

# Arbeitszufriedenheit ist ein „operatives“ Ziel!

von Dr. Lothar Röhrig

## 1. Problemstellung

Guten Managern ist bekannt, dass nur einigermaßen zufriedene Mitarbeiter gute Arbeit leisten, Kosten reduzieren und sich für eine gute Qualität einsetzen. Das bedeutet, Investitionen in Arbeitszufriedenheit lohnen sich immer. Vermutlich wird die Förderung der Arbeitszufriedenheit (AZ) die wettbewerbsentscheidende Größe der Zukunft sein. Kosten steuern alle, Qualität die meisten, aber AZ die wenigsten. Der öffentliche Dienst verspürt diesen Wettbewerbsdruck nicht im gleichen Maße, obwohl auch hier die Kosten davonlaufen und die Probleme zunehmen. Kundenorientierte Qualität oder AZ scheinen eine geringere Bedeutung zu haben. Das wird auf lange Sicht nicht so bleiben! Mit unzufriedenen Mitarbeitern werden wir den Anforderungen der Zukunft nicht entsprechen können. Wir benötigen gerade für Polizeiarbeit möglichst intrinsisch motivierte Kollegen/Innen. Betrachten wir einmal einige Zusammenhänge, um Möglichkeiten und Entwicklungsrichtungen erkennen zu können.

Öffentliches Leben, Wirtschaft und Verwaltung sind durch eine zunehmende Dynamik gekennzeichnet. Systeme sind im Umbruch, die Staaten wachsen zusammen. Wirtschaftsstrukturen sind neu zu gründen und Flüchtlingsströme zu bewältigen. Globalisierung führt (u.a.) zu einem Überangebot des „Betriebsmittels“ Mensch, entmachtet insofern die Personalvertretungen und verbilligt die Arbeitskraft. Wirtschaft und Verwaltung suchen nach neuen Strategien und Konzepten und stehen z.T. völlig neuen Aufgaben gegenüber. Die Ansprüche an Organisationen und Menschen wachsen. Veränderung ist das Normale und Alltägliche, obwohl eigentlich alle mehr Ruhe haben wollen. Aus diesen Bedingungen lassen sich u.a. folgende Zukunftstrends ableiten:

- zunehmende Komplexität der Systeme,
- beschleunigtes Tempo von Veränderungsprozessen,
- wachsende Anforderungen an Mitarbeiter und Vorgesetzte,
- höhere Forderungen der Kunden,
- zunehmende Bedeutung von Arbeitszufriedenheit,
- Verknappung der Ressourcen,
- Zunahme der Sinnentleerung von Tätigkeiten
- automatisch ablaufende systembedingte Verschlechterungen.

Damit steigen die Anforderungen an die Effektivität der Organisationen, die Vorgesetzten und die Mitarbeiter selbst, die diese Prozesse steuern und den berechtigten Anspruch der Bürger an eine leistungsstarke Verwaltung erfüllen sollen. Die Gestaltung und Erfüllung der neuartigen Aufgaben, die von Dynamik und Komplexität geprägt sind, kann grundsätzlich nur durch innovative und flexible, eigenverantwortliche und selbständige Funktionsträger gewährleistet werden.

Im Rahmen arbeitsteilig zu erbringender Gesamtleistungen von Organisationen kommt es auf den adäquaten Leistungsbeitrag jedes Mitarbeiters an.

Da Selbständigkeit, Verwirklichung, Kreativität und Teamfähigkeit gleichermaßen an Bedeutung gewinnen, wächst zunehmend die Erkenntnis, dass die human und sachlich angemessene Zusammenarbeit die entscheidende Ressource für Veränderungen ist.

Auf der anderen Seite scheint es für Mitarbeiter immer weniger möglich zu sein, Sinn in der ausgeübten Tätigkeit zu finden (Böckmann, 1997, Röhrig, 1997, 2010). Seit Jahren ist ein stetiges Absinken der Arbeitszufriedenheit festzustellen (Fromm; 1974; Fischer, 1989; Burisch, 1990 und Kontrollgruppenergebnisse, 1994-2013). Das Phänomen der "Inneren Kündigung" nimmt deutlichere Formen an (Höhn, 1986, Burisch 1990). Zu hohen Fehlzeitenquoten werden auf längere Sicht unfinanzierbar (Kienbaum, 1993, 1995; Höhn, 1988). Eine Quote von 3-4% bei normalem Altersquerschnitt ist normal. Höhere Zahlen deuten auf Unstimmigkeiten, Mängel und Arbeitsunzufriedenheit hin.

Es scheint zurzeit nicht ausreichend möglich zu sein, den Mitarbeitern von Organisationen Arbeitsbedingungen zu bieten, die Zufriedenheit, Erfüllung und Sinnfindung in ausreichendem Maße ermöglichen. Die häufig beklagte nachlassende Leistungsbereitschaft und zunehmende „Flucht“ in die Privatsphäre werden vielfach neben der Unzufriedenheit auch mit dem Wertewandel in Beziehung gesetzt.

Rescher und Kmiecik führen dies schon 1959 und 1978 auf Werteunsicherheit, Wertekonflikte und Werteverchiebung zurück.

Höhn (1988) berichtet über eine hohe Ausfallquote durch Funktionsträger, die ihrem Dienstherrn die „innere Kündigung“ ausgesprochen haben und dadurch insbesondere im innovativen Aufgabenfeld einen wesentlichen Leistungsbeitrag verweigern. Das sind häufig sogar die leistungsstarken Mitarbeiter. Sie schaffen es mit ca. 20 % Einsatz 80 % der üblichen Leistung abzurufen. Heute weiß man, dass in der Regel zunächst der „Dienstherr“ selbst kündigt und einige nehmen die Kündigung an, andere, leider meist intrinsisch motivierte, leiden bis zu ihrer Pensionierung darunter.

Burisch (1990) hat die innere Kündigung mit dem „Burnout-Syndrom“ verknüpft und dessen Zunahme eindrucksvoll sowohl innerhalb gefährdeter Berufe als auch im Übergreifen auf andere Berufe im Dienstleistungs- und Sozialbereich nachgewiesen. Auch hier scheinen Organisationsbedingungen und Führungsverhalten wesentliche Mitverursacher zu sein.

DER SPIEGEL (18/91) hat in Fortführung der Wertewandeldiskussion das Phänomen zunehmender Fehlzeiten recherchiert. Der Wertewandel wird insbesondere in der Abnahme der Hemmschwelle zum „Krankfeiern“ und in der Zunahme von Ansprüchen gesehen, wonach „krankfeiern“ inzwischen als sozialer Besitzstand gilt und das Unrechtsbewusstsein dazu weitgehend verlorengegangen ist. Leider auch bei einigen Ärzten.

Mit dem Wertewandel allein lässt sich die derzeitige Situation aber sicher nicht ausreichend erklären. Es gibt gleiche Arbeitsbereiche, in denen die eine Gruppe jahrelang eine Fehlzeitenquote von ca. 3 % aufweist und die andere nebenan mehr als 10 %. Einige Vorgesetzte glauben, dass das einem Zufall folgt. Für Quoten über 3 % wird in erster Linie Arbeitsunzufriedenheit und Sinnentleerung als Hauptursache angesehen. Eine einseitige Steuerung von Qualität und Kosten wird dabei alles nur verschlimmern. Fehlzeitenquoten von mehr als 10% sind nicht nur teuer, sondern auch ein eindeutiges Zeichen für eklatante Mängel.

Gesteuert werden müssen Kosten, Qualität und Arbeitszufriedenheit. Controlling sollte unbedingt alle drei Bereiche auswerfen. Das macht die regelmäßige Messung von AZ erforderlich (z.B. alle 6 Monate). Einfache und „preisgünstige“ Verfahren liegen dafür vor. Wir sollten nicht auf betriebswirtschaftlich orientierte Führungskräfte hören, die erst reagieren, wenn das „Betriebsmittel“ Mensch unnötige Kosten auslöst.

## 2. Bisherige Untersuchungen

Die sozialwissenschaftlichen Gebiete der Führung und der menschlichen Arbeitssituation haben eine jahrzehntelange Tradition. Auch die Betroffenen, Firmen, Behörden und Ämter waren und sind bemüht, Daten über Betriebsklima, Zufriedenheit und Motivation zu bekommen. Barrett (1972) und Locke (1976) schätzten die Zahl der entsprechenden Arbeiten schon um 1972 auf über 4.000. Fischer ging 1989 schon von einem Vielfachen aus. Nach der Jahrtausendwende scheint es allerdings ein „abgeschwächtes“ Interesse zu geben. Andere Ziele und Nöte stehen offensichtlich mehr im Vordergrund.

Von unterschiedlicher Seite, insbesondere von den Personalräten und den Gewerkschaften, wird immer wieder angemahnt, es herrsche Unzufriedenheit. Neben den Personalvertretern haben auch Vorgesetzte ein Interesse daran, „Führung“ unter dem Gesichtspunkt der Mitarbeiterinteressen zu verbessern. Die „alten Konzepte“ scheinen nicht mehr richtig zu funktionieren. Viele Verantwortliche spüren, dass eine Veränderung stattfindet, dass anscheinend Personalführung schwieriger wird. Auch über diese Bereiche liegt schon eine Reihe von Untersuchungen vor.

Köln 1989: In einer Gesamterhebung der Kreispolizeibehörden Leverkusen und Siegburg (Exekutive, allgemeine Verwaltung und Innendienst N = 626) von Haselow & Steen (1990) erhärtete sich die Annahme der Unzufriedenheit. Nur 2,76 % der Befragten waren mit ihrem Arbeitsplatz/mit ihrem Arbeitsumfeld umfassend zufrieden. Neben der einfachen Auswahl der Antwort zwischen Zufriedenheit oder Unzufriedenheit wurde für diesen Bereich eine Begründung verlangt. Die 97 % „Unzufriedenheit“ bezogen sich danach auf

- eine störende Distanz zur Führung,
- den Arbeitsplatz,
- die Bezahlung,
- die Personalsituation,
- die Entwicklungsmöglichkeiten,
- den Informationsfluss,
- eine Über- bzw. Unterbelastung.

Hinterfragt man diese Einzelpunkte und sucht tiefere Ursachen, so stellt sich regelmäßig heraus, dass es in erster Linie um **mangelnde Wertschätzung und Achtung** geht. Eigene Untersuchungen in den letzten Jahren (2000-2013) bestätigten das immer deutlicher. Leider ist auch eine Veränderungstendenz der Führung zu beobachten. Immer mehr Vorgesetzte sind immer weniger bereit, sich für Mitarbeiter einzusetzen. Es zeigt sich auch, dass sehr viele Faktoren für eine relative Unzufriedenheit verantwortlich sein können. Was den einen belastet, stört den anderen noch nicht.

Auch die Intensität eines störenden und unzufrieden machenden Faktors ist ausschlaggebend. Der eine Arbeitnehmer leidet unter den geringsten Belastungen der Beziehungsebene, dem nächsten muss schon sehr stark zugesetzt werden, damit er über Unzufriedenheit berichtet. Das Wahrnehmungsfeld und die folgende Bewertung scheint sehr abhängig zu sein von

- der individuellen Bedeutung der Faktoren für das Selbstkonzept,
- der persönlichen Bewertung und Beurteilung,
- der auftretenden Störungsdosis
- und dem persönlichen Anspruchsniveau und der Toleranzschwelle.

Ähnliche Aussagen brachte eine OKD-Gesamterhebung (Moers & Loewe, 1990). Neben den schon aufgeführten Mangelempfindungen tauchten hier in den im Fragebogen geforderten Begründungen zusätzlich spezielle Probleme als „Unzufriedenmacher“ im Führungsverhalten auf:

- Gleichgültigkeit gegenüber persönlichen Interessen und Zielen,
- zwischenmenschliches Desinteresse,
- ungenügende Beteiligung,
- Sinnhaftigkeitsmängel der Tätigkeiten,
- fehlende „Output-Ziele“.

Eine Fragebogenuntersuchung in mehreren KPB über Führungsverhalten, Arbeit und Organisation, Personalführungsgespräche und Beurteilungen ergab folgende Auffälligkeiten:

- 46 % der Mitarbeiter sind mit ihrem Vorgesetzten nicht zufrieden.
- 85 % der Mitarbeiter sind mit dem bestehenden Beurteilungssystem nicht zufrieden.
- 48 % sehen das auch so beim Personalführungsgespräch.
- 48 % sagen aus, dass der Vorgesetzte ihren Argumenten nicht zugänglich sei.
- 71 % der Vorgesetzten meinen, sie würden Leistungen anerkennen. Die Mitarbeiter (68 %) glauben dagegen, dass Leistungen nicht oder nur selten anerkannt werden.
- 94 % der Beamten wünscht sich, anders geführt zu werden.
- 71 % der Vorgesetzten meinen, dass sie gut führen. Dagegen fühlen sich 55 % der Mitarbeiter autoritär geführt und beklagen mangelnde Wertschätzung.

Ähnliche Mängel bestehen auch bei Kritikfähigkeit, Beschwerdemanagement und Vorschlagsverarbeitung. Erneut bestätigt sich, dass die Interaktion zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern nicht die Qualität hat, die erforderlich ist, um Missverständnisse zu reduzieren, Transparenz und tragfähige Beziehungen zu schaffen, um Kosten zu minimieren und Qualität zu steigern.

All das bestätigen konsequent die Seminarerfahrungen und die Auswertungen der seit 1982 bis 2013 durchgeführten Führungs- und Verhaltenstrainings in Verwaltung und Industrie. Erfahrungen von vielen Hundert Teilnehmern bestätigen eine allgemeine Unzufriedenheitsstimmung und schildern teilweise auch sehr genau, was Probleme verursacht.

Zusammenfassend scheinen die wichtigsten Gründe in folgenden Bereichen zu liegen:

- mangelnde Wertschätzung und Achtung,
- die Art, wie miteinander umgegangen wird,
- das Binnenklima,
- die Interaktionsprozesse,
- Sinnentleerung der Tätigkeiten.

Auch hier gilt, dass die Störfaktoren sehr individuell wirken. Es gibt aber offensichtlich einen Schwerpunkt in

- der innerbetrieblichen Kommunikation und
- in dem Problem der mangelnden Wertschätzung.

Wenn der private, persönliche „Sorgenbereich“ ausgeklammert wird, so ist mit diesen Auflistungen der größte Teil der „Unzufriedenheitsauslöser“ aufgedeckt.

Seit 1985 kommt noch ein weiteres Phänomen hinzu. Kostendruck und die Pflicht, Qualität zu verbessern, führen dazu, dass es ständig Neuerungen und Veränderungen gibt. Psychologen bestätigen aber, dass auch der gute Mitarbeiter diese ständigen Veränderungen nicht haben will. Es gibt eine Sehnsucht nach Ruhe und Verlässlichkeit. Volkstümlich ausgedrückt, heißt das, die Mitarbeiter haben genug, sie haben „die Nase“ voll und sind immer weniger bereit, erneut mitzumachen. Zumal die meisten glauben, dass sich nichts verbessert. Vorgesetzte können diesen „Verdross“ mit ihren vorherrschenden Kompetenzen nicht auffangen. Sie helfen sich immer häufiger damit, abzuwarten und nicht mehr zu entscheiden oder sie fallen in alte autoritäre Strukturen zurück. Das verschlimmert alles. Notwendiges Vertrauen ist verbraucht. Erschreckend ist, dass noch immer die meisten Vorgesetzten glauben, dass die Hauptprobleme Bezahlung und Aufstiegsmöglichkeiten seien (72 %). Diese Auffassung widerspricht aktuellen Erkenntnissen. Es erklärt aber sehr gut die Hoffnungslosigkeit, die viele befällt, wenn es um das Thema „Motivation von Mitarbeitern“ geht. Bezahlung und Aufstiegchancen sind genau die Bereiche, die der Vorgesetzte in der Verwaltung nicht oder nur sehr unwirksam beeinflussen kann. Die anderen Bereiche, die auch die Probleme verursachen, werden nur von einzelnen Vorgesetzten erkannt und berücksichtigt. Insbesondere die Notwendigkeit der Achtung und Wertschätzung durch individuelle Interaktion und Kommunikation wird zu wenig erkannt.

Erschwert wird das Erleben der Polizeibeamten noch durch ein weiteres unnötiges Phänomen. Die überwiegend repressive Tätigkeit verursacht beim Bürger unangenehme Gefühle und entsprechendes Verhalten. Über lange Sicht erzeugt das bei den Beamten eine „vermeintliche Statusdiskrepanz“. Sie glauben, dass der Bürger sie und die Polizei nicht akzeptiert und das findet statt, obwohl das Gegenteil richtig ist. Die Polizei allgemein ist nämlich ähnlich gut angesehen wie z.B. die Ärzte. Da jeder Mensch für eine psychische Gesundheit ein bestimmtes Maß an „Streicheleinheiten“ benötigt, müssten diese durch die Polizei selbst geliefert werden. Aber das geschieht nicht. Gerade der Wach- und Wechseldienst fühlt sich vernachlässigt. Das heißt, weder im Innerdienstlichen noch im Kontakt mit dem Bürger entsteht so etwas wie Anerkennung und Wertschätzung. Das kann eine normale Psyche nicht lange aushalten. Welche Verantwortung und Fürsorgepflicht ergibt sich dabei für die Führung?

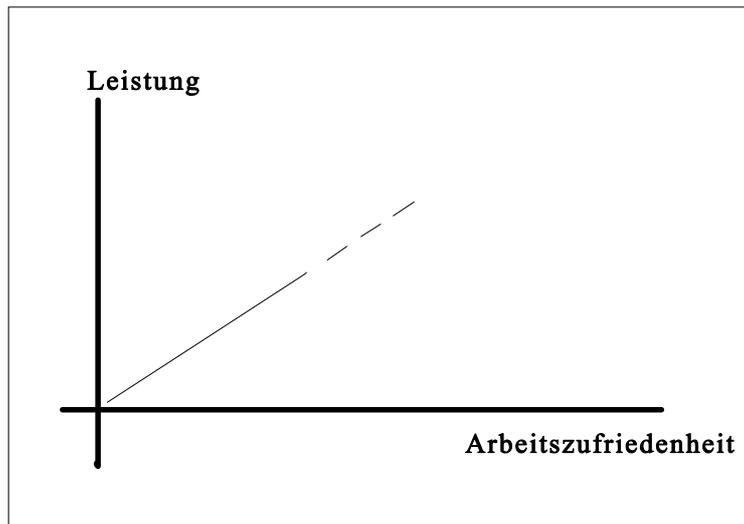
### 3. Die aktuelle Führungsphilosophie baut immer noch auf Misstrauen auf

AZ steht also nicht im Vordergrund. Dagegen hält sich das Märchen, dass Vorgesetzte die Aufgabe haben, Mitarbeiter zu motivieren. Da sind also Mitarbeiter, die einen 100 % Arbeitsvertrag abgeschlossen haben und dann nichts anderes im Sinn haben, als weniger z. B. nur 70 % zu leisten. Sie betrügen. So sind dann natürlich auch die Reaktionen der verantwortlichen Vorgesetzten. Kontrollen, Motivierungsversuche und Anreize sollen von dem „betrügerischen“ Verhalten abbringen. Grundlage der Interaktion ist Betrug, Misstrauen und die ständige Botschaft: Du bist nicht o.k. und das auch für die, die o.k. sind. Dahintersteckt das Menschenbild des Arbeit vermeidenden unlustigen Mitarbeiters und das Missverständnis der Arbeitsleidreduktion. Wenn Kapital und Arbeit getrennt sind, ein festes Gehalt für eine nicht bekannte Menge an Arbeitsleid bezahlt wird, so ist die einzige variable Größe das Arbeitsleid. Deshalb sind fast alle unzufriedenen Mitarbeiter daran interessiert, ihr tägliches Leid zu reduzieren. Deshalb ist es relativ leicht, sie für Ablauforganisationsverbesserungen, Vereinfachungen und Kultivierung der Sinnhaftigkeit zu gewinnen – nicht für den täglichen Vorwurf des Betruges und der Faulheit und schon gar nicht für mehr Quantität. Das gleiche Los trifft auch die Vorgesetzten in der aktuellen Situation. Es ist auch hier so, dass Führungsleid mit einem festen Gehalt vergütet wird. Variabel ist das Leid und langfristig das Gehalt. Danach sind auch diese Strategien ausgerichtet. In einer aktuellen Stichprobe (1997) behaupteten 92% der Mitarbeiter, sie würden für Karriere des Vorgesetzten missbraucht. Der Rest glaubt höchstens toleriert zu sein. Von Achtung und Respekt wird nur geträumt. Andererseits ist nicht zu bezweifeln, dass das Führungsleid größer geworden ist. Der Aktionsdruck hat teilweise enorm zugenommen. Wie gehen Vorgesetzte neben den Karrierebemühungen damit um? Sie arbeiten motiviert an der Reduktion des Führungsleids. Dadurch tritt ein aktueller Trend in zwei Richtungen ein: a) weniger Entscheiden – warten und b) Rückfall in autoritäre Strukturen. Also nicht mehr Kooperation und Partizipation, mehr Einbeziehung sondern Aussitzen oder direktiv Regieren ist das Motto. Es ist doch klar, dass die Neigung, sinnvoll mitzuarbeiten so nicht gefördert wird, im Gegenteil. Das alles menschengerechter und effizienter zu gestalten, ist schon ein langer Weg. Aber genau dafür kann man Vorgesetzte heute nicht mehr gewinnen. Sie folgen in ihrer Mehrheit der Philosophie, häufiger die Funktion zu wechseln und für ihre Karriere maximal 3-5 Jahre an einer Stelle zu bleiben. Längerfristige Konzepte sind damit tabu, aber genau das wäre absolut notwendig (siehe Röhrig, 2011).

### 4. Leistung im Verhältnis zur Zufriedenheit

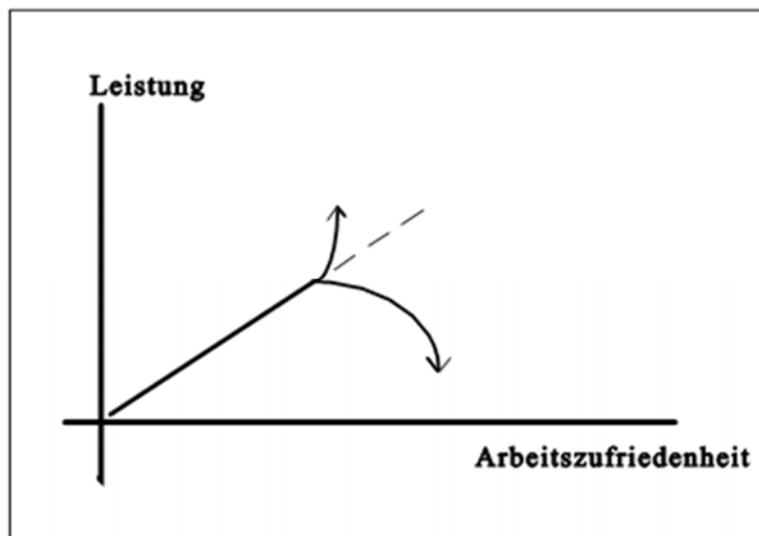
Ausschließlich nur AZ in den Focus zu nehmen, ist natürlich ebenfalls nicht sinnvoll. Eine einseitige Förderung ist auch aus rechtlicher Sicht nicht zulässig (siehe z.B. Absatz „Rechtliche Vorgaben“ und § 4 der Geschäftsordnung für Kreispolizeibehörden NRW). Es muss Leistung und AZ gemeinsam gefördert werden. Beide Richtungen stehen in einer undurchsichtigen Abhängigkeit zueinander. Begreift man sie als Ziele, so fällt sofort auf, dass sie keine lineare Funktion abbilden. Mehr Arbeitszufriedenheit bedeutet nicht zwangsläufig mehr Leistung. Hoher Leistungsstandard hat zwar einen Bezug zur Zufriedenheit. Dieser ist sehr gering. Viele Faktoren wirken mit (Neuberger & Allerbeck, 1978). Für beide Abhängigkeiten gilt, dass sie sich ein Stück weit fördern können (Locke, 1970).

Abbildung: Anfänglicher, theoretischer Zusammenhang zwischen Leistung und Arbeitszufriedenheit



Nach einer bestimmten Strecke lassen in der Regel die Effekte nach und kehren sich sogar in eine negative Korrelation um. Das scheint besonders bei einer extrinsischen Arbeitsmotivation zuzutreffen. Im Falle einer intrinsischen Motivation scheint der Zusammenhang eine höhere Korrelation aufzuweisen. Herzberg (1957, 1966) hat diese Unterscheidung hinzugenommen. Bei intrinsischer Motivation ist gemeint, dass die Zufriedenheitsreaktionen durch die Arbeit selbst ausgelöst oder kausal auf sie zurückführbar werden. Der Faktor extrinsische Zufriedenheit wird auf externe Faktoren zurückgeführt, wie Vorgesetztenverhalten, Aufgabenstruktur, Firmenpolitik, Kritikgewohnheiten, innere und äußere Repräsentation usw.

Abbildung 2: Mögliche Verlaufskurven



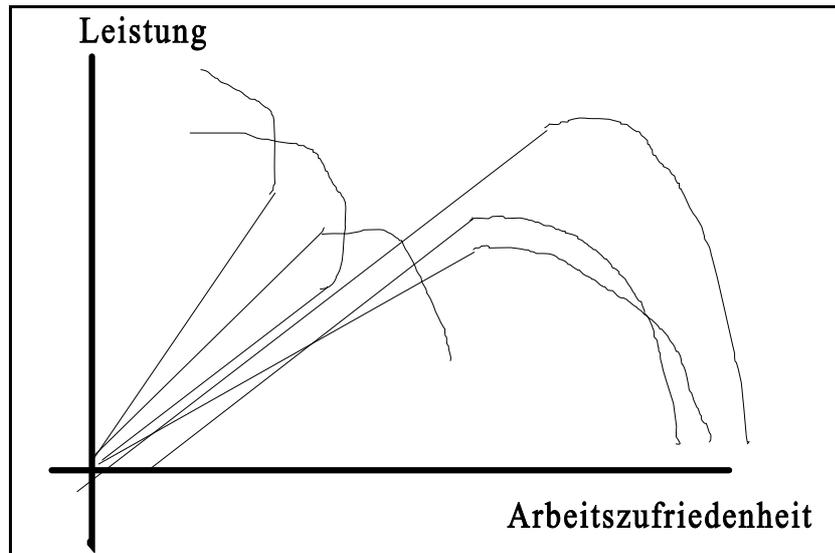
In neueren Arbeiten konnte das tendenziell bestätigt werden. Höhere Leistung steht mit intrinsischer – nicht aber mit extrinsischer – Zufriedenheit im Zusammenhang (White, Mitchell & Bell 1977 und Kazanas, 1978). Zusätzlich zeigte sich, dass soziokulturelle Moderatorvariablen das Ergebnis erheblich beeinflussen können und mit berücksichtigt werden müssen. Jacobs & Solomon (1977) und Mossholder (1981) ergänzten die Zusammenhänge durch die situativen Variablen des Erfolgserlebnisses und der dabei als Voraussetzung erscheinenden Rückmeldung über konkretes Verhalten. Sie bestätigen das, was aus der Sicht der Lern-, Motivationstheorien, der Therapieforschung und betriebswirtschaftlichen Kommunikationsanalysen bekannt und unbestritten ist. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Förderung von

- individueller Interaktion,
- intrinsischer Zufriedenheit,
- günstiger soziokultureller Moderatorvariablen und
- konkretem systemischem „Feedback“ die Leistung fördern kann und
- Anerkennung und Wertschätzung,
- individuelle Interaktion,
- Stolz auf Leistung,
- intrinsische Arbeitsmotivation und
- extrinsisch günstiges, z.B. Vorgesetztenverhalten,

die Arbeitszufriedenheit fördern kann.

Damit wird klar, dass das Vorgesetztenverhalten und die Interaktionen in der Behörde das Schlüsselproblem darstellen. Aus dieser Erkenntnis heraus wird seit vielen Jahren empfohlen, Vorgesetzte sollten einen Mittelweg einschlagen. Sie sollten sich aufgabenorientiert und mitarbeiterorientiert verhalten. Dieser Ratschlag ist nicht falsch, aber so richtig gut auch nicht. Betrachtet man nämlich die Hintergründe, so fällt auf, dass die Reaktionen extrem individuell sind. Ein gleichmäßiger Mittelweg trägt den vielen differenzierten, persönlich wirkenden Faktoren nicht genug Rechnung. Eigentümlichkeiten der Mitarbeiter, Vorgesetzten, der Beziehungen, der Gruppe, der Art der Aufgaben und andere variierende Faktoren machen eine Generalisierung unmöglich. Auch hier wird offensichtlich, dass Verbesserungen und Interventionen deutlich individuell ansetzen müssen, um größere Effekte zu ermöglichen. Der optische Zusammenhang verhält sich häufig wie eine ballistische Kurve. Bei genauer Bearbeitung einer solchen Kurve müsste für jedes Individuum eine eigene Kurve berücksichtigt werden, wie es hier in einer theoretischen Skizze versucht wird.

Abbildung 3: Mögliche Beiträge verschiedener Individuen



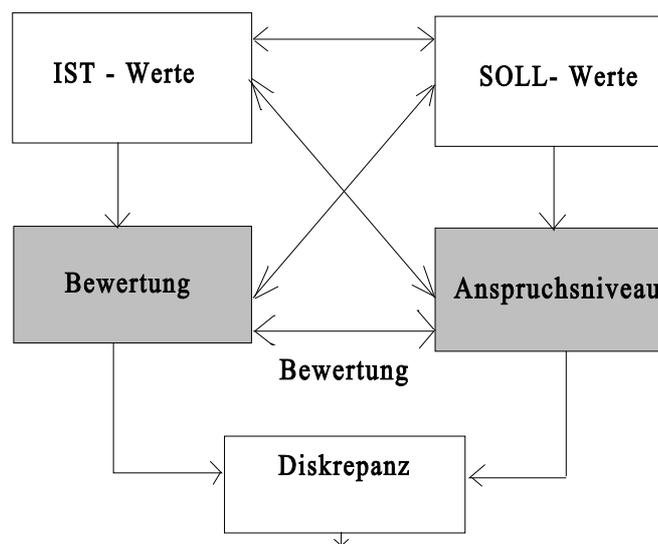
Es ist überhaupt fraglich, ob solche individuellen Daten zusammengefasst werden sollten oder ob dem gemittelten Ergebnis irgendeine Bedeutung zugemessen werden kann. Sie verdecken vor allem die vielen Möglichkeiten der individuellen Verbesserungen und fokussieren auf generelleren Strategien für das gesamte Unternehmen. Solche Philosophien bringen selten weiter. Der fruchtbringende Weg liegt in einer sehr starken individuellen Arbeit mit jedem Angehörigen der Organisation. Es muss nach persönlichen Möglichkeiten gesucht werden, Arbeitszufriedenheit und Leistung bei jedem Einzelnen gleichberechtigt zu fördern. Dabei ist Unterschiedlichkeit von Mitarbeiter zu Mitarbeiter zu akzeptieren und einzubeziehen, dass es nicht zeitstabil sein wird. Was heute für den Mitarbeiter A gilt, kann in den nächsten Tagen schon überholt sein. Mit anderen Worten, das Zusammenrechnen (Mitteln) solcher Daten über mehrere Personen, hat für die praktische Arbeit nur einen eingeschränkten Nutzen und eine bedingte Aussagekraft. Es wird darauf ankommen, jeden einzelnen Mitarbeiter dort abzuholen, wo er aktuell steht, seine Möglichkeiten und Motive auszuloten, die individuelle Kurve mit Hilfe der Organisation und der Vorgesetzten zu erhöhen. Das einfache Umsetzen „angeblich“ angeordneter Ziele ohne bedingungslose Einbindung der Mitarbeiter ist in der Regel kontraproduktiv.

Da diese Forderungen bekanntermaßen sehr schwer einzuhalten und zeitinstabil sind, muss häufiger auf die persönlichen Belange der Beteiligten eingegangen werden. Ein Mitarbeitergespräch einmal im Jahr ist dafür ungeeignet. Hauptthema ist und bleibt der „Kosmos“ des Mitarbeiters und der verhält sich eben nicht zeitstabil. Die Mitarbeiter stellen die „Produkte“ her, sie verdienen das Geld, sie liefern Qualität oder eben nicht. Vorgesetzte liefern bestenfalls „Stützleistungen“ und das viel weniger als die meisten glauben. Jede Formalisierung und Reduzierung auf ein Jahreserlebnis, würde dieser guten und fruchtbringenden Gespräche den Sinn und die Kraft nehmen. Es wird darauf ankommen, so individuell zu arbeiten, dass nach Möglichkeit die Bedürfnisse jedes einzelnen Mitarbeiters über die Zeit bestmöglich berücksichtigt werden.

## 5. Was ist Arbeitszufriedenheit?

Die meisten Definitionen gehen davon aus, dass der Mensch zwischen Soll mit Ist vergleicht und dass sich dadurch Diskrepanzen ergeben. Sind diese groß, so dienen sie als eine Quelle für Unzufriedenheit, Fehlzeiten, Fluktuation, Leistungseinbruch und sogar Qualitätsmängel und Kundenunzufriedenheit, weil das „Elend“ weitergetragen wird. Übersehen wird bei dieser Betrachtung, dass kurz nach oder direkt im Zusammenhang mit der IST-Wahrnehmung eine automatische Bewertung einsetzt. Diese Bewertung scheint in der Diskrepanzanalyse einen größeren Einfluss auszuüben als die realen Fakten und Bedingungen. In Seminaren, Interviews und Therapiesitzungen kann man deutlich erleben, dass die individuelle Bewertung und die abgeleiteten Erwartungen und Ansprüche die Bilanzen ungünstig beeinflussen. Nur so ist es zu erklären, dass bei tatsächlich immer besser werdenden Arbeitsbedingungen die Arbeitszufriedenheit gleichbleibt oder absinkt. Die aktuelle, oben geschilderte Situation ist besser zu erklären mit der Annahme, dass die Sollwerte, die Bewertungen und Ansprüche sich ebenso verändern wie die Arbeitsbedingungen. Die Diskrepanzen werden vermutlich im Wesentlichen nicht von den realen Bedingungen ausgelöst, sondern von dem, was die Betroffenen darüber denken und empfinden, auch die Vorgesetzten. Aus dieser Sicht betrachtet, stehen dabei die Bewertungen und die Ansprüche im Vordergrund.

Abbildung: 4 Arbeitszufriedenheit als mehrfach bewertete Diskrepanz



Daraus ergibt sich, dass Arbeitszufriedenheit das Ergebnis eines mehrfachen Vergleichs sein wird. Gleichzeitig wird klar, dass das auch die obligatorischen Inhalte für Mitarbeitergespräche sein müssen: Was nimmst du war? Was bedeutet das für dich? Welche Ansprüche stellst du an mich, an die Organisation? Ist das realistisch? Was kann ich tun, was du? Mit welchen Dingen müssen wir uns abfinden?

## 6. Lösungsansätze zur Förderung der Arbeitszufriedenheit und Leistung

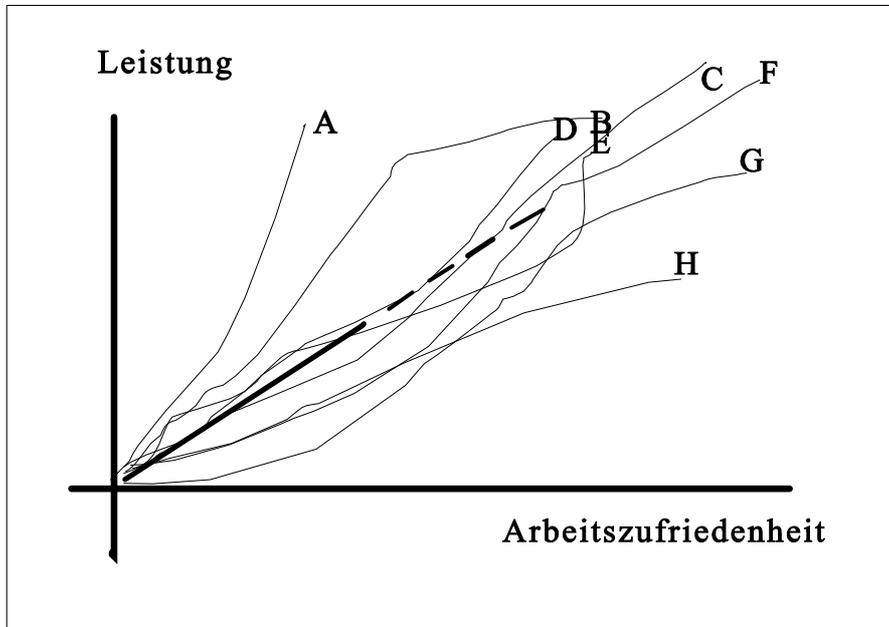
Da das alles nicht von einer Theorie allein geleistet werden kann, sondern letztlich von agierenden Menschen, muss es um Kompetenzen gehen. Die hier erforderliche soziale Kompetenz ist zunächst eine Fähigkeit, einen Kompromiss zwischen Selbstverwirklichung und sozialer Anpassung zu finden. Das erfordert, eine Auswahl zwischen verschiedenen Konzepten zu treffen. Auf der einen Seite stehen die funktionalen Konzepte, die Führung als rational-normativen Aspekt (Neuberger, 1977) betrachten. Das führt in der Praxis dazu, dass relativ viel formal geregelt wird und der individuellen Ausprägung Anweisungen, Führungsleitlinien und andere Organisationsschranken entgegengestellt werden. Damit soll der Zufälligkeit, der mehr oder weniger gut ausgeprägten Freiwilligkeit und der unbeabsichtigten Alltagswillkür entgegengewirkt werden. Es besteht allerdings auch die Gefahr, dass die Vorgänge starr und teuer werden und schließlich auch der Zufall durch Irrtum und Wirkungslosigkeit abgelöst wird. Andererseits gibt es die Auffassung, dass Führung sich in erster Linie um Mitarbeiter/Innen kümmern müsste. Aus der Sicht der Führungstheorien ist das der Unterschied zwischen Aufgabenorientierter- und Mitarbeiterorientierter Führung. Heute besteht Einigkeit darüber, dass nur ein Mittelweg zwischen diesen Richtungen sinnvoll erscheint. Hier ist ein Mittelweg gemeint, der nicht statisch und gleichmäßig, also jeden Tag gleich, sondern individuell auf die Bedürfnisse des Vorgesetzten und auf die des jeweiligen Mitarbeiters abgestimmt ist.

In diesem Kontext muss diskutiert werden, welche Bedeutung das Mitarbeitergespräch (MAG) als System einnehmen soll. Sinngemäß legt es den Mitgliedern der Organisation einen verpflichtenden Rahmen auf, solche Gespräche mindestens einmal im Jahr oder situativ häufiger zu führen. Wie schon dargestellt wurde, sollte das unbedingt individuell und häufiger geschehen. Aus der Sicht der Kommunikationswissenschaft stellt das auch eine erhebliche Verbesserung des Datenflusses dar. In hierarchischen Organisationen wie der Polizei leidet die von oben nach unten laufende Kommunikation bekanntermaßen. Je nach Auslebung solcher Systeme kann die Störung erheblich sein (Gordon, 1970) und wird umso schlechter sein, je opportunistischer die Mitarbeiter und autoritärer der Führungsstil ist. Die Kommunikation von unten nach oben findet häufig genug gar nicht statt oder ist erheblich verfälscht oder blockiert. Das situationsangepasste Mitarbeitergespräch kann einen Teil solcher Mängel aufheben. Das System MAG soll dazu führen, dass zwischen den verschiedenen Bedürfnissen der Mitarbeiter und der Organisation ein tragbares Gleichgewicht entsteht.

Es scheint zurzeit so zu sein, dass die diskutierten Probleme von allen Beteiligten, also auch von den Mitarbeitern, nicht adäquat gehandhabt werden oder werden können. Ziel muss es deshalb sein, alle Bediensteten in die Lage tauglicher Problem- und Alltagsbewältigung zu versetzen und die Regelbedingungen bereitzustellen, die diesem hohen Anspruch gerecht werden können. Erst wenn in einem ausreichenden Maße beide Seiten sich „verbessert“ haben werden, können und werden andere Fragen gestellt, die über die Zielansprache der Zufriedenheit und Leistungsverbesserung hinausgehen könnten, z. B. Intrinsische Motivation und Sinnhaftigkeit! Das wird nicht ohne Fortbildung möglich sein. Gewaltfreie Kommunikation, Aktives Zuhören, Verbalisierung von emotionalen Erlebnisinhalten sind als Kompetenz besonders für Vorgesetzte erforderlich. Messungen zeigen, dass die allermeisten das nicht können. Geschieht Führung aber in der hier geforderten Qualität, so wird es möglich, jeden Einzelnen so zu fördern, dass optimale

Leistung bei hoher Arbeitszufriedenheit eintritt. Die Gesamtleistung einer Organisationseinheit lässt sich so in erstaunlichem Ausmaß weiterentwickeln, was mit hergebrachten Methoden nicht möglich ist.

Abbildung 5: Theoretisches Gleichgewicht zwischen Leistung und AZ



Diese attraktive Theorie stößt in der Praxis an eine praktische Grenze. Es gibt bei solchen Umsetzung-Projekten immer Vorgesetzte, die konstruktiv mitarbeiten. Andere versuchen es ebenfalls, es treten aber Verschlechterungen ein. Eine weitere normalerweise vorkommende Gruppe sagt zu allen Plänen „ja“, tut aber tatsächlich nichts. Das wurde von Oelnitz genauer beschrieben, er kam auf folgende Gruppen:

1. Visionäre und Missionare
2. Aktive Gläubige
3. Opportunisten
4. Abwartende und Gleichgültige (größte Gruppe)
5. Untergrundkämpfer
6. Offene Gegner
7. Emigranten Widerstand gegen Veränderungen

Dann gibt es noch meistens eine kleine Gruppe, die den Wandel nicht mitmachen wollen und sogar überlegen, ob sie das Unternehmen verlassen wollen. Das sind meist Leistungsträger, die dort nach dem Wandel keine ausreichenden Perspektiven mehr für sich sehen. Widerstand in verschiedenen Formen ist also normal. Es muss deshalb davor gewarnt werden, ohne Kontrolle zu arbeiten. Ein großer Teil der Vorgesetzten wird keine ausreichenden Ergebnisse erzielen. Sie führen die geplanten Mitarbeitergespräche nicht oder nur in der Art, wie sie Gespräche schon die Jahre vorher geführt haben. Sie sind in der Mehrheit davon überzeugt, dass sie mit ihren menschlichen Qualitäten schon genug positive Ergebnisse erzielen können. Das ist allerdings ein Trugschluss. Es kann nicht jeder mit symmetrischer Kommunikation Bewertungen und Ansprüche, Probleme und Hindernisse besprechen.

Damit wird deutlich, dass mit berufsfachlichen und menschlichen Qualitäten die Probleme der Gegenwart und natürlich auch der Zukunft nicht mehr ausreichend gelöst werden können. Zusatzkompetenzen müssen kultiviert werden, Fortbildung und eine wirksame Steuerung sind erforderlich. In mehreren Untersuchungen konnte nachgewiesen werden, dass nur durch regelmäßige AZ-Messungen (ca. alle 6 Monate) der Prozess abgesichert werden kann. Vorgesetzte bekommen dabei genaue Einblicke in die von Mitarbeitern gesehenen Probleme und können gezielt und strukturiert vorgehen. Unwillige und Unwirksame fallen mit der Zeit auf und können speziell unterstützt werden. Eine sichere signifikante Verbesserung wird so möglich. Da es sich bei solchen Vorgängen eigentlich um Kulturveränderungen handelt, sollten die notwendigen Regeln dafür eingehalten werden, also: nicht strafen und drohen, sondern bedingungslos die Träger der neuen Kultur fördern, usw. (siehe z. B. [ivt-hamm.de/Kulturveränderungen](http://ivt-hamm.de/Kulturveränderungen))

## 7. Messung von Arbeitszufriedenheit

Operative Ziele sollten operationalisierbar sein, das heißt überprüfbar sein, sonst sind sie als Steuerungsmittel ungeeignet und im Einzelfall kontraproduktiv. Das gilt natürlich auch für die Arbeitszufriedenheit. Sicherheitsgefühl oder Bürgernähe sind wie auch AZ nicht einfach zu zählen oder zu wiegen. Dazu sind geprüfte Messinstrumente erforderlich, die liegen vor. Für die Messung von AZ stehen z.B. drei geprüfte Fragebogen zur Verfügung (Rosenstiel, Neuberger, Röhrig). Aus diesen Instrumenten bekommen sie umfangreiche Informationen über Kritikgewohnheiten, Rollenklarheit, Delegationsgewohnheiten usw. Ein vereinfachtes Verfahren ermöglicht es, für Ausfüllen und Auswerten jeweils nur ca. eine halbe Stunde Zeit zu verbrauchen. Damit sind alle die Argumente: „zu teuer“ oder „zu aufwendig“ entkräftet. Aus dieser Sicht und aus der Sicht der Wirkungsverbesserung gibt es keinen Grund, von einer Einbeziehung der AZ in operative Ziele abzusehen.

Das Schiff muss nicht angehalten werden. Allerdings sollte der Kurs auf Produktqualität (Röhrig, 1989a, 1989b) und Arbeitszufriedenheit geändert werden, nicht auf immer mehr, auf Quantität und Inputbetrachtung (wie z. B. auf den Blitzmarathon). Nur ein guter Output macht stolz, löst Zufrieden aus, fördert die Sinnhaftigkeit und eine tiefere Identifizierung mit dem Beruf. Konzentriert man sich auf Qualität, wird das einen starken Einfluss auf den Bürger und in diesem Sinne auf Kundenzufriedenheit haben. Zeit, die in dieser Richtung versäumt wird, muss in den nächsten Jahren mit enormen Investitionen nachgeholt werden. Haben wir zukünftig die Mittel für solche aufwendigen Investitionen? Ist es nicht vernünftiger, billiger und menschengerechter gleich damit anzufangen?

## Literaturhinweise:

- Barrett, G. (1972) „Inroductions“ In: Personnel Psychologie, 26, S. 1-7
- Böckmann, W. (1990). Wer Leistung fordert, muss Sinn geben. Düsseldorf: Econ.
- Burisch, M. (1990). Das Burnout-Syndrom. Berlin: Springer.
- Fischer, L. 1988. Arbeitszufriedenheit und Anspruchsniveau- Ein Dilemma ohne Ausweg?. In Beinke, L. (Hrsg.): Didaktik der Berufs- und Arbeitswelt, 2-3, S. 3 -32. Gießen.
- Fischer, L. 1989. Strukturen der Arbeitszufriedenheit. Göttingen: Hogrefe.
- Fromm, E. 1974. Der moderne Mensch und seine Zukunft. Frankfurt: Europäische Verlagsanstalt, S. 289.
- Gordon, Th. (1979). Managerkonferenz. Hamburg: Campe.
- Haselow, R. & Steen, U. (1990). Arbeitszufriedenheit in der Polizei. Köln: Kreisverwaltung Oberkreisdirektor Siegburg
- Herzberg, F. (1957) Job attitudes: Review of research and opinion. In: Psychological Service of Pittsburgh. Pittsburgh.
- Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. Cleveland, New York.
- Höhn, R. (1986). Die innere Kündigung in der Verwaltung. Bad Harzburg: Verlag für Wissenschaft und Technik.
- Höhn, R. (1988). Mitarbeiterführung in der Verwaltung. Zeitschrift Verkehrsdienst, Heft 8, S.180 ff.
- Kazanas, H.C. (1978). Relationship of the job satisfaction and productivity to work values of vocational education graduates. In: J. Voc. Behavior. 12, S. 155 - 164.
- Kienbaum, Unternehmensberatung GmbH (1991). Funktionsbewertung der Schutzpolizei. Düsseldorf: Gewerkschaft der Polizei.
- Kirchberger, F. (1987). Das Mitarbeitergespräch. In: Blatt der Landespolizeischule Koblenz, Koblenz: Eigenverlag.
- Kirchberger, F. (1988). Wesen und Bedeutung des Mitarbeitergespräches. In Bepo heute, Heft 12, S. 29ff.
- Kmiecik, P. (1978). Wertstrukturen und Wertewandel
- Locke, E.A. (1970). Job satisfaction an job performance. In: Organizational Behavior and Human Performance. 5, S. 484 - 500.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Aus Handbuch der Industrie- und Organisationspsychologie, S. 1297 - 1349. Chicago.
- Mettmann, (Kreispolizeibehörde), (1989) Fragebogenaktion: - Analyse des Führungs-verhaltens, Mettmann: Selbstverlag.
- Moers, J., Loewe, B. (1990). Mitarbeitergespräch als Lösungsansatz gegen die innere Kündigung. Duisburg: Fachhochschule für öffentliche Verwaltung.
- Mossholder, K.W., Bedeian, A.G. & Armenakis, A.A. (1981). Role perceptions, satisfaction, and performance: Moderating effects of self esteem and organizational level. In: Organizational Behavior and Human Performance. 28, S. 224 - 234.
- Neuberger, O. (1974 b). Die Messung der Arbeitszufriedenheit. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuberger, O. (1975). Erfahrungen mit der "Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit (SAZ)". In Psychologie und Praxis, S. 63 -72. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuberger, O. (1977). Organisation und Führung. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuberger, O., Allerbeck, M. (1978). Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit. Bern: Huber.
- Neuberger, O. (1980). Das Personalführungsgespräch. Bundesakademie für öffentliche Verwaltung. Bonn: Werkpapier 7.

Neuberger, O., Allerbeck, M. (1978). Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit. Bern: Huber

Oelnitz, D.v.d. (2009), Marktorientierte Organisationsgestaltung

Röhrig, L. (1985). Fehler beim Einschreiten von Polizeibeamten. Zeitschrift: DIE POLIZEI, 2, 37- 43.

Röhrig, L. (1989a). Anforderungen an Kommunikation im Alltagshandeln der Polizei. DIE POLIZEI, Heft 4, S.187 - 248.

Röhrig, L. (1989b). Konfliktbewältigung ohne Gewalt ?. Deutsches Polizeiblatt für die Aus- und Fortbildung. Heft 3, S. 6 - 23. Stuttgart: BOORBERG

Röhrig, L. (1997). Die Einführung von systematischen Mitarbeitergesprächen und ihr Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. Universität - Gesamthochschule Essen.

Röhrig, L. (2011). Prozent-Scharing-Personalrotation, POLIZEI heute, 4/2011

Rosenstiel, L.v. (1988). Betriebsklima geht jeden an! München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung.

SPIEGEL (DER). (1991). Wer es nicht tut, gilt als dumm. Heft 18, S. 40-65.

Volk, H. (1991). Lernziel "Motivation": So erreichen Vorgesetzte deutlich mehr. In: Die Wohnungswirtschaft, Heft 6, S. 298ff.

White, S.E., Mitchell, T.R. & Bell, C.H. (1977). Goal setting, evaluation apprehension, and social cues as determinants of job performance and job satisfaction in a simulated organisation. Zeitschrift: Journal of Applied Psychology. Jahrgang 62, Nr. 6, S. 665 - 673.