

Lies

Feelgood-Management in der Kanzlei

Lies · Feelgood-Management in der Kanzlei

Feelgood-Management in der Kanzlei

Von
Prof. Dr. Jan Lies

FOM, Hochschule für Oekonomie und Management, Essen

Professor für BWL, insbesondere
Unternehmenskommunikation und Marketing

ISBN 978-3-482-**67791**-5

eISBN 978-3-482-01921-0

© NWB Verlag GmbH & Co. KG, Herne 2021

www.nwb.de

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Buch und alle in ihm enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Verlages unzulässig.

Satz: PMGi Agentur für intelligente Medien GmbH, Hamm

Druck: Elanders GmbH, Waiblingen

VORWORT

Wer von dem aktuellen Stichwort „Feelgood“ im Personalmanagement gehört hat, wird dies meist mit Start-ups oder dynamischen Unternehmen aus der Informationstechnik oder mit Kommunikations-Agenturen in Verbindung bringen.

Warum also sollten sich Kanzleien mit einer modischen Erscheinung wie „**Feelgood**“ oder gar „**Happiness**“ beschäftigen?

Auf den ersten Blick scheinen Kanzleien mit Start-ups oder IT-Unternehmen wenig gemeinsam zu haben. Doch der Schein trügt. Beide Branchen sind auf der Suche nach Personal. Zugleich werden auch Traditionsunternehmen gefordert, sich mit der so genannten Führung 4.0 zu befassen.

Das Personalmanagement ist längst in einer Ära tätig, die von neuen Werten der Generationen Y und Z geprägt wird, also jungen Menschen, die seit den 1980er Jahren geboren wurden. Sie prägen nun nach und nach die Teams und werden zunehmend auch die Führung gestalten. Ihre Werte und die Digitalisierung und Mobilisierung der Arbeit prägen Mitarbeiterführung und Führungskräfteentwicklung in Kanzleien und Start-ups gleichermaßen, so dass Feelgood mehr als nur eine Modeerscheinung ist. Vieles spricht dafür, dass Feelgood in personalknappen Branchen zu einem neuen Standard werden kann.

Tatsächlich ist **Feelgood als Wohlbefinden** nichts Neues, sondern findet sich in vielen Bausteinen des Managements von Unternehmen: Motivation, Work-Life-Balance, Identifikation, Unternehmenskultur, Wertschätzung oder der Führungsstil sind nur einige Schlagworte, die andeuten, dass Feelgood längst thematisiert wird.

Was aber fehlt, ist eine konzeptionelle Klammer, die solche Facetten zu einem durchgängigen Konzept – hier am Beispiel des Kanzleimanagements – zusammenhält. Dieses Buch leistet einen Beitrag hierfür und kann sich insofern auch als **internes Service-Management** verstehen, das der Autor im vorigen Band für Kanzleien vorstellte (*Lies, 2012b*).

Wer den Feelgood-Status seiner Kanzlei ermitteln möchte, dem steht die App FELIX kostenfrei zur Verfügung. FELIX ist erreichbar unter <http://felix-app.jan-lies.de/>. Mehr lesen Sie im abschließenden Kapitel.

Der jetzt vorliegende Titel basiert auf einer **Kanzleibefragung**:

Hierfür wurden 68 Kanzleimitarbeiter und 50 Führungskräfte bzw. Inhaber von Kanzleien von November 2018 bis Februar 2019 befragt. Die Ergebnisse lesen Sie im Folgenden.

Eine interessante Lektüre wünscht

Professor Dr. Jan Lies
FOM Hochschule, Dortmund

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort

V

I. Feelgood als Corporate Happiness

1. Happiness im Unternehmen	1
2. Happiness als Arbeitszufriedenheit	4
3. Feelgood als Happiness in der Kanzlei	5
4. Feelgood-Manager im Profil	8
5. Feelgood als Eisberg-Modell	12

II. Happy-Handlungsfelder in der Kanzlei

1. Employer Branding	14
2. Führungsstil	16
3. Partizipative und Kooperative Führung	21
4. Teamführung	22
5. Teamorientierte Mandantenführung	24
6. Personalentwicklung	25
7. Weiterbildung	29
8. Work-Life-Balance	30
9. Arbeitsgestaltung	31
10. Home Office	34
11. Arbeitszeitmodell	35
12. Überstunden-Management	38
13. Urlaubsmanagement	40
14. Arbeitsklima	42
15. Gesundheitsmanagement	44
16. Stress und Stress-Resistenz: Resilienz	46
17. Diversity Management	48
18. Kanzleihund	50

VII

19. Corporate Benefits	51
20. Honorierung und Bonifizierung	54

III. Das Fundament für Happiness

1. Corporate Identity	57
2. Unternehmenskultur	59
3. Wertschätzung	60
4. Ästhetische Führung	64

IV. Feelgood als Erfolgsbeitrag

1. Mitarbeiteridentifikation	66
2. Mitarbeiterzufriedenheit	68
3. Motivation	70
4. Mitarbeiterbindung	72
5. Soziales Kapital und weiche Macht	75

V. Feelgood als 360°-Führungskonzept

1. Internes Marketing und interne PR	79
a) Internes Marketing	79
b) Interne Kommunikation von Marketing und Personalmanagement	80
c) Interne PR	80
2. Internes Touchpoint-Management	82
3. Complex man-Menschenbild	84
4. Servant Leadership	88
5. 360°-Corporate Happiness	90

VI. FELIX – der Feelgood-Index

Literaturverzeichnis	95
----------------------	----

Stichwortverzeichnis	103
----------------------	-----

I. Feelgood als Corporate Happiness

Steuerberatung und Feelgood-Management: Treffen hier zwei Welten aufeinander, deren Galaxien nicht weiter voneinander entfernt sein könnten?

Happiness-Management wird insgesamt wohl eher mit innovativen Technologieunternehmen à la Silicon Valley oder mit der Start-up-Szene in Verbindung gebracht. Von daher scheint es weit von der Wirklichkeit der Steuerberatungs-Szene hierzulande entfernt zu sein.

Es gibt aber eine wichtige Gemeinsamkeit von Technologieunternehmen bzw. Start-ups und Steuerberatungskanzleien: der Fachkräftemangel. Und genau deshalb ist es für Kanzleien wichtig, sich dem Feelgood-Management zuzuwenden.

Insofern soll hinterfragt werden, ob in dem Feelgood- oder Happiness-Management ein wichtiger Ansatz besteht, dem Fachkräftemangel erfolgreich entgegenzutreten?

1. Happiness im Unternehmen

Kann ein Mitarbeiter oder Angestellter am Arbeitsplatz überhaupt Glück empfinden? Da sich „Glück“ sehr emotional, sehr positiv und auch so gar nicht nach Personalmanagement anhört, mag man als Arbeitgeber dem Glück als Management-Anforderung mehr als nur skeptisch gegenüberstehen.

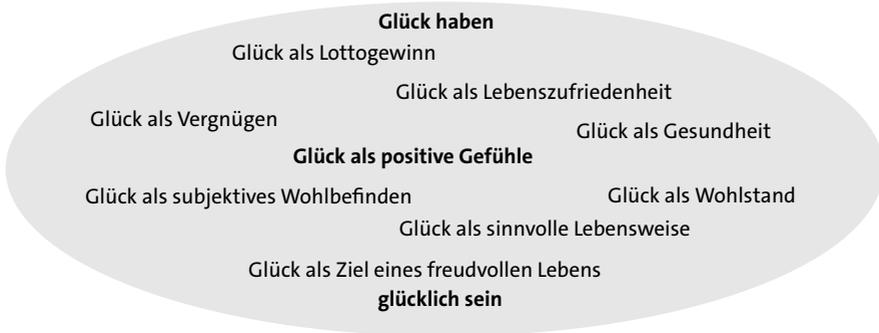
Feelgood meint allgemein Wohlbefinden, kann Glück bedeuten und meint das Happy-Management.

Allerdings ist die Diskussion in Unternehmen um das Glück von Mitarbeitern enorm: „Wer sich einen Überblick über die Erkenntnisse der Glücksforschung verschaffen will, ermüdet schnell. Eine Vielzahl von Begriffen und Definitionen (...) trifft hier auf eine noch größere Zahl völlig losgelöster Erhebungen.“ (Rehwaldt, S. 23).

In der Literatur findet sich eine Vielzahl von Glücksdefinitionen (vgl. beispielsweise Rehwaldt, S. 23 f.):

ABB. 1: Ausprägungen von Glück

Happiness: Glück als Werte- und Wohlfühlglück



Quelle: eigene Darstellung in freier Anlehnung an *Rehwaldt*

Feelgood-Management ist interessanterweise eher ein deutscher Begriff. Er wird im englischen Sprachraum als Happiness-Management besprochen: also das Glücksgefühl für Führungskräfte und Mitarbeiter.

Was genau Feelgood oder Happiness ist, ist offen. „Happy“ wird zum Teil als „glücklich sein“, „großes Wohlbefinden“ oder auch „gut gelaunt“ übersetzt.

„Im internationalen Vergleich stellen die verschiedenen sprachlichen Variationen in der genauen Bedeutung der Übersetzung ein Problem dar. So wird beispielsweise „Happiness“ häufig mit Zufriedenheit gleichgesetzt, obwohl es dafür die genauere Übersetzung „Satisfaction“ gäbe.“ (*Rehwaldt*, S. 24).

Fisher stellt fest, dass der Begriff der Happiness („Glück“) mit nur wenigen Ausnahmen im englischsprachigen Raum die Forschung bestimmt hat. Das heißt nicht, dass dieser Zustand für die Wissenschaft uninteressant ist. Jedoch war die Begriffswahl eine andere: Auf einer übergeordneten Ebene lässt sich Happiness in eine hedonische und eine eudaimonische Ebene unterteilen (*Fisher*, S. 384 ff.; *Frank*, S. 30 ff.; *Lang/Schmitz*, S. 1 ff.): Das „Wohlfühlglück“ und das „Werteglück“, die einander ergänzen und nicht überschneidungsfrei sind.

- ▶ **„Wohlfühlglück“** – hedonische Happiness (von griechisch „Lust“, „Freude“): Als Bewertungsmethode positiver Emotionen, Zufriedenheit – hier geht es um subjektives Wohlbefinden.

- ▶ **„Werteglück“** – eudaimonische Happiness (von griechisch – „eu“ für gut und „dai-mon“ für Geist): Handlungsfähigkeiten, die eine erfüllende Lebensführung ermöglichen mit dem Flourishing als aktive und engagierte Lebensführung.

Fächert man diese beiden Glücks-Welten auf, könnte nachfolgende Struktur für Wohlbefinden als Glück entstehen.

TAB. 1: Komponenten des persönlichen Wohlbefindens		
Wohlbefinden		
Selbstakzeptanz	positive Beziehungen	Sinn im Leben
eine positive Einstellung zu sich selbst	Aufbau und Erleben vertrauensvoller, zwischenmenschlicher Beziehungen	das Erkennen und Leben einer Bestimmung
Selbstbestimmtheit	Lebensbedingungen	Weiterentwicklung
das Leben der eigenen Werte	die Fähigkeit, sich aktiv eine passende Lebensumwelt zu wählen und zu gestalten	die eigenen Potenziale weiterentwickeln und daran wachsen

Quelle: *Lang/Schmitz*, S. 3.

Es kann darüber hinaus zwischen mindestens zwischen zwei Glücksbegriffen unterschieden werden:

Man kann Glück haben, und man kann glücklich sein (*Hettlage*, S. 2):

- ▶ **Glück haben (Außenperspektive)**: im Sinne eines zeitlich begrenzten und damit untypischen und erfreulichen Zufallstreffers, beispielsweise der Lottogewinn oder die Erbschaft des unbekanntenen Onkels aus Übersee.
- ▶ **Glücklich sein (Innenperspektive)**: im Sinne eines anhaltenden Zustands der Freude, ohne Glück im obigen Sinne zu haben.

Insgesamt lässt sich sagen: Glück ist nicht einfach gegeben, sondern wird vom Einzelnen subjektiv konstruiert. Es hängt wesentlich vom Umfeld ab.

Zudem ist die Einschätzung von Glück nicht von absoluten Situationen oder Ausstattungen allein abhängig, sondern ist oft dem Vergleich mit Dritten unterworfen (*Frey/Marti*, S. 18).

Sprenger steht dem Feelgood-Manager kritisch gegenüber: Arbeitgeber sind demnach nicht dafür zuständig, den Beschäftigten gute Gefühle zu verschaffen.

„Die Unternehmen haben in ihrem Verbesserungsfuror offenbar jegliche Zurückhaltung aufgegeben. Sie scheuen auch nicht davor zurück, in die intimsten Angelegenheiten ihrer Mitarbeiter einzugreifen. Das Unternehmen wird zum freundlichen Umerziehungslager. Es reiht sich damit ein in die breitwandige Bevormundungskultur in unse-