

## Arbeitszufriedenheit

*Arbeitszufriedenheit ist das Ergebnis aus dem Vergleich der eigenen Ansprüche mit den wahrgenommenen realen Bedingungen der Arbeitssituation.*

Kommt dieser Vergleich zu einem positiven Ergebnis, ist Arbeitszufriedenheit vorhanden. Ist das Ergebnis negativ, herrscht Arbeitsunzufriedenheit. Soweit, so gut.

Während in der Wissenschaft die Sinnhaftigkeit des Begriffs diskutiert wird und das Konzept immer weiter zerfasert (hier sind Parallelen zur momentanen Burn-Out-Diskussion festzustellen), ist die Frage, die sich Mitarbeiter stellen, ganz einfach:

*„Gehe ich gerne zur Arbeit?“*

Kommt sie dabei über längere Zeit zu dem Schluss, dass dieses nicht der Fall ist, sind sie (arbeits-)unzufrieden, was durchaus konkrete wirtschaftliche Auswirkungen auf das Unternehmen hat. Schlechte Arbeitsergebnisse und hohe Fluktuation sind sichtbare Anzeichen einer niedrigen Arbeitszufriedenheit in der Belegschaft.

### Die heutige Situation

Mehr als früher stehen Betriebe vor der Aufgabe, die Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiter zu halten und zu verbessern, um nicht gute Mitarbeiter zu verlieren und für neue attraktiv zu sein. Gleichzeitig steigen Arbeitsdruck und Auslastung für die Mitarbeiter. Das Pläuschen am Kaffeeautomat ist schon fast zu einem Relikt der Vergangenheit geworden. Es ist immer weniger Zeit da, sich zu entspannen, den informellen Austausch zu suchen, mit Kollegen und Vorgesetzten ins Gespräch zu kommen.

Unter diesen Bedingungen ist es nicht einfach, trotzdem den Mitarbeitern ein Arbeitsfeld zu liefern, in dem sie gerne tätig sind.

### Bedingungen

Welche betrieblichen Faktoren bestimmen die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter? Da ist vor allen Dingen das Arbeitsklima. Wenn das nicht stimmt, wird es sehr schwer sein, die Mitarbeiter zu halten. Ein angenehmes kollegiales Klima, eine Führung, die respektvoll und wertschätzend mit den Mitarbeitern umgeht, sind sehr wesentliche Faktoren für ein gutes Arbeitsklima. Auch die Zufriedenheit mit Entlohnung, Arbeitszeiten und anderen Rahmenbedingungen der Arbeitsstelle spielt eine große Rolle. Häufig genannt als Verursacher von Arbeitsunzufriedenheit werden von Mitarbeitern auch unzureichende Informationsflüsse, falsche Kommunikationswege (z.B. zu viel E-Mail) und kommunikative Defizite der Führung.

## Die Folgen

Die Anspruchshaltung der Mitarbeiter an die eigene Arbeitszufriedenheit steigt. Man will nicht nur einen Job, sondern auch einen, der Spaß macht, der zufrieden stellt. Je größer der Fachkräftemangel, desto höher wachsen die Ansprüche an den Job, und damit verringert sich wiederum – bei gleich gebliebenen Arbeitsumfeld - die Arbeitszufriedenheit.

In Zeiten, in denen Mitarbeiter um ihre Stelle bangen mussten, führte eine hohe Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen im Extremfall zur Inneren Kündigung. Das Gleichgewicht zwischen inneren Erwartungen und wahrgenommenen äußeren Bedingungen wurde dadurch hergestellt, dass die eigenen Ansprüche an Leistung und Arbeit reduziert wurden. Man blieb im Unternehmen, aber machte nur noch Dienst nach Vorschrift, da die Nachteile einer echten Kündigung als zu schwerwiegend empfunden wurden.

Heute verlassen Mitarbeiter das Unternehmen, wenn sie nicht mehr zufrieden sind. Aufgrund des großen Angebots an Stellen fällt dieser Schritt leichter – und das Anspruchsniveau steigt weiter.

## Vorgehensweise

Bevor man im Bemühen um eine höhere Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter aktiv werden kann, erfordert es eine möglichst unverfälschte Bestandsaufnahme.

- Wie zufrieden/unzufrieden sind die Mitarbeiter wirklich?
- Was sind die Punkte, an denen „es kneift“?
- Was brauchen die Mitarbeiter, um zufrieden zu sein?
- Gibt es schon Ideen und Möglichkeiten aus Sicht der Mitarbeiter, wie die Arbeitszufriedenheit gesteigert werden kann?

Diese und ähnliche Fragen versucht MACH2 Personalentwicklung durch Workshops und Einzelgespräche mit Mitarbeitern und Führungskräften zu klären. Dabei ist es das A und O, die „Hand am Puls der Mitarbeiter“ zu haben, etwas vom Flur- oder Werkhallenfunk mitzubekommen.

Um konstruktiv handeln zu können, werden Wahrheiten gebraucht, auch wenn diese nicht immer angenehm sind. Antworten, die nur ausdrücken, was man hören will, bringen nichts. Deswegen versuchen wir von MACH2, das Vertrauen der Mitarbeiter und Führungskräfte zu gewinnen und nicht zu enttäuschen, in dem wir den Prozess der Verbesserung der Arbeitszufriedenheit behutsam anstoßen und konstruktiv begleiten.

Aus den erhaltenen Hinweisen werden passgenaue Lösungen entwickelt und schrittweise umgesetzt. Dadurch entsteht eine Win-Win-Situation für Mitarbeiter, Führungskräfte und das Unternehmen als Ganzes. Die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter steigt, das Arbeitsklima verbessert sich, die Vertrauensbasis wächst, was wiederum für alle Beteiligten ein angenehmeres Arbeiten bedeutet und den Betrieb erfolgreicher werden lässt.

## **Erfahrungen und Erkenntnisse**

In vielen Betrieben hat man in der Vergangenheit eher weggehört, wenn es um das Thema Arbeitszufriedenheit ging. Nach der Devise „Was ich nicht weiß, macht mich nicht heiß“ wurde gearbeitet und geführt, doch wurden die Probleme damit nicht weniger, sondern mehr. Aus schwelenden Glutnestern entwickelten sich solide Brandherde, die entsprechend schwieriger zu löschen sind.

Die neue Situation auf dem Arbeitsmarkt schärft den Blick auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter.

### ***Was denken meine Mitarbeiter wirklich? Warum hat schon wieder ein guter Mitarbeiter das Unternehmen verlassen?***

Es ist notwendig, sich der Herausforderung zu stellen, über kritische Themen ins Gespräch zu kommen. Mit Totschweigen wird dem ansteckenden Virus Arbeitsunzufriedenheit ein hervorragender Nährboden geliefert, auf dem er wächst und gedeiht.

Die wachsende Sensibilität von Führungskräften für das Thema Arbeitszufriedenheit ist aus Sicht der Personalentwicklung sehr zu begrüßen. Dadurch werden Entwicklungsmaßnahmen erst möglich und erfahren auch die nötige „Rückendeckung von oben“, ohne die Projekte häufig zum Scheitern verurteilt sind.

Trotz aller positiven Schritte hin zu mehr Arbeitszufriedenheit darf man unsere menschliche Neigung nicht außer Acht lassen, dass wir uns automatisch an das gewöhnen, was wir haben. Anders gesagt: All die ‚social benefits‘, die ein Unternehmen seinen Mitarbeitern liefert, werden irgendwann als selbstverständlich angenommen, wenn nicht auch eine ordentliche Portion Eigenmarketing seitens des Unternehmens stattfindet. Der alte Spruch

### ***„Tue Gutes und rede drüber“***

hat auch hier seine Berechtigung.

Autor:

Max-W. Tiemann, MACH2 Personalentwicklung

[www.mach2-personalentwicklung.de](http://www.mach2-personalentwicklung.de)