

# Zufriedene Mitarbeiter bringen zufriedene Kunden

Was versteht man unter zufriedenen Mitarbeitern und wie kann man die Zufriedenheit messen?

Warum es wichtig ist, gute Stimmung im Unternehmen zu haben und insbesondere, wie man sie steigern kann, erfuh [Max Gersten](#) von Experten aus der Branche.

»Nur was man gerne macht, macht man auch wirklich gut«, weiß Mag. Jürgen Smid (geschäftsführender Gesellschafter [karriere.at](#)). Ein Satz, der ganz einfach auf die Arbeitswelt umlegbar ist: Nur wer gerne arbeiten geht und sich wohlfühlt, kann auch wirklich gute Arbeit leisten. Jürgen Smid weiter: »Zufriedenheit im Job hat grundlegende Auswirkungen auf die Produktivität eines Unternehmens, da diese Grundvoraussetzung für Innovationsgeist, Kreativität und dauerhafte Leistungsfähigkeit ist. Besonders drastisch macht sich mangelnde Jobzufriedenheit in Phasen bemerkbar, in denen Mehranstrengung von Mitarbeitern gefordert wird. Kurz: Nur wer zufrieden mit sich und seinem Job ist, sieht Probleme auch als Herausforderung und ist gegebenenfalls auch bereit, viel dafür zu geben.« Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Loyalität zum Unternehmen, die natürlich bei mangelnder Zufriedenheit sinkt.

Mag. Monika Herbstrith (Geschäftsführerin Impuls & Wirkung) weiß dazu mehr: »Es gibt keine nachhaltige Kundenzufriedenheit ohne Mitarbeiterzufriedenheit. Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen ist der siamesische Zwilling zum externen Image.«

Wie sollen Kunden das Unternehmen und seine Leistungen attraktiv finden, wenn die Mitarbeiter nicht loyal zum Unternehmen sind? Das gilt insbesondere für Dienstleistungsunternehmen. 2010 hat das deutsche Handelsblatt unter dem Titel »Probleme der Mitarbeiter kosten Milliarden« die Ergebnisse einer Umfrage des Meinungsforschungsinstituts Forsa unter mehr als 1000 Arbeitnehmern veröffentlicht. 63 % der Befragten gaben an, dass sie unter besseren Arbeitsbedingungen mehr leisten könnten. Diese Produktivitätsverluste kosten Arbeitgeber in Deutschland





Jürgen Smid



Monika Herbstrith



Harald Preyer



Erich Laminger

jährlich etwa 262 Mrd. €, hat das Hamburger Weltwirtschaftsinstitut (HWWI) hochgerechnet. Joachim Fischer, Professor für Public Health an der Universität Mannheim, bringt es auf den Punkt: »Fehlende Anerkennung ist wie eine chronische Vergiftung für Motivation und Leistungsfähigkeit.«

Im August diesen Jahres veröffentlichte Kienbaum eine Studie, wonach Inder die zufriedensten Mitarbeiter der Welt sein sollen, mit einem Engagement-Index von 78 %. Gefolgt von Brasilien auf Platz 2, auf dem dritten Rang liegt die Türkei. Den letzten Platz hält Hongkong mit lediglich 43 % engagierten Mitarbeitern. Österreich wurde bei der Umfrage leider nicht berücksichtigt, Deutschland liegt am Ende des oberen Drittels mit 57 %. Interessant ist in diesem Zusammenhang die unterschiedliche Zufriedenheit der Generationen. Betrachtet man die Zufriedenheit und Motivation von Mitarbeitern verschiedener Altersgruppen, ist der Engagement-Wert der Mitarbeiter, die älter als 61 Jahre sind, mit 61 % am höchsten. Mitarbeiter zwischen 31 und 40 Jahren sind hingegen mit 55 % am wenigsten engagiert. Ähnlich zufrieden und motiviert ist die Generation Y mit 56 und 58 % – hier wurden sämtliche befragte Mitarbeiter zwischen 21 und 30 Jahren oder jünger betrachtet.

»Die ältere Arbeitnehmergegeneration gibt an, genau zu wissen, was von ihnen erwartet wird. Darüber hinaus haben sie offenbar Freude an täglich anfallenden Arbeiten. Für Mitarbeiter der Generation Y sind diese Punkte ebenfalls relevant. Allerdings werden sie mehr und mehr durch andere Aspekte angetrieben: Sie schätzen es, wenn Arbeitskollegen bereit sind, einander zu helfen, auch wenn es nicht in ihren direkten Aufgabenbereich fällt, und sie sind bestrebt, die richtige Balance zwischen Ar-

beits- und Privatleben zu finden«, sagt Kienbaum-Berater Jan-Marek Pfau. Außerdem sind sie daran interessiert, zu erfahren, welchen Einfluss ihre Arbeit auf den gesamten Unternehmenserfolg hat.

### Mitarbeiterbefragungen

Mitarbeiterzufriedenheit wurde bereits 1905 erstmal in der betriebswirtschaftlichen Literatur erwähnt und erfreut sich seitdem an steigendem Interesse der Forschung. Aber nicht nur in akademischen Kreisen ist sie ein beliebtes Thema, auch in der praktischen Anwendung in Unternehmen. Mitarbeiterbefragungen gehören schon seit über 20 Jahren zu wichtigen Instrumenten in der Personalentwicklung. Kernpunkt der betriebswirtschaftlichen Forschung war und ist stets, die Arbeitsleistung des Personals zu erhöhen. Die

Forschung will also herausfinden, durch welche Faktoren die Zufriedenheit gesteigert werden kann, und ob bzw. in welchem Grad dadurch die Produktivität und damit die Effizienz des Unternehmens gesteigert werden können. Die wichtigsten Werke und Studien dazu lieferten in der Vergangenheit beispielsweise F. W. Taylor, E. Mayo (Hawthorne-Experimente), F. Herzberg und I. Lewin. Auf diesen Erkenntnissen aufbauend gibt es unzählige aktuelle Werke.

### Profitmaximierung

Wenn wir ganz banal einen Unternehmer fragen, warum er zufriedene Mitarbeiter möchte, bleibt unterm Strich nur eine Antwort über: »Weil ich mehr Profit möchte.« Harald Preyer (CEO EUCUSA – Gesellschaft für Mitarbeiter- und Kundenorien-



WIFI MANAGEMENT FORUM  
WERT ZU WISSEN WKO

# TRAINERKONGRESS 2013

## Was heißt schon Kompetenz?

### 6.–7. Juni 2013

- Kompetenzaufbau und -entwicklung
- Best Practice Transfermanagement
- Selbstverantwortliches Lernen fördern
- Innovative Seminar designs



Ort: WIFI der Wirtschaftskammer Wien am wko campus wien

[www.wifi.at/trainerkongress](http://www.wifi.at/trainerkongress)

terung mbH.) kennt den Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Profitmaximierung: »Die Zufriedenheit von Mitarbeitern ist eine Voraussetzung für das Engagement, die Loyalität und die Weiterempfehlungsbereitschaft von Mitarbeitern. In zahlreichen internationalen Studien wurde der Versuch unternommen, einen Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und wirtschaftlichem Erfolg zu messen. Das ist bis heute nicht wirklich einwandfrei gelungen, weil der wirtschaftliche Erfolg von so vielen Parametern abhängt – Konjunktur, Umfeld, Wettbewerb, u. v. a. m. Einen Zusammenhang zwischen Mitarbeiterengagement und wirtschaftlichem Erfolg finden wir immer dann, wenn wir innerhalb eines Konzerns die Mitarbeiterbefragung für unterschiedliche Gesellschaften vergleichen. Dabei ist das Engagement der Mitarbeiter bei guter Führung in zwei Fällen besonders hoch:

1. in Unternehmen mit sehr guten Erträgen
2. in Gesellschaften, die gerade in einer Krise stecken.

Das Engagement in Firmen, die durchschnittliche Erträge erzielen, ist meist durchschnittlich.«

Genau hier sieht Harald Preyer auch den größten Wirkungshebel, nämlich »durchschnittliche Engagement-Werte deutlich zu steigern. Auf der Basis von über 600 durchgeführten Mitarbeiterbefragungen ergibt sich eine riesengroße Chance: In Österreich und Deutschland ist das durchschnittliche Engagement um 30 bis 40 % steigerbar! Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist die Mitarbeiterzufriedenheit.«

## Zufriedenheit greifbar machen

Vor einiger Zeit erzählte mir ein guter Freund, er sei mit seiner Freundin relativ zufrieden. Nach einigen weiteren Fragen kam heraus, dass der Zustand des »Re-

lativ-Zufriedenseins« die für ihn höchste Anerkennung einer Beziehung ist. Für ihn bedeutet also »relativ zufrieden«, was für einen anderen beispielsweise »ich bin superglücklich« bedeutet. Woran können also Unternehmen messen, ob ihre Leute »happy« sind? Dazu meint Dr. Erich Laming (Geschäftsführer Great Place to Work Österreich): »Die zuverlässigste Messung von Mitarbeiterzufriedenheit erfolgt über eine Mitarbeiterbefragung. Wie bei jeder Messung braucht es allerdings auch hier ein Referenzmaß, das bei Great Place to Work zum einen durch das Trust Index Modell und weiters durch das unternehmensübergreifende Benchmarkverfahren gegeben ist. Auf dieser Basis erhalten die Führungskräfte durch unsere Mitarbeiterbefragung klare Handlungshinweise. Die indirekte Messung, also die »Output-Messung« zur Mitarbeiterzufriedenheit ist durch vergleichende Gegenüberstellung diverser im Unternehmen erfasster Statistikdaten messbar. Typischerweise sind das zum einen die Fluktuations- und Krankenstandszahlen und zum anderen Daten wie Entwicklung der Mitarbeitervorschläge, Entwicklung der Kundenbeschwerden und ähnliche Werte.«

Harald Preyer zeigt sich bezüglich indirekter Messung kritisch: »Fluktuation, Krankenstand, Beschwerden, Frühpensionierung und andere harte Kennzahlen aus dem HR-Controlling geben Hinweise auf hohe oder niedrige Mitarbeiterzufriedenheit. Sie geben aber keine Antworten auf die Frage: Wo können wir ansetzen, um besser zu werden?«

Führungskräfte, die täglich mit ihren Teams agieren, sollten ebenfalls sensibel hinhören und hinsehen, um so die Stimmung beurteilen zu können. Das ergibt natürlich keine vergleichbare Zahl, aber immerhin doch eine Tendenz. Monika Herbstrith: »Der wichtigste Indikator für Mitarbeiter-Zufrieden- bzw. -Unzufriedenheit ist nach wie vor die Einschätzung der direkten Führungskraft – vorausgesetzt, sie nimmt ihre Führungsaufgabe wahr. Dabei gilt das Sanitärprinzip: Nicht gleich die versorgen, die am lautesten schreien! Letztere haben immerhin noch genug Kraft und Atem, um zu klagen. Mitarbeiter, die sich immer mehr zurückziehen und stiller werden, brauchen die besondere Aufmerksamkeit der Führungskraft. Es könnte auch ein Indiz für eine innere Kündigung oder eine relativ hohe Phase von Burn-out sein.«

Jürgen Smid kennt noch weitere Möglichkeiten, um den Grad der Zufriedenheit zu messen: »Verantwortungsvoll agierende Führungskräfte haben ein Ohr am Mitarbeiter, idealerweise findet Kommunikation zwischen Hierarchieebenen auch in informellem Rahmen statt. Die ernst gemeinte Frage »Wie geht's« kann und sollte aber auch Bestandteil von Meetings sein. Wichtige, institutionalisierte Werkzeuge sind in dieser Hinsicht auch Mitarbeitergespräche. Damit diese zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit aber wirklich dienlich sind, muss darin auch unbedingt Raum zur Feedbackmöglichkeit für den Mitarbeiter gegeben sein. Es darf also nicht nur der Dienstnehmer von der Führungskraft beurteilt werden, sondern dieser muss auch die Chance haben, seine Arbeitsumgebung, Arbeitsbedingungen und auch das Verhältnis zu Kollegen oder Führungskräften in vertrauensvollem Rahmen beurteilen können.«

Laut dem österreichischem Arbeitsklima-Index sind höher gebildete Mitarbeiter tendenziell zufriedener. Bei den Beschäftigten, die nur über Pflichtschulabschluss oder Lehrabschluss verfügten, liegt die Arbeitszufriedenheit unter dem Durchschnitt. Arbeitnehmer mit höherem Bildungsgrad liegen deutlich darüber. Der enge Zusammenhang zwischen Bildungsgrad und Arbeitszufriedenheit zeigt, wie stark der Bildungsweg auf die Qualität des Arbeitsplatzes Einfluss hat. Außerdem sprechen die Ergebnisse des Arbeitsklima-Indexes eine deutliche Sprache, wenn es um den Unterschied zwischen Angestellten und Arbeitern geht. Demnach sind Angestellte am zufriedensten, gefolgt von öffentlich Bediensteten und am letzten Platz liegen Arbeiter. Weiters sind Frauen zufriedener mit ihrem Arbeitsplatz als Männer. Von wenigen Ausnahmen abgesehen liegen die Werte des Arbeitsklima-Index für Frauen seit Beginn der Messungen höher als die der Männer.

## Zufriedenheit steigern

Eine bis heute sehr wichtige Erkenntnis lieferten in den 1920er-Jahren die Experimente in den Hawthorne-Werken in den USA. Es sollte ursprünglich untersucht werden, welchen Einfluss verschiedene Lichtverhältnisse auf die Arbeitsleistung haben. Das Ergebnis kam ganz anders, als

### Seminarhinweise

»Erfolgsfaktor Vertrauen – Ihr Weg zum Great Place to Work«  
 Nächster Termin: 05. Juni 2013  
<http://www.wifiwien.at/393752>

»HR-Management: Das Unternehmen über die Mitarbeiter führen«  
 Nächster Termin: 16. November 2012  
<http://www.wifiwien.at/243922>



erwartet: Völlig unabhängig von der Lichtleistung stieg die Zufriedenheit und damit der Output. Es war einzig die Tatsache, dass die Mitarbeiter beobachtet, und damit wahr- und wichtiggenommen wurden, die dazu beigetragen hat, die Motivation zu steigern. Also kann man lapidar behaupten: »Kümmere dich um deine Mitarbeiter, sonst kümmern sie sich nicht um dich!«

Der Schokoladenhersteller Josef Zotter erzählte TRAiNiNG in einem Interview, dass die Produktivität schlagartig gesteigert wurde, als sie den kompletten Herstellungsprozess hinter Glasscheiben verlegt haben und daraus eine Art Theater gemacht haben. Besucher können nun täglich dort hingehen und den Fertigungsprozess von der rohen Kakaobohne bis zur fertigen Schokolade live beobachten.

Jürgen Smid meint allerdings, dass heutzutage das Messen der Mitarbeiterzufriedenheit, beispielsweise durch Mitarbeiterbefragungen, nicht ausreicht, um Zufriedenheit zu erzeugen: »Wenn man weiß, dass sein Auto kaputt ist, wird es nur dann wieder fahren, wenn man es auch repariert. Grundsätzlich kommt es immer auf die Summe der gesetzten Maßnahmen an, die die Bedürfnisse der jeweiligen Mitarbeiterstruktur idealerweise treffen. Was jedoch sicher zutrifft, ist, dass es bereits viel bewirken kann, wenn Mitarbeiter von Führungskräften gehört werden und Feedback ›von unten nach oben‹ auch ernst genommen wird. Ob auf dieses im konkreten Fall auch Maßnahmen folgen, muss natürlich abgewogen werden. Wenn ja, signalisiert die Führungskraft dem Dienstnehmer ›Versprechen eingelöst‹. Wenn nein, sollte auch erklärt werden, warum etwas nicht geht.«

Die omnipräsente Frage, ob denn ein hohes Gehalt Zufriedenheit stiften kann, beantwortet Monika Herbstrith ganz einfach mit einer Gegenfrage, ob denn Geld überhaupt zufrieden machen kann: »Psychologen gehen schon seit einiger Zeit der Frage nach, ob Geld glücklich macht. Zu diesem Zweck haben sie untersucht, ob Menschen, die plötzlich z. B. durch Lottogewinne oder Erbschaft zu viel Geld gekommen sind, auch noch nach einiger Zeit glücklicher geworden sind. Manfred Spitzer beschreibt im Buch ›Geld im Kopf: Wie Ihr Gehirn mit Geld umgeht‹ das Ergebnis: Wenn Geld genutzt wird, um sich Materielles zu kaufen, macht es tendenziell süchtig – kurz

freuen wir uns über das Neue. Doch dann ist es vertraut und die Sehnsucht nach der nächsten noch besseren Version entsteht. Wenn jedoch um Geld gemeinsames Erleben ermöglicht wird, so macht es nachhaltig glücklich: Immer wieder kann man sich daran gemeinsam erinnern und durch das wiederholte Erzählen wird die Freude immer mehr. Selbst erlebte Pannen werden im Nachhinein zu lustigen Erinnerungen. Wirkungsbereiche mit klaren Zielen und Ergebnisverantwortungen und ausreichend Gestaltungsmöglichkeiten bieten Identifikation und steigern die Motivation nachhaltiger als externe Anreize. Gelebte Wertschätzung und eine ausgeprägte Feedback-Kultur geben dem Mitarbeiter Vertrauen und Orientierung. Förderlich ist es auch, erzielte Erfolge gemeinsam zu feiern und daraus Kraft zu schöpfen.

Frustfallen sind hingegen sich ständig ändernde oder unrealistische Ziele, denen man wie Karotten vor der Nase nachjagt oder Ziele, bei denen man kaum beeinflussen kann, wie man sie erreicht, weil die eigenen Befugnisse in keiner angemessenen Relation zur Verantwortung stehen. Willkür ist die wirkungsvollste Foltermethode und führt auch in Rudeln von Pavianen zu Stresskrankheiten.«

Erich Laminger weiß, dass Zufriedenheit vor allem dann ausgelöst wird, wenn jeder Mitarbeiter als Individuum wahrgenommen wird: »Im Prinzip geht es um Vertrauen, Wertschätzung und Anerkennung, seitens der Führung ebenso wie seitens des Teams. Unterschiede zwischen Jung und Alt usw. gibt es bezüglich dieser elementaren menschlichen Grundbedürfnisse im Prinzip nicht. Da es dabei im Wesentlichen um das individuelle Eingehen auf das Individuum geht, ist die Fähigkeit zur situativen Adäquanz im Bereich der kommunikativen und sozialen Intelligenz der Führung angesprochen. Am wenigsten geht es hier um geldwerte Goodies und schon gar nicht darum, mehr oder weniger permanente seelische Verletzung durch ›Schmerzengeld‹ auszugleichen.«

Harald Preyer unterscheidet drei wesentliche Faktoren, die zur Mitarbeiterzufriedenheit beitragen:

- gute Führung
- Sinnstiftung (intrinsic Motivation)
- Arbeitsbedingungen

Harald Preyer: »Wenn diese Dimensionen gut beurteilt werden, dann ist hohe Mit-



# EUCUSA

wirksam fragen - wertvoll handeln

arbeiterzufriedenheit die Folge und das Engagement stimmt. Aus über 50 Millionen Datenpunkten in den letzten zehn Jahren können wir zweifelsfrei analysieren:

- Mitarbeiter im ersten Jahr der Zugehörigkeit zu einem Unternehmen sind die zufriedenen Mitarbeiter. Dann sinkt die Zufriedenheit meist ab, um nach zehn Jahren und mehr wieder nahe an den Anfangswert heranzukommen. In exzellent geführten Unternehmen – und das sind weniger als 10% – sind diese Unterschiede deutlich geringer und die Mitarbeiterzufriedenheit steigt mit der Dauer der Zugehörigkeit.
- Am größten sind die Unterschiede zwischen Arbeitern und Angestellten. Signifikant sind auch noch die Unterschiede zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung.
- Goodies wirken, wenn überhaupt, dann nur sehr kurzfristig. Die Mitarbeiter gewöhnen sich nämlich schnell an diese Zusatzleistungen und halten sie sehr bald für selbstverständlich. Das Einbeziehen der Menschen in die wesentlichen Entscheidungen vermittelt Sinn und stärkt Engagement dauerhaft. Ehrliche Wertschätzung ist dann der Zufriedenheits-Booster.«

#### Fazit:

Zufriedene Mitarbeiter sind gesünder und produktiver und binden intuitiv die Kunden ans Unternehmen, was wiederum den Umsatz erhöht. Außerdem sorgen für genügend Interesse am Unternehmen für neue Bewerber. Warum wird dieses Thema nicht zum Kernthema der Unternehmensführung erhoben? □