Jobzufriedenheit in der neuen Arbeitswelt

# Du hast es in der Hand!

Innere Unruhe, eine unbestimmte Unsicherheit, das Gefühl eines dauerhaften Stand-by-Zustands – die Bedingungen der neuen Arbeitswelt sorgen nicht nur für positive Gefühle. Im Gegenteil: Sie können die Arbeitszufriedenheit sogar erheblich senken. Ein 5-Schritte-Programm, wie Führungskräfte im Job zu mehr Zufriedenheit finden.

**Preview**

- **Erleichternde Erkenntnis:** Warum wir für unsere Zufriedenheit selbst verantwortlich sind und warum es so wichtig ist, sich das immer wieder vor Augen zu führen
- **Überraschende Selbstreflexion:** Warum wir oft zufriedener sind, als wir denken
- **Sichtweite einstellen:** Ein Gefühl der Klarheit gewinnen
- **Ausgeglichenes Wechselspiel:** Das Gefühl von Kontrolle zwischen Anspruch und Wirklichkeit
- **Feedback fordern:** Wie das eigene Bedürfnis nach Anerkennung genährt werden kann
- **Zufriedenheit im Team stärken:** Die wichtigsten Stellschrauben für Führungskräfte

Die digitale Transformation sorgt in den Unternehmen für Aufbruchsstimmung – für ein gewisses Kribbeln, Spannung und Vorfreude aufs Neue. Zumindest in einem gewissem Maße. Was sie auch mit Sicherheit erzeugt, ist innere Unruhe, eine unbestimmte Unsicherheit, das Gefühl eines dauerhaften Stand-by-Zustands. Kurzum: Die Transformation befeuert auch mehrere Faktoren, die die Arbeitszufriedenheit erheblich senken können.

Um unter den neuen Bedingungen zur Zufriedenheit (zurück) zu finden, braucht es keine neuen Theorien. Die psychischen Bedürfnisse als Grundlage der Zufriedenheit und als Navigationstechniken sind nach wie vor die alten. Unter der Vielzahl von Ansätzen überzeugen zwei besonders. Zum einen die wissenschaftlich gut fundierte Salutogenese von Aaron Antonovsky. Zufriedenheit wird in diesem Konzept als ein Gefühl der Stimmigkeit beschrieben, im Sinne von „Es passt für mich – ich bin mit meiner Leistung und den Verhältnissen einverstanden – ich bin im Fluss“.

Dieses Grundgefühl setzt sich laut Theorie neben der Selbstverantwortung für das eigene Tun aus drei Komponenten zusammen: einem Gefühl der Klarheit („Ich verstehe, was passiert“), einem Gefühl der Kontrolle („Ich habe das Gefühl, dass ich die Anforderungen bewältigen kann“) und einem Gefühl der Bedeutsamkeit („Ich habe das Gefühl, dass sich mein Einsatz lohnt“). Zufriedenheit wird als eine Wechselbeziehung zwischen der Person und ihrem (Arbeits-)Umfeld betrachtet.

Der zweite Ansatz ist das bewährte 3-S-Modell aus der Transaktionsanalyse, welches sich auf das Individuum fokussiert. Es beschreibt drei grundlegende emotionale Bedürfnisse als drei Arten des psychischen Hungers: dem Hunger nach Strukturen, dem Hunger nach Herausforderungen und dem Hunger nach Anerkennung. Sind diese Formen des Hungers gestillt, sind wir saturiert – im Sinne von satt und zufrieden.

Beide Konzepte ergänzen sich wie zwei passende Puzzleteile. Daraus lassen sich drei logische Verbindungen ableiten: Ist unser Hunger nach Strukturen befriedigt, nährt das unser Gefühl von Klarheit. Haben wir ausreichend und für uns angemessene Herausforderungen, entwickeln wir ein Gefühl von Kontrolle. Und fühlen wir uns anerkannt, empfinden wir unser Tun als bedeutsam (siehe Grafik „Die drei Säulen der Zufriedenheit“, Seite 72). Angepasst auf die Bedingungen der neuen Arbeitswelt lässt sich auf diese Ableitungen ein 5-Schritte-Programm aufsatteln, mit denen sich sukzessive die eigene Arbeitszufriedenheit entwickeln lässt.

### Schritt 1: Selbstverantwortung und Selbstreflexion

Faktoren für Unzufriedenheit sind meist schnell benannt: Zeitdruck, schlechte Kom-

Den Beitrag gibt es auch zum Hören: www.managerSeminare.de/podcast

Foto: Andreas Berheide/Photocase

munikation, nervige Kunden, schwierige Mitarbeiter ... Wir neigen dazu, die eigene Unzufriedenheit auf äußere Faktoren zurückzuführen. Aus der Perspektive der Salutogenese formuliert: Wenn wir unsere Zufriedenheit nur als Folge der äußeren Umstände betrachten, geben wir das Ruder der Zufriedenheit aus der Hand und liefern uns den Bedingungen um uns herum aus. Damit arbeiten wir unserem Kontrollbedürfnis entgegen. Wir schüren ein Gefühl der Hilflosigkeit, das unsere Unzufriedenheit weiter nährt.

Unsere Zufriedenheit ist von Faktoren abhängig, die wir steuern können. Wir haben sie selbst in der Hand, sind unserer eigenen Zufriedenheit Schmied.

Der erste und wichtigste Programmpunkt zur Steigerung der eigenen Zufriedenheit im Job ist daher eine einfache Einsicht: Unsere Zufriedenheit ist von Faktoren abhängig, die wir sehr wohl steuern können. Anders beim flüchtigen Glück, das tatsächlich weitgehend von unbeeinflussbaren äußeren Umständen (vor allem positiven Überraschungen) bestimmt wird. Wir haben unsere Zufriedenheit selbst in der Hand, sind für diese verantwortlich und unserer eigenen Zufriedenheit Schmied. Aber wie zufrieden sind wir in unserem Job? Und wie können wir dies bewusst reflektieren? Wie die meisten Gefühle ist auch die Zufriedenheit ein Konstrukt, das schwer zu messen ist. Eine Skala von eins (absolut unzufrieden) bis zehn (absolut zufrieden) hilft, das Gefühl greifbarer zu machen.

Erfahrungsgemäß sorgt das Ergebnis oft für eine positive Überraschung: Unser Zufriedenheitswert liegt höher als wir es nach Beobachtung unserer Aussagen und Gedanken vermutet hätten, unsere Jobzufriedenheit ist größer, als wir dachten. Was paradox klingt, hat einen evolutionären Hintergrund. Wir sind darauf gepolt, unsere Wahrnehmung vor allem auf das zu richten, was schlecht läuft, weil wir hier agieren müssen. Alles was gut läuft, nehmen wir weniger wahr, da hier kein Handlungsbedarf besteht. In der Beurteilung unserer Arbeitsumstände unterliegen wir schnell einer subjektiven Verzerrung.

Diese evolutionär bedingte Wahrnehmungsverzerrung können wir ausgleichen, indem wir uns bewusst auf das Positive konzentrieren und eine Betrachtung mit einem „salutogenen“ Filter wählen: Welche Prozesse laufen gut? Was hat – wieder einmal – gut geklappt? Viele Führungskräfte erleben das Etablieren eines persönlichen Mini-Jour-fixe (15 Minuten), zum Beispiel am Ende einer Woche, als hilfreich. So wird die Sichtweise bewusst auf das gelenkt, was Gutes passiert ist und welche Learnings erfolgt sind. Erfolgt dies schriftlich, ist die Wirkung nachhaltiger und die Wahrnehmungsverzerrung kann dauerhaft reduziert werden. Gleichzeitig werden

## Die 3 Säulen der Zufriedenheit

Quelle: Anke von Platen in Anlehnung an Aaron Antonovsky und Eric Berne. Grafik: © www.managerSeminare.de

eigene Gedanken und Projekte sortiert, sodass mehr Klarheit entsteht.

**Schritt 2: Gefühl der Klarheit stärken**
Die Märkte verändern sich immer schneller. Die Zukunft ist zunehmend weniger plan- und berechenbar. Mehrdeutige und widersprüchliche Anforderungen sind Tagesgeschäft. Etwas flapsig formuliert könnte man auch sagen: Wir müssen in der Arbeitswelt mit zunehmend weniger Klarheit klarkommen.

Unserem Hunger nach Strukturen widerspricht diese Entwicklung. Damit besitzt sie erhebliches Potenzial, Unzufriedenheit zu schüren. Als organisationale Wegbereiter und -gestalter sind insbesondere Führungskräfte gefragt, vorauszublicken. Konnten wir in der alten Arbeitswelt noch meilenweit in die Ferne schauen, erstreckt sich der Blick heute nur noch einige 100 Meter – danach ist die Sicht durch Nebel geschwächt. Wir segeln mehr und mehr auf Sicht ohne detaillierte Navigationskarten.

An dieser trüben Aussicht lässt sich wenig ändern, aber an der Art und Weise, wie wir damit umgehen. Salutogenese-Begründer Antonovsky hätte es wohl ungefähr so gesagt: „Dein Blick zum Horizont erstreckt sich nicht mehr über 15 Kilometer? Dann freue dich, dass du 500 Meter weit schauen kannst, und konzentriere Dich darauf." So einfach sie klingt, so essenziell ist die Einsicht: Den Blick bewusst auf das zu richten, was klar zu erkennen ist – etwa auf den nächsten Projektschritt, einen aktuellen Markttrend oder ein sich neu abzeichnendes Kundenbedürfnis. Das fokussiert, erhöht das Gefühl von Klarheit – und verhindert, dass wir uns einfach ohne Ziel und Kompass treiben lassen.

Aber nicht nur die Marktbedingungen, sondern auch die Ordnungen wandeln sich in der neuen Arbeitswelt: Klassische Hierarchien, Strukturen und Organigramme verlieren an Bedeutung. In dieser Hinsicht geht Klarheit ebenfalls sukzessive verloren. Ein gutes Navigationsinstrument in neuen Gewässern ist ein regelmäßiger Situations-Check der eigenen Ziele, Rollen, Beziehungen und Prozesse innerhalb des eigenen Arbeitsumfelds. So entwickeln wir einen eigenen Kompass. Denn: Wenn wir genau wissen, wo wir stehen, was mit uns und um uns herum passiert, wirkt sich dies auch positiv auf unser Gefühl der Kontrolle aus. Die Gefühle von Klarheit und Kontrolle korrelieren positiv.

## Zufriedenheits-Check im Team

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist ein wichtiger Faktor für die Zufriedenheit der Führungskraft. Denn als soziales Phänomen ist Zufriedenheit höchst ansteckend. Ein regelmäßiger Zufriedenheits-Check bildet einen guten Ansatzpunkt, die Teamzufriedenheit zu steigern bzw. auf hohem Niveau zu halten.

Sprechen Sie „Zufriedenheit" im Team oder im Einzelgespräch an. Als Einstieg eignet sich eine kurze Abfrage mit einfachen Skalen am Flipchart (Skala zwischen „☺ - ☹" oder „1-100"):

- Insgesamt bin ich zurzeit zufrieden mit mir/der Zusammenarbeit (oder einem bestimmten Projekt).
- Ich habe ein Gefühl der Klarheit und verstehe, was gerade passiert.
- Ich habe ein Gefühl der Kontrolle und kann meine Aufgaben bewältigen.
- Ich habe das Gefühl, dass sich mein Einsatz lohnt.

Danach erörtern Sie im Gespräch: Was braucht der Einzelne/das Team, damit sich die jeweiligen Werte verbessern? Welche Verbesserungsvorschläge gibt es dazu aus dem Team? Was kann jeder selbst tun, damit sich das persönliche emotionale Wohlbefinden erhöht und sich die Zusammenarbeit verbessert?

Quelle: Anke von Platen

**Schritt 3: Gefühl der Kontrolle stärken**
Unseren Job möchten wir souverän erledigen. Um Zufriedenheit zu empfinden, brauchen wir das Gefühl, unseren Herausforderungen gewachsen zu sein. Zum einen erreichen wir dieses Gefühl der Kontrolle durch gute Selbstorganisation – vor allem durch eine möglichst klare Priorisierung unserer täglichen Aufgaben. Zum anderen hilft eine ressourcenorientierte Selbstführung. Heißt: die eigenen Aufgaben so gestalten und angehen, dass sie den eigenen Stärken entsprechen. Klingt vielleicht selbstverständlich, ist es aber nicht. Das Problem: Wir sind uns unserer Stärken oft gar nicht wirklich bewusst. Auch hier beeinflusst uns die evolutionär bedingte Tendenz, unseren Fokus eher darauf zu richten, was schlecht läuft. Daher ist es sinnvoll, die eigenen Stärken zu eruieren, etwa mithilfe von Stärkentests oder unter Anleitung eines Coachs. Die eigenen Stärken zu kennen, fördert das Kontrollgefühl und mithin die Zufriedenheit: „In der Vergangenheit konnte ich meinen analytischen Verstand und meine Neugier sehr gut nutzen – damit kann ich auch in Zukunft die Segel richtig setzen."

Paradoxerweise kann ein extrem hohes Kontrollgefühl mittelfristig zu einem starken Gefühl des Kontrollverlusts führen. Dann nämlich, wenn wir zu hohe innere Ansprüche an unsere Arbeit – etwa aufgrund von Perfektionismus – haben. Zusammen mit der zunehmenden äußeren Dynamik und Komplexität entsteht ein Konflikt: Die

Aufgrund der evolutionären Tendenz, unseren Fokus darauf zu richten, was schlecht läuft, sind wir uns unserer Stärken oft nicht bewusst.

Foto: Michael Siebert

Die Autorin: Nach zehn Jahren (Führungs-)Erfahrung im Marketing und Projektmanagement internationaler Konzerne hat sich **Anke von Platen** als Corporate Coach und Speakerin selbstständig gemacht. In dieser Rolle unterstützt sie mittlerweile fast ebenso lange Führungskräfte in puncto Selbstführung, vor allem bei Veränderungsprozessen. Kontakt: kontakt@ankevonplaten.de

kürzeren Entwicklungszyklen geben immer weniger Möglichkeiten für das komplette Durchdenken und Planen von Alternativen sowie der Ausarbeitung einer perfekten Lösung. In einem ruhigen Gewässer mit bekannten Tiefen, Strömungen und klaren Windverhältnissen war diese Zeit noch eher vorhanden. Durch das „Segeln auf Sicht“ und die sich schneller ändernden Wetterverhältnisse müssen Führungskräfte als Kapitäne situativer und schneller entscheiden. Sie können nicht mehr alles kontrollieren. Das bedeutet ein Loslassen von alten Arbeitsprinzipien übersteigerten inneren Ansprüchen sowie ein Erlernen neuer Techniken. Dazu gehören zum Beispiel Freude am Experimentieren und Ausprobieren, Akzeptanz von Fehlern sowie der kreative Umgang mit Unsicherheiten.

Führungskräfte werden in Zukunft noch mehr Kraft zum Führen benötigen – und einen klaren Kopf. Eine gute Selbstregulation, zum Beispiel durch das Einhalten von Rhythmen zwischen „On-Sein“ und „Offline-Zeiten“ ist dafür essenziell. Ein weiterer Faktor zur Selbststeuerung ist die Ausrichtung des eigenen Handelns an den Faktoren der Bedeutsamkeit.

**Schritt 4: Gefühl der Bedeutsamkeit stärken**

Das komplexe Gefühl der Bedeutsamkeit lässt sich über eine einfache Frage operationalisieren: Lohnt sich mein Einsatz? Zwei Faktoren sind für die Antwort besonders relevant: Resonanz und Zweck – Zufriedenheit beim Segeln in neuen Gewässern entsteht durch gute Stimmung an Bord bzw. das Gefühl „Wir sitzen in einem Boot“ und haben einen klaren, zweckerfüllten Auftrag als Leuchtturm.

Der erste Faktor ist die Resonanz, die wir mit unserem (Führungs-)Verhalten und unserem Einsatz im Job erzeugen. Je größer und positiver diese ist, desto stärker ist das Gefühl der Bedeutsamkeit. Resonanz erfahren wir über Beziehungen und die Wertschätzung, die uns Kollegen, Mitarbeiter oder die Führungskraft entgegenbringen. Konkret zeigt sich diese Anerkennung über positive Reaktionen und Blickkontakt, vor allem aber über direktes Feedback zu unserer Arbeit. In der Regel erhalten Führungskräfte weniger Feedback als Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung. Gerade die Bedingungen der neuen Arbeitswelt fördern das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter. Entsprechend einfach kann dieses Feedback Gap geschlossen werden: indem Führungskräfte ihren Mitarbeitern nicht nur Feedback geben, sondern von diesen auch selbiges einfordern – kontinuierlich und nicht nur im jährlichen Mitarbeitergespräch.

Die zweite große Quelle des Bedeutsamkeitsgefühls ist das Wissen um den Grund des eigenen Tuns. Spannende Erkenntnis der Arbeitspsychologie: Die Eindeutigkeit und Präzision des Zwecks ist für das Bedeutsamkeitsgefühl sogar noch wichtiger als dessen Wertigkeit. Vereinfacht ausgedrückt: Ein klarer Zweck, den wir gemäß unserer persönlichen Werte niedriger bewerten, verleiht unserem Tun tendenziell mehr Bedeutung als ein höherer Zweck, der weniger scharf umrissen ist. Ein kleiner Leuchtturm in Sichtweite ist uns lieber als ein Fixstern in weiter Ferne.

## Lesetipps

- **Anke von Platen: Kino. Kiffen. Und die neue Zügellosigkeit – Anstößiges für ein selbstbestimmtes, zufriedenes und erfolgreiches Berufsleben.**
  Books on Demand, Norderstedt 2015, 15 Euro.
  Ein frisches Arbeitsbuch, zur Entwicklung eines eigenen Selbstführungskonzepts und der Verbesserung der eigenen Selbstführungsfähigkeiten. Mit vielen Illustrationen, Metaphern, Geschichten und Praxisfällen.

- **Nina Peters: Die eigenen Motive entdecken – Durchbruch zum Ich.**
  www.managerseminare.de/MS214AR01
  Inwieweit uns unsere Arbeit zufrieden macht, hängt vor allem von unseren Motiven ab, so die These, auf der dieser Artikel aufsattelt. Das Problem: Unsere Motive entziehen sich meist unserer bewussten Wahrnehmung. Wie sie sich aufdecken und im Job in Einklang bringen lassen.

**Download des Artikels und Tutorials:**
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS233AR07

Tutorial

# Zufriedener arbeiten

**Zeitdruck, schlechte Kommunikation, nervige Kunden, schwierige Mitarbeiter – wir neigen dazu, unsere Jobzufriedenheit vor allem von (negativen) äußeren Umständen abhängig zu machen. Dabei haben wir es in erster Linie selbst in der Hand, sie zu gestalten.**

### Die eigene Zufriedenheit bestimmen

Der erste Schritt auf dem Weg, die eigene Jobzufriedenheit zu gestalten, sollte immer die Reflexion des Status quo sein: Wie zufrieden bin ich? Das Ergebnis könnte durchaus überraschen – und zwar positiv. Hintergrund: Weil wir Negativem per se mehr Aufmerksamkeit schenken als Positivem, neigen wir dazu, unsere Zufriedenheit im ersten Gedanken zu unterschätzen.

Ein einfaches wie effektives Hilfsmittel zur Bestimmung der eigenen Zufriedenheit ist eine Skala – von eins (absolut unzufrieden) bis zehn (absolut zufrieden). Fahren Sie diese langsam von links beginnend entlang und wiederholen Sie dabei wie ein Mantra die Frage „Wie zufrieden bin ich im Job?". Machen Sie das so lange, bis Sie irgendwann einen Stoppimpuls spüren. Den sendet Ihnen Ihre Intuition. Welche Faktoren machen Sie zufrieden und was können Sie tun, um den Wert auf der Skala zu steigern?

### Einen Klarheits-Check durchführen

Ein Gefühl der Klarheit ist essenziell für die eigene Zufriedenheit. Machen Sie einen regelmäßigen Klarheits-Check:

- Ich habe Klarheit über eigene Ziele und weiß, wohin ich will.
- Ich verstehe meine Rolle und die Erwartungen an mich.
- Die Vereinbarungen zwischen mir und meinen Kollegen/meinem Team/meiner Führungskraft sind klar.
- Ich habe Klarheit über die Unternehmens-/Abteilungsziele und verstehe diese.
- Ich habe alle Informationen, die ich für meinen Job benötige bzw. ich weiß, wo ich diese einholen kann.
- Die Prozesse in unserer Organisation sind transparent und nachvollziehbar.
- Ich kommuniziere verständlich und eindeutig.
- Ich bin verständlich in meinem Verhalten.
- Ich bin für mein Umfeld berechenbar.

Bei welchen Punkten fehlt ein Haken? Hier sollten Sie ansetzen.

### Das Kontrollgefühl stärken

Wie ausgeprägt unser Gefühl der Kontrolle im Job ist, hängt wesentlich davon ab, inwieweit wir uns unseren Herausforderungen gewachsen fühlen. Das ist naturgemäß umso eher der Fall, je bewusster wir uns unserer Stärken sind. Stärkentests wie der Clifton StrengthFinder und der Values in Action (VIA) Test von Martin Seligman liefern ein umfangreiches Stärkenprofil. Dieses dürfen Sie sich durchaus ausdrucken und an die Pinnwand heften. Die eigenen Stärken im Blick zu haben, kann in kniffligen Situationen für das Kontrollgefühl regelrecht erhebend sein.

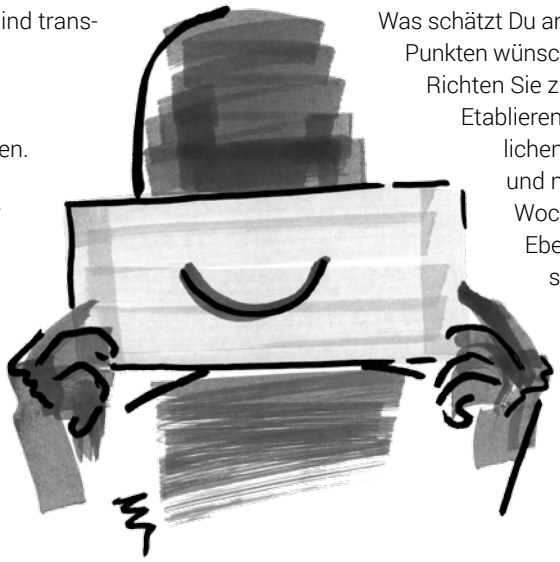
Durch konsequente Prioritätensetzung kann das Kontrollgefühl darüber hinaus erheblich gesteigert werden. Formulieren Sie am besten jeden Abend Ihre drei obersten Prioritäten für den nächsten Arbeitstag schriftlich. Dann haben Sie diese immer klar vor Augen und können obendrein einen Haken dranmachen, wenn Sie Ihre Aufgaben erledigt haben. Das Abhaken an sich kann schon äußerst befriedigend sein. Und last, but not least: Bearbeiten Sie Ihre E-Mails selbstbestimmt. Schalten Sie Ihr E-Mail Programm bewusst ein paar Stunden aus und konzentrieren Sie sich auf Ihre Kernaufgaben und Gespräche.

### Der eigenen Bedeutsamkeit nachspüren

Das Gefühl der Bedeutsamkeit, das wir im Job spüren, ist vor allem abhängig von der Resonanz, die wir von anderen erhalten – etwa in Form von Feedback. Führungskräfte erhalten davon in aller Regel weit weniger als Mitarbeiter, vor allem, wenn sie es nicht einfordern. Machen Sie es sich zur Gewohnheit, immer dann, wenn Sie ausführlicheres Feedback geben, gleichzeitig auch Feedback einzufordern, nach dem Motto: „Ich habe zwei Punkte genannt, die ich an Deiner Arbeitsweise sehr schätze und einen Punkt, in dem ich mir von Dir etwas wünsche. Was schätzt Du an meiner Arbeit und in welchen Punkten wünscht Du Dir Veränderungen?"

Richten Sie zudem Ihren Fokus auf das Positive: Etablieren Sie für sich einen kurzen, persönlichen 15-Minuten-Jour-fixe am Freitag und notieren Sie all das, was in der Woche gut gelaufen ist.

Ebenfalls zentral fürs eigene Bedeutsamkeitsempfinden: das Wissen um den Zweck des eigenen Handelns. Diesen sollten Sie sich bei jedem Arbeitsprozess vor Augen führen. Am besten gelingt das, wenn Sie den Zweck ausformulieren – und auch gleich Ihren Mitarbeitern vermitteln.



Quelle: Anke von Platen in Anlehnung an Aaron Antonovsky. Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de

n=96 Leser, die sich am MeinungsMonitor zum Thema „Muss Arbeit zufrieden machen?" in managerSeminare 231, Juni 2017, beteiligt haben. Grafik: Katharina Langfeldt; © www.managerseminare.de

Beschleunigung und Unsicherheit prägen unser heutiges Umfeld. Um die Klarheit nicht zu verlieren, ist es umso wichtiger, sich den Zweck von Arbeitsprozessen und -schritten immer wieder so deutlich wie nur möglich vor Augen zu führen oder mit einem schlichten „Wozu mache ich das?" zu hinterfragen. Am besten gelingt das, wenn man den Zweck nicht nur für sich reflektiert, sondern an die Mitarbeiter vermittelt. Dies zwingt dazu, den Zweck jeweils ganz konkret auszuformulieren. Zusätzlicher Nutzen: Auf diese Weise wird auch das Bedeutsamkeitsgefühl der Mitarbeiter und die Beziehung zu ihnen gestärkt.

**Schritt 5: Führungsbeziehungen bewusst gestalten**

Sind wir emotional satt und zufrieden, sind wir offener für unsere Mitmenschen. Im Führungskontext fällt es dann leichter, für die Mitarbeiter tiefes Interesse zu entwickeln, ihnen echte Aufmerksamkeit entgegenzubringen, auf sie einzugehen und empathisch mit ihnen umzugehen. Ein Führungsstil, der bei den Mitarbeitern Gefühle von Bedeutsamkeit, Kontrolle und Klarheit unterstützt, steigert ihre Zufriedenheit. Und die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist wiederum ein wichtiger Faktor der eigenen Zufriedenheit. Denn als soziales Phänomen ist Zufriedenheit höchst ansteckend.

Ein guter Weg, die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen, ist die für die neue Arbeitswelt typische Beteiligung der Mitarbeiter an Prozessen, deren Gestaltung bislang allein in Händen der Führungskräfte oder des Topmanagements lagen. Wenn die Mitarbeiter etwa das Strategiepapier mit durchsprechen und Fragen dazu stellen können, statt es nur per Mail zu erhalten, erleben sie das als sehr wertschätzend. Zugleich stärkt diese Form der Einbindung auch ihr Gefühl der Bedeutsamkeit. Verdeutlichen Führungskräfte die Position aller Beteiligten im Prozess, führt dies zu mehr Klarheit. Und Kontrolle entsteht, wenn Gestaltungsmöglichkeiten der Veränderungen gemeinsam diskutiert und entwickelt werden.

Dennoch ist Zufriedenheit im Job keine Einbahnstraße und alleinige Bringschuld der Führungskraft. Jeder, auch der einzelne Mitarbeiter, ist gefordert, etwas für die individuelle und die gemeinsame Zufriedenheit zu tun. Aber: Führungskräfte haben als Kapitäne das Ruder in der Hand, wenn es um die Gestaltung von Jobzufriedenheit in der neuen Arbeitswelt geht.

*Anke von Platen*

# managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

## Abovorteile nutzen

**Mehr? Hier klicken.**

**oder anrufen: 0228/97791-23**

### Weiterbildungsmessen kostenfrei besuchen

Freier Eintritt für wichtige Weiterbildungsmessen.
Beispiel Zukunft Personal, Köln

Zukunft Personal

| | |
|---|---|
| Tageskarte: | 75 EUR |
| **Für Abonnenten:** | **0 EUR** |

### Themendossiers kostenfrei

Flatrate-Onlinezugriff auf über 100 Themenschwerpunkte. Beispiel: Themendossier „Teamentwicklung“

| | |
|---|---|
| Preis pro Dossier: | 19,80 EUR |
| **für Abonnenten:** | **0,00 EUR** |

### Online-Archiv inklusive

Flatrate-Zugriff auf 2.700 Beiträge aus 25 Jahren managerSeminare.
Beispiel: „Storytelling als Führungsinstrument“

©diege_cervo/iStockphoto

| | |
|---|---|
| Preis pro Beitrag: | 5 EUR |
| **für Abonnenten:** | **0 EUR** |

### CD-Trainingskonzepte 50 EUR Rabatt

Mehr als 20 fertig vorbereitete Trainingsthemen mit allen Arbeitsmaterialien zur Auswahl.
Beispiel: Bewerbungsinterviews professionell durchführen

| | |
|---|---|
| Ladenpreis: | 148,- EUR |
| **für Abonnenten:** | **98,- EUR** |

### Petersberger Trainertage 50 EUR Rabatt

Dabei sein auf Deutschlands größtem Trainerkongress.
Ab April 2017 im Kameha Grand Bonn

| | |
|---|---|
| Regulärer Eintritt: | 498,- EUR |
| **Abonnentenpreis:** | **448,- EUR** |

### Flatrate auf das Heftarchiv

Flatrate-Onlinezugriff auf die vier aktuellsten Heftjahrgäng

| | |
|---|---|
| **Für Abonnenten:** | **0 EUR** |