

## Mitarbeiterzufriedenheit

# Unzufriedene Mitarbeiter kosten das Unternehmen unnötig Geld

Differenzen zwischen Chef und Mitarbeiter, Sticheleien im Team oder die persönliche Unzufriedenheit über Aufgaben oder Arbeitsplatz kostet einen grossen Teil der Arbeitsenergie. Das heisst: Bei 100 Prozent Lohn und 100 Prozent Anwesenheit bringt der Mitarbeitende nur einen Bruchteil der möglichen Arbeitsleistung ein.

Christian Katz  
Ralph Gerber

Menschen nutzen dann ihr gesamtes Potenzial für ihre Arbeit, wenn sie zufrieden und motiviert sind, im richtigen Mass gefordert werden und eine hohe emotionale Bindung zu ihrem Arbeitsplatz haben. Studien belegen, dass weniger als ein Drittel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so zufrieden sind, dass sie sich für ihre Arbeit voll engagieren. Viele Mitarbeitende bringen sich nur teilweise ein, pflegen die Routine oder haben bereits innerlich gekündigt.

### Mit sich selbst beschäftigt

Verunsicherungen, einfache Kommunikationsstörungen, Ärger oder Konflikte binden viel Energie, die in die Arbeit fliessen sollte. Denn fühlt sich der Mensch unwohl, beschäftigt er sich vor allem mit sich selbst und nicht mit seiner Arbeit. Ein Beispiel: Eine Kollegin wird über ein bestimmtes Ereignis im Unternehmen informiert, nicht aber man selbst. Schon beginnt das innere Fragekarussell: Was hat das zu bedeuten, dass sie informiert wird, aber ich nicht? Schätzt der Vorgesetzte meine Kollegin mehr als mich? Geniesst sie mehr Vertrauen? Weiss sie noch etwas, was ich nicht weiss?

Was aber erzeugt Arbeitszufriedenheit? Verschiedene Studien zeigen immer wieder, dass sich durch die Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungen, durch Anerkennung und Wertschätzung der Arbeitsleistung durch den Vorgesetzten, durch klare Kommunikation und Transparenz die Zufriedenheit von Mitarbei-

tern massgeblich steigern lässt. Der Lohn dagegen hat einen sehr viel geringeren Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit als gemeinhin angenommen wird (Theorie Herzberg).

### Führungstools

Viele Firmen setzen Personalführungsinstrumente ein, mit dem entsprechenden Aufwand für Einführung und Betrieb. Dabei erwartet der Unternehmer, seine Arbeit zu erleichtern. Für die Mitarbeitenden selber ist dies oft mit zusätzlicher Belastung und Zeitverschwendung verbunden. Dies unter anderem, weil die Instrumente nicht gezielt eingesetzt werden und weil zum Beispiel die Erkenntnisse aus Mitarbeiterbeurteilungsgesprächen nicht reflektiert und zur Steigerung von Effizienz und Effektivität genutzt werden. Doch der ROI (Return on Investment) ergibt sich erst durch Verbesserungen.

### Kosten und Nutzen

Für den Unternehmer sind die Mitarbeiter Ressourcen, die es zu nutzen gilt. Aus dieser Perspektive will er Rahmenbedingungen schaffen, in denen die Mitarbeiter sich voll für ihre Arbeit engagieren. Folgende theoretische Rechnung zeigt, was Unzufriedenheit kostet, bzw. welche finanziellen Mittel der Unternehmer

### Drei Pilotfirmen gesucht

Im Lauf dieses Jahres wird das «KMU-Magazin» anhand dreier Fallstudien die Erfahrungen mit HR-aktiv bezüglich Messen und Antizipieren der Mitarbeiterzufriedenheit aufzeigen. Diese Fallstudien sollen anderen Unternehmen praxisorientiert darlegen, wie die Mitarbeiterzufriedenheit im konkreten Beispiel gemessen wurde und welche Massnahmen daraus abgeleitet werden. Drei Unternehmen aus dem Leserkreis erhalten deshalb die Möglichkeit für eine besondere Begleitung bei der Messung der Mitarbeiterzufriedenheit und bei der Planung von Verbesserungsmassnahmen. Die Unternehmen werden von der Redaktion und HR-aktiv ausgewählt, die Durchführung und Auswertung liegt bei HR-aktiv. Die Teilnahme ist kostenlos. Interessierte melden sich bis 11. Juni direkt bei: Ralph Gerber, ralph.gerber@hr-aktiv.ch, Tel. 071 888 28 66.

einsetzen kann, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen: Wenn ein Mitarbeiter mit einem Arbeitspensum von 100 Prozent angestellt ist, er aber nur eine Zufriedenheit von 70 Prozent (Schweizer Durchschnitt) aufweist, werden 30 Prozent nicht in die Arbeit gesteckt. Wenn dieser Mitarbeiter 5000 Franken verdient, entspricht dies einem theoretischen Nutzungspotenzial von 1500 Franken pro Monat und Mitarbeiter. Würde man nur schon bei 100 Mitarbeitern die Zufriedenheit um 50 Prozent steigern, ergäbe sich ein Nutzen für das Unternehmen von 75 000 pro Monat. «Nebenbei» hat die gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit noch weitere positive Auswirkungen, denn zufriedene Mitarbeitende sind weniger krank, leiden seltener unter Burn-out und senken somit die gesellschaftlichen Krankenkosten.

### Ein Standortvorteil

Nur durch standardisierte Fragen wird die Mitarbeiterzufriedenheit zwischen Unternehmen,

Branchen oder Regionen vergleichbar. Dadurch zeigen sich auch Einflussfaktoren, die nicht direkt durch einzelne Unternehmen beeinflussbar sind. Dies hilft dem Unternehmen, seine Mittel dort einzusetzen, wo sie auch etwas bewirken können. Durch übergeordnete Massnahmen kann die Mitarbeiterzufriedenheit branchenweit oder regional gesteigert werden.

### Erster Schritt: messen

Die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit erfüllt verschiedene Zwecke. Sie dient der Standortbestimmung, von wo aus sich Veränderungen verfolgen und kontrollieren lassen. Sie zeigt nicht nur die Zufriedenheit der einzelnen Mitarbeiter, sondern auch die Zufriedenheit einzelner Führungsgruppen, Organisationseinheiten und Standorte. Die Messung führt zu wertvollen Hinweisen für die Beurteilung der Führungsqualität der Führungskräfte und ist Grundlage für geziel-

te Personal- und Organisationsentwicklung: Massnahmen können genau dort eingeleitet werden, wo Verbesserungsbedarf ist. Die Messung signalisiert den Mitarbeitern auch, dass die Zufriedenheit für die Unternehmensleitung wichtig ist.

Das allein kann schon einen motivierenden Aspekt beinhalten, weil die Mitarbeiter sich ernst genommen fühlen. Umso wichtiger ist es daher, dass die Ergebnisse nach Beendigung der Umfrage sichtbar werden. Jeder Einzelne sollte wissen, wie seine Zufriedenheit im Vergleich zur Gesamtzufriedenheit des Unternehmens ist, und jede Führungsperson muss wissen, wie es um die Zufriedenheit in ihrem Team steht. Ein hoher Anspruch, der nur selten erfüllt wird. Werden die Mitarbeiter auch an der Planung und Gestaltung der Verbesserungsmaßnahmen beteiligt, so sind sie auch bei der Umsetzung aktiv mit dabei, und zusätzlich zu Effizienz und Effektivität erhöht sich auch die Mitarbeiterzufriedenheit.

Anzeige



## Trotzdemschaffitis

Eine Krankheit, die's bei uns nicht gibt.

Mit unserer Unfallversicherung ist  
Ihr Unternehmen gut abgesichert. [www.oekk.ch](http://www.oekk.ch)

**ÖKK**

## Blick in die Praxis: Vorgehens- und Kostenbeispiel

Das nachstehende Beispiel basiert auf dem Einsatz des Tools von HR-aktiv und steht stellvertretend für weitere Tools. Grössere Abweichungen bei anderen Tools sind daher durch-

aus möglich. Das Vorgehen von HR-aktiv stellt die Qualität der Befragung sicher. Die Vorgehensweise unterstützt alle Schritte vom Antrag an die Geschäftsleitung bis zu den Aus-

wertungen. Der gesamte Prozess ist weitgehend automatisiert und so einfach, dass er nach einer kurzen Einführung ohne externe Beratung durchgeführt werden kann:

1. Instruktion der beim Kunden für die Befragung zuständigen Person (Zeitbedarf ca. 30 Minuten):

- Anwendung des Tools
- Dienstleistungen rund um das Tool
- Auswertungen und deren Interpretation
- Kleines ABC für das Erarbeiten von Verbesserungsmassnahmen

2. Organigramm abbilden

3. Mitarbeiter einladen durch Aushang, E-Mail oder Brief

4. Mitarbeiter beantworten die Fragen (Zeitbedarf ca. 10 Minuten pro Mitarbeiter)

5. Reminder für säumige Mitarbeiter

6. Befragung abschliessen

7. Auswertungen interpretieren und diskutieren

8. Verbesserungsmassnahmen einleiten

HR-aktiv unterstützt den gesamten Prozess, von der Ankündigung der Befragung bis zur empfängerspezifischen Auswertung, inklusive Hinweise für Verbesserungen. Zudem

kann jedes Unternehmen die 41 Standardfragen um zehn massgeschneiderte Fragen erweitern. Die Kosten pro Mitarbeiter betragen 20 Franken bei Firmen bis 100 Mitarbei-

tende bzw. 15 Franken bis 200 Mitarbeitende und 10 Franken bis 1000 Mitarbeitende. Weitere Informationen und kostenloser Testzugang unter [www.HR-aktiv.com](http://www.HR-aktiv.com).

## Qualitätsanforderungen

Moderne Instrumente für Mitarbeiterbefragungen müssen folgende Kriterien erfüllen:

**1. Fragen:** Die Fragen decken alle für die Zufriedenheit relevanten Bereiche ab und sind leicht verständlich.

**2. Auswertungen:** Die Auswertungen geben Hinweise zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit. Wiederholte Befragungen zeigen die Entwicklung der Mitarbeiterzufriedenheit und dienen der Erfolgskontrolle. Die Ergebnisse sind als leicht verständliche Grafiken aufbereitet.

**3. Transparenz auf allen Stufen:** Mitarbeiter erhalten ihre Antworten und können sich mit dem Firmendurchschnitt vergleichen. Führungskräfte sehen die Zufriedenheit ihres Bereichs.

**4. Fremdsprachen:** Je tiefer das Bildungsniveau, desto wichtiger sind Fragen in der Sprache der Teilnehmer. Nur dann resultieren korrekte und ehrliche Antworten.

**5. Minimaler Zeitaufwand:** Sowohl für die Personalabteilung als auch für die Mitarbeitenden ist die Befragung mit möglichst kleinem Aufwand verbunden. Vom Start der Befragung bis zu den Auswertungen vergehen nur wenige Tage.

**6. Minimale Kosten:** Die Erhebung der Zufriedenheit darf keine zu grossen Kosten verursachen. Unternehmen wollen in die Personal- und Organisationsentwicklung investieren, nicht in die Erhebung von Daten.

**7. Anonymität:** Mitarbeiter sind offener und ehrlicher, wenn die Anonymität durch einen externen Befragungspartner garantiert wird. Bei gut organisierten Umfragen machen mehr als 80 Prozent der Mitarbeitenden mit.

## Fazit

Die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit zahlt sich für alle aus: für das Unternehmen, für den einzelnen Mitarbeiter und langfristig auch für die Gesellschaft. Unternehmen kön-

nen die Mitarbeiterzufriedenheit messen und zur jährlichen Inventarisierung der weichen Faktoren nutzen. Dies ist auch ein Nachweis der Personalarbeit im Rahmen des Qualitätsmanagements (ISO 9001 oder EFQM). Und zugleich wirkt sich die gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit als Standortvorteil für die Schweiz aus. ■

## Kontakt



Ralph Gerber  
Gründer  
HR-aktiv

Hof 659 Lutzenberg, 9425 Thal  
Tel. 071 888 28 66  
[ralph.gerber@hr-aktiv.ch](mailto:ralph.gerber@hr-aktiv.ch)  
[www.hr-aktiv.ch](http://www.hr-aktiv.ch)



Christian Katz  
HR-aktiv-Partner

wissen.org Katz & Partner  
Rudwies 17, 9322 Egnach  
Tel. 078 603 03 40  
[katz@wissen.org](mailto:katz@wissen.org)  
[www.wissen.org](http://www.wissen.org)

