

Erzeugung falscher Erwartungen: Nach *Lawler*, der sich auf eine Wert-Erwartungs-Konzeption stützt, ist die Erzeugung zu hoher Erwartungen der wichtigste demotivierende Faktor. Der Mitarbeiter hat fälschlicherweise (von wem auch immer verursacht) bestimmte Vorstellungen von Verantwortungsbereichen, Autonomie, Einkommensentwicklung, Karriere-Aussichten usw., die vielfach nicht eingelöst werden (z. B. durch blockierte Aufstiegschancen). Die bereits angesprochene „realistische Tätigkeitsvorausschau“ (*Wanous 1980*; vgl. Kap. 2.1.1.1) ist eine Möglichkeit, auf beiden Seiten realistische Erwartungen zu etablieren.

Fazit: Die vielfach herausgestellte Funktion der Führung im Sinne der Mitarbeitermotivation ist nur *eine* Seite der Medaille. Die angesichts starrer Organisationsstrukturen vielleicht wichtigere Frage ist die nach der Erhaltung und Pflege einer oftmals hohen Ausgangsmotivation und nach der Verhinderung ihrer Demontage.

2.1.1.4 Psychologie der Arbeitszufriedenheit

In engem Zusammenhang mit der Problematik der Arbeitsmotivation steht das Konzept der Arbeitszufriedenheit. Je nach Schwerpunkt bedeutet Arbeitszufriedenheit

- die Einstellung des Mitarbeiters gegenüber seiner Arbeit insgesamt oder gegenüber einzelnen Facetten der Arbeit;
- das Ausmaß, in dem ein Mitarbeiter bestimmte Erwartungen (Ansprüche, Bedürfnisse oder Werte) durch die Arbeit erfüllt sieht;
- einen positiven emotionalen Zustand, der sich aus der Bewertung der eigenen Arbeit sowie der Arbeitserlebnisse ergibt (dies entspricht der häufig zitierten Definition von *Locke 1976*).

Das Konzept der Arbeitszufriedenheit unterlag in der Forschung starken konjunkturellen Schwankungen. Einer Phase intensiver Bearbeitung (vgl. *Locke 1976*; *Neuberger 1974*; *von Rosenstiel 1975*; *Fischer 1989, 1991*) folgte eine gewisse Ernüchterung, die mit zwei Gründen zusammenzuhängen schien. Zum einen enttäuschten die bis dahin vorliegenden empirischen Untersuchungen insofern, als die prognostizierten Folgewirkungen (vor allem Leistungserhöhung) nicht eindeutig genug festgestellt werden konnten (vgl. *Fischer/Fischer 2005, 6*). Zum anderen hat sich das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit als außerordentlich methodenlabil erwiesen, sodass Kritiker von einem methodischen Missverständnis oder einem Kunstprodukt der Forschung sprachen. Es bestehen insbesondere Zweifel an der externen Validität eines solchen Konstrukts, die den Verdacht einer legitimatorischen Verwendung von Zufriedenheitsdaten – gerade auch bei offensichtlich monotoner und geistloser Arbeit – nahe legen. Mittlerweile liegen zahlreiche neuere Studien (zusammenfassend: *Spector 1997*; *Fischer 2005*) vor, die etwas mehr Ordnung in die Einzelbefunde bringen, beispielsweise Meta-Analysen mit Blick auf die Stabilität von Arbeitszufriedenheitsurteilen sowie den Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Leistung (vgl. hier vor allem *Judge et al. 2001*), sodass von einer Rehabilitierung des Konzepts der Arbeitszufriedenheit gesprochen werden kann.

(1) Zur Konzeptualisierung von Arbeitszufriedenheit

Zu Beginn möchten wir den Vorwurf noch einmal aufgreifen, der besagt, dass Arbeitszufriedenheit ein Artefakt der Forschung sein könnte. Die enge Anbindung von Methode und Ergebnis findet sich bereits dann, wenn unterschiedliche Frageformulierungen gewählt werden, z. B.

- Sind Sie zufrieden mit Ihrer Arbeit? (Ja/Nein);
- Sind Sie zufrieden mit Ihrer Arbeit? (Ja/Unentschieden/Nein);
- Wenn Sie nochmals beginnen müssten, würden Sie dann dieselbe Arbeit wählen?

Schon durch diese variable Frageweise erhalten wir u. U. ein Spektrum der Zufriedenheit zwischen 40 und 80 %.

Es stellt sich demnach die Frage, was eigentlich mit dem Konzept der Arbeitszufriedenheit genau gemeint sein könnte. Da es nicht sinnvoll ist, das „Wesen“ der Arbeitszufriedenheit zu ermitteln, könnte eine Diskussion der vorherrschenden *Messverfahren* am ehesten Klärung erbringen. Ohne hier auf Einzelheiten einzugehen (*Neuberger 1974; Wiendieck 1977; Wiswede/Wiendieck 1985*), bestehen die beiden hauptsächlichen Verfahren

- in einer besonderen Fragetechnik, die den Grad der *Bedürfnisbefriedigung* bei der Arbeit ermittelt. Dieses an *Maslow* angelehnte Verfahren ist als „*Maslow-Hierarchy-Index*“ bekannt (*Porter 1961*);
- in einer besonderen Fragetechnik, die *Einstellungen* zu bestimmten Aspekten der Arbeit ermittelt. Dieses Verfahren ist als „*Job-description-Index*“ (*Smith et al. 1969*) bekannt. Im deutschen Sprachbereich ist der von *Neuberger* konstruierte Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB) weitgehend am JDI orientiert.

Beide Verfahren sind aus verschiedenen Gründen unbefriedigend. Bei der erstgenannten Technik wird z. B. unterstellt, dass die von *Maslow* unterschiedenen Bedürfnisklassen (vgl. M 2) im Bewusstsein der Befragten auch wirklich angemessen differenziert werden können. Aus der Attributionsforschung wissen wir jedoch, dass Personen eher dazu neigen, ihren eigenen Handlungen bestimmte Motive zuzuschreiben, die sie gerade für plausibel halten. Außerdem entwickelt das *Porter-Verfahren* keine Möglichkeit, den sozialen Entstehungszusammenhang von Bedürfnissen, Werten und Erwartungen zu problematisieren.

Die zweite Technik, der „*Job-description-Index*“, ist als Methode der Einstellungsmessung konzipiert; dabei lehnen die Verfasser das Konstrukt einer Gesamtzufriedenheit ab und stellen vielmehr bestimmte Teildimensionen in den Vordergrund, die als relevant für die Ermittlung von Zufriedenheit angesehen werden:

- die Höhe der Bezahlung;
- die Art des Führungsstils;
- die bestehenden Aufstiegschancen;
- die Interaktionsmöglichkeiten mit Kollegen;
- die Anerkennung durch Kollegen und Vorgesetzte;
- die Komplexität der Tätigkeit;
- die Möglichkeit, das Arbeitstempo selbst zu bestimmen;
- die Möglichkeit, auf Entscheidungen Einfluss zu nehmen, die das Individuum selbst betreffen.

Die partikularistische Behandlung der Einzel-Zufriedenheiten sowie die additive Aufrechnung zur Gesamtzufriedenheit ist allerdings in dem Moment methodisch fragwürdig, in dem ein Faktor sich in einem „kritischen“ Defizit befindet, sodass kompensatorische Mechanismen nicht mehr greifen. Durchgängig zeigt sich auch jener bereits angesprochene Effekt einer *psychischen Aufwertung* der eigenen Arbeitssituation. Die Verfälschungstendenz kann auf zweifache Weise erklärt werden. Aus Theorien kognitiver Konsistenz (vgl. K 2) ist im Hinblick auf die Arbeitssituation abzuleiten, dass ein Spannungsverhältnis zwischen Arbeitswunsch und Arbeitsrealität nach Reduzierung strebt. Eine erfolgreiche Möglichkeit, diese Dissonanz abzubauen, wäre die Reduktion des Anspruchsniveaus. Die Realität des Arbeitslebens vertraut daher auf *kognitive Selbstheilungsprozesse*, auf Mechanismen, die einen Spannungszustand der Unzufriedenheit auf die Dauer kaum zulassen (*Wiendieck 1977*;

Wiswede/Wiendieck 1985). Ferner: Aus der Attributionstheorie (vgl. K 3) folgt, dass Individuen auf die Dauer ihre Arbeitssituation nicht abwerten können, ohne sich dabei selbst abzuwerten. Die Aufwertungstendenz steht demnach im Dienste selbstwertdienlicher Attribution.

Ungeachtet dieser Probleme hat sich in der Erforschung von AZ das Einstellungsmodell durchgesetzt. Obgleich es zutrifft, dass das Einstellungskonzept auch eine affektive Komponente enthält, wird nach Auffassung etlicher Autoren den Emotionen, die Menschen im Kontext ihrer Arbeit erleben, zu wenig Rechnung getragen, indem spezifische Emotionserlebnisse (z. B. Freude, Ärger, Stolz) oder Stimmungen (Depressivität, Gereiztheit) ausgeblendet werden. Eine neuere Theorie (affective events theory = AET) von *Weiss/Cropanzano (1996)* versucht, diesem Gedanken Rechnung zu tragen. AZ kommt dabei nicht nur auf der Basis kognitiver Urteilsprozesse (z. B. einem Soll-Ist-Vergleich) zustande, sondern auch über die Häufigkeit bestimmter Affekt auslösender bzw. Affekt verändernder Ereignisse bei der Arbeit (z. B. Streit mit Kunden, Auseinandersetzungen mit dem Vorgesetzten, Streitgespräche mit Kollegen, Schwierigkeiten im Umgang mit neuen Technologien, soziale Unterstützung).

Angesichts zahlreicher neuerer Arbeiten (vgl. *Weiss/Brief 2001*; im Überblick *Fischer 2005*; dort insbesondere *Wegge/van Dick 2005*) scheint sich hier ein Paradigmenwechsel dergestalt anzubahnen, dass die AZ-Forschung stärker in die Emotionspsychologie integriert wird, ohne dabei die kognitiven Mechanismen zu vernachlässigen.

(2) Strukturen der Arbeitszufriedenheit

Die angedeuteten Verfälschungsmechanismen bedeuten messtechnisch, dass gleiche Skalenwerte sehr unterschiedliche Bedeutung haben können und dass in ihnen ganz verschiedene Strategien der Bewältigung impliziert sein mögen. Auf der Basis eines Prozessmodells hat *Bruggemann (1974, 1975)* als Erste versucht, die Entwicklung individueller Anspruchsniveaus zu problematisieren, um so die verschiedenen Bedeutungen von Arbeitszufriedenheit zu differenzieren. Schon *Homans (1968)* hatte darauf hingewiesen, dass die Zufriedenheit des alten Mütterchens mit der Zufriedenheit eines Managers wohl ebenso wenig zu vergleichen sei wie die Zufriedenheit eines sportlichen Wettkämpfers mit der Zufriedenheit einer Katze, die am Ofen liegt und behaglich schnurrt. Zufriedenheit im dynamischen Sinne würde insofern weniger als Freude am Erreichten interpretiert, sondern als Prozess der Tätigkeit selbst, die ein bestimmtes Ziel verfolgt. *Bruggemann* argumentiert insofern, dass es zu einer solch progressiven, dynamischen Zufriedenheit nur komme, wenn das Anspruchsniveau im Prozessverlauf ständig erhöht werden könne. Komme es zu Blockierungen, so seien je nach Aufrechterhaltung des Anspruchsniveaus und Problemverarbeitung andere Formen der Zufriedenheit wahrscheinlich, z. B. stabilisierte Zufriedenheit, resignative Zufriedenheit oder Pseudozufriedenheit (Abb. 41).

Obgleich dieses Konzept (auch Zürcher Modell) eine Reihe von messtechnischen Problemen aufwirft, hat es bis zum heutigen Tage zahlreiche empirische und methodische Arbeiten angeregt (vgl. *Ulich 2001*). Neuere Untersuchungen (*Baumgartner/Udris 2005*; *Büssing et al. 2005*) gehen u. a. der Frage nach, inwieweit resignativ zufriedene und konstruktiv unzufriedene Mitarbeiter auf verschiedenen große Tätigkeitsspielräume mit unterschiedlichen Handlungsneigungen reagieren. Dadurch gelingt es, zwischen verschiedenen AZ-Typen und konkreter Handlungsebene einen Bezug herzustellen. *Fischer/Fischer (2005)* empfehlen zusätzlich die Einbeziehung volitionaler Motivationskonzepte (sensu *Kuhl*). Von Interesse wäre auch ein Modell der Anspruchsregulation, das dem dynamischen Charakter (und mithin der Forderung nach Längsschnittuntersuchungen in diesem Bereich) Rechnung trägt.

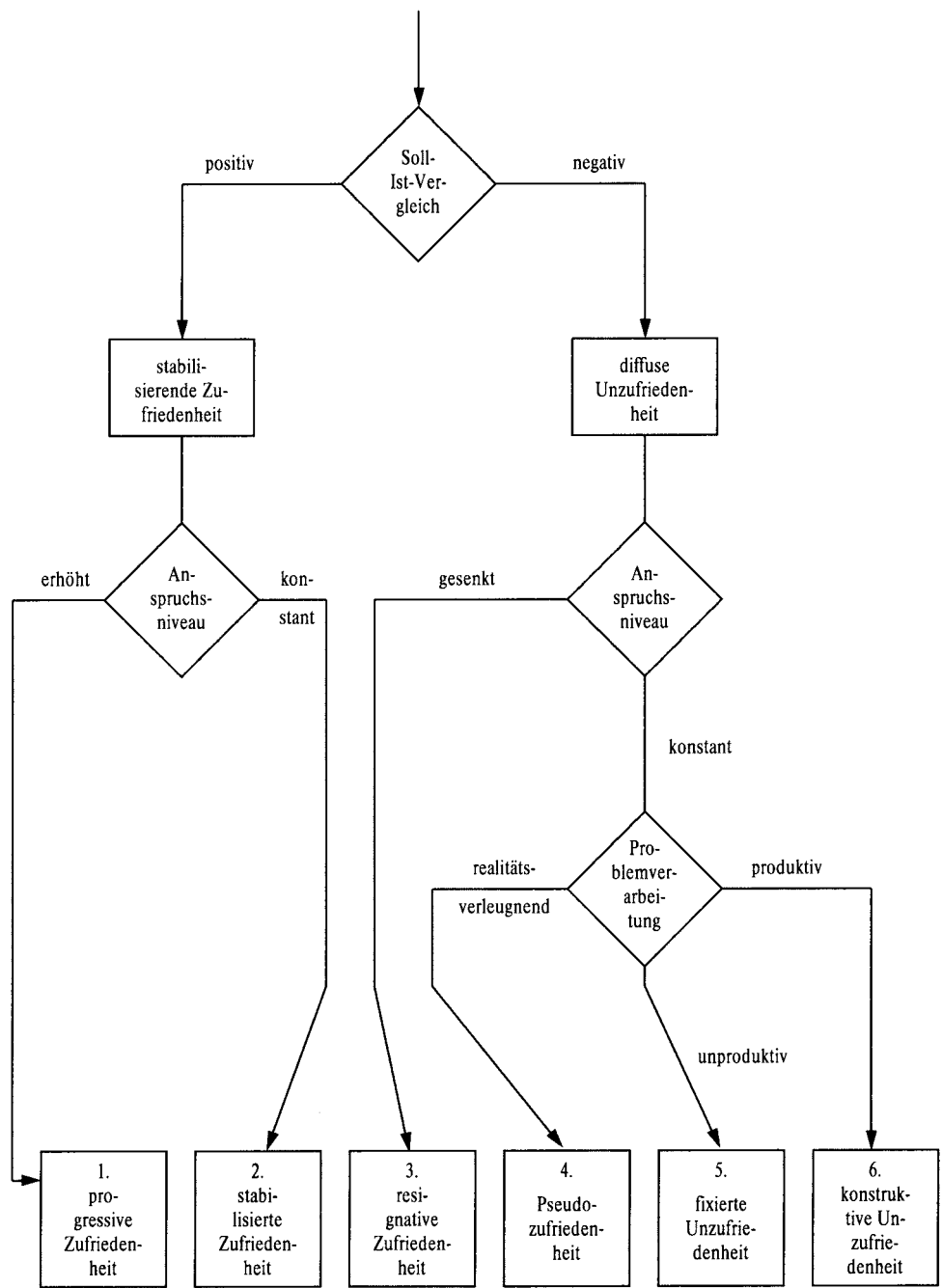


Abb. 41: Mögliche Formen der Arbeitszufriedenheit (nach Bruggemann et al. 1975)