



Kuschelkurs oder Kastrophe?

Wo deutsche Arbeitgeber glänzen – und wo es Luft nach oben gibt

Die Mitarbeiterzufriedenheit steht und fällt mit den Kollegen – aber auch der Arbeitgeber kann einiges dafür tun. Welche Faktoren entscheidend sind für glückliche Mitarbeiter, hat die Staufen AG in der aktuellen Studie „Arbeitsplatz im Fokus“ näher untersucht – mit zum Teil naheliegenden, zum Teil aber auch überraschenden Ergebnissen.

Michael Metzger und Gunter Schöller

Zufriedene Mitarbeiter bewirken eine höhere Produkt- und Servicequalität. Sie arbeiten effizienter, sind produktiver und freundlicher zu den Kunden. Deshalb sollten Unternehmen die Zufriedenheit am Arbeitsplatz so gut wie möglich fördern, beispielsweise durch effiziente Prozesse, verständliche Rollenbeschreibungen und klare Verantwortlichkeiten. Das scheint den deutschen Unternehmen auch im Großen und Ganzen zu gelingen, wie die Studie „Arbeitsplatz im Fokus“ der Unternehmensberatung Staufen AG ergeben hat: Zwei von drei Mitarbeitern ge-

ben an, dass ihnen ihr Job gut oder sogar sehr gut gefällt. Für die Studie befragten die Staufen-Experten mehr als 1500 Arbeitnehmer aus administrativen Bereichen in der privaten Wirtschaft und der öffentlichen Verwaltung. Solche Arbeitsplätze haben in Deutschland eine große Bedeutung. Nach Zahlen des Instituts für Handelsforschung IFH Köln gibt es bundesweit etwa 18 Millionen Büroarbeitsplätze. Der Digitalverband Bitkom geht sogar davon aus, dass jeder zweite Berufstätige seinen Arbeitstag im Büro und damit meist auch vor dem Computer verbringt.

Schlechte Stimmung durch Missverständnisse und Konflikte

Die generelle Zufriedenheit des Großteils der Mitarbeiter liegt allerdings nicht immer am Unternehmen oder den Arbeitsplätzen. Statistisch gesehen stehen an erster Stelle die Kollegen, denn zwei von drei Angestellten nennen diese als Grund für ihre persönliche Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Insgesamt schätzen die Angestellten den freundlichen und korrekten Umgang der Kollegen am Arbeitsplatz untereinander. Äußere Faktoren wie Sozialleistungen, digitale Arbeitsplätze oder das Image von Job »»

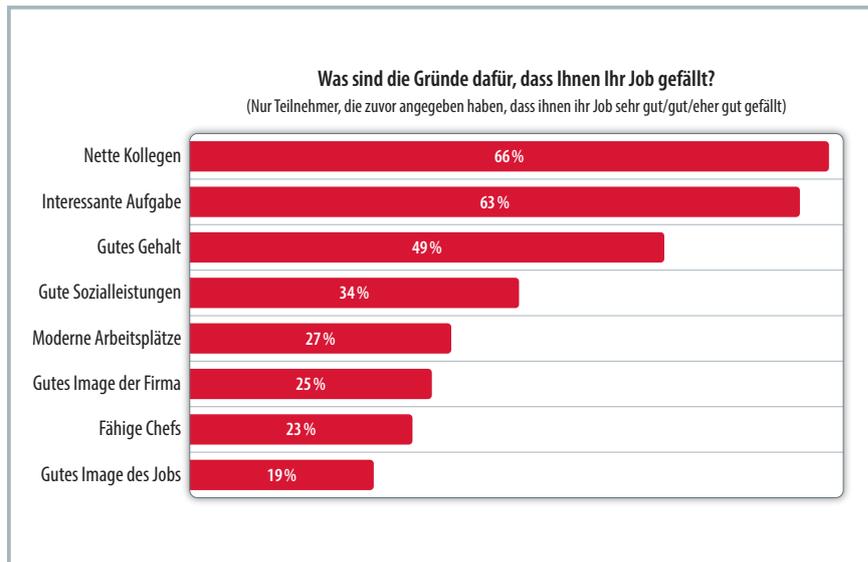


Bild 1. Die wichtigsten Gründe für Zufriedenheit am Arbeitsplatz Quelle: Staufen AG, Grafik: © Hanser

oder Firma sind weniger wichtig.

Doch ein Drittel unzufriedene Mitarbeiter ist ein recht hoher Wert. Hier stellt sich direkt die Frage, ob unangenehme, unhöfliche Kollegen oder sogar Mobbing der Auslöser für die Unzufriedenheit sind. Dazu sagt die Studie; Mehr als die Hälfte der unzufriedenen Mitarbeiter nennen ihre direkten Vorgesetzten oder andere Führungskräfte als Grund für schlechte Laune am Arbeitsplatz. Das zeigt die große Bedeutung der Führungskräfte für die Unternehmenskultur und infolgedessen auch für die wirtschaftlichen Ergebnisse. Denn wenn Manager ihre Mitarbeiter schlecht führen oder die Arbeit ungleich verteilen, leidet die Stimmung erheblich. Als Konsequenz sinken Arbeitsleistung, Qualität und Kunden-

zufriedenheit.

Zu den Gründen für schlechte Stimmung im Job gehören Missverständnisse und Konflikte. Erstere entstehen durch eine ungenügende Kommunikation, letztere durch unvereinbare Gegensätze oder Streit. Kommunikationspartner sind dabei Mitarbeiter, Führungskräfte und Kunden. Zwar sind Konflikte deutlich seltener als Missverständnisse, doch letztere sind eher die Regel als die Ausnahme.

Ein interessantes Ergebnis: Die Zahl der Missverständnisse zwischen Vorgesetzten und Kunden ist mit 81 Prozent vergleichsweise groß. Üblicherweise haben Führungskräfte im betrieblichen Alltag nicht häufig direkten Kontakt mit Kunden – Vertriebler oder Servicekräfte sind diejenigen,

INFORMATION & SERVICE

AUTOREN

Michael Metzger ist Senior Expert für Lean in administrativen Bereichen und in Krankenkassen sowie Versicherungen.

Gunter Schöller ist Senior Expert für Lean in administrativen Bereichen und in der Bankenbranche.

KONTAKT

Michael Metzger
T +49 7024 8056 0
M.Metzger@staufen.ag
G.Schoeller@staufen.ag
www.staufen.ag

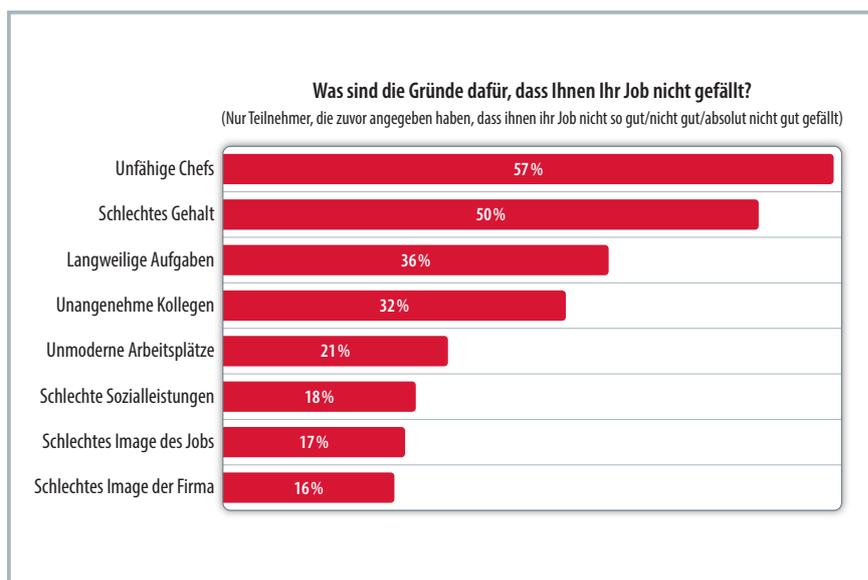


Bild 2. Die wichtigsten Gründe für Unzufriedenheit am Arbeitsplatz Quelle: Staufen AG, Grafik: © Hanser

die mit den Nutzern der Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens den häufigsten Kontakt haben. Die Anzahl der Missverständnisse zeigt deutlich, dass Führungskräfte dazu neigen, den Mitarbeitern in die Arbeit hinein zu regieren.

Das hat erhebliche Konsequenzen: In mehr als 40 Prozent der Unternehmen führen kommunikative Probleme zu wachsender Unzufriedenheit bei Kunden und vermehrten Reklamationen. Doch auch intern haben Auseinandersetzungen ungünstige Folgen: Probleme innerhalb des Personals führen zu mehr Krankmeldungen, einem typischen Abwehrmittel von Angestellten.

Konstruktive Problemlösung ist keine Stärke der Firmen

Deutliche Probleme hat die herstellende Industrie, da Konflikte sich sowohl direkt als auch indirekt auf die Produktion auswirken. Genervte Mitarbeiter reichen ihre Unzufriedenheit weiter, indem sie beispielsweise „Blue-Collar-Worker“ schlecht instruieren oder nicht ausreichend informieren. Dies führt bei etwa der Hälfte der Industrieunternehmen zu Qualitätsproblemen (45 Prozent) und Nacharbeiten (51 Prozent).

In den Büros selbst kommt es in so einer Situation häufig zu vielen Rückfragen und Abstimmungsschleifen.

Übrigens steigt auch die Fluktuationsrate in den Unternehmen, sowohl bei Mitarbeitern als auch bei Kunden. In 31 Prozent der Unternehmen haben schon einmal Mitarbeiter gekündigt und bei 19 Prozent sind Kunden zur Konkurrenz gewechselt. Solche Zahlen zeigen deutlich: die Führungskräfte sollten Schwierigkeiten innerhalb der Belegschaft und mit einzelnen Kunden sehr ernst nehmen. Führungskräfte haben dabei eine Schlüsselstellung, da sie als einzige in der Lage sind, wichtige Rahmenbedingung zu ändern.

Es zeigt sich allerdings, dass der Umgang mit Konflikten keine Stärke der Unternehmen ist. Grundsätzlich stehen Führungskräften drei Reaktionen offen: Sie können Konflikte per Machtwort „wegbefehlen“, sie ignorieren oder sie produktiv analysieren. In den Unternehmen werden alle Strategien eingesetzt, doch etwa die Hälfte der Unternehmen setzt häufig auf Machtworte oder Ignoranz.

Dabei führen diese beiden Reaktionsmöglichkeiten nicht zu nachhaltigen, kon-

struktiven Lösungen. Missverständnisse und Konflikte tauchen bald wieder auf – vielleicht sogar stärker als zuvor. In einem Drittel der Unternehmen nehmen Führungskräfte Konflikte sogar bewusst hin und schüren die interne Konkurrenz. Dahinter steckt die Überlegung, dass durch starke interne Konkurrenz die Leistungen der Mitarbeiter steigen. Das ist allerdings angesichts der Folgen von unausgesprochenen und verschleppten Konflikten eine risikoreiche Strategie.

Nur etwa zwei von drei Unternehmen bevorzugen kooperative Lösungen, denn Konfliktmoderation ist schwierig. In jedem zweiten dieser Unternehmen fühlen sich die Vorgesetzten überfordert vom Ausgleich in krisenhaften Situationen. Kein Wunder, holen sich doch nur ein Drittel der Unternehmen externen Rat durch Mediatoren und Coaches. Das ist zu wenig, denn Externe haben den großen Vorteil eines ungetriebenen Blickes. Sie teilen weder die Vorurteile noch die Traditionen des Unternehmens und sind nicht in soziale Bezüge eingebunden. Sie haben so die Möglichkeit, Konflikte deutlich zu benennen und zur Lösung beizutragen.

Die Ergebnisse der Studie „Arbeitsplatz im Fokus“ zeigen deutlich: Entscheidend für ein erfolgreiches Unternehmen sind hochwertige Prozesse, eine stabile Arbeitsorganisation, eine positive Führungskultur im Sinne des Lean Management und eine klare Organisation der Teams. Zudem lassen sich viele wiederkehrende Aufgaben etwa mit Robotic Process Automation (RPA) erledigen, um die Mitarbeiter von solch monotoner Arbeit zu entlasten. Stimmen diese Rahmenbedingungen, steigt die Zufriedenheit der Mitarbeiter und damit auch die Zufriedenheit der Kunden mit der erhaltenen Qualität der Produkte und Dienstleistungen. ■

www.kompetenzzentrum-bayern.de
Beratung • Schulung • Zertifizierung



- Daten-, Arbeits-, und Gesundheitsschutz
- Qualitäts-, Umwelt- und IT- Management

Telefon: 08232 80988-0
... Management-Lösungen ...

Maßnahmen gegen schlechte Stimmung im Büro

Oft ist die Konfliktmoderation das letzte Mittel, um die Stimmung im Team zu retten. Doch es gibt noch weitere Maßnahmen, die Unternehmen angehen sollten:

- Berufliche Weiterbildung und Mitarbeiterentwicklung stärken die Zufriedenheit. Regelmäßige Trainings und Schulungen zeigen den Mitarbeitern, dass sie in ihrer Firma einen Wert haben. Tatsächlich haben bereits zwei von drei Führungskräften das Thema Weiterbildung in den Vordergrund gerückt.
- Entscheidend sind die Rahmenbedingungen, in erster Linie die Arbeitsorganisation. Effiziente Prozesse, verständliche Rollenbeschreibungen und klare Verantwortlichkeiten verringern Reibungen. Hier ist noch Luft nach oben: Zwischen 20 und 25 Prozent der Unternehmen tun sich schwer mit Verantwortlichkeiten, Schnittstellen oder der Arbeitsverteilung.
- Die IT-Infrastruktur sollte auf dem neuesten Stand sein und die Arbeit unterstützen. So ist es beispielsweise in erstaunlichen 36 Prozent der Unternehmen immer noch üblich, Daten von Hand zwischen zwei IT-Systemen zu übertragen.
- Unternehmen sollten auch auf eine gute und konstruktive Fehlerkultur achten, bei der Führungskräfte und Mitarbeiter gemeinsam nach Lösungen suchen, wenn Fehler passieren oder Projekte in Schieflage geraten. Nur in 27 Prozent der Unternehmen ist das so geregelt; fast drei Viertel suchen zumindest gelegentlich nach Sündenböcken.
- Der Vorgesetzte muss Teil des Teams sein, nicht nur der alleinige Entscheider, der die Ausführung dann delegiert. Nur ein Viertel der Unternehmen verzichtet völlig auf die klassischen Strukturen mit dem Chef als Befehlshaber.