

Zwei Drittel aller Beschäftigten sind unzufrieden

Was das Management dagegen tun kann / Von Martin-Niels Däfler

Fast zwei Drittel (63,1 Prozent) der Beschäftigten sind mit ihrer Arbeit unzufrieden. Mehr als jeder Dritte (39,6 Prozent) fühlt sich nicht richtig gefordert. Das heißt: Die Mehrheit der in Deutschland Berufstätigen ist weit davon entfernt, glücklich im Beruf zu sein. Das sind Ergebnisse einer Online-Erhebung unter 1519 Personen, die ich mit meinem Kollegen Ralph Dannhäuser durchgeführt habe. Auf einer Skala von ausgesprochen unzufrieden (-5) bis ausgesprochen zufrieden (+5) liegt die durchschnittliche immaterielle Zufriedenheit (Arbeitsinhalte, Führungsstil) bei nur +0,25. Gleiches gilt für die materielle Zufriedenheit (Gehalt und Sozialleistungen) – sie beträgt +0,59 Punkte. Was die Geschlechter betrifft, so gab es keine großen Unterschiede. Betrachtet man die Altersgruppen, so ist zu erkennen, dass die Gruppe der 26- bis 35-Jährigen am unzufriedensten ist, und zwar sowohl in der materiellen Kategorie (-0,48) als auch in der immateriellen (-0,22). Ganz anders die über 55-Jährigen – sie schneiden in beiden Dimensionen am besten ab.

Um differenzierte Einsichten zu erlangen, haben wir die 4S-Typologie der Arbeitszufriedenheit entwickelt. In diesem einfachen Modell wird zwischen den beiden Dimensionen immaterielle sowie materielle Zufriedenheit unterschieden, und

zwar jeweils mit eher negativer oder eher positiver Ausprägung. Auf diese Weise ergeben sich vier Kombinationen. Die „Superstars“: materiell und zugleich immateriell Zufriedene. Ihr Anteil beläuft sich in unserer Untersuchung auf 36,9 Prozent. Die „Söldner“: materiell Zufriedene, aber immateriell Unzufriedene (18,5 Prozent). Die „Surflehrer“: materiell Unzufriedene, aber immateriell Zufriedene (12,6 Prozent). Die „Sklaven“: materiell und zugleich immateriell Unzufriedene (24,9 Prozent). Es verbleibt eine fünfte Kategorie, nämlich jene Personen, die sich nicht zweifelsfrei einem der vier Typen zuordnen lassen, weil sie bei beiden Dimensionen mit „mal zufrieden/mal unzufrieden“ geantwortet haben. In diesem „Niemandland“ leben 7,1 Prozent der Befragten.

Für uns überraschend waren die Antworten auf die Frage, wie man sich an seinem Arbeitsplatz gefordert fühlt. 31,2 Prozent gaben an, dass sie sich unterfordert, 8,4 Prozent, dass sie sich überfordert, und 60,4 Prozent, dass sie sich genau richtig gefordert fühlen. Mit anderen Worten: Mehr als dreimal so viele Befragte fühlen sich unter- als überfordert. In Anbetracht der ubiquitären Stressdebatte ist das ein eher überraschendes Resultat.

Die quantitative Analyse kann allerdings keine Aufschlüsse über die Ursachen der Unzufriedenheit liefern. Wohl

aber lassen sich Themenfelder identifizieren, an denen es immer wieder zu hapern scheint: Kommunikation, Kompetenzen und Kollegialität. Diese „drei magischen K“ sind es, die hauptverantwortlich für Glück oder Unglück am Arbeitsplatz sind. An ihnen kann das Management arbeiten.

Erstens: Machen Sie eine Bestandsaufnahme und ermitteln Sie, wie es um die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter bestellt ist. Dazu reicht eine wenige Fragen umfassende, anonyme Online-Befragung aus. Geben Sie dazu skalierte Antwortmöglichkeiten vor – auf diese Weise können Sie den Zufriedenheitsgrad auch quantifizieren und bei wiederholter Messung Veränderungen feststellen. Darüber hinaus sollten Sie zwei offene Fragen stellen: Was genau macht Sie unzufrieden, und zwar in materieller und immaterieller Hinsicht? Und: Fühlen Sie sich „richtig gefordert“? Natürlich ist klar, dass viele Führungskräfte vor einer solchen Befragung zurückschrecken. Man will ja keine schlafenden Hunde wecken. Der Einwand ist berechtigt. Wer seine Mitarbeiter befragt, nährt bei diesen die (berechtigte) Hoffnung, dass sich im Anschluss auch etwas ändern wird. Wer dazu nicht bereit ist, sollte konsequenterweise nicht fragen.

Zweitens: Die aggregierten Ergebnisse der Zufriedenheitsbefragung sollten in individuellen Mitarbeitergesprächen erläu-

tert und diskutiert werden. Der Vorgesetzte könnte seine Mitarbeiter anschließend fragen, wie sie sich im Vergleich zu den Durchschnittswerten einschätzen und wie sie die „drei magischen K“ wahrnehmen. Darauf aufbauend, könnten gemeinsam Ideen entwickelt werden, wie sich das persönliche Zufriedenheitsniveau steigern lässt, etwa durch Weiterbildungen, Änderung der Aufgaben, andere/anspruchsvollere Projekte oder leistungsabhängige Zulagen. Liegt die Ursache immaterieller Unzufriedenheit an der Führungskraft selbst, ist es zugegebenermaßen unwahrscheinlich, dass dies vom Mitarbeiter überhaupt ausgesprochen wird.

Drittens: Mit einer einmaligen Befragung und folgendem Gespräch ist es freilich nicht getan. Es gilt, die erarbeiteten Lösungen dauerhaft umzusetzen und sie in den Alltag zu integrieren. Regelmäßig sollte die Zufriedenheit gemessen und vom Vorgesetzten thematisiert werden.

Bei alledem ist klar: Ein Betrieb ist kein Wunschkonzert, und Chefs müssen nicht den Weihnachtsmann spielen. Wohl aber sollten Führungskräfte ein ernstgemeintes Interesse an der Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter haben, wenn sie Fluktuation und Krankenstand senken sowie Kreativität und Engagement steigern wollen.

Martin-Niels Däfler ist Professor für Kommunikation an der FOM Hochschule in Frankfurt/Main.