

**Ann-Kathrin Hupe**

Feel Good Management. Ansatz zur  
Personalbindung in Zeiten des  
demografischen Wandels

**Masterarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

## **Impressum:**

Copyright © 2017 GRIN Verlag  
ISBN: 9783668920446

## **Dieses Buch bei GRIN:**

<https://www.grin.com/document/461783>

**Ann-Kathrin Hupe**

**Feel Good Management. Ansatz zur Personalbindung  
in Zeiten des demografischen Wandels**

## **GRIN - Your knowledge has value**

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite [www.grin.com](http://www.grin.com) ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

### **Besuchen Sie uns im Internet:**

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

[http://www.twitter.com/grin\\_com](http://www.twitter.com/grin_com)

# **Feel Good Management - Ansatz zur Personalbindung in Zeiten des demografischen Wandels**

Master-Thesis

im Rahmen des Fernstudienganges „Betriebswirtschaftslehre“  
mit dem Abschluss „Master of Arts“  
an der PFH - Private Hochschule Göttingen

**vorgelegt am:** 27.01.2017

**von:** Ann-Kathrin Hupe

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>6</b>
1.1 Problemstellung .....	6
1.2 Gang der Untersuchung .....	8
<b>2 Skizzierung Feel Good Management .....</b>	<b>9</b>
2.1 Begriff und Merkmale des Feel Good Management .....	9
2.2 Zuordnung Feel Good Management zum Personalmarketing .....	15
2.3 Feel Good Management als Bestandteil der Unternehmenskultur .....	16
2.4 Wesentliche Gründe für den Einsatz von Feel Good Management .....	19
2.4.1 Demografischer Wandel .....	19
2.4.2 Fachkräfte-Mangel und „War for Talents“ .....	22
2.5 Ziele des Feel Good Managements .....	24
2.5.1 Aufbau einer Mitarbeiterbindung .....	24
2.5.2 Schaffen von Mitarbeitermotivation .....	28
2.5.3 Entwicklung eines Employer Branding .....	30
2.5.4 Erreichen von Mitarbeiterzufriedenheit .....	33
2.5.5 Positive Veränderung der Unternehmenskultur .....	36
<b>3 Umsetzung und Erfolgsfaktoren Feel Good Management .....</b>	<b>38</b>
3.1 Implementierung ausgewählter Instrumente des Feel Good Management und deren Bewertung .....	38
3.1.1 Gesundheitsprogramme .....	38
3.1.2 Arbeitsplatzgestaltung .....	45
3.1.3 Weiterbildungsmöglichkeiten .....	50
3.1.4 Kommunikations- und Konfliktmanagement .....	54
3.1.5 Soziale Aktivitäten .....	61
3.1.6 Zusatzleistungen .....	63
3.2 Kritische Betrachtung von Feel Good Management .....	84
3.2.1 Potenziale .....	84
3.2.2 Risiken .....	87

<b>4. Feel Good Management in der Praxis .....</b>	<b>89</b>
4.1 Darstellung ausgewählter Unternehmen mit Feel Good Management.....	89
4.3 Analyse der Forschungsfrage anhand einer Umfrage .....	99
4.3.1 Ziele und Inhalt der Umfrage.....	99
4.3.2 Durchführung, Teilnehmer und allgemeine Daten .....	99
4.3.3 Bewertung der Umfrageergebnisse .....	102
<b>5. Fazit .....</b>	<b>111</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>114</b>
<b>Anlagen .....</b>	<b>166</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Anleitung zum Glücklichein

Abb. 2: Aufbau der Master Thesis

Abb. 3: Aktuelle Stellenausschreibung Feel Good Manager (m/w) der Firma Ellusion

Abb. 4: Auszug der Unternehmensliste welche Unternehmen mit Feel Good Managern arbeiten

Abb. 5: Vergleich klassisches Produktmarketing und Personalmarketing

Abb. 6: Funktionen der Unternehmenskultur extern und intern

Abb. 7: Eisbergmodell der Unternehmenskultur nach Sackmann

Abb. 8: Altersstruktur in Deutschland 2016

Abb. 9: Unterschiede im Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland, 31.12.2014 und 31.12.2060 bei starker und bei schwächerer Zuwanderung

Abb. 10: Ausgewählte Prognosen zum künftigen Fachkräfteengpass in Deutschland

Abb. 11: Die alte und die neue Realität durch den „War for Talents“

Abb. 12: Gallup Engagement Index Deutschland 2001 – 2014

Abb. 13: Empfehlungsverhalten nach Glücksniveau der Mitarbeiter

Abb. 14: Faktoren, die das Glück am Arbeitsplatz beeinflussen

Abb. 15: Vorteile glücklicher Arbeitnehmer

Abb. 16: Optimale Integration eines Gesundheitsmanagements oder von Gesundheitsprogrammen ins Unternehmen

Abb. 17: Beispielhafte Balanced Scorecard zur Erfolgsmessung von Gesundheitsprogrammen

Abb. 18: Beispielhaftes Open Space-Büro

Abb. 19: Erwarteter und realisierter Nutzen von Weiterbildungsveranstaltungen 2010 und 2014

Abb. 20: Phasen der Gesamtstrategie der Konfliktbehandlung

Abb. 21: Kommunikations-Scorecard nach Arnaout

Abb. 22: Der Coaching Würfel

Abb. 23: Kalkulation von Kosten und Erlösen durch Instrumente der Mitarbeiterbindung

Abb. 24: Zukunft der Arbeit: Roboter als Bürofachkräfte

Abb. 25: Wertebaum der Upstalsboom Hotel + Freizeit GmbH & Co. KG

Abb. 26: Gründe, warum man bei billiger-mietwagen.de arbeiten soll

Abb. 27: Art der Teilnahme – online oder offline – der durchgeführten Umfrage

Abb. 28: Teilnehmer-Struktur der Umfrage – Geschlecht und Alter

Abb. 29: Teilnehmer-Struktur der Umfrage – Ausbildungsgrad

Abb. 30: Teilnehmer-Struktur der Umfrage – Aktuelle berufliche Position

Abb. 31: Eingesetzte Instrumente des Feel Good Managements in den Unternehmen der Umfrageteilnehmer

Abb. 32: Teilnahmequote an angebotenen Maßnahmen des Feel Good Management

Abb. 33: Wunsch nach Feel Good Management

Abb. 34: Gewünschte Feel Good Management Instrumente

Abb. 35: Feel Good Management Einfluss auf die Mitarbeiterbindung

Abb. 36: Bessere Zusage-Chancen für Arbeitgeber mit Feel Good Management

Abb. 37: Steigerung der Arbeitgeberattraktivität durch Feel Good Management

Abb. 38: Auswirkungen auf Mitarbeitermotivation und Zufriedenheit durch Feel Good Management

Abb. 39: Einfluss Feel Good Management auf Unternehmenskultur, Werte und Stimmung

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
S.	Seite
u. a.	unter anderem
u. ä.	und Ähnliches
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel
ca.	circa (um, etwa, ungefähr)
d. h.	das heißt
etc.	etcetera (und so weiter)
usw.	und so weiter
f., ff.	Der/Die/Das Folgende (Plural: Fortfolgende)
z. T.	zum Teil
FGM	Feel Good Management
Hrsg.	Herausgeber
Kap.	Kapitel
z. n.	zitiert nach
CSR	Corporate Social Responsibility
UEP	Unique Employer Proposition
p.a.	per anno (pro Jahr)
O.V.	Ohne Verfasser
ICE	Inter City Express
BDS	Belastungsdokumentationssystem

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

„Wenn wir einen Menschen glücklicher und heiterer machen können, so sollten wir es auf jeden Fall tun, mag er uns darum bitten oder nicht“.<sup>1</sup>



Abb. 1: Anleitung zum Glücklichein<sup>2</sup>

Glück und Freude sind wichtige Bestandteile unseres heutigen Lebens.<sup>3</sup> Immer mehr Menschen beschäftigen sich mit der imaginären Glücksformel, und Bücher wie „Hector und die Suche nach dem Glück“ von François Lelord feiern große Erfolge.<sup>4 5</sup> Durch die enorme Bedeutung von Glück und Wohlbefinden für unser Leben sind Ansätze wie Feel Good Management, Hygge<sup>6</sup> und Corporate Happiness<sup>7</sup> in aller Munde.<sup>8 9 10</sup> Freude und Wohlbefinden bei der Arbeit bilden die Basis für Mitarbeiterbindung, denn nur glückliche und zufriedene Mitarbeiter sind ihrem Unternehmen gegenüber loyal.<sup>11</sup> Forschungsergebnisse der positiven Psychologie<sup>12</sup> beweisen, dass Wohlfühlen auch die Grundlage für gute Arbeitsergebnisse darstellt.<sup>13 14</sup> Die Einstellung der Menschen zum Thema Arbeit beginnt sich zu verändern, und somit ändern sich auch die Ansprüche, die an Arbeitgeber gestellt werden. Mitarbeiter verlangen Spaß, Freiheit, individuelle Entfaltung und Freude in Bezug auf den Arbeitsplatz.<sup>15</sup> All diese Determinanten stehen in der Rangliste für Zufriedenheit und Wohlbefinden sogar noch vor monetären Einflussgrößen wie dem Gehalt.<sup>16 17 18 19 20 21</sup> Ab

<sup>1</sup> Vgl. Hesse, H., Zitat in: Bärtsch, A., Zum Glück 2007, S. 264.

<sup>2</sup> Vgl. Abbildung in: Welt am Sonntag Nr. 41 vom 09.10.2016, Anleitung zum Glücklichein 2016, S. 1.

<sup>3</sup> Vgl. Fritz-Schubert, E., Glück 2013 in: Leben und Tod 4/2013, S. 6.

<sup>4</sup> Vgl. Bruckner, B., Glücklich und zufrieden 2013, online über <https://www.haufe.de>.

<sup>5</sup> O.V., Kann man das Glück berechnen 2016 in Lea Nr. 38 vom 14.09.2016.

<sup>6</sup> Hygge ist ein dänischer Begriff, der einen Zustand der Zufriedenheit, des Wohlbefindens erzeugt.

<sup>7</sup> Führungsansatz bei dem es um das kollektive Glücklichein aller Mitarbeiter im Unternehmen geht.

<sup>8</sup> Vgl. Haas, O., Corporate Happiness 2010, S. 133.

<sup>9</sup> Umgangssprachlich auch Happiness Beauftragter genannt.

<sup>10</sup> Vgl. Wiking, M., Hygge 2016, S. 2 ff.

<sup>11</sup> Vgl. Esche, B., Google 2014, online über [www.handelsblatt.de](http://www.handelsblatt.de).

<sup>12</sup> Positive Psychologie ist ein Forschungsbereich der akademischen Psychologie.

<sup>13</sup> Vgl. Rose, N., Des Frohsinns fette Beute 2016, online über [www.zeit.de](http://www.zeit.de).

<sup>14</sup> Vgl. Johann, T., Möller, T., Positive Psychologie 2013, S. 40.

<sup>15</sup> Vgl. Kirchler, E. M., Wirtschaftspsychologie 2003, S. 282.

<sup>16</sup> Vgl. Donauer, S., Faktor Freude 2015, S. 17.

<sup>17</sup> O.V., Zufriedenheit im Job in: Hamburger Abendblatt von 29./30.10.2016, S. 64.

<sup>18</sup> Vgl. Doppler, K., Change Manager 2008, S. 120.

<sup>19</sup> Vgl. Rödder, A., 21.0 2015, S. 36 ff.

<sup>20</sup> Vgl. Ruckriegel, K., Glücksforschung 2010 in: Mitteilung Wirtschaftspädagogen Verband Bayern, S. 41 f.

<sup>21</sup> Vgl. Langosch, N., Jobmotor 2016 in: Psychologie Heute, Ausgabe Januar 2017, S. 72.

2025 wird die Generation Y<sup>22</sup> primärer Arbeitnehmer sein. Diese Generation setzt auch in Bezug auf die Arbeit Werte wie Glück, Spaß, Freiheit, Freude sowie eine gute Work-Life-Balance<sup>23</sup> voraus und wird somit die Arbeitswelt nochmals maßgeblich verändern.<sup>24 25 26</sup> Ferner wird die Bevölkerung in Deutschland immer älter: Weniger potentielle Mitarbeiter im arbeitsfähigen Alter sind für Fachstellen verfügbar.<sup>27</sup> Der demografische Wandel ist zum Problem für Unternehmen geworden, denn um gute Arbeitskräfte zu gewinnen und zu halten, ist mittlerweile mehr nötig als das Garantieren eines sicheren, gerecht entlohnten Arbeitsplatzes.<sup>28</sup> Unternehmen erkennen, wie wichtig es ist, Instrumente zur Mitarbeitergewinnung und –bindung einzusetzen sowie dem Wunsch der Menschen nach Wohlbefinden auf der Arbeit nach zu kommen. Der „War for Talents“<sup>29</sup> ist ausgebrochen, ein Kampf um Talente und Fachkräfte. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, sich dem stattfindenden Wandel und all seinen Facetten mit neuen Strategien zu stellen und bisherige Personalbindungsprogramme zu überdenken – großes Vorbild für Viele sind Mitarbeiterprogramme von Google.<sup>30 31 32</sup> Verlockende Karriereangebote, eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur, attraktive Arbeitsplatzgestaltungen, soziale Aktivitäten, freie Arbeitszeitmodelle und Zusatzleistungen aller Art sind nur einige Beispiele, mit denen Unternehmen versuchen, Fachkräfte zu rekrutieren und zu halten.<sup>33</sup> Feel Good Management<sup>34</sup> kann in diesen Zeiten des Wandels eine strategische Waffe darstellen.<sup>35</sup> Ein Ansatz des Wohlfühlens und der Wertschätzung sowie ein Versuch, durch zufriedene, gebundene Mitarbeiter den Unternehmenserfolg zu sichern.<sup>36 37 38 39 40 41</sup> Die Aktualität des Themas wurde z.B. durch die in der ARD gezeigte Themenwoche „Zukunft der Arbeit“ deutlich, in welcher unter anderem Unternehmen mit Feel Good Management vorgestellt und der Leitgedanke Zufriedenheit und Glück bei der Arbeit thematisiert wurden.<sup>42</sup> Ziel dieser Master Thesis ist es herauszufinden, ob Feel Good Management ein Hype<sup>43</sup> oder ein künftig erfolgsentscheidender Ansatz für Unternehmen in Zeiten des Fachkräftemangels und des demografischen Wandels ist, um gutes Personal – speziell Fachkräfte und Talente – langfristig an Unternehmen zu binden und somit den betriebswirtschaftlichen Erfolg in Form von Humankapital zu sichern.

<sup>22</sup> Generation der sogenannten Millenials mit den Geburtenjahrgängen von ca. 1980 bis ca. 1999.

<sup>23</sup> Ausgewogenes, ausbalanciertes Verhältnis von Arbeit und Privatleben.

<sup>24</sup> Vgl. Gratton, L., Job Future Future Jobs 2011, S. 46.

<sup>25</sup> Vgl. Tödtmann, C., Führungsmodell 2016, online über [www.wiwo.de](http://www.wiwo.de).

<sup>26</sup> Vgl. Langosch, N., Jobmotor 2016 in: Psychologie Heute, Ausgabe Januar 2017, S. 74 f.

<sup>27</sup> O.V., Deutschland altert 2015, online über [www.focus.de](http://www.focus.de).

<sup>28</sup> Vgl. Holste, J. H., Arbeitgeberattraktivität 2012, Geleitwort von A. Dingens.

<sup>29</sup> Deutsche Übersetzung: Kampf um Talente.

<sup>30</sup> Vgl. Holz, M. und Da-Cruz, P. (Hrsg), Demografischer Wandel im Unternehmen 2007, S. 15.

<sup>31</sup> Vgl. Bock, L., Work Rules! 2013, S. 241 ff.

<sup>32</sup> Vgl. Wiedeking, L., Gern zur Arbeit kommen 2015, online über [www.stern.de](http://www.stern.de).

<sup>33</sup> Vgl. Werle, K., Mehr Geld für weniger Arbeit 2012, online über [www.spiegel.de](http://www.spiegel.de).

<sup>34</sup> Deutsche Übersetzung: Fühl dich Wohl Führung.

<sup>35</sup> Vgl. Doppler, K., Change Manager 2008, S.120 f.

<sup>36</sup> Vgl. Siemneit, P., Employer Branding und Feelgood Management 2014.

<sup>37</sup> Vgl. Stüber, J., Feel Good Manager 2013 online über [www.morgenpost.de](http://www.morgenpost.de).

<sup>38</sup> Vgl. Grün, A., Menschen führen 2006, S. 20 ff.

<sup>39</sup> Vgl. Schlosser, P., Feel Good Manager 2016, online über [www.youtube.com](http://www.youtube.com).

<sup>40</sup> Vgl. Lukaßen, D., Hit oder Hype 2016, online über [www.xing.com](http://www.xing.com).

<sup>41</sup> Vgl. Schermuly, C. C., New Work 2016, S. 187.

<sup>42</sup> O.V., ARD Themenwoche 2016, online über [www.ard.de](http://www.ard.de).

<sup>43</sup> Ein Hype ist eine besonders spektakuläre Werbung oder ein Konstrukt, das sich schnell verbreitet.

## 1.2 Gang der Untersuchung

Die vorliegende Master Thesis mit dem Titel „Feel Good Management – Ansatz zur Personalbindung in Zeiten des demografischen Wandels“ gliedert sich in fünf Kapitel und skizziert zunächst im Anschluss des ersten Teiles, der Einleitung, in Kapitel 2 die Begrifflichkeit sowie prägnante Merkmale von Feel Good Management und ordnet diesen Personalbindungsansatz dem Personalmarketing sowie der Unternehmenskultur zu. Im Anschluss sollen im dritten Passus wesentliche Gründe für den Einsatz vom umgangssprachlich „Wohlfühl-Management“ genannten Ansatz erörtert sowie Ziele für Feel Good Management aufgezeigt werden. Nachdem ausgewählte Instrumente, deren Erfolgsfaktoren sowie Möglichkeiten der Erfolgsmessung definiert werden, erfolgt eine praktische Analyse des Themas. Im Rahmen der praktischen Untersuchung sollen im vierten Kapitel Informationen über den Praxiseinsatz von Feel Good Management in ausgewählten Unternehmen dargelegt werden. Ferner bringen Interviews mit ausgewählten Personen Klarheit über die Popularität und Anwendung des Personalbindungsansatzes sowie die Bedeutung und Umsetzung von Feel Good Management in Unternehmen verschiedenster Branchen. Die Forschungsfrage der Einleitung soll durch den praktischen Teil, speziell durch die durchgeführte Umfrage, beantwortet werden. Im Fazit werden abschließend in Abschnitt fünf die wesentlichen Ergebnisse vorgestellt und ein Ausblick auf die künftige Bedeutung, Potenziale und Erfolgchancen von Feel Good Management gegeben. Der Aufbau der Master Thesis bzw. der Gang der Untersuchung sollen durch die nachfolgende Abbildung verdeutlicht werden.

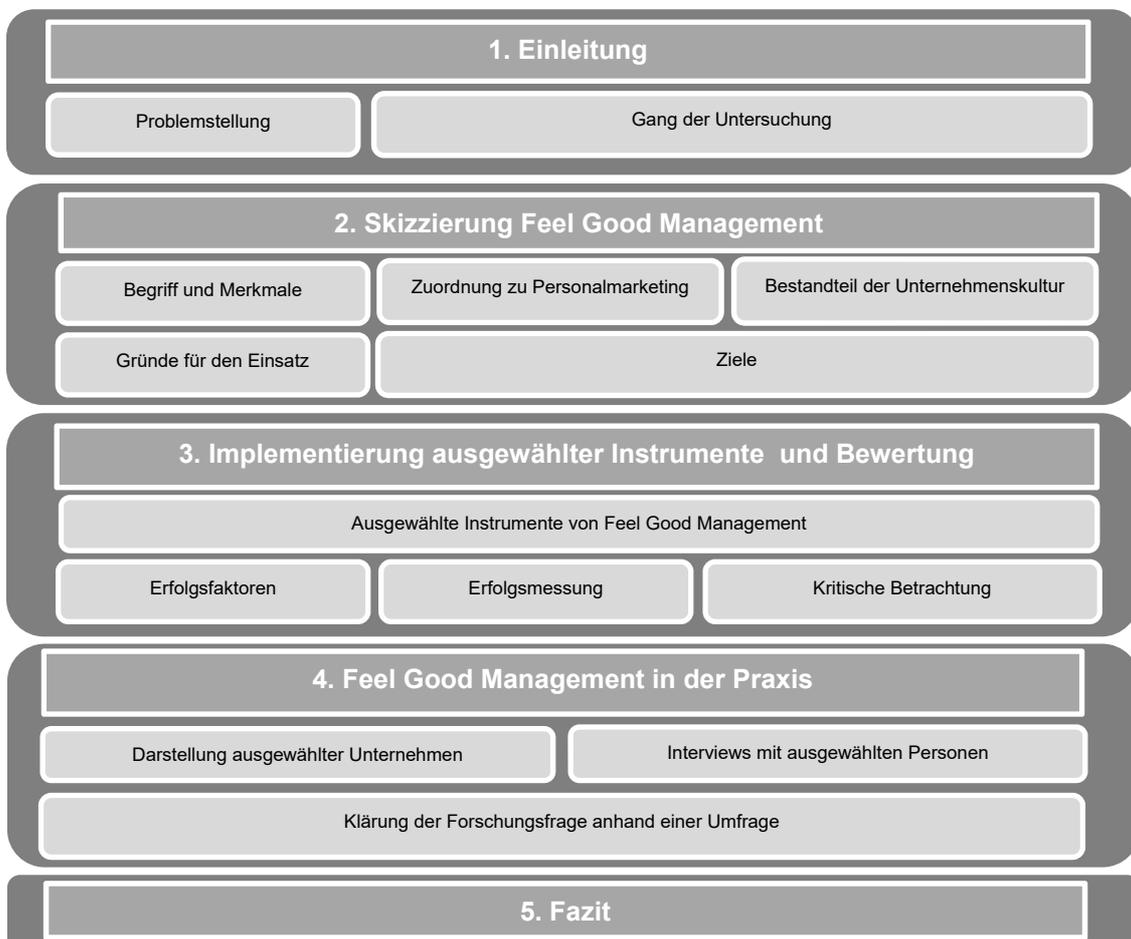


Abb. 2: Aufbau der Master Thesis

## 2 Skizzierung Feel Good Management

### 2.1 Begriff und Merkmale des Feel Good Management

Der Begriff Feel Good Management stammt aus dem Englischen und bedeutet übersetzt so viel wie Wohlfühl-Leitung oder Wohlfühl-Kultur. Der Feel Good Management Berufsverband Bremen definiert Feel Good Management als einen werteorientierten Entwicklungsansatz für Unternehmen, welcher auf der Erkenntnis beruht, dass Mitarbeiter unter gewissen Umständen mehr Freude bei der Arbeit haben, in der Folge effizienter arbeiten und loyaler gegenüber ihrem Arbeitgeber sind. Fairness, Respekt, Partizipation, Wertschätzung, Leitbilder sowie Sinnhaftigkeit sind dabei Faktoren, die eine große Rolle spielen.<sup>44 45 46</sup> Grundsätzlich ist Feel Good Management als Erweiterung und Weiterentwicklung des Personalmarketings sowie des klassischen Gesundheitsmanagements in Unternehmen zu sehen. Für die vorliegende Master Thesis werden unter Feel Good Management alle Maßnahmen und Instrumente verstanden, die dazu beitragen das Wohlbefinden sowie die Zufriedenheit der Mitarbeiter am Arbeitsplatz zu steigern,<sup>47</sup> denn das Wohlbefinden und die Wertschätzung aller Mitarbeiter stehen bei diesem Konstrukt im Fokus aller Handlungen.<sup>48 49</sup> Wohlbefinden ist an dieser Stelle als ein subjektiver und individueller Zustand der positiven und negativen Bewertung von Menschen ihrem Leben gegenüber anzusehen. Ein positives Wohlbefinden, welches beim Feel Good Management angestrebt wird, ist demnach die Summe der individuellen Bewertungen von Menschen ihrem eigenen Leben gegenüber, bei welcher die positiven Momente überwiegen. Der Personalbindungsansatz Feel Good stellt die Mitarbeiter und deren individuelles Wohlbefinden in den Fokus und sieht sie als wichtigsten Unternehmenswert.<sup>50 51 52</sup> Wohlfühlen gilt dabei sowohl für die Erwerbstätigkeit als auch für unbezahlte Arbeiten wie zum Beispiel Ehrenämter.<sup>53 54</sup> Sinn dieser Bestrebungen ist, das Ziel Mitarbeiterbindung sowie die weiteren Ziele wie Steigerung von Zufriedenheit und Motivation, Erreichen einer positiven Unternehmenskultur sowie der Entwicklung eines Employer Branding<sup>55</sup> zu erreichen.

Feel Good Management und die Berücksichtigung der Gefühle von Mitarbeitern, sind relativ junge Ideen des Personalmanagements. Erst ab dem 20. Jahrhundert wurden Mitarbeitergefühle als Unternehmensressource offiziell erkannt. Unternehmen und Führungspersonen registrierten, dass engagierte und vor allem begeisterte Mitarbeiter ein entscheidender Faktor im Wettbewerb seien können – der Startschuss für Gefühlsmanagement wie man das Beeinflussen der inneren Haltung der Mitarbeiter in den

---

<sup>44</sup> O.V., Berufsbild 2016, online über [www.berufsverband-fgm.de](http://www.berufsverband-fgm.de).

<sup>45</sup> O.V., Arbeitsplatz 4.0 2016, online über [www.wiwo.de](http://www.wiwo.de).

<sup>46</sup> Vgl. Tödtmann, C., Führungsmodell 2016, online über [www.wiwo.de](http://www.wiwo.de).

<sup>47</sup> O.V., Feel Good ersetzt BGM 2016, online über [www.bvmw.de](http://www.bvmw.de).

<sup>48</sup> Vgl. Hockling, S., Feel Good Management 2013, online über [www.zeit.de](http://www.zeit.de).

<sup>49</sup> Vgl. Schermuly, C. C., New Work 2016, S. 187.

<sup>50</sup> Vgl. Buchenau, P. (Hrsg), Chefsache Diversity Management 2016, S. 67.

<sup>51</sup> Vgl. Ayberk, E.-M., Kratzer, L., Linke, L.-P., Führung ändern 2017, S. 107.

<sup>52</sup> Vgl. Schattka, S. K., Nach Glück streben 2007, S. 5.

<sup>53</sup> Vgl. Diefenbach, H., Foltin, O., Held, B., Rodenhäuser, D., Schweizer, R., Teichert, V., Arbeitswelten 2016, S. 114.

<sup>54</sup> Vgl. Kirchler, E. M., Wirtschaftspsychologie 2003, S. 386 f.

<sup>55</sup> Employer Branding bedeutet „Arbeitgebermarke werden“ und wird in Abschnitt 2.5.3 genau erläutert.

Anfangszeiten nannte.<sup>56</sup> Feel Good Management und alle anderen „Glücklich-sein-Management“ Ansätze wie Corporate Happiness & Co. haben ihren Ursprung in der Human Relations Bewegung<sup>57</sup>. Alle Ansätze dieser Art vertreten die Ansicht, dass glückliche Mitarbeiter mehr leisten und kreativer, gesünder sowie lernbereiter sind.<sup>58 59 60 61</sup>

Feel Good Management stammt als Personalbindungsansatz sowie Employer Branding Strategie aus den Vereinigten Staaten von Amerika, um Fachkräftemangel sowie dem „War for Talents“<sup>62</sup> entgegenwirken zu können.<sup>63 64 65 66</sup> Gründungsregion ist das berühmte Silicon Valley<sup>67</sup>, in welchem weltweit erfolgreiche Konzerne wie Facebook und Yahoo! ihren Firmensitz haben.<sup>68</sup> Als internationaler Entwickler und Vorreiter von Feel Good Management gilt das Unternehmen Google Inc. aus diesem berühmten amerikanischen Tal nahe San Francisco, welches laut eigenen Aussagen durch verschiedenste Produkte und auch personalpolitische Konzepte die Art und Weise, wie wir arbeiten und leben, verändert hat.<sup>69</sup> Die Google Gründer Brin und Page sorgten nachgewiesen früh, bereits kurz nach der Unternehmensgründung im Jahre 1998, für eine kostenfreie Verpflegung der Mitarbeiter, Spielzimmer, Ruheräume und Massagen. Aufgrund dieses frühen Einsatzes von Instrumenten, um Mitarbeitern mehr Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu bieten – ist Google Inc., wenn auch nicht abschließend bewiesen – der Begründer des Feel Good Managements.<sup>70 71</sup> In Deutschland gelten die Unternehmen Spreadshirt aus Leipzig und Jimdo aus Hamburg als Pioniere bei der Umsetzung des Personalbindungsansatzes, denn bereits seit 2011 beschäftigen die E-Commerce-Unternehmen Feel Good-Manager/innen zur Steigerung des Wohlbefindens aller Mitarbeiter und haben den Feel Good Management in ihre Unternehmensstrukturen und -organisationen integriert.<sup>72 73 74</sup>

Die Entstehung des aktuellen Hype um Feel Good Management ist auf den Fachkräftemangel und den demografischen Wandel zurückzuführen, die in Kapitel 2.4 ausführlich erläutert werden.<sup>75</sup> Feel Good Management ist ein Ansatz, der durch das Wohlfühlen der Mitarbeiter unter anderem deren Bindung an das Unternehmen positiv beeinflussen kann.<sup>76</sup>

---

<sup>56</sup> Vgl. Donauer, S., Faktor Freude 2015, S. 19 ff.

<sup>57</sup> Human Relations Bewegung lässt sich auf die sogenannten Hawthorne-Experimente von Mayo zurückführen, welche den arbeitenden Menschen als soziales Wesen entdeckten und achteten.

<sup>58</sup> Vgl. Malik, F., Führen Leisten Leben 2014, S. 43.

<sup>59</sup> Vgl. Rahm, T., Braunschweiger Glücksforscher 2015, online über [www.magazin.tu-braunschweig.de](http://www.magazin.tu-braunschweig.de).

<sup>60</sup> Vgl. Ruckriegel, K., Glücksforschung 2010 in: Mitteilung Wirtschaftspädagogen Verband Bayern, S. 41 f.

<sup>61</sup> Vgl. Ruckriegel, K., Glückliche sind produktiver 2014 in: Die Wirtschaft Ausgabe 4/2014, S. 14 ff.

<sup>62</sup> „War for Talents“ bezeichnet den Kampf um Talente und wird in Kapitel 2 ausführlich dargestellt.

<sup>63</sup> Vgl. Hockling, S., Feel Good Management 2013, online über [www.zeit.de](http://www.zeit.de).

<sup>64</sup> Vgl. Scheller, S., Berufsbild 2013, online über [www.persoblogger.wordpress.com](http://www.persoblogger.wordpress.com).

<sup>65</sup> Vgl. Schermuly, C. C., New Work 2016, S. 187.

<sup>66</sup> Vgl. Kreuzmann, L., Gute Laune Manager 2013, online über [www.faz.net](http://www.faz.net).

<sup>67</sup> Vgl. Gurriss, S., Unternehmen setzen auf Feel Good Manager 2015, online über [www.n-tv.de](http://www.n-tv.de).

<sup>68</sup> Vgl. Keese, C., Silicon Valley 2016, S. 19.

<sup>69</sup> Vgl. Bock, L., Work Rules! 2013, S. 8 ff.

<sup>70</sup> Vgl. Stüber, J., Feel Good Manager 2013 online über [www.morgenpost.de](http://www.morgenpost.de).

<sup>71</sup> Vgl. Hülder, J., Bespaßer 2013, online über [www.wiwo.de](http://www.wiwo.de).

<sup>72</sup> Vgl. Gurriss, S., Unternehmen setzen auf Feel Good Manager 2015, online über [www.n-tv.de](http://www.n-tv.de).

<sup>73</sup> Vgl. Gillert, S., Events 2012, online über [www.welt.de](http://www.welt.de).

<sup>74</sup> Vgl. Kretzschmar, T., Feel Good 2014, online über [www.youtube.com](http://www.youtube.com).

<sup>75</sup> Vgl. Bürgel, I., Wohlfühlmanager 2016, online über [www.wiwo.de](http://www.wiwo.de).

<sup>76</sup> Vgl. Ruckriegel, K., Glücksforschung 2010 in: Mitteilung Wirtschaftspädagogen Verband Bayern, S. 41 f.

## Charakteristische Merkmale von Feel Good Management

Wohlfühlen, kommunizieren, zuhören, verbinden, Vertrauen, persönliche Entfaltung, Veränderung der Arbeitswelt, Arbeitnehmerorientierung und Glück – mit diesen Schlagwörtern könnte man die charakteristischen Merkmale von Feel Good Management beschreiben.<sup>77</sup> Grundsätzlich sind alle Maßnahmen, die ergriffen werden damit sich Arbeitnehmer am Arbeitsplatz wohlfühlen, als Aufgabe und Merkmale des Feel Good Managements zu definieren.<sup>78</sup> Wohlfühlen ist Basis für Freude und Motivation am Arbeitsplatz, denn ob man sich im Job wohlfühlt oder seine Arbeitsstelle als miserabel empfindet, hängt nicht von der reinen Arbeitstätigkeit ab – auch das berühmte „Drumherum“ ist entscheidend.<sup>79</sup>

Kommunikation ist eines der wesentlichen Merkmale im Feel Good Management, denn Feel Good Manager/innen leben vom Austausch, von Rückmeldungen und Gesprächen um das Wohlbefinden positiv zu verändern.<sup>80</sup> Der persönliche Austausch – nicht zuletzt, um Probleme, Bedürfnisse oder Anregungen zu hinterfragen – ist eines der wichtigsten Attribute dieses Personalbindungsansatzes. Ein weiteres, bestimmendes Charakteristikum von Feel Good Management ist die Arbeitnehmerorientierung: Das gesamte Handeln ist auf die Arbeitnehmer ausgerichtet. Priorität hat das Wohlbefinden: Wohlfühlen in Bezug auf sich selbst, die Kollegen und nicht zuletzt das Arbeitsklima.<sup>81</sup> Ein weiteres Stigma ist die Verbundenheit und das Vertrauen der Mitarbeiter untereinander und zum Unternehmen.<sup>82</sup> Durch diese Verbundenheit erreicht Feel Good Management unterschiedliche Ziele in Zeiten des Fachkräftemangels, die in Abschnitt 2.5 der vorliegenden Master Thesis genauer erläutert werden. Ferner ist die Entfaltung und das Gewähren von Freiräumen ein wichtiges Kennzeichen von Feel Good Management: Mitarbeiter werden glücklicher und zufriedener, wenn sie die Chance bekommen, über sich hinaus zu wachsen, sich auszuprobieren und kreativ zu werden.<sup>83</sup> Die Ausgestaltung dieser Freiräume kann durch verschiedenste Maßnahmen ergriffen werden, die ausführlich in Kapitel 3 untersucht werden.

### Beruf: Feel Good Manager/in

„Wir suchen ab sofort eine/n Feel Good Manager/in“ – das Berufsbild ist gefragter denn je, und derartige Stellenausschreibungen werden wir in den Zeitungen oder in online Jobbörsen voraussichtlich in Zukunft öfter sehen. Was in vielen amerikanischen Organisationen mittlerweile fast zum Standard gehört, ist in Deutschland gerade erst am Anfang und „im Kommen“.<sup>84</sup> <sup>85</sup> „Dein Job als Feel Good Manager ist ein glückliches Team“<sup>86</sup> – dieser Satz beschreibt im Prinzip den Inhalt und das Ziel des Berufes Feel Good Manager/in. Ziel ist es, durch Wohlfühlen und Zufriedenheit eine Mitarbeiterbindung aufzubauen, um in Zeiten des

---

<sup>77</sup> Vgl. Bünthen, V., Mitarbeiter zum Wohlfühlen 2016, online über [www.tageschau.de](http://www.tageschau.de).

<sup>78</sup> Vgl. Wallner, R., Firlefanzen oder Erfolgsgarant 2016, online über [www.stadt-wien.at](http://www.stadt-wien.at).

<sup>79</sup> Vgl. Lencioni, P., Die Wahrheit über begeisterte Mitarbeiter 2006, S. 213 ff.

<sup>80</sup> O.V., Feel Good Manager 2016, online über [www.feelgood-at-work.de](http://www.feelgood-at-work.de).

<sup>81</sup> Vgl. Zack, D., Managing for People 2012, S. 73 f.

<sup>82</sup> Vgl. Purps-Pardigol, S., Führen mit Hirn 2015, S. 45 ff.

<sup>83</sup> Vgl. Purps-Pardigol, S., Führen mit Hirn 2015, S. 155 ff.

<sup>84</sup> Vgl. Lukaßen, D., Hit oder Hype 2016, online über [www.xing.com](http://www.xing.com).

<sup>85</sup> Vgl. Wallner, R., Firlefanzen oder Erfolgsgarant 2016, online über [www.stadt-wien.at](http://www.stadt-wien.at).

<sup>86</sup> Vgl. Stellenanzeige über [www.ellusion.de](http://www.ellusion.de).

demografischen Wandels den Erfolg des Unternehmens durch die wertvolle Ressource Mensch zu sichern.

Der Beruf Feel Good Manager/in hat sich erst in den letzten Jahren in Deutschland etabliert, allerdings sind Stellenausschreibungen mit dieser Bezeichnung aktuell noch die Seltenheit.<sup>87</sup> Die Pionierunternehmen Spreadshirt aus Leipzig und Jimdo aus Hamburg stellten 2011 bereits erstmals Feel Good Manager/innen ein, welche sich in Vollzeit um das Wohlbefinden und die Unternehmensbindung der Mitarbeiter kümmern.<sup>88 89</sup> Gerade in Start-Up Unternehmen<sup>90</sup> ist der/die Feel Good Manager/in eine beliebte Möglichkeit, um Fachkräfte langfristig zu binden, jedoch setzen auch große Konzerne wie Google Inc. auf den Wohlfühl-Ansatz im Unternehmen.<sup>91 92</sup> Speziell Organisationen aus den Bereichen E-Commerce, IT und Internet setzen auf Feel Good Management und beschäftigen vielfach eigene Feel Good Manager/innen oder, wie diese in der Szene gern liebenswürdig genannt werden, „Büro Mamas“, denn hier ist der Fachkräftemangel bereits allgegenwärtig.<sup>93 94</sup>

## FEEL GOOD MANAGER (m/w)

Vollzeit oder Teilzeit

### DEINE AUFGABEN:

- Kurz gesagt: Deine Aufgabe ist ein glückliches Team, zufriedene Kunden und eine tolle Arbeitsatmosphäre
- Du überlegst Dir jeden Tag etwas Neues, was unseren Mitarbeitern Freude macht - ein Nachmittags-Smoothie, ein Sommersalat, ein Adventskalender, Du lässt Dir was einfallen und organisierst das dann auch.
- Du machst Alltags-Besorgungen für unsere Mitarbeiter, besorgst Obst & Snacks, findest die beste Eisdiele ums Eck und erledigst auch mal einen Behördengang für jemanden im Team
- Du organisierst Mitarbeiter-Events und kümmerst Dich um Incentives
- Du unterstützt unser Social Media Team und unser SEO-Team und lernst so viele spannende Projekte kennen

Dein Job als Feel Good Manager ist ein glückliches Team. Du lässt Dir jeden Tag etwas Neues einfallen und hast immer eine Idee, wie man andere happy macht: Du zauberst den Nachmittags-Smoothie, schmückst den Weihnachtsbaum und organisierst den Wiesnbesuch. Du machst die täglichen Alltagsbesorgungen für unsere Mitarbeiter, hilfst bei der Wohnungssuche und wenn jemand herausfindet, welches Standl am Viktualienmarkt das beste Obst hat, dann Du.

### UNSERE ANFORDERUNGEN:

- Du bist von Natur aus ein Sonnenschein und passt super in ein junges dynamisches Team
- Du hast Organisationstalent und zeichnest Dich durch hohe Selbstständigkeit aus
- Du bist kreativ und hast Spaß, Dir immer wieder etwas Neues einfallen zu lassen
- Du bist Dir nicht zu schade, Dir eine Einkaufsliste zu schnappen und loszuziehen für Alltagsbesorgungen
- Du hast Freude daran auch mal Smoothies oder kleine Snacks zuzubereiten
- Du sprichst fließend Deutsch und optimalerweise hast Du auch einen Führerschein

Abb. 3: Aktuelle Stellenausschreibung Feel Good Manager (m/w) der Firma Ellusion<sup>95</sup>

<sup>87</sup> Vgl. Kreuzmann, L., Gute Laune Manager 2013, online über [www.faz.net](http://www.faz.net).

<sup>88</sup> Vgl. Gurrus, S., Unternehmen setzen auf Feel Good Manager 2015, online über [www.n-tv.de](http://www.n-tv.de).

<sup>89</sup> Vgl. Gillert, S., Events 2012, online über [www.welt.de](http://www.welt.de).

<sup>90</sup> Umgangssprachlich für ein kürzlich gegründetes Unternehmen.

<sup>91</sup> O.V., Feel Good Manager Jobs 2016, online über [www.absolventa.de](http://www.absolventa.de).

<sup>92</sup> O.V., Startups Feel Good Manager 2013, online über [www.t3n.de](http://www.t3n.de).

<sup>93</sup> O.V., Unternehmen mit Feel Good Managern 2016, online unter [www.goodplace.org](http://www.goodplace.org).

<sup>94</sup> Vgl. Schlosser, P., Feel Good Manager 2016, online über [www.youtube.com](http://www.youtube.com).

<sup>95</sup> Vgl. Stellenanzeige über [www.ellusion.de](http://www.ellusion.de).

Wie die Stelle des/der Feel Good Managers/in organisatorisch eingeordnet wird, ist je nach Unternehmen ganz unterschiedlich: Einordnung als Stabsstelle im Unternehmen, Eingliederung als externe(r) Feel Good Management Berater/in oder als zusätzlicher Aufgabenbereich im Bereich Personal, Unternehmenskommunikation oder Office Management.<sup>96</sup> Auch eine Integration der Aufgaben in die Geschäftsführung ist möglich.<sup>97</sup> In der Regel ist der/die Feel Good Manager/in eine Schnittstelle zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern.<sup>98</sup>

In Deutschland gibt es bereits viele Weiterbildungsmöglichkeiten im Bereich Feel Good Management.<sup>99</sup> 2015 wurde der BFGM e.V. gegründet, der erste Berufsverband für ausgebildete, sich in Ausbildung befindliche und zertifizierte Feel Good Manager/innen, welcher seit Oktober 2016 den dritten Durchgang der Ausbildung: „Feel Good Management als wertorientierte Organisationsentwicklung“ anbietet. Dies war ein Schritt zur Professionalisierung dieses relativ neuen Berufes.<sup>100 101</sup> Auch weitere Institutionen haben Aus- und Weiterbildungen in diesem Bereich im Angebot, z.B. das Institut für Wertkultur in der Wirtschaft<sup>102</sup>, die Greiner Akademie<sup>103</sup> oder GOODplace<sup>104</sup>. In Österreich bietet die BFI<sup>105</sup> Wien einen Diplomlehrgang mit dem Titel „Feel Good Manager(in) – Diplomlehrgang für nachhaltige Unternehmenskultur“ an, in welchem man in 9 unterschiedlichen Modulen zum Feel Good Management qualifiziert wird.<sup>106</sup> Je nach anbietender Institution und Land variieren Inhalte und Dauer der Ausbildung, typische Lehrgebiete sind: Coaching, Motivation, Burn-Out-Prävention, Konfliktmanagement, Kommunikation, Arbeitsplatz- und Bürogestaltung, Schaffen von Zufriedenheit, Unternehmenskultur, Resilienz, Gesundheitsmanagement, Krisenmanagement und Recruiting.<sup>107 108 109</sup> Wichtigster Inhalt aller Aus- und Weiterbildungen ist Kommunikation.<sup>110</sup> Der Wohlfühl-Manager sorgt intern für eine angenehme Arbeitsatmosphäre, schafft die Voraussetzungen für erhöhte Produktivität sowie Kreativität und kommuniziert auch nach außen, dass das Unternehmen sich um seine Mitarbeiter kümmert – er fördert also den guten Ruf eines Unternehmens, das Image, und entwickelt ein Employer Branding.<sup>111 112</sup>

Die Aufgaben und Gestaltungsbereiche eines/r Feel Good Managers/in sind ganz unterschiedlich und variieren von Unternehmen zu Unternehmen: Arbeitsplatzgestaltung, Verpflegung, Ausarbeitung von Gesundheitsprogrammen, Kommunikation, Organisation von Events, soziale Unterstützung, Einrichtung von Pausenräumen und die Organisation von

---

<sup>96</sup> O.V., Berufsbild 2016, online über [www.berufsverband-fgm.de](http://www.berufsverband-fgm.de).

<sup>97</sup> Vgl. KKH Nachrichten für Arbeitgeber, Ausgabe 3/2016, S. 22 f.

<sup>98</sup> Vgl. König, M., Gute Laune 2016, online über [www.pt-magazin.de](http://www.pt-magazin.de).

<sup>99</sup> Vgl. Gurrus, S., Unternehmen setzen auf Feel Good Manager 2015, online über [www.n-tv.de](http://www.n-tv.de).

<sup>100</sup> O.V., Berufsbild 2016, online über [www.berufsverband-fgm.de](http://www.berufsverband-fgm.de).

<sup>101</sup> O.V., Berufsverband gegründet 2015, online über [www.absatzwirtschaft.de](http://www.absatzwirtschaft.de).

<sup>102</sup> O.V., Feel the good Management 2016, online über [www.feel-the-good-management.eu](http://www.feel-the-good-management.eu).

<sup>103</sup> O.V., Feel Good Manager Ausbildung 2016, online über [www.feelgoodmanagerausbildung.de](http://www.feelgoodmanagerausbildung.de).

<sup>104</sup> O.V., Good Place Ausbildung 2016, online über [www.goodplace.org](http://www.goodplace.org).

<sup>105</sup> Abkürzung für Bildung Freude Inklusive.

<sup>106</sup> O.V., Informationen BFI Wien 2016, online über [www.bfi.wien.at](http://www.bfi.wien.at).

<sup>107</sup> O.V., Ausbildungsinhalte der Greiner Akademie 2016, online über [www.greinerakademie.com](http://www.greinerakademie.com).

<sup>108</sup> O.V., Ausbildungsinhalte Institut für Wertkultur 2016, online über [www.feel-the-good-management.eu](http://www.feel-the-good-management.eu).

<sup>109</sup> O.V., Ausbildungsinhalte der BFI Wien 2016, online über [www.bfi.wien.at](http://www.bfi.wien.at).

<sup>110</sup> Vgl. KKH Nachrichten für Arbeitgeber, Ausgabe 3/2016, S. 22 f.

<sup>111</sup> O.V., Umfragedaten der Plattform Monster 2016, online über [info.monster.de](http://info.monster.de).

<sup>112</sup> Vgl. Rundfunk Berlin Brandenburg, Feel Good Management 2016, online über [www.ardmediathek.de](http://www.ardmediathek.de).