

## Unternehmenserfolg und Mitarbeiterzufriedenheit

Ob privat oder beruflich, das Gefühl innerer Zufriedenheit zu haben, ist für die meisten Menschen wichtig. Es ist genau so wichtig wie die körperliche Gesundheit. Erst beides zusammen ergibt ein Wohlbefinden. Daraus entsteht wiederum Energie mit einer hohen Leistungs- und Aktionsbereitschaft. Genau das brauchen wir, um für die Zukunft gerüstet zu sein.

### Arbeiten um zu leben oder leben, um zu arbeiten?

Das ist natürlich eine Einstellungssache. Unternehmen wollen lieber Leute, die für das Unternehmen leben und das private hinten anstellen. Andererseits arbeiten viele Menschen, um sich den Lebensunterhalt zu verdienen und neben der Arbeit vor allem sich sein und vergnügen zu können. Es ist also eine Frage, wie man Arbeit definiert. Wenn Arbeit Hauptbeschäftigung ist, welche am meisten Erfolgserlebnisse bietet, dann wird die Arbeit einen hohen Stellenwert einnehmen und davon profitieren beide, der Mitarbeiter und das Unternehmen.

### Etwas vom Motivierendsten ist, die eigene Leistungsfähigkeit zu erleben!

$$\text{Ergebnisse/Leistung} = \text{Motivation} * \text{Zufriedenheit}$$

Motivation (hoch) * Zufriedenheit (hoch) <b>Erfolgserlebnisse/Leistung = hoch</b>	Motivation (hoch) * Zufriedenheit (tief) <b>Erfolgserlebnis/Leistung = mittelmässig</b>
Motivation (tief) * Zufriedenheit (hoch) <b>Erfolgserlebnis/Leistung = schwach</b>	Motivation (tief) * Zufriedenheit (tief) <b>Erfolgserlebnis/Leistung = tief</b>

Wo stehen Sie persönlich? Wo sehen Sie ihre Mitarbeiter?

### Wie entsteht Zufriedenheit und was bringt sie Ihnen?

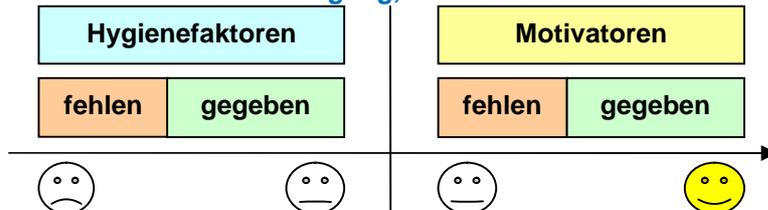
Ensteht aus	Bringt Ihnen:	Wird gefördert durch
Sinnerfüllung	Loyalität, Identifikation	Verständliche Visionen
Bedürfniserfüllung	Bindung, tiefe Fluktuation	Mitsprache, Flexibilität
Zielerreichung	Erfolg, Ertrag, Ergebnisse	Verantwortung, Freiraum
Kein Ärger/Frust	Gutes Arbeitsklima	Klare Erwartungen
Keine Sorgen/Neid	Unbeschwertheit	Sicherheit, Offenheit
Bescheidenheit	Glaubwürdigkeit	Ego zurück nehmen
Wertschätzung	Leistungsbereitschaft	Wahrnehmung, Feedback
Gesundheit	Wenig Fehltage	Entspannung, Balance

### Wie können Sie sich und andere zu etwas bewegen?

Wirkung	Angst (Bestrafung)	Belohnung (Anreiz)
Von Innen intrinsic	Misserfolg, Müssen, Zweifel, Unsicherheit Vertrauen, Selbstwert fehlt	Erfolgserlebnis, Wollen, Freude, Glaube, Hoffnung Selbstwert/-vertrauen
Von Aussen extrinsic	Druck, Zwang, Repression, Sanktionen, Malus, Abzug, Verweis, Verwarnung	Bonus, Geschenk Anerkennung, Lob Preis, Auszeichnung
<b>Leistung</b>	Minimal, so viel wie nötig	<b>maximal, kontinuierlich</b>
<b>Verhalten</b>	Trittbrettfahrer, Motzer	<b>selbständig, initiativ</b>

Wie erreichen Sie die beste Leistung und das erwünschte Verhalten?

### Hygienefaktoren sind Vorbedingung, damit Motivatoren wirken können:



Unzufriedenheitsfaktoren	Motivatoren
Geschäftspolitik, Organisation	Interessante Arbeit, Herausforderung
Führung und Führungsstil	Perspektiven, Aufstiegsmöglichkeit
Fehlende Beziehung, Information	Selbstbestätigung, Wertschätzung
Lohn, Arbeitsbedingungen	Verantwortung, Freiraum, Feedback
Leere Versprechung, Unsicherheit	Arbeitserfolg, Freude, Spass,
Schlechte Prozesse, Instrumente	Teamspirit, gute Beziehungen

### Praxis zur Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit:

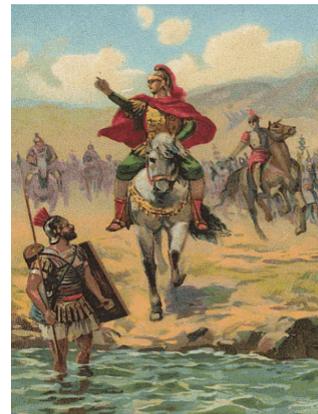
- 1. Arbeitstätigkeit**  
Die Ganzheitlichkeit der Verantwortung, der Abwechslungsreichtum und Freiräume, interessante geistige und körperliche Herausforderung, eigene Fähigkeiten und Kenntnisse einsetzen und weiter dazu lernen können.
- 2. Arbeitsbedingungen**  
Die Arbeitsplatzattraktivität, Räumlichkeiten, Arbeitsmittel, physische und psychische Belastungen, Arbeitszeiten und deren Flexibilität.
- 3. Entlohnung**  
Die finanzielle Entlohnung ist das dritt wichtigste Element in der anhaltenden Gesamtzufriedenheit, vor allem, wenn der soziale Status damit erhöht werden kann. Lohngerechtigkeit in Bezug auf die eigene Leistung und im Vergleich zu anderen ist ebenfalls wichtig.
- 4. Kollegen/Team**  
Erfüllung sozialer Bedürfnisse mit Arbeitskollegen und im Team stehen ganz oben und sind oft wichtiger als Lohn. Das Betriebsklima, die Möglichkeit zur Interaktion und gemeinsamen Handelns stärken die Mitarbeiterzufriedenheit.
- 5. Direkte und indirekte Vorgesetzte**  
Die hohe Bedeutung der direkten Führung ist gesichert. Wichtige Aspekte sind die faire Behandlung, die Förderung und Unterstützung zur Zielerreichung, die Zuteilung interessanter Aufgaben, die Beteiligung an Entscheidungen, die Art der Leistungsrückmeldung sowie eine entspannte Beziehung zum Chef.
- 6. Organisation und Leitung**  
Die Qualität der internen Zusammenarbeit zwischen Abteilungen und Prozessen, die von der Leitung aufgestellten Regel und Informationen, die Planung im Unternehmen sowie die interne Dienstleistungsqualität sind wichtige Hygienefaktoren.
- 7. Berufliche Entwicklung**  
Berufliche Aufstiegsmöglichkeiten, Weiterbildung und Übernahme weiterer Verantwortung sowie die Möglichkeit der eigenen Potenzialentwicklung erhöhen die Mitarbeiterzufriedenheit.
- 8. Arbeitsplatzsicherheit**  
Arbeitsplatzunsicherheit ist ein Hygienefaktor, der mit Angst motiviert und deshalb Mittelmässigkeit produziert. Ehrlichkeit und Offenheit helfen in schwierigen Situationen trotzdem bestehen zu können.

Vom Bedürfnis zur vollendeten Tat: Ressourcen steuern

Motivation		Wille	Volition		
Bedürfnis	Motiv	E n t s c h e i d u n g	Intention	Vorbereitung	Handlung
Unterbewusst Intuitiv Wunsch Traum Gefühle Inspiration	Problem Bedarf Motivation Vermeidung Annäherung Werte		Klare Absicht Konzentration Entschlossenheit Ziele setzen Ressourcen	Planung Umfeld Partner Unterstützung Programmierung	Tun, Machen Flow, Spass Wiederholen Trainieren Verändern Ergebnisse
Gefühle zulassen	Bewusst wahrnehmen		Gefühle verstehen	Gefühle überprüfen	Gefühle managen

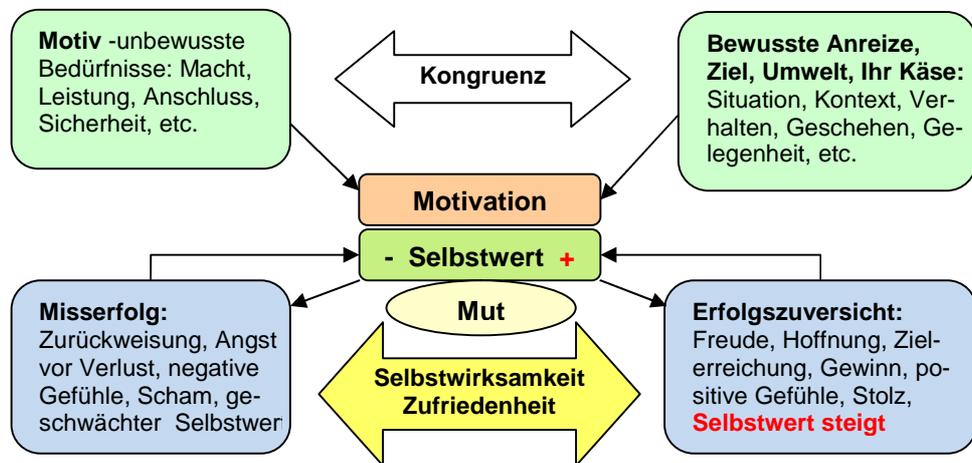
Um wirklichen Handlungserfolg alle fünf Phasen des **Rubikon** es, von der Motivationsphase in die unbeirrbare Handlungsphase

und damit **Zufriedenheit** zu erlangen, sind **Prozesses** zu begehen. Entscheidend ist mit einer guten Entscheidung und Planung zu kommen.



Cäsar überschreitet den Rubikon

Selbstwert und Selbstwirksamkeit geben Zufriedenheit

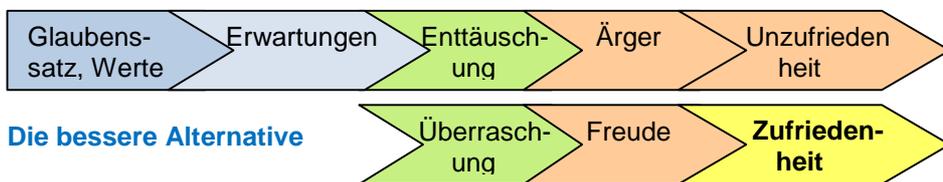


Mitarbeiterzufriedenheit fördern

Zufriedenheit entsteht, wenn im „Käse“ (Firma, Job, etc.) die Motive ausgelebt werden können. Mit der so entstehenden Motivation - verbunden mit Mut zur risikobehafteten Entscheidung - können Chancen und erfolgsversprechende Aktivitäten angepackt und erfolgreich umgesetzt werden.

Der Sichere Weg in die Unzufriedenheit

Unzufriedenheit ist oft hausgemacht, weil der Grund bei andern und nicht bei sich selbst gesucht wird. Dieser Prozess läuft wie folgt ab und kann gesteuert werden:



Wie weit stimmen die verinnerlichteten Glaubenssätze und Werte mit der heutigen Situation überein? Setzen Sie für sich und andere realistische Erwartungen?

Wir haben oft mehr Wahlmöglichkeit, als wir denken. Nutzen wir sie doch mutig. Das ist der Anfang zu mehr Zufriedenheit.

Ich wünsche Ihnen gutes Gelingen in der Verbesserung wichtiger Hygienefaktoren und der Stärkung von zentralen Motivationsfaktoren.

Ihr Marcel Zünd

**9. Information und Kommunikation**  
Die Informationspolitik und die Qualität der Kommunikation sind zentrale Aspekte, die Mitarbeitern bei Ihrer Arbeit im Unternehmen sehr wichtig sind

**10. Kundenorientierung**  
Die Arbeit am gleichen Ziel, der Kundenzufriedenheit, gibt ein Gefühl von Stolz und Zufriedenheit. Die wahrgenommene Marktposition der Unternehmung vermittelt Prestige und wirkt sich positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit aus.

**11. Wahrgenommene Kundenzufriedenheit**  
Diese Dimension ist rel. neu als Motivationsfaktor bekannt. Mitarbeiterzufriedenheit und wahrgenommene Kundenzufriedenheit sind eng gekoppelt. Vor allem in dienstleistungsorientierten Unternehmen ist es entscheidend, die Zufriedenheitsleistung durch Begeisterungsleistung zu übertreffen.

**12. Unternehmensleitbild**  
Die Vorstellungen über angestrebte Ziele und Verhaltensweisen der Organisation geben ein Bild, woran sich die ganze unternehmerische Tätigkeit orientiert. Je besser diese erwünschte Kultur wirklich gelebt wird, desto höher die Mitarbeiterzufriedenheit.

**Ihr Partner für Führungspraxis!**

**markettraining**  
Zürcherstrasse 12  
8400 Winterthur  
052 262 70 60  
[www.markettraining.ch](http://www.markettraining.ch)  
[zuend@markettraining.ch](mailto:zuend@markettraining.ch)