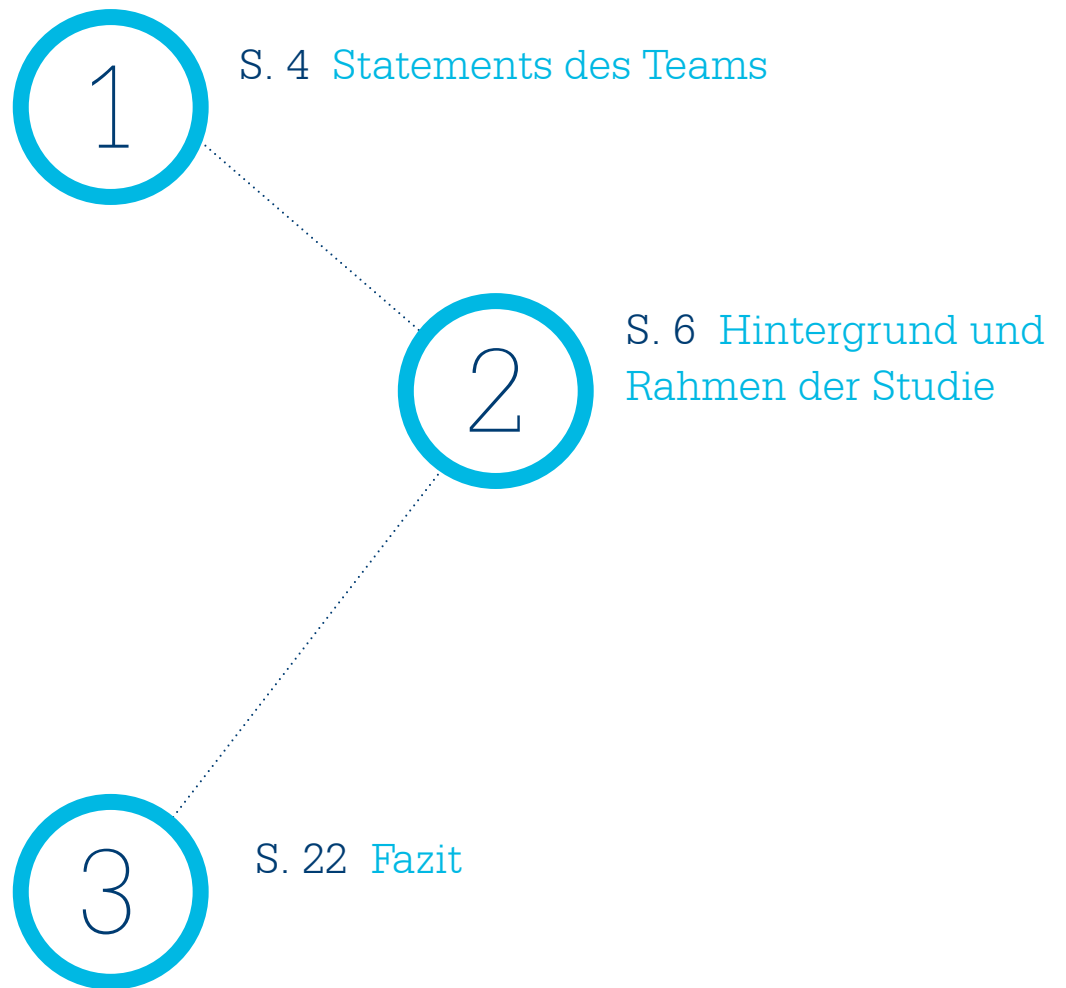


AR BEITS PLATZ IM FO KUS

**Eine Befragung der Staufen AG unter mehr
als 1.500 Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen**

STAUFEN.

INHALT



1. STATEMENTS DES TEAMS



New Work ist keine Entschuldigung für ineffiziente Prozesse und unklare Verantwortlichkeiten. Im Gegenteil: Neue Arbeitsformen und die fortschreitende Digitalisierung machen es unabdingbar, dass Unternehmen ihre Arbeitsprozesse in den Griff bekommen.

Dr. Alexandra Hey, Senior Expert, STAUFEN.AG





Gute Führung ist kein Selbstzweck, sondern muss gerade in wirtschaftlich angespannteren Zeiten oder bei der Transformation eines Unternehmens immer mit Maßnahmen des Performance-Improvements kombiniert werden.

Michael Metzger, Senior Expert, STAUFEN.AG



Exzellente Führung sowie schlanke Strukturen und effiziente Prozesse sind die Basis für den unternehmerischen Erfolg. Gute Führung sorgt dafür, dass Prozesseffizienz täglich gelebt wird und damit ihre volle Wirkung entfaltet.

Gunter Schöller, Senior Expert, STAUFEN.AG





2. HINTER- GRUND UND RAHMEN DER STUDIE

Die Studie „Arbeitsplatz im Fokus“ der Unternehmensberatung Staufen widmet sich der Zufriedenheit und den Konflikten am Arbeitsplatz. Dabei standen typische Büroarbeitsplätze in allen Branchen – von der Industrie über den Handel und die Dienstleistungsunternehmen bis hin zum öffentlichen Sektor – im Vordergrund.

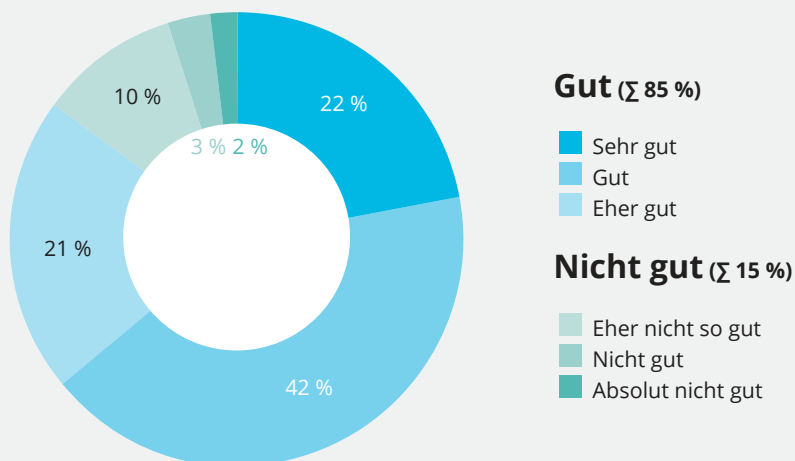
Insgesamt befragte die Staufen AG in Deutschland 1.511 Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen aus Unternehmen mit mindestens 100 Mitarbeitern. Die Umfrage wurde im Herbst 2019 durchgeführt.

■

Arbeitnehmer sind überwiegend zufrieden

Zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind produktiver, arbeiten effizienter und sind freundlicher zu den Kunden – deshalb sollten Unternehmen für möglichst viel Zufriedenheit am Arbeitsplatz sorgen. Das scheint vielen deutschen Unternehmen auch recht ordentlich zu gelingen, denn in der Studie „Arbeitsplatz im Fokus“ geben zwei von drei Mitarbeitern an, dass ihnen ihr Job gut oder sogar sehr gut gefällt.

WIE GEFÄLLT IHNEN IHR AKTUELLER JOB?

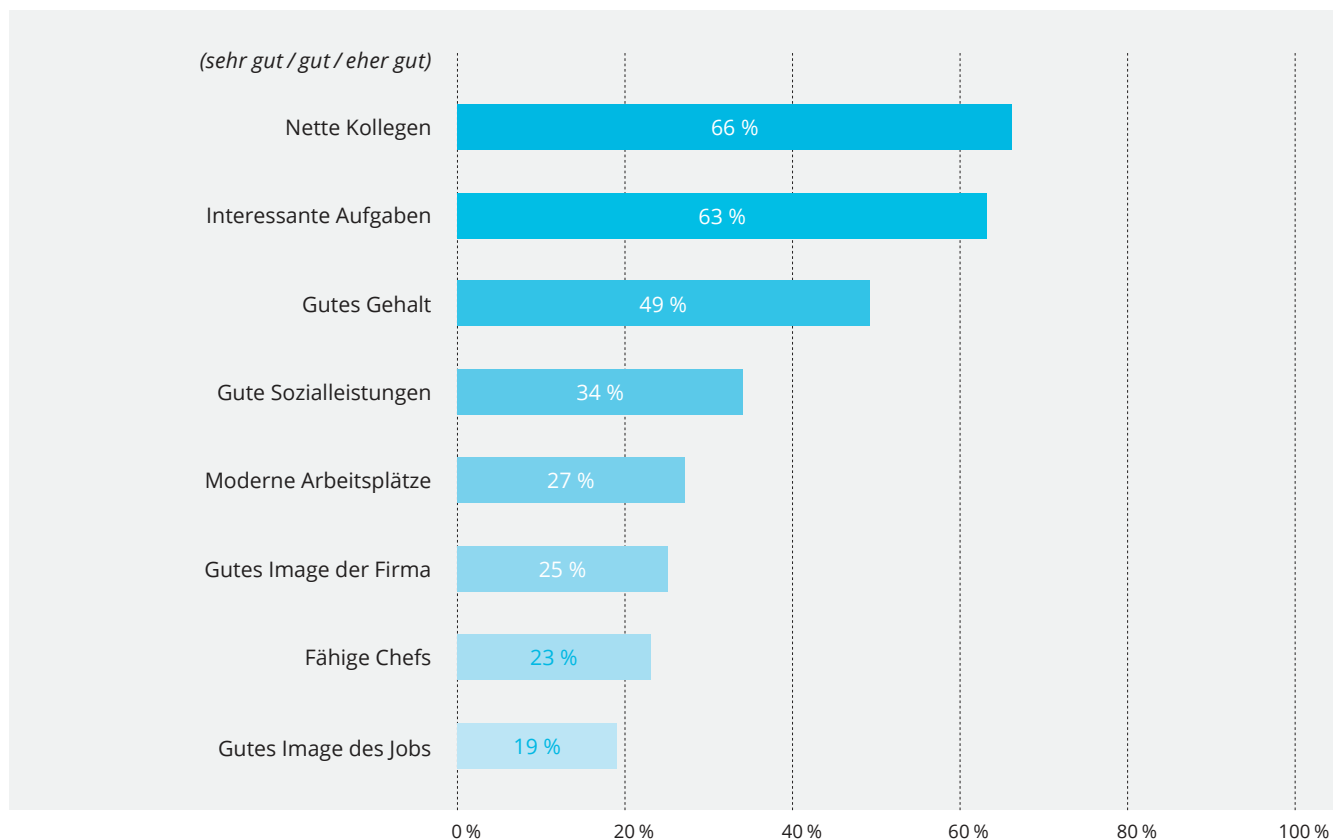


Gute Kollegen gleich gute Stimmung

Für die doch recht breite Zustimmung zu Unternehmenskultur und Arbeitsbedingungen gibt es viele mögliche Gründe, die in der Studie genauer analysiert werden.

WAS SIND DIE GRÜNDE DAFÜR, DASS IHNEN IHR JOB GEFÄLLT?

Nur Teilnehmende, die zuvor angegeben haben, dass ihnen ihr Job **gefällt**.



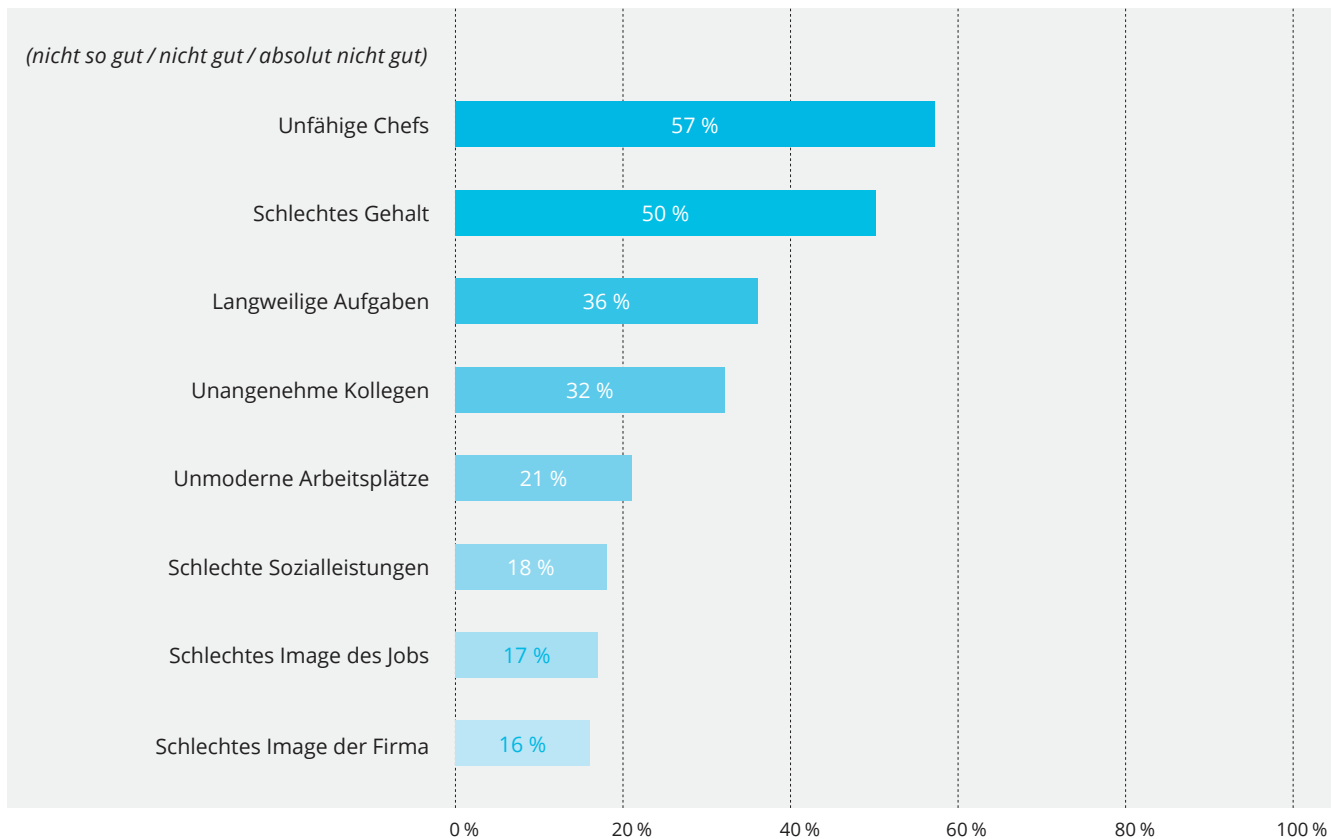
Drei Gründe sind statistisch gesehen bedeutend: An erster Stelle stehen die Kollegen, zwei von drei Angestellten nennen sie als Grund für ihre persönliche Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Fast ebenso viele nennen interessante Aufgaben und immerhin noch jeder zweite das gute Gehalt. Allerdings wird die Entlohnung in einzelnen Branchen unterschiedlich gewichtet. So ist in der Industrie nur für die Hälfte der Befragten das Gehalt ausschlaggebend, während bei den Finanzdienstleistern zwei Drittel daraus ihre Zufriedenheit schöpfen. In der seit Jahren kriselnden Branche wird offenbar immer noch gut bezahlt.

Schlechte Chefs gleich schlechte Stimmung

Insgesamt schätzen die Angestellten einen freundlichen und korrekten Umgang am Arbeitsplatz. Andere Aspekte sind nicht ganz so wichtig, beispielsweise gute Sozialleistungen, moderne Arbeitsplätze oder das Image der Firma oder des Jobs. Lässt sich hieraus ableiten, dass unangenehme und unhöfliche Kollegen auch der Grund für Unzufriedenheit im Job sind?

WAS SIND DIE GRÜNDE DAFÜR, DASS IHNEN IHR JOB NICHT GEFÄLLT?

Nur Teilnehmer, die zuvor angegeben haben, dass ihnen ihr Job **nicht gut gefällt**.



Nein, eher ist das Management das Problem. Zwar beklagen viele Unzufriedene schlechte Gehälter, langweilige Aufgaben und unangenehme Kollegen, doch schlechte Chefs sind bei deutlich mehr als der Hälfte der Grund für schlechte Laune am Arbeitsplatz. Das Ergebnis zeigt klar die bekannt hohe Bedeutung der Führungskräfte für Unternehmenskultur und wirtschaftliche Ergebnisse. Wenn die Manager ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen schlecht führen oder ihre Aufmerksamkeit eher ungleich verteilen, ist nicht nur die Stimmung im Keller. In der Folge sinken oft auch Arbeitsleistung und Kundenzufriedenheit.

Missverständnisse und Konflikte – Reibungsflächen im Unternehmen

Zu den Gründen für schlechte Stimmung im Job gehören Missverständnisse (Probleme in der Kommunikation) und Konflikte (unvereinbare Gegensätze oder Streit). Die Studie zeigt deutlich, dass beides eher die Regel als die Ausnahme ist. Dabei sind Konflikte aber deutlich seltener als Missverständnisse. Besonders auffällig ist die Zahl der Missverständnisse zwischen Vorgesetzten und Kunden, die meist nur selten direkten Kontakt im betrieblichen Alltag haben.

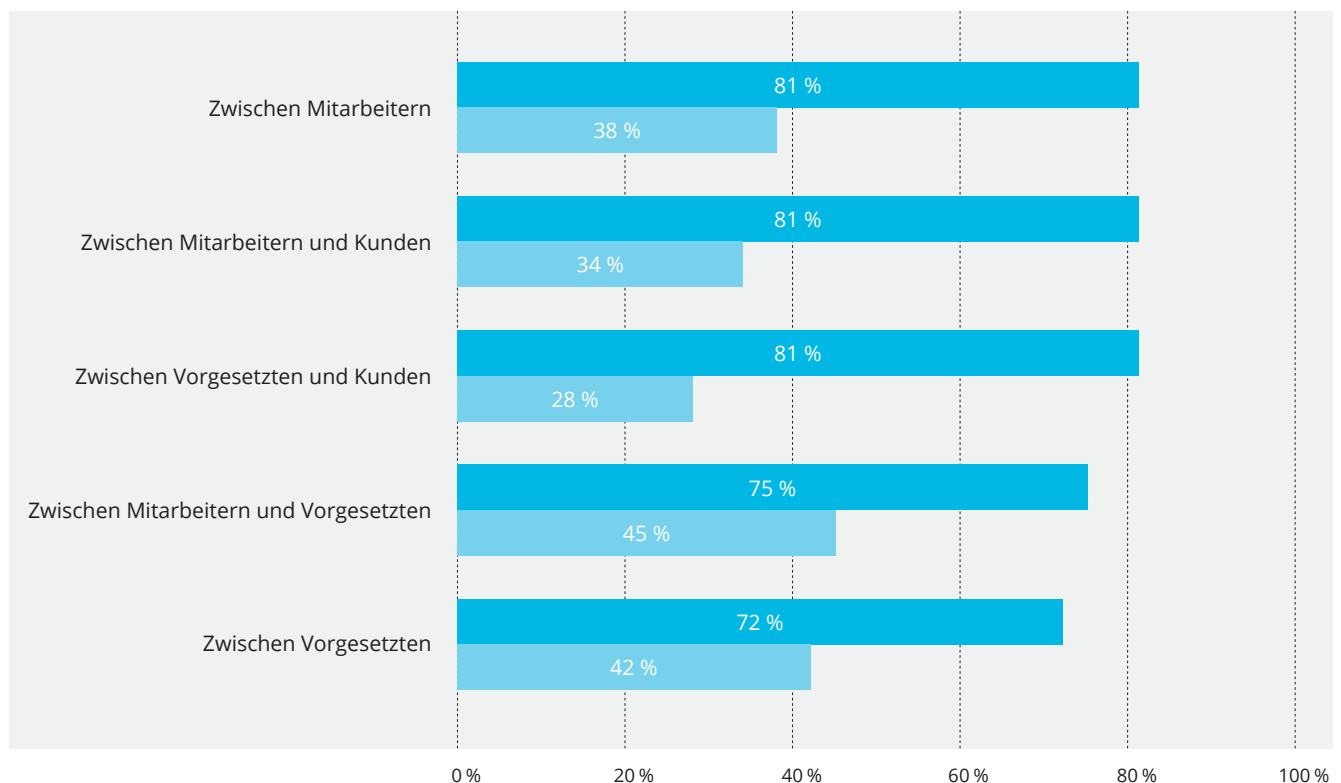
Deswegen kommt es hier seltener zu Konflikten, doch offensichtlich regieren die Chefs ihren Mitarbeitern häufiger in die Arbeit hinein. Das hat erhebliche Konsequenzen: In mehr als 40 Prozent der Unternehmen führen kommunikative Probleme mit den Kunden zu wachsender Unzufriedenheit und vermehrten Reklamationen. Schwierigkeiten innerhalb des Personals führen zu mehr Krankmeldungen, einem typischen Abwehrmittel von Angestellten bei Reibungen in der Firma.

ZWISCHEN WEM TRETEN IN IHREM

UNTERNEHMEN REGELMÄSSIG MISSVERSTÄNDNISSE

UND / ODER KONFLIKTE AUF?

■ Missverständnisse ■ Konflikt



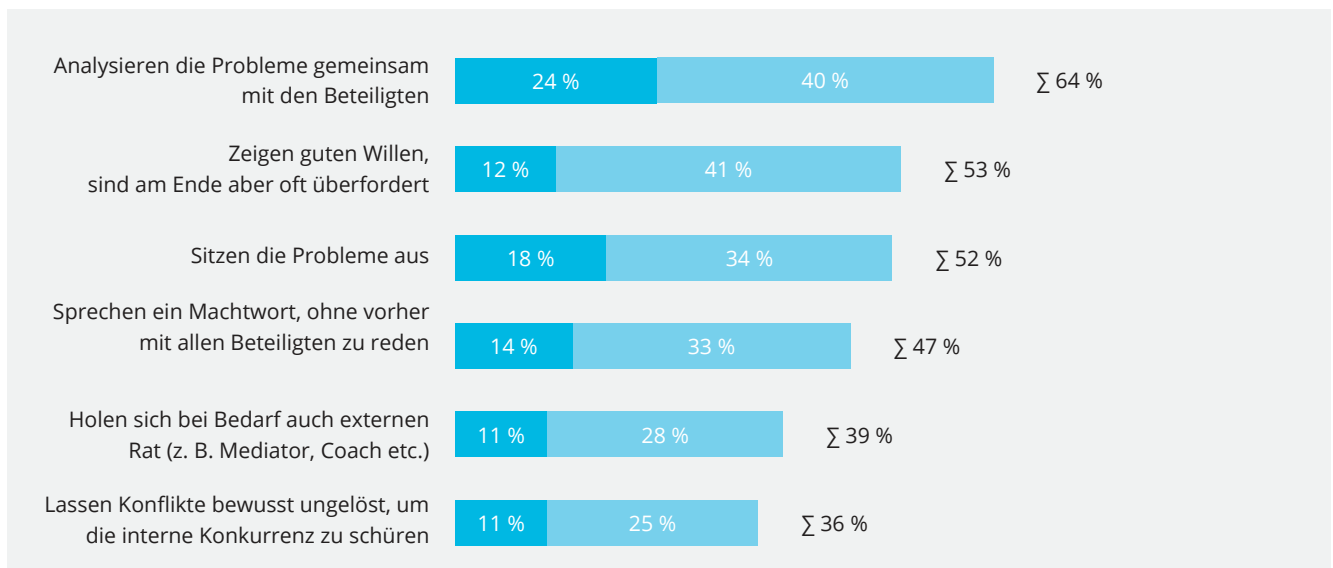
Vor allem in der Industrie ist auch die Herstellung davon betroffen. Bei mehr als einem Drittel kommt es zu Qualitätsproblemen und notwendigen Nacharbeiten an eigentlich bereits fertigen Produkten. Auch zusätzliche Rückfragen und Abstimmungsschleifen sind ein typisches Folgeproblem von zu vielen Reibungsflächen in einem Unternehmen.

Geringer, aber ebenso wirkungsvoll sind die Einflüsse der Reibungen auf die Fluktuationsrate in Unternehmen – sowohl bei Mitarbeitern als auch bei Kunden. In 31 Prozent der Unternehmen haben schon einmal Mitarbeiter gekündigt und bei 19 Prozent sind Kunden zur Konkurrenz gewechselt. Ein deutliches Zeichen dafür, dass die Führungskräfte Schwierigkeiten innerhalb der Belegschaft, aber auch mit einzelnen Kunden ernst nehmen sollten.

WIE GEHEN IHRE VORGESETZTEN IN DER REGEL MIT MISSVERSTÄNDNISSEN UND KONFLIKTEN UM?

■ Trifft zu ■ Trifft eher zu

Abgefragt auf einer 4er-Skala von „Trifft zu“ bis „Trifft nicht zu“



Umgang mit Konflikten – keine Stärke der Unternehmen

Konflikte sind unangenehm für alle Beteiligten, vor allem aber für Vorgesetzte. Denn durch das Entstehen von Missverständnissen und Konflikten werden ihre Entscheidungen infrage gestellt. Gleichzeitig sind sie die Einzigen im Unternehmen, die Reibungsflächen beseitigen können. Leider ist der Umgang mit Konflikten nicht unbedingt eine Stärke der Unternehmen. Grundsätzlich gibt es drei Möglichkeiten: Das Management kann die Probleme per Machtwort „wegbefehlen“, sie ignorieren oder sie produktiv analysieren.

EIN MACHTWORT SPRECHEN:

In knapp jedem zweiten Unternehmen kommt es häufiger vor, dass Vorgesetzte ein Machtwort sprechen, ohne vorher mit allen Beteiligten zu reden. Die Vermutung liegt nahe, dass die Missverständnisse und Konflikte dann bald wieder zum Problem werden.

SCHWIERIGKEITEN EINFACH AUSSITZEN:

Die Augen vor Konflikten zu verschließen ist eine gängige Reaktion – in jedem zweiten Unternehmen ist das üblich. Doch es gibt auch ein Drittel Unternehmen, die sie zwar erkennen, aber bewusst hinnehmen. Dadurch schüren sie die interne Konkurrenz, was zu einer höheren Leistung führen soll – ein angesichts der Folgen von Konflikten risikoreiches Verhalten.

PROBLEME ANALYSIEREN UND LÖSEN:

Gut zwei von drei Unternehmen orientieren sich an der modernen Managementlehre, die kooperative Lösungen bevorzugt. Das Management soll alle Beteiligten zusammenrufen, um die Schwierigkeiten gemeinsam aufzulösen. Doch das ist häufig lediglich guter Wille, denn in jedem zweiten Unternehmen erweisen sich die Vorgesetzten als überfordert mit diesem Ansatz.

Einer der Gründe für diese Überforderung des Managements: Nur wenig mehr als ein Drittel der Unternehmen holen sich bei Bedarf externen Rat durch Mediatoren und Coaches. Das ist zu wenig, denn Externe haben den großen Vorteil eines ungetrübten Blicks. Sie teilen weder die Vorurteile noch die Traditionen des Unternehmens und sind nicht in soziale Bezüge eingebunden. Sie haben so die Möglichkeit, Konflikte deutlich zu benennen.

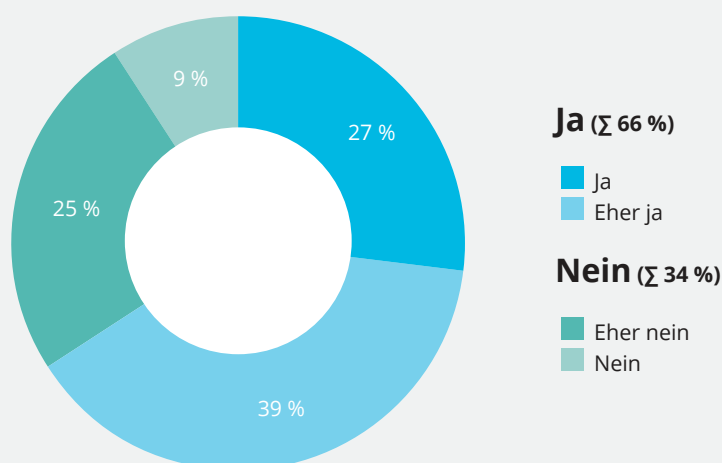
Weiterbildung schafft zufriedene Mitarbeiter

Die berufliche Weiterbildung und Mitarbeiterentwicklung ist ein wichtiges Element der Zufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Wer regelmäßig an Seminaren und Schulungen teilnehmen darf, ist dem Unternehmen etwas wert. Das sehen auch zwei von drei Führungskräften so, sie haben das Thema Weiterbildung in den Vordergrund gerückt. Das gilt allerdings nicht für jedes Unternehmen: In vielen gibt es kein echtes Interesse oder die entsprechenden Maßnahmen sind dem Sparzwang zum Opfer gefallen.

KÜMMERN SICH IHRE VORGESETZTEN

AUSREICHEND UM DAS THEMA

WEITERBILDUNG / MITARBEITERENTWICKLUNG?







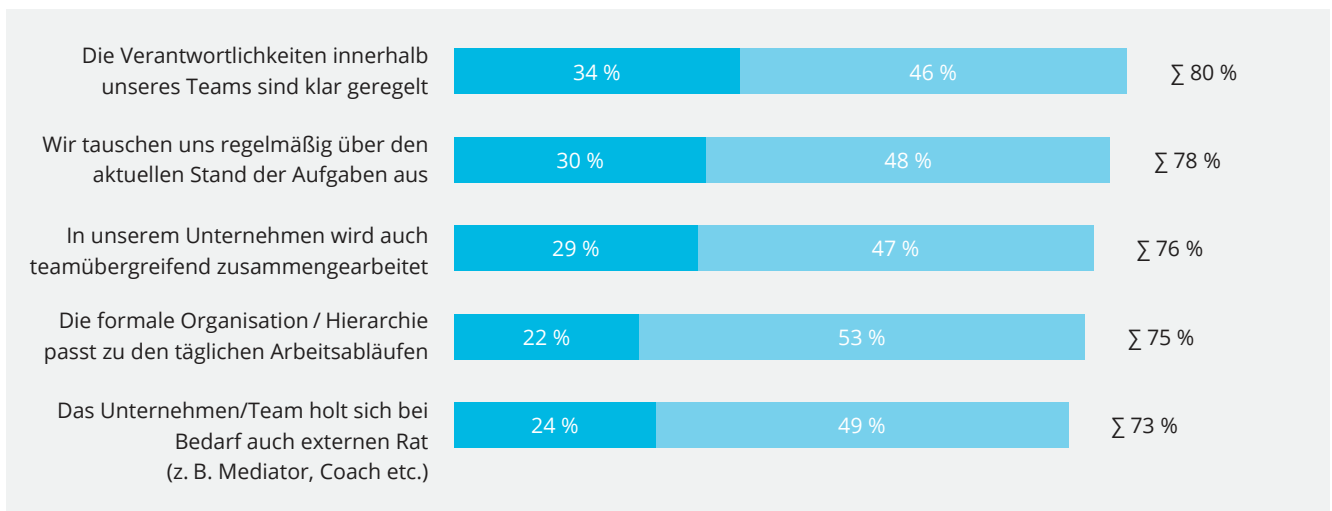
Effiziente und gut organisierte Arbeit

Die Leistung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und damit auch ihre Zufriedenheit hängt nicht nur von persönlichen Faktoren ab. Vor allem bei der Teamarbeit ist die Arbeitsorganisation wichtig: Wenn es effiziente Prozesse, verständliche Rollenbeschreibungen und klare Verantwortlichkeiten gibt, schwinden auch die Reibungen im Team. Die Unternehmen müssen dafür sorgen, dass jeder genau weiß, was er zu tun hat und wer für welche Aufgaben verantwortlich ist.

WIE WÜRDEN SIE DIE ARBEITSORGANISATION AN IHREM ARBEITSPLATZ BEZEICHNEN?

■ Trifft zu ■ Trifft eher zu

Abgefragt auf einer 4er-Skala von „Trifft zu“ bis „Trifft nicht zu“

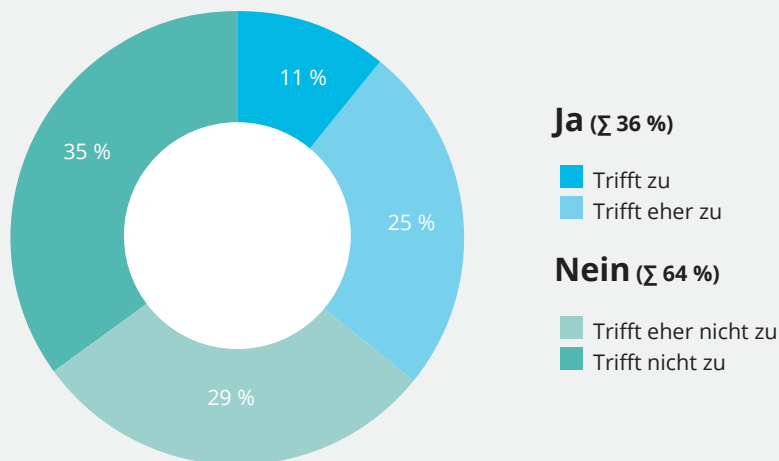


Hier ist allerdings in vielen Unternehmen noch genug Luft nach oben. So wird zwar in drei von vier Unternehmen – zumindest teilweise – schon teamübergreifend zusammengearbeitet. Das bedeutet aber im Umkehrschluss auch, dass ein Viertel das Denken in Silos noch gar nicht überwunden hat. Nicht viel besser sieht es beim Thema Verantwortlichkeiten aus. In jedem fünften Unternehmen wird nämlich eher improvisiert statt klar geregelt. Ein großes Manko scheint auch die Arbeitsverteilung zu sein: Mehr als ein Viertel der Unternehmen hat hier Defizite und geht das Thema nicht systematisch an. Schwierigkeiten entstehen darüber hinaus durch ungelöste Schnittstellenprobleme und eine fehlende Messung der Arbeitsauslastung, die eine objektive Bewertung erst möglich macht.

Zu geringe Integration der IT-Systeme

Aus Sicht des Personals gehören auch die IT-Systeme zu den Rahmenbedingungen. Neben Zweckmäßigkeit ist hier vor allem eine starke Integration sinnvoll. Doch leider trifft dies in einem von drei Unternehmen nicht zu: Hier übertragen die Mitarbeiter sehr häufig Daten händisch von einer Software in die andere.

BEI MEINER ARBEIT ÜBERTRAGE ICH OFT DATEN VON EINEM IT-SYSTEM IN EIN ANDERES



Dieses Ergebnis ist erstaunlich, gibt es doch seit mindestens zwei Jahrzehnten das Mantra der hochintegrierten IT. Diese Versäumnisse haben Folgen für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz, denn das Eingeben von Daten, die eigentlich bereits im Computer sind, sorgt für Langeweile, Frustration und in der Folge auch für Fehler. Die Dienstleister sind in dieser Hinsicht den industriellen Unternehmen etwas voraus, die IT-Ausstattung scheint dort etwas moderner zu sein. Dies liegt sicher unter anderem daran, dass industrielle IT-Systeme aus der Produktion deutlich länger genutzt werden als typische Bürocomputer. Dadurch fehlen digitale Schnittstellen, die in anderen Bereichen längst üblich sind.

Eine Möglichkeit, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von monotoner Datenerfassung zu entlasten, ist beispielsweise Robotic Process Automation (RPA). Die RPA-Software verschafft ihnen nicht nur mehr Freiraum für wertschöpfende Tätigkeiten, sondern senkt bei stark standardisierten Prozessen gleichzeitig auch die Fehlerquote und die Kosten.

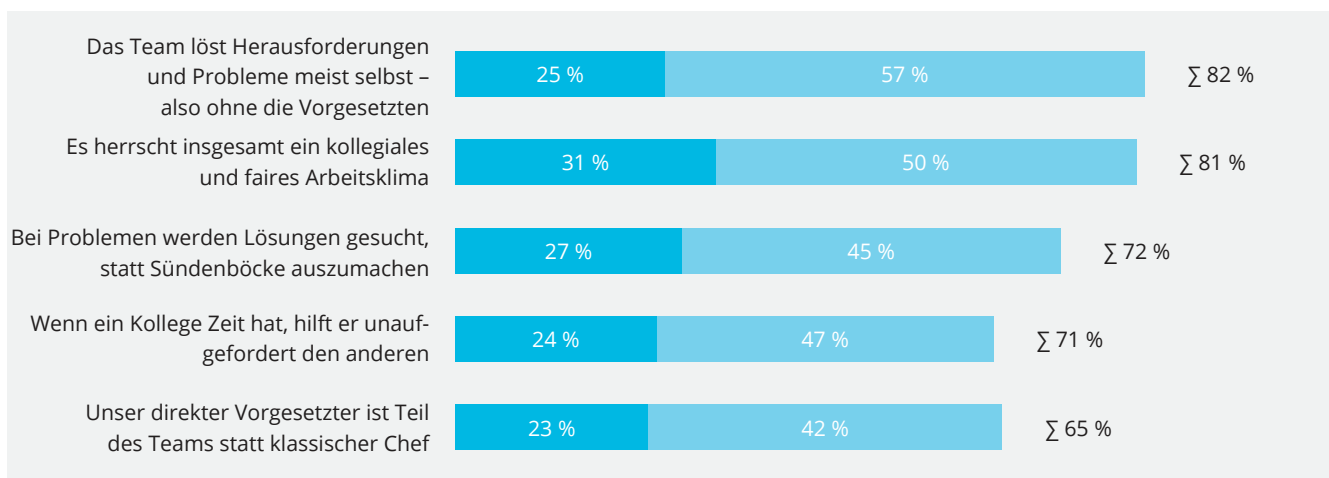
Prima Klima – Kollegialität, Fairness und Hilfsbereitschaft

Grundsätzlich herrscht in etwa acht von zehn Unternehmen ein gutes bis zufriedenstellendes Arbeitsklima. So dürfen Teams häufig selbstständig arbeiten und im Inneren herrscht ein kollegiales und faires Arbeitsklima. Lediglich bei der Hilfsbereitschaft gibt es Nachholbedarf, denn nur in weniger als drei Viertel der befragten Unternehmen ist es unter den Mitarbeitern üblich, auch ohne besondere Aufforderung den Kollegen zu helfen.

WIE WÜRDEN SIE DAS ARBEITSKLIMA AN IHREM ARBEITSPLATZ BEZEICHNEN?

■ Trifft zu ■ Trifft eher zu

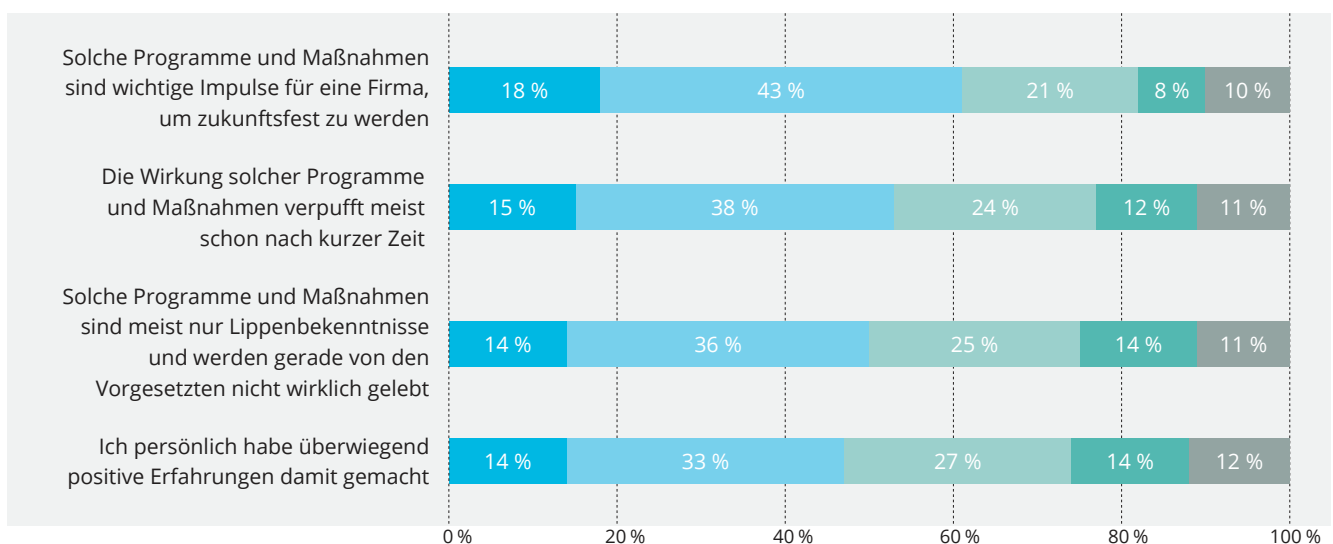
Abgefragt auf einer 4er-Skala von „Trifft zu“ bis „Trifft nicht zu“



Doch ein durchgängig gutes Klima herrscht nur in rund einem Drittel der befragten Unternehmen. Ein weiteres Problem ist die Fehlerkultur: Sie ist bei 73 Prozent der Unternehmen nicht wirklich vorhanden. So gibt es nur bei einer Minderheit eine moderne Fehlerkultur, wie sie im Rahmen von Agile- und Lean Konzepten üblich ist. Viel zu viele Unternehmen suchen regelmäßig nach Sündenböcken statt nach Lösungen, wenn Fehler passieren oder Projekte in Schieflage geraten. Ähnlich ist es bei der Stellung der direkten Vorgesetzten: Agiles Arbeiten erfordert, dass der direkte Vorgesetzte Teil des Teams ist und nicht der alleinige Entscheider, der die Ausführung delegiert. Weniger als ein Viertel der Unternehmen haben dieses Konzept vollständig umgesetzt.

WIE SIND IHRE ERFAHRUNGEN MIT VERÄNDERUNGSPROGRAMMEN ODER UMSTRUKTURIERUNGSMASSNAHMEN IN IHREM UNTERNEHMEN?

■ Stimme zu
 ■ Stimme eher zu
 ■ Stimme eher nicht zu
 ■ Stimme nicht zu
 ■ Habe keine Erfahrungen damit

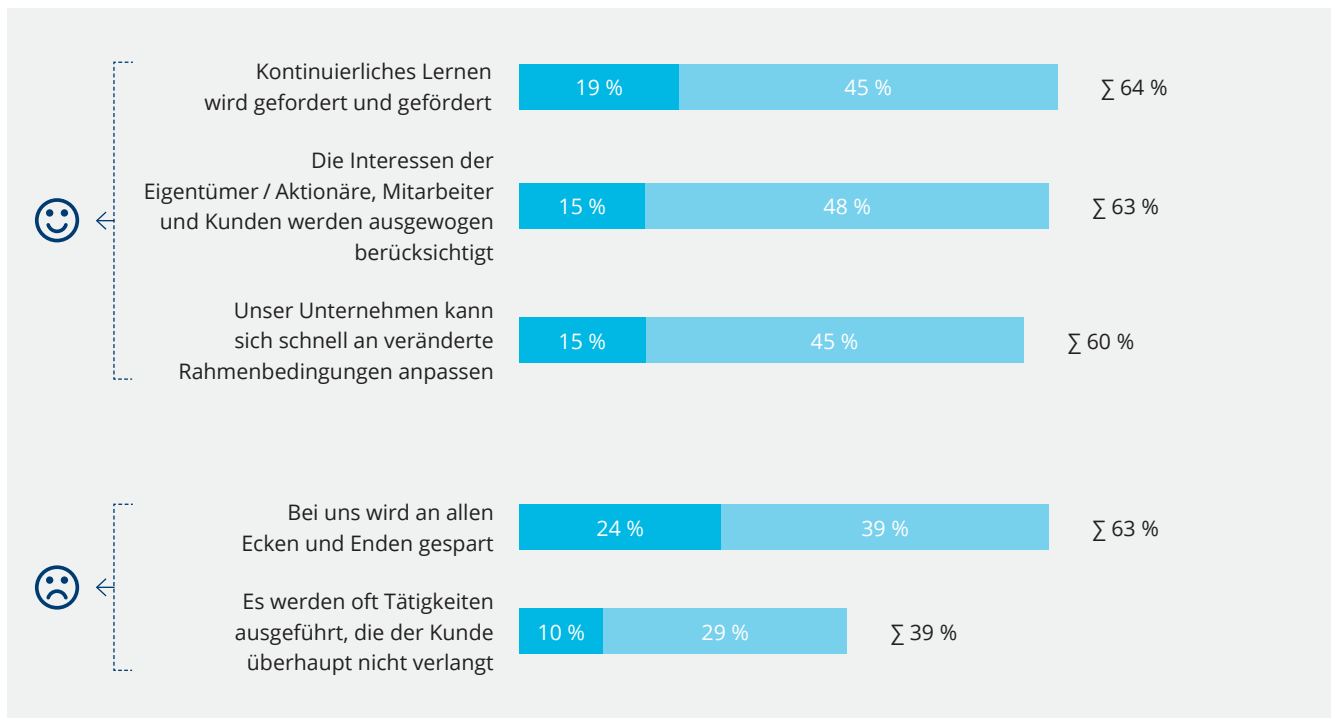


Dass ein nach wie vor deutlicher Teil der Unternehmen mit modernen Managementkonzepten fremdelt, wird auch beim Blick auf Veränderungsprogramme oder Umstrukturierungsmaßnahmen deutlich. In jedem zweiten Unternehmen verpuffen sie schon nach kurzer Zeit. Die Erklärung der Mitarbeiter: Es sind häufig Lippenbekenntnisse und sie werden vor allem von den Vorgesetzten nicht als gelebte Praxis angenommen.

WIE TREFFEND CHARAKTERISIEREN DIE FOLGENDEN AUSSAGEN IHR UNTERNEHMEN?

■ Trifft zu ■ Trifft eher zu

Abgefragt auf einer 4er-Skala von „Trifft zu“ bis „Trifft nicht zu“



Dazu passt auch, dass nur 15 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirklich davon überzeugt sind, dass sich ihr Unternehmen schnell an veränderte Rahmenbedingungen anpassen kann, während 24 Prozent das Gefühl haben, dass in ihrem Unternehmen planlos an allen Ecken und Enden gespart wird. Dabei zeigen gerade die Analysen indirekter Prozesse immer wieder, dass eine intelligente Verbesserung der Kostenstruktur nicht zulasten der Mitarbeiter gehen muss. Im Gegenteil: So sind zum Beispiel F+E-Abteilungen, deren Prozesse neu strukturiert wurden, mit der gleichen Anzahl an Mitarbeitern meist nicht nur deutlich kreativer und leistungsfähiger, sondern auch zufriedener.

3. FAZIT

Prozess- und Führungsexzellenz sind die Schlüssel zur Mitarbeiterzufriedenheit

An vielen Stellen der Studie zeigt sich, dass gute Prozesse und eine strukturierte Arbeitsorganisation die Basis für die Mitarbeiterzufriedenheit sind. Beides erlaubt den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, sich in das Unternehmen einzubringen und ihre maximale Leistung zu zeigen. Ineffiziente Prozesse verhindern dies. Handlungsbedarf haben Unternehmen häufig nicht nur bei der Optimierung der einzelnen Prozesse selbst, sondern auch bei der Verbesserung der Schnittstellen zwischen den Arbeitsschritten.

Zentral ist dabei die Rolle der Führungskräfte. Denn während das Verhältnis der Kollegen untereinander in den Unternehmen meist stimmt, sind die Vorgesetzten derzeit häufig die Ursache von Gereiztheit oder Resignation (Stichwort: innere Kündigung) in der Belegschaft. Gute Führungskräfte befördern hingegen den Erfolg des Unternehmens an allen Fronten – angefangen bei den eigenen Mitarbeitern.

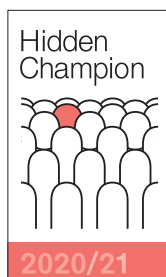
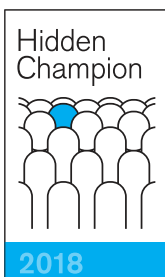
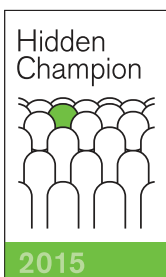
Entscheidend für ein erfolgreiches Unternehmen sind also hochwertige Prozesse, eine stabile Arbeitsorganisation, eine positive und partizipative Führungskultur im Sinne von Lean Management und Agilität sowie eine klare Organisation der Teams. Stimmen diese Rahmenbedingungen, steigt auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter und damit in der Regel auch der Erfolg des Unternehmens.

ÜBER UNS

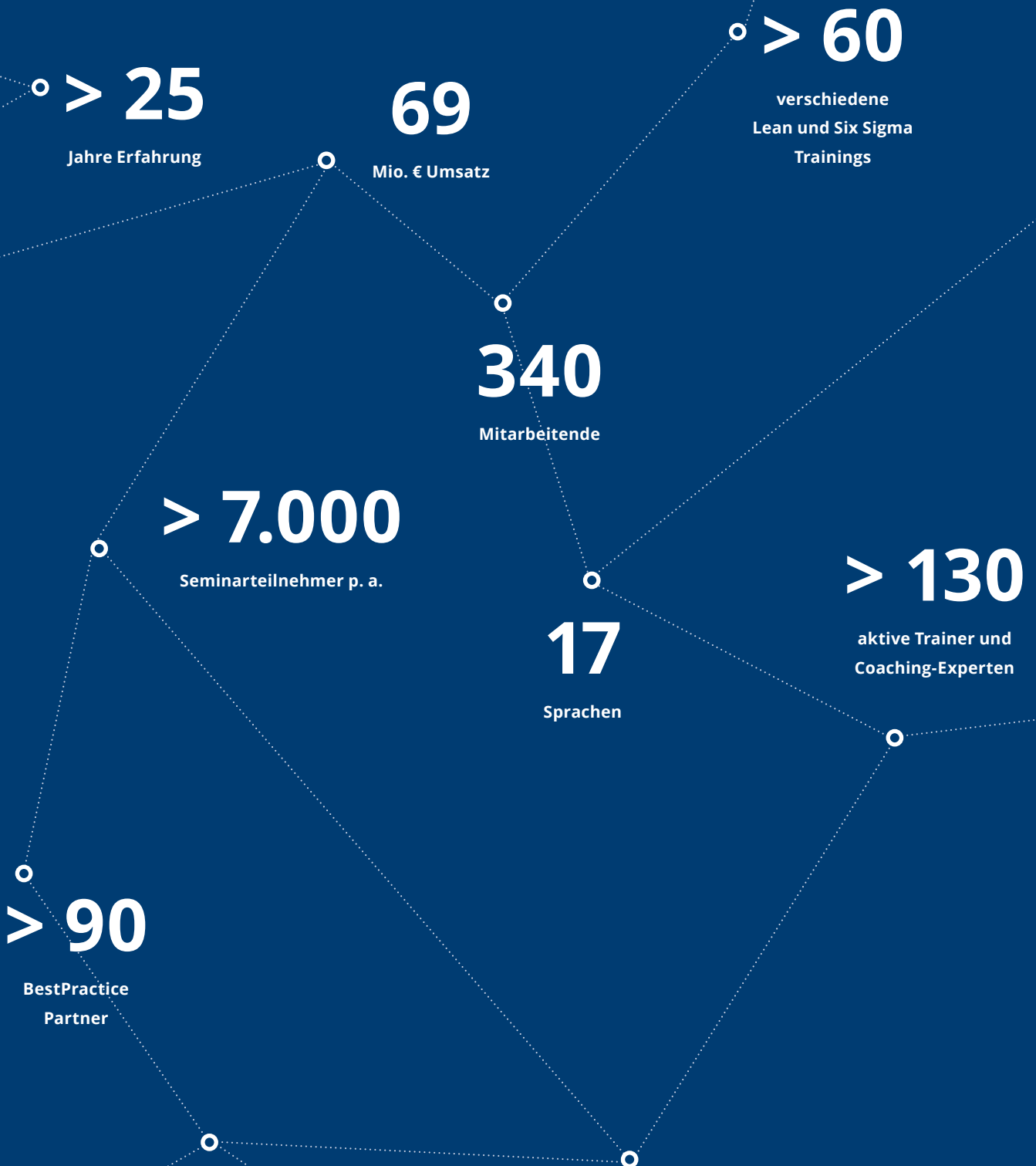
Wir glauben daran,
dass in jedem Unternehmen
ein noch besseres steckt.

Die **Staufen AG** ist eine Lean Management-Beratung und Akademie. Seit über 25 Jahren beraten und qualifizieren wir Unternehmen und Mitarbeiter. Weltweit.

Unser Ziel ist es, jedes Unternehmen besser zu machen und unsere Kunden voranzubringen. Unser besonderer Ansatz ist es, schnell die richtigen Veränderungen in Gang zu setzen und eine nachhaltige Veränderungskultur zu etablieren.

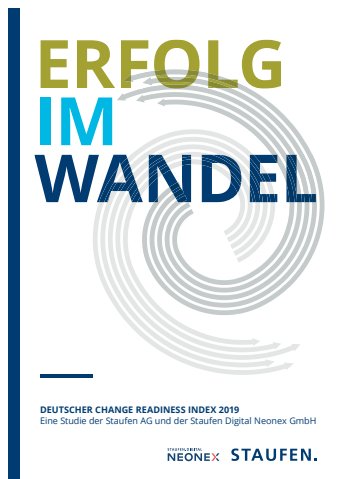


Zahlen. Daten. Fakten.



STUDIEN

Alle Studien der Staufen AG finden Sie auch online unter www.staufen.ag/studien



Impressum

HERAUSGEBER

STAUFEN.AG

Beratung.Akademie.Beteiligung

Blumenstraße 5

D-73257 Köngen

BILDNACHWEIS

iStockphoto / Staufen AG

GRAFIKDESIGN

www.superherogroup.de



ANSPRECHPARTNER



Andreas Mohren
Partner
a.mohren@staufen.ag
☎ +49 177 698 2018

ANSPRECHPARTNER FÜR MEDIEN



Werner Bärtele
Director Marketing
w.baertle@staufen.ag
☎ +49 7024 8056 157

HERAUSGEBER

STAUFEN.AG
Beratung, Akademie, Beteiligung
Blumenstraße 5
D-73257 Köngen
☎ +49 7024 8056 0
www.staufen.ag
kontakt@staufen.ag

STAUFEN.

IN JEDEM UNTERNEHMEN
STECKT EIN NOCH BESSERES.