

LEBENSQUALITÄT Unternehmen, die nur am Gewinn interessiert sind, schießen sich ins eigene Knie

# Glück hat Hochkonjunktur – aber nicht in Unternehmen

Immer mehr Staaten machen sich das Glück ihrer Bürger zum Ziel. Aber wie ticken Unternehmen? Wissen sie, was Glück für ihre Mitarbeiter bedeutet und setzen sich dafür ein?

Englands Premierminister hat einen eigenen Strategie-Berater für „Happiness“. Australien misst jedes halbe Jahr für den Australian Unity Well-being Index die Zufriedenheit seiner Bewohner. Bhutan erhebt gar das Bruttosozialglück. „Die Ökonomie entdeckt das Glück“, schreibt das Wirtschaftsmagazin *Brand* eins und zählt eine Reihe von Beispielen auf, die zeigen, dass die Wirtschaft nicht mehr nur auf Wachstum und Gewinnmaximierung, sondern auch auf den Glücksfaktor setzt.

Fragt man Unternehmen, wird man wohl kaum hören: Uns ist egal, ob die Mitarbeiter glücklich sind, Hauptsache, sie bringen gutes Geld. Doch „off the records“ klingt es anders. „Ich habe schon oft gehört: Ich bin am Gewinn, aber nicht am Glück meiner Mitarbeiter interessiert“, erzählt die Psychologin Vera Fischhof, die seit Jahrzehnten als Coach und Beraterin mit Unternehmen arbeitet. Man sollte meinen, es hätte sich langsam herumgesprochen, wie positiv sich zufriedene Mitarbeiter nicht nur auf das Büroklima, sondern letztlich auch auf Erträge auswirken. Doch in ihrer täglichen Arbeit erlebt Fischhof eher eine gegenläufige Entwicklung: „In den letzten zehn Jahren, seit die meisten Firmen international arbeiten, hat sich der Druck auf die Mitarbeiter erhöht. Die



Im Unternehmen sind **glückliche Mitarbeiter** laut Studien besonders produktiv

Kommunikation wird dabei sehr vernachlässigt.“

## Was ist Glück?

Aber was hat Glück mit Kommunikation zu tun? Was ist überhaupt Glück im Beruf? Für Christiane Laszlo, Vorstand am europäischen Institut für Glücksforschung, hat Glück vor allem mit der „optimal challenge“, der „optimalen Beanspruchung“ zu tun, und die ist vor allem eines: total individuell. „Es gilt herauszufinden, was Glück für meine Mitarbeiter bedeutet“, sagt Laszlo. Immer wieder wird erhoben, was Menschen im Job wichtig ist, und immer wieder kommt heraus, dass nicht das fette Dienstauto und

das hohe Gehalt die Liste anführen. Das heißt nicht, dass Geld keine Rolle spielt – (zu) wenig schlägt sich negativ auf die Stimmung. Aber, so Wolff Horbach, Autor von „77 Wege zum Glück“, Vortragender und Coach in Sachen Glück: Firmen „würden sich ungeheuer viel Geld ersparen“, würden sie für glückliche Mitarbeiter sorgen. Er hat sogar errechnet, wie viel ein unglücklicher Mitarbeiter kostet (siehe Kasten rechts).

Michael Kosutnig, Personalchef eines Industrieunternehmens mit mehr als 2500 Mitarbeitern, hat bei seinem früheren Arbeitgeber erstmals erlebt, dass Mitarbeiter nach ihrer Lebensqualität gefragt

wurden. Seither liegt ihm das Thema am Herzen. „Es liegt nicht nur am Geld“, sagt er, obwohl das Gehalt „letztlich adäquat sein muss, davon geht man aus.“ Darüber hinaus versucht er, auf Mitarbeiter einzugehen. Oft reicht schon ein kurzes Gespräch oder die Frage „Sie wirken heute bedrückt, geht es Ihnen nicht gut?“, um die Stimmung zu heben. Manchmal muss es aber mehr sein, etwa wenn ein Mitarbeiter depressiv ist. „Wir haben Mitarbeiter in solchen Fällen schon kareziert.“ Zuhören sei für das Thema besonders wichtig, „das können viele Führungskräfte nicht“.

ALEXANDRA ROTTER  
alexandra.rotter@wirtschaftsblatt.at

## Generation Y weiß genau, was sie vom Arbeitsplatz will

Ein eigener Schreibtisch, Firmenhandy, Laptop: Die Generation Y – also Mitarbeiter zwischen 18 und 25 Jahren – haben genaue Vorstellung, welche Kriterien ihr Arbeitsplatz erfüllen muss. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie „Generation Y and the Workplace 2010“. Befragt wurden mehr als 3000 Mitarbeiter dieser Altersgruppe in Deutschland, Großbritannien, USA, China und Indien. Studienautorin Marie Puybaraud: „Das sind richtige Arbeitsplatz-Diven.“ Der Arbeitsplatz spielt demnach eine wesentliche Rolle bei der Auswahl des Arbeitgebers.

Beim genaueren Hinschauen auf die Studienergebnisse zeigt sich: Der Arbeitsplatz der Generation Y kommt der sprichwörtlichen eierlegenden Wollmilchsaue ziemlich nah: Er soll zentral liegen, mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar sein, ökologischen Kriterien –

Stichwort Solaranlage und Wassersparmaßnahmen – entsprechen und Sport- und Freizeitaktivitäten auf dem Firmengelände oder zumindest in der Nähe bieten. Hoch im Kurs stehen Kinos, Bars und Cafés in unmittelbarer Nähe des Unternehmens. Und natürlich darf die Betriebskantine nicht fehlen.

## Viel Licht, viel Ruhe

Kunst an den Wänden wird gern gesehen, ebenso wie natürliche Materialien, viel Licht, dezente Farben und großzügige Entspannungszonen. Konferenzräume sind in dieser Generation übrigens out – großzügige Meeting-Areas hingegen in.

Stichwort Schreibtisch: Den hätte die Generation Y auch gern. Mehr als 80 Prozent wünschen sich einen Bereich, den sie mit niemand teilen müssen. Wunschgröße des eigenen Reichs: zwölf Quadratmeter. (gul)

## WAS KOSTEN UNGLÜCKLICHE MITARBEITER?

Für seinen Weblog [www.gluecksnetz.de](http://www.gluecksnetz.de) bzw. [www.faktor-g.de](http://www.faktor-g.de) hat Wolff Horbach errechnet, wie viel ein unglücklicher Mitarbeiter ein Unternehmen kostet – und seine Ergebnisse sprechen eine klare Sprache: Horbachs Rechnung geht von einem Mitarbeiter mit 48.000 € Jahresgehalt aus. Das Unternehmen muss durch Lohnzusatzkosten und das Bereitstellen von Infrastruktur jährlich 100.000 € für den Mitarbeiter

löhen. Für einen Gewinn von 20 Prozent muss der Mitarbeiter 120.000 € erwirtschaften.

Ist der Mitarbeiter unglücklich und reduziert deshalb seine Leistungen von 100 auf 80 Prozent, „dann hängt das Unternehmen bereits mit 4000 Euro in den roten Zahlen“, schreibt Horbach. Ein noch unglücklicherer Mitarbeiter, der auf 50 Prozent runterfährt, koste das Unternehmen jährlich satte 40.000 €.

## IN KÜRZE

### Selbsttest für Burn-out-Risiko

Ein Burn-out-Syndrom kommt nicht über Nacht, sondern schleichend durch permanente Überforderung. Dabei können sich Schlaf- und Konzentrationsstörungen über Wochen und Jahre hinziehen, bis es zum totalen Zusammenbruch kommt. Das Pharmaunternehmen Austroplant Arzneimittel hat mit dem Institut für Burn-out und Stressmanagement (IBOS) eine Website ([www.stressfest.at](http://www.stressfest.at)) installiert, auf der jeder mittels eines anonymen Online-Tests anhand von 15 Fragen sein Burn-out-Risikos in Erfahrung bringen kann. Weiters bietet die Homepage Tipps zur Stressbewältigung und zum (Wieder-)Erreichen der Work-Life-Balance. Direkte Hilfe gibt es unter Telefon 0676/842 427 500.

### Zahl der externen Schulungen steigt

Im Vorjahr ist die Zahl der Arbeitnehmer, die an Schulungen außerhalb ihres Unternehmens teilgenommen haben, deutlich gestiegen.

Laut einer Studie des Linzer Netzwerks Humanresources (NHR) waren 2008 lediglich 27 Prozent der Mitarbeiter von ihren Betrieben in externen Schulungen geschickt worden, 2009 waren es hingegen bereits 39,4 Prozent. Zugleich hat sich die durchschnittliche Weiterbildungszeit für die einzelnen Mitarbeiter von 26 Stunden im Jahr 2008 auf 32 Stunden im vergangenen Jahr signifikant erhöht. Fazit der Studie: Betriebe waren 2009 mit der Herausforderung „Personalabbau“ befasst, haben das aber durch Kurzarbeit und Weiterbildungsmaßnahmen gut bewältigt.

### Zuwanderung gefordert

Die deutschen Arbeitgeber drängen ihre Regierung, für mehr Zuwanderung ausländischer Fachkräfte zu sorgen. In einem Neun-Punkte-Programm listet die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände auf, welche Maßnahmen aus Sicht der Wirtschaft nötig sind, um die wachsende Lücke bei qualifiziertem Personal zu verringern.

## MEDIATION EU-Richtlinie zur Mediation muss 2011 umgesetzt werden

# EU forciert Streitschlichtung – Österreich hinkt hinterher

Mediation in Streitverfahren kann einem Unternehmen jede Menge Zeit und viel Geld ersparen. Die Verfahrensdauer ist um durchschnittlich ein Jahr kürzer als bei einem „normalen“ Gerichtsverfahren, und die Verfahrenskosten sind um rund 12.500 € bis 13.700 € niedriger als bei gerichtlichen Auseinandersetzungen. Das belegt eine Studie im Auftrag der Europäischen Union (EU). Um die Mediation europaweit zu forcieren, hat die EU eine Richtlinie zur Regelung von Mediation bei grenzüberschreitenden Streitigkeiten in den Mitgliedsländern erlassen. Diese muss bis Mai 2011 in den einzelnen EU-Staaten umgesetzt werden. Doch Österreich ist säumig.

### Sonderfall Österreich

Derzeit haben zwölf Mitgliedsstaaten die Mediation gesetzlich verankert, weitere elf Mitgliedsstaaten sehen sie auf freiwilliger Basis vor. Österreich hat seit 2003 ein



Mira-Chefin **Andrea Michalitsch**: „Wirklicher Nutzen“

Mediationsgesetz – und ist damit europäischer Vorreiter.

Doch diese Rolle steht auf dem Spiel, sollten nicht weitere Schritte folgen, befürchten Experten. Denn anders als Estland, Frankreich, Italien und Portugal hat Österreich die Vorschriften für die grenzüberschreitende Mediation noch nicht umgesetzt.

Dabei sieht die EU-Richtlinie unter anderem vor, dass Gerichte die Parteien auffordern können, an einer Informationsveranstaltung über Mediation teilzunehmen. Das wird zwar schon jetzt von manchen Richtern praktiziert, doch die Umsetzung birgt Hindernisse.

„Wichtig wäre, dass man in der Prozessordnung eine Rechtsgrundlage dafür schafft, dass das Gerichtsverfahren auch durch Mediation unterbrochen wird“, sagt Peter Hadler, Präsident des Handelsgesichtes Wien. Dass die EU-Richtlinie auch eine mögliche Vollstreckbarkeit der Media-

tionsvereinbarung vorsieht, wird von Experten ebenfalls begrüßt. „Mediation stiftet sehr häufig wirklichen Nutzen für die Parteien, das zeigt die Erfahrung, sondern belegen zahlreiche Statistiken“, weiß Andrea Michalitsch, Geschäftsführerin der MIRA Mediation.

Tatsächlich ist der Großteil der Unternehmen, die schon einmal ein Mediationsverfahren hatten, mit der Streitschlichtung sehr zufrieden. Die Alpen-Adria Universität Klagenfurt befragte 980 heimische Klein- und Mittelbetriebe (KMU) nach ihren Erfahrungen mit Mediationsverfahren. Das Ergebnis: 82 Prozent der KMU, die bereits ein Mediationsverfahren hinter sich hatten, würden diese Form der Streitbeilegung empfehlen. „Es wäre sinnvoll wenn Richter, die Möglichkeit hätten, ohne großen Aufwand und unter klaren Regeln an die Mediation zu verweisen“, fordert Michalitsch. (am)