

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
Fakultät IV

STUDIENGANG PSYCHOLOGIE
REFERAT ZUM
VERTIEFUNGSSEMINAR-ALLGEMEINE PSYCHOLOGIE II
SS 2003

ARBEITSMOTIVATION & ARBEITSZUFRIEDENHEIT

Marko Deede & Markus Mühlhan

INHALTSVERZEICHNIS

1	Grundlagen	2
1.1	Was ist ein Motiv	2
1.2	Intrinsische- vs. extrinsische Motivation	3
2	Arbeitsmotivation	4
2.1	Geschichtlicher Exkurs	4
2.2	Motivationsmodell nach Maslow	5
2.3	Zwei Faktoren Theorie	6
2.4	Dynamische Veränderungen von Nutzen bzw. Schadensasp.....	9
2.5	Leistungsmotivation	12
2.6	VIE-Theorie	14
2.7	Modell der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann.....	15
2.7.1	Auswirkungen von Befriedigung und Frustration auf die Arbeitszufriedenheit.....	15
2.7.2	Formen von Arbeitszufriedenheit	16
3	Auswirkungen von Arbeitszufriedenheit.....	19
3.1	Fluktuation und Fehlzeitenentwicklung bei den verschiedenen Formen der Arbeitszufriedenheit	20
3.2	Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung	22
3.3	Einfluss der Arbeitszufriedenheit auf die Lebenszufriedenheit...	24
3.4	Arbeitszufriedenheit und konstruktive Persönlichkeitsentwickl.	26
4	Fazit	28
5	Anhang.....	29
5.1	Literaturverzeichnis	29

1 Grundlagen

1.1 Was ist ein Motiv

Motiv, das; -s, -e <lat.-(-franz.)> ([Beweg]grund, Antrieb, Ursache; Leitgedanke; Gegenstand, Thema einer [künstler.] Darstellung; kleinstes musikal. Gebilde)

© 2000 Dudenverlag

„Ein Motiv ist eine Disposition, nach einem bestimmten wertgeladenen Zielzustand innerhalb eines Person-Umwelt-Bezugs zu streben.
(Atkinson oder Heckhausen nach Mees 2002)

„Ein Motiv meint in der Psychologie, einen nicht notwendigerweise aktualisierten, Beweggrund für menschliches Verhalten. Synonym verwendet werden oft auch Bedürfnis, Wunsch, Triebe, Strebung, Drang. Die Wissenschaft unterscheidet dabei angeborene, sogenannte primäre Motive (wie Hunger, Durst, Sexualtrieb usw.) von erworbenen, sogenannten sekundären Motiven (wie inhaltspezifische Motive, z.B. Machtbedürfnis, Lustbedürfnis, Wunsch nach Attraktivität usw.).“
(Lexikon der Psychologie, 1995)

„Motiv: innere Bedingung für das Ingangsetzen, Steuern und Aufrechterhalten einer spezifischen Klasse von Verhaltensweisen (z.B. für Leistungsverhalten oder aggressives Verhalten). Ein M. ist wenigstens teilweise erlernt und das Ergebnis sozialer Einflüsse.“
(Zimbardo, 1999)

1.2 Intrinsische- vs. extrinsische Motivation

„Motivation: Umfassender Begriff, der sich auf das Ingangsetzen, Steuern und Aufrechterhalten von körperlichen und psychischen Aktivitäten bezieht. M. verweist auf interne Variablen und Prozesse und trägt zur Erklärung beobachteter Verhaltensänderungen bei.“
(Zimbardo, 1999)

„Intrinsische Motivation: Motivation, sich einer Tätigkeit um ihrer selbst willen zu widmen.
(Zimbardo, 1999)

„Extrinsische Motivation: Motivation, sich einer Tätigkeit um ihrer Konsequenzen (z.B. Belohnung, Vermeidung von Strafe) willen zu widmen.“
(Zimbardo, 1999)

2 Arbeitsmotivation

2.1 Geschichtlicher Exkurs

Während heute in Motivationsseminaren für Führungskräfte, gute Leistungen der Mitarbeiter in bezug zur Arbeitszufriedenheit und zum Betriebsklima gesetzt werden, entsprachen frühere Meinungen dem genauen Gegenteil. Gerade das Fehlen von Arbeitszufriedenheit und sozialen Kontakten sollte der Motivation der Untergebenen dienen. (siehe dazu Abbildung 1)

Beispiele für subjektive Theorien erfolgreicher Mitarbeitermotivation

1. *Calvin (1509–1564)*
„Wenn das Volk arm ist, bleibt es Gott gehorsam“
2. *Friedrich Wilhelm III. von Preussen (1770–1840)*
„Man erzeigt dem einzelnen Menschen und der menschlichen Gesellschaft keine Wohltat, wenn man über die Grenzen seines Standes und Berufes hinaus ihn belehrt und ihm Kenntnisse beibringt, die er nicht braucht und Ansprüche und Bedürfnisse anregt und weckt, welche zu befriedigen seine Lage nicht gestattet.“
3. *Preussischer Minister Rudolf von Camphausen (1803–1890)*
„Die Löhne müssen reduziert werden, damit die Leistungen besser werden“
4. *Alfred Krupp*
Erlaß von 1872 an die Arbeiter der Gußstahlfabriken:
„Ich erwarte und verlange volles Vertrauen, lehne jedes Eingehen auf unberechtigte Forderungen ab, werde, wie bisher, jedem gerechten Verlangen zuvorkommen; fordere daher alle diejenigen auf, welche sich damit nicht begnügen wollen, je eher desto lieber zu kündigen, um meiner Kündigung zuvorkommen, und so in gesetzlicher Weise das Etablissement zu verlassen, und anderen Platz zu machen, mit der Versicherung, daß ich in meinem Hause, wie auf meinem Boden Herr sein und bleiben werde.“

Abb. 1: (nach Wottawa & Gluminski, 1994, S. 186)

Der Bedarf nach neuen Konzepten ist in den letzten Jahren stark gestiegen, sodass sich, unter anderen, in der Psychologie intensiv mit diesem Thema beschäftigt wurde.

Im Folgenden werden acht Theorien vorgestellt deren Inhaltliche Vielfalt darauf deutet das es kein generelles Konzept geben kann.

„Die konkrete Arbeit im Unternehmen kann nur durch flexible Führungskräfte geleistet werden, die umso effektiver sein werden, je stärker sie sich von „einfachen“ Denkbildern aus der Technik, der Rechtswissenschaft oder den Wirtschaftswissenschaften lösen und sich statt dessen auf die Komplexität und Individualität der menschlichen Verhaltenssteuerung einstellen.“ Wottawa & Gluminski (1994)

2.2 Motivationsmodell nach Maslow

Es wird angenommen, dass der Mensch, wenn er überlegte Handlungen ausführt, immer die wählt, die den für ihn subjektiv größten Nutzen darstellt. Man spricht von einem Nutzen immer dann, wenn eines der zahlreichen menschlichen Bedürfnisse befriedigt wird. Die von Abraham Maslow entwickelte Bedürfnispyramide fand im Bereich der Arbeitsmotivation großen Anklang.

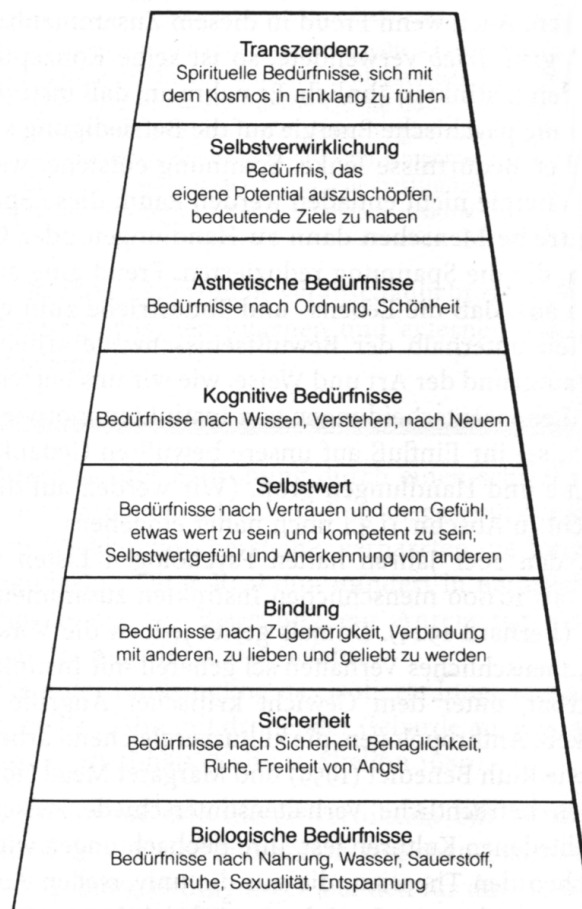


Abb. 2: Bedürfnispyramide
nach Zimbardo, Gerrig, (1999), S. 324

„Nach Maslow beherrschen die Bedürfnisse auf einer bestimmten Hierarchiestufe die Motivation eines Menschen so lange, wie sie unbefriedigt bleiben. Sind sie aber erfüllt worden, so wenden sich Aufmerksamkeit und Handeln der Nächsten Stufe zu“ Zimbardo (1996). Als allgemeingültig kann dieses Modell jedoch nicht angesehen werden, da nicht jeder Mensch das Bedürfnis nach Wachstum und voller Entfaltung seines Potentials hat. Zudem können, in z.B. Extremsituationen, auch ohne die Befriedigung der niederen Bedürfnisse die höheren Bedürfnisse Bedeutung erlangen. So wird z.B. aus

Konzentrationslagern berichtet, dass trotz völlig unzureichender Ernährungslage, ethisch herausragende Verhaltensweisen der Häftlinge, gezeigt wurden. (vergl. Viktor Frankl)

Maslow teilt die Bedürfnisse, bzw. Motive, in zwei Hauptklassen ein. Diese Klassen stehen in einer hierarchischen Beziehung zu einander und werden als Defizitmotive und Wachstumsmotive bezeichnet.

- Defizitmotive: Biologische Bedürfnisse, Sicherheit, Bindung, Selbstwert, kognitive Bedürfnisse, sind hierarchisch untergeordnete Motive. Ihre Befriedigung führt nicht unmittelbar zur Verbesserung

des Wohlbefindens, ihre Nichterfüllung hingegen verringert es sogar.

- Wachstumsmotive: Selbstverwirklichung, Bedürfnis nach Erfolgserlebnissen. Die oben genannten Defizitmotive müssen befriedigt sein um die Wachstumsmotive zu thematisieren.

* Die „Ästhetischen Bedürfnisse“ in der Pyramide (Abb. 2) sind von Zimbardo (1999) aufgeführt worden und bestehen im Original von Maslow nicht!

Beispiele zur Arbeitsmotivation finden sich später im Text.

2.3 Zwei Faktoren Theorie

Die Zwei-Faktoren-Theorie beruht auf einer empirischen Untersuchung. Mit der Methode der kritischen Ereignisse wurden 203 Ingenieure und Buchhalter zu Aspekten ihrer Berufserfahrung befragt.

Fragestellung:

„Denken Sie an eine Zeit, zu der Sie bei ihrer jetzigen Arbeit oder einer anderen Arbeit, die Sie je hatten, außergewöhnlich zufrieden (bzw.: außergewöhnlich unzufrieden) waren. Erzählen Sie mir was sich ereignet hat.“

Herzberg und seine Mitarbeiter (1959) entwickelten 16 Kategorien. Die Ergebnisse sind im Folgenden dargestellt.

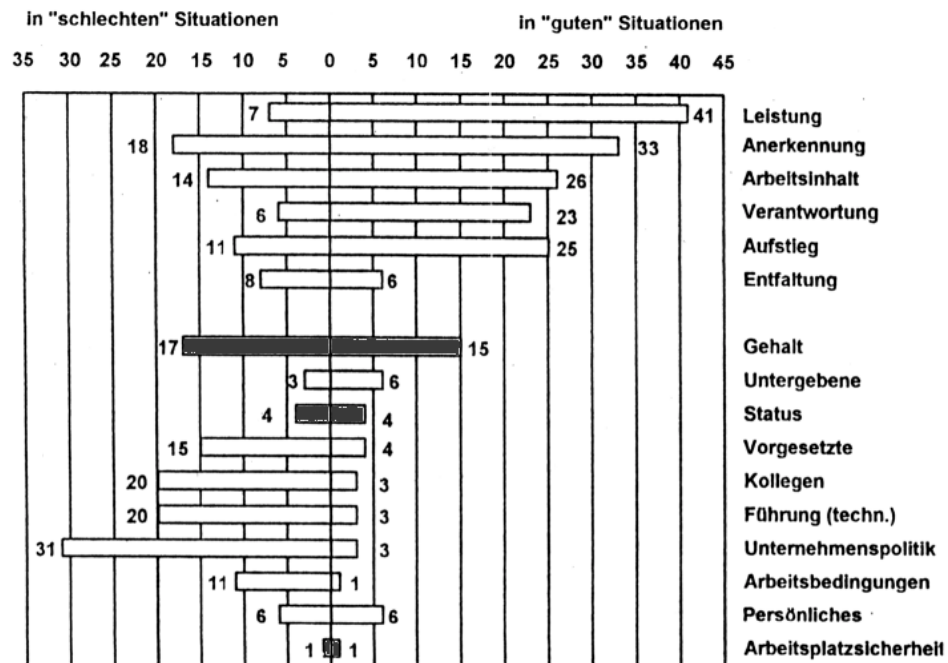


Abb. 3: Ergebnisse der Pittsburgh-Studie nach Neuberger, (1974), S. 121, leicht modifiziert.

Des weiteren wurden die Ergebnisse in zwei Kategorienklassen eingeteilt, die Conten- und Contextfaktoren.

Die Contentfaktoren erzeugen Zufriedenheit, sie thematisieren hauptsächlich intrinsische Aspekte der Arbeitstätigkeit und sind im oberen Teil der Grafik (Abb.3) aufgezeigt. Diese Faktoren, Leistungserlebnisse, erfahrene Anerkennung, Arbeitsinhalte, Übertragung von Verantwortung, Aufstieg und das Gefühl, sich in der Arbeit entfalten zu können, werden meistens im Zusammenhang mit Erlebnissen außerordentlicher Zufriedenheit genannt. Herzberg bezeichnete sie deshalb auch als Motivatoren.

Die Erlebnisse die mit dem Arbeitsumfeld verbunden sind werden durch die Contextfaktoren thematisiert. Da sie außerhalb der Arbeitstätigkeit liegen, werden sie als extrinsisch bezeichnet und sind im unteren Teil der Grafik (Abb. 3) zu sehen. Gehalt, die Beziehung zu Untergebenen, Kollegen und Vorgesetzten, und Statuszuweisungen zählen dazu. Sie werden von Herzberg als Hygienefaktoren bezeichnet, da sie überwiegend in Situationen genannt werden die mit Unzufriedenheit verbunden sind. Der Begriff des Hygienefaktors lässt den wesentlichen Gedanken der Theorie erkennen. Die Faktoren der Unzufriedenheit sollen aus der Umwelt des Menschen entfernt werden, wie in der medizinischen Hygiene, Gesundheitsrisiken aus der Umwelt des Menschen entfernt werden um Krankheit zu verhindern. Als Beispiel kann man anführen, dass Unzufriedenheit entsteht wenn die Zusammenarbeit mit anderen nicht funktioniert oder die Unternehmensstruktur „unmöglich“ erscheint. Im Fall das alle diese extrinsischen Aspekte hinlänglich erfüllt sind entsteht allerdings keine Zufriedenheit, sondern ein neutraler Erlebniszustand, der als Nicht-Unzufriedenheit bezeichnet wird.

Die Zwei-Faktoren-Theorie führt nun jene Bedingungen und Anreize auf, die Unzufriedenheit verhindern, bzw. Zufriedenheit auslösen und damit die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter beeinflussen. „Dahinter steht eine Konzeption der Arbeitszufriedenheit als Folge der Befriedigung von Bedürfnissen. Zur Erklärung der Wirkung der Motivatoren geben die Autoren auch entsprechende Hinweise:

„Die Faktoren, die zu positiven Arbeitseinstellungen führen, haben diese Wirkung, weil sie das Bedürfnis des Individuums nach Selbstverwirklichung in der Arbeit befriedigen ... Der Mensch versucht sich in jedem Lebensbereich zu verwirklichen, und seine Arbeit ist einer der wichtigsten Bereiche“(Herzberg et al., 1959, S.113).“ (Nerdinger 1995, S. 43).

Die Zwei-Faktoren-Theorie beschreibt die Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit als voneinander unabhängige Dimensionen.

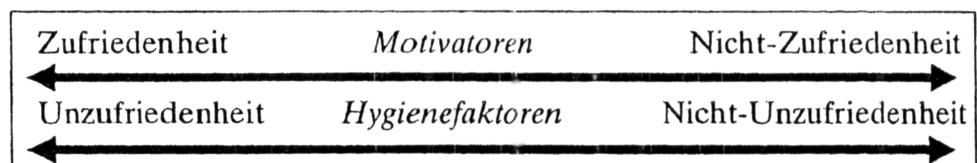


Abb. 4: nach Wottawa & Gluminski (1994)

So werden die grundlegenden Bedürfnisse des Menschen als zwei parallele Pfeile dargestellt. Die Faktoren die Arbeitszufriedenheit herbeiführen können sind andere als die, die zur Arbeitsunzufriedenheit des Mitarbeiters führen. Während in der Pittsburghstudie lediglich gezeigt wurde das alle Motivatoren zusammengekommen häufiger mit positiven Situationen in Verbindung gebracht wurden und alle Hygienefaktoren häufiger mit negativen Situationen genannt wurden, folgerte Herzberg später, das es eine Dualität der menschlichen Natur, mit der Tendenz umweltbedingtes Leid zu vermeiden und psychologisches Wachstum anzustreben, geben muss. Er schlägt weiterhin vor, Mitarbeiter durch den gezielten Einsatz von Motivatoren und nicht durch Hygienefaktoren zu motivieren. Dies kann zum Beispiel durch „job enrichment“ (Arbeitsbereicherung) erfolgen, also einer strukturellen Erweiterung der Arbeitsaufgabe, um dem Mitarbeiter die Gelegenheit zu geben, geistig an seiner Aufgabe zu wachsen.

Prinzip	Beteiligte Motivatoren
A: Abbau einiger Kontrollen unter Beibehaltung der Verantwortlichkeit	Verantwortung, persönliche Leistung
B: Mehr Verantwortlichkeit der einzelnen für ihre Arbeit	Verantwortung, Anerkennung
D: Mehr Befugnisse an einzelne Mitarbeiter im Rahmen ihrer Tätigkeit; mehr Autonomie	Verantwortung, Anerkennung, Leistung
G: Vergabe von „Sonderaufgaben“ an einzelne, um ihnen zu ermöglichen, sich zu Experten zu entwickeln	Verantwortung, Entwicklung, Aufstieg

Abb. 5: Prinzipien zur Aufgabenausweitung (eine Auswahl aus Herzberg, 1988, S. 68). nach Wottawa & Gluminski (1994) S. 192.

Die Theorie löste eine Menge von Nachuntersuchungen aus, die allerdings nur selten ähnliche Ergebnisse zeigten und auch nur dann wenn ebenfalls nach der Methode der kritischen Ereignisse und nach dem gleichen Kategorienschema untersucht wurde. Dieses Schema ist aber teilweise doppeldeutig, z.B. kann das Gehalt subjektiv auch als Anerkennung interpretiert werden und würde somit zum Motivator werden. Des weiteren sind die Aussagen, wenn überhaupt, nur für aufsummierte Motivatoren und Hygienefaktoren gültig. Betrachtet man die Faktoren einzeln, lassen sich teilweise andere Muster erkennen z.B. wird der Hygienefaktor „Beziehung zu Untergebenen“ auch häufig als positive Situation beschrieben und die in Abbildung 3 schwarz gekennzeichneten Faktoren werden gleich häufig genannt.

Trotz allem wird der Zwei-Faktoren-Theorie eine große anwendungsbezogene Bedeutung zu Teil, da sich ein Umdenken in der Praxis der Mitarbeiterführung abgezeichnet hat. Die bis dahin bestehende Annahme, das ein Mitarbeiter ausschließlich durch ökonomische Anreize motiviert werden kann, geriet zu einem wesentlichen Teil durch Herzbergs Untersuchung ins Schwanken.

Die intrinsische Motivation, also die Tätigkeit selbst wurde als „Königsweg der Motivation“ entdeckt.

„Dazu hat auch beigetragen daß die Zwei-Faktoren-Theorie einige, unmittelbar praktisch verwertbare Hinweise zur Motivierung liefert.

Demnach muß die Arbeit so gestaltet werden, daß Leistungsergebnisse möglich werden, die Arbeit selbst sollte interessant sein und Verantwortung beinhalten, das Streben nach Aufstieg und die psychologischen Wirkungen von Anerkennung werden als wichtige Motivatoren erkannt.“ (Kossmiel, 1987) nach Nerdinger (1995).

2.4 Dynamische Veränderungen von Nutzen bzw. Schadensaspekten

Man kann davon ausgehen, dass die Befriedigung von Bedürfnissen im Allgemeinen als positiv erlebt wird. Stellt man nun die einfache Vermutung an, dass je höher das Ausmaß der Befriedigung ausfällt auch dessen subjektiver Nutzen ist, unterliegt man allerdings einem Fehler. In Anbetracht der objektiven Gegebenheiten ist der subjektive Nutzen vielmehr von:

- dem Ausmaß der Erfüllung andere Bedürfnisse,
- dem Grenznutzen,
- dem Sättigungseffekt,
- dem Ausmaß das der Bedürfnisbefriedigung als angemessen gilt, abhängig.

In Anlehnung an die Bedürfnishierarchie von Maslow (siehe 2.3) wird davon ausgegangen das, zum Erreichen der „höheren“ Bedürfnisse zunächst die „niederen“ Bedürfnisebenen hinlänglich erfüllt sein müssen. Wie bereits unter 2.3 erwähnt, ist diese Annahme nicht verabsolutierbar. Im Hinblick auf die Arbeitsmotivation soll dies an folgendem Beispiel veranschaulicht werden. Für einen jungen Familien Vater mit hohen finanziellen Bedürfnissen aber gleichzeitig relativ geringem Einkommen, stellt die Möglichkeit der Gehaltssteigerung einen wirksamen Motivator dar. Im Gegensatz dazu wäre ein älterer Arbeitnehmer, der seine privaten finanziellen Gelegenheiten weitgehend zufriedenstellend geregelt hat, eher an anderen Bedürfnissen interessiert. Soziale Anerkennung oder Gestaltungsmöglichkeiten könnten für ihn in Betracht kommen. Das Beispiel verdeutlicht das die Motivationsmaßnahmen auf die jeweilige Lebenssituation des einzelnen Mitarbeiters angepasst werden sollten und von einer allgemeinen Motivation abgesehen werden sollte.

Ein weiteres Problem ist der Grenznutzen. Abbildung 6 zeigt typische funktionale Zusammenhänge zwischen dem objektivem Zustand und dem subjektivem Nutzen. Der lineare Kurvenverlauf a) ist auf Grund des subjektiven Nutzens praktisch nicht möglich. Monotone Funktionen b) sind empirisch nachweisbar und z.B. typisch für finanzielle Aspekte, mehr Geld erhöht den subjektiven Nutzen. das Ausmaß des Nutzenzuwachses nimmt allerdings umso mehr ab je höher die bereits gezahlte Vergütung ist. „Bei einem (auf der Basis des subjektiven Anspruchsniveaus) sehr hohen Niveau führt eine weitere Steigerung zu keiner relevanten Nutzenerhöhung mehr, in diesem Fall ist der sogenannte „Grenznutzen“ erreicht und eine weitere Nutzung dieser Dimension als Motivationshilfe nicht angezeigt.“ Wottawa & Gluminski (1994). Siehe dazu Kurvenverlauf d). Ein

nicht-monotoner Zusammenhang c) lässt sich am Ausmaß des Interesses des Vorgesetzten an der privaten Situation des Mitarbeiters erläutern. Geringer Nutzen ist bei keinem Interesse gegeben, mittleres Interesse wird als angenehm empfunden und bei zu starkem Interesse nimmt der Nutzen wieder ab und wirkt zudringlich. Arbeitszeit und Arbeitseffektivität könnte man als weiteres Beispiel anführen. Kurvenverlauf e) zeigt die, auf Herzberg zurückgehenden, Hygienefaktoren. der Nutzen steigt zunächst stark an, doch nach Erreichen eines Grenzwertes ist eine weitere Steigerung nicht mehr mit einem Nutzengewinn verbunden. Dies soll anhand der Ausstattung von Arbeitsräumen erklärt werden. Büroräume die weitgehend ergonomisch eingerichtet werden, Stühle, Monitore etc., bringen eine Steigerung des Nutzens. Würde nun z.B. noch ein Whirlpool installiert werden würde sich keine weitere Steigerung der Arbeitszufriedenheit abzeichnen, da die Arbeitstätigkeit von dort aus nicht ausgeführt werden kann.

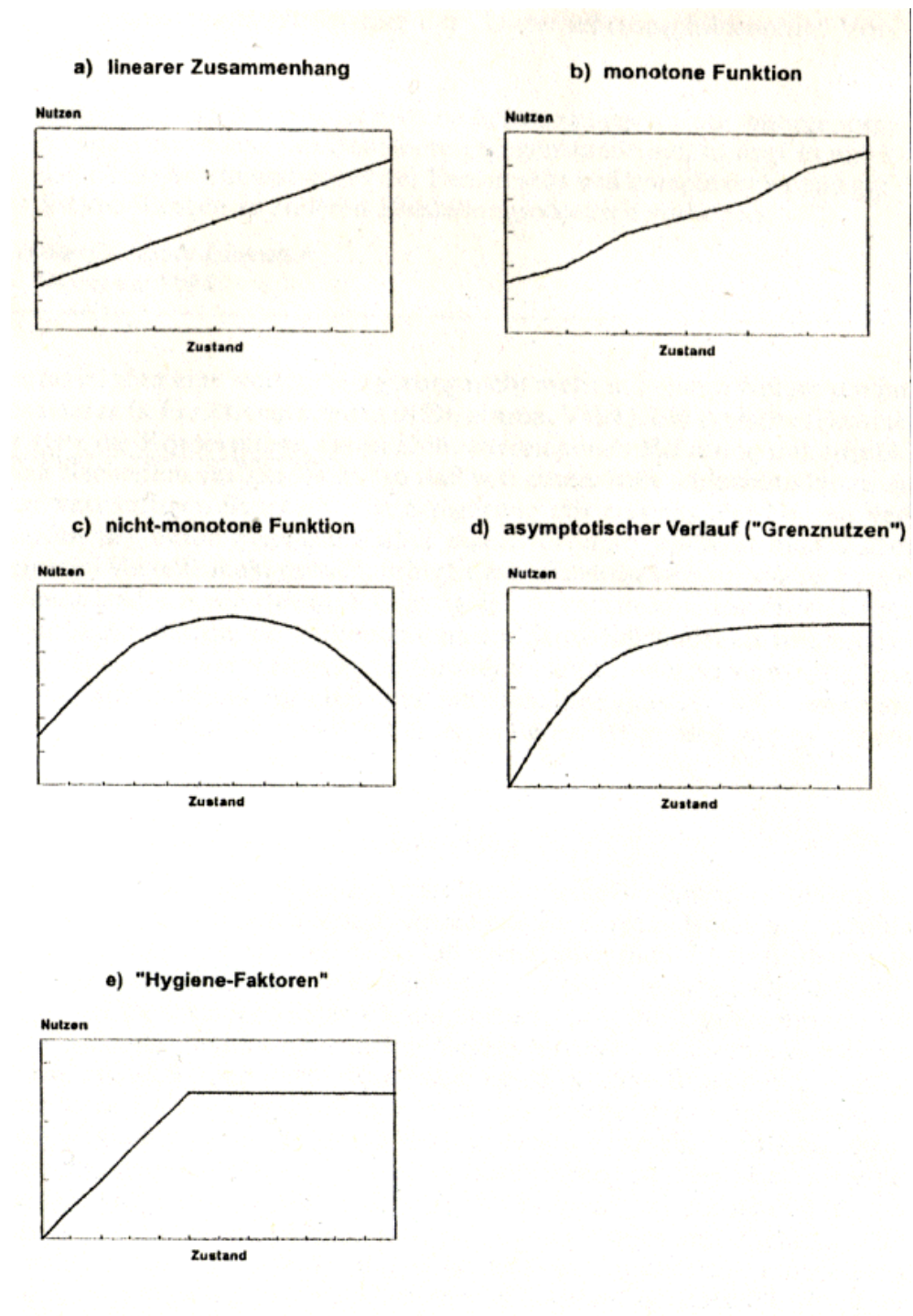


Abb. 6: Mögliche Zusammenhangsformen zwischen objektivem Zustand und subjektivem Nutzen. nach Wottawa & Gluminski (1994)

Unmittelbar nach einer Bedürfnisbefriedigung tritt der Sättigungseffekt auf. Im Laufe der Zeit baut sich dieses Bedürfnis aber wieder auf. Hat ein Mitarbeiter z.B. lange keine soziale Rückmeldung mehr erfahren, wird diese im besonders hohem Maße anstreben. Hierbei ist also entscheidend wie lange man sich schon in der jeweiligen Situation befindet.

Abbildung 7 stellt eine Tätigkeit dar die sowohl mit positiven wie auch mit negativen Aspekten verbunden ist. Bringt eine Tätigkeit Anfangs große Vorteile für dem Mitarbeiter, so zeigt sich im fortschreiten der Zeit, dass der kumulierte wie auch der aktuelle Nutzen geringer bewertet wird als der empfundene Schaden. Sind keine anderen verstärkungsmechanismen vorhanden die die positive Einschätzung der Situation zusätzlich stützen, wird sie schließlich als nicht mehr zufriedenstellend empfunden.

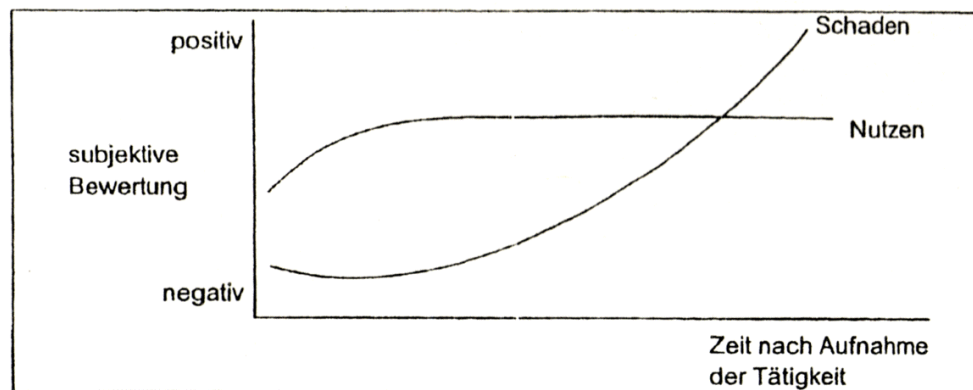


Abb. 7: Dynamische Veränderungen von Nutzen- bzw. Schadensaspekten nach: Wottawa & Gluminski (1994) S. 196.

Für die Anwendung in der Personalpraxis, unter Annahme das sich die Mitarbeiter in ihrem Handeln am Prinzip der Nutzenmaximierung orientieren, bedeutet das, dass es sinnvoll ist die Zuweisung bestimmter Tätigkeiten von Zeit zu Zeit zu verändern oder eine Stabilisierung der Situation durch sich selbst verstärkende Lernvorgänge zu erzeugen.

Die persönliche Erwartung, welches Ausmaß an Bedürfnisbefriedigung als angemessen angesehen wird, spielt ebenfalls eine wichtige Rolle in der Arbeitsmotivation. Soziale Vergleichsprozesse und Gerechtigkeitsvorstellungen sind hier wesentlich. Ein Facharbeiter z.B. ist mit einem Einkommen zufrieden, das für seinen Vorgesetzten völlig indiskutabel wäre. Des weitern kann sich die Erhoffte positive Wirkung von finanziellen Prämien auf geleistete Arbeit kann sogar ins Gegenteil verkehren, wenn ein Mitarbeiter seine Leistung besser bewertet als die seines Kollegen und damit die gerechte Vergabe dieser anzweifelt. Diese Beispiele machen deutlich wie sorgfältig im Bereich der Arbeitsmotivation vorgegangen werden muss und welche große Bedeutung der intrinsischen Motivation zukommt. Mit einfachen und rein mechanistisch verstandenen Systemen wird nicht nur Geld verschwendet, es können sogar Demotivationseffekte ausgelöst werden.

2.5 Leistungsmotivation

Arbeit bietet, durch den vom Unternehmen gebotenen Nutzen, potentiell die Möglichkeit der Bedürfnisbefriedigung, soll sich diese auch positiv auf das

erbringen beruflicher Leistungen auswirken, so müssen die Mitarbeiter einen kausalen Zusammenhang zwischen ihrem eigenen Verhalten und der Chance auf das Erreichen des angestrebten Nutzens erkennen können. Folgendes Modell der Leistungsmotivation nach Heckhausen soll dies verdeutlichen.

Im Prozess der Leistungsmotivation sind neben den Variablen **Situation**, **Handlung**, **Ergebnis**, **Folgen** auch drei Arten von Erwartungen der Person bedeutsam:

„1) **S-E-Erwartung**

Die Person geht davon aus, daß die Situation von sich aus zu einem Ergebnis führt; *Instrumentalitätserwartung*;

Beispiel: Mitarbeiter A erwartet, daß er aufgrund seiner langjährigen Betriebszugehörigkeit irgendwann ohne zusätzlichen Leistungseinsatz befördert wird.

2) **H-E-Erwartung**

Die Person versucht durch ihr eigenes Handeln, das gewünschte Ergebnis herbeizuführen; sie tut dieses auf der Basis subjektiver

Wahrscheinlichkeitseinschätzungen;

Beispiel: Mitarbeiter B versucht, die Wahrscheinlichkeit einer baldigen Beförderung durch die Übernahme schwieriger Aufgaben zu erhöhen.

3) **E-F-Erwartung**

Erwartung, daß ein Ergebnis eine bestimmte Folge nach sich ziehen wird, die für die Person eine spezifische Valenz hat; im Gegensatz zu (1) wird hier eine Instrumentalität des *Handlungsergebnisses* angenommen;

Beispiel: Mitarbeiter C versucht durch die Teilnahme an diversen Weiterbildungsmaßnahmen, Zusatzqualifikationen zu erwerben, die seine Chancen hinsichtlich einer Beförderung erhöhen.“

(Heckhausen 1989 nach Wottawa & Gluminski, 1994)

Zudem verweist Heckhausen auf weitere kognitive Zwischenprozesse, welche für das leistungsthematische Handeln charakteristisch sind.

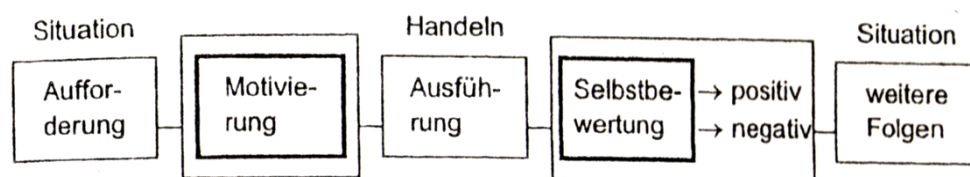


Abb. 8: Kognitive Zwischenprozesse (In Anlehnung an Heckhausen, 1989 nach Wottawa & Gluminski 1994)

Die Komponente der Selbstbewertung in Abbildung 8 setzt sich aus zwei kognitiven Teilprozessen zusammen:

- dem Anspruchsniveau, welches sich aus dem Vergleich der tatsächlichen Leistung mit einem konkreten individuellen Gütemaßstab zusammensetzt
- der Ursachenzuschreibung, dem Prozess, der bei dem Vergleich der Leistung mit dem Gütemaßstab mit einfließt.

Ob nun die Person die Leistung ihren Fähigkeiten oder ihrer Anstrengung zuschreibt oder sie das Ergebnis durch die Aufgabenschwierigkeit oder Zufallseinflüsse verursacht sieht, das hängt von der Art der Ursachenzuschreibung ab.

2.6 VIE-Theorie

Die VIE-Theorie von Vroom soll nur kurz angeführt werden, da sie aus der Vorlesung zur Allgemeinen Psychologie II hinlänglich bekannt ist.

Hier wird die Motivation als Prozess gesehen.

Die Aspekte:

- **Valenz**, Wertigkeit bzw. Aufforderungscharakter des Handlungsergebnisses,
- **Wahrscheinlichkeit**, des Eintreffens des Ergebnisses, und
- **Instrumentalität**, der Handlungsergebnisse für die Handlungsfolgen,

beeinflussen die Stärke der Handlungstendenz.

Als wichtigste, für die betriebliche Praxis, angenommene Handlungsfolgen werden **machtbezogene Folgen**: Gewinn oder Verlust von Einfluss über andere Personen, **kontaktbezogene Folgen**: Folgen für zwischenmenschliche Beziehungen und **leistungsbezogene Folgen**: Informationen über die eigene Tüchtigkeit des Handelnden, angenommen.

Die Summe der Produkte aus den Erwartungen (Wahrscheinlichkeiten) und der Valenz der Ergebnisse (über alle möglichen Ergebnisse hinweg betrachtet) bestimmen die Einsatzbereitschaft des Mitarbeiters.

Für den resultierenden Leistungseinsatz heißt das:

- er ist umso größer je höher die Erwartung ist, das der Leistungseinsatz zu den gewünschten Ergebnissen führt
- wenn die Handlungsergebnisse selbst in direkter instrumenteller Beziehung zu den wichtigsten Endresultaten des Handelns
- die Endresultate mit einer hohen Valenz versehen sind.

In der Betrieblichen Praxis sollte nun also der Vorgesetzte herausfinden, inwiefern ein bestimmter Führungsstil mit den Endzielen des Mitarbeiters vereinbar ist, um so die optimale Valenz des Faktors „Führung“ beim Mitarbeiter zu nutzen.

Daraus ergaben sich für die Umsetzung im Unternehmen wiederum folgende Probleme:

- „Klare Festlegungen bezüglich der Reaktion auf das Mitarbeiterverhalten beeinträchtigen die Möglichkeit zu Willkürentscheidungen, die ihrerseits ein wesentliches Element der Motivation von Führungskräften sind.
- Die Vorstellung, daß der Mitarbeiter selbst „Verursacher“ ist und nicht eine passive, vom Vorgesetzten gelenkte Größe, widerspricht (leider) noch immer dem Selbstverständnis mancher Führungskräfte;

dies ist mit ein Grund, warum sich spezifische Motivationsdefizite in patriarchalisch geführten Unternehmen zeigen.

- Vielen Führungskräften der mittleren Ebene ist es überhaupt nicht möglich, klare Kontingenzen zwischen Mitarbeiterverhalten und Verhaltensfolgen aufzubauen, da sie nicht mit Sicherheit davon ausgehen können, dass ihre Empfehlung (z.B. der Aufgabenzuweisung, der Beförderung oder der Gewährung materieller/immaterieller Vorteile) von den übergeordneten Entscheidungsträgern akzeptiert wird; es liegt dann nahe, statt dem offenen Besprechen der Grenzen der eigenen Einflussmöglichkeit mit dem Ziel der „Gesichtswahrung“ auf offene Vereinbarungen mit den Mitarbeitern gänzlich zu verzichten.“
(Wottawa & Gluminski, 1994)

2.7 Modell der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann

2.7.1 Auswirkungen von Befriedigung und Frustration auf die Arbeitszufriedenheit

Bedürfnisse und Erwartungen sind bei vielen Modellen zur Arbeitszufriedenheit die entscheidenden Faktoren aus denen sich die emotionale und rationale Bewertung des Arbeitsverhältnisses ergibt. Die Befriedigung dieser Bedürfnisse und Erwartungen wirkt sich unmittelbar entspannend und entlastend aus (Maslow 1954, Homans 1961, Graumann 1969). Besteht volle Bedürfnisbefriedigung bzw. die subjektive Sicherheit, entstehende Bedürfnisse jederzeit erfüllen zu können, so ist uneingeschränkte Befriedigung gegeben. Ist dieses Stadium erreicht, besteht lediglich der Wunsch nach Besitzstandswahrung (Barnes 1960). Wird diese Situation nicht gestört, z.B. durch die fehlende Möglichkeit weitere Bedürfnisse zu befriedigen, dann führt das irgendwann zur Gewöhnung. Die befriedigten Bedürfnisse haben dann lediglich die Funktion von Hygiene-Faktoren nach Herzberg.

Kann jemand die erlangte Arbeitszufriedenheit auf eigenes Verhalten zurückführen, z.B. Entscheidung für die Stelle, Leistungsverhalten o.ä., sieht er sich in seinen Entscheidungen bestätigt und gewinnt dadurch an Orientierungs- und Verhaltenssicherheit (Homans 1961, Vroom 1964). Diese Bestätigung erlaubt und fördert zudem eine Ausweitung des Anspruchsniveaus. D.h., es erfolgt eine Erweiterung der Bedürfnisse, z.B. Karriere machen. Die Befriedigung der Bedürfnisse und Erwartungen, also das Erreichen von Zielen verschafft dem Einzelnen Anerkennung in relevanten Bezugsgruppen. Die Ausweitung seines Anspruchsniveaus versetzt ihn in die Lage, neue Bezugsgruppen und Bezugsnormen in Betracht zu ziehen, was bei Befriedigung der erweiterten Bedürfnisse und Erwartungen zu einer Verbesserung seiner „sozialen Position“ führt (Homans 1961, Adams 1963, Walster et al. 1973).

Werden Bedürfnisse und Erwartungen nicht erfüllt, so hat das natürlich gegenteilige Folgen:

Offene Bedürfnisse und die damit gegebene Spannung und Belastung bestehen weiter.

Entscheidungen und Verhaltensweisen finden keine Erfolgsbestätigung und müssen evtl. in Frage gestellt werden.

Eine Erhöhung des Anspruchsniveaus findet nicht statt

Es tritt keine Verbesserung der sozialen Position ein

Es ist an dieser Stelle wichtig, den Unterschied zwischen Problemsituation und Frustrationssituation zu erläutern. Der Unterschied besteht im wesentlichen im erlebten Druck und damit der nötigen Kraftanstrengung die Situation zu bewältigen.

Zeichnet sich möglicher Ausweg ab, d.h. die Anstrengungen ist erbringbar, so spricht man von einer Problemsituation. Scheinen Auswege und Lösungen unmöglich, so handelt es sich um eine Frustrationssituation im engeren Sinne.

Ob Lösungswege gesucht und gesehen werden, hängt von der Frustrationstoleranz ab. Diese ist nach Rosenzweig (1938) wie folgt definiert: „Frustrationstoleranz ist Fähigkeit eines Individuums einer frustrierenden Situation zu widerstehen, ohne die sogenannten objektiven Tatsachen des Lebens zu verzerren.“

Die Nicht-Befriedigung von Bedürfnissen und Erwartungen führt zu dahingehend zu einer Problemsituation, als dass sich zeigt, dass die gewählten Mittel nicht zum Erfolg führen. Es müssen also frühere Ziele, Ansprüche und Erwartungen aufgegeben oder neue Mittel und Wege zu deren Erfüllung gesucht werden.

Formal positive Arbeitszufriedenheit kann einerseits durch die Befriedigung bestehender Bedürfnisse durch das Arbeitsverhältnis entstehen, andererseits aber auch durch eine nachträgliche Senkung des Anspruchsniveaus oder sogar durch Wahrnehmungsverzerrung einer unbefriedigten Situation. Ob eine „rationale“ Problembewältigung oder Frustration bis hin zur Realitätsverzerrung einsetzt, hängt von der Frustrationstoleranz des Einzelnen ab.

Es ist daher anzunehmen, dass es nicht nur eine Form der Arbeitszufriedenheit gibt. Aus den Überlegungen ergibt sich vielmehr die Annahme, dass Arbeitszufriedenheit in recht verschiedenen positiven wie negativen Ausprägungen auftreten kann.

2.7.2 Formen von Arbeitszufriedenheit

Für die Entstehung unterschiedlicher Ausprägungsformen von Arbeitszufriedenheit nimmt Bruggemann folgende kognitive Informationsverarbeitungsprozesse an:

Soll-Ist-Vergleich zwischen den Erwartungen des Mitarbeiters und dem Grad der Bedürfniserfüllung zu einem gegebenen Zeitpunkt;

Erhöhung, Aufrechterhaltung oder Senkung des Anspruchsniveaus als Folge von Befriedigung oder Nicht-Befriedigung;
Problemlösung, Problemfixierung, Problemverdrängung im Falle der Nicht-Befriedigung.

Der Abwägungsprozess zwischen dem mehr oder weniger bewussten Soll-Wert der Befriedigungsmöglichkeiten (Erwartung) des Arbeitsverhältnisses und dem tatsächlichem Ist-Wert, führt zu einem Urteil auf der subjektiven Skala „befriedigt – unbefriedigt“, bzw. „zufrieden – unzufrieden“.

Fällt das Urteil positiv aus, so tritt zunächst eine Phase der Entlastung und Stabilisierung ein, die Bruggemann *stabilisierte Arbeitszufriedenheit* nennt. Das Anspruchsniveau hat hier zwei verschiedene Entwicklungsrichtungen. Werden die Zielvorstellungen und Erwartungen erweitert, spricht man von *progressiver Arbeitszufriedenheit*. Das angehobene Anspruchsniveau führt zu einem neuen Zufriedenheitsdefizit und man strebt wiederum nach Befriedigung. „Schöpferische Unzufriedenheit“ ist demnach das Wesen der *progressiven Arbeitszufriedenheit* (vgl. Stollberg 1968).

Die Alternative zu progressiver Arbeitszufriedenheit nennt man *stabilisierte Arbeitszufriedenheit*. Sie entsteht, wenn sich die Erweiterung der Bedürfnisse und Erwartungen auf andere Lebensbereiche und nicht auf das Arbeitsverhältnis konzentrieren.

Stabilisierte Arbeitszufriedenheit ist durch Aufrechterhaltung der gegebenen Arbeitssituation und Wahrung der erreichten Befriedigungsmöglichkeiten gekennzeichnet.

Fällt das Urteil des Abwägungsprozesses negativ aus, kommt es zu einer gewissen Destabilisierung und dem Spannungszustand der obigen Problemsituation. Die entsprechende Form der Arbeitszufriedenheit, die genau wie die *stabilisierende Arbeitszufriedenheit* nur ein Übergangsstadium ist, nennt man *diffuse Unzufriedenheit*.

Löst man die Problemsituation mit Senkung des Anspruchsniveaus, so spricht man von *resignativer Arbeitszufriedenheit*. Die Frustration bewirkt hier ein Abweichen von den anfänglichen Erwartungen, dem Soll-Wert, in Form von Resignation. Diese Art der Arbeitszufriedenheit ist formal positiv.

Wenn das Festhalten am Anspruchsniveau zu längerfristiger Arbeitsunzufriedenheit führt, zeichnen sich drei Entwicklungsmöglichkeiten ab. Welche davon realisiert wird, hängt davon ab, ob die Situation für den Arbeitnehmer eine problematische aber noch zu bewältigende bleibt, oder ob sie sich zu einer Frustrationssituation im engeren Sinne zuspitzt.

Ist man bereit, neue Mittel und Wege zur Lösung der Problemsituation heranzuziehen, so spricht man von *konstruktiver Arbeitsunzufriedenheit*. Psychologische Basis hierfür ist eine ausreichende Frustrationstoleranz, sowie genügend Veränderungsmotivation.

Die *fixierte Arbeitsunzufriedenheit*, ist im Gegensatz zur *konstruktiven Arbeitsunzufriedenheit* dadurch gekennzeichnet, dass keine Lösungsmöglichkeiten in Betracht gezogen werden. Die ausreichende Frustrationstoleranz verhindert zwar ein Ausweichen auf psychologische

Abwehrmechanismen, wie Verdrängung und Situationsverfälschung, allerdings scheint der zur Problemlösung nötige Aufwand die individuellen Möglichkeiten zu übertreffen. Der Druck zur Problemlösung wirkt hier also nicht motivierend, sondern frustrierend. Wird in einer solchen Situation nicht von außen eingegriffen, ist eine pathologische Weiterentwicklung nicht auszuschliessen.

Fixierte Arbeitsunzufriedenheit könnte u.a. Ausgangspunkt für die sogenannte *Pseudo-Arbeitszufriedenheit* sein. Bei dieser Form der Arbeitszufriedenheit übersteigen die nicht lösbaren, frustrierenden Bedingungen der Arbeitssituation die Frustrationstoleranz. Gleichzeitig ist ein Senken des Anspruchsniveaus, z.B. aus individuellen Gründen nicht möglich. Das Ergebnis sind „psychologische Lösungen“ (Adams 1963, 1965), wie Problemverdrängung oder Situationsverfälschung, die es dem Arbeitnehmer möglich machen, die Situation als noch erträglich zu empfinden.

Man muss davon ausgehen, dass zu verschiedenen Zeitpunkten bei ein und demselben Arbeitnehmer verschiedene Formen der Arbeitszufriedenheit auftreten. Welche Reaktionen gewählt werden, hängt entscheidet davon ab, inwiefern Befriedigung bzw. Frustration eine Übung im Überwinden von Widerständen, bzw. Einsetzen von Reduktions- und Abwehrmechanismen fördern.

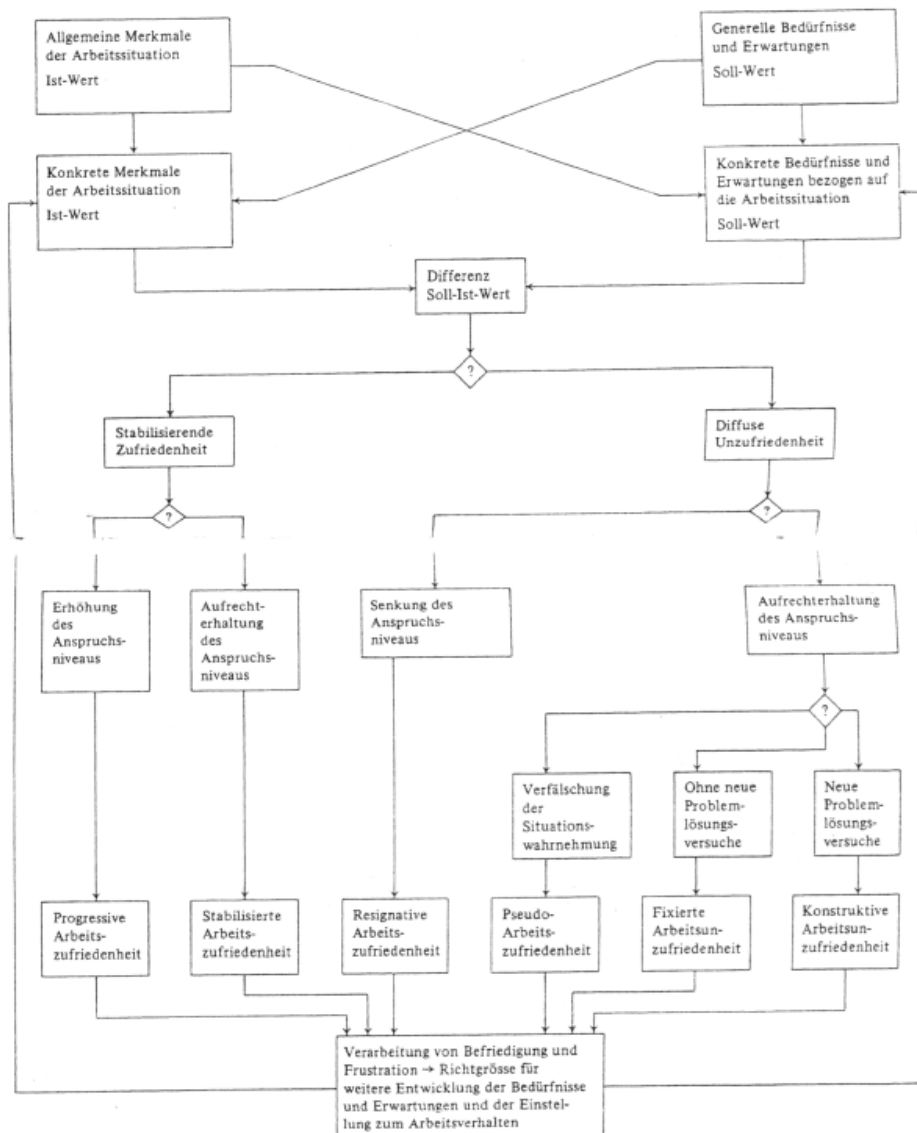


Abb. 9: Formen von Arbeitszufriedenheit als Ergebnisse von Abwägungs- und Erlebnisverarbeitungsprozessen nach Bruggemann, Groskurth & Ulrich (1975)

3 Auswirkungen von Arbeitszufriedenheit

Die Bemühungen die Arbeitszufriedenheit der Arbeitnehmer zu verbessern diente lange Zeit nahezu ausschliesslich dem Ziel die betriebliche Produktivität zu verbessern. Die Frage nach der Lebenszufriedenheit und der konstruktiven Persönlichkeitsentwicklung ist erst seit einigen Jahren stärker thematisiert worden. Die Wichtigkeit beider Aspekte ist

unbestreitbar, und so wollen wir versuchen einen möglichst umfassenden Überblick zu liefern

3.1 Fluktuation und Fehlzeitenentwicklung bei den verschiedenen Formen der Arbeitszufriedenheit

Bei der Beschäftigung mit den Auswirkungen von Arbeitszufriedenheit auf die betriebliche Produktion stehen vor allen Dingen die Entwicklung der Fluktuation und der Fehlzeiten im Mittelpunkt des Interesses.

Durch die Vielzahl empirischer Studien zu diesem Thema kann von einem gesicherten korrelativem Zusammenhang zwischen den Faktoren ausgegangen werden. Die empirisch gewonnen Korrelationsergebnisse sind zwar signifikant, jedoch nicht zwingend. Locke schätzt, dass eine durchschnittliche Korrelation zwischen Arbeitszufriedenheit, Fluktuation, bzw. Fehlzeitenentwicklung nicht über 0.40 liegt (Locke 1973). Inwieweit eine Kausalbeziehung besteht, ist noch weitgehend offen. Eine Interpretation in diesem Sinne ist jedoch von theoretischen Überlegungen her möglich:

je mehr ein Arbeitsverhältnis den persönlichen Bedürfnissen und Interessen entspricht, desto geringer sind die Aversionsneigungen, die Abkehrwahrscheinlichkeit nimmt also ab. Mit anderen Worten: das Arbeitsverhältnis hat eine positive Valenz.

Mit zunehmender Zufriedenheit kann man auch von einer Verringerung der Fehlzeiten ausgehen. Zum einen wird die Tendenz zum Krankfeiern geringer, und zum anderen sinkt mit zunehmender Zufriedenheit die Ausbruchswahrscheinlichkeit psychogener Symptome oder Krankheiten, ausgelöst durch Unzufriedenheit.

Die Annahme über verschiedene Formen von Arbeitszufriedenheit und die bereits oben angeführte geringe Korrelation zwischen den Faktoren Arbeitszufriedenheit, Fluktuation und Fehlzeiten lässt allerdings vermuten, dass der Zusammenhang so eindeutig nicht sein kann.

Es scheinen daher folgende Überlegungen angebracht:

Wieweit basieren verschiedene Formen von Arbeitszufriedenheit im einzelnen auf positiven oder negativen Valenzen des Arbeitsverhältnisses? Daraus liessen sich Annahmen über evtl. jeweils unterschiedlich starke Aversionstendenzen ableiten.

Welche Verhaltensanstösse sind mit der jeweiligen Form von Arbeitszufriedenheit gegeben? Das betrifft die Frage, inwiefern die Aufrechterhaltung des Arbeitsverhältnisses bzw. die Nutzung der Arbeitszeit eine positive Funktion für die Befriedigung eigener Bedürfnisse hat.

Stabilisierende Arbeitszufriedenheit: Es ist mit geringer Kündigungsneigung zu rechnen, da das Arbeitsverhältnis hat eine positive Valenz hat. Da keine Aversionsneigung besteht ist auch mit wenig Fehlzeiten zu rechnen. Da es sich hier um ein positives Übergangsstadium handelt, besteht keinerlei

Veranlassung das Arbeitsverhältnis zu kündigen, da die Entwicklung hin zu stabilisierter oder progressiver Arbeitszufriedenheit möglich ist.

Stabilisierte Arbeitszufriedenheit: Das Arbeitsverhältnis hat ebenfalls eine positive Valenz. Es besteht auch keine Aversionsneigung. Arbeitsverhältnis und Arbeitszeit bieten die Wahrung bestehender Befriedigungsmöglichkeiten. Daher ist mit geringer Kündigungsneigung und geringen Fehlzeiten zu rechnen.

Progressive Arbeitszufriedenheit: Auch hier ist mit einer geringen Kündigungsneigung und wenig Fehlzeiten zu rechnen, da die Beibehaltung des Arbeitsverhältnisses und die Nutzung der Arbeitszeit der Erreichung weiterer Ziele dienen.

Diffuse Arbeitsunzufriedenheit: Das Arbeitsverhältnis hat eine negative Valenz. Da es sich um ein Übergangsstadium handelt, liegt wahrscheinlich noch keine Verhaltensstrategie vor. Die Kündigungsneigung hängt daher stark vom Arbeitsmarkt ab.

Die Unzufriedenheit führt zu Aversionsneigungen und der Gefahr psychophysischer Symptomentwicklung. Es ist mit erhöhten Fehlzeiten zu rechnen. Allerdings wirkt der Wunsch nach Beibehaltung des Arbeitsverhältnisses aufgrund einer fehlenden Problemlösestrategie dem entgegen.

Resignative Arbeitszufriedenheit: Ambivalente Wertschätzung des Arbeitsverhältnisses. Die Reduzierung der Ansprüche war durchaus bewußter Vorgang und ist nicht verdrängt. Eine Gelegenheit zum Arbeitsplatzwechsel kann eine erneute Erhöhung des Anspruchsniveaus zur Folge haben. Daher ist die Kündigungsneigung vom Arbeitsmarkt abhängig. Es bestehen begrenzte Aversionsneigungen. Der persönliche Einsatz wird sich danach richten, welches Mass zur Aufrechterhaltung des Arbeitsverhältnisses notwendig ist. Auch hier Gefahr psychophysischer Störungen.

Pseudo-Arbeitszufriedenheit: Geringe Fluktuationswahrscheinlichkeit, da die negative Valenz und der frustrierende Charakter des Arbeitsverhältnisses verdrängt wurden. Wahrnehmung positiver Valenz durch Situationsverzerrung.

Bei dieser Form der Arbeitszufriedenheit sind dem Arbeitnehmer keine Aversionsneigungen bewusst. Allerdings birgt die Gefahr neurotischer Fehlentwicklung das Risiko erhöhter Fehlzeiten.

Fixierte Arbeitsunzufriedenheit: Das Arbeitsverhältnis hat eine negative Valenz. Fluktuationsneigung hängt stark vom Stellenangebot ab, da keine Verhaltensstrategie zur Problemlösung mehr vorliegt.

Auch hier starke Aversionsneigungen, und damit evtl. Erhöhung der Fehlzeiten. Gefahr neurotischer Fehlentwicklungen.

Konstruktive Arbeitsunzufriedenheit: Es kommt darauf an, ob im bestehenden Arbeitsverhältnis Chancen zur Verwirklichung der eigenen Ansprüche bestehen, oder ob ein Stellenwechsel vorzuziehen ist.

Auch hier Aversionsneigungen. Falls allerdings kein Stellenwechsel beabsichtigt ist, dient die Nutzung der Arbeitszeit der Zielverfolgung mit anderen Mitteln.

3.2 Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung

Eine Zunahme betrieblicher Produktivität durch Leistung, wie sie häufig bei steigender Arbeitszufriedenheit angenommen wird, hat dreierlei Voraussetzungen:

Steigerung des leistungsfördernden **Energieaufwandes**;

ein **Potential an Fähigkeiten und Fertigkeiten** des Arbeitenden, das zusammen mit einem erhöhten Energieaufwand, eine bessere Bewältigung der gestellten Arbeitsaufgaben noch zulässt:

Arbeitsbedingungen und andere Umweltfaktoren, die die ersten beiden Voraussetzungen – gegenfalls- wirksam werden lassen und nicht etwa durch Behinderung neutralisieren.

Empirische Untersuchungen zu diesem Thema brachten keine klaren Erkenntnisse und sogar teilweise widersprüchliche Korrelationsergebnisse. Daher werden die vorliegenden theoretischen Positionen von Bruggemann, Groskurth und Ulrich (nach denen wir uns in diesem Abschnitt hauptsächlich richten) lediglich auf die erste Voraussetzung, die Steigerung des Energieaufwandes angewendet, da ihrer Meinung nach, nur hier ein bedingter Kausalzusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und betrieblicher Produktion möglich sei.

Ist ein positives Umfeld gegeben, sowie ein entsprechendes Fähigkeitspotential vorhanden, so ist eine Steigerung des leistungsfördernden Energieaufwandes auf zwei sehr unterschiedliche Weisen möglich.

Zugewinn an arbeitsbezogener Energie durch Energiefreisetzung. Bei zunehmender Arbeitszufriedenheit werden Spannungen, Leistungshemmung, -zurückhaltung, etc., die häufig Begleiterscheinung von Unzufriedenheit sind, abgebaut. Dies wäre z.B. zu erwarten, wenn Befriedigung zu stabilisierender Arbeitszufriedenheit führt und im Rahmen dieses Prozesses ein Abbau *überwertiger Motivation* eintritt. Im Stadium der Unzufriedenheit entspricht überwertige Motivation einer hohen Spannung, die durch besondere Stärke und Dringlichkeit ungedeckter Bedürfnisse erklärt werden kann. Dieser starke Druck ist der Leistungseffektivität abträglich (vgl. Brandstätter 1966, Vontobel 1970, Bergius 1971, Rosenstiel 1972). Durch Entspannung kann in solchen Fällen eine leistungsförderliche Optimierung der Motivation eintreten.

Aufhebung reaktiver Hemmungen. Empirische Untersuchungen zeigen, dass Arbeitsunzufriedenheit verbunden mit Aversionstendenzen infolge von Übersättigung zu Symptombildung, wie Kopfschmerzen, Übelkeit, überhöhte Müdigkeit,... führen kann, die der Arbeitsleistung abträglich sind. (Burke 1969, Herzberg et al. 1959).

Untersuchungen zeigen, dass eine Verminderung monotoner Arbeit durch job enlargement, job rotation und job enrichment zu erhöhter Arbeitszufriedenheit und in Folge dessen, auch zu einer Steigerung der Arbeitsleistung führt (z.B. Ulrich 1970, 1972, Ulrich et al. 1973).

Als ebenfalls gesichert, gelten die Effekte von Leistungszurückhaltung, vor allem bei Lohnunzufriedenheit. Eine Steigerung der Zufriedenheit führt demnach zur Freisetzung von Arbeitsenergie (Adams 1963, 1965, Pritschard et al. 1972).

Diese Quellen des Energiegewinns, die sich durch eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit erschliessen können, sind eine gewisse Stütze für das Argument, ein zufriedener Arbeiter erbringe bessere Leistungen.

Allerdings zieht Zufriedenheit nicht zwingend eine Steigerung der Arbeitsleistung nach sich. Bleibt das Anspruchsniveau stabil, ist es wahrscheinlich, dass auch die Arbeitsleistung auf dem Niveau stagniert, dass zur Herstellung von Arbeitszufriedenheit ausreichend war. Erst wenn auch das Anspruchsniveau steigt, und ein so empfundenes Mangelerslebnis auch durch Arbeit auszugleichen ist, kann Arbeitszufriedenheit zu einer Produktivitätssteigerung führen.

Dies ist allerdings nur im Falle progressiver Arbeitszufriedenheit oder unter Umständen auch bei konstruktiver Arbeitsunzufriedenheit zu erwarten.

Man kann also nicht davon ausgehen, dass steigende Zufriedenheit unbedingt in einer Steigerung der Produktivität äussert. Infolgedessen betont die Mehrzahl der Autoren, dass eine erwünschte Erhöhung des Arbeitseinsatzes vor allem von gezielten Massnahmen abhängt, weil sie Ergebnis der Interaktion zwischen motivierender Umwelt und motiviertem bzw. motivierbarem Individuum sei. Bei diesen Ansätzen zur Arbeitsmotivation handelt es sich u.a. um die bereits vorgestellten VIE-Modelle von Vroom und Porter / Lawler, bei denen es vielmehr um die Bedingungsbeziehungen geht, die Leistungsverhalten bestimmen- unter Einbeziehung der Arbeitszufriedenheit.

Nach Vroom (1964) sind mit der Arbeit bestimmte Ergebnisse und Folgen verbunden. Nach deren Bewertung richtet sich die Arbeitszufriedenheit. Wie bereits referiert, ist für den Energieaufwand daher ausschlaggebend: die Attraktivität der Ergebnisse (Valance), die Annahme, dass sie über Arbeit erreicht werden können (Instrumentality) und Annahmen über die eigenen Möglichkeiten, dieses Leistungsniveau zu erreichen (Expectancy).

Verschiedene empirische Untersuchungen stützen diesen Zusammenhang (Lawler / Porter 1967, Hackmann / Porter 1968, Graen 1969, Dachler / Mobley 1972, Pritschard / Sanders 1973).

Die Untersuchung von Dachler / Mobley veranschaulicht den Einfluss betrieblicher Variablen auf den Arbeitseinsatz und die Leistung.

Die Autoren untersuchten in zwei Betrieben den oben beschriebenen Zusammenhang zwischen Arbeitszielen, Einsatz und den Erfolge der Ausführung.

Mittels Fragebogenmethode wurde erhoben, welche Ziele die Arbeitenden mittels ihrer Tätigkeit verfolgten, welchem Arbeitseinsatz sie die größten Erfolgswahrscheinlichkeiten zumassen und welchen Arbeitseinsatz sie von sich aus wählten

In Betrieb 1 galt der stücklohnabhängige Verdienst als Produktivitätsmass. In Betrieb 2 hingegen gab es ein betriebspezifisches Effektivitätsmass auf der Basis von Ausführungszeiten.

Für den ersten Betrieb bestätigten die Ergebnisse, dass die Arbeitenden je nach ihren Zielen einen Arbeitseinsatz wählen, der am erfolgsversprechendsten ist und dass der Ausführungserfolg, d.h. die Produktivität der Arbeitenden, sich danach richtet. Für den zweiten Betrieb stellte sich heraus, dass die Arbeitnehmer in der Regel nicht den Arbeitseinsatz realisierten, den sie als am meisten erfolgsversprechend für ihre Ziele ansahen. Die Länge der Betriebszugehörigkeit, also die Erfahrung mit den betrieblichen Gegebenheiten, hatte keinen Einfluss auf die Zielgerichtetheit der Verhaltensweisen dieser Belegschaft.

Die Autoren erklären den Unterschied mit folgenden betrieblichen Umständen:

In Betrieb 1 wurde Stücklohn gezahlt, d.h. es bestand ein leicht einsichtiger Zusammenhang zwischen Aufwand und Ergebnis. In Betrieb 2 war dieser Zusammenhang durch die Zahlung eines festen Lohnes nicht gegeben.

In Betrieb 2 konnten Vorgesetzte den Arbeitnehmern je nach Bedarf verschiedene Aufgaben zuweisen (job rotation). In Betrieb 1 waren die Aufgaben strukturierter und es gab weniger Arbeitswechsel.

In Betrieb 1 wurden die Arbeitnehmer eine Woche angelernt, in Betrieb 2 nur allgemein orientiert.

Betrieb 1 war kleiner und hatte weniger Organisationsebenen als Betrieb 2.

Dachler und Mobley folgern daraus, dass die angenommene Erreichbarkeit der gesteckten Ziele, und der gewählte Arbeitseinsatz massgeblich von der Überschaubarkeit der betrieblichen Organisation und den gezielten, wirksamen Informationen zusammenhänge.

Eine wirksame und kalkulierbare Steigerung des Leistungseinsatzes kann also nur erfolgen, wenn:

attraktive Ziele für den Arbeitnehmer bestehen;

klar ist, dass diese Ziele durch Arbeitstätigkeit realisiert werden können;

der Grad der Befriedigung tatsächlich mit dem Niveau des Einsatzes variiert.

3.3 Einfluss der Arbeitszufriedenheit auf die Lebenszufriedenheit

Arbeit hat einen hohen Stellenwert in unserem Leben. Nicht nur von der zeitlichen Erstreckung her, sondern vielmehr von den geltenden Erfolgs- und Leistungsnormen ausgehend, kann man einen von Einfluss Arbeitszufriedenheit auf die Lebenszufriedenheit annehmen. Empirische Untersuchungen bestätigen dies und zeigen positive Korrelationen zwischen Arbeitszufriedenheit und Lebenszufriedenheit (vgl. Weitz 1952, Brayfield et al. 1957, Brophy 1959, Kornhauser 1965, Hanhart 1972, Iris / Barrett 1972). Es ist anzunehmen, dass hier ein wechselseitiger Zusammenhang besteht (vgl. Kornhauser 1965, Hanhart 1972). Allerdings spricht einiges dafür, dass

die Stärke dieses Zusammenhanges je nach Bedeutsamkeit der Arbeit im Rahmen der Lebensinteressen insgesamt variiert (vgl. Friedlander 1965). Eine Untersuchung von Brayfield et al. (1957) ergab einen engen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Lebenszufriedenheit bei männlichen Büroangestellten. Bei weiblichen Büroangestellten fiel dieser Zusammenhang eher gering aus. Eine Untersuchung von Brophy (1959) ergab einen ähnlich signifikanten Zusammenhang der beiden Größen bei Krankenschwestern. Diese beiden Ergebnisse stützen die obige These insofern, als dass, im Kontext der Zeit, anzunehmen ist, dass im Falle der weiblichen Büroangestellten ein Effekt der Rollenauffassung zum Tragen kommt: der Beruf der Büroangestellten kann als Zwischenlösung bis zur Heirat gesehen werden, der keinen Bezug zu anderen Lebensinteressen hat. Bei der Berufswahl der Krankenschwester kann man unterstellen, dass hier wesentlich spezifischere Motive zugrunde liegen, und dem Beruf grössere persönliche Bedeutung zukommt, ähnlich wie im Fall der männlichen Büroangestellten.

Iris und Barrett (1972) stellten die Frage nach dem Zusammenhang zwischen Lebenszufriedenheit und einzelnen Aspekten des Arbeitsverhältnisses in Abhängigkeit von der erlebten Bedeutsamkeit dieser Einzelaspekte. Die betrachteten Aspekte der Arbeit waren: Beförderungen, Kollegen, Aufsicht, Bezahlung und die Arbeit selbst. Die Lebenszufriedenheit wurde in die Teilaspekte Lebenszufriedenheit allgemein, Zufriedenheit mit der Familiensituation, Zufriedenheit mit der Freizeit und Zufriedenheit mit dem „Job“ zerlegt.

Die Untersuchung bezog sich auf zwei Gruppen von Vorarbeitern, wobei die Gruppe B in allen erfragten Einzelaspekten der Arbeit signifikant zufriedener war, als Gruppe A. Bis auf den Aspekt der Familienzufriedenheit zeigte sich bei Gruppe B auch in den Aspekten der Lebenszufriedenheit eine signifikant größere Zufriedenheit.

Diese Untersuchung ergab, dass einige Aspekte des Arbeitsverhältnisses einen besonders engen Bezug zur allgemeinen Lebenszufriedenheit aufweisen, je nach Bedeutung, die ihnen zugemessen wird. Besonders die Arbeit an sich, sei hier genannt. In der weniger befriedigenden Arbeitssituation hatten diejenigen Arbeitnehmer höhere Arbeits- und Lebenszufriedenheit geäußert, die den unbefriedigenden Aspekten ihres Arbeitsverhältnisses weniger Bedeutung beimessen. Die Autoren führen dies auf die jeweils erlebte Bedeutsamkeit auf das Anspruchsniveau zurück. In der Gruppe A zeigte sich, dass Arbeitszufriedenheit und psychische Ausgeglichenheit eher bei jenen vorhanden war, die sich auf einem geringeren Anspruchsniveau arrangiert hatten.

Aus ihren Befunden leiteten Iris und Barrett die These ab, es sei im Falle einer unbefriedigten Arbeitssituation eine „gesunde“ Reaktion dem Bereich Arbeit insgesamt, oder unbefriedigten Teilaspekten weniger Bedeutung zu verleihen. Dadurch würde in der Tat der Zusammenhang zwischen der negativen Bewertung der Arbeitssituation, der Arbeitszufriedenheit und der allgemeinen Lebenszufriedenheit eher gelockert.

Ein solcher Umbewertungsprozess, hin zu bescheideneren Ansprüchen, bedeutet eine Entwicklung hin zu resignativer Arbeitszufriedenheit. Der

obigen positiven Bewertung solcher Abläufe steht entgegen, dass damit auch weiterführende Chancen des Arbeitsverhältnisses aufgegeben werden. Ein festhalten am höheren Anspruchsniveau in der unbefriedigten Arbeitssituation birgt allerdings, wie schon beschrieben, die Gefahr psychogener Erkrankungen.

Kornhauser (1965) fand einen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und seelischer Gesundheit. Unzufriedene waren gegenüber zufriedenen Arbeitnehmern hinsichtlich Ängstlichkeit, Selbstvertrauen, Misstrauen, Feindseligkeit gegenüber anderen, Soziabilität, Stimmungslage und ihrer Lebenszufriedenheit stärker beeinträchtigt. Unter dem Aspekt der Belastung und der erlebten Spannung sind alle Formen der Zufriedenheit als positiv und alle Unzufriedenheitsformen als negativ zu bewerten. Auch im Hinblick auf psychogene Erkrankungen stellen alle Formen der Unzufriedenheit, vor allem die fixierte Form ein Risiko dar. Allerdings kann Arbeitszufriedenheit, auch wenn sie mit erhöhter Lebenszufriedenheit einhergeht, eine Fehlentwicklung bedeuten, je nach Stärke auf der sie auf Anspruchsreduktion, oder bei der Pseudo-Arbeitszufriedenheit, auf Wahrnehmungsverzerrung beruht.

3.4 Arbeitszufriedenheit und konstruktive Persönlichkeitsentwicklung

.Wie schon Maslow sagte, bedeuten nur befriedigungsbedingten Formen der Arbeitszufriedenheit eine Chance der Bedürfniserweiterung und Interessenentwicklung aufgrund der Arbeitssituation.

Eine Stärkung der Persönlichkeit tritt nach Maslow nur ein, wenn Verhalten zur erwarteten Befriedigung führt, da dieser Erfolg das Selbstbewußtsein stärkt. Man gewinnt, wie bereits erwähnt, Verhaltens und Orientierungssicherheit.

Frustration ist hier als Schwächung der Persönlichkeit zu sehen. Als mögliche Folgen werden in der Motivationspsychologie Aggression, Primitivierung und Regression, sowie Fixation und Mechanisierung von Verhalten diskutiert.

Nach Miller (1941) ist Aggression eine Verhaltensweise, die von Frustration begünstigt wird. Die Stärke der Aggressionstendenz hängt von der Stärke der Frustration und von der speziellen Situation (z.B. Unterdrückung aus befürchteter Bestrafung). Eine Unterdrückung der Aggression kann zu einer Verlagerung kommen. Das Ziel der Aggression ist dann nicht mehr der Urheber, sondern andere Personen und Gegenstände. Aufgrund neuerer Ergebnisse hängt aggressives Verhalten vielmehr von der Einübung und dem erlebten Erfolg einer solchen Handlung ab, als von Frustration allein (Belschner 1971, Bandura / Walters 1972, ...)

Die Frustrations-Regressionsthese läßt sich gut mit einem Graumann- Zitat umschreiben: „Der Gescheiterte versagt sich das Anspruchsvollere“. Es setzt also ein Rückgang von Anspruchs- und Leistungsniveau ein. Eine umfassende Erklärung für den Zusammenhang zwischen Frustration und

Regression bietet die These von Whiting & Mowrer (1943). Demnach bedeutet Sozialisation im Idealfall Verhaltensprogression. Das Verhaltensrepertoire wird erweitert und ständig verfeinert. Diese Progression ist nach Whiting & Mowler umso wahrscheinlicher, je leichter sie sich vollziehen läßt. Bei Schwierigkeiten, also insbesondere Versuche mit frustrierendem Ausgang, sinken die Chancen der Progression, die der Regression steigen.

Empirische Belege für die Frustrations-Fixationsthese sind nach Graumann (1969) noch schwach. Als Möglichkeit der Entwicklung ist sie aber dennoch wichtig. Typische Symptome einer Fixierung, sind das Festhalten an gelerntem, aber in der Situation ungünstigen, Verhaltensweisen unter frustrierenden Bedingungen (vgl. Graumann 1964, Luchins 1965, Heckhausen 1968, Vontobel 1970). Aus Forschungen zur Leistungsmotivation weiß man, dass auch Angst als Folge von früherer Frustration die Leistung des einzelnen beeinträchtigt. In der klinischen Psychologie gelten stereotype und starre Reaktionen bereits als Charakteristika einer neurotischen Fehlentwicklung.

Hinsichtlich der Persönlichkeitsentwicklung, wäre eine Kompensation der Bedürfnisse durch Bereiche ausserhalb der Arbeit eine relativ befriedigende Lösung, da so die negativen Auswirkungen der unbefriedigten Arbeitssituation neutralisiert würden. Allerdings scheint ein solcher Kompensationseffekt nicht die Regel zu sein. Es scheint vielmehr so zu sein, dass ein – vielleicht wechselseitiger- Generalisierungseffekt eintritt (vgl. Ulich 1974, Ulich et al. 1974). Untersuchungen zu dem Thema ergaben, dass qualifiziertere Arbeitnehmer an die auch höhere Anforderungen gestellt wurden auch in der Freizeit kreativer waren, als ihre Kollegen mit geringeren Qualifikationsanforderungen (vgl. Argyris 1959). Duazedier & Latouche (1962) kamen zu einem ähnlichen Ergebnis: Arbeiter mit grösserem Interesse an der Arbeitstätigkeit selbst zeigten in ihrer Freizeit mehr allgemeine intellektuelle Interessen und ein grösseres Bedürfnis an Weiterbildung, als bei Arbeitern mit wenig Interesse an ihrer Arbeit.

Auch eine Untersuchung zum Leseverhalten von Osterland (1973) geht in diese Richtung: An- und ungelernte Arbeitskräfte zeigten tendenziell weniger Interesse an weiterbildendem Lesestoff in Zeitungen oder Büchern, sie neigten eher zu unterhaltender Lektüre.

Adorno (1969) formulierte es so: „Persönlichkeitsentwicklung und Kultivierung sind nicht möglich, wenn Phantasielosigkeit durch die gesellschaftlichen Gegebenheiten und Normen eingepflanzt und geradezu anbefohlen ist.“

4 Fazit

Die Vielfalt der angeführten Theorien zeigt, dass es keinen allgemeinen Weg der Mitarbeiter Motivation geben kann. Um konkrete Arbeit im Unternehmen leisten zu können, bedarf es flexibler Führungskräfte die sich auf die Komplexität und Individualität menschlicher Verhaltenssteuerung einstellen. Dennoch treten immer wieder Probleme und Nachteile auf. Bei der Schaffung von Belohnungen durch materielle Anreize, Geldzahlungen oder geldwerte Leistungen, entsteht schnell das Kostenproblem, dem wiederum folgen z.B. Grenznutzenprobleme. Zur Bindung an das Unternehmen durch materielle Anreize allein ist auch schon deshalb nicht zu raten, da diese externen Motivatoren in gleicher Weise von anderen Unternehmen geboten werden können. Spezialisten, die auf dem Arbeitsmarkt in nicht ausreichender Menge vorhanden sind könnten also leicht abgeworben werden. Die Motivatoren der sozialen Bedürfnisebene sind ebenfalls auf Dauer nur bedingt steigerbar.

In einem abhängigen Arbeitsverhältnis entsteht die Verbindung zwischen Arbeitsergebnis und extrinsischer Bedürfnisbefriedigung über den Umweg der Entscheidung des Vorgesetzten, was einen bestimmten Kontrollaufwand erfordert.

Letztlich soll noch auf das Entfremdungsproblem hingewiesen werden. erhält man z.B. für eine Arbeit, die zunächst an sich Spass macht, eine zusätzliche Belohnung, so wird die Freude an dieser Arbeit dadurch reduziert und nach einstellen der Belohnung nicht mehr oder seltener als vorher ausgeführt.

„Extrinsische Motivation wird schon wegen des Problems der Sicherung des Lebensunterhalts stets unverzichtbar bleiben. Sie muß aber zunehmend durch intrinsische Arbeitsanreize ergänzt werden, auch wenn diese wesentlich höhere Anforderungen an Führungskräfte stellen als die „bewährten“ Konzepte der Vergangenheit.“

Wottawa & Gluminski (1994)

5 Anhang

5.1 Literaturverzeichnis

Wottawa, H. & Gluminski, I. (1994): *Psychologische Theorien für Unternehmen*. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie

Nerdinger, F. (1995): *Motivation und Handeln in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer

Bruggemann, Groskurt & Ulrich (1975): *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber

Zimbardo, P. G., Gerrig, R. J. (1999): *Psychologie*. 7. Aufl. Berlin: Springer-Verlag

Lexikon der Psychologie. (1995). Gütersloh/München: Bassermann