

Wissen

Arbeitszufriedenheit im Fokus

01. Dezember 2021



Arbeitszufriedenheit ist kein Schönwetter-Thema, sondern ein Qualitätsmaß der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung – auch Employee Experience genannt. Eine höhere Arbeitszufriedenheit steigert die Motivation sowie das Engagement, reduziert mögliche Wechselabsichten der Mitarbeiter, wirkt unmittelbar auf die Arbeitgeberattraktivität und stärkt die Unternehmensresilienz insbesondere in Pandemie-Zeiten.

Welche Dimensionen spielen für die Arbeitszufriedenheit eine Rolle?

Im Allgemeinen bzw. in der Praxis werden folgende Risiken betrachtet:

- Als Hauptfaktor hat das Einkommen und die Gestaltung der leistungsbezogenen Vergütungsbestandteile eine hohe Bedeutung und kann nicht allein durch andere Zufriedenheitsmerkmale hinreichend kompensiert werden. Insbesondere spielen wahrgenommene Unterschiede in der Vergütung eine entscheidende Rolle, die absolute Höhe weniger. Hier reagieren die Mitarbeiter äußerst sensibel und erwarten (zurecht) Fairness. Das war auch das Anliegen des Gesetzgebers mit dem Entgelttransparenzgesetz von 2017.
- Die Jobmerkmale und Arbeitsanforderungen sind ausschlaggebend wie z.B. Schichtarbeit und körperliche Belastung. Hierzu gehört auch die Möglichkeit zur individuellen Gestaltung der Arbeitszeit sowie des Arbeitsortes. Aber auch die Vielfalt oder die Monotonie in den Aufgaben sind klare Zufriedenheitskriterien. Insbesondere wirken sich Tätigkeiten mit starker mentaler Belastung und einem hohen Grad an Abhängigkeit nachteilig auf die Arbeitszufriedenheit aus.
- Relevant ist auch das Gerechtigkeitsempfinden bei Entscheidungen im Unternehmen. Dazu gehört auch die Wahrnehmung und die Bewertung des eigenen Beitrags sowie die

ROFFMANN

CONSULTING

Berücksichtigung bei Auswahlentscheidungen und Beförderungen. Mitarbeiter erwarten das Entscheidungskriterien transparent und nachvollziehbar sind. Hierbei spielt das wahrgenommene Führungsverhalten eine große Rolle.

- Für das psychische Wohlbefinden sind mehrere Faktoren gleichermaßen ausschlaggebend:
 - die Beziehung und die Behandlung durch die Führungskraft
 - die gefühlte Autonomie
 - das erlebte Vertrauen
 - die Beziehung zu den Teammitgliedern
 - die Kollegialität
 - der Grad der Unterstützung und Abhängigkeiten untereinander
 - die Stressbelastung und auch Mobbing im Umfeld
 - die Einbindung durch Kommunikation und Beteiligung
 - und das gesundheitliche Wohlbefinden am Arbeitsplatz.

Das hat auch der Gesetzgeber erkannt und in 2013 die Gefährdungsbeurteilung um die Erfassung der psychischen Belastung erweitert.

- Das Interesse an der persönlichen Weiterentwicklung und Förderung des Mitarbeiters, welches sich häufig auf die Durchführung des strukturierten Mitarbeiter-Jahres-Gesprächs reduziert, wird in vielen Fällen als unzureichend erlebt. Zwar kann das Vorhandensein von beruflichen Weiterbildungsmöglichkeiten einige Erwartungen erfüllen, spielt aber in der persönlichen Entwicklung nur eine kleine Rolle. Hier sind die Erwartungen der Mitarbeiter an ihre Führungskräfte meistens größer, und das zurecht. Mitarbeiter reagieren äußerst sensibel auf ungerecht empfundene Behandlung und fehlende Unterstützung. Sie kommen wegen des Jobs und gehen wegen der Führungskraft.

Wie lässt sich nun die Arbeitszufriedenheit steigern?

Die folgenden 10 Tipps sind unabhängig von der Größe des Unternehmens wirksam:

1. Sorgen Sie für eine faire Entlohnung und angemessene Honorierung von Leistung. Diese Anforderung lässt sich auch nicht durch eine bessere Beziehung und ein höheres Wohlbefinden kompensieren. Unterstützen Sie die unmittelbaren Führungskräfte in den Aspekten der Entlohnung.
2. Führen Sie regelmäßig Mitarbeitergespräche und nicht nur formal einmal im Jahr. Stärken Sie die persönliche Beziehung. Das ist insbesondere für kleinere Unternehmen wichtig und kann auch meistens fehlende Instrumente der Personalentwicklung ausgleichen.
3. Steigern Sie die Transparenz im Unternehmen, vermitteln Sie Sinn und das große Bild. Machen Sie die Ziele bekannt und verständlich und sorgen Sie so für nachvollziehbare Entscheidungen.
4. Machen Sie sich ein Bild durch regelmäßige Befragungen der Beschäftigten. Die Ergebnisse können darüber Aufschluss geben, was verbessert werden kann, um die Zufriedenheit zu steigern.
5. Wenden Sie große Sorgfalt bei der Auswahl der Führungskräfte und Entwicklung der Führungsfähigkeiten an. Unterstützen Sie Ihre Führungskräfte darin eine gute Arbeitskultur in ihren Verantwortungsbereichen zu etablieren.
6. Fördern Sie die Beziehungen und Arbeitskultur in den Teams mit dem Instrument der Teamentwicklung. Gestalten Sie die Arbeitsumgebung so, dass Raum für Kommunikation, Zusammenarbeit und Austausch möglich ist.
7. Zeigen Sie ein echtes Interesse an der Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeiter, insbesondere für die Mitarbeiter mit Potenzial und Karrierevorstellungen. Ermöglichen Sie regelmäßige Weiterbildung, ob im beruflichen oder im persönlichen Kontext.

ROFFMANN

CONSULTING

8. Praktizieren Sie ein gesundheitsbewusstes Führungsverhalten und zeigen Sie echtes Interesse am Wohlbefinden Ihrer Beschäftigten. Nutzen Sie die Instrumente des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM).
9. Wann immer möglich sollten die vorhandenen Arbeitszeitmodelle flexibel gestaltet werden - Flexibilität in der Arbeitszeit und im Arbeitsort.
10. Vertrauen in die Mitarbeiter ist ein großer Wert und kann durch nichts kompensiert werden.

Diese Maßnahmen wirken nicht nur risikomindernd sondern bewirken zugleich, dass Ihr Unternehmen für Bewerber als attraktiv wahrgenommen wird. Gerade in Zeiten des demografischen Wandels und des zunehmenden Fachkräfte-Mangels ist das Binden von Fachkräften und Leistungsträgern ein deutlicher Wettbewerbsfaktor. Die Maßnahmen wirken sich direkt positiv auf die Motivation und das Engagement und damit auf die Ergebnisse des Unternehmens aus. Es lohnt sich.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg.

Ihr Jörg Roffmann

Roffmann Consulting
Unternehmensentwicklung Mittelstand – Mensch & Organisation
www.roffmann-consulting.de