

Leistung und Zufriedenheit

Führt gute Leistung zu mehr Zufriedenheit, oder ist es die Zufriedenheit, die gute Leistung ermöglicht? Das ist die gleiche Frage, wie nach dem Huhn oder dem Ei. Entscheidend ist, dass es eine nachgewiesene Wechselwirkung gibt.

Grundsätzlich gibt es im Mitarbeiterverhalten vier Möglichkeiten:

+ Hohe Zufriedenheit + Gleich hohe Leistung	- Niedrige Zufriedenheit + Trotzdem gute Leistung
- Niedrige Zufriedenheit - Niedrige Leistung	+ Hohe Zufriedenheit - Niedrige Leistung

Aus der Praxis wissen wir, dass hohe Arbeitszufriedenheit nicht automatisch zu hoher Leistung führt und dass eine hohe Leistung nicht automatisch zu hoher Zufriedenheit führt. Zufriedenheit des einen führt auch nicht unbedingt zur Zufriedenheit des andern. Wovon hängt denn Arbeitszufriedenheit ab?

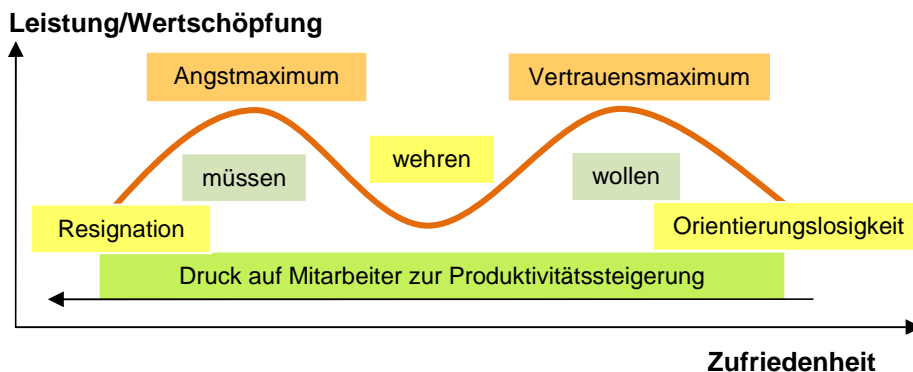
Arbeitszufriedenheit hängt von drei Faktoren ab:

Arbeitsfaktoren	Kriterien
1. Arbeitsinhalte (Motivatoren)	Ziele, Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen, Herausforderung, Sinn, Nutzen
2. Arbeitsumfeld (Hygienefaktoren)	Arbeitsplatz, Arbeitszeit, Lohn, Sicherheit, Arbeitsabläufe, Organisation, Perspektive
3. Arbeitsklima (Hygienefaktoren)	Zwischenmenschlicher Umgang, Beziehungen unter Arbeitskollegen/Chef, Führungsstil/-verhalten des Vorgesetzten

Wichtige Grundsätze:

- Jeder Mensch ist für sein Verhalten, seine Leistung und die daraus sich ergebende Befindlichkeit oder Zufriedenheit selbst verantwortlich
- Jeder Mitarbeiter hat persönlich und situationsbezogen andere Bedürfnisse
- Jeder Mitarbeiter entscheidet (un)bewusst selbst, was für ihn wichtig ist
- **Zufriedenheit ist subjektiv und eine Frage des persönlichen Anspruchs**

Wie ist der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Leistung? (Rosenstiel)



Angstmaximum:

Hoher Druck lastet auf Mitarbeiter. Gleichzeitig herrscht hohe Unzufriedenheit. Das führt längerfristig entweder zur Resignation oder der Mitarbeiter wehrt sich.

Vertrauensmaximum:

Symbolisiert höchste Leistung bei hoher Arbeitszufriedenheit, es braucht nur wenig Druck. Der innere Antrieb ist hoch, um die gesetzten Ziele zu erreichen.

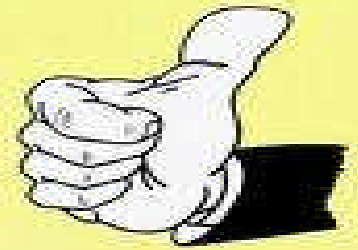
Prinzipiell kann Leistung durch die vier Aspekte beeinflusst werden:

- **Wollen:** Grundsätzliche innere Bereitschaft etwas zu tun oder zu lassen
- **Können:** Fähigkeiten und Fertigkeiten mit den dazugehörigen Werkzeugen
- **Sollen:** Allgemeine u. situative Zwänge ein bestimmtes Verhalten zu zeigen
- **Dürfen:** Regeln und Normen innerhalb derer ein Mitarbeiter agiert

Ich wünsche Ihnen möglichst viele Mitarbeiter auf dem Vertrauensmaximum

Ihr

Marcel Zünd



Leistungssteigerung durch Führung:

1. **Leistung:** Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern immer wieder und auch zwischendurch über deren Leistung und Ergebnisse, dh. nicht nur beim alljährlichen Mitarbeitergespräch.
2. **Bedürfnisse:** Je besser Sie die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter kennen, desto besser können Sie die Arbeitsfaktoren positiv gestalten.
3. **Einstellung:** Es ist von grossem betrieblichem Interesse, Mitarbeiter mit positiver Einstellung im Unternehmen zu haben und diese Einstellung auch zu fördern. Die innere Einstellung ist wichtiger als die Qualifikation.
4. **Vertrauen:** Ein ehrlicher Vertrauensvorschuss motiviert die meisten Mitarbeiter. Suchen Sie den individuellen Mix zwischen Vertrauen und Kontrolle.
5. **Zufriedenheit und Leistung:** Stellen Sie fest, welche Mitarbeiter sich in welchem Quadranten befinden. Finden Sie heraus, welches die Ursachen dieses Verhaltens sind.
6. **++ Verhalten:** Der Mitarbeiter ist auf dem Vertrauensmaximum. Wertschätzung, Handlungsspielraum und Herausforderungen sind für ihn wichtig.
7. **+- Verhalten:** Der Mitarbeiter ist auf dem Angstmaximum. Er erbringt Leistung meistens aus Angst, weil er muss und nicht aus innerer Überzeugung und eigenem Antrieb.
8. **-+ Verhalten:** Der Mitarbeiter ist zufrieden, aber seine Leistung ist ungenügend. Gründe können sein: Bequemlichkeit, fehlendes Interesse, ungenügende Qualifikation, tiefes Anspruchsniveau, schwache Führung.
9. **-- Verhalten:** Dieser Mitarbeiter hat resigniert, ist müde und am falschen Platz. Eine grundsätzliche Veränderung ist für beide Seiten notwendig.

markettraining

Zürcherstrasse 12

8400 Winterthur

052 262 70 60

www.markettraining.ch

zuend@markettraining.ch