Arbeitgeberqualität und Arbeitszufriedenheit in Deutschland

Was Mitarbeitende wirklich wollen – und was sie tatsächlich bekommen...

Ergebnisse einer empirischen Studie

Prof. Dr. Alexander Cisik
September 2022

Bild: https://de.freepik.com/

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Zusammenfassung **02**
Einleitung 04
Ergebnisse 07
Fazit 22
Impressum 24

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Die Arbeitgeberqualität bleibt hoch, aber: Nur eine knappe Mehrheit der Beschäftigten ist mit ihrer Arbeit wirklich zufrieden.

2015 hatten wir die Arbeitgeberqualität in Deutschland zum ersten Mal untersucht und gefragt, welche besonderen Ansprüche die Beschäftigten an ihre Arbeitgeber haben und in welchem Maße diese in der betrieblichen Wirklichkeit tatsächlich erfüllt werden. Seitdem ist viel passiert. Grund genug, sich nun erneut mit individuellen Arbeitsansprüchen und erlebten Arbeitswirklichkeiten der Mitarbeitenden zu beschäftigen. Darüber hinaus wollten wir erstmalig wissen, wie es um deren Arbeitszufriedenheit bestellt ist. Die wesentlichen Befunde sind:

Gesamtbild. Am wichtigsten sind den Beschäftigten ein *Angenehmes Betriebsklima* und die *Gleichbehandlung aller Mitarbeitenden (keine Diskriminierung von Geschlecht, Nationalität, Religion, etc.).* Am besten bewertet werden die *Gleichbehandlung, die* Möglichkeit zum *Eigenverantwortlichen Arbeiten*, die *Krisensicherheit des Arbeitsplatzes* und die *Flexible Arbeitszeitgestaltung (z.B. Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit)*. Die Übereinstimmung von Anspruch und Wirklichkeit ist beim *Leistungsgerechten Gehalt* und bei den *Effektiven Arbeitsabläufen (digital, agil)* am geringsten.

Demografische Unterschiede. Frauen sind anspruchsvoller als Männer, empfinden die Arbeitgeberqualität aber auch als niedriger. Die Generation Y (25 – 40 Jahre) hat die höchsten Erwartungen an ihre Tätigkeit und wird demzufolge am ehesten enttäuscht. Für das Top Management ist die Arbeitgeberqualität am höchsten, am geringsten für Mitarbeitende in sozialen und Gesundheitsberufen.

Vergleich 2022 - 2015. Der Wunsch nach *Partnerschaftlicher Führung (z.B. Kommunikation auf Augenhöhe, Wertschätzung und Anerkennung, Möglichkeit zur Mitsprache)*, *Gleichbehandlung* und *Flexibler Arbeitszeitgestaltung* hat seit 2015 stark zugenommen. Insbesondere *Gleichbehandlung, Krisensicherheit des Arbeitsplatzes*, *Flexible Arbeitszeitgestaltung* und *Karrieremöglichkeiten* haben sich sehr positiv entwickelt. Bei der *Partnerschaftlichen Führung* und beim *Umweltbewusstsein* hat die Arbeitgeberqualität stark nachgelassen, bleibt mit 88,20 % aber insgesamt hoch.

Arbeitszufriedenheit. Eine knappe Mehrheit der Beschäftigten ist mit ihrer Arbeit wirklich zufrieden. Ein Viertel der Mitarbeitenden redet sich seine Situation schön bzw. hat seine Ansprüche drastisch reduziert. Ein gutes Zehntel ist zwar unzufrieden, möchte aber etwas ändern. Knapp zehn Prozent sind fixiert unzufrieden.

Das alles zeigt sehr deutlich: Menschen suchen Geborgenheit und Sicherheit - vor allem in unruhigen Zeiten. Nebenleistungen sind offenbar eher Dekoration als substanzielles Asset. Insbesondere gute Führung erweist sich mehr denn je als Schlüsselfaktor. Damit ist der Auftrag klar: Unternehmen sollten sich bei der Gewinnung und Bindung ihrer Mitarbeitenden klar auf die Erfüllung von deren tatsächlicher Bedürfnisse konzentrieren – und das differenziert nach den unterschiedlichen demografischen Zielgruppen im Unternehmen. Alles andere wäre Verschwendung von Zeit, Engagement und Geld.

Zusammenfassung 02
Einleitung 04
Ergebnisse 07
Fazit 22
Impressum 24

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Arbeitsanspruch und Arbeitswirklichkeit im Wandel der Zeiten

Hintergrund. Was macht einen guten Arbeitgeber aus? Ganz einfach: Er erfüllt die Erwartungen seiner Mitarbeitenden. 2015 hatten wir die Arbeitgeberqualität in Deutschland zum ersten Mal untersucht und gefragt, welche besonderen Ansprüche die Beschäftigten in Deutschland an ihre Arbeitgeber haben und in welchem Maße diese in der betrieblichen Wirklichkeit tatsächlich realisiert werden. Seitdem ist viel passiert: Eine Vielzahl gesamtgesellschaftlicher Entwicklungen - demographischer und Wertewandel, Globalisierung und Digitalisierung, Corona-Pandemie und Krieg in Europa, um nur einige zu nennen - beeinflussen unsere Arbeit als solche und unsere Einstellung dazu massiv. Besonders der fortschreitende Fachkräftemangel stellt für viele Unternehmen ein gravierendes Problem dar; die richtigen Mitarbeitenden zu gewinnen und zu binden ist zu einer existenziellen Frage geworden.

Zielsetzung. Grund genug, sich nun erneut mit individuellen Arbeitsansprüchen und erlebten Arbeitswirklichkeiten der Mitarbeitenden zu beschäftigen. Darüber hinaus wollten wir erstmalig wissen, wie es um deren Arbeitszufriedenheit im Allgemeinen bestellt ist. Und schließlich interessierte uns, ob bzw. wie sich persönliche Prioritäten und Einstellungen der Arbeitnehmenden in Deutschland seit 2015 verändert haben.

Untersuchungsdesign. Zielgruppe unserer Untersuchung waren wiederum prinzipiell alle Angestellten in Deutschland. Die potenziellen Teilnehmenden wurden im Wesentlichen durch ein virales (Online)Marketing der Projektgruppe angesprochen, u.a. über die einschlägigen elektronischen sozialen Medien (z.B. Instagram, Facebook) und Business-Netzwerke (z.B. XING, LinkedIn), aber auch via Mitteilungen und Aufrufen in einschlägigen Medien (z.B. Newslettern). Die Datenerhebung fand online in der Zeit vom 09. Juni bis zum 08. Juli 2022 statt. Teilgenommen haben insgesamt 451 Berufstätige. Als Untersuchungsinstrument nutzten wir einen kompakten Fragebogen, der im Wesentlichen auf unserer 2015 entwickelten *Skala zur Messung der Arbeitgeberqualität (SMAQ)* beruhte. Die damaligen 28 Kriterien - jeweils ein Substantiv und ein richtunggebendes Attribut (z.B. Angenehmes Betriebsklima) - wurden behutsam ergänzt bzw. aktualisiert. Die Befragten sollten deutlich machen, wie wichtig ihnen das jeweilige Kriterium generell ist (Soll) und wie sie dies bei ihrem aktuellen Arbeitgeber bewerten (Ist). Die Soll-Ist-Übereinstimmung insgesamt zeigt die Arbeitgeberqualität. Zur Messung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit haben wir sechs Antwortalternativen vorgegeben, von denen die Teilnehmenden diejenige auswählen sollten, die am ehesten auf sie zutrifft. Zur Differenzierung der Befunde wurden ergänzend einige sozio-demographische Daten erhoben (z.B. Geschlecht, Alter, Ausbildung, etc.).

Ergebnisse. Im vorliegenden Bericht stellen wir die wesentlichen Untersuchungsergebnisse in grafischer Form vor, begleitet durch kurze erläuternde und interpretierende Texte. Abschließend erfolgt ein kurzes Fazit.

Befragt wurde eine repräsentative Stichprobe von 451 Beschäftigten.

Trotz einer vergleichsweise geringen Stichprobengröße, kann davon ausgegangen werden, dass die ermittelten Werte bei einer Fehlerspanne von 5%[1] und einem Konfidenzniveau von 95%[2] auf die Grundgesamtheit aller Beschäftigten in Deutschland (ca. 45 Mio.) generalisierbar sind.

Geschlecht	n	%
weiblich	272	60,31
männlich	176	39,02
Sonstiges	3	0,67
Alter (in Jahren)	**n**	**%**
< 25	85	18,85
25 - 40	225	49,89
41 - 55	83	18,40
> 55	56	12,42
k.A.	2	0,44
Arbeitsvertrag	**n**	**%**
befristet	100	22,17
unbefristet	347	76,94
k.A.	4	0,89
Arbeitsverhältnis	**n**	**%**
Vollzeit	320	70,95
Teilzeit	83	18,40
Sonstiges	46	10,20
k.A.	2	0,44
Bildung	**n**	**%**
Gewerbliche/technische/handwerkliche Ausbildung	21	4,66
Kaufmännische Ausbildung	85	18,85
Soziale Berufsausbildung	16	3,55
Technisches/naturwissenschaftliches Studium	77	17,07
Wirtschaftswissenschaftliches Studium	186	41,24
Sozial-/Geisteswissenschaftliches Studium	46	10,20
Keine	15	3,33
k.A.	5	1,11
Funktion	**n**	**%**
Gewerbliche/technische/handwerkliche Mitarbeiter/in	47	10,42
Kaufmännische Mitarbeiter/in	207	45,90
Mitarbeiter/in in sozialen/Gesundheitsberufen	39	8,65
Mittleres Management	64	14,19
Gehobenes Management	60	13,30
Top Management	14	3,10
k.A.	20	4,43

Mitarbeitendenzahl	n	%
<50	61	13,53
50-250	73	16,19
251-500	39	8,65
501-2500	99	21,95
2501-5000	54	11,97
>5000	112	24,83
k.A.	13	2,88
Branche	**n**	**%**
Baugewerbe	8	1,77
Beratungsleistungen	43	9,53
Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	1	0,22
Dienstleistungen	51	11,31
Energieversorgung	20	4,43
Erziehung und Unterricht	17	3,77
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	29	6,43
Gastgewerbe	6	1,33
Gesundheits- und Sozialwesen	31	6,87
Grundstücks- und Wohnungswesen	3	0,67
Handel	45	9,98
Kunst, Unterhaltung und Erholung	10	2,22
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	0	0,00
Medien und Telekommunikation	26	5,76
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung	42	9,31
Produktion, Verarbeitung, Instandhaltung, Reparatur von Gütern	79	17,52
Verbände und Berufsorganisationen	5	1,11
Verkehr und Lagerei	15	3,33
Wasserversorgung, Abwasser- und Abfallentsorgung	3	0,67
Sonstiges	11	2,44
k.A.	5	1,11

[1] Prozentsatz, um den der Wert in der Grundgesamtheit vom Wert der Stichprobe abweichen darf.

[2] Sicherheitswahrscheinlichkeit, mit der die Stichprobe für die Grundgesamtheit repräsentativ ist.

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Zusammenfassung 02
Einleitung 04
Ergebnisse 07
Fazit 22
Impressum 24

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Ergebnisse
Gesamtbild

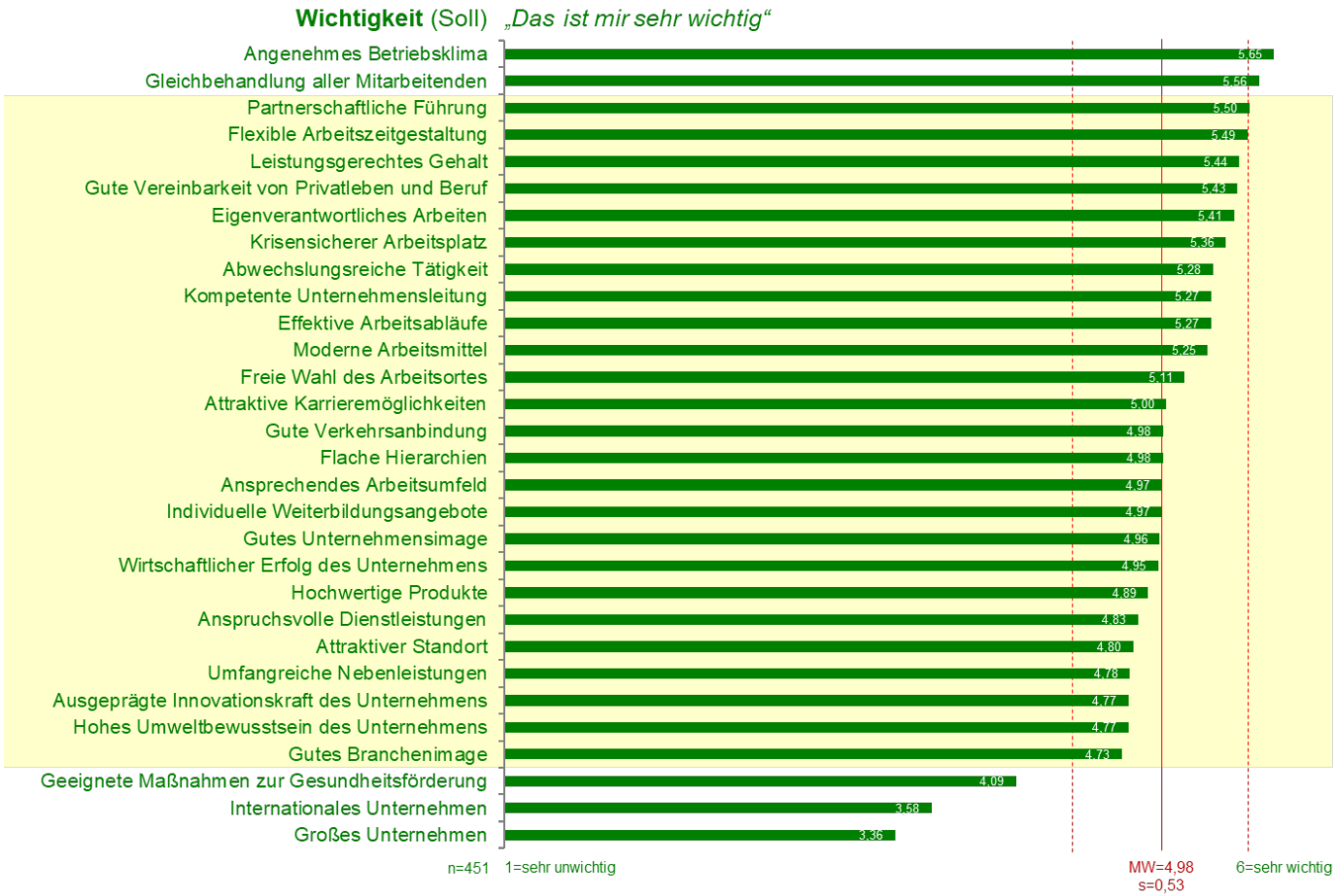
Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Am wichtigsten sind den Mitarbeitenden ein *Angenehmes Betriebsklima* und *Gleichbehandlung*.

Das Anspruchsniveau der Beschäftigten in Deutschland ist hoch: im Durchschnitt werden die abgefragten Arbeitskriterien mit einem Wert von 4,98 auf der Skala von 1 (=sehr unwichtig) bis 6 (=sehr wichtig) als „wichtig“ erachtet.

Besonders wünschenswert sind ein *Angenehmes Betriebsklima* und die *Gleichbehandlung aller Mitarbeitenden (keine Diskriminierung von Geschlecht, Nationalität, Religion, etc.)*.

Dahingegen sind *Größe (gemessen an der Zahl der Mitarbeitenden)* und *Internationalität des Unternehmens*, aber auch *Geeignete Maßnahmen zur Gesundheitsförderung (z.B. Ernährungsberatung, Entspannungstraining)* deutlich weniger relevant.



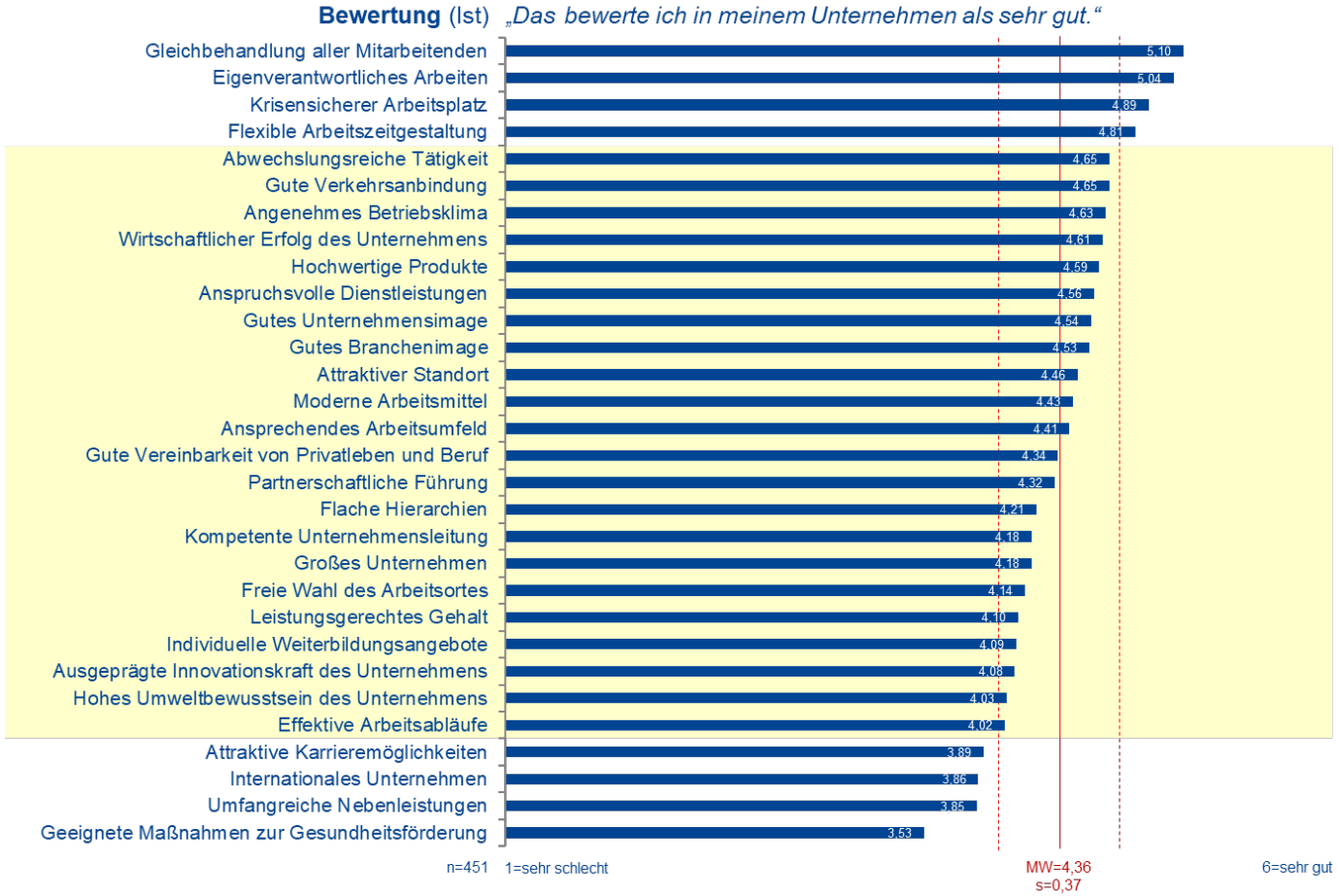
Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Am besten bewertet werden *Gleichbehandlung, Eigenverantwortung, Krisensicherheit* und *Flexible Arbeitszeitgestaltung*.

Die aktuellen Bewertungen der eigenen Arbeitssituation hinsichtlich der einzelnen Kriterien können mit einem Mittelwert von 4,36 insgesamt als „eher gut“ bezeichnet werden.

Besonders positiv werden die *Gleichbehandlung aller Mitarbeitenden*, das *Eigenverantwortliche Arbeiten*, der *Krisensichere Arbeitsplatz* und die *Flexible Arbeitszeitgestaltung (z.B. Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit)* wahrgenommen.

Verhältnismäßig schlecht werden die *Maßnahmen zur Gesundheitsförderung*, die *Nebenleistungen (z.B. Sozialleistungen, Zuschüsse, Dienstfahrzeug)*, die *Internationalität* sowie die *Karrieremöglichkeiten* bewertet.



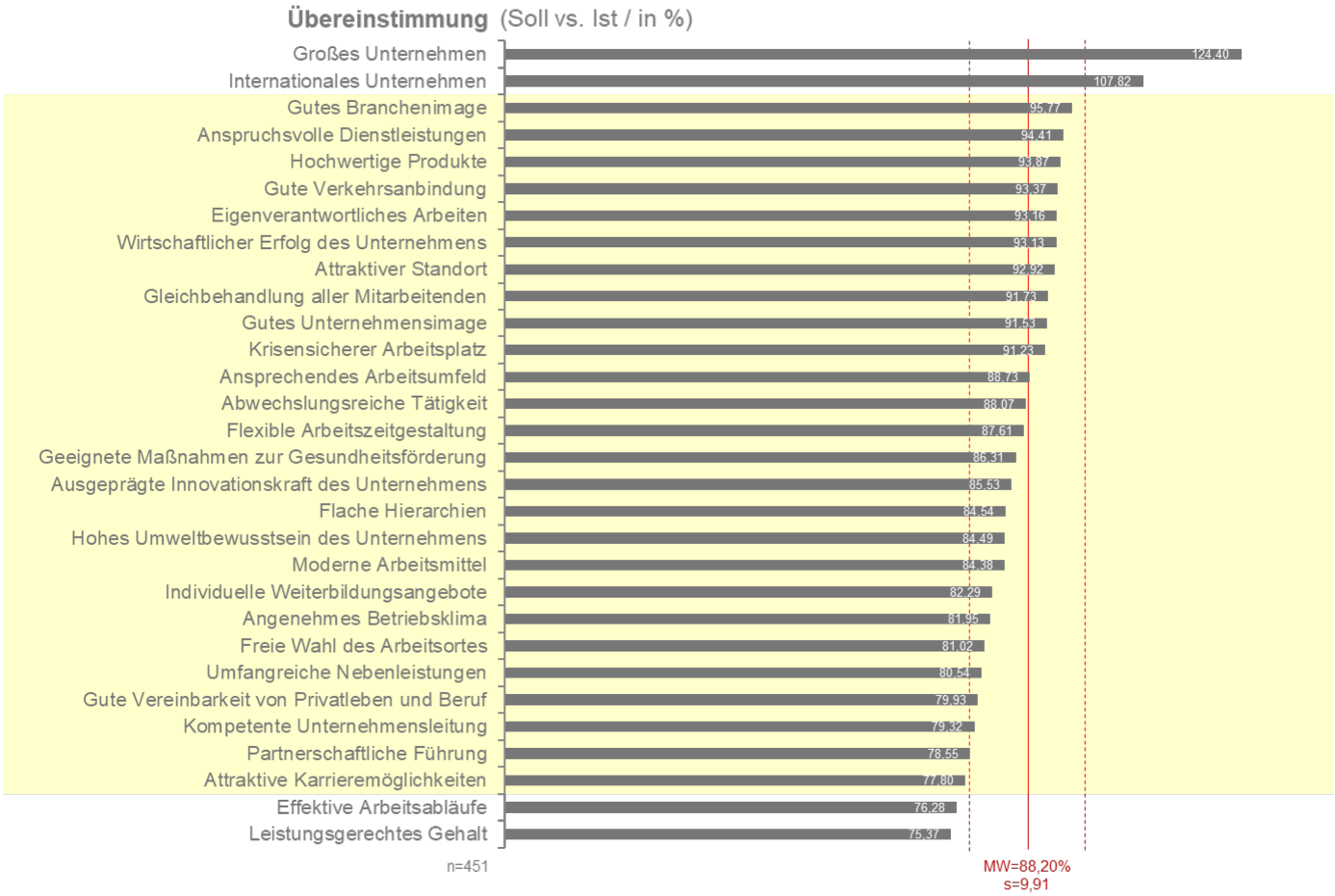
Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Die Übereinstimmung von Anspruch und Wirklichkeit ist beim *Gehalt* und bei den *Arbeitsabläufen* am geringsten.

Insgesamt gesehen, bleiben die subjektiven Bewertungen der betrieblichen Realität seitens der Befragten mehr als eine halbe Note hinter ihren individuellen Erwartungen zurück (Soll-Ist-Differenz: 0,62).

Übererfüllt werden diese lediglich in puncto *Größe* und *Internationalität*.

Die größten Negativabweichungen zeigen sich beim *Leistungsgerechten Gehalt* und den *Effektiven Arbeitsabläufen (digital, agil, etc.)*.



Eine knappe Mehrheit der Beschäftigten ist mit ihrer Arbeit wirklich zufrieden.

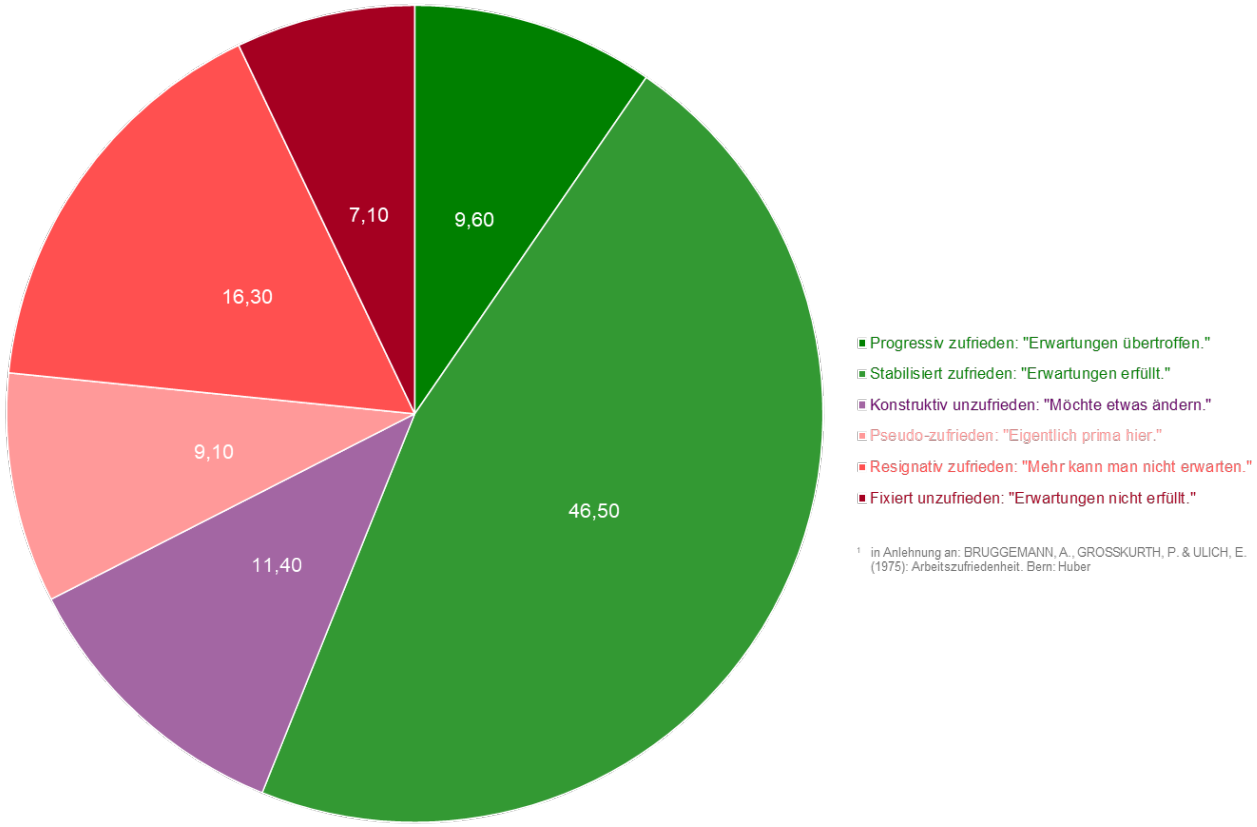
56,10% der Befragten sind *stabil* bzw. *progressiv zufrieden*, d.h. sie sehen ihre Erwartungen an ihre Arbeit erfüllt oder sogar übertroffen.

Ein gutes Zehntel (11,40%) ist zwar *unzufrieden*, dies aber *konstruktiv*, d.h. man möchte etwas ändern und aktiv mit daran arbeiten, dass es besser wird.

Ein Viertel der Beschäftigten ist *pseudo-* bzw. *resignativ zufrieden* (25,40%): man redet sich seine Situation schön bzw. hat seine Ansprüche reduziert.

Fixiert unzufrieden sind 7,10%; ihre Erwartungen werden definitiv nicht erfüllt.

Formen der Arbeitszufriedenheit[1]

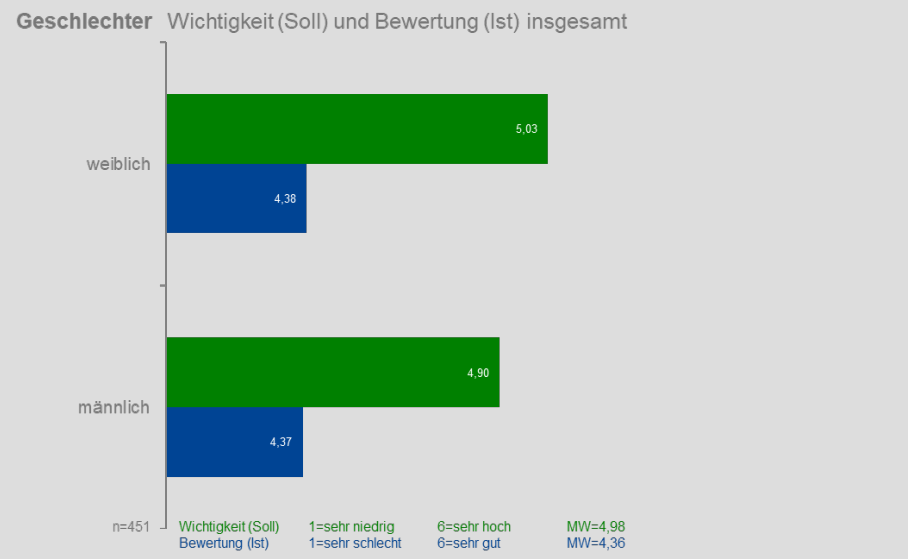


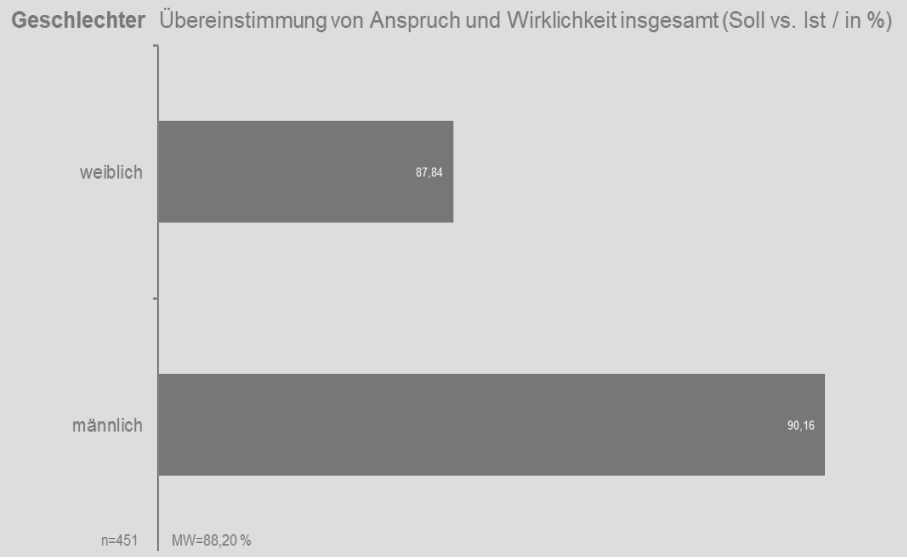
n=451
Alle Angaben in %

[1] in Anlehnung an: BRUGGEMANN, A., GROSSKURTH, P. & ULICH, E. (1975): Arbeitszufriedenheit. Bern: Huber

Ergebnisse
Demografische Unterschiede

Frauen sind anspruchsvoller als Männer, empfinden die Arbeitgeberqualität aber auch als niedriger.



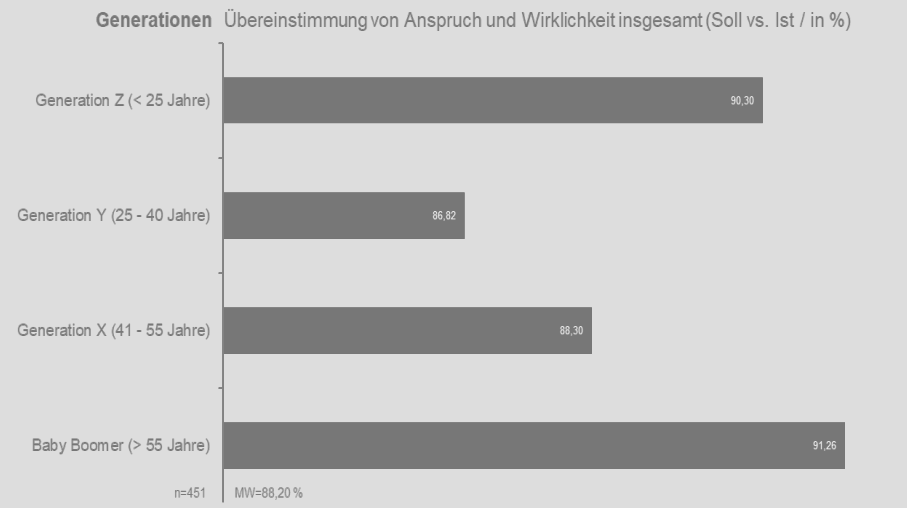


Hochsignifikante Unterschiede zwischen Frauen und Männern zeigen sich bei der *Gleichbehandlung*, dem *Betriebsklima*, der *Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf* sowie dem *Umweltbewusstsein;* hier haben die Frauen jeweils deutlich höhere Ansprüche als Männer.

Bei Männern ist die Arbeitgeberqualität i.S. der Übereinstimmung von Anspruch an die Arbeitssituation und der erlebten Wirklichkeit folgerichtig erheblich höher als bei Frauen.

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Die Generation Y hat die höchsten Erwartungen an ihre Tätigkeit und wird demzufolge am ehesten enttäuscht.



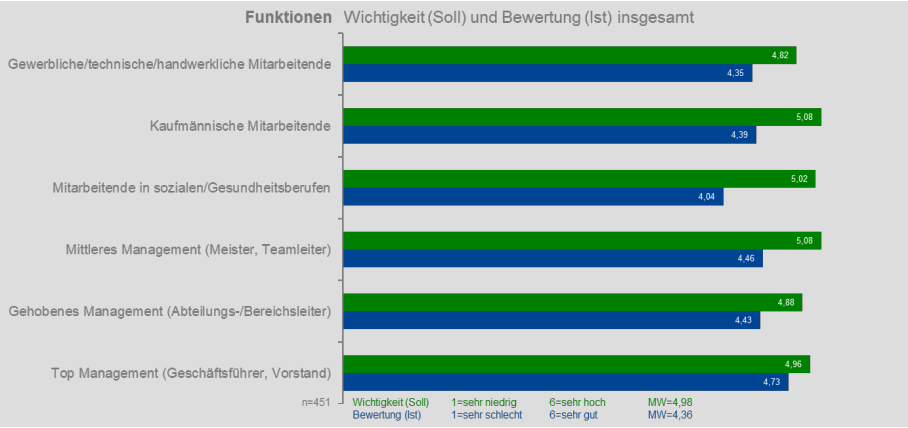
Für die Generation Y (25 - 40 Jahre) sind das *Angenehme Betriebsklima* und die *Freie Wahl des Arbeitsortes* hochsignifikant wichtiger als bei den übrigen Altersgruppen.

Weitere hochsignifikante Unterschiede zwischen den Generationen betreffen die *Anspruchsvollen Dienstleistungen*, die den über 55-jährigen (Baby Boomer) von allen Altersgruppen am wichtigsten sind sowie die *Gute Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf*, die *Attraktiven Karrieremöglichkeiten* und den *Attraktiven Standort,* die allesamt für die unter 25-jährigen (Generation Z) am bedeutsamsten sind.

Die „Alten“ (Baby Boomer) und die „Jungen“ (Generation Z) bewerten die Arbeitgeberqualität am besten. Am wenigsten trifft das auf die Generation Y zu; diese hat aber auch die höchsten Ansprüche (vgl. Grafik links).

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Für das Top Management ist die Arbeitgeberqualität am höchsten, am geringsten für Mitarbeitende in sozialen und Gesundheitsberufen.



Im Vergleich mit den anderen Gruppen hat das Top Management hochsignifikant höhere Ansprüche bei der *Flexiblen Arbeitszeitgestaltung,* dem *Wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens* und dem *Guten Unternehmensimage.*

Ebenfalls hochsignifikant verschieden sind die Prioritätensetzungen bei der *Gleichbehandlung*, dem *Betriebsklima* und der *Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf*, was insbesondere für die Mitarbeitenden in sozialen und Gesundheitsberufen wichtig ist, sowie bei der *Wahl des Arbeitsortes* und der *Internationalität des Unternehmens*, die sich insbesondere die kaufmännischen Mitarbeitenden wünschen.

Das Top Management bewertet die Arbeitgeberqualität mit Abstand am höchsten. Am geringsten ist diese bei den Mitarbeitenden in sozialen und Gesundheitsberufen.

Die demografiebezogenen Ergebnisse lassen sich zu vier *Prototypen* der Arbeitszufriedenheit zusammenfassen.

	Die Aktiven (56,10 %) „Ich bin zufrieden. Meine Erwartungen werden erfüllt bzw. übertroffen.“	**Die Veränderer** (11,4 %) „Ich bin unzufrieden, möchte aber etwas ändern.“	**Die Frustrierten** (25,40 %) „Ich bin zufrieden. Eigentlich ist es prima hier, mehr kann man wohl nicht erwarten.“	**Die Verlorenen** (7,10 %) „Ich bin unzufrieden. Meine Erwartungen werden nicht erfüllt.“
Geschlecht:	männlich	weiblich	weiblich	männlich
Alter:	bis 40 Jahre	über 40 Jahre	über 40 Jahre	über 40 Jahre
Ausbildung:	Studium	Berufsausbildung	Berufsausbildung	Berufsausbildung
Funktion:	Management	Mitarbeitende	Management	Mitarbeitende
Unternehmensgröße:	über 500 Mitarbeitende	unter 500 Mitarbeitende	unter 500 Mitarbeitende	unter 500 Mitarbeitende
Branche:	Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	Verwaltung	Kunst, Unterhaltung und Erholung	Erziehung und Unterricht

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

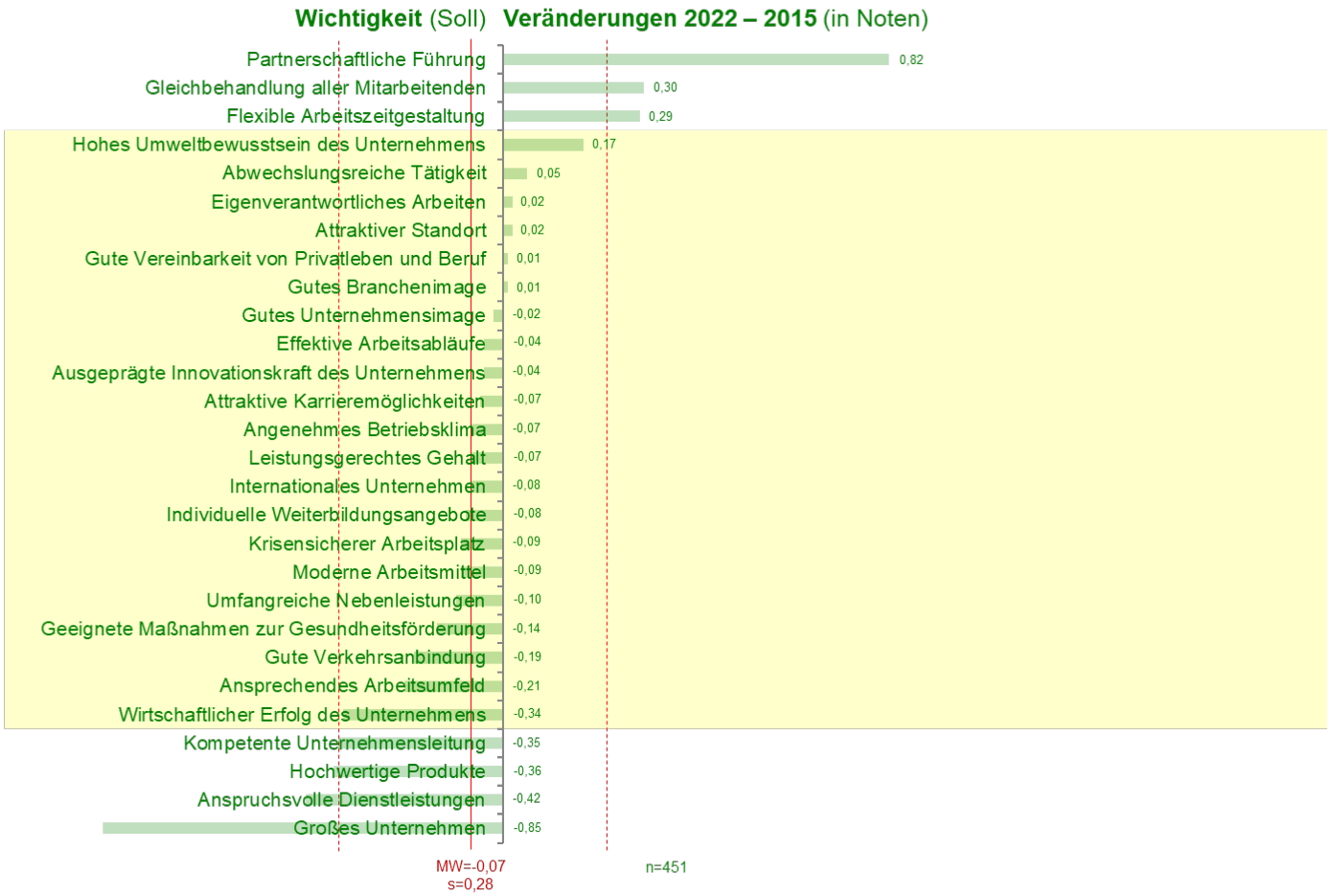
Ergebnisse
Veränderungen 2022 -2015

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Der Wunsch nach *Partnerschaftlicher Führung*, *Gleichbehandlung* und *Flexibler Arbeitszeitgestaltung* hat stark zugenommen.

Im Vergleich zu unserer Untersuchung im Jahr 2015 ist der Wunsch nach einer *Partnerschaftlichen Führung (z.B. Kommunikation auf Augenhöhe, Wertschätzung und Anerkennung, Möglichkeit zur Mitsprache)* um fast eine ganze Note gestiegen. Immerhin knapp eine Drittelnote wichtiger sind die *Gleichbehandlung aller Mitarbeitenden* und die *Flexible Arbeitszeitgestaltung* geworden.

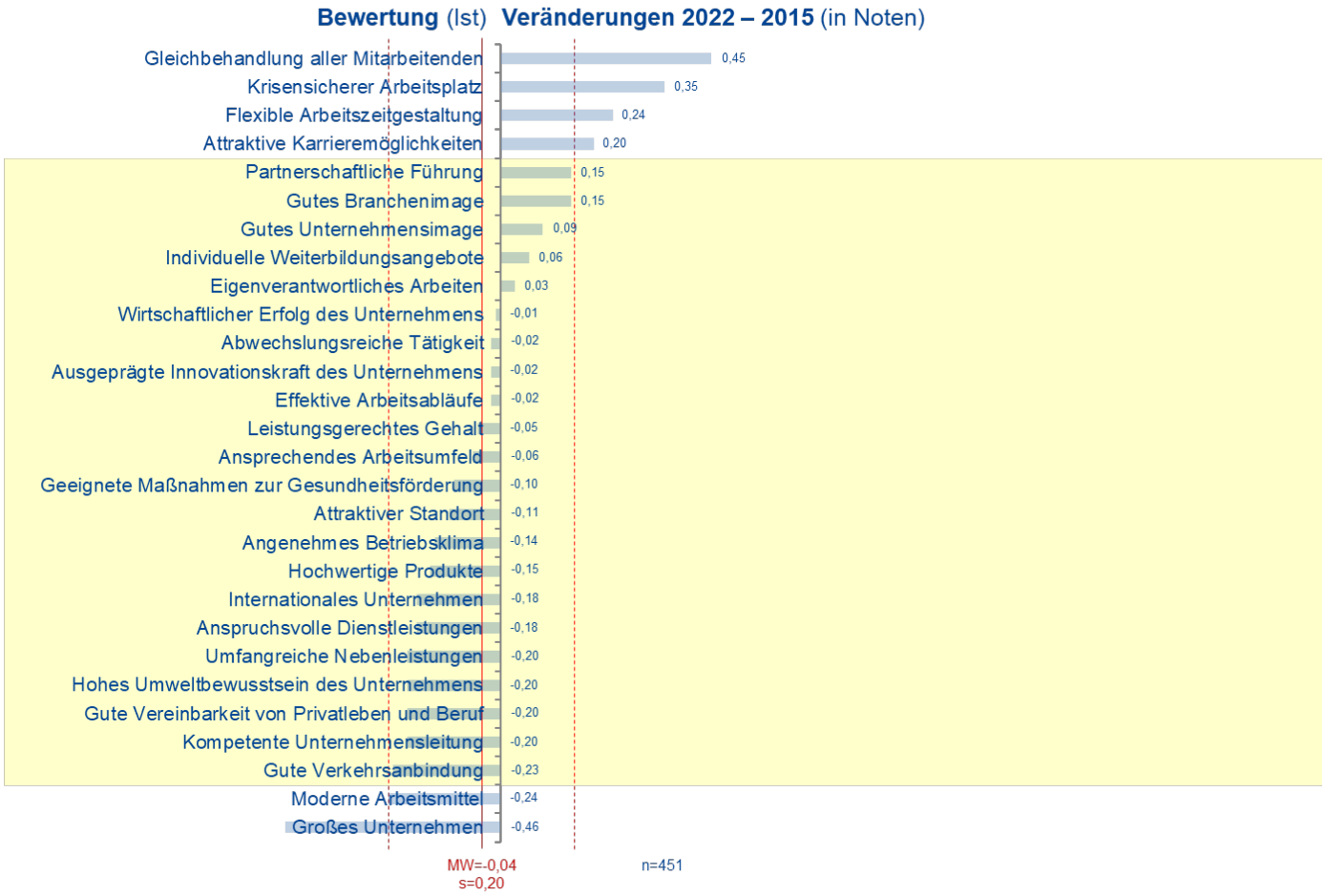
Deutlich an Bedeutung verloren hat hingegen vor allem die *Unternehmensgröße;* aber auch die *Anspruchsvollen Dienstleistungen und Hochwertigen Produkte sowie* eine *Kompetente Unternehmensleitung* genießen heute weitaus weniger Priorität.



Gleichbehandlung, Krisensicherheit, Flexible Arbeitszeitgestaltung und *Karrieremöglichkeiten* haben sich sehr positiv entwickelt.

Knapp eine halbe Note besser als 2015 wird die *Gleichbehandlung aller Mitarbeitenden* bewertet. Der *Arbeitsplatz* wird als *krisensicherer* erlebt, die *Arbeitszeitgestaltung* als *flexibler* und die *Karrieremöglichkeiten* als *attraktiver*.

Schlechter bewertet werden die *Unternehmensgröße* und die *Arbeitsmittel (z.B. Hard- und Software, Werkzeuge)*.



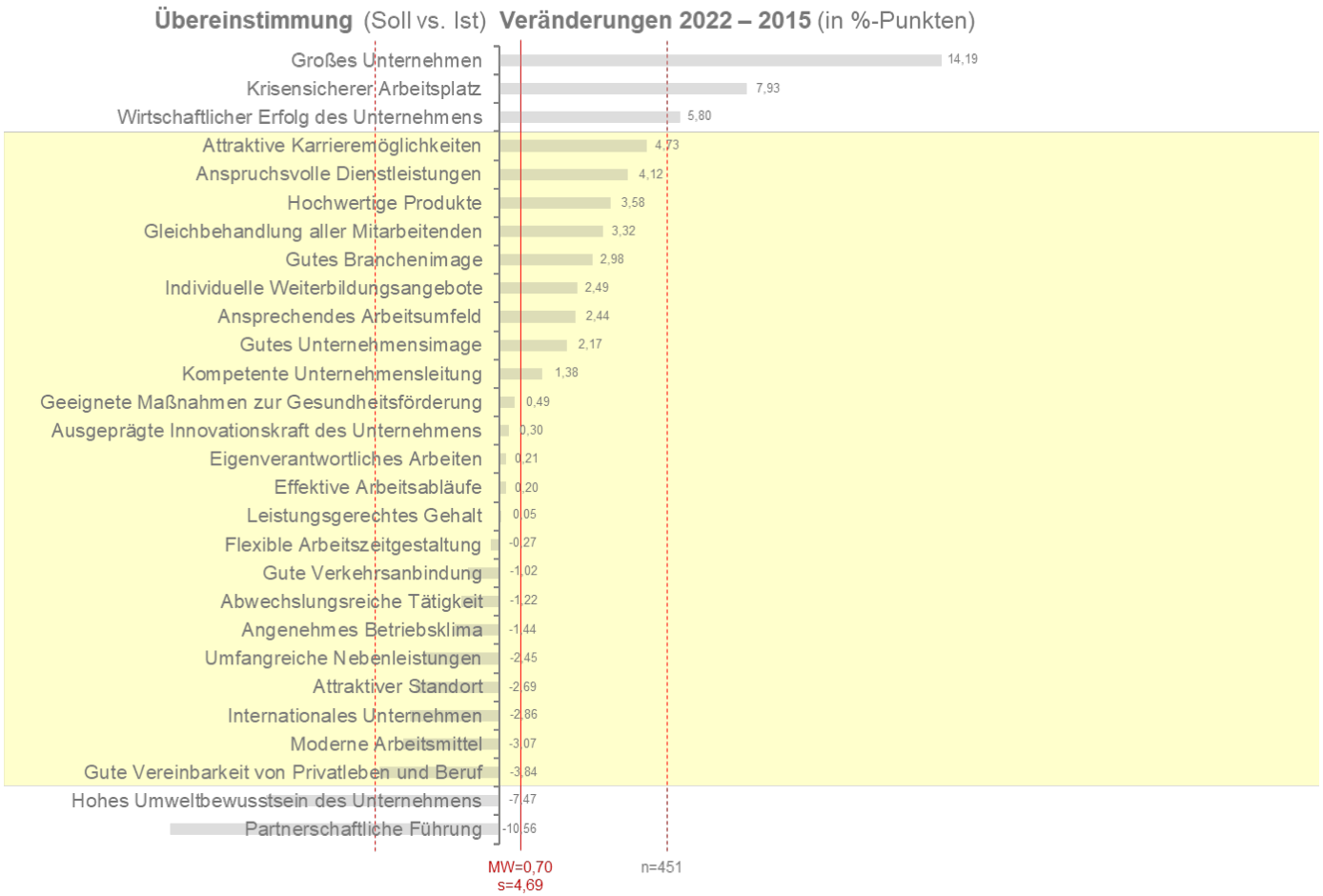
Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Bei der *Führung* und beim *Umweltbewusstsein* hat die Arbeitgeber-qualität stark nachgelassen, bleibt aber insgesamt hoch.

Die Zufriedenheit mit der *Unternehmensgröße* ist deutlich gestiegen. Aber auch die Übereinstimmung von Anspruch und Wirklichkeit hinsichtlich der *Krisensicherheit des Arbeitsplatzes* und des *Wirtschaftlichen Erfolgs des Unternehmens* haben zugenommen.

Erheblich gesunken ist die Arbeitgeberqualität hingegen bei der *Partnerschaftlichen Führung* und dem *Umweltbewusstsein des Unternehmens*.

Gleichwohl bleibt die Arbeitgeberqualität über alle Kriterien hinweg hoch (2015: 87,89 %, 2022: 88,20 %).



Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Zusammenfassung 02
Einleitung 04
Ergebnisse 07
Fazit 22
Impressum 24

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Bedürfnisorientierts Management schafft Zufriedenheit.

Menschen suchen Geborgenheit und Sicherheit. Im Jahr 2022 sind für die Beschäftigten in Deutschland besonders soziale Werte wichtig, vor allem ein angenehmes Betriebsklima und die Gleichbehandlung aller Mitarbeitenden. Äußerlichkeiten, wie z.B. die Größe oder die Internationalität von Unternehmen, spielen eine untergeordnete Rolle. Hier zeigt sich klar der Wunsch nach Geborgenheit und Sicherheit in unruhigen Zeiten.

Nebenleistungen sind nur Dekoration. Fairness im Umgang und Autonomie bei der Arbeitsgestaltung werden sehr positiv bewertet. Zusatzangebote und Nebenleistungen, wie z.B. Maßnahmen zur Gesundheitsförderung oder auch Sozialleistungen, Zuschüsse, etc., schneiden hingegen schlecht ab. Dies ist offenbar eher Dekoration als substanzielles Asset. Insgesamt ist die Übereinstimmung von Wunsch und Wirklichkeit hoch. Vor allem die Infrastruktur passt, das Hauptproblem bleibt die Vergütung.

Knapp die Hälfte der Beschäftigen ist frustriert. Nur eine knappe Mehrheit der Beschäftigten in Deutschland ist mit ihrer Arbeitssituation wirklich zufrieden. Ein Viertel der Beschäftigten ist frustriert, redet sich seine Situation schön bzw. hat seine Ansprüche reduziert. Von echter Arbeitszufriedenheit kann hier keine Rede sein. Fixiert unzufrieden und damit im Grunde verloren sind gut sieben Prozent der Mitarbeitenden; ihre Erwartungen werden definitiv nicht erfüllt. Immerhin ein gutes Zehntel ist zwar unzufrieden, möchte etwas ändern und aktiv mit daran arbeiten, dass es besser wird.

Gute Führung wird zum Schlüsselfaktor. Im Vergleich zu unseren Ergebnissen aus dem Jahr 2015 hat der Wunsch nach einer partnerschaftlichen Führung stark zugenommen. In der Krise benötigen die Menschen offenbar eine klare Orientierung und ein faires Miteinander. Und dies ist in den vergangenen Jahren tatsächlich spürbar besser geworden. In schwierigen Zeiten rückt man zusammen. Insgesamt gesehen ist der Grad der Übereinstimmung von Wunsch und Wirklichkeit leicht gestiegen. Dies betrifft vor allem den wirtschaftlichen Erfolg. Bei der Führung klaffen Anspruch und Wirklichkeit allerdings deutlich stärker auseinander. Angesichts der stark gestiegenen Erwartungen an deren Qualität, ist dies eine der größten Herausforderungen für Unternehmen und deren Führungskräfte und ist mehr denn je Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg.

Bedürfnisorientiertes Management schafft Zufriedenheit. Damit ist der Auftrag klar: Unternehmen sollten sich bei der Gewinnung und Bindung ihrer Mitarbeitenden klar auf die Erfüllung von deren tatsächlicher Bedürfnisse konzentrieren – und das differenziert nach den unterschiedlichen demografischen Zielgruppen im Unternehmen. Alles andere wäre Verschwendung von Zeit, Engagement und Geld.

Impressum

Projektleitung: Prof. Dr. Alexander Cisik

Teamleitung: Carolin Sedler, Verena Vits

Projektteam: Isabelle Altevogt, Angelika Brzuskiewicz, Mona Maria Eckelt, Jacqueline Frank, Johanna Mones, Andreas Nötzel, Vanessa Rudloff, Isabel Thiel

Kontakt: Prof. Dr. Alexander Cisik
Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie

Hochschule Niederrhein
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Webschulstraße 41 - 43
D - 41065 Mönchengladbach
Telefon +49 2161 186 - 63 44
Telefax +49 2161 186 - 63 13
alexander.cisik@hs-niederrhein.de
https://www.hs-niederrhein.de/wirtschaftswissenschaften/personen-fachbereich-wirtschaftswissenschaften/cisik/