

# Führungskräfte verhindern Mitarbeiterzufriedenheit

Gerechtigkeit und Gleichbehandlung durch Vorgesetzte sind zentral, wenn es um die Zufriedenheit am Arbeitsplatz geht. Längst nicht allen Führungskräften ist das bewusst. Sie riskieren dadurch, die Schlüsselpersonen in ihrem Unternehmen zu verlieren.

Die wichtigsten Antworten auf die Frage «Was hält Sie bei Ihrem Unternehmen?» sind immer die gleichen: unser gutes Betriebsklima, meine Arbeit und mein Team. Damit werden zwei von drei zentralen Parametern der Mitarbeiterzufriedenheit bestätigt. Nur der dritte fehlt meistens: der direkte Vorgesetzte. Desse Führungsverhalten ist erfahrungsgemäss eher für Unzufriedenheit verantwortlich. In seiner Personalakte steht dann: «Eingestellt wegen hoher Fachkompetenz und entlassen wegen mangelnder sozialer Kompetenz.»

## Ungleichbehandlung schadet

Unsere Mitarbeiterumfragen zeigen oft Defizite auf beim Thema «Gleichbehandlung und Fairness». Privilegien von Mitarbeitern oder Teams sowie ausbleibendes Sanktionieren von Regelübertretungen stören das Gerechtigkeitsempfinden massiv. Gerechte Führungskonsequenz heisst die Lösung. Die «Equity-Theorie» von John Stacey Adams besagt, dass Mitarbeitende stets bemüht sind, faire Beziehungen zu relevanten Personen aufrechtzuerhalten. Dazu vergleichen sie Arbeitsinput und -ergebnisse, wie beispielsweise den Lohn, mit denjenigen von Kollegen. Werden diese Verhältnisse subjektiv als ungleich bewertet, entsteht Unzufriedenheit. Das unguete Gefühl fehlender Gleichheit wird vermindert, indem der Mitarbeiter seinen Input anpasst oder seinen eigenen Beitrag neu bewertet (Meine Arbeit ist nicht wirklich gut).

Interessant: Abgänge von unzufriedenen Mitarbeitern führen dazu, dass die verbleibenden Kollegen und Kolleginnen ihre Produktivität verringern, um nach ihrem Verständnis die Gerechtigkeit wiederherzustellen.

Vor allem Schlüsselleute stören sich fatalerweise an fehlender Fairness. Ungleichbehandlung wirkt demotivierend, was dazu führt

Führung und Mitarbeitererwartungen					
Führungskräfte		Zufriedenheitsfaktoren			Mitarbeiter (MA)
Einstellungen	Verhalten	Arbeit an sich	Klima/ Team	Direkter Vorgesetzter	Erwartungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle sind gleichwertig</li> <li>• MA brauchen Zeit</li> <li>• MA haben Potenzial</li> <li>• Soft Facts wichtig</li> <li>• Authentisch wirken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gleichbehandlung aller</li> <li>• Zeit für MA reserviert</li> <li>• MA entwickeln</li> <li>• Wertschätzung zeigen</li> <li>• Glaubwürdige Führung</li> </ul>	<b>Mitarbeiterzufriedenheit eher hoch</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spannende, herausfordernde Arbeit</li> <li>• Gutes Betriebsklima</li> <li>• Tolle Kollegen und Kolleginnen</li> <li>• Entwicklungsmöglichkeiten</li> <li>• Ernst genommen zu werden</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Privilegien Einzelner i. O.</li> <li>• MA sind selbständig</li> <li>• Jeder ist austauschbar</li> <li>• Es geht v. a. um mich</li> <li>• MA passen sich mir an</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ungleichbehandlung</li> <li>• Keine Zeit für MA</li> <li>• Abgänge fördern</li> <li>• ICH-AG optimieren</li> <li>• Heute so, morgen so</li> </ul>				<b>Mitarbeiterzufriedenheit eher tief</b>

© Consultingworld AG

ren kann, dass erste Leistungsträger ihre perplexen Vorgesetzten verlassen. Folgen weitere Abgänge von Schlüsselpersonen, kommt der Stein ins Rollen. Das Unternehmen schlittert in eine zukunftsbedrohliche «Brain Drain»-Abwärtsspirale hinein.

Spielt Gleichbehandlung wirklich eine so zentrale Rolle? Ja, wie das «Modell LZ-Motor» von Borg bestätigt: Gerechtigkeit und Gleichbehandlung führen zu Systemvertrauen und -zufriedenheit. Letztere Faktoren sind notwendig für die klimatische Mitarbeiterzufriedenheit, woraus das wichtige Commitment resultiert.

## Einstellungen als Hindernis

Je stärker Einstellungen sind und je schneller abrufbar, desto resistenter sind sie gegen Veränderung (Houston & Fazio, 1989). Warum gelingt es Vorgesetzten nicht, ungünstiges Verhalten wie beispielsweise Ungleichbehandlung abzustellen? Weil sie selten über ihre Einstellungen nachdenken. Um das eigene Verhalten zu ändern, ist das jedoch unabdingbar. Wie lassen sich unvorteilhafte Einstellungen korrigieren? Durch sozialen Einfluss. Einstellungen verändern sich oft nur als Reaktion auf das, was andere Menschen (zum Beispiel Meinungsführer) sagen oder tun. Führungskräfte, die diese Erkenntnis aktiv nutzen, unterliegen nicht dem «funda-

mentalen Attributionsfehler». Dieser beschreibt auf den Unternehmenskontext bezogen die Tendenz, menschliches Verhalten ausschliesslich anhand von persönlichen Eigenschaften zu erklären. Auch der «Yale»-Ansatz zur Einstellungsänderung postuliert, dass es entscheidend ist, wer was zu wem gesagt hat. Eine wiederholte persuasive Kommunikation von positiven Meinungsführern wirkt also günstig auf suboptimale Einstellungen ein.

## Ein flexibler Führungsstil ist gefragt

Führen bedeutet, die Unternehmenszielrichtung glaubwürdig vorzugeben und für eigenverantwortliche Umsetzung zu sorgen. Klingt einfach – ist es aber nicht, wie Umfrageergebnisse belegen. Da jeder Mitarbeiter anders tickt, kann nur ein 1:1-Führungsstil erfolgreich sein. Dies setzt voraus, dass seine Motivationsstruktur bekannt ist. Eine brillante Führungskraft praktiziert einen flexiblen Führungsstil. Das heisst, sie beherrscht fliegende Wechsel von aufgaben- zu beziehungsorientierter und von autoritärer zu partizipativer Beeinflussung. Vorgesetzte, die variantenlos führen, werden ihre Talente früher oder später verlieren. Abgänge sind dann in ihren Augen jeweils durch andere verschuldet. Warum lehnen sie die Verantwortung für eigene Misserfolge ab? Der Grund liegt in der dissonanten



### Der Autor

**Andreas D. Baumann** ist Geschäftsführer der auf internetbasierte Mitarbeiterumfragen spezialisierten Firma Consultingworld AG. Seine Beratungsthemen: Veränderungsmanagement, Strategie/Führung, Prozesse/Organisation. andreas.baumann@consultingworld.ch

Kognition. Dabei wird das eigene Verhalten (Misserfolg), das im Widerspruch zum Selbstbild (gute Führungskraft) steht, als unangenehm erlebt (M. Thalmann, 2011). Diese Spannung wird dadurch aufgelöst, dass man sich sagt, dass man gar nicht selbst dafür verantwortlich war.

Erfolgreiche Fussballtrainer sind Meister im Umgang mit Primadonnen: ihren Superstars. Karriereorientierte Schlüsselmitarbeiter (Superstars) verlassen meistens ihren – für deren Ziele – wenig hilfreichen direkten Vorgesetzten (Trainer) und selten ihr Aufgabengebiet oder das Betriebsklima.

## Musterwechsel als Chance

Führungskräfte neigen generell dazu, ein hohes Selbstwertgefühl aufrechterhalten zu wollen. Damit dies gelingt, wird die Sicht auf das Unternehmen gelegentlich zu den eigenen Gunsten verzerrt. Praktiziert man das über Jahre bei unterschiedlichen Unternehmen, so tun sich diese Kaderleute immer wieder mit denselben Herausforderungen schwer. Vielleicht weil sie bei drohender oder eingetretener Überforderung nach dem Prinzip «Mehr vom Gleichen und Altbekannten» reagieren?

In diesen Situationen – in denen die eigene Komfortzone verlassen werden müsste – sind «Musterwechsel» jedoch erfolgverspre-

## Analysiert man bei Führungskräften das Konto «Mitarbeiterkontakte und -beziehungen», sind einige in den roten Zahlen.

chender. Das bedeutet nichts anderes, als «am» statt «im» Führungssystem zu arbeiten. Wer also spürt, dass er seine Komfortzone etwas verlässt, ist auf dem Erfolgspfad. Clevere Vorgesetzte sind realistische Zeugen ihres Verhaltens und professionelle Analysten ihres «Mitarbeiterbeziehungskontos». Sie wissen, was ein schlechter Führungsstil sie kosten wird.

## Beziehungskonto im Minus

Was sonst wird von Führungskräften erwartet, wenn nicht exzellente Beziehungen zu pflegen mit ihren (nicht immer einfachen) Mitarbeitern? Im Buch «Der Zahir» von Paulo Coelho heisst es «...denn diese Welt besteht aus Kontakten und sonst nichts». Analysiert man bei Führungskräften das Konto «Mitarbeiterkontakte und -beziehungen», sind einige in den roten Zahlen. Beziehungsstörungen binden wertvolle Energie und erschweren Lösungen auf der Sachebene. Tägliche «Ein-

zahlungen» auf das «Beziehungskonto» sind deshalb eine rentable Investition. Auch für die eigene Positionssicherung und Imagebildung.

Mehr Kundenzufriedenheit und Arbeitgeberattraktivität materialisieren sich nur über eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit. Letztere setzt eine Verbesserung der Führungsqualität zwingend voraus. Warum dient eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit vor allem auch dem Unternehmen? Weil engagierte Mitarbeitende ihren Unternehmen zu einem

viermal höheren Gewinnwachstum verhelfen als wenig engagierte Belegschaften (Gallup-Studie, 2011). Der Weg dahin ist kein Geheimnis: Mitarbeiter wollen ernst genommen werden, Wertschätzung und Lob erhalten und wünschen sich, dass sich ihr direkter Vorgesetzter Zeit für ihre Anliegen nimmt. Fazit: Es sind Führungskräfte gesucht, die sich als lernfähige «Spezialisten für Menschen» auszeichnen. Selbstverständlich trifft man Letztere in vielen Unternehmen bereits heute an.

Andreas D. Baumann

## Case StWZ Energie AG\*

### Der Führungswechsel als Herausforderung

Während 20 Jahren wurde die StWZ Energie AG (StWZ) unter gleicher Führung mit einem patronalen Führungsstil geleitet. Seit 2009 leitet eine praktisch vollständig ausgewechselte Geschäftsleitung das Unternehmen. Die neu definierte Unternehmensstrategie ist ambitioniert, was zum Teil zu Unverständnis und Widerständen in der Belegschaft führte. Mit einer Personalumfrage sollte nach einer gut einjährigen Phase dieses Change-Prozesses die Zufriedenheit bei den Mitarbeitenden erfragt werden.

### Die Umfrage: Highlights bei der Arbeit und im Team, Potenzial bei der Mitarbeiternähe

Wichtiger Erfolgsfaktor der Mitarbeiterumfrage war die Anonymität, welche die Umfrage übers Internet ermöglicht. Dies führte zu einer ausserordentlich hohen Teilnahmequote von 92 Prozent und sehr offenen Rückmeldungen. Die übersichtliche Darstellung der Consultingworld-Auswertungen brachte die Highlights und Verbesserungspotenziale rasch auf den Punkt.

Positive Highlights:

- Fast 90 Prozent der Belegschaft fühlen sich trotz Changeprozess mindestens zufrieden.
- Die Arbeit und das Team werden sehr hoch bewertet, ebenso Identifikation und Stolz.
- Die Qualitätsanstrengungen (Strategie) werden positiv bewertet.

Verbesserungspotenziale:

- Nähe der Geschäftsleitung zur Basis
- Kommunikation zwischen Ressorts und Abteilungen
- Ungenügende Gleichbehandlung

### Verbindlichkeit schaffen durch konkrete Massnahmen

Eine Umfrage darf keine Alibi-Übung sein. Deshalb wurden alle Mitarbeitenden umfassend über die Ergebnisse informiert; es wurden Massnahmen getroffen und terminlich fixiert. Konkret sind dies beispielsweise:

- Jedes Geschäftsleitungsmitglied begleitet wöchentlich einen Mitarbeiter bei der Arbeit.
- Die Kommunikation wird zwischen allen Stufen aufeinander abgestimmt.

- Heikle Gleichbehandlungsthemen werden in den Abteilungen offen diskutiert und im neuen Personalhandbuch geregelt.

### Fazit: Vertrauen als Schlüsselfaktor

Die Mitarbeiterumfrage führte zu drei Schlüsselerkenntnissen:

- Eine Umfrage ohne Vertrauen der Mitarbeitenden bringt keine brauchbaren Resultate.
- Mitarbeiter bewerten gerecht: Kritische Aspekte wurden sehr differenziert und konstruktiv angebracht.
- Für das Vertrauen in die Führung ist nicht die Umfrage, sondern deren Umsetzung entscheidend. Die direkt nach der Umfrage durchgeführten Sofortmassnahmen haben Vertrauen geschaffen. Mehr Verbindlichkeit und Konsequenz bei der Strategieumsetzung und im Tagesgeschäft wurden sehr positiv aufgenommen.

Die StWZ Energie AG ist sich aber bewusst: Ein neu gewonnenes Vertrauen ist zerbrechlich, es nachhaltig hochzuhalten, braucht harte Arbeit. Deshalb gilt es, die Umfrageergebnisse bei der täglichen Arbeit immer präsent zu haben. Und trotzdem zeigt ein erster Zwischenerfolg in die richtige Richtung: Nur 5 Monate nach der Umfrage wurde bei den Fördergesprächen die Zufriedenheit wieder erfragt; der Vorjahreswert wurde deutlich übertroffen.

Peter Bachmann

\* Die StWZ Energie AG ist ein mittelgrosses Energieversorgungsunternehmen im Schweizer Mittelland mit rund 60 Mitarbeitenden und einem Umsatz von rund 50 Millionen Franken, der in den Bereichen Wasser-, Erdgas-, Strom- und Fernwärmeversorgung sowie mit zahlreichen Dienstleistungen im Installations- und Tiefbaubereich erzielt wird.



### Der Autor

Peter Bachmann ist Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter HR bei StWZ Energie AG. [pe.bachmann@stwz.ch](mailto:pe.bachmann@stwz.ch)