

Was man als Arbeitgeber mit einer gewissen Lebenserfahrung schon wahrgenommen bzw. im Gespräch mit Kollegen oder auf entsprechenden Fortbildungen immer wieder erfährt, ist, dass ein nicht zu unterschätzender Teil der Angestellten mit ihren Arbeitsbedingungen unzufrieden ist, ja teils schon die „innere Kündigung“ vollzogen hat. War es früher üblich, Ausbildung und einen Großteil der Lebensarbeitszeit in einem Betrieb zu verbringen, ist durch die ständig fortschreitende gesellschaftliche und technische Entwicklung die Fluktuation von Arbeitskräften fast zum Normalfall geworden.



## Zufriedenheit von Mitarbeitern und Arbeitgebern

DH Marija Krauß



Die Manpower Group Deutschland führt regelmäßig repräsentative Studien zum Thema „Jobzufriedenheit“ durch. 2015 wurden 1.011 Arbeitnehmer zur persönlichen Arbeitssituation befragt. 49 Prozent der Arbeitnehmer sind demnach mit ihrem Job nicht zufrieden. Das sind vier Prozentpunkte mehr als 2014. Die geringere Zufriedenheit gegenüber dem Vorjahr zeigt sich in fast allen Be-

wertungskriterien, von den Arbeitszeiten über Förderungsmöglichkeiten bis zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. In der Studie „Jobzufriedenheit 2016“ der Manpower Group wurden wiederum 1.015 Arbeitnehmer zur persönlichen Arbeitssituation befragt. 44 Prozent der Befragten würden in den kommenden zwölf Monaten ihren Job wechseln. Gründe dafür sind unter anderem die

fehlende Flexibilität der Unternehmen im Bereich Familienkompatibilität, aber auch der Mangel an Karriereförderung in vielen Firmen.<sup>1</sup> Die Arbeitgeber – und das nicht nur im medizinischen Bereich – haben zunehmend Probleme, offene Stellen zu besetzen. Kamen früher auf Stellenannoncen oder Ausbildungsplatzangebote noch Dutzende von Bewerbungen, hat man heute Glück, wenn überhaupt eine einzelne Bewerbung hereinkommt.

Die niedrigeren Geburtenquoten machen sich bemerkbar. In Hinsicht auf die oben genannten Studien ein Grund mehr, sich als Arbeitgeber zu fragen, was man tun kann, um gutes Personal zu halten und neuen Mitarbeitern eine berufliche Heimat zu geben.

Für das Fluktuationsverhalten wird zunehmend der Variable „organizational commitment“ eine höhere Bedeutung eingeräumt als der Einflussgröße „Arbeitszufriedenheit“. „Commitment“ kommt dabei aus dem Lateinischen „committere“ und bedeutet so viel wie etwas zusammenfügen oder zu vereinigen. Im Englischen wird der Begriff als Engagement, Bindung oder Verbindlichkeit verwandt.<sup>2</sup>

Beim „organizational commitment“ geht es darum, inwieweit der Arbeitnehmer

- ... die Ziele und Werte „seiner“ Firma akzeptiert.
- ... bereit ist, sich für die Firma in erheblichem Maße zu engagieren.
- ... den starken Wunsch verspürt, Mitglied dieses Teams zu bleiben.

Unter [www.stepstone.de](http://www.stepstone.de) findet sich eine Untersuchung zum Thema „Glück am Arbeitsplatz 2012/13“, die die wichtigsten Faktoren eruiert hat, die das Glück am Arbeitsplatz beeinflussen. Weit vor dem Aspekt der „gerechten Vergütung“ standen in der Reihenfolge dabei:

- ein respektvoller Umgang miteinander
- eine interessante Tätigkeit
- Arbeiten in einem guten Betriebsklima
- eine gute Work-Life-Balance

Dieses Ergebnis war sicherlich nicht zu erwarten, dass den Mitarbeitern ein gutes Klima, ein respektvoller Umgang und die Einbeziehung in die Arbeitszeitplanung wichtiger als ein gutes Gehalt ist. Gerade hier, um nur einen Punkt herauszugreifen, wäre eine für alle Beteiligten zufriedenstellende Arbeitszeitgestaltung wichtig.

Für kleine Unternehmen, wie sie eine Arzt- oder Zahnarztpraxis darstellen, ist es immer wieder eine Heraus-

forderung, die Mitarbeiter zum einen entsprechend ihrer Fähigkeiten und ihres Ausbildungsstandes so einzusetzen, dass sie ihren Job mit Freude ausfüllen und bereit sind, sich gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen vielleicht auch über das Mittelmaß hinaus dafür zu engagieren. Zum anderen muss letztendlich dabei auch – neben den sicherlich primär zu nennenden Anforderungen des Betriebs – der eingeschränkten Verfügbarkeit von z. B. Teilzeitkräften oder den Wünschen nach geregelten Arbeitszeiten Rechnung getragen werden.

Die Arbeitsplangestaltung ist sicher eine Aufgabe der Verwaltungskraft, in kleineren Betrieben vielleicht eher Chefsache, die je nach Mitarbeiteranzahl immer wieder enorme Zeit bindet und trotzdem wohlbedacht geplant werden muss, wenn ein Team harmonisch und effizient funktionieren soll.

Grundlegende Gedanken einer jeden Arbeitsplanerstellung sollten sein:

- Welche Funktionen habe ich in meinem Betrieb zu besetzen (Verwaltung/Abrechnung/Assistenz/Prophylaxe/Labor etc.)?
- Habe ich genügend Mitarbeiter mit dem entsprechenden Ausbildungsstand für die jeweilige Funktion?
- Wenn ich Prophylaxe anbieten will, hat die Praxis die entsprechenden Räumlichkeiten und Behandlungszeiten zur Verfügung?

- Wie viel Behandlungsassistenten benötige ich?
- Gibt es genügend Woman-/Manpower für die Aufbereitung der Medizinprodukte oder entsteht Unzufriedenheit, weil ständig jemand zwischen verschiedenen Aufgaben springen muss?

Und zu guter Letzt:

- Habe ich womöglich zu viele Mitarbeiter, d. h. mehr Arbeitskraft zur Verfügung, als ich eigentlich einsetzen kann und will, mithin produziere ich mehr Personalkosten als eigentlich erforderlich?

All diese Punkte sind bei einer optimalen Arbeitsplangestaltung zu berücksichtigen, um sowohl die Zufriedenheit der Mitarbeiter und deren Identifizierung mit dem Unternehmen als auch die Anforderungen des Arbeitgebers und somit die erfolgreiche Führung des Unternehmens zu sichern.

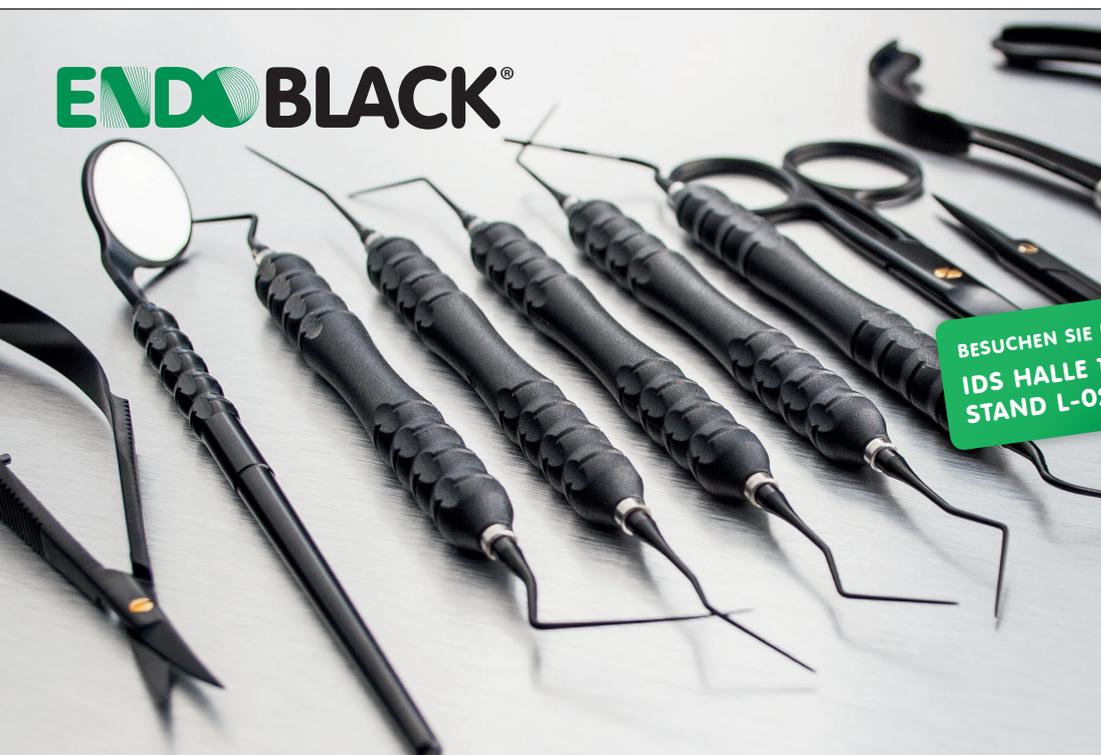
Kontakt

#### Marija Krauß

Nördliches Feld 17  
29358 Eicklingen  
Tel.: 05144 9723965  
krauss@praedentis.de  
[www.praedentis.de](http://www.praedentis.de)

ANZEIGE

**ENDOBLACK®**



**NEU**

Instrumente für die konventionelle und chirurgische Endodontie mit Anti-Reflex-Beschichtung

BESUCHEN SIE UNS  
IDS HALLE 10.2  
STAND L-029

**K KOHLER®**  
MEDIZINTECHNIK

Bodenseeallee 14-16 · 78333 Stockach / Germany  
Tel.: +49 7771 64999-0 · Fax: +49 7771 64999-50  
[www.kohler-medizintechnik.de](http://www.kohler-medizintechnik.de)