



LAND

OBERÖSTERREICH

Soziale Kompetenz

Modul Arbeitszufriedenheit

Autorinnen: Mag. Roswitha Mayr, Roswitha Hölzl, MSc
Projektleitung: Prof. (FH) Dr. Irene Hiebinger



Innovatives
Oberösterreich 2010



Soziale Kompetenz

Modul Arbeitszufriedenheit

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung

1.1 Allgemeines	Seite	5
1.2 Zu fördernde Kompetenzen	Seite	5
1.3 Modulbauweise und Kontextbezug	Seite	6
1.4 Wissenschaftlichkeit.....	Seite	7
1.5 Pädagogisches Konzept.....	Seite	7
1.6 Hinweise für Trainer/innen	Seite	7

2 Überblick

2.1 Inhalte von Modul „Arbeitszufriedenheit“	Seite	9
2.2 Zu erwerbende Kompetenzen	Seite	9

3 Ablauf des Moduls „Arbeitszufriedenheit“

3.1 Einführung und Begriff der Arbeitszufriedenheit	Seite	11
3.2 Bedürfnisorientierte Konzeptionen	Seite	13
3.3 Anreizorientierte Konzeptionen.....	Seite	14
3.4 Kognitive Konzeptionen	Seite	15
3.5 Humanistische Konzeptionen.....	Seite	17
3.6 Facetten der Arbeitszufriedenheit	Seite	19
3.7 Resümee aus der Forschung und Implikationen für die Praxis	Seite	21

4 Handouts

4.1 Handout: Arbeitszufriedenheit.....	Seite	23
4.2 Handout: Bedürfnisse.....	Seite	25
4.3 Handout: „Bermuda-Sechseck“ - Anleitung für den/die Trainer/in	Seite	27
4.4 Handout: „Bermuda-Sechseck“ - Übungsblatt	Seite	30
4.5 Handout: Gefühle	Seite	31
4.6 Handout: Kognitive Dissonanz	Seite	32
4.7 Handout: Zwei-Faktoren-Modell von Herzberg	Seite	34
4.8 Handout: Ressourcenorientierte Fragen	Seite	36
4.9 Handout: Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann	Seite	39

Soziale Kompetenz

Modul Arbeitszufriedenheit

1 Einleitung

Autor: Mag. Roswitha Mayr, Prof. (FH) Dr. Irene Hiebinger, Roswitha Hölzl, MSc

1.1 Allgemeines

Diese Methodensammlung ist in einzelne Module unterteilt. Jedes Modul bietet ein reichhaltiges Repertoire an bewährten Methoden und kann als „Nachschlagewerk“ zu den einzelnen Themenbereichen genützt werden. Die einzelnen Methoden- und Übungsvorschläge müssen jedoch jeweils auf die entsprechende Zielgruppe, den spezifischen Arbeitskontext und an das spezifische Anliegen sowie an die konkreten Erwartungen der Teilnehmer/innen angepasst werden. Der Einsatz einer Methode und die Durchführung einer Übung soll nicht aus gruppenspezifischen Zwecken erfolgen sondern den Teilnehmer/innen konkrete Unterstützung anbieten, wie eine konkrete Situation, ein Problem oder ein Anliegen aus der Berufswelt konstruktiv bearbeitet und gelöst werden kann.

Ziel ist eine bedarfsgerechte Erweiterung Sozialer Kompetenzen, die den Bedarf, der durch die berufliche Tätigkeit entsteht, entsprechend berücksichtigt.

Ein Wiederholen gelernter Verhaltensmuster genügt nicht, wichtig ist der situationspezifische Einsatz des Gelernten als auch der Transfer, die Übertragung auf analoge Situationen. Reflexion findet dabei auf zwei Ebenen statt, auf der Ebene der Selbstreflexion und auf der Ebene der gemeinsamen Reflexion, dadurch wird die Transferleistung gefördert. Soziale Kompetenzen implizieren auch die Reflexion der Werthaltungen und soziale Verantwortung. So sind kommunikative Fertigkeiten noch nicht gleichzusetzen mit Sozialen Kompetenzen sondern erst im reflexiven Zusammenwirken mit anderen Fähigkeiten, wie z. B. Kooperations- Konsens- Konflikt- und Teamfähigkeit entwickeln sich soziale Kompetenzen. Mitarbeiter/innen und Führungskräfte sollen in den Seminaren lernen, mit den Anforderungen in der Praxis konstruktiver und sicherer umzugehen und Konflikte konstruktiv zu bewältigen. Sie sollen in ihrer Zusammenarbeit gestärkt werden und lernen, Stress zu vermeiden bzw. zu bewältigen. Die betrieblichen Weiterbildungselemente im Bereich sozialer Kompetenzen sind somit ein Potenzial, das ein gelingendes Handeln im Berufsalltag erhöht.

1.2 Zu fördernde Kompetenzen

Folgende Kompetenzen sollen gefördert werden, wobei es für jede Kompetenz eine eigene Publikation gibt:

- Selbstkompetenz
- Umgang mit Stress
- Kommunikationsfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Führungskompetenz
- Interkulturelle Kompetenz
- Arbeitszufriedenheit

ad Selbstkompetenz

- Wahrnehmung- und Wahrnehmungsfehler
- Selbstwert und Selbstwirksamkeit
- Gefühle und Emotionen
- Zeitmanagement

ad Umgang mit Stress

- Individuelle, gruppenbedingte und organisatorische Stressoren
- Bewältigung von Stress auf allen drei soeben genannten Ebenen

ad Kommunikationsfähigkeit

- Gesprächsführung
- Argumentieren und Diskutieren
- Verbesserung der Verständlichkeit
- Feedback

ad Teamfähigkeit

- Effizientes und effektives Arbeiten in Teams
- Rollenverhalten in Teams
- Maßnahmen gegen Gruppendenken und gruppenpsychologische Prozesse
- Umgang mit Gruppendruck
- Stärkung der Teamfähigkeit

ad Konfliktfähigkeit

- Prävention von Konflikten
- Konstruktiver Umgang mit Konflikten
- Konfliktkultur

ad Führungskompetenz

- Führungsstile
- Führung als Coaching
- Führung und Rollenanforderung, Rollenkonflikte

ad Interkulturelle Kompetenz

- Soziale Kompetenz am globalen Markt
- Interkulturelle Kommunikation

ad Arbeitszufriedenheit

- Bedürfnisorientierte Konzeptionen
- Anreiz orientierte Konzeptionen
- Humanistische Konzeptionen

1.3 Modulbauweise und Kontextbezug

Das Modell ist aus acht Modulen aufgebaut, wobei jedes Modul einer der acht beschriebenen Kompetenzen entspricht und für jede – wie erwähnt – eine eigene Publikation existiert. Dies hat mehrere Vorteile:

- Für jede zu erwerbende Kompetenz gibt es ein Modul, das sich schwerpunktmäßig mit dieser beschäftigt.
- Die Module nehmen aufeinander Bezug, können jedoch auch unabhängig voneinander eingesetzt werden. Sollten die Teilnehmer/innen eines Kurses eine besondere Stärkung ihrer kommunikativen Fähigkeiten wünschen, so kann darauf Bedacht genommen werden. Ebenso wenn eine Institution nur eine Förderung der Teamfähigkeit möchte.
- Jedes Modul kann auf einem unterschiedlichen Level beginnen. Wenn Teilnehmer/innen im Bereich Selbstkompetenz bereits gefördert worden sind, im Bereich Teamfähigkeit hingegen noch nicht, so kann durch den modularen Aufbau des Modells darauf Bedacht genommen werden. Inhalte einzelner Module können auch miteinander kombiniert werden.

Bei der Umsetzung muss speziell auf den betrieblichen Kontext Rücksicht genommen werden. Alle Methoden und Übungsbeispiele, die zum Einsatz kommen, sind grundsätzlich an das betriebliche Lebensumfeld anzupassen. Dieses Anknüpfen an den betrieblichen Alltag hat zweierlei Sinn: Erstens sollen die zu vermittelnden Inhalte unmittelbar anschaulich werden und zweitens sollen die in Folge neu erworbenen Fähigkeiten direkt im Betrieb einsetzbar sein.

1.4 Wissenschaftlichkeit

Alle Inhalte und Übungen leiten sich aus wissenschaftlichen Konzepten ab. Diese stammen aus den Bereichen Kommunikationspsychologie, Sozialpsychologie, Persönlichkeitspsychologie, Pädagogik, Soziologie, Betriebswirtschaft und Volkswirtschaft. Beim Zitieren wurde so verfahren, wie es bei solchen Methoden- und Übungssammlungen allgemein üblich ist:

- Übungen, die keinem Autor eindeutig zuordenbar sind, weil sie in vielen Büchern zu finden sind und nicht feststellbar ist, wer sie sich ursprünglich ausgedacht hat, wurden mit eigenen Worten beschrieben.
- Dasselbe gilt für Übungen, die der Autor bei Weiterbildungsseminaren kennen gelernt hat.
- Dennoch wurde im Literaturverzeichnis (zu finden im „Überblick“) stets angegeben, welche Bücher als Basis gedient haben.

1.5 Pädagogisches Konzept

Das Modell verfolgt eine erfahrungsorientiert-didaktische Vorgangsweise: Bei den Übungen werden kognitive, emotionale und verhaltensorientierte Schwerpunkte gesetzt. Gleichzeitig werden theoretische Impulse gegeben und deren Hintergründe geklärt.

1.6 Hinweise für Trainer/innen

1. Die Förderung sozialer Kompetenz im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung erfordert vor der Durchführung einer spezifischen Maßnahme eine Bedarfserhebung im Betrieb. Ein Beratungsgespräch im Vorfeld mit Geschäftsführung oder Personalverantwortlichen dient der Klärung der Besonderheiten im Betrieb. Es sollen spezielle Anforderungen, Stärken und Entwicklungspotenziale besprochen und geklärt werden. Gleichzeitig sollen auch die Interessen und Bedürfnisse der TN erhoben werden. Eine bedarfsgerechte Fördermaßnahme muss auf aktuelle Vorkommnisse und Wünsche der Teilnehmer/innen eingehen. Im Modul „Weiter Methoden und Übungen“ sind ergänzende Übungen zu den einzelnen Modulen dargestellt. Die Übungen stellen ein zusätzliches Angebot dar, wie ein spezifisches Thema eingebracht und bearbeitet werden kann. Der Einsatz aller Übungen erfordert viel Erfahrung von den Trainer/innen. Die Methoden müssen nicht nur dem jeweiligen Arbeitskontext und einer spezifischen Problem- und Auftragslage gerecht werden, sondern dürfen auch für eine spezifische Zielgruppe nicht zu „fremd“ und „abgehoben“ sein und die Teilnehmer/innen nicht überfordern. Die Praxisrelevanz und der Transfer jeder Methode und Übung in den Arbeitsalltag müssen gewährleistet sein.
2. Die exemplarischen Seminarabläufe zu den einzelnen Modulen sollen den Trainer/innen als Orientierungslitfad dienen und die Praxisrelevanz verdeutlichen.
3. Die Module enthalten auch Entspannungs- und Aktivierungsübungen. Es kann sinnvoll sein, solche Übungen von Zeit zu Zeit einzuschieben.

4. Wenn Trainer/innen die einzelnen Methoden und Übungen einsetzen, übernehmen sie die volle Verantwortung für eine effiziente Bearbeitung eines Themas. Ändern bzw. adaptieren Sie als Trainer/in die Inhalte der einzelnen Übungen auf die Bedürfnisse und Problemlagen der Teilnehmer/innen ab. Je höher die strukturelle Ähnlichkeit der erfahrenen Übung mit der realen Situation der Teilnehmer/innen ist, desto höher ist das Transferpotenzial.
5. Ein Arbeiten mit konkreten Fallbeispielen und eine Reflexion gemeinsam mit den Teilnehmer/innen am Ende einer durchgeführten Übung und eines Seminartages über den Transfer sind sinnvoll und notwendig.
6. Die Integration neuer Verhaltensweisen braucht Zeit; Rückfälle sind am Anfang „normal“. Besprechen Sie mit den Teilnehmer/innen, wie sie Rückfälle vermeiden oder damit umgehen können und wodurch erfolgreiches Verhalten wahrscheinlicher wird.
7. Der Follow Up-Tag dient der Reflexion der Transferleistung bzw. Praxisrelevanz des Gelernten. Je alltags-tauglicher und praxisrelevanter ein Thema bearbeitet wurde, desto attraktiver wird die Umsetzung neuer Verhaltensweisen.
8. Aufbau des Modells: Für jede der zu Beginn genannten Kompetenzen gibt es ein eigenes Modul. Darin finden Sie
 - einen Überblick über das jeweilige Modul,
 - den didaktischen Ablauf der einzelnen Kapitel des Moduls,
 - alle Handouts und Folien, die Sie für das Modul benötigen.

2 Überblick

Autor: Mag. Roswitha Mayr, Prof. (FH) Dr. Irene Hiebinger, Roswitha Hölzl, MSc

2.1 Inhalte von Modul „Arbeitszufriedenheit“

- Einführung und Begriff der Arbeitszufriedenheit
- Bedürfnisorientierte Konzeptionen der Arbeitszufriedenheit
- Anreizorientierte Konzeptionen der Arbeitszufriedenheit
- Kognitive Konzeptionen der Arbeitszufriedenheit
- Humanistische Konzeptionen der Arbeitszufriedenheit
- Facetten der Arbeitszufriedenheit
- Resümee aus der Forschung und Implikationen für die Praxis

2.2 Zu erwerbende Kompetenzen

Die Teilnehmer/innen können Ihre eigene Arbeitszufriedenheit differenziert einschätzen.
Sie sind in der Lage über Vor- und Nachteile einzelner Dimensionen der Arbeitszufriedenheit zu reflektieren.

Literatur

- ALDERFER, C. P. (1972): *Esistence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. Free Press, New York.
- ARGYRIS, C. (1964): *Integrating the individual and the organisation*. Wiley, New York.
- ANTONOVSKY, A. (1997): *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Deutsche Herausgabe von A. Franke. dgvt-Verlag, Tübingen.
- BRUGGEMANN, A. (1974): Zur Unterscheidung verschiedener Formen von „Arbeitszufriedenheit“. *Arbeit und Leistung*, 28, S. 281-284.
- BRUGGEMANN, A. (1975): Messung der Arbeitszufriedenheit. *Psychologie heute*, 2 (8), S. 47-51.
- BRUGGEMANN, A. (1976): Zur empirischen Untersuchung verschiedener Formen der Arbeitszufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 30, S. 71-74.
- NEUBERGER, O. (1975): Erfahrungen mit der „Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit (SAZ)“. *Psychologie und Praxis*, 19, S. 63-71.
- BÜSSING, A. /GLASER, J. (1991). Zusammenhänge zwischen Tätigkeitsspielräumen und Persönlichkeitsförderung in der Arbeitstätigkeit. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 35, S. 122-136.
- CSIKSENTMIHALYI, M. (2004): *Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz*. Klett-Cotta, Stuttgart.
- FEUSTEL, B. /KOMAREK, I. (2006): *NLP-Trainingsprogramm*. Südwest. München.
- Fischer-Epe, Maren (2006): *Coaching: Miteinander Ziele erreichen*. 3. Auflage, Rowohlt, Reinbek.
- FISCHER, L. (2005) [Hrsg.]: *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde*. 2. Auflage. Hogrefe, Göttingen und andere.
- GRAUSGRUBER-BERNER, R. /GRAUSGRUBER, A. (1990): *Humankapital. Fördern oder vergeuden?* Sigmum, Wien.
- GORDON, T. (1993): *Managerkonferenz*. 10. Auflage, Heyne, München.
- HABERLEITNER, ELISABETH/DEISTLER, ELISABETH/UNGVARI, ROBERT (2008): *Führen, Fördern, Coachen. So entwickeln Sie die Potentiale ihrer Mitarbeiter*. 10. Auflage, Piper, München.
- HACKMAN, J.R./OLDHAM, G.R. (1980): *Work redesign*. Redesign. Reading, Addison-Wesley, MA.
- HECKAUSEN, H. (1989): *Motivation und Handeln*. 2. Auflage, Springer, Berlin.
- HERZBERG, F./MAUSNER, B./SNYDERMAN, B.B. (1959): *The motivation to work*. Wiley, New York.

- INGLEHART, R. (1979): Wertewandel in den westlichen Gesellschaften: Politische Konsequenzen von materialistischen und postmaterialistischen Prioritäten. In: Klages/Kmieciak [Hrsg.]: Wertewandel und gesellschaftlicher Wandel. Campus, Frankfurt, S. 279-316.
- KLUTMANN, BEATE (2006): Führung: Übungen für das Training mit Führungskräften. Windmühle, Hamburg.
- LAWLER, E.E./PORTER, L.W. (1967): The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7, S. 20-28.
- KUTSCHERA, G. (2002): NLP Arbeits- und Übungsbuch. 3. Auflage, Jungfermann, Paderborn.
- MASLOW, A.H. (1954): *Motivation and Personality*. Harper and Row, New York.
- MIGGE, B. (2005): *Handbuch Coaching und Beratung*. Beltz, Weinheim und Basel.
- Mc. Gregor, D. (1960): *The human side of enterprise*. Harvard business Review, New York.
- NEUBERGER, O. (1974 a): *Messung der Arbeitszufriedenheit: Verfahren und Ergebnisse*. Kohlhammer, Stuttgart.
- NEUBERGER, O. (1974 b): *Theorien der Arbeitszufriedenheit*: Kohlhammer, Stuttgart.
- NEUBERGER, O. /ALLERBECK, M. (1978): *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen mit dem Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)*. Verfahren und Ergebnisse. Huber, Bern.
- NEUBERGER, O. (2002): *Führen und führen lassen*. 6. Auflage, Lucius & Lucius, Stuttgart.
- RAUEN, C. [Hrsg.] (2005): *Handbuch Coaching*. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. Hogrefe, Göttingen und andere.
- ROSENSTIEL, L. V. (2001): *Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen*. Vahlen, München.
- STAEHLE, W. (1999): *Management, eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, Vahlen, München.
- SEIWERT, L. (2005): *Das neue 1 x 1 des Zeitmanagement*. 4. Auflage, Gräfe und Unzer, München.
- VOPEL, K. (2004): *Authentisch führen*. Iskopress, Salzhausen.
- VROOM, V.H. (1964): *Work and motivation*. Wiley, New York.
- WELLHÖFER, P. (2004): *Schlüsselqualifikation Sozialkompetenz*. Lucius & Lucius, Stuttgart

3 Ablauf des Moduls „Arbeitszufriedenheit“

Autor: Mag. Roswitha Mayr, Prof. (FH) Dr. Irene Hiebinger, Roswitha Hölzl, MSc

3.1 Einführung und Begriff der Arbeitszufriedenheit

3.1.1 Ziele

- Die TN erkennen die Bedeutung der Arbeitszufriedenheit für Mitarbeiter/innen und Unternehmen.
- Die TN kennen die Begriffsdefinition der Arbeitszufriedenheit.
- Sie lernen eigene positive und negative Gefühle in Bezug auf ihren Arbeitsplatz zu reflektieren und zu artikulieren.
- Die TN lernen eine bewusste Einstellung zu ihrem Job zu entwickeln.

3.1.2 Zeit

- 10 Minuten (Einführung: Plenum und Input)
- 15 Minuten (Übung: „Ich und mein Job“)
- 50 Minuten (Übung: „Gefühle ausdrücken“)
- 10 Minuten (Übung: „Mein Job ist ...“)
- 10 Minuten (Tagebucheintrag)

3.1.3 Materialien

- Handout „Arbeitszufriedenheit“
- Handout „Gefühle“
- Für jede/n TN ein weißes A4-Blatt und Buntstifte
- Für jede/n TN ein Plakat und Stifte

3.1.4 Ablauf

Input

Die Arbeitszufriedenheit interessiert die Forschung bereits seit etwa 100 Jahren. Der Ausgangspunkt, zu diesen Arbeiten, waren meist die Betriebe und die dort arbeitenden Menschen, deren Zufriedenheit gute Unternehmenszahlen bringen. Mittlerweile gibt es bereits über 4000 Arbeiten zum Thema Arbeitszufriedenheit. Im Zuge von Veränderungsprozessen haben sowohl die Arbeitszufriedenheit als auch die damit zusammenhängenden Begriffe, wie Involvement, Commitment und Arbeitsmoral, wieder an Aktualität gewonnen. Unternehmen führen regelmäßige Mitarbeiter/innenbefragungen durch, um die Qualität der Arbeit zu steigern. Unternehmen sind aber auch an einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen interessiert, sie wollen am Personalmarkt attraktiv sein, um auch ökonomisch den Wettbewerb besser zu bestehen. Subjektive Indikatoren werden erhoben, um das Arbeitsklima zu verbessern.

Stellen Sie den TN die Frage, „Was verstehen Sie unter Arbeitszufriedenheit?“, und schreiben Sie dies auf einem Flip-Chart mit.

Leiten Sie sodann zu einer allgemeinen Definition, die von Weinert (2004) stammt, über. Unter „Arbeitszufriedenheit verstehen wir die positiven Gefühle und Einstellungen eines Beschäftigten gegenüber seiner Arbeit.“ (siehe Folie)

Übung „Ich und mein Job“

Lassen Sie den TN ein Mind-Map zeichnen, in der Mitte soll jede/TN sich selbst skizzieren und „Mein Job“ als Überschrift stehen. Rundherum werden die positiven und negativen Gefühle, die im Zusammenhang mit der beruflichen Tätigkeit vorkommen, aufgeschrieben. Als Hilfestellung kann das Handout „Gefühle“ verwendet werden. Im nächsten Schritt sollen die positiven Gefühle mit der Lieblingsfarbe umrahmt werden - und zwar so, dass das stärkste positive Gefühl größer umrahmt wird, als das schwächste positive Gefühl. Die negativen Gefühle erhalten eine andere Farbe, auch sie werden je nach Stärke der Präsenz dieses Gefühls mehr oder weniger stark umrahmt.

Alternative: Die TN erstellen auf einem Flip-Chart zwei Kreisdiagramme: ein Kreisdiagramm mit einem Positiv-Kuchen und ein Kreisdiagramm mit einem Negativ-Kuchen. Die Größe der jeweiligen Kreissegmente soll die Gefühle nach ihrer Stärke angeben.

Übung: „Gefühle ausdrücken“

Lassen Sie nun die TN für das stärkste positive Gefühl eine Situation finden, in der es immer zu spüren ist. Diese Situation kurz notieren und anschließend die Übung beim stärksten negativen Gefühl wiederholen. Nun gehen die TN zu zweit zusammen und setzen sich gegenüber. Eine Person beschreibt diese vorhin notierte negative Situation kurz und erzählt, was sie dabei wahrnimmt (körperliche Reaktionen wie Druck, Temperatur, Herzklopfen, Spannungen, Kribbeln, feuchte Hände und vor allem das unangenehme Gefühl dabei). Die andere Person beobachtet und hört genau zu. Rollentausch!

Danach formt der/die Zuhörer/in eine Statuenposition zum jeweiligen Gefühl (ohne Worte). Die Statuenposition sollen sich die TN gut einprägen, dann folgt ein Rollentausch. Lassen Sie die TN einen Kreis bilden. Sie sollen nun der Reihe nach ihre Statuen zeigen. Alle anderen nehmen diese Haltung ebenfalls ein. Fragen Sie nach, wie sich die TN fühlen. Fragen Sie den/die „Eigentümer/in“ dieser Haltung, wie zufrieden er/sie mit der Position ist, ob diese für ihn/sie stimmig ist. Nun lassen Sie den TN eine/n neue/n Partner/in suchen und führen Sie die Übung noch einmal mit der positiven Situation durch. Anschließend lassen Sie die TN noch einmal an das negative Gefühl denken, jedoch veranlassen Sie die TN in die positive Statuenposition zu gehen. Fragen Sie nach, was sich jetzt verändert hat? Weisen Sie darauf hin, dass unsere Körperhaltung auch Auswirkungen auf unser Befinden hat und umgekehrt. Deshalb ist es auch wichtig, sich seiner selbst bewusst zu sein.

Übung: „Mein Job ist ...“

Jede/r TN zeichnet ein Plakat mit der Überschrift „Mein Job ist ...“ und vervollständigt den Satz mit möglichst vielen Eigenschaftswörtern, die den Job möglichst gut beschreiben sollen.

Die Plakate werden im Plenum vorgestellt.

3.1.5 Transfer

Tagebucheintrag

Wo kann ich als erster üben, meine Körperhaltung so einzusetzen, sodass sich diese positiv auf mein Empfinden auswirken kann? Aufschreiben und aufzeichnen, wie sich die TN dann sehen, es geht nicht darum schön zu zeichnen, es können auch Strichmännchen angefertigt werden.

3.2 Bedürfnisorientierte Konzeptionen

3.2.1 Ziele

- Die TN lernen das Prinzip bedürfnisorientierter Konzeptionen der Arbeitszufriedenheit kennen.
- Sie ermitteln ihren eigenen Soll- und Ist-Wert der Arbeitszufriedenheit.
- Die TN überlegen Möglichkeiten, die im Rahmen ihres Einflussbereiches liegen, ihren Ist-Wert zu einem Soll-Wert zu machen.

3.2.2 Zeit

- 10 Minuten (Input)
- 20 Minuten (Übung: Mein Soll-Wert und mein Ist-Wert der Bedürfnisbefriedigung“)
- 10 Minuten (Tagebucheintrag)

3.2.3 Materialien

- Foliensatz „Arbeitszufriedenheit“
- Handout „Bedürfnisse“

3.2.4 Ablauf

Input

Die bedürfnisorientierten Konzeptionen berufen sich auf das Homöostase-Prinzip. Diese theoretischen Ansätze besagen, dass der Mensch nach einem inneren Gleichgewichtszustand strebt. Eine Person versucht diesen Gleichgewichtszustand wiederherzustellen, wenn dieser durch unerfüllte oder kongruente Bedürfnisse gestört wurde. Durch diese Optimierung soll das gestörte Gleichgewicht, welches mit Unzufriedenheit gleichzusetzen ist, in den inneren subjektiven Zustand der Zufriedenheit gebracht werden (vgl. Neuberger 1974). Diese Ansätze gehen von einem Ist-Wert und dem Soll-Wert der Bedürfnisbefriedigung aus.

Übung „Mein Soll-Wert und mein Ist-Wert der Bedürfnisbefriedigung“

Teilen Sie das Handout „Bedürfnisse“ aus. Die TN tragen zuerst ein, welche Bedürfnisse ihnen im Arbeitsleben besonders wichtig sind. Jedem Bedürfnis wird ein Wert von 0 bis 3 zugewiesen. 0 bedeutet dieses Bedürfnis ist mir im Arbeitsleben kein Anliegen und drei bedeutet, es ist mir besonders wichtig. Anschließend wird in einer anderen Farbe die Einschätzung des Ist-Wertes eingetragen und ebenfalls von 0 bis 3 angegeben. So kann verglichen werden, welche Soll-Ist-Differenzen vorliegen.

Plenum: Fragen Sie die TN, wie viele solcher Differenzen da sind und wie stark diese sind.

3.2.5 Transfer

Tagebucheintrag

Was kann ich persönlich dafür tun, um an meinem Arbeitsplatz meine Bedürfnisse besser zu erfüllen? Wo liegt der Einfluss in meinem Bereich und wo außerhalb meines Einflussbereiches? Bei welchem Bedürfnis ist es mir wert proaktiv zu gestalten? Was werde ich selbst ändern?

3.3 Anreizorientierte Konzeptionen

3.3.1 Ziele

- Die TN lernen das Prinzip der anreizorientierten Konzeptionen der Arbeitszufriedenheit kennen.
- Sie erfahren etwas über ihre eigene berufliche Verführbarkeit.

3.3.2 Zeit

- 10 Minuten (Input)
- 10 Minuten (Übung: „Bermuda-Sechseck“)
- 5 Minuten (Tagebucheintrag)

3.3.3 Materialien

- Handout „Bermuda-Sechseck_1“
- Handout „Bermuda-Sechseck_2“
- Foliensatz „Arbeitszufriedenheit“

3.3.4 Ablauf

Input

Die anreizorientierten Konzeptionen beruhen auf dem hedonistischen Prinzip. Es besteht die Auffassung, dass der Mensch danach trachtet, Lust zu vermehren und Unlust zu vermeiden. Im Unterschied zu den bedürfnisorientierten Konzeptionen besteht eine Maximierungstendenz von Lustgefühlen - außerdem steht der Aufforderungscharakter von Umweltreizen im Mittelpunkt (vgl. Neuberger 1974). In Form von spezifischen Anreizen kann also der Arbeitnehmer gezielt beeinflusst werden.

Übung „Bermuda-Sechseck“ (vgl. Klutmann, 2006)

Einzelarbeit, Handout „Bermuda-Sechseck_1“ enthält die Anleitung für den/die Trainer/in, das Handout „Bermuda-Sechseck_2“ ist für die TN gedacht.

3.3.5 Transfer

Tagebucheintrag

Was kann ich persönlich dafür tun, um an meinem Arbeitsplatz meine berufliche Verführbarkeit regelmäßiger zu reflektieren?

3.4 Kognitive Konzeptionen

3.4.1 Ziele

- Die Teilnehmer/innen lernen das Prinzip der kognitiven Konzeptionen der Arbeitszufriedenheit kennen.
- Sie werden sich eigener Dissonanzen bewusst und leiten aus dem Mechanismus der Dissonanzreduktion wichtige Erkenntnisse für die Personalarbeit ab.

3.4.2 Zeit

- 10 Minuten (Input)
- 45 Minuten (Plenum/Gruppenarbeit: „Sich eigene Dissonanzen bewusst machen“)
- 10 Minuten (Plenum: „Dissonanz und Einstellung“)
- 5 Minuten (Tagebucheintrag)

3.4.3 Materialien

- Handout „Dissonanztheorie“
- Foliensatz „Arbeitszufriedenheit“

3.4.4 Ablauf

Input

Kognitive Konzeptionen der Arbeitszufriedenheit betonen die komplexen Informationsverarbeitungsprozesse, die an Umweltsituationen orientiert sind. Die rationalen Komponenten des Verhaltens werden verstärkt in den Vordergrund gehoben. Ein Mensch versucht künftige Entwicklungen gedanklich vorwegzunehmen und plant „richtige“ Verhaltensweisen.

Verschiedene Kognitionen (Auffassungen, Meinungen) sollen miteinander vereinbar und stimmig sein. Werden die Kognitionen gestört, wird Spannung erlebt (kognitive Dissonanz entsteht) und Prozesse, die diesen Spannungszustand auszugleichen versuchen, werden aktiviert.

Übung: „Sich eigene Dissonanzen bewusst machen“

Die TN beantworten zunächst in Einzelarbeit folgende Fragen:

- a) Was haben Sie schon einmal getan (tun müssen), das nicht Ihren persönlichen Werten entspricht?
- b) Wird beruflich etwas von Ihnen verlangt, das Sie privat nie gutheißen würden?
- c) Welche Gefühle erzeugt diese Diskrepanz bei Ihnen?
- d) Wie gehen Sie damit um?

Die TN bilden Gruppen zu vier Personen und tauschen sich hinsichtlich der Fragen aus. Auf einem Flip-Chart sollen die Strategien der Dissonanzreduktion notiert werden.

Erläutern Sie sodann die Theorie der kognitiven Dissonanz von Leon Festinger (s. Handout „Kognitive Dissonanz“). Gehen Sie insbesondere auf die Strategien ein, die angewandt werden können, um kognitive Dissonanz zu reduzieren und geben Sie Beispiele aus der Arbeitswelt der TN.

Erarbeiten Sie gemeinsam mit den TN Möglichkeiten, wie man eine Einstellungsänderung bei anderen erreichen kann. [Bei Versuchen hat sich gezeigt, dass Menschen ihre Einstellung besonders schnell ändern, wenn sie selbst eine dissonante Handlung ausführen.]

Bsp.: Eine/n Mitarbeiter/in bitten, in der Firma Unterschriften für den geplanten Parkplatzumbau zu sammeln, damit wird bewirkt, dass der/die Mitarbeiter/in diesem Umbau ebenfalls zustimmt, selbst dann, wenn er/sie vorher einer anderen Meinung war.]

3.4.5 Transfer

Tagebucheintrag

Für Führungskräfte: Was können Sie sich vorstellen in Zukunft hinsichtlich Mitarbeiter/innenbeurteilungen zu verändern

Überlegen Sie, wie Sie zukünftig mit Diskrepanzen umgehen könnten und entstehende Spannungen konkret abbauen.



3.5 Humanistische Konzeptionen

3.5.1 Ziele

- Die Teilnehmer/innen lernen das Prinzip der humanistischen Konzeptionen der Arbeitszufriedenheit kennen.
- Für Führungskräfte: Sie erstellen ein Konzept zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiter/innen auf Basis des „Zwei-Faktoren-Modells“ nach Herzberg.

3.5.2 Zeit

- 10 Minuten (Input)
- 10 Minuten (Plenum: „Was motiviert mich zu arbeiten?“)
- 10 Minuten (Input: „Zwei-Faktoren-Modell nach Herzberg“)
- 60 Minuten (Gruppenarbeit für Führungskräfte: „Arbeitszufriedenheitskonzept“)
- 10 Minuten (Tagebucheintrag)

3.5.3 Materialien

- Handout „Zwei-Faktoren-Modell von Herzberg“
- Foliensatz „Arbeitszufriedenheit“

3.5.4 Ablauf

Input

Humanistische Konzeptionen, wie die Theorien von Maslow, Herzberg und Alderfer, rücken das Streben des Menschen nach Selbstverwirklichung und Sinnerfüllung in den Mittelpunkt – menschliches Handeln wird ganzheitlich verstanden und erklärt. Zufriedenheit wird nicht durch einen Gleichgewichtszustand, sondern durch Suchen nach Anforderungen, die eine persönliche Weiterentwicklung gewährleisten, erreicht. Daraus resultierend entsteht aus einem Mangel an Entwicklungsmöglichkeiten Unzufriedenheit (vgl. Neuberger 1974).

Frage an das Plenum: „Überlegen Sie einmal, was Sie in der Arbeit zufrieden macht. Rufen Sie mir Ihre Gedanken einfach zu, ich schreibe sie am Flip-Chart mit.“

Sie versuchen die Zurufe am Flip-Chart gleich hinsichtlich Hygienefaktoren und Motivatoren zu ordnen. Stellen Sie dann das Zwei-Faktoren-Modell von Herzberg in einem Lehrgespräch vor (siehe Handout „Zwei-Faktoren-Modell von Herzberg“) und stellen Sie die Frage, inwieweit sich eigene Erfahrungen mit der Theorie Herzbergs decken. Weisen Sie, wenn Sie mit Führungskräften arbeiten, insbesondere auf den Faktor Gehalt hin.

Übung für Führungskräfte: „Arbeitszufriedenheitskonzept“

Die TN bilden Kleingruppen zu vier Personen. Die Gruppe hat den Auftrag, für ihre Mitarbeiter/innen, ein Arbeitszufriedenheitskonzept, auf Basis des Zwei-Faktoren-Modells nach Herzberg, zu erstellen. Das Konzept sollte so konkret wie möglich ausgestaltet sein und vor allem die Einflussmöglichkeiten der Führungskräfte berücksichtigen. Treten Punkte auf, die zwar wichtig wären für die Arbeitszufriedenheit, deren Einflussmöglichkeiten aber außerhalb der Führungskraft liegen, so werden diese Punkte getrennt gesammelt. Zur Aufgabenstellung gehört die Berücksichtigung von Hygienefaktoren und Motivatoren, um nachhaltige Wirkungen bei den Mitarbeiter/innen zu erzeugen.

Die Gruppen präsentieren ihre Ergebnisse im Plenum.

Fragen, die nach der Präsentation im Plenum beantwortet werden:

Wie umsetzbar ist Ihr Konzept?

Worauf haben Sie den meisten Einfluss?

Was davon haben Sie selbst als motivierend erlebt?

An welchen Stellen erwarten Sie Widerstände?
Wie können Sie diesen Widerständen begegnen?
Was können Sie zuallererst umsetzen?

3.5.5 Transfer

Tagebucheintrag

Für Führungskräfte: Was werden Sie in Zukunft, auf Basis dieser neuen Eindrücke, für die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter/innen verändern?

Überlegen Sie, welche Motivatoren und Hygienefaktoren für Sie persönlich an Ihrem Arbeitsplatz derzeit besonders stark wirken.

3.6 Facetten der Arbeitszufriedenheit

3.6.1 Ziele

- Die TN lernen verschiedene Facetten der Arbeitszufriedenheit kennen.
- Sie reflektieren die Realität der Arbeitspraxis. Sie bekommen Impulse und Anregungen für kreative Ideen hinsichtlich eines realistischen Umgangs mit der Arbeitswirklichkeit.

3.6.2 Zeit

- 10 Minuten (Input)
- 90 Minuten (Übung: „Klärung des Kontextes der Arbeitszufriedenheit“)
- 10 Minuten (Tagebucheintrag)

3.6.3 Materialien

- Handout „Ressourcenorientierte Fragen“

3.6.4 Ablauf

Input

Arbeitszufriedenheit umfasst nach Neuberger und Allerbeck (1978) nicht nur die spezielle Zufriedenheit mit der Tätigkeit als solcher oder mit dem Arbeitsplatz und seiner Umgebung, sondern auch mit sozio-organisationalen Faktoren wie Gruppeninteraktionen oder monetäre Faktoren. Der Begriff der Arbeitszufriedenheit lässt sich in Einzelzufriedenheiten aufspalten (vgl. Neuberger 1974), die in ihrer Gesamtheit den Arbeitszufriedenheitsbegriff ergeben. Neuberger & Allerbeck (1978) verstehen Arbeitszufriedenheit als Einstellung zu verschiedenen Facetten der Arbeitssituation. Sie unterscheiden in voneinander differente Bestandteile der Arbeit, die in folgende Kategorien untergliedert werden können: die Firma insgesamt, der Arbeitsinhalt, die Arbeitsumgebung, der/die Vorgesetzte, die Kolleg/innen, die innerbetriebliche Information und Kommunikation, die Organisation und Verwaltung, die Interessenvertretung, die Bezahlung, die Sozialleistungen, die Arbeitsplatzsicherheit, die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, die Aufstiegs- und Karrierechancen, die Arbeitszeitregelung (vgl. Neuberger, 1978)

Übung: „Klären des Kontextes der Arbeitszufriedenheit“ (vgl. Besser, 2004).

Die Übung wird in Dreiergruppen durchgeführt. Pro Person stehen Karten für alle Facetten der Arbeitszufriedenheit und weitere leere Karten zur Verfügung.

Die beschrifteten Karten werden dann um die leeren Karten herum aufgelegt. Jede/r TN geht nun der Reihe nach zu den aufgelegten Karten. Zu jeder Karte überlegt er/sie, was hinderlich und förderlich a) für die eigene Zufriedenheit ist und b) was hinderlich und förderlich für die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen sein könnte. Die TN unterstützen durch Nachfragen, insbesondere werden durch die ressourcenorientierten Fragen (siehe Handout „Ressourcenorientierte Fragen“) Möglichkeiten der Veränderung angeregt. Diese Veränderungsmöglichkeiten bzw. anderen Sichtweisen aber auch transferhindernde Punkte notieren die Partner/innen auf den leeren Kärtchen mit und legen das beschriftete Kärtchen zu der jeweils bearbeiteten Facette der Arbeitszufriedenheit.

Nachdem alle durch sind, werden die transferhindernden Fragen noch gemeinsam bearbeitet. Sie werden zuerst in zwei Gruppen aufgeteilt: a) welche kann die Führungskraft selbst ändern und b) welche nicht. Bei den veränderbaren werden Maßnahmen andiskutiert, was konkret getan werden kann. Bei den nicht veränderbaren werden Strategien überlegt, wie damit umgegangen werden kann. Alle nicht gelösten Fragen werden gemeinsam im Plenum bearbeitet.

Variante: Bei den hinderlichen Faktoren können zusätzlich die möglichen (verdeckten) positiven Absichten aufgedeckt und in die Maßnahmen integriert werden.

Hinweis: Falls die Zahl der Karten explosionsartig anwächst, empfiehlt sich eine Reduktion der Karten auf drei bis vier förderliche und drei bis vier hinderliche Einflüsse.

3.6.5 Transfer

Tagebucheintrag

Für Führungskräfte: Was werden Sie in Zukunft, auf Basis dieser neuen Eindrücke, für die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter/innen verändern?

3.7 Resümee aus der Forschung und Implikationen für die Praxis

3.7.1 Ziele

- Die TN lernen für die Praxis neue und relevante Forschungsergebnisse zum Thema Arbeitszufriedenheit kennen.
- Sie erarbeiten auf Basis von Forschungsergebnissen Umsetzungsstrategien für die Praxis, insbesondere werden Führungskräfte gestärkt, ihre individuellen Handlungsspielräume zu erweitern.

3.7.2 Zeit

- 15 Minuten (Input)
- 30 Minuten (Input)
- 10 Minuten (Tagebucheintrag)
- 10 Minuten (Austausch)
- 45 Minuten (Ressourcenschaukel)
- 10 Minuten (Austausch)
- 80 Minuten (Komfortzonenstretching)

3.7.3 Materialien

- Handout „Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann“
- Foliensatz „Handlungsspielräume“ (nur als Hinweis für Trainer/innen zur Flip-Chartgestaltung)

3.7.4 Ablauf

Input

Siehe Folien 4 und 5 Arbeitszufriedenheit und Handout „Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann“.

Übung: „Handlungsspielräume erweitern“

Übung: „Ressourcenschaukel“

Die in der Vorübung notierten noch benötigten Ressourcen werden verankert.

Eine Person (A) steht in der Mitte, des eng gebildeten Kreises, und verteilt an jede/n im Kreis symbolisch eine Ressource, die er/sie sich für eine schwierige Situation wünscht oder die ihm/ihr besonders wichtig ist. A lässt sich nun leicht hin und her, vor und zurück kippen. Die Gruppe stützt A mit den Händen, bringt ihn/sie wieder zur Mitte. Die Fänger flüstern A jeweils ihre zugeteilte Ressource zu. Ansonsten ist es ganz still.

Austausch: Wie kann ich mich im Alltag an die Erfahrungen in der Ressourcenschaukel erinnern? Wie kann ich die Erkenntnisse im Alltag umsetzen?

Tipp: Sich vor schwierigen Situationen bewusst an die Ressourcenschaukel erinnern. Nehmen Sie die Haltung ein, schließen Sie dann die Augen und rufen Sie sich alle Eindrücke und vor allem die Ressourcen ins Gedächtnis. Anker (Knoten im Taschentuch, Körperhaltung, Duft, Symbole usw.), um sich im Alltag bewusst an die Ressourcen zu erinnern. (Zeit: 10 Minuten)

Übung: „Komfortzonenstretching“

Diese Übung soll ohne NLP-Erfahrung auf keinen Fall durchgeführt werden!

Gruppen zu drei Personen bilden, jede/r wählt eine Situation, in der sie ihre Komfortzone erweitern möchte. (Beispiel aus dem Berufsalltag, insbesondere hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit). Dann machen Sie einen Durchlauf mit einer freiwilligen Person.

Verankern Sie am Boden Orte für verschiedene Situationen:

Komfortzone: sehr ressourcenvolle Situation aus dem Berufs- oder Alltagsleben,

Stretchzone: sehr herausfordernde Situation aus dem Berufsleben,

Panikzone: überfordernde Situation aus dem Berufsleben,

Metaposition: der Sitz der Weisheit „Adlerposition“

Anweisung Komfortposition an TN: Stellen Sie sich diese Situation genau vor, in der Sie in der Komfortzone in einem sehr ressourcenvollen Zustand sind. Nehmen Sie genau wahr, was Sie hören, schmecken, riechen, empfinden, tasten. Nehmen Sie alle jetzt vorhandenen Ressourcen wahr. Nehmen Sie Ihre Körperhaltung im ressourcenvollen Zustand wahr.

Meta: Betrachten Sie sich selbst von außen in der Komfortzone. Welche Körperhaltung ist sichtbar? Stellen Sie sich vor, wie Hologramme in Originalgröße von Ihnen selbst in der Stretchzone und in der Panikzone entstehen. Die Hologramme bilden ab, wie Sie jetzt sehr ressourcenvoll in der jeweiligen Situation agieren. Welche Körperhaltung ist sichtbar? Was ist darüber hinaus noch wahrnehmbar?

Stretchzone: Begeben Sie sich mit all Ihren Ressourcen in die herausfordernde gewählte Situation. Schlüpfen Sie in das ressourcenvolle Hologramm und füllen Sie es ganz aus. Steigen Sie in die Körperhaltung Ihres ressourcenvollen Abbildes ein. Nehmen Sie wahr, was Sie sehen, hören, schmecken, riechen, empfinden, tasten. Wie nehmen Sie Ihre Ressourcen hier wahr? Was verändert sich dadurch?

Panikzone: Begeben Sie sich mit all Ihren Ressourcen in die überfordernde gewählte Situation. Schlüpfen Sie in das ressourcenvolle Hologramm und füllen Sie es ganz aus. Steigen Sie in die Körperhaltung Ihres ressourcenvollen Abbildes ein. Nehmen Sie wahr, was Sie sehen, hören, schmecken, riechen, empfinden, tasten. Wie nehmen Sie Ihre Ressourcen hier wahr? Was verändert sich dadurch?

Meta: Begeben Sie sich wieder zum Sitz der Weisheit. Betrachten Sie nun von hier die jeweils gewählte herausfordernde und überfordernde Situation. Was hat sich verändert? Was ist wahrnehmbar? Was ist bemerkenswert?

Austausch im Plenum bzw. Einzelcoaching bei aufgetretenen Schwierigkeiten.

3.7.5 Transfer

Tagebucheintrag

Finden Sie Beispielsituationen in Bezug auf notwendige Veränderungen zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit (Ihrer Mitarbeiter/innen)

- a) in der Komfortzone,
- b) in der Stretchzone,
- c) in der Panikzone.

Welche Ressourcen haben Sie in der Komfortzone zur Verfügung?

Welche Ressourcen haben Sie in der Stretchzone zur Verfügung?

Welche Ressourcen bräuchten Sie darüber hinaus in der Stretchzone?

Welche Ressourcen bräuchten Sie in der Panikzone?

Anweisung: Gehen Sie zu zweit zusammen und tauschen Sie Ihre Ergebnisse aus. Ergänzen Sie gegenseitig die benötigten und vorhandenen Ressourcen.

Lerntagebuch

Für Führungskräfte: Was werden Sie in Zukunft, auf Basis dieser neuen Eindrücke, für die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter/innen verändern?

In welchen Bereichen möchten Sie Ihren Handlungsspielraum erweitern?

Wer oder was kann Sie darin unterstützen?

4 Handouts

Autor: Mag. Roswitha Mayr, Prof. (FH) Dr. Irene Hiebinger, Roswitha Hölzl, MSc

4.1 Handout: Arbeitszufriedenheit

Im Allgemeinen verstehen wir unter Arbeitszufriedenheit die „positiven Gefühle und Einstellungen eines Beschäftigten gegenüber seiner Arbeit“ (Weinert, 2004).

Diese Gefühle und Einstellungen sind interindividuell (vgl. Schuler, 2001).

Von Ausnahmen abgesehen, kann man annehmen, dass jemand der mit einem für ihn/sie wichtigen Aspekt seiner/ihrer Arbeit sehr zufrieden ist, auch mit den anderen nur selten unzufrieden sein wird (vgl. Comelli/von Rosenstiel, 2001).

Die Forschung beschäftigt sich damit, welche Bedingungen Arbeitszufriedenheit begünstigen - je nach Blickwinkel werden unterschiedliche Erklärungsversuche unternommen. Neuberger (1974) geht wie Weinert (vgl. 2004) davon aus, dass Arbeitszufriedenheit als ein motivationaler Begriff aufzufassen ist, und sieht diese als kognitivevaluative Einstellung zur Arbeitssituation. Unterschiedliche Arbeitszufriedenheitsbegriffe können in vier Kategorien von Arbeitszufriedenheitsdefinitionen gegliedert werden (vgl. Neuberger, 1974):

- Bedürfnisorientierte Konzeptionen
- Anreizorientierte Konzeptionen
- Kognitive Konzeptionen
- Humanistische Konzeptionen

Die bedürfnisorientierten Konzeptionen berufen sich auf das Homöostase-Prinzip. Diese theoretischen Ansätze besagen, dass der Mensch nach einem inneren Gleichgewichtszustand strebt. Eine Person versucht diesen Gleichgewichtszustand wiederherzustellen, wenn dieser durch unerfüllte Bedürfnisse gestört wurde. Durch diese Optimierung soll das gestörte Gleichgewicht, welches mit Unzufriedenheit gleichzusetzen ist, in den inneren subjektiven Zustand der Zufriedenheit gebracht werden (vgl. Neuberger, 1974).

Anreizorientierte Konzeptionen beruhen auf dem hedonistischen Prinzip. Dieser Auffassung liegt zugrunde, dass der Mensch danach trachtet, Lust zu vermehren und Unlust zu vermeiden. Im Unterschied zu den bedürfnisorientierten Konzeptionen besteht eine Maximierungstendenz von Lustgefühlen - außerdem steht der Aufforderungscharakter von Umweltreizen im Mittelpunkt (vgl. Neuberger, 1974). In Form von spezifischen Anreizen können demnach Arbeitnehmer/innen gezielt beeinflusst werden.

Kognitive Konzeptionen betonen die komplexen Informationsverarbeitungsprozesse, die an Umweltsituationen orientiert sind. Die rationalen Komponenten des Verhaltens werden verstärkt in den Vordergrund gehoben. Ein Mensch versucht künftige Entwicklungen gedanklich vorwegzunehmen und plant „richtige“ Verhaltensweisen. Verschiedene Kognitionen (Auffassungen, Meinungen) sollen miteinander vereinbar und stimmig sein. Werden die Kognitionen gestört, wird Spannung erlebt (kognitive Dissonanz entsteht) und Prozesse, die diesen Spannungszustand auszugleichen versuchen, werden aktiviert.

Humanistische Konzeptionen wie die Theorien von Maslow (1954), Herzberg (1967) und Alderfer (1969) rücken das Streben des Menschen nach Selbstverwirklichung und Sinnerfüllung in den Mittelpunkt – menschliches Handeln wird ganzheitlich verstanden und erklärt. Zufriedenheit wird nicht durch einen Gleichgewichtszustand, sondern durch Suchen nach Anforderungen, die eine persönliche Weiterentwicklung gewährleisten, erreicht. Daraus resultierend entsteht aus einem Mangel an Entwicklungsmöglichkeiten Unzufriedenheit (vgl. Neuberger, 1974).

Weiters umfasst Arbeitszufriedenheit nach Neuberger und Allerbeck (1978) nicht nur die spezielle Zufriedenheit mit der Tätigkeit als solcher oder mit dem Arbeitsplatz und seiner Umgebung, sondern auch mit sozioorganisationalen Faktoren wie z.B. Gruppen-interaktionen.

Neuberger und Allerbeck (1978) verstehen somit Arbeitszufriedenheit als Einstellung zu verschiedenen Facetten der Arbeitssituation. Sie unterscheiden in voneinander differente Bestandteile der Arbeit, die in folgende kategorial untergliederte Einzelzufriedenheit aufgespalten werden können: die Firma insgesamt, der Arbeitsinhalt, die Arbeitsumgebung, der/die Vorgesetzte, die Kolleg/innen, die innerbetriebliche Information und Kommunikation, die Organisation und Verwaltung, die Interessenvertretung, die Bezahlung, die Sozialleistungen, die Arbeitsplatzsicherheit, die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, die Aufstiegs- und Karrierechancen, die Arbeitszeitregelung.

Langfristig gesehen, hängt die Arbeitszufriedenheit von der Bedürfnisbefriedigung ab (vgl. Comelli/von Rosenstiel, 2001). Von jenen Dingen oder Menschen, von denen wir annehmen, dass sie im Dienste unserer Bedürfnisbefriedigung stehen, entwickeln wir positive Einstellungen. Negative Einstellungen werden dann entwickelt, wenn wir zu recht – oder unrecht der Auffassung sind, dass jemand unserer Bedürfnisbefriedigung im Weg steht (vgl. von Rosenstiel/Comelli, 2001).



4.2 Handout: Bedürfnisse¹

Bedürfniswortschatz

... weil ich

(Bedürfnis) brauche.

... weil mir

(Bedürfnis) wichtig ist.

Abwechslung	Gesundheit	Selbstbestimmung
Aktivität	Gemeinschaftssinn	Selbstachtung
Anerkennung	Gleichwertigkeit	Selbstverantwortung
Akzeptanz	Glück	Selbstvertrauen
Aufrichtigkeit	Großzügigkeit	Selbstverwirklichung
Austausch	Harmonie	Sicherheit
Authentizität	Herausforderung	Sinnhaftigkeit
Autonomie	Hilfsbereitschaft	Schutz
Balance von	Humor	Sport
- Arbeit und Freizeit	Identität	Umweltschutz
- Geben und Nehmen	Initiative	Umweltbewusstsein
- Sprechen und Zuhören	Innerer Friede	soziales Engagement
- aktiv sein und ausruhen	Integrität	Spiritualität
usw.	Inspiration	Stärke
Bewusstheit	Kompetenz	Struktur
Beständigkeit	Konfliktfähigkeit	Schwäche
Bildung	Kongruenz	Tiefe
Disziplin	Kontakt	Toleranz
Effektivität	Konzentration	Unterstützung
Ehrlichkeit	Kraft	Verantwortlichkeit
Einfachheit	Kreativität	Verbundenheit
Einfühlsamkeit	Lebensfreude	Vergnügen
Engagement	Lebenserhalt	Vertrauen
Entspannung	Liebe	Verständigung
Entwicklung	Menschlichkeit	Verlässlichkeit
Erfolg	Mitgefühl	Vielfalt
ernst genommen werden	Möglichkeit zum Mitgestalten	Vorwärtskommen
Feiern	Mut	persönliches Wachstum
Flexibilität	Nähe	wahrgenommen werden
Freiheit	Natur	Wärme
Freizeit	Offenheit	Weitblick

¹ Entnommen aus: Sandra Eisenmann (2007): Soziale Kompetenz. managerSeminare.

Soziale Kompetenz

Modul Arbeitszufriedenheit

Freude bereiten	Optimismus	Wertschätzung
Freundlicher Umgang	Originalität	Wirtschaftliche Sicherheit
Freundschaft	Ordnung	wissen, woran ich bin
Frieden	partnerschaftlicher Umgang	Zeit sinnvoll nutzen
Gastfreundschaft	Privatsphäre	Zeit effektiv nutzen
Geborgenheit	Pünktlichkeit	Zentriertheit
gehört werden	Raum für persönlichen Ausdruck	Zielstrebigkeit
gesehen werden	Respekt	Zugehörigkeit
Gelassenheit	Ruhe	
Genießen	Rücksichtnahme	

4.3 Handout: „Bermuda-Sechseck“ - Anleitung für den/die Trainer/in²

Jede/r Teilnehmer/in erhält ein Übungsblatt und soll zuerst für sich selbst die Fragen beantworten. Dabei muss zu jedem Begriff etwas gesagt werden, damit die Bedeutung klarer wird. Die Fragen lauten:

- Verführbarkeit: In welcher Ecke bin ich beruflich wie stark verführbar?
- Zufriedenheit: Wo bekomme ich in meinem Beruf in meiner Funktion, in meiner Rolle etwas von meinem Unternehmen?

Nun wird jede Ecke erläutert, und nach jeder Erläuterung tragen die Teilnehmer/innen ihre Werte entsprechend dem vorgegebenen Muster (s. Beispiel) in die Ecken ein: Je näher der Wert ins Zentrum rückt, desto größer ist die Verführbarkeit.

Bei der Zufriedenheit ist es genau umgekehrt. Je näher der kennzeichnende Punkt am Zentrum gesetzt wird, umso mehr wird dieser Wert des Beschäftigten vom Unternehmen „bedient“.

„Macht“ bedeutet

- sowohl „Macht“ im bekannten Wortsinn als auch Herrschaft(-anspruch), Entscheidungsgewalt und Karriere,
- „Einfluss“ (im Fall externer Berater geliehener Einfluss), ebenso Mitbestimmung und Gestaltungsmöglichkeiten, sowie
- auch „Freiraum“, Gestaltungsfreiräume und –möglichkeiten, Selbstbestimmtheit und Autonomie.

„Geld“ heißt

- zum einen „Existenzsicherung“, Sicherheit und Absicherung und Reproduktionsmöglichkeit(en),
- zum anderen ein in gewisser Hinsicht „süchtiges“ Streben nach immer mehr Geld und
- zum dritten, Geld im Sinne von „Höhe der Summe“ als Mittel für Reputation und „Status“.

Liebe (im Sinne von Emotion, starkes Gefühl) teilt sich auf in:

- selbstbezogene Gefühle, gewissermaßen das „Kreisen um sich selbst“ mit Hilfe von (egoistischer) Wertschätzung (seiner selbst), Anerkennung, Zuwendung, Liebe (im Fall externer Berater: „gekaufte Liebe“), Erotik, Ruhm und Ehre, Applaus, Be-rühmtheit oder Reputation, Prestige und Image,
- fremdbezogene Gefühle, gewissermaßen das „Kreisen um andere“ mit Hilfe altruistischer Wertschätzung des anderen, wie zum Beispiel Dankbarkeit, auch Schuldgefühle, Menschlichkeit, Erbarmen und Mitgefühl (als Haltung), Freude (z.B. strahlende Augen des Gegenübers),
- sonst wie, in der Regel eher negativ konnotierte Gefühle wie Neid, Missgunst, Rache, Konkurrenz, Hass, Wettbewerb etc.

Im Kern aber geht es immer um die institutionelle Anerkennung und – wichtigster Begriff im Unternehmen – „Wertschätzung“. Dies kann sich explizit z.B. über „(Rang-)Abzeichen“ und die Höhe des Gehaltes manifestieren, wirkt aber auch implizit z.B. durch Rituale und Symbole.

Genuss meint

- zum einen Spaß und Hedonismus, Ästhetik, Stil
- zum zweiten Bequemlichkeit in jeder Form bis hin zur Faulheit und extensivem Ausnutzen von Nischen und Freiräumen und
- zum dritten Entlastung, Erholung, Muße und Rast.

Reifung (Change, Veränderung, Wechsel) bedeutet sowohl

- (persönliche) Reifung, Entwicklung, Wachstum und Lernen
- als auch Erkenntnis(-zuwachs) und Horizonterweiterung und
- ebenso (formale) Qualifikation.

Pflicht meint

- zum einen Moral, Ethik, Werte
- zum anderen Vernunft und Sinnhaftigkeit, Verstand und Einsicht und
- zum dritten Selbst- und Fremdverpflichtung, Pflicht, Disziplin, Übereinkunft, Commitment, Bodenständigkeit und Sesshaftigkeit bis hin zur Erfüllung von (subtil vermittelten) Aufträgen und Delegationen (z.B. „Was man versprochen hat, hält man ein!“)

Weitere Interpretationsfragen lauten

- Wie sehr stimmt mein Erwartungsprofil mit meiner beruflichen Realität überein und welche Schlüsse ziehe ich daraus? Also: Was gebe und bekomme ich im Arbeitsleben? Bin ich damit zufrieden?
- Auf welchen Gegenwert für meine Arbeitsleistung kann oder will ich nicht verzichten? Was bedeutet dies, bezogen auf meine Leidens- und Kompromissfähigkeit?

4.3.1 Auswertung für den/die Trainer/in

Das Bermuda-Sechseck gibt erste Hinweise im Sinne erhellender Antworten auf die oben genannten Fragen, wenn die Fragen richtig gestellt und die Antworten ehrlich gemeint sind.

Entsprechend lässt sich die Methode auch recht gut auf Leitungs- und Führungsfunktionen und –rollen anwenden: Leitung ist ein einsamer Job. Anerkennung („Liebe“) ist in diesem Job eher selten und wenn, dann nur von außen zu bekommen. Mitarbeiter/innen neigen nicht unbedingt dazu, ihre/n Leiter/in wertzuschätzen – allenfalls heimlich (gegenüber Außenstehenden) oder hinter vorgehaltener Hand. Die Gründe für dieses Verhalten sind vielfältig und überwiegend auch aus anderen Lebenskontexten bekannt: Neid und Missgunst, Angst, Gruppendruck, die Befürchtung einer Begrenzung der eigenen Autonomie und Selbstverantwortung, der drohende Verlust von Bequemlichkeit, Übertragungen und Gegenübertragungen aus früheren Sozialisationsphasen, Delegation und Aufträge anderer ...

Wer also in erster Linie (zudem „geschwisterliche“) Anerkennung will, sollte nicht unbedingt leiten. Den auch die eher bei Männern zu findenden Strategie (Frauen neigen nach alter Rollensitte zur Doppelbelastung: Leiten und Harmonie), sich die Anerkennung von außen auf Foren, Sitzungen, Symposien und durch Publikationen zu verschaffen, hilft wenig im harten Alltagsgeschäft der Auseinandersetzung mit Mitarbeiter/innen, Kolleg/innen und – auch dem Personalbetriebsrat.

Ein von Mitarbeiter/innen immer wieder und/oder dauernd als defizitär empfundener Gegenwert (alle Ecken des Sechseckes) für Ihre tägliche Arbeitsleistung wird zu einer offenen (alle Formen der Auseinandersetzung und Verhandlung) oder verdeckten (sog. Autonormative Wertschätzung) Form der Kompensation führen (müssen): Der/die Mitarbeiter/in „holt“ sich das, von dem er/sie glaubt, dass es ihm/ihr vorenthalten wird. Sei es (Arbeits-)Zeit (durch Zeitbetrug), sei es Anerkennung (durch z.B. Nebentätigkeiten), sei es Ruhe (durch „strategische“ Krankheiten oder schwere psychosomatische Störungen), sei es Geld (z.B. durch Unterschlagungen).

Musterhafte „Kompensationsgeschäfte“ dieser Art sind immer ein Indiz für eine mangelhafte Organisationskultur (oder für eine absurde Personalpolitik, die schon bei der Personalauswahl jede Sorgfalt missen lässt). In Unternehmen mit einer durchdachten Leitungskultur werden die Wertschätzungssysteme differenzieren und auf die unterschiedlichen Mitarbeiter/innen individuell zugeschnitten werden, weil bekannt ist, wem womit die notwendige Anerkennung auszusprechen ist.



Leitung impliziert aus Sicht der Leiter und Geleiteten oftmals die „Pflicht“, letztlich alles selbst machen zu müssen. Nicht zuletzt wird dies wegen des höheren Gehaltes so gesehen. Dem ist eindeutig nicht so. Die Entscheidung darüber, was zur Leitung (noch) gehört und was nicht (mehr), ist zum einen Sache der Stellenbeschreibung und des Geschäftsverteilungsplanes (Regelung der Rechte und Pflichten, Differenzierung der Leitungsaufgaben auf allen Ebenen sowie im Verhältnis zu Vorständen und Aufsichtsgremien), zum anderen aber sicher auch eine Frage der Haltung der Leitenden und ihrer Bereitschaft, Verantwortung (wahrhaftig im Sinne einer „echten Delegation“) abzugeben.

Durch folgendes Beispiel soll deutlich werden, wie ein Sechseck interpretiert werden kann. Eine sich in einem Coaching-Prozess befindende Führungsperson hat das Sechseck unter dem Aspekt der eigenen Berufszufriedenheit ausgefüllt (siehe Abbildung): Die Quadrate stehen für die Verführbarkeit des Protagonisten an dieser Ecke (je weiter in der Mitte, umso mehr), die Kreise für die Möglichkeiten und Chancen, die dessen Arbeitsplatz im Einzelnen (aus Sicht des Coachee) momentan bietet.

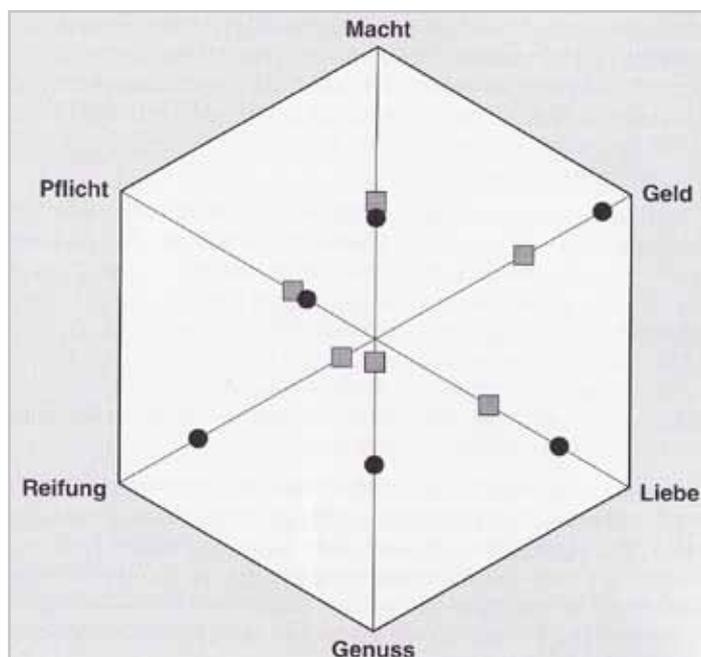


Abbildung: Bermuda-Sechseck (Klutmann, 2006)

Das Ergebnis ist eher niederschmetternd: An keiner Stelle werden die Bedarfe und Bedürfnisse des Coachees ausreichend befriedigt, lediglich seine Auffassung von Pflichtgefühl oder auch Berufsehre etc. decken sich offenbar mit den Gegebenheiten und Erwartungen, die der/die Arbeitgeber/in an den/die Arbeitnehmer/in stellt. In diesen Fällen droht grundsätzlich die Gefahr der „Inneren Kündigung“, und dies bedeutet in der Regel nichts anderes, als dass die Erwartungen des/der Arbeitnehmer/s/in außerhalb des beruflichen Kontextes gesucht und gefunden werden und lediglich der (faule) Kompromiss eingegangen wird, „des Geldes wegen“ in einer Beschäftigungsposition zu bleiben, deren (Gegen-)Wert für den/die Arbeitnehmer/in in keiner Weise mehr erkennbar ist.

Bleibt eine Kompensation (entweder „innen“ durch einen anderen Wert des Sechseckes oder auch „außen“ durch eine Verlagerung z.B. in die Freizeit, in ehrenamtliches Engagement oder auch eine künstlerische Betätigung etc.) aus, ist mittel- bis langfristig sogar mit psychosomatischen Störungen zu rechnen (Burnout).

4.4 Handout: „Bermuda-Sechseck“ - Übungsblatt³

Sehen Sie sich das unten abgebildete Sechseck an und beantworten Sie für sich selber die Fragen:

- Verführbarkeit: In welcher Ecke bin ich beruflich wie stark verführbar? Dazu wird zu jedem der sechs Begriffe ein Zeichen (z.B. ein Viereck) in das Bermuda-Sechseck gesetzt: Ein Zeichen nahe der Mitte bedeutet „stark verführbar“, ein Zeichen näher zum Rand heißt weniger stark verführbar. Dadurch sehen Sie in welchem Bereich Sie wie stark verführbar sind. „Wodurch bin ich am Arbeitsplatz zu ködern? Was treibt mich zu neuen Herausforderungen? Was lässt mich an alten Gewohnheiten festhalten?“
- Zufriedenheit: Wo bekomme ich in meinem Beruf in meiner Funktion, in meiner Rolle etwas von meinem Unternehmen? Jetzt wird ein zweites Zeichen eingesetzt (z.B. ein Kreis), um für jeden Begriff deutlich zu machen, wie viel man von seinem Unternehmen bekommt. Dadurch entsteht ein Bild der Arbeitszufriedenheit. „Wie viel von dem, was ich gerne hätte, bekomme ich und wo erhalte ich zu wenig?“

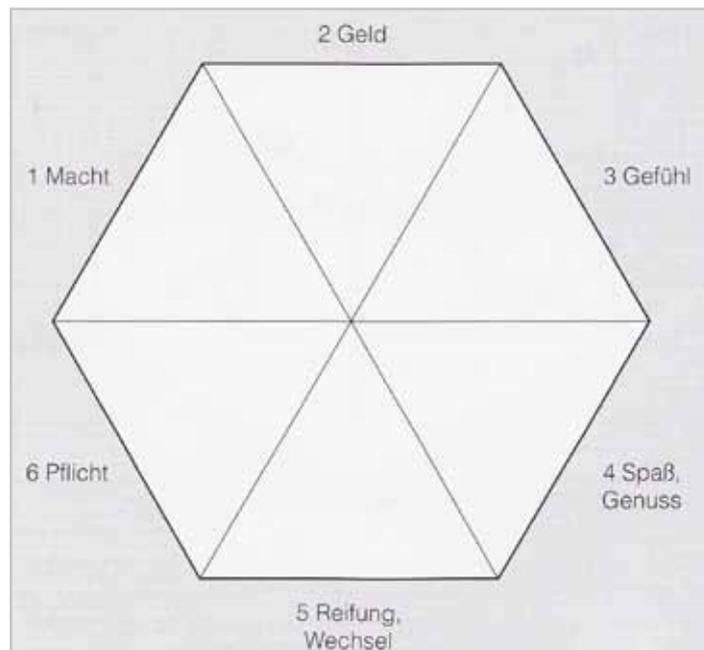


Abbildung: Bermuda-Sechseck, Klutmann (2006)

Sie können hinterher erkennen, in welchen Punkten Sie zufrieden sind in welchen nicht.



4.5 Handout: Gefühle⁴

Bilden Sie einen Satz mit dem neuen Vokabular, der in diesem Moment für Sie stimmig ist. Zum Beispiel: Ich bin zufrieden, weil mir Struktur wichtig ist.

Ich bin (Gefühl)

Ich fühle mich (Gefühl)

Gefühlewortschatz

Gefühle, die Sie spüren können, wenn sich Ihre Bedürfnisse erfüllen

wohl	entspannt	inspiriert	zufrieden
glücklich	erleichtert	klar	erstaunt
froh	erfrischt	liebepoll	leicht
begeistert	gespannt	lustig	ruhig
berührt	gut gelaunt	neugierig	lebendig
gelassen	zuversichtlich	hoffnungsvoll	wach

Gefühle, die Sie spüren können, wenn sich Ihre Bedürfnisse nicht erfüllen

irritiert	bedrückt	herabgesetzt	ungeduldig
frustriert	aufgeregt	gelangweilt	unglücklich
gestresst	besorgt	genervt	unwohl
überrascht	einsam	hilflos	verstört
ärgerlich	müde	traurig	wütend
ängstlich	enttäuscht	nervös	verzweifelt

⁴ Entnommen aus: Sandra Eisenmann (2007): Soziale Kompetenz. managerSeminare.

4.6 Handout: Kognitive Dissonanz⁵

Nach der kognitiven Dissonanztheorie, von Leon Festinger (1954, 1968), entstehen unangenehme psychologische Spannungen immer dann, wenn sich Kognitionen nicht miteinander vereinbaren lassen und das kognitive System ins Ungleichgewicht schwankt. Der Begriff der Kognition steht in der Psychologie für geistige Prozesse (Gedanken, Meinungen, Einstellungen, Wünsche oder Absichten) einer Person.

Ein Ungleichgewicht entsteht dann, wenn zwei dieser Elemente nicht miteinander übereinstimmen, oder mit dem gezeigten Verhalten nicht zusammenstimmen.

Wenn Sie als Teilnehmer/in an einem Seminar neue Information (Kognitionen) bekommen, so müssen diese in die vorhandene Gedankenwelt integriert werden. Es kann dann zu Widerständen kommen, wenn Sie bspw. beim Seminar erfahren, dass Ihr bisheriges Vorgehen an einem Punkt sehr fragwürdig ist.

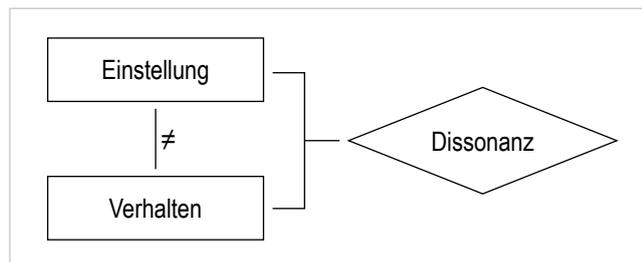


Abbildung: Kognitive Dissonanz (vgl. Große Boes, Kaseric, 2008)

Das Erleben von kognitiver Dissonanz wird als unangenehm empfunden, sodass der Wunsch entsteht, diese Spannungen möglichst schnell abzubauen.

Strategien, die zum Abbau von Spannungen eingesetzt werden können sind:

- Die eigene Überzeugung ändern.
- Das eigene Verhalten ändern.
- Das eigene Verhalten neu einschätzen.
- Neue Kognitionen (Wahrnehmungen) hinzunehmen.

⁵ Literatur: Festinger, Leon (1978): Theorie der kognitiven Dissonanz. Huber, Bern.

Große Boes, Stefanie/Kaseric, Tanja (2008): Trainer-Kit. Die wichtigsten Trainings-Theorien, ihre Anwendung im Seminar und Übungen für den Praxistransfer. 2. überarbeitete Auflage, managerSeminare, Bonn.

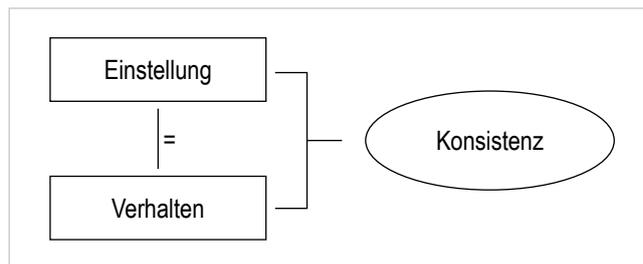


Abbildung: Kognitive Dissonanz (vgl. Große Boes, Kaseric, 2008)

In dieser Abbildung wird ersichtlich, dass Kognition und Verhalten übereinstimmen.

Der Wunsch eines Menschen eine Übereinstimmung von Kognition und Verhalten zu haben, hat weitreichende Folgen für die Wahrnehmung und Informationsverarbeitung. Urteilsbildung und Entscheidungsfindung sind Themen, die mit der Theorie der kognitiven Dissonanz bearbeitet werden können.

Für Führungskräfte ist dieses Thema vor allem hinsichtlich Mitarbeiter/innenbeurteilungen bedeutsam.

4.7 Handout: Zwei-Faktoren-Modell von Herzberg⁶

Die humanistischen Psychologen, wie z.B. Maslow (1954), Mc. Gregor (1960), Argyris (1965), Alderfer (1969, 1972), Likert (1961, 1967) und Herzberg, führen die Unzufriedenheit der Mitarbeiter/innen darauf zurück, dass zu wenige Fähigkeiten angesprochen werden.

Nach Herzbergs Überzeugung können sich Menschen nur dann in ihrer Arbeit voll entfalten, wenn sie diese auch selbst planen und kontrollieren können.

Herzberg et al. (1959) führten eine Studie zur Arbeitszufriedenheit („Pittsburghstudien“) durch. Die Berufstätigen, aus unterschiedlichen Branchen und hierarchischen Ebenen, wurden mittels teilstrukturierter Interviews nach der Methode der kritischen Ereignisse befragt. Aus den Ergebnissen wurde die Zwei-Faktoren-Theorie entwickelt, wobei die Motivation zur Arbeit im Mittelpunkt der Überlegungen zur Arbeitszufriedenheit steht.

Für Herzberg kommen Zufriedenheit und Unzufriedenheit in der Arbeit aus verschiedenen Quellen. Er brachte dies dadurch zum Ausdruck, dass er nur die Zufrieden-Macher als Motivatoren bezeichnete, alle anderen Faktoren als Unzufriedenmacher = Hygienefaktoren.

- Hygienefaktoren beziehen sich nicht direkt auf die Arbeit sondern auf Bedingungen, welche die Arbeit umgeben: Unternehmenspolitik, interne Organisation, Führungsstil, physikalische Arbeitsbedingungen, zwischenmenschliche Beziehungen zu Vorgesetzten und Kolleg/innen, Beziehung zu Untergebenen, Entlohnung, Status, Arbeitsplatzsicherheit und mit der Arbeit zusammenhängende persönliche Lebensumstände. Wenn diese Faktoren nicht ein akzeptables Niveau für den Menschen am Arbeitsplatz erreichen, resultiert daraus Arbeitsunzufriedenheit. Liegen diese Faktoren vor, so resultiert daraus keine zusätzliche Zufriedenheit.
- Motivatoren sind Faktoren, die darauf spezialisiert sind, Zufriedenheit herzustellen. Sie sind eng mit Arbeitszufriedenheit verbunden. Diese Faktoren beinhalten: Anerkennung, Leistung, Verantwortung übernehmen, Eigenständigkeit, Entlohnung und Arbeitsinhalt.

Die Konzentration auf das Beseitigen der Hygienefaktoren allein reicht nicht aus, um die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen. Herzberg schlug vor, die Unternehmensführung sollte sich auf die „Stärkung der Motivatoren“ (Herzberg, 1959) konzentrieren. Werden die Motivatoren nicht erfüllt, so werden sie zu zusätzlichen Unzufriedenheitsfaktoren. Herzberg (1959) schlägt das „Job enlargement“, das „Job enrichment“ und „Job rotation“ vor.

4.7.1 „Job enlargement“

Die Aufgabenerweiterung besteht darin, innerhalb des Arbeitsplatzes verschiedene Tätigkeiten auszuüben, die bislang von mehreren stärker spezialisierten Kräften ausgeführt wurden.

4.7.2 „Job enrichment“

Die bisherige Tätigkeit wird auf ein höheres Anforderungsniveau hin erweitert. Damit geht in der Regel auch ein Weiterbildungsbedarf der/des Mitarbeiter/in/s einher. Der/die Mitarbeiter/in wird in die Lage versetzt, in einem höheren Ausmaß eigenverantwortlich zu arbeiten.

4.7.3 „Job rotation“

Darunter wird ein systematischer Arbeitsplatz- bzw. Aufgabenwechsel innerhalb einer Organisation verstanden. Wechselt der/die Mitarbeiter/in innerhalb ihres Anforderungsniveaus, so spricht man auch von Tätigkeitserweiterung (horizontale Umstrukturierung, job enlargement). Handelt es sich um Tätigkeiten auf einem unterschiedlich hohen Anforderungsniveau, so sprechen wir von Arbeitsbereicherung (vertikale Umstrukturierung, job enrichment).



Job rotation bezeichnet somit eine Mischform aus Tätigkeitserweiterung und Arbeitsbereicherung. Bei einer job rotation wird jeweils höher qualifiziertes Personal benötigt, als bei einer reinen Arbeitsteilung. Die Tätigkeit erscheint somit für Mitarbeiter/innen interessanter, steigert die Identifikation mit Arbeitsinhalten und –zielen. Hinsichtlich der Umsetzung seiner Ergebnisse in den Arbeitsalltag meint Herzberg (1968) knappe zehn Jahre nach der Publikation seines Modells: „Kämen jedoch nur Bruchteile des Aufwandes und der Zeit, die heute in Hygienemaßnahmen fließen, der Arbeitsbereicherung zugute, würde der Nutzen im menschlichen wie auch im ökonomischen Bereich weit höher sein, als bei jeder anderen Maßnahme des Personalmanagements, die je unternommen wurde.“

4.8 Handout: Ressourcenorientierte Fragen⁷

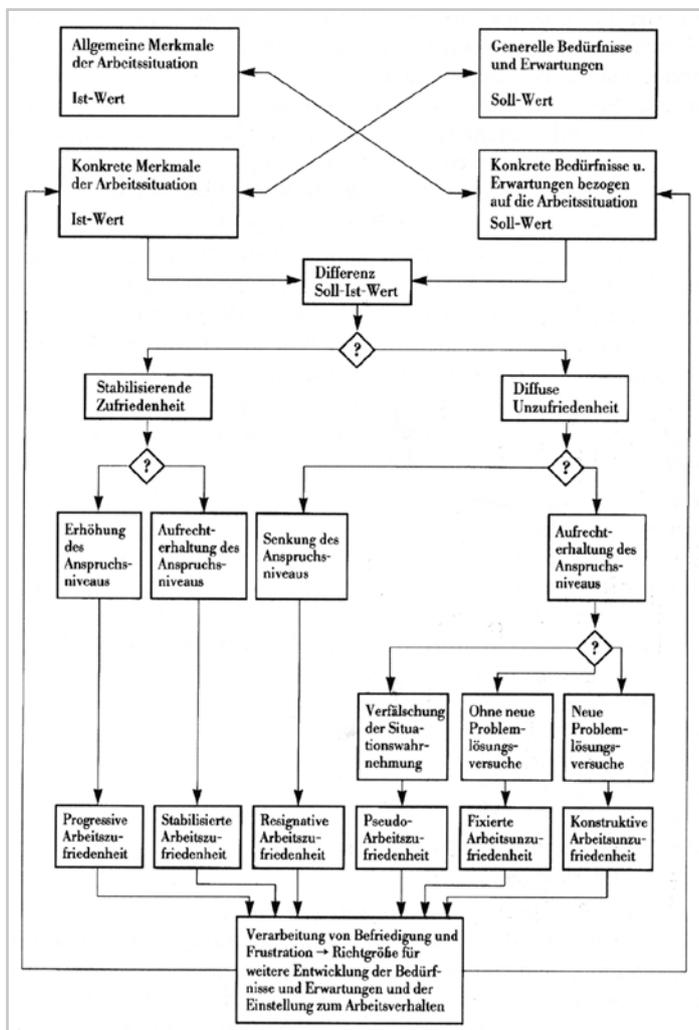
- Wie würden Ihre Freunde feststellen, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?
- Waren Sie schon einmal in einer ähnlichen Situation?
- Wie haben Sie die Situation gelöst?
- Beschreiben Sie Situationen, in denen Sie sich wohl gefühlt haben.
- Wie könnten Sie es schaffen, diese Situationen zu wiederholen?
- Stellen Sie sich vor, dass Sie heute Abend wie gewöhnlich zu Bett gehen und genüsslich einschlafen. In der Nacht passiert ein Wunder und alle die Themen, die Sie jetzt noch beschäftigen, sind einfach so gelöst und alles wird so, wie Sie sich dies wünschen.
- Was würden Sie am Morgen danach anders machen?
- Wie schaffen Sie es, die jetzige Situation auszuhalten?
- Bitte beschreiben Sie detailliert, was für Fähigkeiten und Ressourcen andere in Ihnen sehen. Wie könnten diese in Ihrer Situation nützlich sein?
- Stellen Sie sich eine Skala vor, bei der 1 für das Schlimmste steht, was passieren könnte und 10 für das, was Sie sich wünschen.
- Wo stehen Sie im Moment? Und wo möchten Sie heute Abend stehen?
- Was ist dann passiert?
- Von welchen positiven Veränderungen werden Sie mir im nächsten Gespräch bestimmt erzählen?
- Wie zuversichtlich sind Sie, dass Sie Ihr Ziel erreichen werden?
- Nennen Sie fünf persönliche Eigenschaften, die Ihnen Zuversicht geben, dass Sie die Fähigkeit haben Ihr Ziel zu erreichen.
- Was möchten Sie bis Ende des Monats erreicht haben?
- Was wird dann besser sein als jetzt?
- Was könnten Sie (wir) noch machen, damit dieses Gespräch noch nützlicher wird?
- Bitte beschreiben Sie Ihr Ziel so detailliert wie möglich.
- Was würden Sie sich wünschen, wenn Sie einen Wunsch frei hätten?
- Bitte beschreiben Sie detailliert, was für Fähigkeiten und Ressourcen andere in Ihnen sehen. Wie könnten diese in Ihrer Situation nützlich sein?
- Was tun Sie bereits um Ihr Ziel zu erreichen?
- Und wie nützlich ist dies?
- Stellen Sie sich vor, Sie würden einen Tag so tun, als ob Ihre Situation gelöst wäre.
- Wie würden Sie sich dann verhalten?
- Was wäre nach dem Beratungsgespräch ein erstes kleines Zeichen dafür, dass Ihnen zeigt, dass Sie einen kleinen Schritt weiter sind?
- Stellen Sie sich vor, dass Ihre Fragestellung gelöst ist.
- Was würden andere Personen anders tun?
- Nennen Sie mir einen Tag der letzten Woche, an welchem es ein bisschen besser war als an den anderen Tagen.
- Was haben Sie an diesem Tag anders gemacht als üblich?
- Wie werden Sie feststellen, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?
- Was möchten Sie im Moment erreichen?
- Auf welche Veränderungen werden Sie beim nächsten Gespräch besonders stolz sein?
- Was machen Sie in Ihrem Leben besonders gerne?
- Und wie könnte dies in der jetzigen Situation hilfreich sein?



- Was sollte in diesem Beratungsgespräch passieren, damit sich dieses für Sie gelohnt hat?
- Kennen Sie Personen, die vergleichbare Situationen überstanden haben?
- Wie haben die dies geschafft?
- Und wie könnte dies für Sie hilfreich sein?
- Was wäre für Sie ein kleiner Schritt in die richtige Richtung?
- Wie sinnvoll war dieses Gespräch für Sie auf einer Skala von 1 (gar nicht sinnvoll) bis 10 (sinnvoller geht es nicht mehr)?
- Und was müsste für Sie noch geschehen, dass das Gespräch noch sinnvoller wird?
- Stellen Sie sich eine Skala vor, bei der 10 für das steht, was Sie sich wünschen, und 1 für das Gegenteil.
- Wo stehen Sie im Moment?
- Welche persönlichen Eigenschaften sind für Sie in der jetzigen Situation nützlich?
- Und wie?
- Welche Personen müssten an einer Lösung optimalerweise beteiligt sein?
- Stellen Sie sich vor Ihre jetzige Situation ist nur ein Spiel.
- Was wäre dann Ihr nächster Schritt?
- Bitte beschreiben Sie, was Ihnen normalerweise in solchen Situationen hilft.
- Gibt es etwas von dem, was für Sie jetzt nützlich sein könnte?
- Was wäre aus Ihrer Sicht ein erster kleiner Schritt in die gewünschte Richtung?
- Was wäre ein sinnvoller nächster Schritt, den andere bestimmt bemerken würden?
- Wie werden Sie merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?
- Was könnten Sie machen, damit die Situation noch schlimmer wird?
- Gibt es Momente, in denen es Ihnen besser geht?
- Was ist in diesen Momenten anders?
- Erzählen Sie mir, was anders wäre, wenn Sie einen Schritt weiter wären.
- Stellen Sie sich vor, dass Ihre Fragestellung gelöst ist. Was würden Sie anders tun?
- Was hat sich in der Zwischenzeit (z.B. seit Sie wissen, dass Sie zu diesem Beratungsgespräch kommen) verbessert?
- Wie werden die Leute in Ihrem Umfeld merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?
- Beschreiben Sie detailliert, wie es sich anfühlen würde, wenn Ihre Situation gelöst wäre.
- Welche neuen Spielregeln wären für Sie hilfreich?
- Gab es in der Vergangenheit ähnliche Situationen?
- Was war dort Ihr erster Schritt?
- Welche persönlichen Eigenschaften und/oder Verhaltensweisen von Ihnen halten die schwierige Situation aufrecht?
- durch welche Stärken und/oder neue Verhaltensweisen könnten diese ersetzt werden?
- Was haben Sie bis anhin gemacht, was nützlich war?
- Erinnern Sie sich an einen Zeitpunkt, an dem Ihre Situation besser war?
- Was haben Sie dort anders gemacht?
- Was funktioniert in der momentanen Situation gut?
- Was möchten Sie beibehalten?
- Nennen Sie mir einen Tag der letzten Woche, an welchem es ein bisschen besser war als an den anderen Tagen.
- Wie erklären Sie sich dies und was haben Sie dazu beigetragen?
- Welche Frage könnte für Sie jetzt noch hilfreich sein, um noch einen kleinen Schritt weiter zu kommen?
- Was ist besser als zuvor?
- Was kennen Sie in Zukunft achten, um noch sicherer und zuversichtlicher zu werden?
- Stellen Sie sich vor, dass Ihre Fragestellung gelöst ist.

- Was wäre dann besser?
- Wie zuversichtlich sind Sie jetzt, dass Sie Ihr Ziel erreichen werden?
- Was hat Ihnen bei ähnlichen Situationen in der Vergangenheit weiter geholfen?
- Stellen Sie sich eine Skala vor, bei der 10 für das Beste steht, was Sie sich wünschen, und 1 für das Schlimmste, was passieren könnte. Wo stehen Sie im Moment? Was haben Sie getan, um bereits dort zu sein?
- Was muss in den nächsten Tagen geschehen, damit Ihre Zuversicht wächst?
- Welchen Ratschlag würden Sie sich selber erteilen, wenn Sie Ihre beste Freundin wären?
- Was würden Sie als Ihre Stärke bezeichnen?
- Und wie könnte diese in der momentanen Situation hilfreich sein?
- Stellen Sie sich eine Skala vor, bei der 1 für das Schlimmste steht, was passieren könnte und 10 für das Beste, was Sie sich wünschen. Wo stehen Sie im Moment?
- Und wo möchten Sie in einem Monat stehen?
- Was wird dann anders sein?
- Bitte beschreiben Sie detailliert, wie ein perfekter Tag aussehen würde und was Sie dann machen würden.
- Nennen Sie mir drei kleine Veränderungen, die Sie in der nächsten Woche ausprobieren möchten.
- In welchen Situationen fühlen sie sich besonders wohl? Und wie unterscheiden sich diese Situationen von der jetzigen?
- Wer hat Ihnen bei ähnlichen Situationen in der Vergangenheit weiter geholfen?
- Stellen Sie sich vor, Sie würden die Situation als unbeteiligte Person von außen betrachten.
- Welchen Ratschlag würden Sie sich geben?
- Wie könnten andere Sie bei Ihrer Zielerreichung unterstützen?
- Was für Stärken, Fähigkeiten und Ressourcen haben Sie.
- Und wie könnten Sie diese nutzen, um Ihre Situation zu verbessern?
- Erzählen Sie mir von einer Person, die Ihnen in Ihrer Situation geholfen hat. Wie nützlich war dies für Sie?
- Bitte beschreiben Sie Ihr Ziel so detailliert wie möglich.
- Wie würden andere reagieren, wenn sie von Ihrer Fragestellung wüssten?
- Beschreiben Sie, wie Sie normalerweise schwierige Situationen lösen.
- Bitte beschreiben Sie detailliert, wie ein perfekter Tag aussehen würde und was dann besser wäre als jetzt.
- Stellen Sie sich eine Skala vor, bei der 1 für das Schlimmste steht, was passieren könnte und 10 für das Beste, was Sie sich wünschen. Wo stehen Sie im Moment?
- Woran werden andere Personen merken, dass Sie einen Schritt weiter sind?
- Was ist sonst noch besser als zuvor?
- Stellen Sie sich vor, dass Sie Ihre Stärken frei wählen könnten. Welche Stärken hätten Sie in Ihrer momentanen Situation gerne, um möglichst rasch Fortschritte zu erzielen?

4.9 Handout: Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann⁸



(vgl. Bruggemann, 1975)

Menschen haben mehr oder weniger bewusste Soll-Vorstellungen von dem, was sie am Arbeitsplatz erwartet. Bruggemann (1975) entwickelte ein Modell verschiedener Formen der Arbeitszufriedenheit, ausgehend von den 3 Kernvariablen: Soll-Ist-Vergleich, Anspruchsniveauveränderung, Problembewältigungsverhalten.

Bei diesem Bewertungsvorgang wird ein auf Bedürfnissen und Erwartungen gegründeter Soll-Zustand mit dem konkreten Ist-Zustand der Arbeitssituation verglichen.

⁸ Literatur: Bruggemann, Agnes (1975): Messung der Arbeitszufriedenheit. Psychologie heute, 2 (8), S. 47-51.

Büssing, André/Herbig, Britta/Bissels, Thomas/Krüsken, Jan (2006): Formen der Arbeitszufriedenheit und Handlungsqualität in Arbeits- und Nicht-Arbeitskontexten. In: Fischer, Lorenz [Hrsg.]: Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde. 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Hogrefe, Göttingen u. a.

Soziale Kompetenz

Modul Arbeitszufriedenheit

Liegt keine Differenz vor, kommt es zu einer stabilisierten Zufriedenheit. Bei einer Soll/Ist-Differenz wird eine diffuse Unzufriedenheit sichtbar. Die Form der Arbeitszufriedenheit ist von der Aufrechterhaltung, Senkung oder Erhöhung des Anspruchsniveaus abhängig. Wird das Anspruchsniveau bei Unzufriedenheit aufrechterhalten, ist die Verarbeitungsstrategie des Individuums ausschlaggebend für die jeweilige Form der Arbeitszufriedenheit.

Dies ist im Einzelnen die stabilisierte, progressive und resignative Zufriedenheit. Im Bereich der Arbeitsunzufriedenheit wird zwischen fixierter und konstruktiver Arbeitsunzufriedenheit unterschieden.

Progressive Arbeitszufriedenheit	Ich bin mit meiner Stelle zufrieden, weil es hier die Möglichkeit gibt, mich Schritt für Schritt zu verbessern.
Stabilisierte Arbeitszufriedenheit	Ich bin mit meiner Stelle wirklich zufrieden und wünsche mir für die nächste Zeit nur, dass alles so bleibt.
Resignative Arbeitszufriedenheit	Ich bin mit meiner Stelle zufrieden – ich sage mir immer, es könnte viel schlimmer sein.
Fixierte Arbeitsunzufriedenheit	Ich bin mit meiner Stelle nicht zufrieden, ich weiß aber nicht, was ich dagegen tun soll.
Konstruktive Arbeitsunzufriedenheit	Ich bin jetzt mit meiner Stelle nicht zufrieden, weil mich wichtige Punkte ärgern. Wenn sich da nichts ändern lässt, suche ich mir eine andere Stelle.

(vgl. Bruggemann, 1975)

Bruggemann macht deutlich, dass quantitativ gleichen Zufriedenheitswerten durchaus unterschiedliche Befindlichkeiten zugrunde liegen können. Arbeitszufriedenheit wird im Modell als Prozess (nicht als Zustand) verstanden.

Progressive Arbeitszufriedenheit und konstruktive Arbeitsunzufriedenheit gehen mit gesteigerter Leistungsbereitschaft einher, fixierte Arbeitsunzufriedenheit, stabilisierte, resignative und Pseudo-Arbeitszufriedenheit dagegen nicht.

Büssing et al. (2006) griffen das mittlerweile in die Jahre gekommene Modell von Bruggemann auf und erweiterten dieses um eine weitere Variable, die der wahrgenommenen Kontrollierbarkeit der Arbeitssituation. Sie bezieht sich auf die Wahrnehmung einer Person hinsichtlich der Beeinflussbarkeit der eigenen Arbeitssituation. Wenn eine Person den Eindruck gewinnt, dass Handlungsergebnisse unabhängig vom eigenen Verhalten und Bemühen sind, verliert diese die Leistungsbereitschaft (vgl. Büssing, 2006). Demnach sollten höhere Tätigkeitsspielräume zu mehr Leistung führen, insofern die Kompetenzen vorhanden sind, die damit verbundenen Aufgaben zu bewältigen.