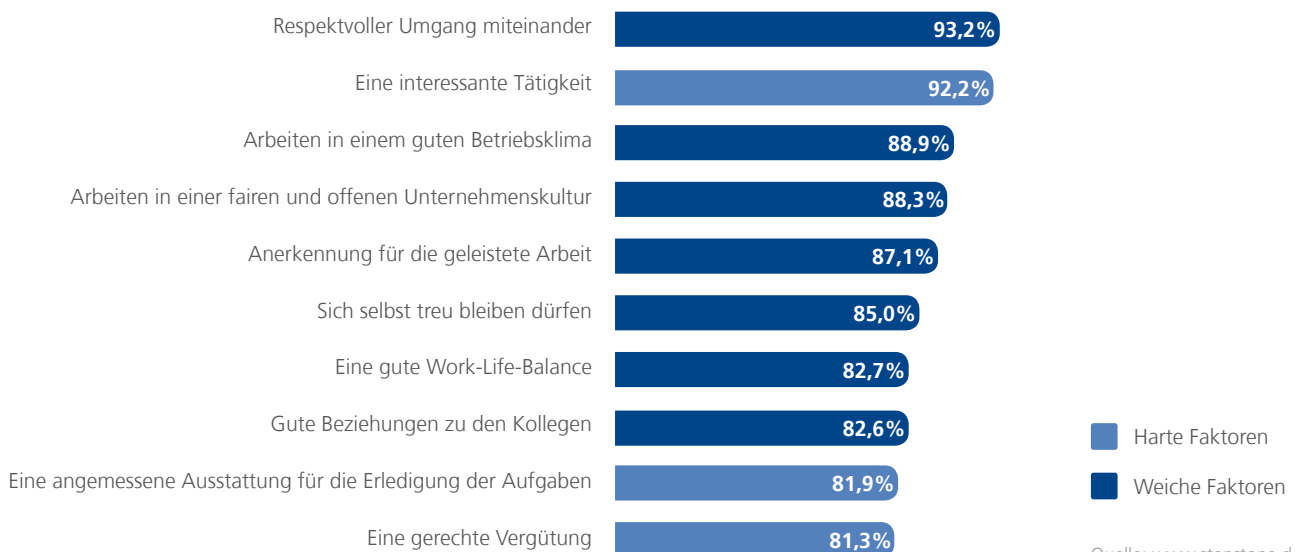
„Harte“ Faktoren erzielen dagegen niedrigere Bewertungen. Zugang zu der nötigen Ausstattung für eine effektive Erledigung der Aufgaben zu haben, steht beispielsweise nur an achter Stelle. Ein faires Gehalt zu verdienen, rangiert erst an Platz zehn der Hitliste mit den wichtigsten Faktoren.

Dies weist darauf hin, dass der Schlüssel zu einem beglückenden Arbeitsplatz in der Unternehmens- und Führungskultur und im allgemeinen Arbeitsumfeld liegt.

#### Die drei wichtigsten Grundregeln für Glück am Arbeitsplatz lauten:

1. Bringen Sie Ihren Mitarbeitern Achtung entgegen.
2. Geben Sie ihnen eine Tätigkeit, die interessant genug ist, um ihnen wichtig zu sein.
3. Sorgen Sie für ein gutes Betriebsklima im Unternehmen.

#### Die zehn wichtigsten Faktoren, die das Glück am Arbeitsplatz beeinflussen



## 4. Tipps für Arbeitgeber

Was können Arbeitgeber für das Glück ihrer Mitarbeiter tun? StepStone hat die wichtigsten Erkenntnisse aus der Studie in zehn Tipps zusammengefasst:

- 1** Die Grundlagen müssen stimmen. Diverse Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit Arbeitnehmer sich am Arbeitsplatz glücklich fühlen. Hierzu gehören ein faires Gehalt, transparente Unternehmenspolitik, ein angemessenes Arbeitsumfeld und Arbeitsplatzsicherheit.
- 2** Respekt und Anerkennung sind die Schlüssel zum Erfolg. Erfolgreiche Unternehmen erkennen die Leistung der einzelnen Mitarbeiter an und geben ihnen das Gefühl, dass sie stolz auf das Geleistete und auf ihren Beitrag sein dürfen. Unternehmen können diese Rückmeldung in Form von Belohnungssystemen einrichten. Wichtig ist vor allem aber die informelle Anerkennung durch den direkten Vorgesetzten.
- 3** Eine Stelle ist mehr als bloß ein Job. Erfüllung ist ein Motivationsfaktor, der Menschen zum Arbeiten bewegt. Mitarbeiter möchten Verantwortung für ihre Arbeit übernehmen und daran wachsen. Sie möchten stolz auf die eigenen Ergebnisse sein.
- 4** Spielraum für Eigenständigkeit ist wichtig. Menschen sind glücklicher, wenn sie relativ selbstständig arbeiten dürfen. Daher lohnt es sich, ihnen einen gewissen Handlungsspielraum zu lassen. Wenn Sie Ihren Mitarbeitern die Freiheit gewähren, eigene Lösungen für Probleme zu finden, ergibt sich eine größere Zufriedenheit bei der Arbeit. Auch flexible Arbeitszeiten, die auf die Lebenssituation der Mitarbeiter Rücksicht nehmen, können denselben Effekt haben.
- 5** Teamgeist hilft. Wenn die Unternehmenskultur von Fairness und Offenheit geprägt ist, sich Mitarbeiter und Führungskräfte achten und schätzen, dann wird dadurch der Aufbau einer Gemeinschaft gefördert. Hier kann sich jeder auf den anderen verlassen. Daraus erwächst ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl unter den Mitarbeitern und eine hohe Identifikation mit dem Arbeitgeber.
- 6** Kommunikation verbindet Menschen. Gut durchdachte Strukturen für eine effektive Kommunikation stärken das Gemeinschaftsgefühl. Dabei geht es nicht nur darum, das Richtige zur rechten Zeit von oben nach unten zu sagen. Ebenso wichtig ist es, die Kommunikation innerhalb der Teams und der Teams untereinander zu verbessern sowie die Kommunikation von unten nach oben zu stimulieren. Wenn Menschen sicher sind, dass man ihnen zuhört, haben sie eher den Mut, das auszusprechen, was ihnen am Herzen liegt. Der Trend zur Kommunikation über digitale Geräte nimmt zu. Deshalb sollte ein Arbeitgeber dafür sorgen, dass die Kommunikation von Angesicht zu Angesicht nicht verloren geht. Sie bleibt ein wichtiges Instrument, um die Beziehungen unter den Kollegen zu stärken und ein Gemeinschaftsgefühl zu vermitteln.
- 7** Die Unternehmenskultur zum Einstellungskriterium machen. Ein Unternehmen sollte bei der Personalauswahl darauf achten, dass der Kandidat zur Unternehmenskultur passt. Kommunikative Fähigkeiten, Leistungsorientierung, Engagement für das Unternehmen und gute Fähigkeiten im Umgang mit Menschen sind wichtige Grundvoraussetzungen, die zur Fachkenntnis hinzukommen müssen.
- 8** Kompetenzen entwickeln. Die Kompetenz von Mitarbeitern ist wichtig für deren Anerkennung und Respekt innerhalb der Organisation. Ein Unternehmen sollte dafür Sorge tragen, dass seine Führungskräfte und seine Mitarbeiter in sorgfältig konzipierten Schulungen ihre Kompetenzen laufend ausbauen und verfeinern.
- 9** Messen und lernen. Glück am Arbeitsplatz lässt sich messen. Regelmäßige Befragungen über die Zufriedenheit der Mitarbeiter zeigen Defizite auf und lassen positive sowie negative Entwicklungen erkennen. Bei ausscheidenden Kollegen sollte analysiert werden, warum sie das Unternehmen verlassen. Bestehende Konzepte und Maßnahmen können so überprüft und ggf. korrigiert werden.
- 10** Perspektiven bieten. Damit Arbeitnehmer in einem Unternehmen langfristig glücklich werden, müssen sie eine Perspektive für ihre persönliche Weiterentwicklung erkennen. Regelmäßige Feedback-Gespräche, individuelle Karrierepläne und deren regelmäßige Überprüfung sorgen für Engagement und Leistungsbereitschaft und steigern so das persönliche Glücksempfinden.

## 5. Fazit

Warum sollte Arbeitgebern das Glück am Arbeitsplatz wichtig sein? Für manche Menschen klingt Glück am Arbeitsplatz wie ein nettes, weiches Personalkonzept – eine hübsche Nebensache. Sie unterschätzen seine Bedeutung.

Menschen streben sowohl im Berufs- als auch im Privatleben nach Glück. Der Arbeitsplatz bedeutet mittlerweile wesentlich mehr als eine Abfolge von Aufgaben im Laufe des Tages und eine Gehaltsabrechnung am Monatsende. Er ist zu einem Ort der Selbstverwirklichung geworden. Daher arbeiten Menschen im Allgemeinen lieber für Organisationen, die ihnen einen größeren Kontext über die eigentliche Arbeit hinaus bieten.

Der Hauptgrund dafür, dass sich Menschen für den Verbleib in ihrem Unternehmen entscheiden, liegt darin, dass sie ihre Tätigkeit mögen und sich in ihrem Unternehmen wohlfühlen. Auch die anderen wichtigen Gründe sind jeweils „weiche“ Faktoren: gute Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten, eine gute Work-Life-Balance, sowie klare Anerkennung der geleisteten Arbeit (StepStone Umfrage über Stellensuche und Bewerbungsverhalten 2011). Glück am Arbeitsplatz baut auf diesen Faktoren auf.

Mehr Glück am Arbeitsplatz fördert das Engagement und motiviert Mitarbeiter, sich gegenüber ihrer Organisation loyal zu verhalten. Das hat positive Auswirkungen auf ihre Verbindlichkeit bei der Arbeit. Psychologen haben eine starke Korrelation zwischen positiven Gefühlen und der Fähigkeit, gut zu funktionieren, aufgezeigt. Diese Faktoren sind untrennbar miteinander verbunden und treiben sich gegenseitig erheblich an. Positive Gefühle sind nicht nur ein Ergebnis aus gutem Funktionieren, sondern führen tatsächlich auch zu gutem Funktionieren (Barbara Fredrickson, Professorin für Psychologie an der University of North Carolina in Chapel Hill).

Wenn das Wohlbefinden der Mitarbeiter in der Organisation verbessert wird, stimuliert dies potenziell auch bessere Ergebnisse, sowohl für den Einzelnen als auch für die Organisation als Ganzes.

## 6. Über StepStone

In Deutschland ist [www.stepstone.de](http://www.stepstone.de) mit rund 55.000 Stellenangeboten die führende Online-Jobbörse für Fach- und Führungskräfte. Der Fokus liegt auf einer an optimalem Service und bester Qualität orientierten Dienstleistung.

Als Mitglied von The NETWORK, einer internationalen Kooperationsnational führender Stellenbörsen, bietet StepStone seinen Kunden einen direkten Marktzugang in über 120 Länder. StepStone ist eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Berliner Axel Springer Digital Classifieds GmbH.

### Kontakt

StepStone Deutschland GmbH

Tel: 0800 -783 77 86 (gebührenfrei)

E-Mail: [service@stepstone.de](mailto:service@stepstone.de)