

## **Zufriedene Mitarbeiter – Garanten für erfolgreiche Organisationen**

Sind Sie an Ihrem Arbeitsplatz zufrieden? Was trägt zu Ihrem Wohlbefinden im Beruf bei? Was ärgert Sie? Was verdirbt Ihnen die Freude an der Arbeit? Was möchten Sie verändern? Was ist Ihnen als Chef wichtig im Hinblick auf Ihre Mitarbeiter? Wo streben Sie neue Strategien für Ihren Verantwortungsbereich an? Wie glauben Sie, Ihren Mitarbeitern mehr Begeisterung für ihre Arbeit vermitteln zu können?

Mitarbeiterzufriedenheit bedeutet, dass die Mitarbeiter und Führungskräfte in einem Unternehmen oder einer Organisation ihre Aufgaben gerne ausüben und Befriedigung in ihrer Arbeit erlangen. Fühlen sich alle, die in einem Unternehmen oder einer Organisation tätig sind wohl und haben Freude an ihrer Arbeit, werden die Ziele erreicht werden und es wird dem Unternehmen bzw. der Organisation gut gehen. Der Erfolg des Unternehmens und dessen zukünftige Entwicklung sind dann zu einem hohen Prozentsatz gesichert. Die Mitarbeiter werden gerne auf ihrem gegenwärtigen Arbeitsplatz verbleiben und kaum einen Wechsel anstreben. Der Gesundheitszustand der Mitarbeiter wird gegenüber anderen Betrieben oder Institutionen stabil sein und die auftretenden Fehlzeiten werden sich in einem vertretbaren Ausmaß bewegen.

Hoch motivierte Mitarbeiter sind das höchste Kapital eines Unternehmens. Es können von Seiten der Führung noch so viele Strategien entworfen werden, um den Erfolg der Organisation, die Zufriedenheit der Kunden oder die Optimierung der Aufgabenfelder voranzutreiben, wenn die Mitarbeiter nicht bereit sind, die gesteckten Ziele mitzutragen. Unternehmen und Organisationen, welchen es gelingt, ihre Mitarbeiter effizient zu unterstützen und deren volles Potenzial freizusetzen, werden dazu beitragen, dass diese neue Ideen beitragen bzw. entwickeln, das Image der Organisation pflegen und so deren Pläne vorantreiben und erreichen. Gleichzeitig wird es gelingen, eine gute Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern zu etablieren und den Menschen, die von ihren Dienstleistungen profitieren oder von diesen betroffen sind, gute, sachlich fundierte Leistungen zu garantieren. Gelingt es einem Unternehmen oder einer Organisation, seine Mitarbeiter für ihre Arbeit zu überzeugen und womöglich zu begeistern, werden Effizienz und Qualität der geleisteten Arbeiten steigen.

Die Berücksichtigung der Bedürfnisse jedes Einzelnen hat einen zentralen Stellenwert bei der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern. Menschen, die in einer Organisation arbeiten, sollten das Gefühl haben, eine Vision mitzuentwickeln, ihre Intelligenz und Kreativität mit voller Energie einbringen zu können. Wer in der Lage ist, seine individuellen Fähigkeiten einzubringen und dabei von der Führung unterstützt wird, wird wertvolle Arbeit leisten und motiviert und konstruktiv sein Aufgabenfeld im Auge behalten.

Institutionen, in welchen die Dienstleistungen der Mitarbeiter im Mittelpunkt stehen, sollten sich bewusst sein, dass die Menschen, welche diese Leistungen erbringen, das wichtigste Kapital darstellen. In Produktionsbetrieben müssen Maschinen einen großen Teil der Unternehmensleistung erbringen und haben daher möglichst störungsfrei zu funktionieren. Um dies zu gewährleisten, sind Maschinen regelmäßig zu warten. Menschen „funktionieren“ nun einmal nicht wie Maschinen. Für sie gelten anderen Kriterien. Die „Wartung“ geschieht über Motivation, Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse und entsprechend sozial kompetenter Führung.

Gute und wirklich erfolgreiche Unternehmen bzw. Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass die notwendigen Entscheidungen und Maßnahmen von allen Beteiligten getragen und unterstützt werden. Ein ganz entscheidender Punkt ist dabei, dass sowohl die Ziele als auch die damit verbundenen Auswirkungen und möglichen Veränderungen den Mitarbeitern klar und eindeutig kommuniziert werden. Entwickeln sich bei den Mitarbeitern Ängste, wird die Arbeitsleistung absinken. Sind die Mitarbeiter zufrieden und motiviert, wird der Großteil den erforderlichen Willen zum Mitgestalten aufbringen.

Der Erfolg einer Organisation oder eines Unternehmens hängt maßgeblich von den Kompetenzen und dem Engagement seiner Mitarbeiter ab. Die Mitarbeiter müssen daher bereit sein, ihr Bestes für eine positive Entwicklung zu geben. Für eine hohe Einsatzbereitschaft sind nicht nur die Mitarbeiter selbst verantwortlich, auch der Arbeitgeber kann wesentlich dazu beitragen, dass diese gewährleistet ist. Besonders in Zeiten von Veränderungen, die durch gesellschaftliche, soziale und wirtschaftliche Strömungen notwendig werden, ist es erforderlich, an die Motivation der Mitarbeiter zu appellieren, damit diese möglichst weiterhin Höchstleistungen erbringen. Im

Gegenzug hat die Führung dafür zu sorgen, dass ein Ausgleich zwischen den Interessen der Mitarbeiter und des Unternehmens bzw. der Organisation erfolgen kann.

### **Welche Kriterien tragen zur Mitarbeiterzufriedenheit bei?**

Mitarbeiterzufriedenheit ist ein wichtiges Kriterium für eine langfristig erfolgreiche Organisation. Sie ist multifaktoriell bedingt. Um eine möglichst hohe Zufriedenheit zu erreichen, genügt es nicht, nur die materiellen Bedürfnisse der Menschen zu befriedigen. Ob die Mitarbeiter sich wertgeschätzt fühlen, hängt nicht allein von finanziellen Zuwendungen ab, sondern auch, inwiefern ihre Wünsche, Bedenken und Sorgen ernst genommen werden.

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigt, wenn sie von den Führungskräften geachtet werden und sie mitbestimmen dürfen. Sie ist abhängig vom Umgangston, der Arbeitsplatzsicherheit, den Entwicklungsmöglichkeiten, den Freiheiten und Verantwortungsbereichen, vom Führungsstil, den persönlichen Erfolgserlebnissen und dem Bild, den Erfolgen, dem Ansehen der Organisation in der Öffentlichkeit und vielem mehr.

Aus internationalen Untersuchungen sowohl in gewinnorientierten Unternehmen, als auch in Organisationen, deren Tätigkeit sich nicht allein an materiellem Output orientiert, ist bekannt, dass Mitarbeiter umso zufriedener und motivierter sind, je abwechslungsreicher ihre Tätigkeit ist und je selbstständiger sie ihre Arbeit ausüben können. Zudem wollen Menschen in ihrer Arbeit fair behandelt werden, brauchen positives Feedback und einen konstruktiven Führungsstil, um sich wohl zu fühlen und dementsprechende Leistungen zu erbringen.

Monotone, über- oder unterfordernde Aufgabenstellungen sind für die Zufriedenheit von Arbeitnehmern kontraproduktiv. Erfolg versprechend sind auch entsprechend ausgestattete Arbeitsplätze, da man dort einen großen Teil seiner Lebenszeit verbringt und diese daher zur Stimmung und zum Wohlfühlen in der Arbeit beitragen. Hohe Frustration wird dadurch ausgelöst, dass sich Mitarbeiter in ihren sozialen Bedürfnissen zu wenig anerkannt und beachtet fühlen und auf ihre persönlichen und

privaten Verhältnisse seitens des Dienstgebers unzureichend oder überhaupt nicht Rücksicht genommen wird. Außerordentlich belastend wird empfunden, wenn die Arbeitszeit einen großen Teil der Lebenszeit einnimmt und für Familie und soziale Kontakte nicht die erforderliche Zeit bleibt. Die dadurch entstehende soziale Isolation ist ein entscheidender Faktor beim Ausbrennen von Menschen und bei der Entstehung von psychischen Erkrankungen.

Positiv wirken sich aufgrund von wissenschaftlichen Untersuchungen die Angebote einer adäquaten Aus- und Fortbildung und entsprechende Aufstiegsmöglichkeiten aus. Mitarbeiter, die eine weiterführende Karriere planen, sollen vom Arbeitgeber auf ihre berufliche Zukunft entsprechend vorbereitet werden. Diesbezügliche Modelle, wie beispielsweise Mentoring von zukünftigen Führungspersönlichkeiten, also eine Betreuung durch langjährige und qualifizierte Führungskräfte, sind in der Wirtschaft und in staatlichen Organisationen erprobt, kommen aber noch lange nicht im erforderlichen Umfang zum Einsatz. Wissenschaftlich untersucht ist, dass Mitarbeiter die Meinung vertreten, bei besserer Schulung mehr leisten zu können als bisher. Andererseits ist bekannt, dass die Chefs auf ihre Mitarbeiter bezüglich dieser Themen zu wenig zugehen und mit ihnen über Karriere-Möglichkeiten und -Chancen selten sprechen.

Im Zuge von Mitarbeitergesprächen wäre es zielführend, den Mitarbeitern die Sicht der Organisation über die erreichten oder nicht erreichten Anforderungen zu vermitteln. Damit wären sich die Mitarbeiter der Qualität oder eventueller Verbesserungspotenziale besser bewusst. Unsicherheiten bezüglich der erbrachten Leistung tragen sicher nicht zur Zufriedenheit von Menschen bei. Die Aufgabe von Führungskräften ist es nicht nur, ihre Mitarbeiter zu loben und zu motivieren, sondern sie auch darüber aufzuklären, inwieweit sie ihre Ziele erreicht haben. Unterforderten Mitarbeitern ist zudem mehr Abwechslung zu bieten, überforderten Mitarbeitern soll durch positive Anreize zu mehr Leistung und Motivation verholfen werden.

Weiterbildung ist ein Mittel zur Steigerung und Aufrechterhaltung der Zufriedenheit der Arbeitskräfte. Sie bringt der Organisation außerdem zusätzliche Vorteile. Die Arbeit der Mitarbeiter wird dadurch effizienter.

Mitarbeiterzufriedenheit ist jedoch in der Praxis allein noch keinen ausreichender Indikator für die Erreichung der Ziele eines Betriebes oder einer Organisation. Auch eine positive Kundenorientierung wird erwartet.

Das Klima auf der Arbeitsstelle und im unmittelbaren Arbeitsbereich ist ein weiteres wichtiges Kriterium der Zufriedenheit. Eine entspannte, angstfreie Arbeitsatmosphäre ist ein eminenter Faktor, um Leistungen zu generieren bzw. zu steigern. Für das Arbeitsklima haben vor allem Führungskräfte eine zentrale Verantwortung. Exzellente Führung übt einen Verstärkereffekt auf Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterengagement aus.

Negativ für die Arbeitszufriedenheit sind eine überbordende Bürokratie, Kleinlichkeit von Vorgesetzten, das Empfinden von Sinnlosigkeit von Arbeitsprozessen. Mangelnde Unterstützung durch Führungskräfte, Überlastung, hohe Arbeitsfrequenzen und lang andauernde und unregelmäßige Arbeitszeiten präsentieren sich ebenfalls als Motivations- und Zufriedenheitshemmer.

Die Folgen mangelnder Arbeitszufriedenheit zeigen sich in Arbeitsausfällen, hohen Fehlzeiten, Krankheiten der Mitarbeiter, die über den Durchschnitt hinausgehen. Fehlzeiten wirken sich außerdem dahingehend aus, dass die verbleibenden Mitarbeiter mit Mehrbelastungen konfrontiert sind und sich so weitere Frustrationspotenziale ergeben. Schließlich leidet die Qualität der Arbeit, es kommt zu einer Erhöhung der Beschwerden der Kunden, mangelnder Effizienz der Arbeit und dem Verlust wertvoller Arbeitszeit.

### **Wie kann Mitarbeiterzufriedenheit gesteuert werden?**

In Betrieben und Organisationen ist es wichtig, frühzeitig und umfassend zu erkennen, was die Mitarbeiter aufgrund von Defiziten in ihrem Arbeitsumfeld oder in der Vorgesetzten-Mitarbeiterbeziehung daran hindert, ein hohes Maß an effizienter und kundenorientierter Leistung zu erbringen. Dafür bedarf es laufender Information darüber, welche Bedürfnisse die einzelnen Mitarbeiter haben bzw. welche Möglichkeiten es gibt, diese Defizite auszuräumen, aber auch, wie Potenziale von Mitarbeitern besser genutzt werden können. Führungskräfte sind daher aufgerufen,

sich über die jeweilige Stimmungen in ihren Bereichen zu informieren und die Möglichkeiten und Ressourcen der ihnen zugeteilten Mitarbeiter auszuloten und richtig einzusetzen. Die Zielsetzung dabei lautet, nicht nur einen hohen Level an Arbeitsqualität zu garantieren, sondern dort wo es möglich und erforderlich ist, auch besser zu werden. Hier soll aber nicht nur bei den zugeteilten Mitarbeitern angesetzt werden. Besonderes Augenmerk ist bei den Führungskräften darauf zu legen, ob diese ihre Führungsaufgaben gut wahrnehmen und auf ihre Mitarbeiter motivierend und vorbildhaft wirken.

Um zu ergründen, wie es um die Arbeitszufriedenheit in der Organisation bestellt ist, empfiehlt es sich, periodisch Mitarbeiterbefragungen durchzuführen, welche eine Analyse der Arbeits- und Führungssituation zum Gegenstand haben. Absolut unabdingbar ist, dass von Anfang an klargestellt wird, dass diese Befragungen einzig dem Ziel dienen, die Mitarbeiterzufriedenheit festzustellen und aufgrund der Befragung weder direkte personelle Konsequenzen drohen noch, dass diese zum Ausspionieren eingesetzt werden. Der inhaltliche Schwerpunkt von Mitarbeiterbefragungen sollte deshalb ausdrücklich auf die Einschätzung der internen Verständigung, der persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten sowie die vorhandene und eventuell verbesserungswürdige Darstellung des Betriebes nach außen beschränkt werden.

In einer höher entwickelten Form der Mitarbeiterbefragung wird das Führungsverhalten von Vorgesetzten nicht nur allgemein erhoben und pauschal erfasst, sondern es erfolgt die Rückkopplung des spezifischen Führungsverhaltens an jeden einzelnen Vorgesetzten. Dies setzt natürlich einen höheren Reifegrad der Führungssituation im Betrieb sowie auch des Führungsverständnisses der Vorgesetzten voraus. Das eigentliche Ziel der Befragung ist dabei, gemeinsam Verbesserungsmaßnahmen zu entwickeln und umzusetzen. Die vergangenheitsorientierte Sicht ist durch eine zukunftsorientierte Sichtweise, die auf positive Entwicklungen der Organisation abzielt, zu ersetzen. Hier ist es insbesondere die Aufgabe der Unternehmensleitung, diese Philosophie zu vermitteln. Erfolgreiches Führen bedeutet, den neuen Stil in der Organisation vorzuleben.