

Grundsätzliches zur Mitarbeiterzufriedenheit

von *Christian Günther*

Zufriedene Mitarbeiter sind ein essentieller Bestandteil eines funktionierenden Unternehmens. Doch wie können wir etwaige Unzufriedenheit erkennen und wie kann daraus resultierenden Konflikten vorgebeugt werden?

Zufrieden – Unzufrieden?

Um zu verstehen worüber wir sprechen benötigen wir zuerst eine Klärung des Begriffs „Zufriedenheit“. Dabei können wir Zufriedenheit beispielsweise als die *Erfüllung von Erwartungen* definieren.

Unter Unzufriedenheit verstehen wir also das Gegenteil, die *Nichterfüllung von Erwartungen*. Dies heißt nichts anderes, als dass die Realität nicht mit den eigenen resp. den in Aussicht gestellten Vorstellungen übereinstimmt.

Wie wirkt sich Unzufriedenheit aus?

Die Spanne reicht von unpassenden Verhaltensweisen, etwa schnippischen Antworten, bis hin zu strafrechtlichen Tatbeständen und damit der Wirtschaftskriminalität. Zwischen diesen beiden Extremfällen ist jede mögliche Abstufung als Auswirkung denkbar.

Unterscheiden muss man hier zwischen den Mitarbeitern, die ihre Unzufriedenheit offen ausleben und denen, die sie in sich "hineinfressen". Letztere sind im Grunde die Gefährlicheren, weil ein Ausbruch der angestauten Frustration nicht vorhersehbar und somit nicht kontrollierbar ist. Zeigt ein Mitarbeiter offen seinen Unmut, so kann auf ihn eingegangen werden, bei einem schweigenden Mitarbeiter ist dies nicht möglich, da eine Unzufriedenheit in diesem Fall erst einmal erkannt werden muss.

Schweigende Mitarbeiter sind jedoch die häufigere Variante. Aus Angst vor Kündigung oder sonstigen Repressalien haben viele Angestellte nicht den Mut ihren Vorgesetzten Probleme mitzuteilen, geschweige denn Forderungen zu stellen. Wie offen die Mitarbeiter gegenüber Vorgesetzten sind, hängt dabei stark vom Unternehmensklima und dem Führungsstil ab.

Folgende Anzeichen können einen Hinweis auf Unzufriedenheit geben:

- allgemein schlechte Laune
- hoher Krankenstand
- hohe Mitarbeiterfluktuation
- Streit zwischen Angestellten
- Diebstähle
- hohe Fehlerquote
- häufige Kundenbeschwerden

Können Sie den im letzten Jahr durch solche Probleme entstandenen Schaden in Ihrem Unternehmen beziffern? Egal wie die Antwort lautet, als Unternehmer wissen Sie, dass ein Schaden entstanden ist und dass es ihn in Zukunft bestmöglich zu vermeiden gilt.

Wie kann man Zufriedenheit messen?

Ganz einfach: Fragen Sie Ihre Mitarbeiter danach. Die Mitarbeiterbefragung hat sich als einfaches aber effektives Mittel zur Erkennung von Unzufriedenheit und deren Ursache bewährt. Sie sollte jedoch von Fachleuten erstellt und ausgewertet werden, damit wissenschaftliche Standards und somit auch die Aussagekraft, gewährleistet werden können.

Derartige Umfragen können als Fragebogen, auf Papier oder am PC, sie können aber auch in Einzelgesprächen umgesetzt werden. Befragen Sie Ihre gesamte Belegschaft, einen Betrieb oder eine Abteilung. Auch der thematische Schwerpunkt einer Befragung kann festgelegt werden. Es gibt viele Möglichkeiten und Vorgehensweisen. Die passende Methode hängt immer vom Grund der Befragung und der derzeitigen Situation in Ihrem Unternehmen ab.

Chance zur Veränderung

Ist die Unzufriedenheit als Solche erkannt worden, sehen Sie dies nicht als Schwäche Ihres Unternehmens. Nutzen Sie die Erkenntnis zur Verbesserung und Weiterentwicklung, also zu Ihrem Vorteil.

Vor allem aber: Fühlen Sie sich nicht auf den sprichwörtlichen Schlipps getreten. Die Unzufriedenheit der Mitarbeiter richtet sich nicht gegen Sie selbst, sondern gegen die Situation, aber nur Sie können etwas daran ändern.

Es ist wichtig, dass Sie offen mit auftauchenden Konfliktsituationen umgehen und sich damit ernsthaft befassen, schließlich ist deren Auslöser meistens die Unzufriedenheit. Ihre Mitarbeiter zeigen Ihnen, dass sie etwas nicht für richtig halten, nicht jeder kann oder möchte in einer solchen Situation verbal auf Sie zugehen. Treten Konflikte auf, werden Sie investigativ tätig, finden Sie den Grund heraus und eliminieren Sie ihn. So bewahren Sie Ihr Unternehmen dauerhaft vor Schaden.

Was kann ich zur Vorbeugung tun?

Die Antwort lautet: Gehen Sie auf Ihre Mitarbeiter ein und nehmen Sie sie ernst. Sprechen Sie offensichtliche Probleme an und gehen Sie nicht davon aus, dass sie sich von selbst erledigen.

Sollte ein Mitarbeiter von sich aus mit einem Problem oder einer Idee zu Ihnen kommen, nehmen Sie ihn ernst, auch wenn die Idee nicht umsetzbar ist. Gehen Sie auf ihn ein und erklären Sie, warum Sie sich für oder gegen etwas entschieden haben. Wichtig ist aber auch, dass Sie keine Versprechen oder Zusagen abgeben, die sie nicht einhalten können, nur um jemandes Wohlwollen zu erhalten. Ihre Mitarbeiter kommen schnell hinter derartige leere Versprechungen und werden sie nicht gutheißen. Sachliche Argumente sind, langfristig Gesehen, eine bessere Investition in die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter.

Häufig werden Probleme nicht rechtzeitig oder nur halbherzig angegangen und damit verschleppt. Dies kann unterschiedliche Ursachen wie Zeitmangel, fehlende Motivation oder auch fehlendes Zuständigkeitsgefühl haben. Jede Konfliktsituation jedoch, die von Ihnen schon vor dem Ausbruch erkannt und gelöst wird, kann sich weder verschärfen, noch Ihrem Unternehmen Schaden zufügen.

Schulen Sie alle Vorgesetzten ebenfalls in diese Richtung. Schaffen Sie für Ihre Mitarbeiter ein angenehmes Arbeitsumfeld das man gerne tagtäglich aufsucht. Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern, dass Sie sie für wichtig halten, dann entziehen Sie vielen Problemen die Grundlage ihres

Entstehens.

Installieren Sie zusätzlich ein internes Beschwerdemanagement mit dem Sie gleich zwei Effekte erzielen können: Einerseits werden Sie von Ihren Mitarbeitern auf Probleme hingewiesen, andererseits bekommen Sie gleich einen Lösungsvorschlag geliefert.

Fazit

Unzufriedenheit ist ein ernstzunehmendes Problem in einem Unternehmen, dessen Aufkommen am besten ganz vermieden werden sollte. Da das nicht immer geht müssen Sie als Unternehmer sich die Frage stellen, wie sie Unzufriedenheit beheben können und was das eigentliche Problem dahinter ist. Hierbei kann Ihnen ein kompetenter Berater zur Seite stehen.

Für weitere Informationen, oder bei Beratungsbedarf, steht Ihnen zur Verfügung:

Martin Schönbeck Beratungen GmbH
Auf dem Schlaage 5
32139 Spenge
Tel.: 05225 8765-0
Fax.: 05225 8765-55
<http://www.schoenbeck.de>

Christian Günther
-Berater Personal- und Betriebswirtschaft-
Tel.: 05225 8765-65
E-Mail:
christian.guenther@schoenbeck.de