

Serie „Qualitatives Personalcontrolling“ – Teil 2

Motivation und Zufriedenheit messen



Autorin

Monika Pleschinger

Unternehmensberaterin und Trainerin mit Schwerpunkt Personalmanagement, Mitarbeiterführung, Einzel- und Teamcoachings



www.hrm.at/profiles/monika-pleschinger



Wie zufrieden und motiviert sind Ihre Mitarbeiter? Wer bei der Suche nach Antworten auf diese Frage zum Werkzeugkasten des Personalcontrollings greift, wird auf den ersten Blick nicht fündig. Denn es gibt keine Kennzahlen, die Motivation und Zufriedenheit von Menschen präzise abbilden. Dennoch können Unternehmen verschiedene Messgrößen nutzen, um sich einen Eindruck von der Stimmungslage in der Organisation zu verschaffen und mögliche Probleme aufzudecken. Details verrät der zweite Teil der Serie „Qualitatives Personalcontrolling“.

Innere Haltungen und ihre Ursachen

Motivation und Zufriedenheit sind deshalb so schwer zu messen, weil es innere Haltungen sind, die wir selbst nicht genau in Worte fassen können. Motivation lässt sich definieren als „Gesamtheit aller Motive (Beweggründe), die zur Handlungsbereitschaft führen“. Von der Stimmung im Team über die letzte Gehaltsverhandlung bis hin zur Begeisterung für ein bestimmtes Projekt: Unser Handeln wird durch eine Vielzahl an intrinsischen und extrinsischen Motiven bestimmt, die wir weder komplett aufzählen noch priorisieren können.

Auch die Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit ist eine innere Haltung, die schwer zu

verbalisieren ist. Sie hängt grundsätzlich von denselben Faktoren ab wie die Motivation. Studien zufolge beeinflussen die Inhalte der Arbeit, die Bedingungen, unter denen wir arbeiten, aber auch die Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen, die Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten sowie monetäre und nicht monetäre Anreize sowohl Motivation als auch Zufriedenheit.

Exakt diese Faktoren beeinflussen auch die Bindung von Mitarbeitern an ein Unternehmen. Arbeitnehmer verlassen ein Unternehmen meist aus den oben genannten Gründen – etwa weil die Beziehung zum Vorgesetzten gestört ist, die Inhalte der Arbeit nicht passen oder die Entwicklungsmöglichkeiten fehlen.

Interessant ist, dass sich Motivation, Zufriedenheit und Bindung nicht unbedingt wechselseitig bedingen. So ist ein motivierter Mitarbeiter nicht notwendigerweise zufrieden und umgekehrt. Auch ist es nicht gesetzt, dass ein zufriedener Mitarbeiter eine hohe Bindung an das Unternehmen hat.

Messen und sichtbar machen

Wenngleich Motivation und Arbeitszufriedenheit schwer zu fassen sind, gibt es Möglichkeiten, sich diesen inneren Haltungen so nähern. Arbeitszufriedenheit und Motivation mit Methoden beziehungsweise Instrumenten direkt zu messen und damit sichtbar zu machen, gelingt nur durch Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterbefragungen,

360-Grad-Feedbacks oder durch direkte Rückmeldungen. Dies setzt jedoch voraus, dass die Mitarbeiter ihre Motivationslage verbalisieren können und wollen.

Nicht messbar sind aufgeschnappte Witze und kritisch-sarkastische Anmerkungen über Unternehmen und Führungskräfte, Anzeichen „zivilen Ungehorsams“, das Zurschaustellen von Werbearbeit der Mitbewerber oder auch das Anbringen von Parolen an Pinnwänden und Schwarzen Brettern.

Nehmen wir als Beispiel ein Unternehmen, in dem es üblich war, dass der Geschäftsführer zu Beginn der Weihnachtsfeier eine Ansprache von rund 15 Minuten hielt. Anschließend kam der gemütliche Teil mit Abendessen. Drei Führungskräfte, die direkt an den Geschäftsführer berichteten, kamen 15 Minuten zu spät und betraten den Raum, als der Geschäftsführer mit seiner Rede fertig war. Ein Zeichen „zivilen Ungehorsams“, unmöglich in eine Zahl zu fassen, aber beobachtet von vielen.

Kennzahlen und Messgrößen

Welche Kennzahlen können nun zumindest indirekt Hinweise auf Motivation oder Zufriedenheit liefern?

Fehlerquote

Ein möglicher Indikator für die Motivation und Zufriedenheit eines Mitarbeiters ist die Fehlerquote. Fehler können vermehrt auftreten, wenn Mitarbeiter unzufrieden und demotiviert sind. Allerdings hängen sie nicht zwangsläufig mit der Motivationslage der Beschäftigten zusammen. Es gibt viele andere mögliche Gründe für Fehler – zum Beispiel eine falsche Einstellung an einer Maschine, eine neue Aufgabe, mit der ein Mitarbeiter nicht vertraut ist oder Überforderung durch eine zu große Arbeitslast. Hier sind die Personalverantwortlichen gefragt, Ursachenforschung zu betreiben, um die Gründe für eine hohe Fehlerquote herauszubekommen.

Krankenstandsquote

Auch die Krankenstandsquote kann – muss aber nicht – auf Unzufriedenheit hinweisen. Der beste Benchmark ist bekanntlich der Vergleich mit sich selbst über die Zeit. Wenn Sie merken, dass Sie ein Problem mit Ihrer Krankenstandsquote haben, empfiehlt es sich,

diese genauer zu analysieren und die Ursachen zu ermitteln. Folgende Fragestellungen können dabei helfen, die Krankenstandsquote richtig zu interpretieren:

- ▶ Wie lange dauern die Krankenstände? Kurzzeitkrankenstände von einem Tag oder ein paar Tagen deuten eher auf ein Motivations- oder Zufriedenheitsthema hin als Langzeitkrankenstände. Wenn ein paar lange Krankenstände Ihre Kennzahl verzerrern, kann es Sinn machen, diese herauszurechnen.
- ▶ Gibt es Bereiche mit überdurchschnittlich hohem Krankenstand? Gibt es dort Probleme mit Führungskräften?
- ▶ Ist die Quote traditionell hoch oder hat sie sich erhöht?
- ▶ Wie sieht die Unfallrate im Unternehmen aus?
- ▶ Gibt es Auffälligkeiten in der Beschäftigtenstruktur? Jüngere Mitarbeiter sind eher kürzer krank, ältere Mitarbeiter haben meist längere Krankenstände, dafür weniger (vgl. Statistik Austria). Manchmal melden sich Eltern krank, um Betreuungspflichten zu übernehmen, vor allem wenn der Pflegeurlaub und/oder der Urlaub bereits aufgebraucht ist.
- ▶ Sind die Mitarbeiter höheren Belastungen ausgesetzt?
- ▶ Gibt es Grippewellen, die zu vermehrten Krankenständen führen?
- ▶ Gibt es Auffälligkeiten bei den Wochentagen? Vermehrte Krankenstände am Montag oder an Zwickeltagen lassen eher

die Interpretation zu, dass die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter gering ist.

Je nach Ursache bieten sich verschiedene Lösungsmöglichkeiten an, um den Krankenstand zu senken und Motivation sowie Zufriedenheit zu steigern:

1. Verbessern Sie die Arbeitsbedingungen (z. B. Lärm, Licht, Beleuchtung) und investieren Sie in Arbeitssicherheit und Gesundheit

Ein Unternehmen stellte zum Beispiel fest, dass es in einer Produktionseinheit, in der viele Frauen arbeiteten, zu vielen kurzen Krankenständen kam. Die Ursache waren Rückenschmerzen der Frauen durch die sitzende Tätigkeit. Die Lösung war einfach: Das Unternehmen bezahlte einen Massageur, der alle 14 Tage in das Unternehmen kam, die Frauen konnten diesen in ihrer Freizeit aufsuchen. Das Unternehmen konnte die Krankenstandsquote in dieser Abteilung merklich senken – und die Massage steigerte noch dazu Motivation und Zufriedenheit.

2. Erarbeiten Sie Führungsgrundsätze und sensibilisieren Sie die Führungskräfte

Ein Unternehmen hatte massive Probleme mit sehr kurzen Krankenständen. Daher führte es Rückkehrgespräche für alle Mitarbeiter ein, die aus dem Krankenstand kamen – und zwar unabhängig von der Dauer der Abwesenheit. Dabei ging es nicht um die Krankheit oder den Krankenstand, sondern darum, was der Mitarbeiter während der Anwesenheit versäumt hatte, welche Informationen aufgrund der Abwesenheit weitergegeben werden mussten und welcher Kollege für den kranken Mitarbeiter eingesprungen war.



Diese Gespräche waren natürlich Vier-Augen-Gespräche. Da es vielen Mitarbeitern unangenehm war, jedes Mal nach einer Abwesenheit zum Chef gehen zu müssen, ließen sich die kurzen Krankenstände nachweislich reduzieren. Dieses Vorgehen eignet sich nicht für jedes Unternehmen. Denn es fördert unter Umständen, dass Mitarbeiter trotz Krankheit zur Arbeit kommen oder im Krankheitsfall ein schlechtes Gewissen haben, das sie nicht haben brauchen. In diesem Beispiel war es jedoch hilfreich, weil es sich um einen Missbrauch des Krankenstandes im größeren Ausmaß handelte.

Wenn Sie den Eindruck haben, dass Mitarbeiter vermehrt in den Krankenstand gehen, weil sie nicht ausreichend motiviert oder zufrieden sind, wäre ein direkter Weg, dies zum Beispiel in den Mitarbeitergesprächen zu hinterfragen und gemeinsam Lösungen zu erarbeiten, um die Motivation wieder zu steigern.

3. Bieten Sie Flexibilität und unterstützen Sie die Work-Life-Balance Ihrer Beschäftigten

Sie haben viele Möglichkeiten, ihren Mitarbeitern das Leben leichter zu machen, um so Zufriedenheit und Motivation zu fördern. Diese reichen von flexiblen Arbeitszeitregelungen bis hin zu Betriebskindergärten oder der Möglichkeit, Kinder in Notfällen für einzelne Tage mit ins Büro zu nehmen. Manche Unternehmen haben dafür ein eigenes Eltern-Kind-Büro eingerichtet.

Fluktuationsrate

Eine weitere Kennzahl, die auf Unzufriedenheit der Mitarbeiter Rückschlüsse zulässt, ist die Fluktuationsrate. Doch auch hier ist bei der Interpretation Vorsicht geboten. Wenn sich die Fluktuationsrate merklich erhöht, empfiehlt es sich, wie bei der Krankenstandsquote, in die Tiefe zu gehen und die Kennzahl genauer zu analysieren, um den Grund für die Erhöhung herauszufinden. Die Fluktuationsquote lässt sich auf verschiedene Weisen erheben:

- **Nach Austrittsart:** Gehen die Kündigungen zum Beispiel vom Arbeitgeber oder vom Arbeitnehmer aus?

Wenn meistens die Dienstnehmer kündigen, könnten Austrittsgespräche dazu beitragen, die Gründe für die Austritte zu erfahren, um in weiterer Folge gegenzusteuern.

- **Nach Abteilung, Bereich oder Standort:** Gibt es auffällig hohe Fluktuationsraten in bestimmten Abteilungen oder Bereichen, könnten die Personalverantwortlichen noch weitere Daten heranziehen, zum Beispiel die Krankenstandsquote oder Ergebnisse aus Mitarbeiterbefragungen.

- **Nach Dauer der Betriebszugehörigkeit:** Wie lange sind die Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen, im Betrieb beschäftigt? Vermehrte Austritte im ersten Jahr können auf Probleme im Recruiting und/oder in der Integration der Mitarbeiter hindeuten. Verlassen hingegen Mitarbeiter nach etwa zwei bis fünf Jahren häufig das Unternehmen, wird das Problem eher in der Personalentwicklung liegen. Wenn Mitarbeiter nach zehn Jahren Betriebszugehörigkeit oder mehr aus dem Unternehmen austreten, könnten massive kulturelle Veränderung, ein Wechsel bei Eigentümern, Topmanagern oder eine Familiennachfolge mögliche Ursachen sein.

- **Nach Altersstruktur:** Wenn die Fluktuation in bestimmten Altersgruppen besonders hoch ist, wäre es ratsam zu untersuchen, welche Bedingungen und Anreize das Unternehmen für diese Personengruppen anbietet. Gibt es viele Pensionierungen, empfiehlt sich ein weiterer Blick auf die Altersstruktur des Unternehmens, um sichtbar zu machen, dass die Organisation rechtzeitig gegensteuern muss.

Generell ist bei der Interpretation der Fluktuationsrate Vorsicht geboten. Denn sie ist häufig ein Ergebnis von Geschehnissen und Zusammenhängen, die in der Vergangenheit liegen. Die Fluktuationsquote wird häufig einmal im Jahr ermittelt. Das Datenmaterial ist somit im Durchschnitt sechs Monate alt. Wenn wir bedenken, dass qualifizierte Fachkräfte teilweise längere Kündigungsfristen haben und sich vor einer Kündigung möglicherweise monatelang mit der Entscheidung

herumtragen, ob sie sich beruflich verändern möchten, dann können von der Ursache bis zum Wirksamwerden durchaus mehrere Jahre vergehen.

Kundenzufriedenheit

Eine weitere Kennzahl, die indirekt auf fehlende Arbeitszufriedenheit oder Motivation schließen lässt, ist die Kundenzufriedenheit. Unzufriedene Mitarbeiter behandeln Kunden anders als zufriedene oder motivierte Mitarbeiter. Doch auch hier sind Ursache und Wirkung genau zu prüfen. Denn die Unzufriedenheit eines Kunden kann auch damit zusammenhängen, dass ein Produkt fehlerhaft ist oder der Preis nicht stimmig ist.

Weitere Faktoren

Die **Verweildauer von Talenten oder Potenzialen**, die **Beteiligungsquote bei freiwilligen Befragungen** oder auch die **Entwicklung des Vorschlagswesens** lassen indirekte Annahmen über Zufriedenheit und Motivation zu. Ebenso ist es interessant zu sehen, **wie viele Empfehlungen von Mitarbeitern bei der Besetzung von Positionen, Praktikanten- und Aushilfsstellen eingehen**. Zufriedene Mitarbeiter empfehlen das Unternehmen weit häufiger als unzufriedene Mitarbeiter. Auch die **Anzahl der Teilnehmer bei Firmenveranstaltungen** lässt indirekt auf Zufriedenheit und Motivation schließen, weil Mitarbeiter, die sich im Unternehmen wohl fühlen, meist auch diese Aktivitäten gerne annehmen.

Fazit

Neben den direkten Methoden, Motivation und Zufriedenheit zu messen – etwa über Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterbefragungen oder Feedbacks der Beschäftigten – gibt es einige indirekte. So können Kennzahlen wie die Fluktuation-, Krankenstands- oder Fehlerquote Indizien für den Grad der Motivation und Zufriedenheit im Unternehmen sein.

Doch nicht die Fluktuationsrate und der Krankenstand sind das Problem, sondern die Ursachen, die dazu führen. Die richtige Fragestellung lautet daher: „Woran liegt es, dass diese beiden Werte auffällig abweichen? Auf welche Probleme ist das zurückzuführen?“ Je nach Antwort können Unternehmen gegensteuern und so Motivation und Zufriedenheit in ihren Unternehmen steigern.