

Mitarbeiterzufriedenheit

Meist genügt eine kleine Anerkennung

Seit drei Jahren misst die Firma HR-aktiv die Mitarbeiterzufriedenheit in Unternehmen, zumeist mit mehr als 30 Mitarbeitenden, aus verschiedenen Branchen und quer durch die Schweiz. Dieser Beitrag fasst die Erfahrungen und Ergebnisse zusammen.

Ralph Gerber
Christian Katz

Nachfolgend ist ein typisches Auswertungserlebnis nach einer Umfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit beschrieben.

10.00 Uhr, Firma XY: Wir werden von der Geschäftsleitung und der Personalverantwortlichen empfangen. Traktandum: Besprechen der Resultate aus der zweiten Umfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit. Der CEO ist nervös; es ist heute nicht sein erster und auch nicht sein letzter Termin. Er macht uns darauf aufmerksam, dass im Unternehmen im Moment schlechte Stimmung herrsche. Viel Arbeit, Überstunden – aber nicht mehr Lohn für das neue Jahr. Zudem fehlten für die nächsten Monate ein paar Aufträge – Kurzarbeit werde angedacht. Er sagt: «Sie müssen verstehen, unsere Führungskräfte haben im Moment kaum Zeit für Schulungen und Personalevents. Wir laufen alle auf dem Zahnfleisch.»

Wertschätzung gefragt

Trotz dieser Worte wird mit der Auswertung begonnen. Man sieht, dass sich die Firma grundsätzlich verbessert, in zwei Abteilungen jedoch massiv verschlechtert hat. In diesen zwei Abteilungen werden vor allem die Füh-

rung und Kommunikation stark bemängelt. In der Regel sinkt bei der zweiten Befragung die Zufriedenheit. Die Erfahrung hat gezeigt: Wenn das Vertrauen in der Firma steigt, äussern sich die Mitarbeitenden umso kritischer. In der Detailanalyse der zwei kritischen Abteilungen wurde ersichtlich, dass die Wertschätzung von den Vorgesetzten gegenüber den Mitarbeitenden nicht stimmt. Die Mitarbeiter fühlen sich wie «ausgepresste Zitronen». Nie hätten sie ein Dankeswort von den verantwortlichen Führungskräften erhalten. Zudem wird bemängelt, dass Ideen und Anregungen nicht ernst genommen würden. Vorschläge würden zwar angenommen, doch passiere nichts, und Feedback gäbe es keines.

Im Gespräch wurde dem CEO schnell bewusst, dass gerade in dieser hektischen, stressigen Zeit ein gutes Wort, ein Danke oder sonst eine Wertschätzung für die Mitarbeiter wie Balsam wirken. Es geht nicht um Schulungszeit oder sonstige finanzielle Ausgaben. Es geht um ein paar Worte, die in jedem Alltag Platz haben. Wenn die Leistung anerkannt wird, leistet man diese auch gerne. Wenn die Führungskräfte nur nach dem Motto «Grind abe und seckle» leben, dann wird es schwierig. Wir haben den Führungskräften den Tipp gegeben, sich jeden Tag (Eintrag im Kalender) fünf Minuten einem anderen Mitarbeitenden zu widmen: nur ein paar Worte zur Arbeit, eine An-

erkennung des Einsatzes usw. Bereits einige Tage später kam positives Feedback, sowohl von den Mitarbeitenden als auch von den Führungskräften.

Nach Bedarf investieren

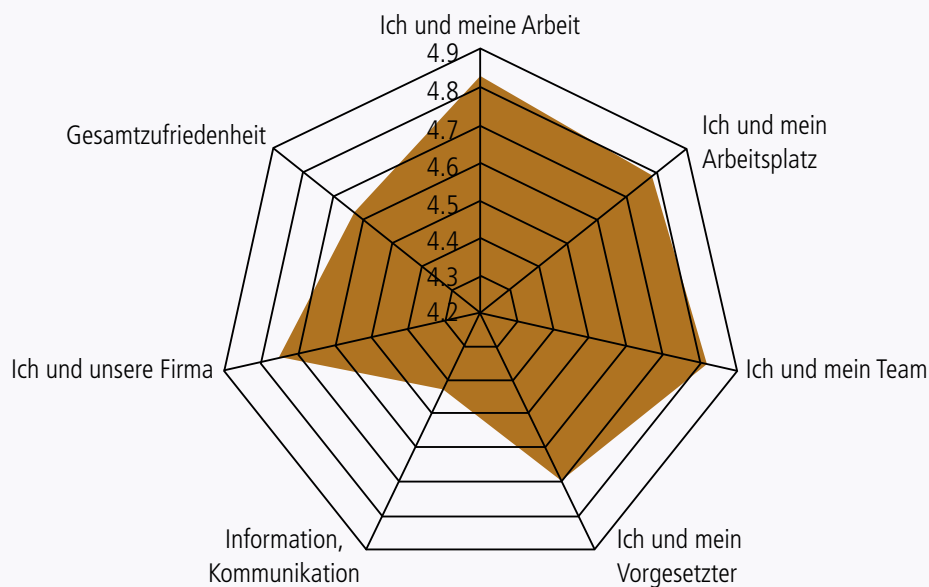
Schulung und Motivation nach dem «Giesskannenprinzip» kostet viel; die Nachhaltigkeit lässt zu wünschen übrig. Trotzdem wird in vielen Unternehmen Personal- und Organisationsentwicklung mit der Giesskanne verordnet. Der Grund: Es fehlen Instrumente, um rasch und unkompliziert zu ermitteln, wo welcher Bedarf besteht.

Heute möchten Personalverantwortliche pro Organisationseinheit (Gruppe) wissen, wo der Schuh drückt, damit sie Massnahmen bedürfnisorientiert planen und umsetzen können. Aus dieser Anforderung heraus ist das Befragungstool HR-aktiv entstanden, das wie ein Fiebermesser die «Temperatur» in der Organisation misst, und zwar nicht nur übers Ganze, sondern in jeder Organisationseinheit.

Ergebnisse aus der Praxis

Schon die erste Zahl erstaunt: Durchschnittlich beteiligten sich mehr als 80 Prozent der

Durchschnittliche Mitarbeiterzufriedenheit nach Themen



Werte:

- 6 = Mehr, als man erwarten kann!
- 5 = trifft zu, bin zufrieden
- 4 = trifft eher zu, gerade genügend
- 3 = trifft eher nicht zu
- 2 = trifft weitgehend nicht zu
- 1 = wäre ein Kündigungsgrund

Mitarbeitenden an den Umfragen. Dies liegt einerseits am einfach zu benutzenden Tool, andererseits daran, dass das Tool auch die begleitende Kommunikation unterstützt. Dies erklärt auch, warum sich ausserordentlich viele Mitarbeitende die Mühe machen, auf offene Fragen ausführlich zu antworten. Dabei gibt es unterschiedlichste Aussagen. Die wesentlichsten, zum Beispiel:

- «Es gibt Mitarbeiter in Kaderpositionen, welche mir das Gefühl geben, dass sie mich nicht ernst nehmen, manchmal sogar ein wenig herablassend behandeln.»
- «Das Unternehmen könnte die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigern, wenn wir bei Krankheit und Unfall 100 Prozent Lohn kriegen.»
- «Interne Kommunikation / Information zwischen den Abteilungen verbessern.»
- «Klima/Temperaturen im Büro sind zu hoch. Gerade in den Sommermonaten ist es schwierig, bei Temperaturen bis 32° C zu arbeiten und gute Arbeit abzuliefern.»
- «Terminplanung auf der Führungsebene müsste verbessert werden. Zum Teil sind mehrere Termine zur gleichen Zeit oder überschneidend geplant ...»
- «Ich wäre motivierter, wenn die momentane Hektik etwas nachlassen würde.»
- «Danke, dass es dieses Unternehmen gibt! Ich liebe meinen Job, er ist abwechslungsreich.»

Verbesserungspotenzial

Die durch HR-aktiv gemessene Mitarbeiterzufriedenheit beträgt im Durchschnitt etwa 74 Prozent. Auf den ersten Blick ist dies ein ho-

- ◀ Die innere Kündigung findet bei den wenigsten Mitarbeitenden statt. Für eine nachhaltige Zufriedenheit spielt vor allem die Wertschätzung der Vorgesetzten eine grosse Rolle.



Im Prinzip ist jeder Mitarbeitende selbst verantwortlich für seine Zufriedenheit. Jedoch haben Führungskräfte eine grosse Verantwortung in der Gestaltung der Rahmenbedingungen. ▶

her Wert. Doch: Für einen Betrieb von 500 Mitarbeitenden hat man errechnet, dass eine ein bis zwei Prozent höhere Mitarbeiterzufriedenheit 10 bis 20 Prozent der kurzfristigen Absenzen verhindern kann. Entsprechend sind auch die finanziellen Konsequenzen.

In den meisten Firmen wird die interne Information und Kommunikation beanstandet (siehe Abbildung). Die Mitarbeitenden bemängeln eine «zu steife Geschäftsleitung» oder fühlen sich gar abgelehnt, wenn sie selber Verbesserungsvorschläge bringen. Was sich auch zeigt: Vielen Führungskräften ist klar, dass sie selbst und die Mitarbeitenden unter hohem Arbeitsdruck stehen. Man kann weder schneller noch mehr arbeiten. Hingegen kann man die Arbeit besser und effektiver erledigen.

Nach der Messung

Durch die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit wird Unternehmen ermöglicht, sich mit dem Benchmark zu vergleichen. Der Benchmark kann auch auf die Branche oder Region eingeschränkt werden. Bei genügend grossem Datenmaterial erlaubt dies, gewisse Zufriedenheitswerte auf branchenspezifische oder regionale Rahmenbedingungen zurückzuführen. Die Auswertungen aus einer Umfrage sind zudem eine gute Grundlage, um in Workshops die Ergebnisse zu reflektieren, von den Symptomen zu den Ursachen der Probleme zu kommen und Verbesserungsmaßnahmen zu erarbeiten.

In Gesprächen mit der Firmenleitung zeigt sich oft, dass sie sich voll und ganz für die Zufriedenheit der Mitarbeiter verantwortlich fühlen. Es ist ein wichtiger Schritt zu erkennen, dass im Prinzip der einzelne Mitarbeitende selber verantwortlich ist für seine Zufriedenheit. Jedoch tragen die Führungskräfte eine grosse Verantwortung in der Gestaltung der Rahmenbedingungen für ihre Mitarbeiter. Dazu gehören organisatorische Massnahmen sowie



die persönliche Einstellung und das Verhalten der Führungskräfte. Führungskräfte tragen also z.B. bei mangelnder Kommunikation oder Ziellosigkeit zur Unzufriedenheit ihrer Mitarbeiter bei. Oft wird erkannt, dass die Mitarbeitenden Feedbacks von ihren Vorgesetzten vermissen, dass sie ein Bedürfnis nach mehr Anerkennung und Wertschätzung gegenüber der geleisteten Arbeit haben. Die Mitarbeiter können nur dann ihr Bestes geben, wenn sie das Gefühl haben, vollwertige Partner zu sein.

Andere häufig erkannte Probleme sind unklare Zuteilungen von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenz, auch zwischen Organisationseinheiten. So entstehen viele Doppelspurigkeiten bzw. muss im Geschäftsablauf improvisiert werden. Darunter leiden Qualität und Effizienz. Mit solchen Erkenntnissen erhält eine Firma die Chance, sich zu verbessern und weiterzuentwickeln. Werden Verbesserungsmaßnahmen unter Beteiligung der Mitarbeiter umgesetzt, wird die Firma bei einer wiederholten Messung der Mitarbeiterzufriedenheit Unterschiede feststellen.

Fazit

Hohe Personalkosten könnten Unternehmer motivieren, die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern. Denn zufriedene Mitarbeiter enga-

gieren sich mehr und leisten bessere Arbeit. Zudem gibt es weniger Ausfälle durch Krankheit und Unfall. Höhere Mitarbeiterzufriedenheit führt zu höherer Effektivität und Effizienz. In diesem Sinn bedeutet 74 Prozent Zufriedenheit, dass es noch 26 Prozent Steigerungspotenzial gibt. Das Messen der Mitarbeiterzufriedenheit dient der Standortbestimmung und der Problemanalyse. Der Nutzen stellt sich dann heraus, wenn gezielte Verbesserungsmaßnahmen folgen. Und: Nur wenige Mitarbeitende haben wirklich innerlich gekündigt. Der weit grössere Teil ist motiviert und möchte aktiv einen guten Job machen. ■

Kontakt



Ralph Gerber

HR-aktiv-Gründer

Dorfhalde 128

9426 Lutzenberg

Tel. 071 888 28 66

Ralph.Gerber@HR-aktiv.com

www.HR-aktiv.com



Christian Katz

HR-aktiv Partner

wissen.org GmbH

Rudwies 17, 9322 Egnach

Tel. 078 603 03 40

katz@wissen.org

www.wissen.org

