

# Lachende Unternehmen haben die Nase vorn

**Was das Dreigestirn aus Renditegier, Kurzzeitdenken und Kostenwahn anrichten kann, das wissen wir jetzt. Wenn nicht so, wie aber dann? Statt moralisierendem Zeigefinger und wildem Aktionismus sind nun Konzepte gefragt, die auf ökonomische und soziale Nachhaltigkeit zielen. Dazu braucht es in den Unternehmen mehr Menschlichkeit – und eine «lachende» Unternehmenskultur.**

VON ANNE M. SCHÜLLER

Die Art und Weise, wie jede noch so brillante Marketingstrategie sich umsetzen lässt, wird letztlich determiniert durch die Unternehmenskultur. Diese spüren wir als Kunde bei jedem Kontakt: zwischen den Zeilen des Mailings, am Besprechungstisch, meilenweit durchs Telefon. Sie fühlt sich gut an – oder auch nicht. Sie legt sich wie eine dunkle Wolke aufs Gemüt – oder versorgt einen für Stunden mit Heiterkeit. Dabei bietet eine auf das Kundenwohl fokussierende «lachende» Unternehmenskultur wohl heute die aussichtsreichsten Zukunftsperspektiven und den besten Kopierschutz.

ihnen beibringen, sagt deren Co-Gründer Herb Kelleher. Obwohl ein sogenannter «No-frills»-Anbieter (= ohne Schnickschnack), belegt Southwest regelmässig Spitzenplätze bei unabhängigen Kundenzufriedenheitsbewertungen. Das Unternehmen steht für seine Liebe zu Mitarbeitern und Kunden. Das Kürzel der Airline an der amerikanischen Börse lautet sinnigerweise: LUV.

Was wir heute in Unternehmen am meisten brauchen, ist Menschlichkeit. Und Lachen. In etlichen Firmen hat das Lachen tatsächlich offiziell Einzug gehalten. Mehr und mehr Manager beginnen die Vorteile eines humorvollen Betriebsklimas zu schätzen, weil hierdurch die Moti-

vation, der Leistungswille und die Freude an der Arbeit wachsen. Lachseminare und Lachyogas kann man buchen. Denn auch das Lachen und somit das Gut-drauf-Sein lassen sich üben – um schliesslich echte Heiterkeit und nicht nur ein antrainiertes Retortenlächeln zu erzielen. Leben und Lachen in der Firma schaffen Sympathie. Und gegenseitige Zuneigung begünstigt Erfolge.

## Spiel und Spass sorgen für Wettbewerbsvorteile

Lachende Unternehmen sind kein Schlaraffenland. Sie bieten ihren Mitarbeitern vielmehr ständig neue Herausforderungen – im Kern ihrer Talente und auf Wollen-Basis. Dort

finden wir ein hohes Arbeitsniveau, ein gut gelauntes Miteinander, eine von Vertrauen getragene offene und ehrliche Hin-und-Her-Kommunikation, gegenseitige Wertschätzung sowie vielfältige Anerkennung. Und Siegertypen, voller Stolz auf ihre Spitzenergebnisse. Eine lachende Unternehmenskultur entspringt somit keinem sozialromantischen Kuschkurs, sondern vielmehr einem unverkennbar betriebswirtschaftlichen Kalkül.

Einer der besten Hinweise darauf, wie gesund ein Team bzw. eine Firma ist, liefert das dort herrschende Mass an Humor: das gemeinsame Lachen in Meetings, mit dem Chef, auf den Gängen und in der Kaffeeküche. Denn nur wem es gut geht, der hat auch was zu lachen. Menschen mit unzerstörbar guter Laune sind ein Glücksfall in jedem Team. Denn gute Laune ist ansteckend.

## Wer lacht, ist glücklich

Es ist ein uraltes Vorurteil und ein gefährlicher Irrtum, zu glauben, dass Spass und Arbeit nicht zusammenpassen, dass Gefühle im Konferenzzimmer nichts zu suchen haben und Gegacker am Verhandlungstisch unseriös sei. Man braucht keine Studien, um zu verstehen, dass einem bei guter Laune die Arbeit leichter von der Hand geht – das sagt uns schon der gesunde Menschenver-

## Wenn das Lachen Einzug hält

Lachende Unternehmen verfolgen Gewinnerstrategien. Sie sind quicklebendig und schwingen wunderbar positiv. Ihre Mitarbeiter sind kerngesund und bereit, sich für die Firma mächtig ins Zeug zu legen. In lachenden Unternehmen herrscht Spassgesumme, ein Treibhausklima für Glanzleistungen und ein Biotop für gute Ideen. Lachende Unternehmen ziehen die Besten wie magisch an. Sie legen damit eine perfekte Basis für Top-Performance und wirtschaftlichen Erfolg. Bei solchen Unternehmen kaufen Kunden gerne immer wieder ein. Und sie erzählen der ganzen Welt davon. Wenn also die Stimmung stimmt, dann stimmen am Ende auch die Ergebnisse.

So gilt Southwest Airlines als eines der Vorzeigeunternehmen in Sachen Spass bei der Arbeit. Die Firma stelle nur Leute mit Sinn für Humor ein, alles andere könne man



Vergiftete vs. lachende Unternehmen

stand. Doch leider ist dieser vielen Managern auf dem Weg nach oben abhandengekommen.

Aus der Glücksforschung ist bekannt, dass Menschen mit Glücksgefühlen über sich hinauswachsen und ihre Leistungsfähigkeit um bis zu 100 Prozent steigern können. Umgekehrt sinkt die Performance von Menschen unter Dauerdruck auf unter 50 Prozent. Nur wem es so richtig gut geht, kann kreativ sein und Aussergewöhnliches vollbringen. In wenigen Jahren, so prognostiziert Matthias Horx in seinem Trendreport 2007, werden Glücks-Indices nicht nur für Länder, sondern auch für Unternehmen erhoben.

### Lachende Unternehmen betören die Kunden

Nur in einem positiven Klima gedeihen Lust auf Spitzenleistungen, Engagement, Verantwortungsbereitschaft und kreative Power auf Dauer. In lachenden Unternehmen wird die zur Verfügung stehende Energie konstruktiv und nicht destruktiv verwendet. Sie fokussiert auf Miteinander statt Gegeneinander. Der Blick der gesamten Organisation ist nach aussen, also auf den Markt und die Kunden gelenkt, denn aus dem Unternehmensinneren droht nichts Böses.

Entwicklungen und Trends werden feinfühlig wahrgenommen. Die Innovationsbereitschaft ist hoch. Veränderungen werden als Chance und nicht als Gefahr gedeutet. Über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg entsteht eine Mitmach-Bereitschaft auf hohem Niveau, sodass Ideen, Wissen und Einsichten neu kombiniert werden können. Die sich dabei entfaltende Kreativität führt zu ständig neuen herausragenden Lösungen – und damit raus aus der Kopierfalle. Kreativität ist die Schlüsselressource der Zukunft. Und sie kann nur in heiteren Hirnen entstehen.

### Freude an der Arbeit zu zeigen wirkt

Deshalb haben lachende Unternehmen die Nase vorn. Lachende Unternehmen machen zunächst ihre Mitarbeiter und dann ihre Kunden süchtig – nach Momenten des Glücks. Bei guter Stimmung sitzt das Geld deutlich lockerer. Das kennen wir alle aus dem Urlaub. Lachende Mitarbeiter machen ihren Kunden



Bild: Yuri Arcurs - www.fotolia.com

**Kreative Arbeitsgruppe in einem Meeting:  
Lachend geht vieles einfacher.**

Lust (in Lust steckt lustig) aufs Kaufen. Wer die Herzen gewinnt, so stand es schon in meinem Poesiealbum, hat mit den Köpfen leichtes Spiel. Und ich ergänze: auch mit dem Portemonnaie seiner Kunden.

Gerade für kundennahe Mitarbeiter ist es wichtig, in einem lachenden Unternehmen zu arbeiten, denn sie tragen die Unternehmenskultur zu Markte. Sie geben ihrer Firma eine Stimme und ein Gesicht. Bewusst oder unbewusst prägen sie massgeblich das Image des Unternehmens bei den Kunden. Es ist also unabdingbar, bereits im Einstellungsgespräch gezielt Ausschau nach Optimisten zu halten.

### Vergiftete Unternehmen sterben aus

In «vergifteten» Organisationen (ein Begriff, den Daniel Goleman geprägt hat) werden in grossem Stil menschliche Ressourcen und Talente verschwendet! Dort herrschen Intrigen und Machtkämpfe, da toben Neid und Misgunst. Da wird die Mitarbeiterenergie in aggressive Bahnen fehlgeleitet: Hinterhältigkeiten, Boykott von Anweisungen, aktive Verhinderung von Wandel. Vornehmlich egoistische Ziele werden dort verfolgt. Jeder misstraut jedem. Man ist ständig mit sich selbst beschäftigt, für den Kunden ist da weder Platz noch Zeit. Der Fokus ist nach innen und oben gerichtet. So verbringen in manchen Unternehmen Mitarbeiter bis zu einer Stunde pro Arbeitstag damit, gemeinsam über ihren Chef herzuziehen. Und der Chef bekommt nichts davon mit, weil ihm seine Leute heile Welt vorspielen (müssen).

Herrscht eine schlechte Stimmung, wird selten eine gute Dienstleistung

daraus. Mitarbeiter sind ja keine Zauberer. Es ist schier unmöglich, eine negative Stimmung im Unternehmen in eine gute Stimmung beim Kunden zu verwandeln! Wo die Mitarbeiter verkümmern, werden kaum Kunden sein. Denn dicke Luft kann man spüren! Wo man sich unwohl fühlt, da geht man nie wieder hin, da kauft man nichts! So kommt dann langsam, aber sicher eine Todesspirale in Gang – ein Vergiftungsprozess im wahrsten Sinne des Wortes!

Je grösser eine Organisation, desto grösser ist auch die Gefahr, zu einem vergifteten Unternehmen zu werden. Da schauen selbst die Personalverantwortlichen tatenlos zu, wie Rabauken in den Chefetagen Kotzbrocken spielen und ihrem Machttrieb frönen. Traditionelle Konzerne mit starkem Hierarchiedenken, zentralistischen Strukturen und/oder einem industriellen Hintergrund sind hiervon am meisten betroffen. Sie werden, wenn sie die Kurve nicht kriegen, wie einst die Dinosaurier wohl von der Bühne verschwinden.

### Gute Stimmung als Wirtschaftsfaktor

Natürlich muss man in jedem Unternehmen an einer Menge Schrauben drehen, um schliesslich erfolgreich zu sein. Auf Basis einer lachenden Unternehmenskultur funktioniert dies am besten. Gute Stimmung fördert die Gesamtproduktivität, die Innovationskraft und den Leistungswillen der Mitarbeiter. Die Krankheitstage sinken und die Fehlerhäufigkeit lässt nach. Die Mitarbeiter bleiben dem Betrieb länger treu, so dass weniger Kosten für die Suche und Einarbeitung der «Neuen» entstehen. Das Wissen bleibt im Unter-

nehmen, Know-how-Schwund findet nicht statt.

Vor allem aber machen begeisterte Mitarbeiter positive Mundpropaganda. Das stärkt den guten Ruf einer Firma. Und zeigt Stolz auf Resultate. Weil Kunden all das zu schätzen wissen, kommen sie gerne wieder. Dies wiederum gibt dem Unternehmen «was zu lachen». Eine Pingpong-Erfolgsspirale, die sich immer weiter nach oben dreht.

Eine gross angelegte Studie der Universität St.Gallen in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung Deep White ergab: Visionär auf die Zukunft ausgerichtete Enthusiasten sind Treiber des unternehmerischen Erfolgs, ein performanceorientierter Zahlenmensch hingegen ist ein Erfolgskiller. Letzterer wird als Machtmensch definiert, der Druck macht, extrem strukturierte Arbeitsabläufe vorgibt, penibel Ergebnisse mit gesetzten Zielen vergleicht und Fehler nicht zulässt. Der Erfolgstreiber hingegen schafft ein gesundes Arbeitsumfeld, fördert seine Mitarbeiter, anerkennt Leistungen, setzt auf Fairness, Kommunikation und Innovation. Mit anderen Worten: Er sorgt für eine lachende Unternehmenskultur. ■■■■

### Zum Weiterlesen:

Anne M. Schüller, Kundennähe in der Chefetage – Wie Sie Mitarbeiter kundenfokussiert führen, Orell Füssli, Zürich 2008, 44.00 CHF, 2. Aufl., 255 Seiten, ISBN: 978-3-280-05282-2

Anne M. Schüller ist Management-Consultant und gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing.  
[www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de) oder [www.kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.com](http://www.kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.com)