

 awork +  Happiness
AND
WORK +  appinio

Work- Happiness- Report 2023

Wie Teams glücklicher zusammenarbeiten



Stell dir eine Welt vor, in der Menschen morgens mit Begeisterung zur Arbeit gehen – und das nicht nur manchmal. In der das Jonglieren von Arbeit und Privatem ein Leichtes ist. In der du Teil eines Teams bist, das dich unterstützt, dir dabei hilft zu wachsen und das dich dazu motiviert, Dinge zu schaffen, auf die du stolz bist. Eine Welt, in der es nicht nur dir so geht, sondern auch alle um dich herum wirkliches **Glück bei der Arbeit** empfinden.

Wäre das nicht großartig? Vielleicht zuckst du gerade mit den Schultern, weil das für dich schon längst Alltag ist. Good for you! Tatsächlich geht es der

Mehrheit anders. Im letzten Jahr haben zwei Drittel der Wissensarbeitenden aktiv in Erwägung gezogen, ihren Job zu kündigen. Und zwar nicht etwa für mehr Gehalt oder bessere Aufstiegschancen, sondern um **glücklicher** bei der Arbeit zu sein.

Die Rolle von Arbeit hat sich verändert. Arbeitnehmenden geht es heute nicht mehr um irgendeinen Arbeitsplatz. Sie reflektieren immer stärker, ob ihre Arbeit für sie wirklich ein Gewinn ist. Und das zurecht. Die meisten von uns verbringen mehr als die Hälfte ihrer wachen Zeit bei der Arbeit. Zu viel, um dabei unglücklich zu sein, oder?

Wir halten fest: Fehlendes Glück bei der Arbeit kann ein Kündigungsgrund sein. Gleichzeitig war es für Unternehmen noch nie so relevant wie heute, die besten und klügsten Köpfe an Bord zu halten. Immerhin ist der derzeitige Arbeitsmarkt einer der schwierigsten seit Jahrzehnten. Der War for Talents ist allgegenwärtig.

¹Wir verwenden die Begriffe Arbeitsglück und Work-Happiness im Report synonym.

Sollte also nicht jedes Unternehmen mit Hochdruck daran arbeiten, sein Team glücklich zu machen? Die Realität sieht anders aus: **Arbeitsglück bzw. Work-Happiness¹ wird in vielen Unternehmen immer noch unterschätzt oder missverstanden.** Wir sind der Meinung, dass sich das ändern muss. Und dafür müssen drei Dinge geschehen:

1 Wir müssen besser verstehen, was Arbeitsglück ist und wie es gestaltet werden kann.

2 Die wirtschaftlichen Effekte von Arbeitsglück müssen bekannt gemacht werden.

3 Daraus müssen Maßnahmen für eine Arbeitskultur abgeleitet werden, in der Teams glücklich zusammenarbeiten.

Die zweite Ausgabe unseres Work-Happiness-Reports rückt genau diese drei Punkte in den Fokus.

Co-Author



About awork

Wir haben **awork** gegründet, weil wir glauben, dass wir einen Beitrag dazu leisten können, dass Teams besser und glücklicher zusammenarbeiten. Viele der Teams, die sich mit unserem Workmanagement-Tool organisieren, zeigen uns schon heute, dass mit moderner Technologie und guter Arbeitsorganisation mehr Freude an der Arbeit möglich ist.

2022 haben wir den Work-Happiness-Report ins Leben gerufen. Die Ergebnisse der ersten und zweiten Ausgabe bestätigen uns mehr denn je darin, mit unserem Verständnis von moderner Arbeit auf dem richtigen Weg zu sein.



Hi, ich bin Tobias, Co-Founder und CEO von awork. Wir haben unser Workmanagement-Tool mit 10 Jahren Software- und Teamplanungs-Erfahrung in Hamburg gegründet. Trotz meines Maschinenbau-Studiums schlägt mein Herz mehr für Unternehmertum und Teamkultur als für Mechanik. Ich bin fest davon überzeugt, dass wir unser Leben verbessern können, indem wir Arbeit und unseren Umgang mit ihr verbessern.



Tobias Hagenau
Co-Founder und CEO
von awork

Co-Author



About Happiness & Work Akademie

Diesmal haben wir uns Expertise aus der Wissenschaft dazu geholt: Prof. Dr. Ricarda Rehwaldt ist Professorin für Psychologie an der IU International University und Gründerin der Happiness & Work Akademie. Diese hilft Teams und Führungskräften zu verstehen, wie Glück bei der Arbeit funktioniert und wie eine glücksförderliche Arbeitsumgebung gestaltet werden kann. Sie ist zudem CEO der **FELICICON GmbH**, einer Organisationsberatung, die Unternehmen unterstützt, Erkenntnisse aus der Forschung strukturiert in den Arbeitsalltag zu integrieren. In diesem Jahr ist sie Co-Autorin des Work-Happiness-Reports.



Hey, ich bin Ricarda und Gründerin der Happiness & Work Akademie. Meine Leidenschaft und mein Forschungsschwerpunkt liegen auf dem Thema Glück bei der Arbeit. Ich bin mit ganzem Herzen Wissenschaftlerin, aber ich habe schnell gelernt, dass zwischen Wissenschaft und Praxis eine große Lücke klafft. Und so habe ich eine zweite Leidenschaft gefunden: das Übersetzen wissenschaftlicher Erkenntnisse in praxistaugliche Handlungsempfehlungen in fröhlich frecher Sprache. Denn: was nützen all die wissenschaftlichen Erkenntnisse, wenn sie die Menschen bei der Arbeit nicht erreichen?

Prof. Dr. Ricarda Rehwaldt
Gründerin Happiness
& Work Akademie

Datenerhebung



About Appinio

Ohne Daten, keine Ergebnisse. Für die Datenerhebung ist Appinio erneut an Bord, um so viele Menschen wie möglich zu Work-Happiness zu befragen. Appinio ist ein 2014 gegründetes Marktforschungsunternehmen mit Sitz in Hamburg. Als schnellste Lösung für Marktforschung ermöglicht die Plattform, innerhalb kürzester Zeit, Umfragen zu beinahe jedem relevanten Thema zu generieren.

Recap: Work-Happiness-Report Vol. 1

In der **ersten Ausgabe unseres Reports** wollten wir die Ausgangslage in Sachen Work-Happiness besser verstehen: Welchen Stellenwert hat Glück bei der Arbeit? Was macht uns im Job wirklich glücklich?

Das waren die Key-Findings:

- 1 Work-Happiness spielt bei der Entscheidung für einen Jobwechsel eine zentrale Rolle:** Obwohl ein Großteil der Befragten glücklich mit ihrer Arbeitssituation war, zogen 66 % in Erwägung den Job zu wechseln, um noch glücklicher zu sein.
- 2 Für Millennials und Gen Z hat Arbeitsglück einen besonders hohen Stellenwert:** 59 % der 18-24-Jährigen waren bereit, einen Anteil ihres Gehalts abzugeben, um glücklicher im Job zu sein – bei den 55-65-Jährigen waren es nur 21 %.
- 3 Work-Life-Integration macht glücklich:** Für 88 % war die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatem einer der wichtigsten Work-Happiness-Faktoren. Dabei ging es vielen eher darum, dass sich Beruf und Freizeit gut integrieren lassen, anstatt sie strikt voneinander zu trennen.



Der letzte Report macht deutlich, dass Arbeitsglück nicht nur für Mitarbeitende ein wichtiger Faktor ist, sondern auch für Unternehmen selbst. Die Wechselbereitschaft ist groß und unglückliche Teammitglieder sind nur schwer zu halten. Millennials und Gen Z werden bis 2025 die globale Belegschaft dominieren – und Arbeitsglück zu einem noch wichtigeren Entscheidungskriterium bei der Jobwahl machen. Um im War for Talent zu bestehen, müssen Unternehmen eine Arbeitskultur schaffen, die Arbeitsglück in den Fokus rückt.

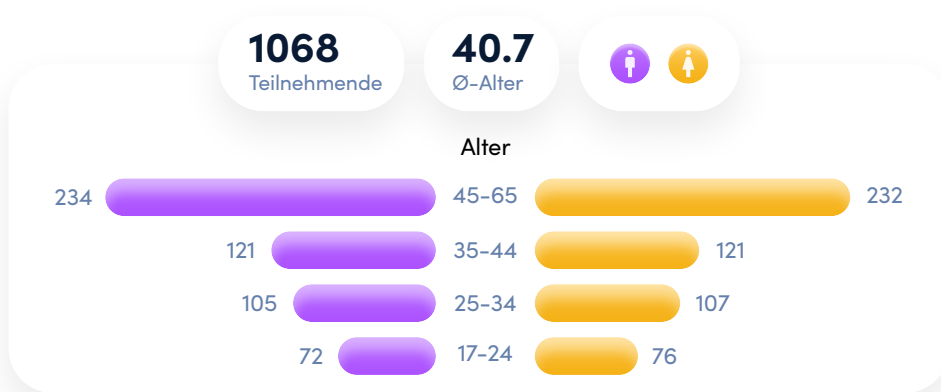


Tobias Hagenau
Co-Founder und CEO
von awork

Über diesen Report

1.068 Personen, die in einem Bürojob tätig sind (Wissensarbeitende) und in einem Team arbeiten, wurden im Herbst 2022 befragt.

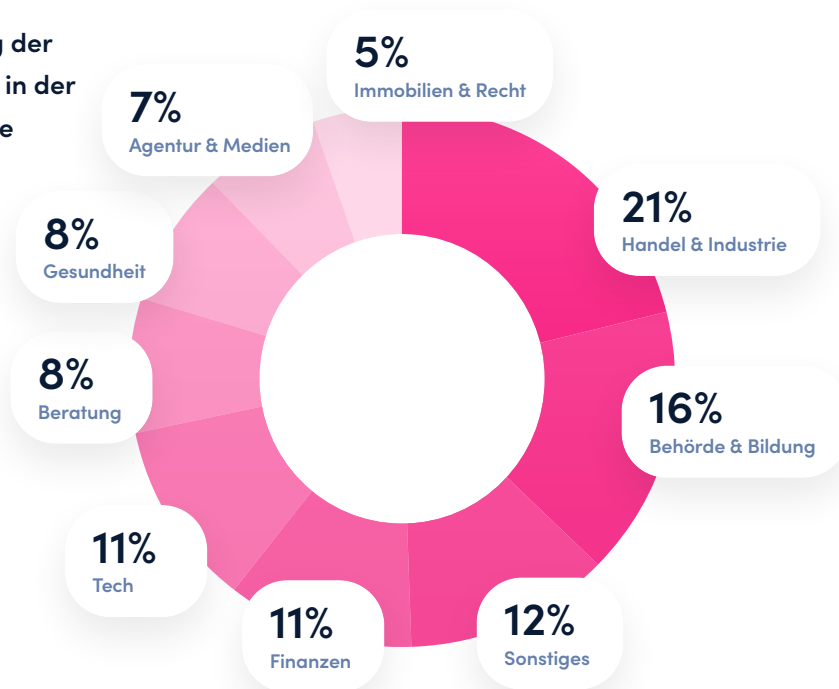
Stichprobe der Befragung



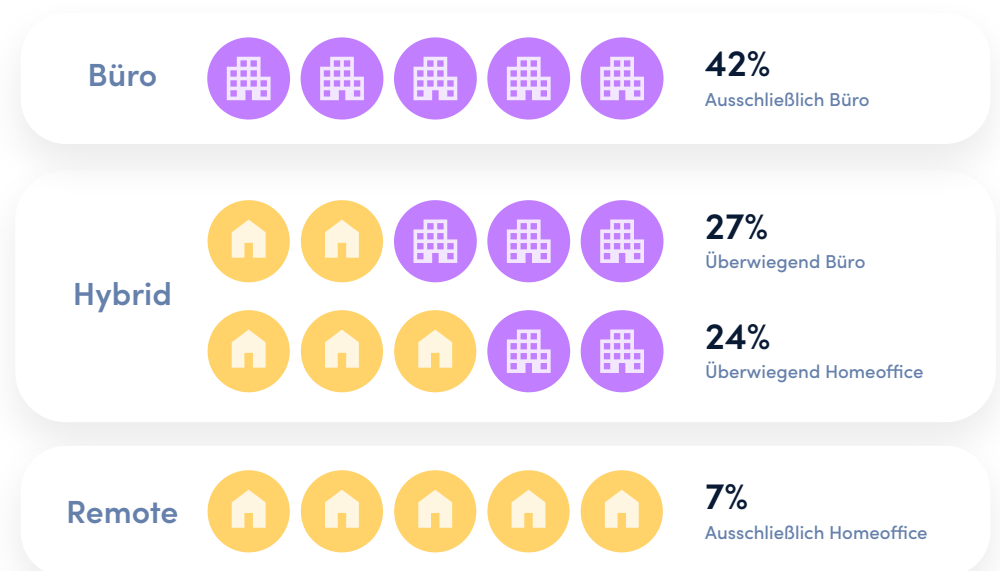
Verteilung der Unternehmensgröße in der Stichprobe (Mitarbeiterzahl)



Verteilung der Branchen in der Stichprobe



Aufteilung der Woche zwischen Büro und Homeoffice in der Stichprobe



Kapitel 1

Was macht uns glücklich bei der Arbeit?



Was ist Arbeitsglück?

Ob wir bei der Arbeit *glücklich* sind, war lange Zeit nicht wirklich relevant. Wenn überhaupt, ging es bisher um die "Zufriedenheit" am Arbeitsplatz. Diese wird in der Regel erhoben mit einer jährlichen Umfrage, die abfragt, wie zufrieden Mitarbeitende mit Arbeitsbedingungen und Gehalt sind und um zu prüfen, ob hier alle Erwartungen erfüllt sind.

Das Umfrage-Beispiel fasst das Zufriedenheitskonzept gut zusammen: Es handelt sich um einen Abgleich von Erwartungen (Soll) mit der tatsächlichen Situation (Ist). Stimmen diese halbwegs überein, ergibt sich Zufriedenheit. Dabei bleibt jedoch völlig außen vor, ob Erwartungen hoch oder niedrig waren oder ob es uns mit unserer Arbeit wirklich gut geht.

Und das war auch lange nicht das angestrebte Ziel, denn "Wir sind ja nicht zum Spaß hier, sondern zum Arbeiten." Bisher diente Arbeit oft nur für den Lebensunterhalt und nicht für Freude oder persönliche Entwicklung. **Zum Glück ändern sich die Zeiten.**

Schon die erste Ausgabe unseres Reports machte deutlich, dass es den meisten Menschen heute um viel mehr als nur um irgendeinen Arbeitsplatz geht. Denn Arbeit nimmt einen wesentlichen Teil unseres Lebens ein. Wir widmen ihr unsere geistige und körperliche Energie und richten unseren Lebensort und unsere Beziehungen nach ihr.

Gerade deshalb sollte es selbstverständlich sein, dass wir nach Arbeit streben, die nicht nur ein paar niedrige Erwartungen erfüllt, sondern die wirklich ein Gewinn ist.

Anders als Zufriedenheit ist Glück ein Zustand, der den Erwartungen nicht nur entspricht, sondern sie übersteigt und ein richtiges Glücksgefühl auslöst. Wenn wir Arbeitsglück empfinden, bedeutet das, dass wir in unserem Job solche positiven Emotionen erleben. Und je häufiger dieses Glücksgefühl vorkommt und je intensiver es ist, desto höher ist unser Arbeitsglück.

Wir halten fest: Glück und Zufriedenheit sind nicht dasselbe. Ein Fokus auf bloße Zufriedenheit reicht heute nicht mehr aus, um langfristig Talente zu binden. Der Arbeitsmarkt entwickelt sich immer mehr zum „Arbeitnehmermarkt“. Jobsuchende können wählerischer in ihrer Entscheidung sein, wo sie arbeiten möchten. Wer mit seiner Stelle unglücklich ist, zögert nicht vor einem Jobwechsel, um anderswo Erfüllung zu finden.

Der Fokus auf Arbeitsglück bietet einen vielversprechenden neuen Ansatz, um Arbeit zu gestalten. Denn Arbeitsglück kann Unternehmen und Führungskräften dabei helfen, den steigenden Herausforderungen des Arbeitsmarkts zu begegnen. Wie genau, zeigt unser Report.



Menschen sind auch unter wirklich schlechten Arbeitsbedingungen oftmals „zufrieden“. Sie schrauben einfach ihre Erwartungen herunter, um Energie zu sparen und aus Angst vor Veränderung. Der Satz, den wir dann hören, ist ungefähr so: „Woanders ist es auch nicht besser“. Klingt nicht nach einem motivierten, leistungsstarken Teammitglied.

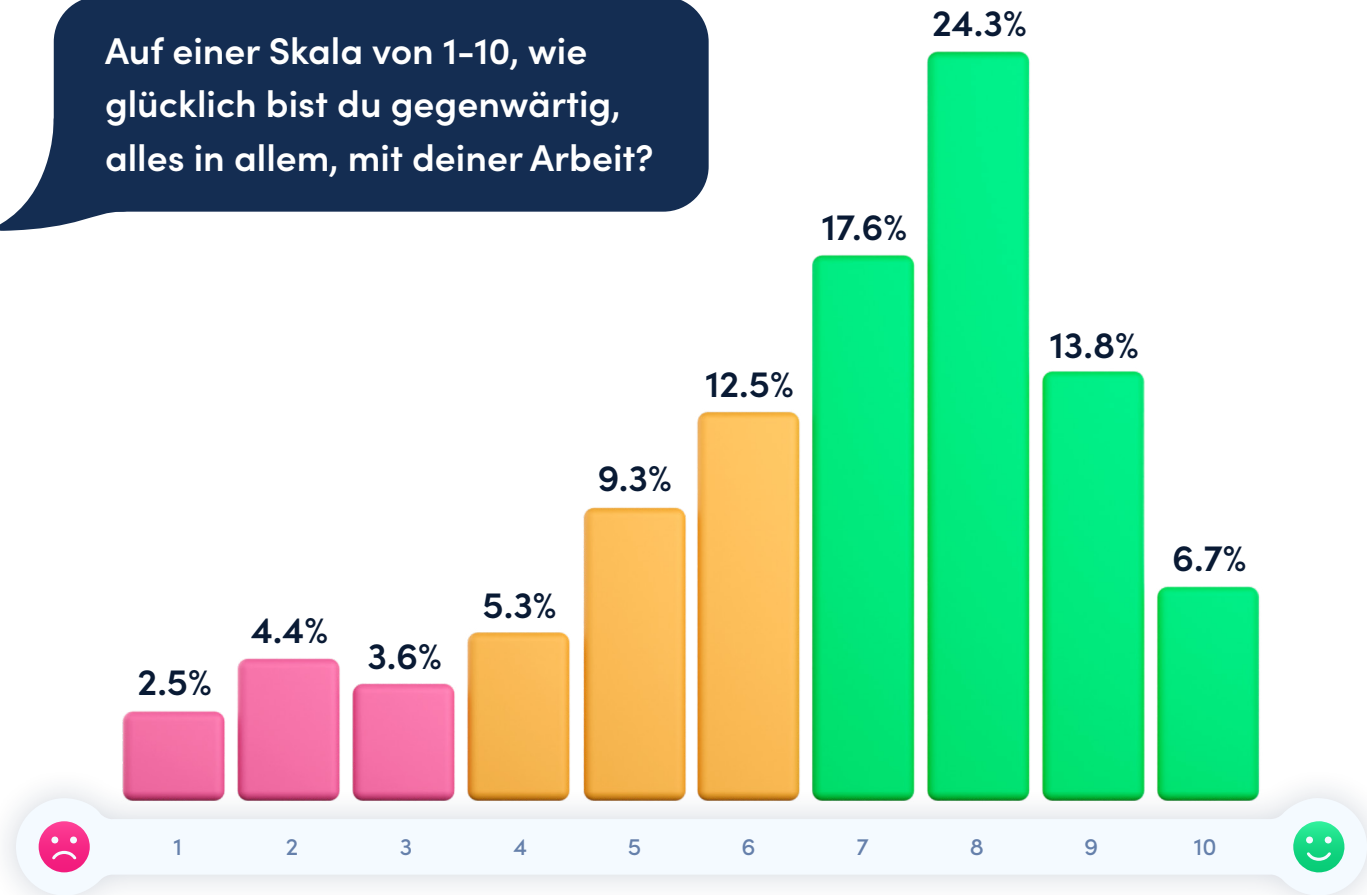


Prof. Dr. Ricarda Rehwaldt
Gründerin Happiness
& Work Akademie

Wie glücklich sind wir bei der Arbeit?

Bevor wir Arbeit zukünftig glücksförderlicher gestalten können, machen wir eine Bestandsaufnahme. Denn folgt man der öffentlichen Diskussion, gewinnt man schnell den Eindruck, dass die Mehrheit mit ihren Jobs sehr unglücklich ist. Aber stimmt das wirklich? Hier kommt unsere erste gute Nachricht: Nein, das stimmt nicht. Unser Report zeigt, dass der Großteil der Befragten ihr Arbeitsglück durchaus positiv bewertet.

Auf einer Skala von 1-10, wie glücklich bist du gegenwärtig, alles in allem, mit deiner Arbeit?



Prof. Dr. Ricarda Rehwaldt

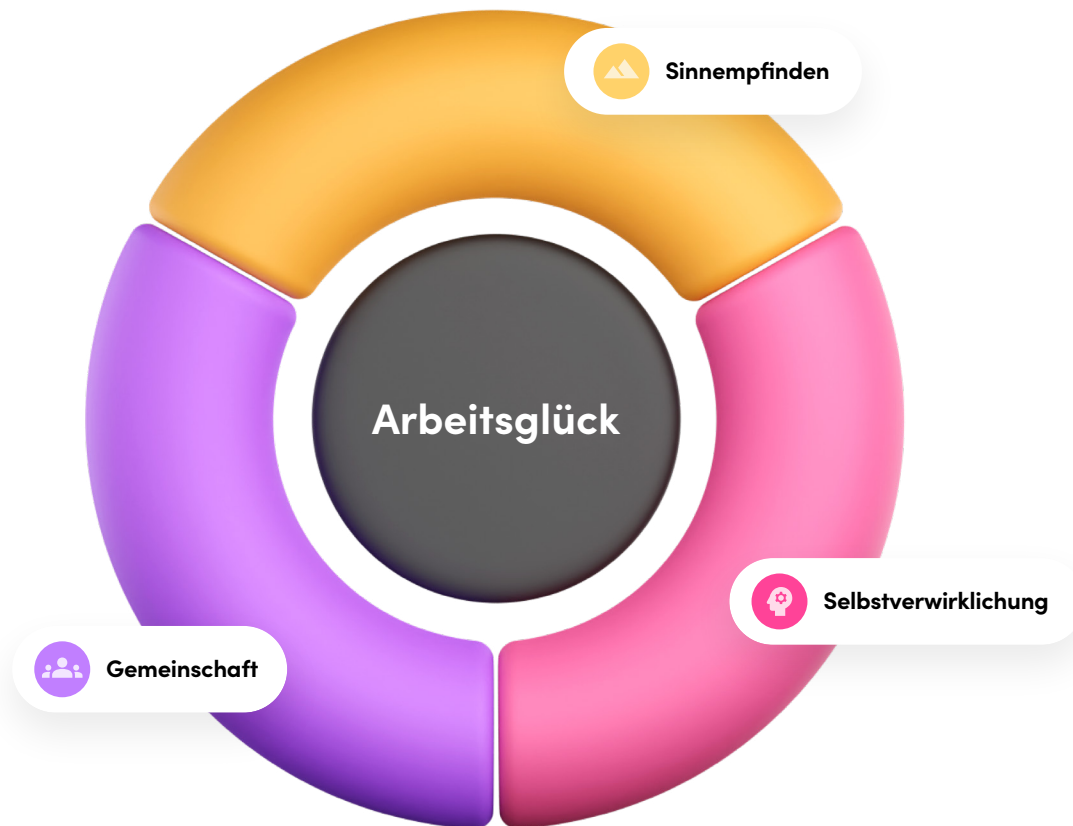
Gründerin Happiness
& Work Akademie



Die Bewertung des Arbeitsglücks ist mit $\bar{x} = 6,7$ auf den ersten Blick recht positiv. Trotzdem: wenn wir auf das allgemeine Lebensglück schauen, wird es mit $\bar{x} = 7,1$ höher bewertet! Wenn wir bei der Arbeit weniger glücklich sind als im Leben allgemein, scheint Arbeit einen eher negativen Einfluss auf das Glück zu haben. Ungünstig, wie ich finde. Da scheint noch einiges Gestaltungspotenzial zu schlummern. Gerade, wenn wir bedenken, wie viel Lebenszeit wir mit unserer Arbeit verbringen.

Wie entsteht Glück bei der Arbeit?

Es gibt drei relevante Faktoren, die darauf einwirken, dass Work-Happiness entsteht: **Sinnempfinden, Selbstverwirklichung und Gemeinschaft**. Je stärker diese ausgeprägt sind, desto höher ist das Arbeitsglück. Um Arbeit so zu gestalten, dass das eigene Team glücklich ist, sollten Unternehmen also diese drei Glücksfaktoren in den Vordergrund rücken. Dazu gleich mehr.



Glücksfaktor 1

Sinnempfinden

Welche Bedeutung wir unserer Arbeit zuweisen, ist individuell verschieden. Doch für die meisten von uns ist der Sinngehalt der eigenen Arbeit enorm wichtig. Es gibt eigentlich nichts Schlimmeres, als das Gefühl, den ganzen Tag etwas Sinnloses zu tun. **Sinnempfinden entsteht immer dann, wenn man das Gefühl hat, mit seiner Arbeit einen wertvollen Beitrag zu einem übergeordneten Ziel zu leisten – und sich als Teil eines großen Ganzen fühlt.**

“Ich empfinde meine Arbeit als sinnvoll.”

Sinnempfinden und Arbeitsglück hängen direkt miteinander zusammen: Es ist schlicht nicht möglich, glücklich im Job zu sein, ohne gleichzeitig das Gefühl zu haben, etwas Sinnvolles zu tun. Zum Beispiel, indem man nach eigenem Empfinden mit der eigenen Arbeit zum Wohl anderer Menschen beiträgt oder dabei hilft, die Welt ein Stück besser zu machen.



Glücksfaktor 2

Selbstverwirklichung

Jeder Mensch hat das Bedürfnis, sich selbst zu verwirklichen. Ein Gefühl von Selbstverwirklichung entsteht, wenn man seine persönlichen Stärken und Fähigkeiten einsetzt, eigene Ideen einbringt und sich stetig weiterentwickeln kann.

“Ich kann meine Vorstellungen und Wünsche im Unternehmen durchsetzen.”

Selbstverwirklichung ist nicht nur einer der stärksten Motivatoren am Arbeitsplatz, sondern auch eine Bedingung für Arbeitsglück.

Wer seine Stärken und Talente einsetzen kann, hat höhere Chancen, im Job erfolgreich zu sein – und Erfolg macht bekanntlich stolz. Auch viele Freiheiten bei der Arbeit und die Möglichkeit, eigene Ideen, Vorstellungen und Wünsche durchzusetzen, tragen dazu bei, sich selbst verwirklichen zu können.



Glücksfaktor 3

Gemeinschaft

Ein Teil einer Gemeinschaft zu sein, ist für die allermeisten von uns erstrebenswert. Dieser Wunsch beschränkt sich nicht auf den privaten Kontext, sondern gilt auch am Arbeitsplatz. **Ein Gefühl von Gemeinschaft entsteht bei der Arbeit, wenn man sich einem Unternehmen oder Team zugehörig fühlt, z.B. weil man gemeinsam auf ein Ziel hinarbeitet oder sich gegenseitig vertraut.**

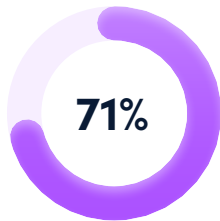
“Ich habe das Gefühl, dass in meinem Team alle an einem Strang ziehen.”

Gemeinschaft ist eine wichtige Bedingung dafür, dass Arbeitsglück entsteht. Entgegen der verbreiteten Annahme, Glück sei individuell verschieden, ist Glück ein Gefühl, das in einer Gemeinschaft verstärkt wird. Teams fühlen sich eher als Gemeinschaft, wenn sie respektvoll miteinander umgehen und in stressigen Situationen die Verantwortung gemeinsam tragen, anstatt sie anderen zuzuschieben. Auch gegenseitiges Vertrauen und das Besprechen von privaten Problemen mit Kolleg*innen sind Indikatoren dafür.

In puncto Ist-Zustand zeigt unser Report, dass alle drei “Glücksfaktoren” in dieser repräsentativen Stichprobe gleichermaßen ausgeprägt sind – Sinnempfinden, Selbstverwirklichung und Gemeinschaft zeigen jeweils eine Ausprägung von 66 %. Da sich die Ausprägung des Arbeitsglücks aus diesen drei Faktoren zusammensetzt, sehen wir also auch hier eine Ausprägung von 66 %.

Worauf wird eher verzichtet?

Anhand der Glück-oder-Geld-Frage lässt sich verdeutlichen, wie wichtig Work-Happiness für Menschen ist – Tendenz steigend. In 2021 waren nur 38 % der Befragten bereit, für mehr Arbeitsglück auf einen Teil ihres Gehalts zu verzichten. Heute ist die Zahl fast doppelt so hoch.



würden für mehr Arbeitsglück einen Anteil ihres Gehalts einbüßen.

Das heißt im Umkehrschluss: **Während in 2021 noch 62 % der Befragten einen Gehaltsverzicht für mehr Glück komplett ablehnten, sind es heute nur noch 29 %.**



ihres Gehalts würden die Befragten durchschnittlich abgeben, um glücklicher im Job zu sein.

Besonders spannend: Im letzten Jahr war nur 1 % der Befragten bereit, auf mehr als die Hälfte des Gehalts zu verzichten. Heute würden ganze 13 % die Summe auf ihrem Lohnzettel um mehr als die Hälfte reduzieren, um glücklicher im Job zu sein. In Zeiten von Inflation und steigenden Lebenskosten macht dieses Ergebnis besonders deutlich, dass das reine Gehalt vielen einfach nicht mehr reicht, um glücklich zu sein – Glück wiegt mehr als Geld.





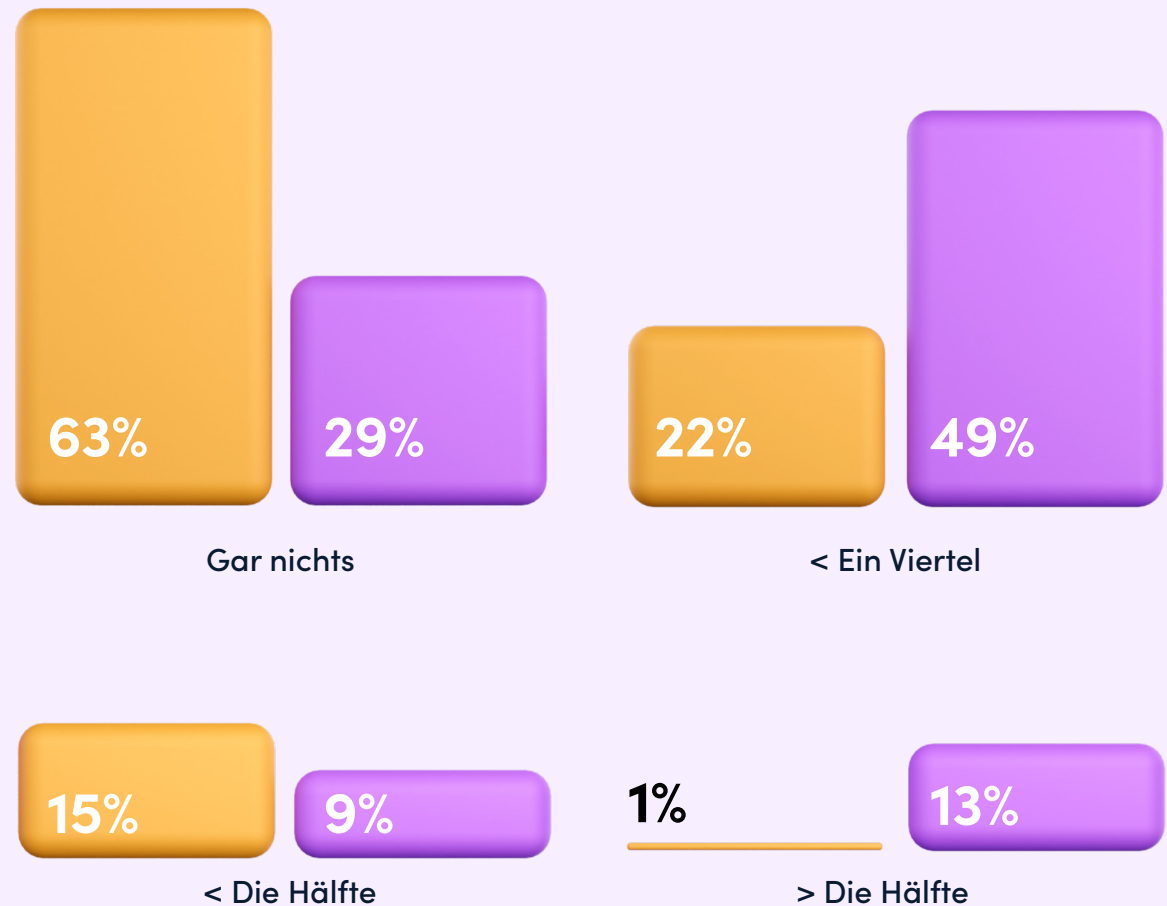
Entgegen der weitverbreiteten Meinung, dass Geld für Glück wichtig ist – vielleicht gerade im Kontext der Arbeit – sehen wir hier schon in der Bereitschaft, auf Gehalt zu verzichten, dass Glück Geld deutlich überlegen ist. Tatsächlich hat das Gehalt weder für Motivation noch für Bindung oder Kündigungsabsicht eine Bedeutung, sobald das Arbeitsglücks mitbetrachtet wird. Glück ist damit auch aus unternehmerisch-wirtschaftlicher Perspektive ein viel stärkerer Hebel, als es Gehalt jemals sein kann.



Prof. Dr. Ricarda Rehwaldt
Gründerin Happiness
& Work Akademie

Welchen Anteil deines Gehaltes würdest du abgeben, um glücklicher im Job zu sein?

● 2021
● 2022



Kapitel 2

Was bringt Arbeitsglück dem Unternehmen?



Wir halten fest: Glücklich bei der Arbeit zu sein, ist uns Menschen enorm wichtig. Die gute Nachricht für Unternehmen:

Work-Happiness ist nicht nur für die Teammitglieder selbst erstrebenswert, sondern bringt wirtschaftlich relevante Effekte mit sich. Für eine glücklichere Zusammenarbeit im Team zu sorgen, zahlt also gleichzeitig auf die Gesamtperformance des Unternehmens ein.



Glückseffekt 1

Die emotionale Bindung steigt, die Kündigungsabsicht sinkt

Fühlst du dich mit deinem Unternehmen verbunden?

Wenn Teams diese Frage mit Ja beantworten, können sich Arbeitgeber glücklich schätzen, denn eine emotionale Bindung ans Unternehmen führt dazu, dass Mitarbeitende leistungsbereiter sind und Einsatz zeigen, der über den "Dienst-nach-Vorschrift" hinausgeht. **Für Unternehmen und Führungskräfte gilt es also, die emotionale Bindung zu stärken.** Unser Report zeigt, dass Arbeitsglück dabei eine entscheidende Rolle spielt.

Je glücklicher die Befragten bei der Arbeit sind, desto stärker fühlen sie sich emotional ans Unternehmen gebunden.

Das Gehalt zeigt hingegen keinen signifikanten Einfluss. Im Vergleich: **Wie glücklich man bei der Arbeit ist, ist etwa 120x mal so wichtig für die emotionale Bindung ans Unternehmen wie das Gehalt.** Bloße Gehaltserhöhungen sind also viel weniger effektiv als Maßnahmen für mehr Arbeitsglück.

Die emotionale Bindung ans Unternehmen hängt zudem direkt mit der Kündigungsabsicht zusammen: Wer sich stark mit dem Unternehmen verbunden fühlt, ist weniger gewillt, den Arbeitsplatz zu wechseln. Die hat eine enorme wirtschaftliche Relevanz, denn hohe Fluktuation verursacht hohe Kosten und führt dazu, dass Wissen einfach abwandert – in der Regel zur Konkurrenz.

Im War for Talents ist es für Unternehmen relevanter denn je, die Kündigungsabsicht zu senken, denn die Wechselbereitschaft ist grundsätzlich hoch. **36 % der Befragten denken oft über eine Kündigung nach.** Auch hier zeigt sich ein klarer Zusammenhang zum Arbeitsglück, denn:

Je glücklicher die Befragten bei der Arbeit sind, desto geringer ist ihre Kündigungsabsicht.

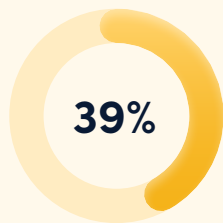
Spannend: Das Gehalt spielt erneut keine Rolle. **Arbeitsglück ist etwa 140x mal so wichtig wie das Gehalt, um die Kündigungsabsicht zu senken.** Übereinstimmend zeigte sich bereits im letzten Report, dass Arbeitsglück bei der Entscheidung für oder gegen einen Jobwechsel ein zentraler Faktor ist. 66 % der Befragten gaben an, dass sie für die Aussicht auf mehr Arbeitsglück ihren Job wechseln würden.

Wie können Unternehmen die emotionale Bindung steigern und die Kündigungsabsicht senken?

Die Antwort ist erstmal einfach: Die Arbeit glücksfördernd gestalten! Aber wie genau? Auch hier können die Ergebnisse des Reports helfen: Unsere Ergebnisse zeigen, dass der Glücksfaktor Gemeinschaft den größten Einfluss hat, um die emotionale Bindung zu erhöhen und gleichzeitig die Kündigungsabsicht zu verringern.

Der größte Hebel liegt also darin, dein Team zu einer echten Gemeinschaft zu machen.

Das gelingt immer dann, wenn alle auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten und ein respektvolles Miteinander pflegen – auch in Drucksituationen. Hier ist in vielen Teams noch Luft nach oben:



der Befragten geben an, dass in ihrem Team in angespannten Situationen die Verantwortung einander zugeschoben wird.

3 Praxis-Tipps, um ein Team zu einer echten Gemeinschaft zu machen:

1

Das Finden gemeinsamer Werte

Indem Teams sich intensiv damit auseinandersetzen, welche Werte ihnen wirklich wichtig sind – in der Zusammenarbeit und bei der Zielsetzung – schaffen sie Klarheit darüber, welches Verhalten im Team wertgeschätzt wird. Dabei gibt es keine richtigen oder falschen Werte und keine korrekte Anzahl. Ein guter Ausgangspunkt zur gemeinsamen Definition ist eine Bestandsaufnahme des Teams. Das kann z.B. durch die Aufnahme typischer Ereignisse oder Geschichten des Teams passieren und der Werte, die sich hinter ihnen verbergen.

2

Die Definition von Feedback-Regeln

Die Möglichkeit, offen Lob und Kritik äußern zu können, ohne dafür Konsequenzen fürchten zu müssen, kann ein zentrales Werkzeug sein, die professionelle Gemeinschaft des Teams zu stärken. Um hierfür einen sicheren Raum zu schaffen, eignen sich gemeinsame Feedback-Regeln, sowohl für das Geben als auch für das Entgegennehmen von Feedback.

3

Das Schaffen gemeinsamer Ziele

Damit Teams gemeinsam die richtigen Prioritäten setzen und sich hinter einem Ziel sammeln können, müssen Unternehmens- und Teamziele transparent und verständlich sein. Dazu eignet sich ein System wie 'Objectives and Key Results', das Unternehmensziele auf alle Ebenen der Organisation herunterbricht und den Einfluss aller deutlich macht.



Tobias Hagenau

Co-Founder und CEO
von awork

Die Kreativität steigt

Um erfolgreich zu sein, muss ein Unternehmen etwas tun, was alle andere nicht tun und sich permanent weiterentwickeln. Und dabei ist Kreativität gefragt. Unternehmen sind auf innovative Ideen und neuartige Lösungen angewiesen, um wettbewerbsfähig zu bleiben – insbesondere in der Kreativbranche. Die große Frage: Wie ermöglicht man es seinem Team möglichst kreativ und innovativ zu arbeiten? Unser Report zeigt, dass Work-Happiness ein vielversprechender Ansatz dafür ist, denn:

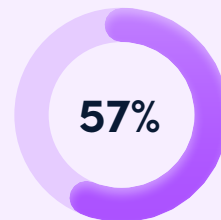
Je glücklicher die Befragten bei der Arbeit sind, desto innovativer und kreativer sind sie.

Der starke Einfluss von glücksfördernder Arbeit zeigt sich besonders im Vergleich: **Arbeitsglück ist etwa 10x so wichtig wie das Gehalt, um die Kreativität zu fördern.**

Wir halten fest: Je glücklicher das eigene Team ist, desto mehr kreative Ideen sprudeln daraus hervor. Wenn man als Führungskraft also für eine glückliche Zusammenarbeit sorgt, fördert das gleichzeitig die Kreativität des Teams und den Innovationsgrad des Unternehmens. Vor allem für Agenturen, Beratungen und anderen Branchen, in denen Kreativität und Innovation vermehrt gefragt sind, ist es deshalb essentiell, Arbeit glücksfördernd zu gestalten.

Was können Unternehmen konkret tun, um die Kreativität ihres Teams zu steigern?

Die Ergebnisse zeigen, dass Selbstverwirklichung von allen Glücksfaktoren am meisten dabei hilft, kreatives Verhalten zu fördern. Sich selbst verwirklichen zu können, bedeutet, dass Teammitglieder ihre persönlichen Stärken und Fähigkeiten einsetzen, Handlungsspielräume haben, eigene Ideen einbringen und sich persönlich weiterentwickeln können. Auch hier zeigt sich in vielen Teams noch Optimierungsbedarf, denn:



Nur 57 % der Befragten geben an, eigene Ideen im Unternehmen umsetzen zu können.

3 Praxis-Tipps, um Selbstverwirklichung im Team zu fördern:

1

Möglichkeiten zur aktiven Mitgestaltung schaffen

Nicht jede*r kann sich in jedem Projekt ausleben. Aber die Möglichkeit, eigene Ideen in Konzeptphasen und insbesondere bei der Wahl der konkreten Arbeitswege einzubringen, nutzt die Stärken des Teams und schafft Selbstwirksamkeit. Das kann z.B. durch die klare Aufteilung von Projekt-Konzepten unter den Teammitgliedern erfolgen und über das gezielte Abgeben von Umsetzungsverantwortung.

2

Zeiten und Orte für eigene Projekte bieten

Wer Verantwortung über das Tagesgeschäft hinaus in eigenen Projekten übernehmen kann, empfindet dies in der Regel als große Bereicherung. Natürlich ist es nur angemessen, von solchen Projekten einen direkten Beitrag zum Unternehmens- oder Teamerfolg zu erwarten. Dennoch brauchen sie Raum und eine faire Chance, umgesetzt zu werden. Ein gemeinsamer Hackathon als Projekt-Kickoff oder ein regelmäßiger Projekttag im Rahmen von Teamevents können ein hervorragender Start dafür sein.

3

Wert auf strukturierte Ausbildung legen

Zur Selbstverwirklichung gehört auch das Weiterentwickeln eigener Stärken. Dabei geht es nicht um allgemeine Weiterbildung, sondern um ganz gezielte Entwicklung und Inspiration in den jeweiligen Kompetenzen der Teammitglieder. Trainings, Konferenzen und Coachings, die diesen Bereich fördern, sollten sich also nicht auf den Ausgleich von Schwächen oder Fähigkeitslücken fokussieren. Stattdessen stellen sie die besonderen Fähigkeiten in den Vordergrund und ihre Auswahl kann z.B. ein Teil von Performance-Reviews und Feedbackgesprächen sein.



Tobias Hagenau

Co-Founder und CEO
von awork

Glückseffekt 3

Die intrinsische Motivation steigt

Glückliche Teammitglieder sind motivierter. Das scheint recht logisch, hat aber einen hohen wirtschaftlichen Wert für Unternehmen. Oft wird versucht, die Arbeitsmotivation über externe Faktoren, wie Gehalt oder Boni, zu steigern. Diese extrinsische Motivation (= durch externe Anreize erzeugt) lässt sich zwar relativ leicht steuern, hat allerdings einen entscheidenden Nachteil: Sie ist nicht nachhaltig. Teammitglieder, die rein extrinsisch motiviert sind, müssen also immer wieder incentiviert werden, zum Beispiel durch Gehaltserhöhungen.

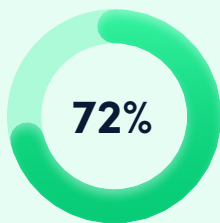
Um die Motivation langfristig zu steigern, ohne dafür immer wieder in den Geldtopf zu greifen, sollten sich Unternehmen auf die intrinsische Motivation fokussieren. Diese Komponente der Arbeitsmotivation entsteht nicht durch gezielte äußere Anreize, sondern durch innere Faktoren – also aus den Mitarbeitenden selbst heraus, zum Beispiel durch Spaß an den Arbeitsinhalten. Lange galt diese intrinsische Motivation als schwer steuerbar. Unsere Ergebnisse zeigen jedoch deutlich, dass sie durch Arbeitsglück beeinflusst wird.

Je glücklicher die Befragten bei der Arbeit sind, desto höher ist ihre intrinsische Motivation.

Eine hohe intrinsische Motivation ist nicht nur nachhaltiger, sondern geht auch mit einer höheren Leistungsbereitschaft einher. Es lohnt sich also doppelt, in die Steigerung des Arbeitsglücks zu investieren. Übrigens: **Arbeitsglück zeigt sich im Vergleich zum Gehalt etwa 16x so wichtig für die intrinsische Motivation.**

Was können Unternehmen tun, um die intrinsische Motivation ihres Teams zu steigern?

Um intrinsisch zu motivieren, muss die Arbeit ein Glücksgefühl auslösen – auch ohne externe Anreize. Dabei zeigt der Glücksfaktor Sinnempfinden den stärksten Effekt. Es gilt also, Arbeit so zu gestalten, dass dabei das Gefühl entsteht, etwas Sinnvolles zu tun. Auch hier ist in vielen Teams noch Potenzial zur Steigerung:



Nur 72 % der Befragten empfinden ihre Arbeit als sinnvoll.

3 Praxis-Tipps, um Sinnempfinden im Team zu fördern:

1

Das Einbetten von Aufgaben in den größeren Kontext

Nur wenn klar ist, welchen Beitrag eine Aufgabe zum Projekt- oder Unternehmenserfolg liefert, entsteht auch wirkliches Sinnempfinden bei der Arbeit. Klare Briefings, die diesen Bezug herstellen und Transparenz über die Unternehmensentwicklung tragen dazu bei, diesen Kontext zu erkennen.

2

Why, why, why!

Auch, wenn 'Purpose' mittlerweile zum geflügelten (Un-)Wort geworden ist, bleibt das Warum von Projekten, Teams und Unternehmen doch der zentrale Treiber des Sinnempfindens bei der Arbeit. Führungspersonen neigen dazu, das Warum als selbstverständlich zu sehen – doch das ist es in der Regel nicht. Es muss wiederholt und im Tagesgeschehen präsent gehalten werden.

3

Regelmäßige Anerkennung von Erfolgen

Wenn Erfolge anerkannt werden, insbesondere öffentlich, sind sie es Wert, für sie Einsatz zu zeigen und gemeinsam an ihnen zu arbeiten. Dazu eignet sich z.B. ein öffentlicher 'Feedback Friday', an dem das Team in einem gemeinsamen Chat Erfolge ansprechen kann. Tools wie beispielsweise 'Matter' unterstützen diesen Prozess.



Tobias Hagenau

Co-Founder und CEO
von awork



Fazit

Arbeitsglück ist für Arbeitnehmende und Arbeitgebende gleichermaßen bedeutsam. Glückliche Mitarbeitende sind nicht nur motivierter und kreativer, sondern fühlen sich auch stärker mit dem Unternehmen verbunden. Die relevanten Hebel in der Arbeitsgestaltung sind dabei Selbstverwirklichung, Sinnempfinden und Gemeinschaft. Unternehmen und Führungskräfte sollten diese Glücksfaktoren gezielt einsetzen, um Arbeit glücksfördernd zu gestalten. Das Ergebnis: Ein glücklicheres Team und eine bessere Unternehmensperformance. Win-win!

Kapitel 3

Macht New Work glücklich?



Wir leben bereits in einer New-Work-Ära. Unsere Arbeitswelt wird immer digitaler und vernetzter, beschleunigt durch die Corona-Pandemie. Seit Teams weltweit mit der Notwendigkeit remote zu arbeiten konfrontiert waren, ist den meisten klar: Viele Dinge, die als unmöglich galten, sind es doch.

Selbst als konservativ geltende Branchen akzeptieren die Notwendigkeit von Veränderung und sind bereit, die darin liegenden Chancen in der Gestaltung von Arbeit zu erkennen. **Nur wer sich mit New Work auseinandersetzt, ist langfristig zukunftsfähig.** Vor allem die jüngere Generation hat neue Ansprüche an einen Arbeitsplatz und trennt das Leben nicht mehr strikt in Arbeit und Freizeit.

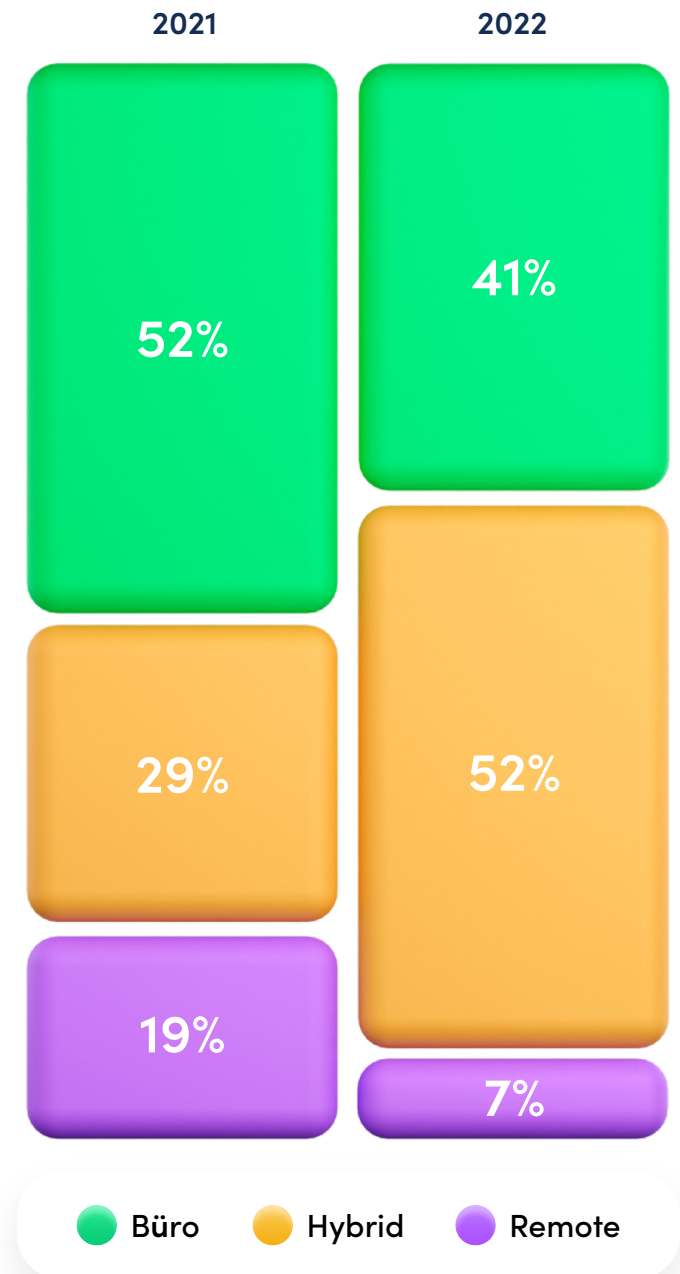
Unser Report zeigt, dass der Fokus auf Work-Happiness die Vereinbarkeit zwischen Privatleben und Arbeit fördern kann.

Remote, Hybrid oder Büroarbeit – was macht am glücklichsten?

Viele Wissensarbeitende brauchen heute nur einen Laptop und Internet, um zu arbeiten. Remote Work und Homeoffice gehören für viele von uns bereits zum Alltag. Die meisten Befragten arbeiten in einem hybriden Modell, sprich teilweise im Büro und teilweise im Homeoffice. **Damit ist hybrides Arbeiten, anders als in der letzten Ausgabe des Reports, verbreiteter als die klassische Büroarbeit.**

Die individuelle Präferenz spielt bei der Jobwahl eine große Rolle. Unternehmen sollten sich also genau definieren, welche Arbeitsmodelle sie anbieten und wie sie diese mit der Arbeitsweise und Teamkultur vereinbaren. Im Kontext von Work-Happiness stellt sich natürlich die Frage, was am glücklichsten macht – Remote Work, Büroarbeit oder die Mischung aus beidem? Unser Report zeigt:

Hybrides Arbeiten macht glücklicher als ausschließlich remote oder nur im Büro zu arbeiten.

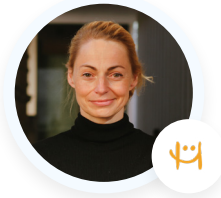


Das stimmt mit der zunehmenden Verbreitung des Hybrid-Modells überein. Ein möglicher Erklärungsansatz ist, dass Büroarbeit zu unflexibel ist. Wer hingegen komplett remote arbeitet, kann freier über den Arbeitsort entscheiden und hat die höchste Flexibilität – der Aufbau von Beziehungen im Team ist jedoch deutlich schwerer – vor allem, wenn Unternehmen die Remote-Kultur nicht gezielt fördern.

Wie kann das Hybrid-Modell konkret aussehen und wie sollte die Arbeitszeit auf Homeoffice und Büro verteilt sein?

Auch hier gibt es natürlich individuelle Präferenzen. Unsere Ergebnisse zeigen jedoch das höchste Arbeitsglück bei den Befragten, die pro Woche 3 Tage im Büro und 2 Tage im Homeoffice arbeiten.

3 Tage Büro und 2 Tage Homeoffice machen am glücklichsten.



Prof. Dr. Ricarda Rehwaldt
Gründerin Happiness
& Work Akademie



Menschen wissen selbst am besten, welches Arbeitsmodell für sie geeignet ist. Aus der Forschung wissen wir, dass neben der Tatsache, dass die meisten Menschen einen Wechsel von Homeoffice und Büro bevorzugen, insbesondere die Möglichkeit selbst zu entscheiden für Arbeitsglück bedeutsam ist. Oftmals wird befürchtet, dass Remotework die Bindung an das Unternehmen reduziert oder sogar die Kündigungsabsicht erhöht. Dem ist aber nicht so.



Tobias Hagenau
Co-Founder und CEO
von awork



Bei awork arbeiten wir in einem hybriden Team. Es gibt zwei unterschiedliche Gruppen. Diejenigen, die vor Ort an unserem Hauptstandort in Hamburg leben und diejenigen, die im Rest der Welt verstreut sind. In Hamburg gilt: Jede*r ist natürlich täglich im Office willkommen, aber nur der Donnerstag ist ein Pflichttag, denn diesen widmen wir unseren gemeinsamen Team-Meetings. Darüber hinaus sind alle angehalten, einen weiteren Tag pro Woche im Office anwesend zu sein – so stellen wir sicher, dass vor Ort auch ein wirkliches Teamgefühl entstehen kann und man nicht alleine in großen Räumen sitzt. Wer nicht in Hamburg wohnt, verbringt mindestens viermal im Jahr eine Woche vor Ort und diese Zeiten versuchen wir so weit es geht gemeinsam mit allen “Remotees” in Hamburg zu verbringen.



Work-Life-Integration macht glücklich

Hybride Teams werden immer mehr zur Norm, was die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit weiter verwischt. In diesem Zusammenhang hat sich die Work-Life-Balance zum geflügelten Wort entwickelt. Gedacht als wichtiges Ausgleichskriterium zwischen Beruflichem und Privatem, ist der Begriff unserer Meinung nach wie gemacht für Fehlinterpretationen. Denn mal ehrlich: ist Arbeit etwa kein Teil unseres Lebens?

Viele von uns entscheiden sich mittlerweile bewusst dafür, die Grenzen zwischen Privatem und Beruflichem zu verwischen. Denn in Zeiten von Homeoffice & Co. wird eine strikte Abgrenzung im Sinne der klassischen Work-Life-Balance immer mehr zum Drahtseilakt. **Heute geht es eher darum, das Leben in Einklang mit der Arbeit - und nicht abseits davon - zu gestalten.** Stichwort Work-Life-Integration.

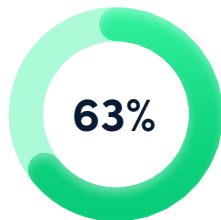
Das zeigte sich bereits im Happiness & Work Report 2022: Für 88 % der Befragten war die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wichtig, um glücklich im Job zu sein. Auch in diesem Jahr zeigt sich ein klarer Zusammenhang zwischen Work-Happiness und Vereinbarkeit.

**Personen, die glücklich in ihrem Job sind,
empfinden Beruf und Privates als gut vereinbar.**

Zur glücksfördernden Arbeitsgestaltung gehört es also auch eine Arbeitskultur und -struktur zu schaffen, die die Work-Life-Integration unterstützt. Unser Report liefert Ansatzpunkte, um a) Hindernisse zu identifizieren und b) Faktoren zu fördern, die eine Vereinbarkeit unterstützen.

Was verhindert die Vereinbarkeit von Beruf und Privatem?

Die gute Nachricht zuerst: Zwei Drittel der Befragten empfinden Berufliches und Privates in ihrem Leben als gut vereinbar. Das ist zwar grundsätzlich ein positives Ergebnis, aber zeigt dennoch Potenzial auf, um Beruf und Privates noch besser integrierbar zu machen. Um besser zu verstehen, was Vereinbarkeit behindert, haben wir einfach ganz offen gefragt. Aus den über 1000 Antworten ergibt sich ein klares Bild:



63 % der genannten Gründe gegen eine Vereinbarkeit hängen mit der Arbeitszeit zusammen.

Am häufigsten nennen die Befragten lange Arbeitszeiten bzw. Überstunden (36 %), gefolgt von Unflexibilität und Fremdbestimmtheit der Arbeitszeit (13 %), Wochenend- und Schichtarbeit (7 %) und dem Zeitaufwand für den Arbeitsweg bzw. das Pendeln (7 %).



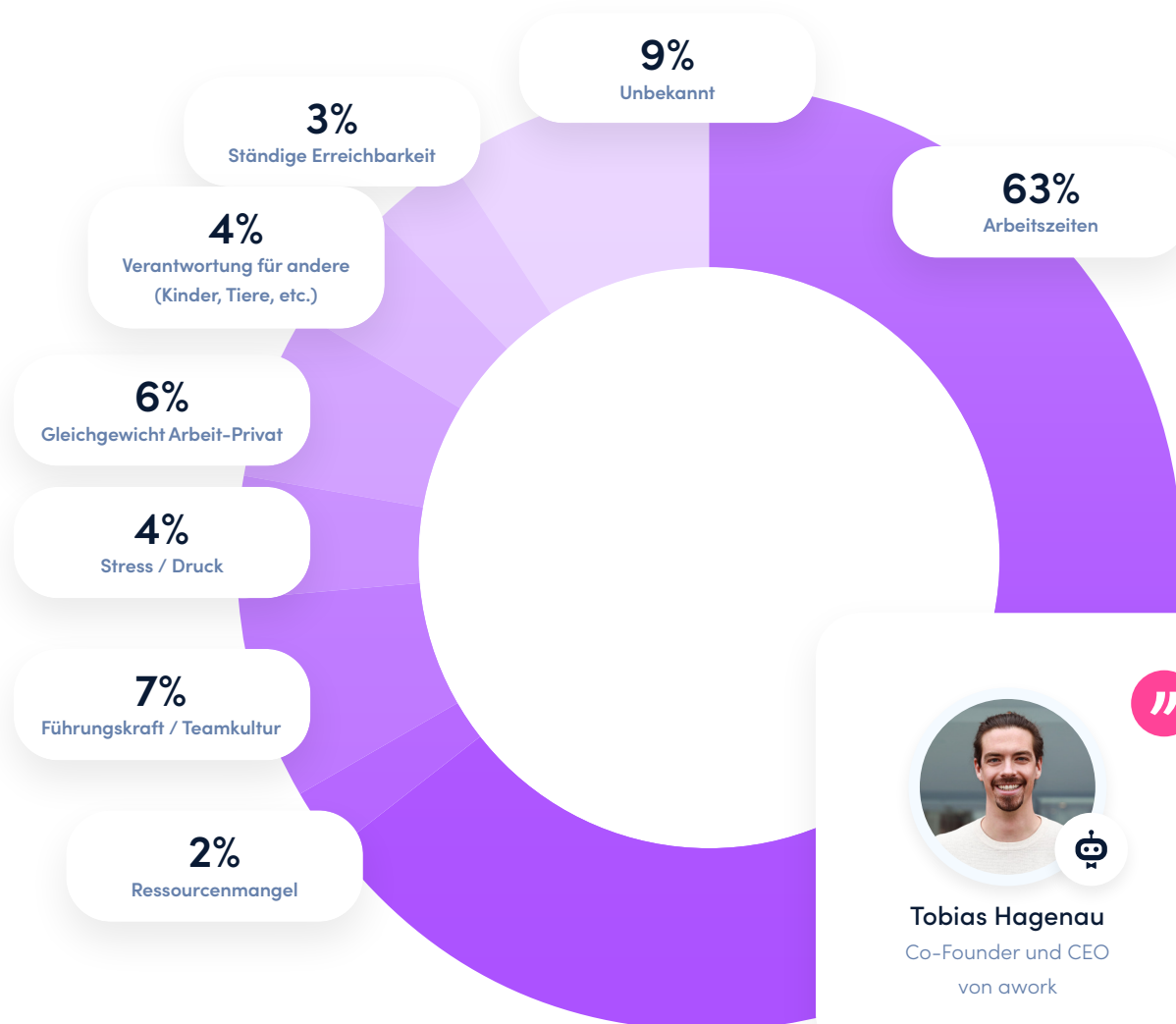
Hierbei geht es nicht nur darum, die Arbeitszeit zu reduzieren. Vielmehr müssen Teammitglieder die faire Chance haben, sich auf anstehende Arbeit vorzubereiten. Wer weiß, was auf sie oder ihn zukommt, kann planen. In Hochzeiten kann das bedeuten, rechtzeitig eine Kinderbetreuung zu organisieren oder mal einen Abend für längere Arbeit freizuhalten. Andersherum kann man private Verpflichtungen eingehen, wenn man weiß, dass der Beruf es in diesen Zeiten zulässt. So entsteht wirkliche Vereinbarkeit. Dazu bedarf es einer zuverlässigen Planung und die geht nur mit passenden Werkzeugen und der richtigen Führungsdisziplin. Auch Zeiterfassung hat dabei ihre Berechtigung, denn sie schafft ehrliche Transparenz über den aktuellen Zeitaufwand und damit die Grundlage für ein offenes Gespräch im Team.



Tobias Hagenau
Co-Founder und CEO
von awork



Was verhindert die Vereinbarkeit von Beruf und Privatem?



Tobias Hagenau
Co-Founder und CEO
von awork



Der direkte Einfluss kann dadurch erklärt werden, dass in Teams mit hoher Professionalität im Umgang Stresssituationen nicht einfach eskalieren, sondern eben professionell und konstruktiv damit umgegangen wird, wie viel Belastung Teammitglieder aushalten. Auch unter Druck ist weiterhin klar, dass es neben dem stressigen Job noch ein privates Umfeld gibt, das man nicht einfach abschalten kann. Das Team sorgt also z.B. dafür, dass Platz für Privates bleibt.

Wie können Unternehmen die Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit fördern?

Wie bereits gesagt, unterstützt der Fokus auf Work-Happiness die Vereinbarkeit von Beruf und Privatem. Den größten Einfluss hat hierbei der Glücksfaktor Gemeinschaft. Im Arbeitskontext gibt es zwei Facetten von Gemeinschaft:

Professionalität in der Gemeinschaft bezieht sich auf gegenseitigen Umgang. Teams mit hoher professioneller Gemeinschaft gehen z.B. respektvoll miteinander um und schieben sich auch in Stresssituationen nicht gegenseitig Schuld zu.

Vertrautheit in der Gemeinschaft bezieht sich, wie der Name schon sagt, auf das Vertrauen und die emotionale Nähe unter den Teammitgliedern. Teams mit hoher Vertrautheit teilen z. B. auch private Probleme miteinander.

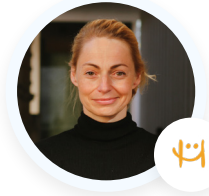
Der professionelle Umgang in der Gemeinschaft ist am bedeutsamsten für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatem.

Für Unternehmen und Führungskräfte gilt es also, den professionellen Umgang in den Teams aktiv zu fördern.

Das kann zum Beispiel geschehen, indem man gemeinsam Antworten auf Fragen findet, die in Drucksituationen aufkommen können. Ein gemeinsam festgelegtes Verständnis sorgt für Sicherheit und erzeugt die Erlaubnis, Fehler zu machen und sich verletzlich zu zeigen. Dadurch neigen Teammitglieder weniger dazu, sich gegenseitig Schuld zuzuschieben.

Solche Fragen könnten zum Beispiel sein:

- Was bedeutet „Flexibilität“ für unser Team? Und für jeden einzelnen von uns?
- Wie viel Arbeit wird verlangt und vereinbart? Und wie ist das überprüfbar?
- Wie definieren wir „Performance“? Und wie gehen wir mit Misserfolgen um?
- Was wird in unserer internen Kommunikation als „gutes und schlechtes Verhalten“ angesehen?



Prof. Dr. Ricarda Rehwaldt

Gründerin Happiness
& Work Akademie



Wenn man als Team weiß, dass man ein gemeinsames Ziel oder gemeinsame Werte hat, dann ist auch bei flexibler Arbeitszeiteinteilung klar, dass man auf eine gemeinsame Sache hinarbeitet. Deshalb nimmt man sich mehr Freiheit in der Arbeitsgestaltung und hat weniger Sorge, von Teammitgliedern negativ bewertet zu werden, z.B. wenn man einen privaten Termin während der Arbeitszeit einschiebt.

Besonders spannend: **In Teams, in denen bereits eine hohe Professionalität in der Gemeinschaft besteht, wird die Vereinbarkeit durch Vertrautheit noch zusätzlich gesteigert.** Vom Zusammenspiel beider Aspekte von Gemeinschaft profitieren wir also am meisten.



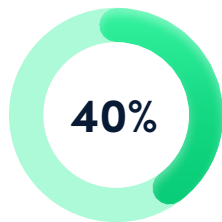
Tobias Hagenau

Co-Founder und CEO
von awork



Um im Team professionell auf den Konflikt zwischen privaten und beruflichen Themen zu reagieren, bedarf es an Vertrautheit, damit private Themen überhaupt an die Oberfläche kommen. Da gibt es auch Beispiele aus unserem Team: Einige Teammitglieder sind hochprofessionell und sehr gemeinschaftsorientiert. Jedoch sind sie so hochprofessionell, dass sie sich nicht trauen, private Probleme zu teilen und damit hat auch niemand die Chance zu helfen und für mehr Vereinbarkeit zu sorgen. Dem kann man wiederum nur entgegenwirken, indem man besonders hohe Vertrautheit im Team herstellt.

Unternehmen sollten also in den Aufbau einer Kultur investieren, in der das Team sich kennt, sich vertraut, sich austauscht – auch über den professionellen Kontext hinaus. Hier zeigen unsere Ergebnisse noch viel Luft nach oben:



Nur 40 % der Befragten besprechen private Probleme mit ihren Kolleg*innen



Tobias Hagenau
Co-Founder und CEO
von awork



„ Unser Team wählt seinen Arbeitsort sehr frei. Das bedeutet, dass es nicht immer regelmäßige Gelegenheiten gibt, sich über Privates auszutauschen und ein Gefühl dafür zu entwickeln, wie es anderen im Team geht. Um trotzdem für Zusammenhalt und Austausch im Team zu sorgen, auch über die direktesten Kolleg*innen hinaus, würfeln wir einmal pro Woche 2-3 Teammitglieder zu einem halbstündigen Gespräch zusammen (automatisiert über das Slack-Plugin 'Donut'). Nicht jedes Gespräch muss dabei tiefgründig sein. Dennoch hilft das Ritual dabei, eine gewisse Vertrautheit in unserem verteilten Team zu schaffen und aufrechtzuerhalten.“

Es gilt also, Gelegenheiten zu schaffen, die den privaten Austausch ermöglichen. Company-Events, Workation oder Offsites sind nicht nur New-Work-Buzzwords, sondern fördern die Vertrautheit im Team. Natürlich muss es nicht direkt eine Woche Mallorca-Offsite sein. Auch durch kleine Rituale im Arbeitsalltag stärken die Beziehungen im Team.

Fazit

Für Unternehmen war es nie so relevant, sich mit New Work auseinanderzusetzen und die Work-Life-Integration zu fördern, wie heute. Hybrides Arbeiten nimmt weiter zu und lässt die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit immer mehr verschwimmen. Unser Report zeigt, dass eine professionelle Gemeinschaft dem Team dabei hilft, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatem zu verbessern – unterstützt von Aktivitäten, die die Vertrautheit und den privaten Austausch fördern. Unflexibilität und Fremdbestimmtheit sind für viele ein Hindernis dabei, Arbeit und Leben miteinander in Einklang zu bringen. Flexible Arbeitsmodelle sind demnach ein wichtiger Hebel für Unternehmen, um Arbeit glücksfördernd zu gestalten und ihre Mitarbeitenden zu halten.



Das Orga-Tool für glückliche Teams

- ✓ Projekt-Management
- ✓ Kapa-Planung
- ✓ Zeiterfassung
- ✓ Work-Happiness

Jetzt testen!

