

# Was Mitarbeiter glücklich macht

Wer mit seinen Arbeitsbedingungen zufrieden ist, arbeitet effizienter und wechselt seltener die Stelle. Aber wovon hängt die Zufriedenheit ab? Eine Befragung der Universität Kiel und des Thünen Institutes liefert Antworten.

**W**issen Sie eigentlich, wie zufrieden Ihre Mitarbeiter sind? Oder was Sie tun können, um die Zufriedenheit zu steigern? Mit dem Wachstum gewinnt auch in Milchviehbetrieben das Personalmanagement zunehmend an Bedeutung.

Und neben Arbeitskräften für praktische Tätigkeiten werden auch vermehrt hoch qualifizierte Mitarbeiter mit Studienabschluss gesucht. Wenn Sie dabei ständig neue Leute einarbeiten müssen, kann das durchaus Kosten in der Größenordnung

eines Jahresgehalts verursachen. Und das, wo die Lohnkosten ohnehin einen bedeutenden Anteil an den gesamten Produktionskosten haben.

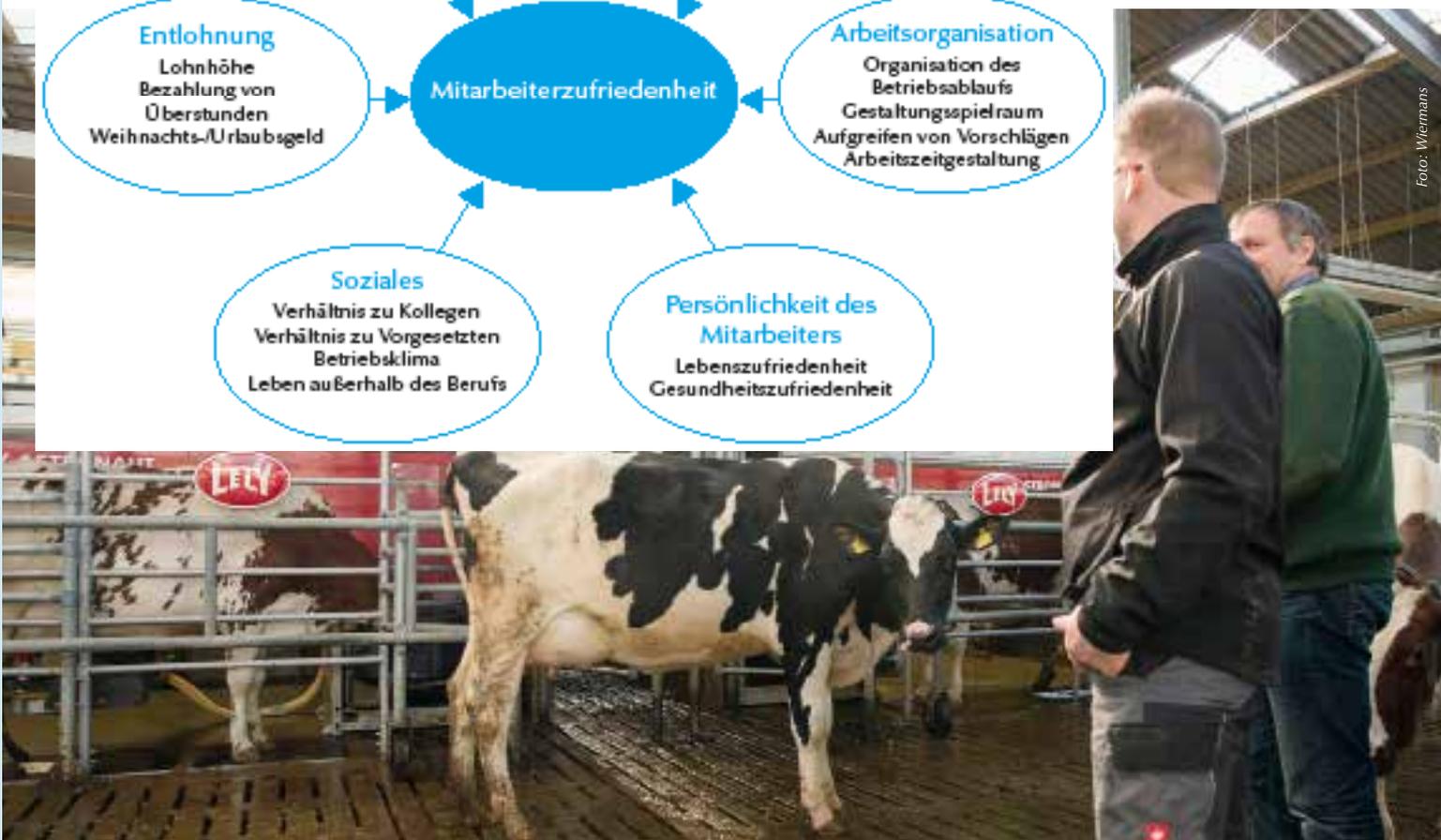
**Um die Mitarbeiterfluktuation niedrig zu halten**, wird der Arbeitszufriedenheit besondere Bedeutung beigemessen. Eine positive »Mundpropaganda« durch bereits Beschäftigte kann für die Suche nach neuen Mitarbeitern zu einem wichtigen Wettbewerbsvorteil werden. Ganz zu schweigen davon, dass motivierte Mitarbeiter die bessere Arbeit leisten. Aus all diesen Gründen sollten Sie ein besonderes Augenmerk auf die Mitarbeiterzufriedenheit legen. Um auf die Bedürfnisse eingehen zu können, müssen die Betriebsleiter jedoch die Erwartungen ihrer Mitarbeiter möglichst genau kennen. Dies kann letztlich nur durch eine entsprechende Kommunikation erreicht werden.

Grafik 1 zeigt typische Einflussgrößen auf die Mitarbeiterzufriedenheit. Deren Gewichtung ist sehr individuell. Anhand der vorliegenden Befragung der Uni Kiel

**Grafik 1: Einflussgrößen auf die Mitarbeiterzufriedenheit**



*Mit welcher Gewichtung die in der Grafik dargestellten Einflussgrößen in die Arbeitszufriedenheit eingehen, variiert von Person zu Person.*



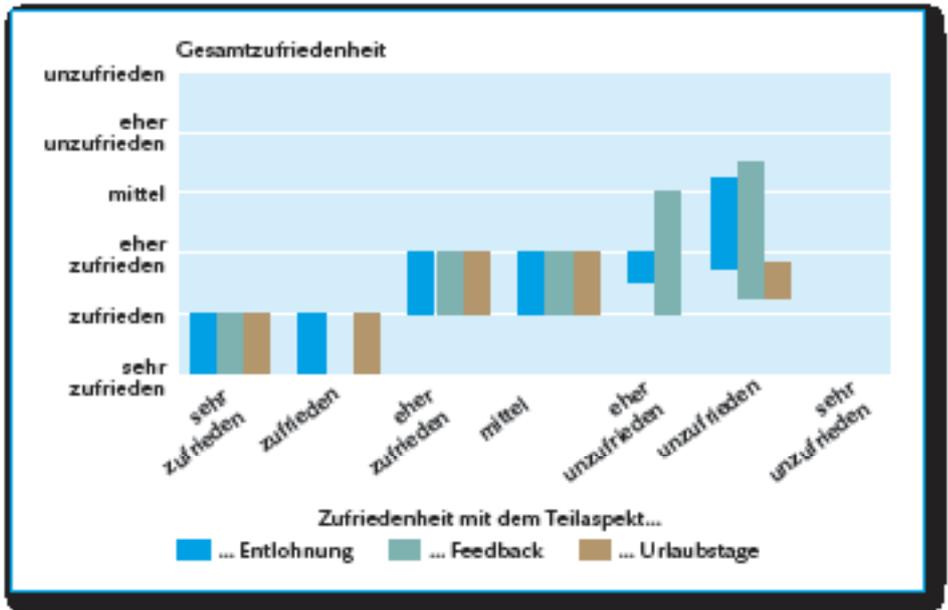
und des Thünen-Instituts sollte aber ermittelt werden, ob es für eine größere Stichprobe von Mitarbeitern auf norddeutschen Milchviehbetrieben allgemein gültige Tendenzen gibt. Das Augenmerk wurde dabei vor allem auf die Stellschrauben gelegt, die ein Betriebsleiter auch tatsächlich beeinflussen kann: Beispielsweise kann die Persönlichkeit des Mitarbeiters einen hohen Einfluss auf seine Arbeitszufriedenheit haben, sie ist jedoch durch die Betriebsleiter kaum zu beeinflussen. Für den Faktor Arbeitsplatzsicherheit – der ja gut zu beeinflussen wäre – wurde in bestehenden Studien zur Mitarbeiterzufriedenheit in der Landwirtschaft gezeigt, dass er als wenig bedeutend eingeschätzt wird.

**Für die vorliegende Studie wurden alle Mitarbeiter auf ausgewählten Milchviehbetrieben persönlich befragt.**

Voraussetzung für die Teilnahme war, dass die Arbeitnehmer zum Zeitpunkt der Befragung mindestens sechs Monate auf dem Betrieb tätig waren, damit sie sich eine eigene Meinung über den Arbeitsplatz und die betriebliche Situation bilden konnten. Die Befragung fand in Abwesenheit des Betriebsleiters oder Vorgesetzten statt und war anonym, um »ehrliche« Antworten zu erhalten. Insgesamt konnten Antworten von 121 Mitarbeitern aus 58 Betrieben ausgewertet werden. Der Großteil der Befragten arbeitet auf Betrieben in Niedersachsen (74%), die übrigen in Schleswig-Holstein (17%) und Mecklenburg-Vorpommern (9%).

Die meisten (39%) waren zwischen 20 und 30 Jahren alt. 60% der befragten Mit-

**Grafik 3: Zufriedenheit mit Teilaspekten**



arbeiter absolvierten eine landwirtschaftliche Ausbildung. Etwa 20% verfügen über einen Hauptschulabschluss. Mehr als die Hälfte der Befragten hat einen Realschulabschluss (55%), 6% haben Abitur und 16% einen Hochschulabschluss

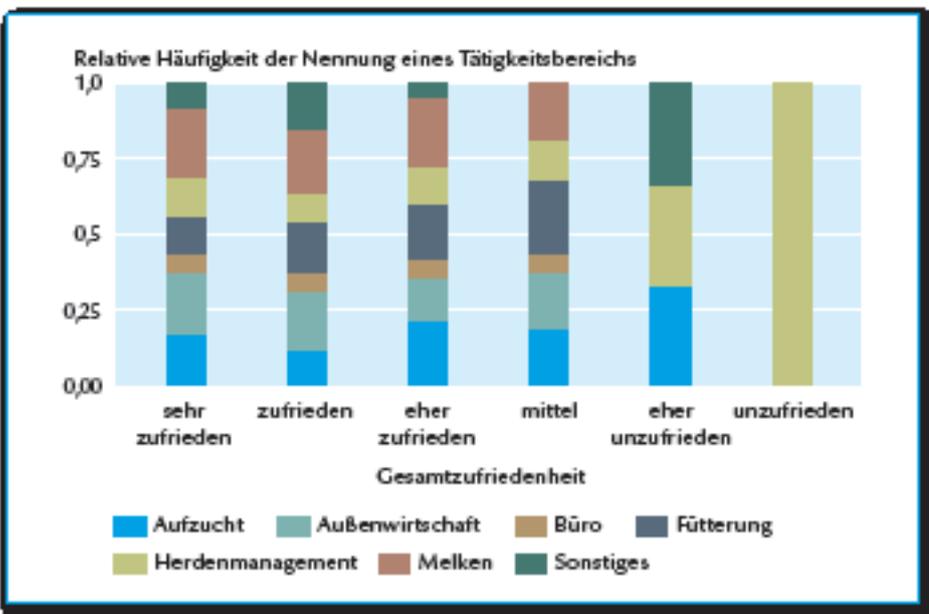
Das Einkommen ist sehr ungleichmäßig verteilt, wobei die meisten (45%) ein Jahres-Brutto-Einkommen zwischen 20000 und 35000 € erzielen. Die mittlere Betriebsgröße liegt bei 425 Milchkühen. Dabei werden im kleinsten Betrieb 60 und im größten Betrieb 1000 Kühe gemolken. In rund zwei Drittel der Betriebe wurde in den letzten drei Jahren ein Wachstumsschritt vollzogen, im Mittel fand eine Erweiterung um knapp 140 zusätzliche Kuhplätze statt.

Durchschnittlich kamen auf den Betrieben 69 Kühe auf eine Arbeitskraft.

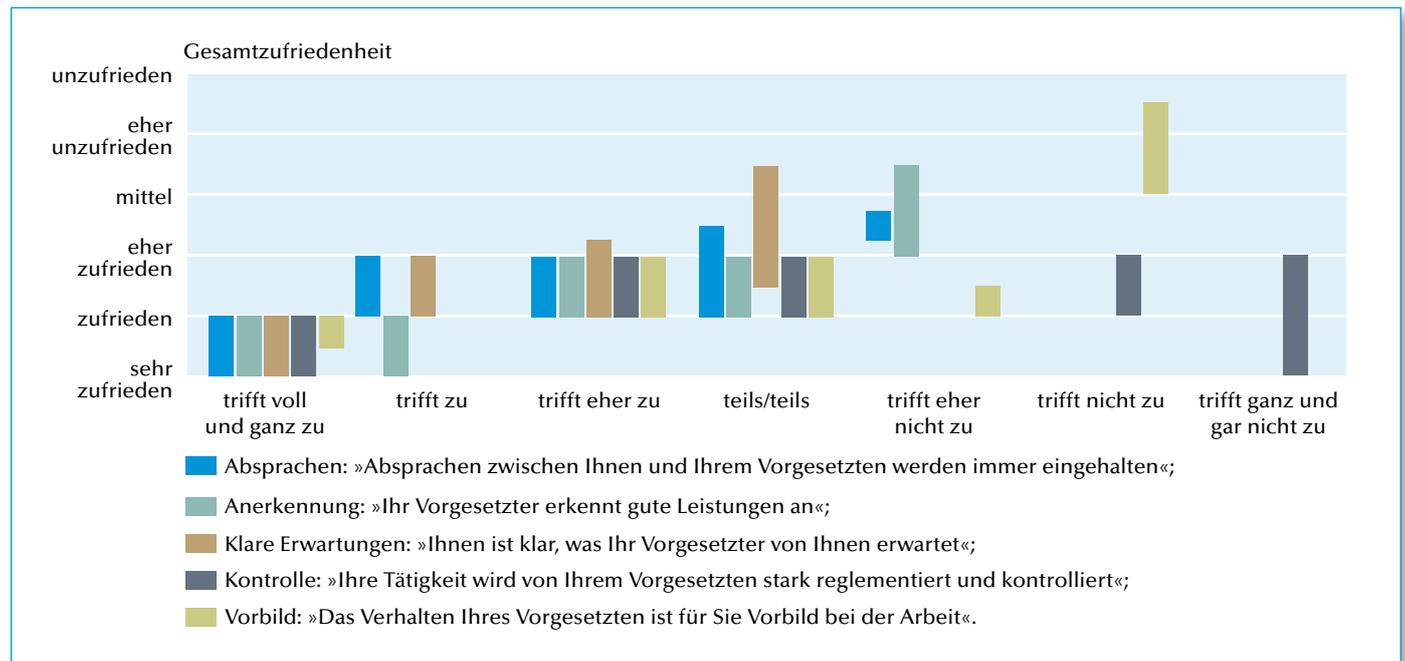
**Grafik 2 zeigt die am jeweiligen Arbeitsplatz empfundene Zufriedenheit** und ordnet diese den Bereichen zu, in welchen die Befragten regelmäßig eingesetzt sind. Die meisten Befragten sind insgesamt mit ihrer Arbeitssituation zufrieden. Es muss jedoch berücksichtigt werden, dass dauerhaft unzufriedene Personen die jeweiligen Betriebe wahrscheinlich innerhalb von sechs Monaten verlassen haben und daher nicht an der Befragung teilnehmen konnten. Außerdem wird deutlich, dass die Arbeitszufriedenheit insgesamt kaum nach Art der Tätigkeit variiert. Dies schließt persönliche Vorlieben nicht aus, aber bedeutet, dass es in der Stichprobe keinen Hinweis darauf gibt, dass bestimmte Tätigkeiten typischerweise unbeliebter wären als andere. Lediglich die nur »mittel« zufriedenen Befragten weisen einen leicht erhöhten Anteil an Tätigkeiten im Bereich Fütterung auf.

Auffällig ist, dass Unzufriedenheit vor allem im Kreis der Herdenmanager auftritt. Hier müssten weitere Untersuchungen klären, ob Herdenmanager aufgrund ihrer höheren Qualifikation ihre Vorgesetzten kritischer beurteilen. Denkbar ist aber auch, dass die Aufgaben und Zuständigkeiten des Herdenmanagers unklar definiert sind und dadurch Unzufriedenheit geschaffen wird. Oder die persönliche Arbeitssituation des Herdenmanagers als »Mittelmanager« zwischen Geschäftsführung und anderen Mitarbeitern wird als belastender angesehen.

**Grafik 2: So zufrieden sind die Mitarbeiter**



## Grafik 4: Wie beschreiben Mitarbeiter den Führungsstil ihrer Vorgesetzten?



**Gehalt, Urlaub, Feedback – wie zufrieden sind die Mitarbeiter mit einzelnen Aspekten?** Mitarbeiter mit einer hohen Gesamtzufriedenheit sind insgesamt auch mit diesen drei Punkten sehr zufrieden oder zufrieden (Grafik 3), da nahezu alle Antworten auf die Boxen im linken unteren Bereich der Grafik entfallen.

Analog beurteilen Mitarbeiter mit mittlerer bzw. geringer Gesamtzufriedenheit die einzelnen Aspekte kritischer. Die Befragten mit mittlerer Gesamtzufriedenheit sind außerdem unzufriedener mit der Entlohnung. Besonders interessant für die Betriebsleiter ist jedoch, dass die insgesamt weniger zufriedenen Befragten besonders mit dem Feedback unzufrieden sind, welches sie durch ihre Vorgesetzten erhalten. Hierbei wurde zwar nicht abgefragt, ob es sich um Unzufriedenheit mit der Beurteilung der eigenen Leistung durch Vorgesetzte handelt oder ob es an der Art und Weise liegt, wie Feedback erteilt wird. Offensichtlich spielt für die Befragten die Art der Beurteilung durch Vorgesetzte jedoch eine ähnlich wichtige Rolle wie die Entlohnung.

**Die Arbeitszufriedenheit der Befragten** hängt mit dem Führungsstil des Vorgesetzten zusammen. Dabei zeigt sich in Grafik 4 von links unten nach rechts oben in etwa ein proportionaler Verlauf zwischen Ar-

beitszufriedenheit insgesamt und der Anerkennung guter Leistungen und Transparenz im Hinblick auf Erwartungen.

Befragte, deren Tätigkeit durch Vorgesetzte nicht besonders stark reglementiert und kontrolliert wird, sind insgesamt eher zufrieden mit ihrer Arbeitssituation. Jedoch gibt es auch eine Gruppe, die sich voll und ganz reglementiert und kontrolliert fühlt und dabei trotzdem mit der Arbeitsplatzsituation zufrieden oder sehr zufrieden ist. Dies deutet darauf hin, dass Reglementierung und Kontrolle durch Vorgesetzte von Person zu Person sehr unterschiedlich wahrgenommen werden: Während manche Mitarbeiter eine gewisse Freiheit am Arbeitsplatz schätzen, verspüren andere darin Sicherheit und sehen sich möglicherweise selbst weniger in der

belastend empfundenen Verantwortung. Im Hinblick auf den jeweiligen Führungsstil bedeutet dies, dass Mitarbeiter und Vorgesetzte eventuell schon bei Vorstellungsgesprächen offen darüber sprechen sollten, welche Erwartungen sie diesbezüglich aneinander haben.

Außerdem geht aus den Antworten hervor, dass diejenigen, für die das Verhalten der Vorgesetzten bei der Arbeit kein Vorbild darstellt, auch im Verhältnis zur gesamten Stichprobe eine besonders niedrige allgemeine Zufriedenheit angaben.

**Im Rahmen der Befragung wurden noch weitere Aspekte der Arbeitssituation erfasst.** Hierzu zählen u. a. das Entlohnungssystem, Arbeitszeitmodelle oder Alter und Geschwindigkeit, mit welcher ein Betrieb in den vergangenen Jahren gewachsen ist. Es konnte jedoch kein Zusammenhang zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit festgestellt werden. Dies schließt nicht aus, dass einer oder mehrere dieser Aspekte im Einzelfall sehr wohl einen bedeutenden Einfluss auf die individuell empfundene Zufriedenheit haben.

Beim Ausfüllen des Fragebogens konnten die Befragten zudem angeben, was ihnen an ihrer Arbeitssituation weniger gut gefällt. Eine Auswertung dieser Angaben ist schwierig, da viele Nennungen sich auf spezifische Situationen in den jeweiligen



Foto: Wiemanns

**Eine klare Arbeitsorganisation erhöht die Zufriedenheit der Mitarbeiter.**

## In Kürze

**Was bedingt die Arbeitszufriedenheit?** Fasst man die Ergebnisse der Befragung unter Mitarbeitern norddeutscher Milchviehbetriebe zusammen, tritt neben der Entlohnung die besondere Bedeutung des Verhältnisses zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten hervor. Für das Management eines Betriebs bedeutet dies, dass bei gleichem Lohn eventuell noch Reserven im Bereich eines verbesserten Miteinanders liegen. So können möglicherweise Personalkosten in Form hoher Wechselkosten oder gedämpfter Mitarbeitermotivation eingespart werden.

Vorgesetzte sollten insbesondere die Art und Weise überdenken, wie und wie oft sie ihren Mitarbeitern Feedback über deren Arbeitsleistung geben. Zudem sind klare und verlässliche Absprachen, Transparenz im Hinblick auf Erwartungen an einen Mitarbeiter und die Anerkennung guter Leistungen offenbar strukturelle Faktoren. Regelmäßige Mitarbeitergespräche sind dabei ein wichtiges Instrument, um Stellschrauben für eine Verbesserung der Arbeitszufriedenheit zu identifizieren. So können Sie beispielsweise arbeitsorganisatorische Probleme oder Kommunikationsdefizite erkennen.

Betrieben beziehen. Deutlich wird hier aber, dass die Gesamtzufriedenheit von Mitarbeitern im hohen Maße mit den individuellen Eigenschaften der jeweiligen Persönlichkeiten zusammenhängt.

Zwei Aspekte wurden jedoch immer wieder genannt, die eventuell durch das Management beeinflusst werden können: Hoher Zeitdruck bei der Erledigung von Aufgaben und eine unklare Organisation der Arbeitsabläufe. Dabei fiel auf, dass diejenigen, die einen hohen Zeitdruck am Arbeitsplatz beklagen, scheinbar keine niedrigere Gesamtzufriedenheit aufweisen. Bei jenen Befragten, die eine unklare Arbeitsorganisation bemängeln, war dies jedoch eindeutig der Fall.

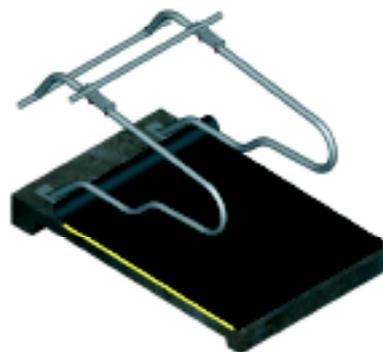
*Prof. Dr. Sebastian Hess, Mirko Köllmann,  
Universität Kiel, Dr. Zazie von Davier,  
Heiko Hansen, Thünen-Institut,  
Braunschweig*



## Himmliche Ruhe genießen!

Mit wirksamen Lösungen für mehr Tierwohl.

**Genau gleich, ob bei der Haltung, beim Melken oder der Klauenpflege: Gönnen Sie Ihrem Milchvieh den Komfort auf höchstem Niveau! Mit Produkten und Systemen von GEA, die perfekt abgestimmt sind auf das Wohlbefinden Ihrer Herde. Für runderum zufriedene Kühe, mehr Milch und wirtschaftlichen Erfolg!**



**GEA** engineering for a better world

[gea.com](http://gea.com)