



## Unternehmenskultur

# Lachende Unternehmen haben die Nase vorn

**Was das Dreigestirn aus Renditegier, Kurzzeitdenke und Kostenwahn so alles anrichten kann, das bekommen wir als Katastrophenscenarios regelmäßig vor Augen geführt. Wenn nicht so, wie aber dann? Statt moralisierender Zeigefinger und wildem Aktionismus sind Konzepte gefragt, die auf ökonomische und soziale Nachhaltigkeit zielen. Dazu braucht es in den Unternehmen mehr Menschlichkeit - und eine ‚lachende‘ Unternehmenskultur.**

Was bei einer Unternehmenskultur wirklich zählt? Nie das, was in schön gemachten Hochglanzbroschüren geschrieben steht, sondern das, was tagtäglich von den Führungskräften vor- und von den Mitarbeitern nachgelebt wird. Als Kunde spüren wir dies 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. Die Art und Weise, wie jede noch so brillante Marketingstrategie sich umsetzen lässt, wird letztlich determiniert durch die Unternehmenskultur. Dabei bietet eine auf das Kundenwohl fokussierende ‚lachende‘ Unternehmenskultur wohl heute die aussichtsreichsten Zukunftsperspektiven und den besten Kopierschutz.

### Wenn das Lachen Einzug hält

Lachende Unternehmen verfolgen Gewinner-Strategien. 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, die für Spaß bei der Arbeit stehen. Die Firma stelle nur Leute mit Sinn für Humor ein, alles andere könne man ihnen beibringen, sagt Herb Kelleher, Co-Gründer der profitabelsten US-amerikanischen Fluglinie. „Southwest gilt in den USA als einer der besten ‚Corporate Citizens‘, nicht zuletzt deshalb, weil die Firma in ihrer gesamten Geschichte niemals, wie unter den Wettbewerbern üblich, Entlassungen im größeren Stil praktiziert hat – auch wenn dieses Prinzip mitunter zu Lasten kurzfristiger Gewinnmaximierung ging,“ schreibt Niels Pfläging in ‚Führen mit flexiblen Zielen‘. 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 etliche Firmen hat das Lachen tatsächlich offiziell Einzug gehalten. Mehr und mehr Manager beginnen die Vorteile eines humorvollen Betriebsklimas zu schätzen, weil hierdurch die Motivation, der Leistungswille und die Freude an der Arbeit wachsen. Lachseminare und Lachyogas kann man buchen. Denn auch das Lachen und damit das Gut-drauf-sein lässt 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. Was uns Spaß macht, dafür setzen wir uns ein, das fällt uns leicht, das machen wir gerne und damit auch richtig gut.

## **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 Kuschelkurs, sondern vielmehr einem unverkennbar betriebswirtschaftlichen Kalkül.

Einer der besten Hinweise darauf, wie gesund ein Team beziehungsweise 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. "Ein Tag ohne Lachen ist ein verlorener Tag", hat schon Charlie Chaplin gesagt. Lachen überwindet Angst und schafft Vertrauen. Ein ‚entwaffnendes‘ Lächeln baut Aggressionen ab. Lachen aktiviert das Gehirn, hält gesund und macht kreativ. Die dabei ausgeschütteten Endorphine lassen uns optimistisch und voller Tatendrang in die Zukunft schauen.

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 Menschenverstand. Doch leider ist vielen Managern auf dem Weg nach oben der gesunde Menschenverstand abhanden gekommen.

## **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, so dass 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. Doch Kreativität kann nur in heiteren Hirnen entstehen.



Deshalb haben lachende Unternehmen die Nase vorn. Lachende Unternehmen machen zunächst ihre Mitarbeiter und dann ihre Kunden süchtig - nach Momenten des Glücks. Denn lachende Mitarbeiter machen ihren Kunden Lust (in Lust steckt lustig), zu 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 ihrer Firma bei den Kunden. Es ist also unabdingbar, bereits im Einstellungsgespräch gezielt Ausschau nach Optimisten zu halten. Und nicht nur das Können, sondern auch das Wollen abzuklopfen. Dies erkennt man unter anderem an nonverbalen Signalen wie den leuchtenden Augen sowie an folgender Frage: „Wer ist eigentlich verantwortlich dafür, dass Sie Freude an der Arbeit haben?“

## **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 Missgunst. Da wird die Mitarbeiter-Energie in aggressive Bahnen fehlgeleitet: Hinterhältigkeiten, Boykott von Anweisungen, Verhinderung von Wandel. Vor allem 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 Chef-Etagen Kotzbrocken spielen und ihrem Machttrieb frönen. Denn letztlich geht es ja auch um ihren eigenen Kopf. Traditionelle Konzerne mit starker Hierarchiedenke, 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 ganzen Menge Schrauben drehen, um schließlich erfolgreich zu sein. Auf Basis einer lachenden Unternehmenskultur funktioniert dies besonders gut. 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 Unternehmen, Know-how-Schwund findet nicht statt.

Und nicht zuletzt 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 Ping-Pong-Erfolgsspirale, die sich immer weiter nach oben dreht.

Es gibt inzwischen eine ganze Reihe von Untersuchungen, die zeigen, dass Geschäftserfolg und eine positive Unternehmenskultur korrelieren. 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 performance-orientierter 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.

Der US-Wirtschaftswissenschaftler Alex Edmans hat untersucht, wie sich der Aktienkurs börsennotierter Unternehmen entwickelt hat, die seit 1998 in der Forbes-Top-100-Liste



auftauchten. Das Ergebnis: Die Aktienkurse der mitarbeiterfreundlichen Unternehmen entwickelten sich bis Ende 2005 mit einem Gewinn von 14 Prozent pro Jahr mehr als doppelt so gut wie die breiten Aktienindizes. Das sollte die Finanzwelt aufhorchen lassen: Aktien von Unternehmen, deren Beschäftigte außerordentlich zufrieden sind, sind ein Kauf. Dies war besonders signifikant bei Google, 2007 auf der Forbes-Liste der 100 US-Unternehmen mit den besten Arbeitsbedingungen auf Platz eins. Und kürzlich wurde Google von den Verbrauchern, so ermittelte es die Best Brands Studie 2009 der GfK, zur besten Unternehmensmarke in Deutschland gewählt.





## Zur Autorin



**Anne M. Schüller** ist Management-Consultant und gilt als Europas führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Über 20 Jahre hat sie in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener Dienstleistungsbranchen gearbeitet und dabei mehrere Auszeichnungen erhalten. Die Diplom-Betriebswirtin und zehnfache Buchautorin gehört zu den gefragtesten Wirtschafts-Speakern im deutschsprachigen Raum. Sie arbeitet auch als Business-Trainerin und lehrt an mehreren Hochschulen. Managementbuch.de zählt sie zu den wichtigen Managementdenkern. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. **Kontakt: [www.anneschuessler.de](http://www.anneschuessler.de)**

## Das Buch zum Thema, ausgezeichnet mit dem Schweizer Wirtschaftsbuchpreis 2008



Anne M. Schüller

### **Kundennähe in der Chefetage**

Wie Sie Mitarbeiter kundenfokussiert führen

Orell Füssli, Zürich, 3. Akt. Auflage 2011, 26,50 Euro / 44.00 CHF

255 Seiten, ISBN: 978-3-280-05282-2

**Weitere Infos: [www.kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.com](http://www.kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.com)**

## Das Hörbuch zum Thema



Anne M. Schüller

### **Die kundenorientierte Mitarbeiterführung**

**Die 25 wertvollsten Erfolgsrezepte für erfolgreiches Führen in neuen Zeiten**

Breuer & Wardin, 1 CD, 77 Min., Preis: 19,90 Euro / 29.90 CHF

ISBN: 978-3939621898

© 2011 Anne Schüller Marketing Consulting, München, [www.anneschuessler.de](http://www.anneschuessler.de).

Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit sehr geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, [www.anneschuessler.de](http://www.anneschuessler.de)) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: [info@anneschuessler.de](mailto:info@anneschuessler.de)