

**Dominik Schöpgens**

# Arbeitszufriedenheit als Schlüsselkomponente für Unternehmenserfolg

Messbarkeit und Ableitung von Maßnahmen zur  
Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit

**Bachelorarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2016 Diplom.de  
ISBN: 9783961160983

## **Arbeitszufriedenheit als Schlüsselkomponente für Unternehmenserfolg**

**Messbarkeit und Ableitung von Maßnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit**



|                                                                                                       |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 Einleitung .....</b>                                                                             | <b>1</b>  |
| <b>2 Arbeitszufriedenheit.....</b>                                                                    | <b>3</b>  |
| 2.1 <i>Der Zufriedenheitsbegriff und die Arbeitszufriedenheit .....</i>                               | 3         |
| 2.2 <i>Theoretische Ansätze zur Begründung der Motivation und Arbeitszufriedenheit .....</i>          | 7         |
| 2.2.1 <i>Die Maslow'sche Theorie der Bedürfnishierarchie .....</i>                                    | 8         |
| 2.2.2 <i>Die Herzberg Zwei-Faktoren-Theorie.....</i>                                                  | 10        |
| 2.2.3 <i>Die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie nach Vroom .....</i>                         | 13        |
| 2.3 <i>Einflussfaktoren auf die Mitarbeiterzufriedenheit.....</i>                                     | 15        |
| 2.4 <i>Maßnahmen zur Herstellung oder Verbesserung der vorherrschenden Arbeitszufriedenheit .....</i> | 18        |
| <b>3 Geeignete Verfahren zur Ist-Stand-Analyse der Arbeitszufriedenheit .....</b>                     | <b>24</b> |
| 3.1 <i>Die Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit (SAZ) .....</i>                                 | 24        |
| 3.2 <i>Der Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB) .....</i>                                                  | 27        |
| 3.3 <i>Die Mitarbeiterbefragung als bestätigendes Instrument .....</i>                                | 28        |
| <b>4 Unternehmenserfolg.....</b>                                                                      | <b>30</b> |
| 4.1 <i>Definition des Unternehmenserfolges .....</i>                                                  | 31        |
| 4.2 <i>Die Kundenzufriedenheit.....</i>                                                               | 32        |
| 4.3 <i>Die Produktivität .....</i>                                                                    | 39        |
| 4.4 <i>Geeignete Messverfahren und Kennzahlen zur Messung des Ist-Standes .....</i>                   | 44        |
| <b>5 Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Unternehmenserfolg .....</b>                           | <b>52</b> |
| <b>6 Fazit.....</b>                                                                                   | <b>58</b> |
| <b>Literaturverzeichnis.....</b>                                                                      | <b>60</b> |

## **Abbildungsverzeichnis**

|                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abb.1: Die Maslow'sche Bedürfnispyramide (eigene Darstellung nach Steinmann & Schreyögg).....                  | 9  |
| Abb.2: Satisfiers und Dissatisfiers als unabhängige Dimensionen (eigene Abbildung Steinmann & Schreyögg )..... | 12 |
| Abb.3: Grundstruktur des Vroom-Modells (eigene Darstellung nach Steinmann & Schreyögg).....                    | 13 |
| Abb.4: Durchschnittliche Arbeitszufriedenheit nach Betriebsgröße.....                                          | 17 |
| Abb. 5: Faktoren der Produktivität (eigene Abbildung nach Bokranz & Landau).....                               | 41 |
| Abb. 6: Szenarien der Auswertung (eigene Darstellung) .....                                                    | 56 |

## 1 Einleitung

Selbst in einem hochentwickelten und leistungsstarken Industrieland wie Deutschland wirkt es manchmal so, als zählten nur ökonomische bzw. monetäre Kennzahlen als Zeichen von Erfolg. Manager scheinen dutzenden KPI (Key Performance Indicator) fast manisch nachzustreben und dabei das Augenmerk für den Weg und die Ursachen des Erfolges zu verlieren.

Manager und Führungskräfte werden durch wirtschaftliche Kennzahlen gemessen und streben auf hohem Niveau nach Verbesserung im Hinblick auf Organisation, Prozessen, Erträgen, Aufwendungen und Gewinn.

Allzu oft scheint vor allem in kleinen und mittelständischen Unternehmen der Mensch in Gestalt des Mitarbeiters in Vergessenheit zu geraten. Dabei ist die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter vor allem, in großen Unternehmen und der Wissenschaft, ein anerkannter Erfolgsfaktor.

Die Untersuchungen zum Themengebiet der Mitarbeiterzufriedenheit reichen bis in die 1930er Jahre zurück.<sup>1</sup> Bereits damals wurden verschiedenste Studien zur Mitarbeiterzufriedenheit und die damit verbundenen Effekte auf die direkte und indirekte Peripherie eines Unternehmens durchgeführt. In den meisten Studien wird versucht die Mitarbeiterzufriedenheit, beispielsweise durch Fragebögen, zu ermitteln und in Zusammenhang mit unterschiedlichsten Kennzahlen zu bringen. Die gewonnenen Daten sind von Interesse für Strategien im Bereich des Marketingmanagements, des Personalmanagements und der Arbeitspsychologie. Wie zu erkennen ist der Interessentenkreis sowohl interner als auch externer Natur.

Auch deshalb wird der Mitarbeiterzufriedenheit, häufig auch als Arbeitszufriedenheit bezeichnet, immer mehr Bedeutung zugemessen. Viele Unternehmen werben um Mitarbeiter und junge Talente mit Titeln wie „Bester Arbeitgeber 2015“.

Unternehmen haben scheinbar erkannt, dass zufriedene Mitarbeiter produktiver sind und im Umgang mit Kunden, Lieferanten und Kollegen motivierter und freundlicher agieren als unzufriedene Mitarbeiter.

---

<sup>1</sup> Vgl. Freiherr vom Holtz, R.: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit, in: Meyer, P.W. u.a. (Hrsg.): Schriftenreihe SCHWERPUNKT MARKETING, Band 49, München 1997, S.1