



# LACHENDE UNTERNEHMEN HABEN DIE NASE VORN

**Das Betriebsklima ist Ausdruck der gelebten Unternehmenskultur. Es umschreibt die von den Mitarbeitenden empfundene Atmosphäre am Arbeitsplatz. Ich unterscheide dabei zwischen vergifteten und lachenden Unternehmen. Erstere befinden sich in einem langsamen Zersetzungsprozess. Die zweiten sind robust, innovativ und produktiv – und damit in unserer neuen Arbeitswelt auf der Gewinnerseite.**

In ‚vergifteten‘ Organisationen, ein Begriff, den der Wirtschaftspsychologe Daniel Goleman prägte, werden in großem Stil menschliche Ressourcen und Talente verschwendet. Dort gibt es eine beklemmende Atmosphäre mit strengen Vorschriften, scharfen Kontrollen und beißender Kritik. Es dominieren Intrigen, Geheimniskrämerei, Günstlingswirtschaft, Eigennutz, Willkür und viele andere unschöne Dinge. Alles ist überschattet von Angst. Da werden Menschen gekränkt und erniedrigt. Sündenböcke und Bauernopfer werden gesucht. Und egoistische Ziele werden verfolgt.

## WO DAS STERBEGLÖCKCHEN LÄUTET

Vergiftete Unternehmen lösen eine Sonnenfinsternis im Herzen aus. Eine düstere Wolke legt sich über alles, sobald man die Firma betritt. Die Gesamtmotivation ist niedrig. Fehler werden vertuscht oder gemeinsam unter den Teppich gekehrt. Überall wird miese Laune verbreitet und die Gerüchteküche beheizt. So verbringen in manchen Betrieben die Mitarbeitenden bis zu einer Stunde pro Arbeitstag damit, gemeinsam über den Boss und die Firma herzuziehen. So ein Klima macht die Leute ganz krank. Doch mit kranken Mitarbeitenden kann man kein gesundes Unternehmen aufbauen. Und mit unglücklichem Personal keine glücklichen Kunden gewinnen.

Lachende Unternehmen hingegen verfolgen Gewinner-Strategien. Ihre Mitarbeitenden sind lebensfroh, kerngesund, motiviert 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-Leistungen und wirtschaftlichen Erfolg. Bei solchen Unternehmen kaufen Kunden immer wieder gern. Und sie erzählen der ganzen Welt, warum das so ist.

## LACHEN BEGÜNSTIGT ERFOLGE

Es ist ein uraltes Vorurteil und ein gefährlicher Irrtum, zu glauben, dass Spaß und Arbeit nicht zusammenpassen. Genau das Gegenteil ist nämlich der Fall. Leben und La-

chen in der Firma schaffen Sympathie. Und gegenseitige Zuneigung begünstigt Erfolge. Lachen überwindet Angst und sorgt für Vertrauen. Lachen aktiviert das Gehirn, es hält uns gesund und macht kreativ. Was uns Spaß macht, dafür setzen wir uns ein, das fällt uns leicht, das machen wir gerne und gut. Einen der besten Hinweise darauf, wie gesund eine Firma ist, liefert das dort herrschende Maß an Humor: das gemeinsame Lachen vor und hinter den Kulissen, mit den Kunden, auf den Gängen und in der Kaffeeküche. Denn nur, wem es gut geht, der hat auch was zu lachen.

Lachende Unternehmen sind Hochleistungsorganisationen mit Herzblutfaktor. Dort sind die Mitarbeitenden im Wollen-Modus und nicht im Machen-Müssen. So entsteht ein hervorragendes Performance-Niveau, eine offene, ehrliche Hin-und-her-Kommunikation und spürbar viel gegenseitige Wertschätzung. In lachenden Unternehmen arbeiten Siegertypen, die Spitzenergebnisse erzielen. Eine lachende Unternehmenskultur entspringt somit keinem sozialromantischen Kuschelkurs, sondern einem rationalen betriebswirtschaftlichen Kalkül: Unter dem Strich klingelt die Kasse.

## LACHENDE UNTERNEHMEN BETÖREN

Kreativität kann nur in heiteren Hirnen entstehen. Und nur in einem positiven Klima gedeihen Loyalität, Engagement, Verantwortungsbereitschaft und schöpferische Power auf Dauer. In lachenden Unternehmen wird die zur Verfügung stehende Energie konstruktiv und nicht destruktiv verwendet. Der Blick der gesamten Organisation ist nach außen, also auf den Markt und die Kunden gelenkt, denn aus dem Unternehmensinneren droht kein Ungemach.

Gerade für kundennahe Mitarbeitende ist es wichtig, in einem lachenden Unternehmen zu arbeiten, denn sie sind Stimme und Gesicht der Firma nach außen. Menschen mit unzerstörbar guter Laune sind somit ein Glücksfall in jedem Team. Denn gute Laune ist ansteckend. Es ist also unabdingbar, bereits im Einstellungsgespräch gezielt Ausschau nach Optimisten zu halten. Dies erkennt man an nonverbalen Signalen wie den leuchtenden Augen, aber auch an der Antwort auf folgende Frage: „Wer ist eigentlich verantwortlich dafür, dass Sie Freude an der Arbeit haben?“

## ZUM LACHENDEN UNTERNEHMEN WERDEN

Verhaltensänderungen lassen sich auf zweierlei Weisen bewirken: Wird ein Verhalten belohnt, wiederholen wir es. Wird ein Verhalten bestraft, vermeiden wir es. Das

wertschätzende Loben ist also sehr wichtig. Außerdem kann das Reden über Probleme beruhigend wirken. In einer Mitarbeiterbeziehung bedeutet dies, auch unangenehme Dinge anzusprechen, vor allem dann, wenn es etwas zu klären gibt. Erst, wenn wieder alles im Reinen ist und wir uns keine Sorgen mehr machen müssen, können wir erneut zur Höchstform finden.

**MIT SOLCHEN FRAGEN FINDET DIE FÜHRUNGSKRAFT EINEN WEG:**

Ich habe den Eindruck, dass im Moment schlechte Stimmung herrscht. Woran liegt das aus Ihrer Sicht? Gibt es konkrete Gründe, auch von meiner Seite?

Ich habe das Gefühl, wir treten hier auf der Stelle. Irgendwie ist die Luft raus. Was muss passieren, dass hier wieder die Post abgeht? Und wie kann ich dazu beitragen?

Die Gespräche, die dann entstehen, können die Stimmung aufhellen. Gute Stimmung fördert die Gesamtproduktivität, die Innovationskraft und den Leistungswillen Aller. 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 Unternehmen, Know-how-Schwund findet nicht statt. Und nicht zuletzt machen begeisterte Mitarbeiter positive Mundpropaganda. Das stärkt den Ruf einer Firma und zieht neue gute Mitarbeitende wie magisch an.

**ALLE AM KLIMA MITARBEITEN LASSEN**

Das ganze Team muss am Betriebsklima arbeiten, denn jeder ist auf seine Weise mitverantwortlich dafür. Hierzu schlage ich folgende Vorgehensweise vor: Zeichnen Sie zwei Skalen von null bis zehn, wobei zehn die Höchstnote ist. Wählen Sie ein Kriterium aus dem vergifteten und eines aus dem lachenden Bereich. Dann lassen Sie jeden einzelnen Mitarbeitenden anonym markieren, bei welcher Zahl aus seiner Sicht die Abteilung als Ganzes steht. Anschließend sollen alle gemeinsam erarbeiten, wie sich die Werte bis zu einem Zeitpunkt x um einen Skalenpunkt verbessern lassen.



Skalen können einen gefühlten Zustand sehr gut sichtbar machen, ohne dass er lang und breit erklärt werden muss. Außerdem lassen sich Verallgemeinerungen beziehungsweise Pauschalaussagen auf diese Weise relativieren: Statt eines kategorischen Gut oder Schlecht werden Grauzonen deutlich. Schließlich können Verbesserungen in kleinen, machbaren Schritten eingeleitet werden.

Anne M. Schüller [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)

Sie ist Managementdenker, Keynote-Speaker, preigekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für das Touchpoint Management. Sie zählt zu den gefragtesten Referenten im deutschsprachigen Raum. Sie ist Gastdozentin an mehreren Hochschulen. Wenn es um das Thema Kunde geht, gehört sie zu den meistzitierten Experten. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft.

