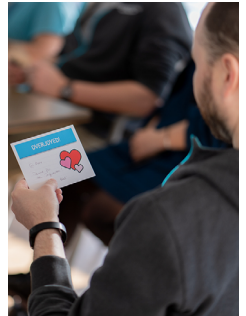
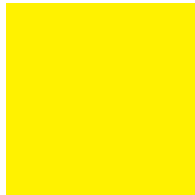


Feelgood Management

codecentric AG, Stand Mai 2023

@codecentric





Feelgood Management

“A merry heart goes all the day,
Your sad tires in a mile-a.”
—William Shakespeare



Abstract	4
Strategische Ziele	8
Operative Ziele	10
Messbarkeit des Erfolges	14
Grenzen und Risiken	18
Wachstum	18
Art der Themen	18
Ehrlichkeit	19
Unverständnis und damit falsche Erwartungshaltung	20
Feelgood for the Feelgood	20
Publikationen	21

Abstract

Was ist Feelgood Management eigentlich? Welche Verantwortungen und Aufgaben beinhaltet der Bereich bei codecentric? Wie sieht die Umsetzung aus? All diese Fragen möchten wir in diesem Feelgood-Management-Profil beantworten.

Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation hat in der Anfangszeit von Feelgood Management ein Jobprofil erstellt. Dieses deckt einen Großteil der Profilbeschreibung ab, ist allerdings recht oberflächlich und allgemein gehalten, und beschreibt daher nur bedingt die konkreten Maßnahmen in Bezug auf codecentric. Ganz allgemein ist die Definition aber schön auf den Punkt gebracht:

„[Der] Auftrag ist, das **Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu stärken** und **effizientes Arbeiten zu ermöglichen.**“

Grob gesprochen geht es beim Feelgood Management darum, die **Werte** und die **Kultur** von codecentric zu vermitteln und vorzuleben, um unser einzigartiges **Arbeitsklima** zu erhalten und positiv zu beeinflussen. Ein gutes Arbeitsklima schafft eine Umgebung, die es den Mitarbeiter*innen der codecentric AG ermöglicht, sich zu entfalten und **intrinsisch motiviert**, leidenschaftlich und effizient ihrer Arbeit nachzugehen. Dieser persönliche Benefit für alle soll in letzter Instanz dazu dienen, die **Reputation** – sowohl intern, als auch extern – positiv zu beeinflussen und die **Wirtschaftlichkeit** des Unternehmens zu stärken.

Die Rolle im Feelgood Management ist in weiten Teilen mit der eines **Scrum Masters** auf Unternehmensebene und dem damit verbundenen Führungsstils des **Servant Leaderships**

(z. B. „Commitment to the Growth of People, Building Community, Empathy, Awareness, Listening, Foresight, Healing“) und den Prinzipien des **Agilen Manifests** (z. B. „Individuals and interactions over processes and tools“ oder „Responding to change over following a plan“) vergleichbar. Diesen Grundsätzen folgend hat das Feelgood-Team folgendes Mission Statement entwickelt:

„Whatever the **issue**, we will work to **help** you **resolve** it and try to ensure that you have a great work experience at codecentric. We are here for you.“



Nick Prosch
Head of Feelgood Management, codecentric AG

Die Arbeit dreht sich in erster Linie um die Menschen des Unternehmens und deren Belange im Arbeitsalltag:

- Probleme erkennen, verstehen, ggf. transparent machen und, wenn nötig, Hilfe zur Selbsthilfe bieten, um das Problem zu lösen
- Werte und Kultur des Unternehmens vermitteln und vorleben
- Die Eigenverantwortung und Selbstorganisation jedes und jeder Einzelnen stärken

Feelgood Manager*innen sind keine Vorgesetzten, eher erfahrene **Mentor*innen, Ansprechpartner*innen** und **Vertrauenspersonen**.

Es liegt in der Natur eines Servant Leaders, im **Hintergrund** zu agieren, also Dinge zu ermöglichen und Mitmenschen zu **befähigen**, statt Maßnahmen aufzuzwingen und vorzugeben. So sind praktisch alle Angebote, die bei codecentric umgesetzt werden, genau das: **Angebote**. Jede*r Mitarbeiter*in kann entscheiden, ob er oder sie teilnehmen möchte.



Der/Die Feelgood Manger*in ist hier ein **Vorbild** und nicht zwangsläufig die Person, die Maßnahmen für jemanden umsetzt. Es liegt jedoch im Interesse des Feelgood Managers, dass die entsprechenden Themen im Unternehmen umgesetzt werden. Also ist ggf. manchmal aktive **Unterstützung** nötig, um sicherzustellen, dass dem auch nachgegangen wird.



Zu diesem Zweck wurde 2015 das Konzept des **Feelgood-Teams** und der sogenannten **Feelgood Ambassadors** aus der Taufe gehoben, um eine Betreuung an jedem Standort der codecentric AG sicherzustellen. Das Team ist aktuell schon auf über 25 Personen angewachsen.

Feelgood Ambassadors verstehen sich als „verlängerter Arm“ des/der Head of Feelgood Management. Er oder sie hat Freude daran, Feelgood-Themen voranzutreiben und greift auf den/die Feelgood Manager*in zurück, falls nötig. Zudem kann ein*e Ambassador vor Ort direkt als **Ansprechpartner*in** dienen und auch permanent die Stimmung z. B. am Standort selbst wahrnehmen.

Die Rolle des Ambassadors ist wie folgt definiert:

- An jedem Standort bzw. aus jeder Unit



sollte es mindestens eine Person geben, die Teil des Feelgood-Management-Teams von codecentric ist –

- und Spaß daran hat, beispielsweise an den folgenden Themen mitzuarbeiten:
 - Ein*e Ambassador stellt sicher, dass neue Mitarbeitende gut ankommen, eine*n feste*n Ansprechpartner*in haben und so schnell und einfach wie möglich Teil der codecentric-Familie werden.
 - kann Teambuilding-Maßnahmen am Standort initiieren.
 - beteiligt sich ggf. an einer guten Idee für den codecentric Charity Day.
 - Ambassadors wollen ein Servant Leader für die Mitarbeitenden sein, ähnlich wie ein Scrum Master für sein Team. Sie bieten Hilfe zur Selbsthilfe.
 - Sie nehmen am monatlichen Feelgood-Jour-Fix teil – dort tauscht sich das Feelgood-Team regelmäßig aus und bespricht aktuelle Herausforderungen.
- Ambassadors teilen ab und an mal einen internen Blogpost oder ein Slack-Update über aktuelle Aktivitäten und verschaffen der restlichen Firma somit einen Überblick.
- Alle Ambassadors gehen absolut vertraulich mit den an sie herangetragenen Fragen und Problemen um – so werden sie zu Ansprechpartner*innen in Vertrauensfragen.
- Für ihre Arbeit setzen Ambassadors ihre OffProject Time ein.
- Falls etwas aufkommt, das mehr Zeit in Anspruch nimmt, hilft sich das Feelgood-Team gegenseitig.
- Es geht weniger darum, Zeit aufzubringen – mehr darum, empathisch, offen und hilfsbereit für andere da zu sein und damit einen positiven Einfluss auf die allgemeine Arbeitsatmosphäre zu haben.

Dieses Konzept ist ein **freiwilliges** Angebot an die Mitarbeiter*innen und Standorte. Wer die Feelgood-Themen treibt, ist prinzipiell zweitrangig, Hauptsache sie werden umgesetzt. Ein Standort ohne Manager oder Ambassador muss also nicht zwangsläufig schlechter dran sein, wenn z. B. der/die Standortleiter*in Treiber*in ist oder das Team sich selbst den Freiraum nimmt, die entsprechenden Themen umzusetzen.

Strategische Ziele

Die zentralen Werte des Feelgood Managements sind **Freiheit, Vertrauen** und **Wir-Gefühl**.

Alle Ziele, an denen wir arbeiten, sollten an diesen Werten ausgerichtet sein, um eine bestmögliche Arbeitsatmosphäre zu schaffen.

Die strategischen Ziele dienen der Erfüllung des langfristigen Wunsches, die Werte und Kultur der codecentric AG zu pflegen und weiterzuvermitteln. Es geht darum, den codecentric-Spirit auch bei anhaltendem **wirtschaftlichem Erfolg** und dem damit einhergehenden **Wachstum**, soweit es geht, zu erhalten. Dabei geht es um Kultur- und Wertevermittlung, insbesondere

- **Vertrauen** schaffen, sowohl persönlich als auch unternehmerisch
- offene und transparente **Kommunikationskanäle** schaffen und weiterentwickeln
- **Identifikation** mit dem Unternehmen bei den Mitarbeitenden stärken
- **Work-Life-Balance** wahren
- **Soziales Engagement** zeigen
- **Selbstorganisation** stärken (bei Einzelnen und im Team)
- Raum schaffen, der der persönlichen **Entfaltung** dient
- **Fehlerkultur erklären** (Fehler machen dürfen und daraus lernen)
- offene **Feedback-Kultur** wahren
- **Konfliktmanagement** betreiben
- **Mitarbeitende** wertschätzen
- **Attraktivität** des Arbeitgebers fördern
- **Potenziale** fördern
- eine **Arbeitsumgebung** schaffen, die es erlaubt, **intrinsisch motiviert** zu arbeiten



Operative Ziele

Die operativen Ziele sind Maßnahmen, die dazu dienen, die strategischen Ziele zu erreichen. So wird z. B. unser Wert „Vertrauen“ durch folgende Maßnahmen umgesetzt: Das Willkommenheißer der Neuen, Durchführung der Rookie Round-ups, Ansprechpartner*in und Vertrauensperson sein, Team Building im Allgemeinen und Besuche der Standorte.

In der individuellen **Bedarfsanalyse** für das jeweilige **Unternehmen** (was passt zur Kultur), das jeweilige **Team** (was bringt

Konsens) und jede einzelne **Person** (welche persönlichen Bedürfnisse gibt es) liegt die **eigentliche Herausforderung**, nicht in den abgeleiteten Aktionen. So passen die beschriebenen Maßnahmen auch immer nur auf ein Subset der Mitarbeiter*innen und werden auch ständig reflektiert.

Die Mitglieder des Feelgood-Teams sind dabei nicht zwangsläufig diejenigen, die die Maßnahmen durchführen (z. B. die Rookies persönlich begrüßen und onboarden). Sie achten allerdings darauf, dass die jeweilige Maßnahme umgesetzt wird.



Feelgood Team





Onboarding

Ein gutes Onboarding ist essentiell für einen erfolgreichen Start bei codecentric. Wie zuvor beschrieben, fühlen sich das Feelgood-Team und People-Solutions-Team dafür verantwortlich, dass neue Mitarbeitende bestmöglich und schnell in die **codecentric-Familie** aufgenommen und **integriert** werden. Dazu gehört, dass neue Mitarbeitende persönlich willkommen heißen und begleitet werden. Zudem werden sie gebeten, sich dem codecentric-Team in Form einer „Personal Introduction“ im Firmenwiki vorzustellen.



Wichtig beim Onboarding ist, dass alle neuen Kolleg*innen die Arbeitsweise bei codecentric kennenlernen (z. B. Pull-Prinzip, Eigenverantwortung, Selbstorganisation, Eigeninitiative, ...).

Dazu bietet der Feelgood Manager z. B. Workshops zu den Kommunikationskanälen an. Der Feelgood Manager und die Ambassadors sind hier Ansprechpartner*innen und Coaches, die das Unternehmen und den Betrieb kennen und auch als Vertrauensperson dienen. Neue Mitarbeitende lädt das Feelgood-Team zum „Rookie Roundup“ ein – ein informelles Treffen zum Erfahrungsaustausch und Feedback.



Feelgood Management ist ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur bei codecentric – daher wird es auch im Recruiting eingesetzt. Indirekt über die Ansprache von möglichen Bewerber*innen auf der **Website**, in **Broschüren** und in **Gesprächen**, aber auch aktiv durch Teilnahme des Feelgood Managers auf Recruiting-Veranstaltungen.

Teambuilding

Teambuildingmaßnahmen verbessern die Kommunikation und stärken den Zusammenhalt von codecentric Mitarbeiter*innen auch über Projektgrenzen hinweg. Auch hier unterstützt das Feelgood Management und geht durch gutes Beispiel voran. Etwa durch

- die Organisation von Charity Days, ein freier Tag pro Jahr und Standort, zur Durchführung einer sozialen, karitativen Maßnahme
- die Organisation von codecentric camping, ein jährliches gemeinsames Outdoorerlebnis
- die Organisation von Dev Fridays, bei denen wir intern kleine Vorträge halten, um unser Wissen zu teilen

Durch die „Feelgood Tour“, während der der Feelgood Manager die verschiedenen Standorte besucht, wird die standortübergreifende Kommunikation gefördert, genau wie Teambuilding und den Aufbau von Vertrauen in das Feelgood-Team.

Interne Kommunikation

In erster Linie arbeiten wir an **Verständlichkeit** und **Transparenz**, wie unsere interne Kommunikation funktioniert. Welche Medien haben wir? Wie werden sie genutzt? Wie wird „information overkill“ verhindert und man doch befähigt, alles Wichtige mitzubekommen?

Feelgood bedeutet auch, dass man aktiv an der internen Kommunikation teilnimmt, z. B. durch das Posten von Neuigkeiten oder die Reaktion auf Fragen. Es ist aber auch wichtig, überall „ein Ohr auf der Schiene“ zu haben, um immer zu wissen, was an allen Ecken und Ende der Firma gerade los ist. Das geht natürlich nur zu einem gewissen Maße.

Zudem ist das Feelgood-Team **Multiplikator** für die interne Kommunikation – in unseren Sync-Meetings erarbeiten wir bis auf Vorstandsebene hin ein einheitliches Verständnis zu bisweilen schwierigen Themen, um diese dann mit einer gemeinsamen Meinung vertreten zu können.

Der Feelgood Manager macht auch **Öffentlichkeitsarbeit** für codecentric, indem er beispielsweise **Interviews** gibt, als Speaker auf **Konferenzen** spricht, oder sich als Interviewpartner an **wissenschaftlichen Arbeiten** zum Thema Feelgood Management beteiligt. All diese Tätigkeiten verstärken die **positive Außenwirkung** des Unternehmens.

Messbarkeit des Erfolges

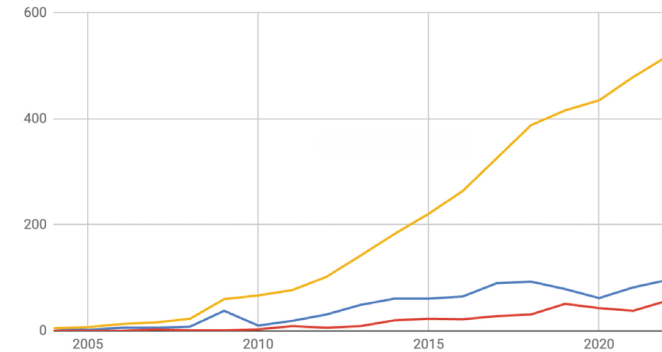
Die Qualität von weichen Zielen lässt sich schlecht über quantitative Werte messen. Quantität kann allenfalls als Indikator für die Qualität herhalten. Nur die beteiligten oder betroffenen Menschen können die Qualität wirklich einschätzen. Ob es die Mitarbeiterin ist, die durch die Hilfe des Feelgood Ambassadors Kommunikationsprobleme innerhalb ihres Teams auflösen konnte – oder der Mitarbeiter, der nach dem Sparring mit dem Feelgood Manager das Gefühl hat, endlich die Kommunikationskanäle verstanden zu haben.

Die aktuellen Umfragen bzw. Bewertungen der codecentric AG sind auf einem sehr hohen Niveau.

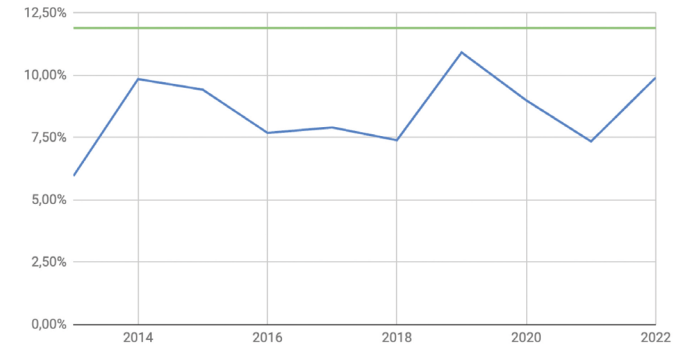
- kununu Branchendurchschnitt in der IT: 3,8 Punkte (Stand Juli 2023, wir: 4,6 von möglichen 5 Punkten)
- interne Umfrage auf Mitarbeiter*innenebene
 - 2019 über codecentric-weite Umfrage
 - 258 Teilnehmer*innen
 - 86 % Zuspruch, 10 % „egal“, 4 % „nichts für mich“

Die Fluktuation liegt seit Jahren mit 8-10 % über alle Angestellten bei ca. der Hälfte des [Marktdurchschnitts](#).

Anzahl der codecentric Mitarbeitenden 2004 - 2022



codecentric Fluktuation 2013 - 2022





Ein direkter Bezug auf das Feelgood Management lässt sich nicht 1:1 herstellen, ob der erwähnten mangelnden direkten **Messbarkeit**. Aber genau dieses Ergebnis ist Ziel von Feelgood Management und spiegelt eine äußerst positive Entwicklung der Kennzahlen wider.

Ergo: stetiges Wachstum, wenige Abgänge, codecentric ist ein attraktiver Arbeitgeber mit geringer prozentualer Fluktuation und wenigen Fehlzeiten.

An der **Wirksamkeit** von Feelgood Management wird nicht gezweifelt, Studien wie [„Happiness and Productivity“](#) (2009) und [„The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?“](#) (2005) zeigen klar eine **positive Auswirkung** auf die **Produktivität** bei **glücklichen/zufriedenen/ wertgeschätzten** Mitarbeitenden.

Für codecentric gibt es noch eine besonders interessante Studie, da sich sich mit unserem Unternehmen direkt beschäftigt: [„Feelgood-Management und Wohlbefinden von Menschen in Unternehmen“](#) von unserer Partnerin Nadine Reinicke, die uns seit Jahren im Bereich der positiven Psychologie mit Coachings und Workshops begleitet.



Grenzen und Risiken

Feelgood Management stößt auch an seine Grenzen und kann sogar Risiken mit sich bringen.

Wachstum

Je mehr Mitarbeitende und Standorte codecentric hat, desto weniger neue Mitarbeitende kann der Feelgood Manager tatsächlich persönlich kennenlernen – auch, wenn er es gerne bei jedem und jeder Einzelnen täte!

Dagegen steuern wir schon mit dem Feelgood-Ambassador-Konzept an. Mit dem Wachstum kommt auch immer mehr Grundrauschen rein, also mehr Standortbesuche, mehr Kommunikation an alle und mit jeder und jedem Einzelnen, mehr Organisation, mehr Onboarding, und so weiter. Trotzdem ist es immer noch für jede*n Einzelne*n von Vorteil, die Angebote zu haben, auch wenn bei wachsender Firmengröße weniger Zeit pro Kopf vorhanden ist. Gerade hier wird die Hilfestellung durch das Feelgood-Team immer wichtiger, sodass die Mitarbeitenden befähigt sind, schnell und gut selbstständig klarzukommen.

Art der Themen

Es hat sich herausgestellt, dass die Art der alltäglichen Themen zur Belastung werden können. Die Themen erstrecken sich über eine einfache Vermittlung („Zu dem Thema fragst du vielleicht mal XY“), normale Konflikte (Kommunikationsstörungen, Teamkonflikte) bis hin zu privaten Dingen wie (tödlichen) Krankheiten, Belastungen im privaten Umfeld und psychischen Problemen der Mitarbeitenden.

Ab davon, dass dies teils Hilfe von Profis verlangt (Ärzte, Psychologen), ist hier ein schmaler Grat zwischen Empathie und Abstand gefragt, der leider nicht immer einfach zu finden ist und dann auch zur persönlichen Belastung werden kann.

Außerdem ist die Abgrenzung wichtig: Die Verantwortung für das Wohlbefinden obliegt in erster Linie jeder und jedem Einzelnen. Das Feelgood-Team kann nur unterstützen, die eigenen Ziele zu erreichen und Hindernisse aus dem Weg zu räumen.

Ehrlichkeit

Ein nicht aufrichtiges und aufgesetztes Feelgood Management ist ein Risiko. Sind die Angebote nicht absolut ernst gemeint und zudem noch wirklich Angebote, sprich, freiwillig und optional, kann es passieren, dass man sich fremdbestimmt (und schlimmstenfalls verschaukelt) fühlt. In diesem Fall hätte Feelgood Management sogar negative Effekte.

Daher werden wir nichts aufzwingen und nichts anbieten, was die Mitarbeiter*innen nicht auch wahrnehmen können. Gute Beispiele sind hier die regelmäßigen Sportangebote. Jede*r kann kommen, wir haben sogar schon die Zeiten angepasst, damit das Training nicht mit Team-internen Meetings kollidiert. Die Beteiligung ist gering, was jedoch nicht schlimm ist: die Leute, die es machen, machen es gerne. Alle anderen wissen, dass sie tatsächlich, wenn sie es wollten, mitmachen könnten. So ist ein aktiver und passiver positiver Effekt vorhanden, gesundheitlich, wertschätzend und ehrlich.

Unverständnis und damit falsche Erwartungshaltung

Im Alltag kommt es immer wieder zu Situationen, die zeigen, dass Feelgood Management nicht verstanden wird und damit eine falsche Erwartungshaltung entsteht. Wie hier beschrieben ist die

Person, die sich dem Feelgood Management verschreibt, in der Regel nicht direkt an der Umsetzung beteiligt, sondern sieht zu, dass die Umsetzung stattfindet.

Sollte die Selbstorganisation der Belegschaft dazu nicht in der Lage sein, ein Feelgood-Thema zu realisieren, unterstützt das Feelgood Management bei der Überwindung der Hindernisse.

Leider wird dies nicht immer verstanden und endet damit, dass man meint, die Aufgabe auf das Feelgood Management delegieren zu können.

Feelgood for the Feelgood

Wer kümmert sich eigentlich um die Leute, die das Feelgood Management betreiben? Durch ständiges Wachstum kommen immer mehr Menschen und damit auch Themen auf das Feelgood Management zu, außerdem bringen falsche Erwartungshaltungen Irritationen mit sich.

Als Maßnahme wird sich das Feelgood-Team ein Stück weit selbst unterstützen. Probleme werden im Team geteilt und gemeinsam an Lösungen gearbeitet.



Publikationen

02.22 Interview im [RKW Magazin](#)

12.20 Podcast [Bildungsupdate Feelgood Management bei der codecentric AG \(Spotify\)](#)

10.20 codecentric has talent 2020 call to action [Teaser](#)

08.20 Artikel im International Business Research: [Feelgood Management in German SMEs](#)

07.20 Podcast codecentric insights – [Wer wir sind, wie wir sind und wozu das Ganze](#)

01.20 Interview zu Hey Alter! auf Radio RSG (2021 bekamen wir den [Solinger Bürgerpreis](#))

03.18 Radio Radio Neandertal – „Kein-Bock“-Gefühl im Job [Teil 1](#) [Teil 2](#) [Teil 3](#)

07.16 WDR 5 „Profit“ [Trends in der Arbeitswelt](#) (ab 20:45 codecentric)

04.16 Radio Neandertal [Teil 1](#) [Teil 2](#)

03.16 Radio RSG über „Motivation“ [Teil 1](#) [Teil 2](#) [Teil 3](#) [Teil 4](#) (codecentric in Teil 2/3/4)

01.16 Seitenwähler.de – [Was macht ein Feelgood Manager](#)

02.16 FOM, „Gesundheit. Verantwortung. Oekonomie.“ – Vortrag [Feelgood Management](#)

11.15 ISM Summit, Glück als Wirtschaftsfaktor – [Podiumsdiskussion](#)

10.15 Solinger Tageblatt – [Er schafft gutes Betriebsklima](#)

10.15 Bergische Wirtschaft – [Von Nerd zu Nerd](#)

10.15 Hamburger Wirtschaft – [Damit die Stimmung stimmt](#)

09.15 Lokalzeit Bergisches Land – Bericht in [CenterDevice](#) oder [YouTube](#)

06.15 Softwerker 10 Jahre codecentric – Artikel [Feels so good!](#)

04.15 Personal im Fokus – [Lernen Sie von den Besten](#)

09.14 feelgood at work – [Interview mit Feelgood Manager Nick von codecentric](#)

04.14 Feelgood Tour erste Präsentation – [Feelgood @ codecentric](#)



Für mehr Informationen steht dir **Nick Prosch** unter nick.prosch@codecentric.de gerne zur Verfügung

 codecentric

www.codecentric.de