

Mein Job: knochenhart, staubtrocken und bitterernst?

Viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer empfinden ihren Job als bedrückende Last. Eine Arbeit, die jeden Tag Freude bereitet, Sinn macht, Dinge bewegt und Anerkennung beschert, bedeutet nur für wenige Beschäftigte den Schlüssel zur beruflichen wie privaten Glückseligkeit. Kann dieses Hochgefühl diesen Arbeitnehmern, die ihren Beruf, ihre Aufgabe, ihre Verantwortung als Erfüllung empfinden, auch ein Ersatz für harte Faktoren sein, wie erhöhtes Entgelt, besondere Arbeitgeberleistungen und Statussymbole?

Knochenharte und staubtrockene Tätigkeiten und eine bitterernste Arbeitsmoral, sind das die Glücksfaktoren der Arbeitnehmerschaft in Deutschland? „Nein“, bekräftigt Prof. Dr. Christian Ernst, Lehrstuhlinhaber für Betriebswirtschaftslehre, Personalführung und Berufsbildung an der Fachhochschule Köln: „Eine sinnvolle und abwechslungsreiche Tätigkeit neben einer guten Bezahlung und der Sicherheit des Arbeitsplatzes sind die entscheidenden Kriterien, die deutsche Arbeitnehmer im Fokus haben und die den Arbeitgebern ein Garant für die Bindung von erfolgreichen Mitarbeitern an ihr Unternehmen sein können.“ Eine Langzeitstudie des Schmalenbach Instituts für Wirtschaftswissenschaften der Fachhochschule Köln hat ergeben, dass rund drei Viertel aller Beschäftigten mit ihrem Arbeitsplatz, ihrer Tätigkeit und ihrem Chef recht zufrieden sind. Fast jeder Dritte der Befragten äußerte, dass sich die Belegschaft nicht mit dem eigenen Unternehmen identifizieren kann.

Zufriedenheit wichtiger als Höhe der Vergütung

Prof. Ernst begleitet seit vielen Jahren Unternehmen bei der Organisationsentwicklung. Für seine Langzeitstudie „Retention – Die Bindung von Fachkräften an den Arbeitgeber“ hat er die

Mitarbeiter-Befragungen der letzten sieben Jahre ausgewertet. Die grundlegende Frage der Untersuchung war, was Menschen im Beruf besonders wichtig ist und damit eine virulente Quelle der Mitarbeiterbindung sein kann. Befragt wurden vor allem Fachkräfte in kaufmännischen und technischen Berufen der deutschen, mittelständischen Wirtschaft sowie im Sozial- und Gesundheitswesen.

Die Hitliste der Zufriedenheitsfaktoren wird angeführt von einer angemessenen Tätigkeit, die sinnstiftend und abwechslungsreich ist. Rund 70 Prozent der Beschäftigten in Wirtschafts- und Non-Profit-Unternehmen nennen dies übereinstimmend als wichtigstes Merkmal der Zufriedenheit im Beruf. An zweiter und dritter Stelle stehen in Wirtschaftsunternehmen die Vergütung mit 60 Prozent und die Sicherheit des Arbeitsplatzes mit 52 Prozent. In sozialen und Gesundheitsberufen liegen die beiden Merkmale mit rund 50 Prozent gleichauf. „Die Top Drei sind im Zeitverlauf eine sehr stabile Größe bei den nicht-akademischen Berufen“, betont Prof. Ernst. Als weitere Zufriedenheitsindikatoren gelten das unmittelbare Betriebsklima (37 Prozent Wirtschaft bzw. 44 Prozent Non-Profit) sowie Entscheidungsfreiräume bei der Arbeit (36 Prozent Wirtschaft bzw. 44 Prozent Non-Profit). Jeder Dritte (33 Prozent Wirtschaft bzw. 34 Prozent Non-Profit) nennt das Führungsverhalten des Vorgesetzten als wichtigen Faktor für die eigene Zufriedenheit.

Zur Motivation gehören immer zwei

„Die Ergebnisse der Studie dürfen jedoch nicht als Einbahnstraße gesehen werden“, so der Kölner Wirtschaftswissenschaftler. „Das Verhalten und die Leistung eines Mitarbeiters müssen

Übersicht: Kriterien des Arbeitgebers eines Wirtschaftsunternehmens bei der Auswahl von Fachkräften. Frage: „Wornach würden Sie entscheiden, wenn Sie sich derzeit einen neuen Arbeitgeber suchen würden?“

Kriterium	Bedeutung
Art der Arbeit, Tätigkeit	70 Prozent
Bezahlung	60 Prozent
Sicherheit des Arbeitsplatzes	52 Prozent
Die Kollegen	37 Prozent
Entscheidungsfreiheit bei der Arbeit	36 Prozent
Der/die Vorgesetzte	33 Prozent
Mitwirkungsmöglichkeiten	24 Prozent
Weiterbildungsmöglichkeiten	22 Prozent
Standort/verkehrsgünstige Lage	21 Prozent

Quelle: Studie „Retention – Die Bindung von Fachkräften an den Arbeitgeber“, Schmalenbach Institut für Wirtschaftswissenschaften der Fachhochschule Köln

ein solches Klima natürlich rechtfertigen und dürfen nicht als alleinige Bringschuld des Unternehmens interpretiert werden. Zur Motivation gehören immer zwei: Ein Unternehmen, das motivieren will und kann, und ein Arbeitnehmer, der auch motivierbar ist und dies auch verdient hat.“ Auf die Frage nach den Störfaktoren beklagt vor allem in den Wirtschaftsunternehmen knapp die Hälfte der Beschäftigten (48 Prozent) einen „Abteilungsegoismus“, der die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit erschwert. Hier seien personalpolitische Methoden noch rar gesät, so Ernst. Überraschend ist für ihn auch die mit 41 Prozent hohe Angst vor Arbeitsplatzverlust im Non-Profit-Bereich (im Gegensatz zu 34 Prozent im Profit-Bereich). „Zufriedenheit, aber auch Ängste sind gefühlte Größen und abhängig vom Konjunkturzyklus“, sagt Ernst. In konjunkturell schlechten Zeiten steigt die Arbeitsplatzsicherheit als Kriterium deutlich an, während die Vergütung als Merkmal sinkt.

In beiden Befragten Gruppen gab fast jeder Dritte an, dass viele sich mit dem eigenen Unternehmen nicht identifizieren können (28 Prozent Wirtschaft bzw. 29 Prozent Non-Profit). Auch der relativ hohe Anteil der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die Distanz und Misstrauen gegenüber der Geschäftsführung wahrnehmen, deutet darauf hin, dass das Management Mitarbeiternähe vermissen lässt (38 Prozent Wirtschaft bzw. 30 Prozent Non-Profit). Als Störfaktoren bei der eigenen Arbeit werden in Wirtschaftsunternehmen von rund einem Drittel der Beschäftigten Arbeits- und Termindruck sowie die Arbeitsbelastung problematisiert. Hinzu kommen Störungen bei der Arbeit, fehlende Informationen sowie umständliche Arbeitsprozesse, die als verbesserungswürdig erachtet werden.

HRM professionalisieren

Die Langzeitstudie des Kölner Instituts zeigt außerdem, dass über die Jahre hinweg insgesamt 75 Prozent aller Beschäftigten

auf jeden Fall oder mit hoher Wahrscheinlichkeit noch einmal eine Tätigkeit beim derzeitigen Arbeitgeber anstreben würden. Sechs Prozent der Mitarbeiter in Wirtschaftsunternehmen und elf Prozent in sozial-karitativen Unternehmen sind jedoch so unzufrieden, dass sie nicht noch einmal beim derzeitigen Arbeitgeber anfangen würden. Diese Gruppe wertet der Kölner Wirtschaftswissenschaftler als „Bodensatz der innerlich Gekündigten“. Unternehmen sollten sich seiner Meinung nach mehr als bisher mit der Frage beschäftigen, wie sie sich als attraktiver Arbeitgeber nach innen wie außen positionieren können. Ernst empfiehlt vor allem im Sozial- und Gesundheitswesen das Human Resources Management (HRM) weiter zu professionalisieren, da die zunehmende Fachkräfteknappheit in Pflegeberufen ein hohes Risiko für ein funktionierendes Gesundheitswesen darstellt.

Gefordert ist, so das Fazit der Studie, dass Unternehmen sich insgesamt noch mehr um die Tätigkeitsprofile und eine zukunftsbezogene Personalentwicklung kümmern. „Sicherheit und Vergütung ist beileibe nicht unwichtig“, konstatiert Prof. Ernst, „besonders in bestimmten Tätigkeitsfeldern und in sozial benachteiligten Milieus.“ Aber für das Gros der Tätigkeiten liegt der Fokus sehr auf dem, was man täglich tut, und darauf dass man sich in dieser Aufgabe auch entwickeln kann. Arbeitgeber können sich von anderen unterscheiden, indem sie deutlicher als bisher auf Kompetenzentwicklung setzen. Ein modernes „Competence Management“ analysiert die fachlichen Stärken und Schwächen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und verknüpft dies mit einer gezielten Weiterbildungs- und Karriereplanung. Dabei spielt auch die Etablierung einer Fachkarriere im Unternehmen eine große Rolle, die neben die übliche Führungskarriere tritt. Ernst spricht von „lateraler Entwicklung“, wenn Arbeitnehmer in ihrer Aufgabe gefördert werden und auch finanziell aufsteigen können, ohne ihnen Führungsverantwortung zu übertragen. In jährlichen Mitarbeitergesprächen wird nicht über die Alltagsarbeit gesprochen, sondern über die aktuelle Zufriedenheit und die mittel- bis langfristige Ausrichtung der eigenen Tätigkeit.

Dies führt dann auch zu einer besseren Positionierung der Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt. Einfaches Personalmarketing, die Veröffentlichung von Stellenanzeigen, reicht heute nicht mehr aus. Unternehmen müssen sich immer mehr dem Dialog in sozialen Netzwerken stellen, da die nachwachsende Generation von Arbeitnehmern hier „zu Hause“ ist. Die großen Konzerne betreiben schon länger ein „Social Media Recruiting“, die Ansprache von potenziellen Bewerbern über Facebook, Xing, LinkedIn etc. „Daran werden auch die mittelständischen Unternehmen auf Dauer nicht vorbeikommen“, prognostiziert Ernst. Derzeit fehlten ihnen noch das Know-how und die finanziellen Mittel, um auf diese Art der Mitarbeitergewinnung voll einzusteigen. Aber die demografische Entwicklung werde dies erzwingen.

Nicht nur die Art der Bewerberkommunikation ändert sich gerade rasant. Man wird sich als Unternehmen auch die Frage stellen müssen: Wie werden wir von unseren Zielgruppen gesehen? Wie können wir unser Image auf dem Arbeitsmarkt verbessern? Der Kölner Personalexperte beobachtet ein vermehrtes „Employer Branding“, die Schaffung einer Arbeitgebermarke. Dabei gehe es nicht um neue Anzeigenkonzepte, sondern um Organisationsentwicklung. Wie müssen wir uns nach innen verändern, um ein attraktiverer Arbeitgeber zu werden? Wenn man dies als Unternehmen ernsthaft anpacke, dann brauche man keine Angst vor der Zukunft zu haben. Das Nachsehen werden, so Prof. Ernst abschließend, die Unternehmen haben, die heute die Zeichen der Zeit verkennen und ignorieren, dass die Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt sich schleichend zur Seite der Arbeitnehmer hin verändern.

Stefan Häseli, Infotainer, Coach und Trainer aus Gossau in der Schweiz, erklärt, dass der Mensch ein Herdentier sei und Anerkennung sowie ein funktionierendes, soziales Umfeld braucht, zumindest mittel- und langfristig. „Kurzfristig kann sehr wohl ein repräsentatives Dienstfahrzeug und ein guter Lohn einiges bewirken“, so der Schweizer Experte. „In der Regel vergeht kaum ein Jahr, da hat sich der Mitarbeiter daran gewöhnt und diese materiellen Motivationsfaktoren verlieren an Wirkung. Im Gegenzug zu den ‚sozialen‘ Motivationsfaktoren, die bleiben, motivieren (wenn sie stimmen) jeden Tag aufs Neue. Sie machen aber auch, wenn sie nicht stimmen, den Alltag zur Hölle. Gemäß den bekannten Studien werden Eintrittsgründe in ein neues Unternehmen als ‚tolle Firma‘ oder ‚spannende und/oder herausfordernde Arbeit‘ angesehen. Zu den Austrittsgründen, oft sehr weit vorne platziert, zählt ein ‚schlechtes Arbeitsklima‘. Etwas salopp ausgedrückt: Ich übernehme einen Job, weil es eine tolle Arbeit ist, ich verlasse diesen aber wegen des negativen sozialen Umfeldes.“

Dr. Steffi Burkhardt, Jungunternehmerin und Leiterin der Kölner Akademie ‚GEDANKENTANKEN‘, die selbst der ‚Generation Y‘ angehört, bekräftigt, dass heute in punkto „Arbeitspaß“ und der Wichtigkeit monetärer Werte sowie Status-Faktoren keine großen Unterschiede zwischen der älteren und der jüngeren Arbeitnehmerschaft bestehen: „Hier ticken wir alle gleich, nämlich menschlich.“ Dr. Burkhardt bezieht sich dabei auf die empirische Studie „Bewerbungspraxis 2015“ von Prof. Dr. Tim Weitzel, Lehrstuhlinhaber für Informationssysteme in Dienstleistungsbereichen an der Otto-Friedrich-Universität in Bamberg. Das Ergebnis der Studie zeigt, dass unabhängig von Generationen alle nach mehr immaterieller Anerkennung streben. „Das war noch bis zum Jahre 2004 nicht so“, fügt Dr. Burkhardt hinzu. „Damals strebten noch mehr Menschen nach mehr materieller Anerkennung. Über die Jahre hat sich das Bild geändert – in allen Generationen. Bei uns jungen Menschen kommt hinzu, dass wir im Wohlstand aufgewachsen sind. Das bedeutet, dass wir nicht mehr danach streben, Geld anzuhäufen, um

uns über materielle Statussymbole zu definieren. Das war bei unseren Großeltern und teilweise auch noch bei unserer Elterngeneration anders. Für uns ist das keine Erfüllung mehr. Was nicht heißt, dass uns ein gutes Gehalt nicht auch wichtig ist. Es muss ausreichen, um ein gutes Leben führen zu können. ‚Werden unsere drei Grundbedürfnisse Kompetenz, Autonomie und soziale Eingebundenheit befriedigt, wirkt sich das positiv auf die intrinsische Motivation aus‘, so die beiden US-amerikanischen Forscher Edward L. Deci und Richard M. Ryan in ihrer Selbstbestimmungstheorie. Denn dann arbeiten wir motiviert, glücklich und produktiv. Wir sind aus uns selbst heraus motiviert. Die Arbeit macht Spaß. Materielle Statussymbole wie Bezahlung, Firmenwagen oder Aktienpakete sind hingegen extrinsische Antreiber, die sich nur kurzfristig positiv auf unsere Zufriedenheit auswirken. Sie sind mehr Hygienefaktor denn Grundbedürfnis (Anmerkung der Redaktion: Hygienefaktoren sind Bestandteil der Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Irving Herzberg, einem US-amerikanischen Arbeitswissenschaftler und Psychologen. Hygienefaktoren verhindern zwar die Entstehung von Arbeitszufriedenheit, jedoch trägt ihre positive Ausprägung nicht zur Arbeitszufriedenheit bei. Das heißt, dass immaterielle Statussymbole relevanter als materielle Statussymbole sind.) Das ist auch das Ergebnis der Studie von Prof. Weitzel. Menschen wünschen sich mehr Erfüllung auf der immateriellen Ebene: Ein gutes Arbeitsklima, flexible Arbeitszeiten, Karrieremöglichkeiten, Wissensweitergabe, Work-Life-Balance, flache Hierarchien usw.“ Die Kölner Jungunternehmerin macht deutlich, dass wir ein Umdenken auf der psycho-sozialen Ebene brauchen und den Menschen mit seinen Bedürfnissen viel mehr in den Fokus stellen müssen. Die im Jahre 2001 vom Gallup Institut, Wien, durchgeführte Umfrage zur emotionalen Bindung ans Unternehmen zeigt, dass sich mehr als 80 Prozent der Befragten nur gering bis gar nicht emotional als Unternehmen gebunden fühlen. „Das heißt“, so Burkhardt, „wir wissen sehr lange schon, dass wir falsch agieren. Die Frage ist: Warum ändern wir nichts? Mit alten Management-Methoden kommen wir hierbei nicht groß weiter. Das bemerken wir schon seit Jahrzehnten. Was wir brauchen, ist ein radikales Umdenken, eine neue Systemarchitektur, die auch darauf abzielt, die intrinsische Motivation von Mitarbeitern zu triggern.“

RALF E. GEILING
Redaktion LOHN+GEHALT

