

Leonardo

Vorstudie zur Entwicklung eines arbeits- und organisationspsychologischen Instruments zur Überwindung resignativer Arbeitszufriedenheit und zur Steigerung der Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden in KMU.



Ein Projekt der GSI – Gesellschaft für Soziale Innovation
Moosstrasse 2, 3073 Gümligen

gefördert von der KTI – Kommission für Technologie und Innovation des
BBT – Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie

Projektteam:

Joachim Hoffmann, Peter Lüthi, GSI

Beratung:

Prof. Dr. Norbert Semmer, Institut für Psychologie der Universität Bern

Projektleiter/Verfasser:

Joachim Hoffmann
GSI-Netzwerkmittglied
Projektleiter Leonardo
Kornhausstrasse 38
8006 Zürich



Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	3
1. Bestandesaufnahme Wissenschaft	5
1.1 Definitionen	6
1.2 Arbeitszufriedenheit und Resignation	8
1.3 Implikationen für das Instrument Leonardo	13
2. Motivierungsmassnahmen von Grossbetrieben	19
3. Bedürfnisse von Klein- und Mittelunternehmen (KMU)	21
4. Ableitung der Befunde in das Instrument Leonardo	25
Literatur	27





Zusammenfassung

Heutzutage müssen KMU-Mitarbeitende den Wandel mittragen und innovationsfreudig sein. Mit ihrer Bereitschaft steht und fällt die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebs. Gleichzeitig haben die schlechten Bedingungen der rezessiven Jahre viel Toleranz aufgezehrt. Ansprüche wurden zurückgestellt, dies mehrfach, bis man sich mit den Unannehmlichkeiten abgefunden hat, «weil man da ja eh nichts machen kann». Psychologisch betrachtet handelt es sich dabei um riskante Kompromisse: offene Rechnungen, die durch Zurückhalten von Leistung und blockierten Innovationsgeist ausgeglichen werden und irgendwann zu Apathie führen. Was kann man gegen Resignative Arbeitszufriedenheit (Bruggemann, Groskurth & Ulich, 1975) tun? Wie kann dieser «Blockiertheit» vorgebeugt und wie kann Motivation gefördert werden? Es geht um die Freisetzung von Leistungspotential. (Der Name «Leonardo» bezieht sich übrigens auf den Florentiner da Vinci, der sein Genie beispielhaft umzusetzen wusste.)

Im Rahmen einer Literaturrecherche wurde abgeklärt, was die Wissenschaft zum Thema anbietet. Interviews und qualitative Inhaltsanalysen zeigen auf, was Grossbetriebe zur Motivationsförderung tun, vor welchen Problemen KMU stehen und welche Bedürfnisse sie an ein Instrument richten.

Die Wissenschaft klärt die Zusammenhänge zwischen Motivation, Zufriedenheit und Leistung. Grossbetriebe betreiben MbO und Neuauflagen ihrer Mitarbeitergespräche¹, diskutieren über Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996) und versuchen die Stimmung zu halten mit Karriereplänen, Informations- und Orientierungsmedien, Lohnsystemen und Arbeitszeitmodellen. Die Betriebsgrösse macht solche Massnahmenpakete notwendig, zudem ist das Geld dafür vorhanden.

An der Basis der KMU stehen verunsicherte Mitarbeitende, die sich nicht exponieren wollen und zuwenig mitdenken. Unter besonderem Druck steht das untere Kader: Es gibt mehr zu führende Mitarbeitende pro Kopf, die Arbeitsmenge wächst, und es kommen qualitativ neue Anforderungen hinzu. Vielerorts befinden sich die Meister in umstrukturierten Arbeitssituationen: teilautonome Gruppenarbeit auf der einen – starke Maschinenautomation auf der anderen Seite. Für sie, die als Führungspersonen die Leistung sicherstellen und die Zufriedenheit fördern sollen, bedeutet das: Sie müssen zu Coaches werden. Um dieses Ziel zu erreichen, muss das Instrument Leonardo einfach und ökonomisch sein, sichtbare Zeichen setzen und sich in ein stetig wandelndes Unternehmensumfeld einfügen lassen.

Die nun folgenden detaillierteren Ergebnisse gliedern wir nach den drei wichtigsten Vorgehensschritten in der Vorstudie:

1. Bestandesaufnahme Wissenschaft
2. Motivierungsmassnahmen von Grossbetrieben
3. Bedürfnisse von Klein- und Mittelbetrieben (KMU)

Abschliessend werden die Resultate integriert.

¹ Anmerkung zu den männlichen und weiblichen Bezeichnungen: In der Regel verwenden wir die neutrale Form, z.B. «Mitarbeitende». An wenigen Stellen, wo dies zu Lasten der Formulierungseleganz ginge, bedienen wir uns der männlichen Bezeichnung z.B. «Mitarbeiter» und meinen damit beide Geschlechter.





1. Bestandesaufnahme Wissenschaft

Der Wissenschaft entnehmen wir eine Reihe von Erkenntnissen aus dem Forschungszweig der Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsmotivation, zu denen uns eine breit angelegte Literaturrecherche brachte. Hier kann nur eine Auswahl behandelt werden, die Quellen dazu sind am Schluss dieses Berichts aufgeführt.

Zuerst werden wir Definitionen erläutern, um davon ausgehend das Thema «Arbeitszufriedenheit und Resignation» zu vertiefen und Forschungsschwerpunkte aufzuzeigen. Für unser Projekt besonders interessant scheinen uns die Vernetzungen der Konstrukte um Arbeitszufriedenheit und Leistungsmotivation. Wir werden darum eine Integration dieser Konstrukte darstellen und Stellung beziehen, wie wir uns auf dieser wissenschaftlichen Basis Motivationsförderung vorstellen.



1.1 Definitionen

Arbeitsmotivation

Arbeitsmotivation ist ein psychischer Zustand, der als Begriff herangezogen wird, um Unterschiede in der Leistungsmenge und Güte intra- und interindividuell zu beschreiben und zu erklären. Das Konstrukt steht für den Zustand des Strebens und erklärt, wie Zielsetzungen entstehen, wie lange Zielsetzungen aufrechterhalten bleiben und wie Ziele in Handlungen umgesetzt werden. Aktiviert wird Motivation, wenn latente Motive der Person, z.B. sich beweisen wollen, und eine Situation mit motivdienlichen Anregungsgehalten zusammentreffen, z.B. einer herausfordernden Aufgabe (Häcker & Kleinbeck, 1989).

Arbeitszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit ist ein wichtiger Indikator für die Qualität des Arbeitslebens. Als Ergebnis zahlreicher, stets neuer Ist-Soll-Vergleiche integriert sie die Einstellungen zu Aspekten der Arbeit. Das Konstrukt bewertet, inwiefern den Bedürfnissen und Ansprüchen einer Person entsprochen wird. Prozessbezogen formuliert ist es der Grad, zu dem Arbeit und deren Konsequenzen gestatten, hoch bewertete Motivziele zu erreichen. Arbeitszufriedenheit dient weiter der Beschreibung des Zustandekommens der Ist-Soll-Ergebnisse, wodurch qualitativ verschiedene Arbeitszufriedenheitsformen erfassbar werden (Bruggemann u.a., 1975; Büssing, 1989).

Betriebsklima

Das Betriebsklima steht für die Übereinstimmung, wie ein soziales Kollektiv eine Organisationseinheit beschreibt («objektive Merkmale») und bewertet (Wichtigkeit/Zufriedenheit) (Rosenstiel, 1989).

Arbeitsfreude

Im Gegensatz zur klassischen Arbeitszufriedenheit als Ergebnis von Ist-Soll-Vergleichen ist Arbeitsfreude stärker prozessbezogen und bezeichnet die Freude an der Ausübung einer Tätigkeit. Das Konstrukt überschneidet sich mit Emotionsbegriffen wie Spass, Begeisterung und Flow (Temme & Tränkle, 1996).



Flow

Von Csikszentmihalyi (z.B. 1992) umschriebener Erlebniszustand des völligen Aufgehens in einer Tätigkeit, eines Gefühls des Verschmelzens mit dem Tun. Flow ist ein Zustand der ungeteilten Aufmerksamkeitszuwendung auf die Tätigkeit, begleitet von einer starken momentanen Kontrollüberzeugung. Bestimmte Personenmerkmale begünstigen das Erleben von Flow (Eigenschaftskonstrukt einer intrinsisch motivierten, sogenannten «autotelischen Persönlichkeit»). Hinzu kommen bestimmte Situationskomponenten, die das Zustandekommen von Flow ermöglichen: insbesondere eine organisierte Anforderungslage, ein limitiertes Stimulationsfeld, den Fähigkeiten angepasste Handlungsspielräume, klare Ziele und Feedback.

Innere Kündigung

Innere Kündigung ist eine Verweigerungshaltung gegen die Unternehmensführung. Aus dem Motiv heraus, negative Konsequenzen zu vermeiden, ist die betroffene Person bestrebt, ihre Stellung zu behalten, obwohl sie ihre Arbeitssituation als frustrierend empfindet. Innere Kündigung zeigt sich im Verhalten des bewussten oder unbewussten Verzichts auf Engagement und beruht auf Kontrollverlust in der Arbeitssituation, auf Autonomieeinbussen oder auf zurückgewiesenem Engagement (Livingston, 1997).

Psychologischer Arbeitsvertrag

Als Ergänzung zur schriftlichen Vereinbarung umfasst der psychologische Vertrag die gegenseitigen (unausgesprochenen) Wünsche, Erwartungen und Hoffnungen von Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Arbeitnehmer können beispielsweise Förderung, Unterstützung und Gerechtigkeit erwarten, Arbeitgeber Unterordnung, zeitliche Verfügbarkeit und Loyalität (Echterhoff, Poweleit & Schindler, 1994).

Resignation

Resignation ist die innere Anpassung aufgrund einer unbefriedigenden Situation des Arbeitslebens, die zu verändern sich die betreffende Person nicht in der Lage sieht (Fischer & Eufinger, 1991, S. 126).

Resignative Arbeitszufriedenheit

Dieser Begriff steht für eine von sechs Formen der Arbeitszufriedenheit bzw. -Unzufriedenheit von Bruggemann u.a. (1975), bei der eine unbefriedigende Arbeitssituation psychisch ausgeglichen wird, indem die persönlichen Ansprüche gesenkt werden.



1.2 Arbeitszufriedenheit und Resignation

Globale und aspektbezogene Zufriedenheit

Traditionellerweise wird Arbeitszufriedenheit als Einstellung gegenüber der Arbeitssituation verstanden und in Fragebögen erhoben mit einer Skala von «sehr unzufrieden» bis «sehr zufrieden». Befragt werden die Versuchspersonen nach der Zufriedenheit mit der Arbeit insgesamt oder nach Aspekten (Abwechslung, Kollegen etc.), die in einem Gesamtmass zusammengefasst werden können. Der Zugang ist problematisch. Ungeachtet des Betriebs, der Wirtschaftslage und der Nationalität sind (60 – 90%) der Belegschaft ziemlich oder sehr zufrieden (Büssing, Bissels & Krüsken, 1997). Diese allzu optimistisch anmutenden Resultate stehen oft im Widerspruch zu freien Erlebnisberichten der Betroffenen. Der Schluss liegt nahe, dass sich bei den auf diese Weise erhobenen «Zufriedenen» grundverschiedene Einstellungen vermischen. Diesem qualitativen Gedanken trägt das Modell von Bruggemann u.a. (1975) Rechnung.

Formen der Arbeitszufriedenheit

Auch bei Bruggemann u.a. (1975) wird Arbeitszufriedenheit als Einstellung gegenüber der Arbeit definiert, die aus verschiedenen Ist-Soll-Vergleichen resultiert, sie wird jedoch nicht als konstant betrachtet. Folgende Parameter stellen die Weichen im Prozess, aus dem vier verschiedene Formen der Arbeitszufriedenheit und zwei der Arbeitsunzufriedenheit resultieren:

- Vergleich der vorhandenen Situation (Ist) mit eigenen Erwartungen und Bedürfnissen (Soll) zu einem gegebenen Zeitpunkt
- Dynamik der Anspruchsniveaus (gesenkt, gehalten, erhöht)
- Problemlösungsverhalten und Frustrationstoleranz (erneute Problemlöseversuche, Unterlassung derselben, Verfälschung der Situationswahrnehmung)

Bruggemann zufolge führt die Person einen Ist-Soll-Vergleich in bezug auf ihre Arbeitssituation durch. Im Falle der Passung kann das Anspruchsniveau beibehalten oder erhöht werden, im Falle der Diskrepanz kann es gesenkt oder gehalten werden. Eine Diskrepanz zwischen Ansprüchen und Befriedigungsmöglichkeiten auszugleichen hat in jedem Fall seinen Preis: Es kostet...

- ...das Aufgeben von Wünschen oder die Senkung des Anspruchsniveaus (resultiert in Resignative Arbeitszufriedenheit)

und im Falle der Aufrechterhaltung des Anspruchsniveaus kostet es...

- ...Aktivität, um etwas an der Situation zu verbessern, neue Problemlösungsversuche (resultiert in Konstruktive Arbeitsunzufriedenheit)



- ...nach innen gerichtete Dissonanzreduktion durch Leugnen der unbefriedigenden Situation, Verfälschung der Situationswahrnehmung (resultiert in Pseudo-Arbeitszufriedenheit)
- ...Frustrationstoleranz, weil eine als unbefriedigend wahrgenommene Situation infolge von Sachzwängen und fehlenden Problemlösungsmöglichkeiten ausweglos erscheint (resultiert in Fixierte Arbeitszufriedenheit). Weitere Folgeerscheinungen können Hoffnungslosigkeit und Depressivität sein.

Trotz der Kritik an der Präzisierung der Parameter sowie der Replizierbarkeit aller sechs Formen besteht in Wissenschaftskreisen grosse Übereinstimmung, dass dieser Ansatz auch heute noch als der einzige fruchtbare (entwicklungsfähige) theoretische Ansatz der Arbeitszufriedenheit gelten darf (Temme & Tränkle, 1996; Büssing u.a., 1997). Die prinzipielle Brauchbarkeit der Annahme qualitativ verschiedener Formen der Arbeitszufriedenheit ist belegt. Beispielsweise konnte gezeigt werden, dass in der Gruppe der Arbeitszufriedenen ein hoher Anteil resignativ zufriedener Personen (mit gesenktem Anspruchsniveau) enthalten ist. Die Messung der Formen bleibt problematisch, da das theoretische Modell kaum zu erfassende unbewusste Mechanismen (Verdrängung) einschliesst und weil die Dynamik des Anspruchsniveaus ein kompliziertes Längsschnitt-design voraussetzt. Bewegung besteht hinsichtlich der geltend gemachten Anzahl verschiedener Formen der Arbeitszufriedenheit (vgl. Livingston, 1997). Sind es bei Bruggemann noch sechs, so sind es bei Fellmann (1980) noch vier – ebenso bei Fischer & Eufinger (1991). Fischer & Eufinger unterscheiden folgende Formen:

- Resignativ Zufriedene
- Nicht resignativ Zufriedene
- Resignativ Unzufriedene
- Nichtresignativ Zufriedene

Die reduzierten Modelle orientieren sich an den beiden Dimensionen Zufriedenheit und Resignation, die als taugliche unabhängige Faktoren bestätigt gelten dürfen (Fischer & Eufinger, 1991; Semmer, Baillod & Ruch, 1990). Letztere Autoren weisen nach, dass Resignation mit schlechterem Wohlergehen und mit psychosomatischen Symptomen zusammenhängt.

Zur Resignation bemerken Semmer und Baillod (1991), dass im Modell Bruggemanns die Senkung des Anspruchsniveaus stets mit dem Beigeschmack von Frustration verbunden ist, und streichen heraus, dass das in Realität nicht zwingend so sein muss. Diese Ansicht wird von uns geteilt. Denken wir beispielsweise an eine von einem Arbeitnehmer erwartete Lohnerhöhung, die ihm dann aber versagt bleibt. Auch wenn er darauf sein Lohnanspruchsniveau senkt, so kann sich die Frustration unter bestimmten Umständen in Grenzen halten. Es liesse sich leicht ein vielfältiges Szenario ableiten, welche Grössen mitbeeinflussen, wie empfindlich der Arbeitnehmer reagieren wird. Beispielsweise dürfte es ganz entscheidend sein, inwiefern dem Arbeitnehmer Einsicht in die Logik der Absage gewährt wird. Die Informationspraxis, der Inhalt und die Art der Begründung der Arbeit-



nehmerseite dürfen nicht unterschätzt werden. Auch seitens des Arbeitnehmers bestehen Werte, Bedürfnisse und Persönlichkeitseigenschaften, die sich kritisch auf die empfundene Frustration auswirken dürften. Weiter spielt die Vorgeschichte eine Rolle, die Leistung des Mitarbeiters, die Beziehung zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite etc. Hier bietet sich ein Ansatz an für ein Instrument zur Förderung der Motivation.

Krise

Seit beinahe 10 Jahren ist in Darstellungen zum Stand der Arbeitszufriedenheitsforschung von einer Krise die Rede (Semmer, Baillod & Ruch, 1991; Temme & Tränkle, 1996). Ausser bei Bruggemann fehlt es an eigenständiger Theoriebildung. Das Konstrukt Arbeitszufriedenheit wird insbesondere von Praktikern und Managern kritisiert! Erstens gibt es Messprobleme: Wird global oder aspektbezogen nach Zufriedenheit gefragt, zeigen sich Erschwernisse in den Bereichen soziale Erwünschtheit und Anonymität. In der Ungewissheit, wozu genau die Umfrage dienen soll, beschönigen die Befragten ihre Angaben, weil sie befürchten, dass das Eingeständnis von Unzufriedenheit negative Konsequenzen haben könnte, weil sie Angst um den Arbeitsplatz haben oder einfach keine Lust, sich zu rechtfertigen. Umgekehrt können die Resultate ins Negative verzerrt werden, wenn das Ausfüllen eines Bogens seitens der Arbeitenden zur Verhandlungsstrategie umfunktioniert wird.

Selbst wenn keine Messprobleme bestehen würden, müsste das Konstrukt Arbeitszufriedenheit den Praktiker mit seinem Ruf nach «Handlungsbedarf» und «konkretem Nutzen» ungeduldig stimmen. Eine Erhebung der Arbeitszufriedenheit kann bestenfalls «wunde Stellen» im Betrieb oder in Abteilungen aufdecken, aber sie kann kaum aufzeigen, wie zufrieden die Belegschaft insgesamt ist. Und sie kann vor allem nicht voraussagen, was die Mitarbeitenden tun werden, ob die Zufriedenen mehr leisten oder innovationsfreudiger sein werden. Da gibt das Konzept allein wenig an Voraussagekraft her. Der «Business-Sense» der Manager fragt danach, was konkret zu tun ist, um die Art von Zufriedenheit zu fördern, die sich finanziell auszahlt. So wird das Konstrukt mit Ansprüchen überladen. Schon eher zu befriedigen vermögen Ansätze aus der Motivations- und Führungstheorie, etwa der Zielsetzungsansatz von Locke (z.B. Locke & Latham, 1990) oder das partizipative Produktivitätsmanagement von Pritchard, Kleinbeck & Schmidt (1993), ein Instrument, das sich der Gestaltung anstrengungsgebundener Feedbacks verschreibt.



Auswege

Es ist gut möglich, dass die oben geschilderte Krise der Arbeitszufriedenheitsforschung bald endet. Drei Entwicklungszweige könnten eine Wende markieren:

1. Vielversprechend sind die Projekte der Gruppe um Büssing an der Technischen Universität München. Büssing führt die Tradition von Bruggemann weiter, indem er alle Parameter spezifiziert und das Modell erweitert. Er berücksichtigt insbesondere die Notwendigkeit von Längsschnittdesigns und erforscht die Umstände, die beeinflussen, auf welche Weise eine Person eine Ist-Soll-Diskrepanz reguliert, ob sie es tut, indem sie ihre Ansprüche senkt, ihr Anspruchsniveau hält und ausharrt oder neue Problemlösungsversuche unternimmt. Zudem setzt er Arbeitszufriedenheitsformen in Beziehung zu Konstrukten der Situation und zur Person und ihrem Verhaltens- und Handlungsstil.

Situation	Person	Verhaltensmasse/ Handlungsstrategien
realer Tätigkeitsspielraum	Zielverfolgung (Handlungs- und Lageorientierung) Kontrollmotiviertheit internale/externale Attribution von Handlungsergebnissen wahrgenommene Situationskontrolle	Anstrengung Zielverbundenheit Zielelaboriertheit

Abbildung 1: Darstellung der von Büssing zur Zeit untersuchten Konstrukte zur Arbeitszufriedenheit (Auswahl aufgrund Büssing u.a. 1997).

Hypothesen um diese Konzepte herum werden zur Zeit von der Büssing-Gruppe in komplexen Designs getestet. Spannende Resultate werden bald veröffentlicht². Das besondere Verdienst von Büssing sehen wir in der Betonung der situativen Bedingtheit von Anpassung oder Problemlösungsversuchen: den Sachzwängen und Veränderungschancen bei der Arbeit und auf dem Arbeitsmarkt. Ein Nutzen für die Praxis könnte beispielsweise in der Erklärung dafür liegen, unter welchen Umständen Autonomieangebote von Mitarbeitenden genutzt oder abgelehnt werden.

² Die jeweils neuesten Veröffentlichungen werden angezeigt unter: <http://www.psychologie.wiso.tu-muenchen.de>



2. Ein zweiter Ausweg aus der Krise kann in der Verbindung mit der benachbarten Disziplin der Emotionspsychologie liegen. Die Arbeitspsychologie erhob Arbeitszufriedenheit zunächst quantitativ anhand einer Bewertungsskala. Später erarbeitete sie qualitative Formen mit dem Fokus auf der Entstehung der Einstellung. Das Qualitätspektrum der Arbeitszufriedenheit ist breiter geworden, aber es bleibt nach wie vor eng. Die Emotionspsychologie kann das Bewertungskonstrukt um feinere Qualitäten des Erlebens ergänzen. In der Arbeitswelt erfahren Menschen schliesslich alle möglichen Gefühle: Stolz, Begeisterung, Scham, Wut, Ärger, Trotz etc. (Temme & Tränkle, 1996). Wegweisend, da die Entstehungsbedingungen in der Arbeit herausgearbeitet werden können, dürfte der Flow-Ansatz sein (Csikszentmihalyi, 1992).
3. In Managementkreisen weit bekannter als Resignative Arbeitszufriedenheit oder Resignation ist der Begriff «innere Kündigung», der seit Beginn der 80 er Jahre auch in der Literatur erscheint (Höhn, 1983). Dies dürfte am direkten Handlungs- und Leistungsbezug liegen: Personen, die innerlich gekündigt haben, halten Engagement und Initiative zurück. Im Gegensatz zur Resignation, die eine rein innere Angelegenheit bleibt, wird innere Kündigung nach aussen hin leistungswirksam. Es wurde mehrfach versucht, die Bruggemann'schen Konstrukte, Resignation und innere Kündigung zusammenzuführen. (Hilb, 1982; Faller, 1993; Echterhoff u.a. 1994; Livingston, 1997). Diese Verbindung dürfte Wissenschaftler und Praktiker näher zusammenbringen. Eine Brücke bildet insbesondere das Konzept des psychologischen Vertrags zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber (Morrison & Robinson, 1997). Auf ihm basiert die innere Kündigung, und er steht für Erwartungen und Ansprüche (=Soll-Werte/Anspruchsniveau) in beiden Ansätzen. Verbindend sind auch die Folgen von Resignation und innerer Kündigung für das Wohlergehen. Apathie und psychosomatische Leiden sind sowohl für resignierte Arbeitende als auch für solche, die innerlich gekündigt haben, charakteristische Langzeitauswirkungen.



1.3 Implikationen für das Instrument Leonardo

Arbeitszufriedenheit wurde zu vielen externen Variablen, wie Leistung, Fluktuation, Kündigungsabsicht in Beziehung gesetzt, ohne dass die erhofften Zusammenhänge gestärkt werden konnten (Six & Eckes, 1991). Zu «Leistung» ist die Korrelation sozusagen inexistent, zu «Fluktuation» gering, zu «Kündigungsabsicht» bestenfalls mittel. Es stellt sich die Frage, wie die Konstrukte rund um Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation miteinander verknüpft sind. Inmitten dieser Komplexität leisten Locke und Latham (1990) eine echte und für uns sehr nützliche Integration.

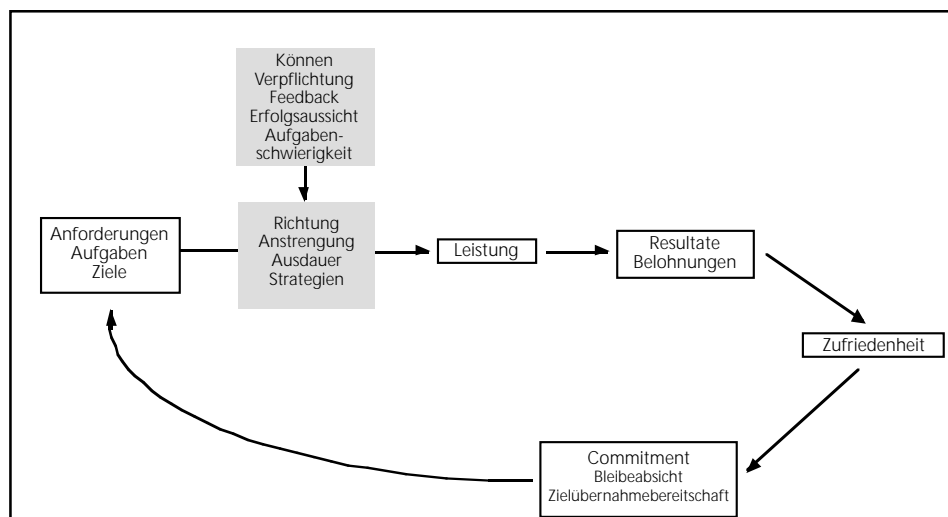
Den empirisch nicht nachweisbaren direkten Zusammenhang zwischen Leistung und Zufriedenheit überbrücken sie mit anderen Konstrukten und skizzieren so eine in sich geschlossene Wirkungskette, den «Hochleistungskreislauf». Darin werden zwei kürzere Sequenzen zu einer langen zusammengefügt. Der erste Teil ist der Kern ihrer eigenen Zielsetzungstheorie, der zeigt, wie aus Zielen, sofern sie geeignet angelegt sind, Motivation geweckt wird und Leistung resultiert.

Der zweite Teil ist die Kette «Leistung, Belohnungen, Zufriedenheit»: Eigene Leistung wird intrinsisch oder extrinsisch honoriert, was – sofern bedürfnisgerecht – dem Erreichen persönlich wichtiger Werte nahekommt und so die Arbeitszufriedenheit fördert. Für beide Stücke können die Autoren gute Belege vorweisen. Von Zufriedenheit zurück zu den Zielen schlagen sie die Brücke über Commitment, ein Konstrukt der organisationalen Bindung, das sie folgendermassen auffassen:

- als Gegenteil von Kündigungsabsicht, somit Bleibeabsicht und
- als Akzeptanz gegenüber den Zielen des Unternehmens.

Von dieser Verpflichtung für den Betrieb generell ist der Weg unweit zur Bereitschaft, einen konkreten Auftrag als «eigenes» Ziel zu akzeptieren. Der Kreislauf schliesst sich (vgl. Abbildung 2).

*Abbildung 2:
Der Hochleistungskreislauf von
Locke & Latham
(1990, S. 4).
Übertragung ins
Deutsche durch den
Verfasser.*





Diesen sich selber verstärkenden Hochleistungskreislauf wollen wir als anzustrebenden Idealzustand verstehen. In dieser Positivspirale stehende Mitarbeiter haben keine offenen Rechnungen mit dem Unternehmen, ihr psychologischer Vertrag ist unversehrt, andernfalls fehlte es an Commitment. Für eine Intervention zur Förderung von Leistung und Motivation in diesem Sinne bieten sich zwei Möglichkeiten an:

Erstens versuchen wir **vergangenheitsgerichtet-korrigierend** den Mitarbeiter so weit zu bringen, die Unstimmigkeiten in seinem psychologischen Vertrag zu «reparieren». Wir können ihn unterstützen, Diskrepanzen nach **innen** (einstellungsorientiert) zu regulieren oder nach **aussen** hin (problemorientiert) anzugehen.

Den Mitarbeiter in der Regulierung von Irritationen nach **innen** zu begleiten soll nicht heissen, ihn zielgerichtet in die Resignation zu führen. Wohlbemerkt besteht hier ein Risiko. Das Ziel ist es, Mitarbeiter aus den «stagnierenden» Arbeits-(Un)-Zufriedenheitsformen Bruggemanns (resignative, fixierte, pseudo) heraus zur konstruktiven Arbeits-Unzufriedenheit zu bringen, wo Ist-Soll-Diskrepanzen nach aussen gerichtet wie Projekte angegangen werden. Das Anspruchsniveau muss erhöht bzw. gehalten werden, und der Glaube in die eigenen Veränderungsmöglichkeiten ist zu stärken. Für die Mitarbeitenden soll es nicht darum gehen, nach den Sternen zu greifen, sondern die Dinge zu erkennen, an denen etwas geändert werden kann. Sachzwänge, mit denen sie sich arrangieren müssen, sollen auch als solche erkannt werden. Hier gibt es aber Möglichkeiten, das frustrierende Element der Resignation zu minimieren. Eine klare und bewusste Auslegeordnung der Sachzwänge schafft eine Ausgangslage für die Erkenntnis, wie die eigene Resignation zustande kommt und woran sie sich nährt. Dafür sind Fragen wie folgende dienlich: Welche Erwartungen sind zu überprüfen, wo bestehen Empfindlichkeiten? Inwiefern hat das Unternehmen eigene Engagement-Angebote undankbar zurückgewiesen – waren die Angebote klar, und war es ein «fairer Test»?

Ein **korrektiv-vergangenheitsgerichtetes** Vorgehen gegen **aussen** ruft danach, Demotivationsherde zu erfragen, um sie dann aus dem Weg zu räumen. Den daraus erwachsenden Auseinandersetzungen zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite müssen sich beide Parteien stellen. Seitens des Mitarbeiters werden Wünsche, Fragen oder Forderungen aus der Verdecktheit geholt und auf den Tisch gebracht. In der Folge sind Verhandlungen wahrscheinlich, und im Härtefall der Austritt aus dem Unternehmen möglich. Das problemorientierte Vorgehen richtet höchste Ansprüche an die Mitarbeitenden, weil aushalten oder sich anpassen in der Regel bequemer ist als zu handeln. Deshalb brauchen sie Begleitung, um Frustrationsherde frühzeitig, offen und selbstverantwortlich ansprechen zu können und sich der Auseinandersetzung zu stellen. Das Unternehmen muss auch mithelfen, indem es Diskussionen überhaupt toleriert und zuhört. Es soll sich konstruktiv beteiligen, indem es sachlich rückfragt und bei Bedarf Begründungen nachliefert, die es rechtzeitig anzubringen verpasst hat. Dies dient dem Ziel, von der Arbeitnehmerseite richtig verstanden zu werden. Die vergangenheitsgerichtet-korrigierende Intervention ist aufwendig und



schwierig, vor allem weil sie von allen Beteiligten viel Mut und Reflexion verlangt. Um die Mitarbeiter zu stärken, sind Coachings oder sogar therapeutische Massnahmen notwendig. Wenn die Mitarbeiter soweit sind, mit ihren Vorgesetzten in eine gemeinsame Problemaushandlung einzusteigen, ist auch dieser Prozess mit einem Coaching zu begleiten. So spannend und lohnend dies auch ist, man muss sich die Frage der Machbarkeit stellen. Es bleibt abzuklären, inwiefern dieses vergangenheitsgerichtete-korrektive Vorgehen in Klein- und Mittelbetrieben realistisch ist, zumal normalerweise mit schmalen Budget operiert wird und ausserdem erfahrungsgemäss vielerorts bei Auseinandersetzungen zwischen Hierarchie-Ebenen eine Kultur der schnellen, kraftvollen Machtdurchsetzung gelebt wird.

Die zweite Interventionsmöglichkeit zur Förderung des Hochleistungskreislaufes von Locke & Latham (1990) liegt darin, **zukunftsgerichtet-prophylaktisch** in der Arbeitssituation ein gutes Angebot zu schaffen – derart, dass es sich für den Mitarbeiter lohnt, Commitment zu «schenken». Es muss klar umrissen sein, welche Bedingungen hierfür kritisch sind. Es müssen wenige sein und eingängige, damit sie als Teil der Selbsthilfe in Klein- und Mittelbetrieben durchschlagen können; zudem müssen sie gut gewählt sein. Wir entscheiden uns für folgende drei: **Anforderungen, Feedback und Unterstützung**.³ Diese Trilogie ist arbeitspsychologisch gut eingebettet⁴, und zudem ist es plausibel⁵, für einen Mitarbeiter, der aktuell nicht leisten will oder kann, diese drei Dinge zu optimieren. Welchen Nutzen bietet die Wissenschaft im Hinblick auf diese Trilogie?

Anforderungen: Seitens der Tätigkeit stellt die Wissenschaft verschiedene Arbeitsgestaltungsansätze oder z.B. die Zielsetzungstheorie bereit. Seitens des Menschen werden anforderungsrelevante Motive und Fähigkeiten eingebracht: z.B. das Wachstumsmotiv und das Vermögen, mit einander gegenläufigen Zielen zurechtzukommen.

Feedback: In diesem Bereich bestehen Konzepte zur Erklärung, wie Menschen Feedbacks verarbeiten. Davon wird abgeleitet, wie Rückmeldungen gestaltet sein müssen, um motivierend wirken zu können. Feedback aus der Tätigkeit selber optimiert der in der Wert x Erwartungstradition begründete ProMES-Ansatz (Pritchard, 1995), der beispielhaft den Trend zur Messung von Anstrengung und Einsatz (mit möglicher Berücksichtigung sogenannter weicher Faktoren) widerspiegelt. Für Feedback im zwischenmenschlichen Umgang zur Wertschätzung der Person bietet sich ein Katalog von Kriterien an (Baron, 1990).

³ An dieser Stelle sei unserem Berater, Prof. Dr. Norbert Semmer, herzlich gedankt, der als Vordenker dieser Kriterien gelten darf.

⁴ Anforderungen und Feedback gehen auf Hackman & Oldham (1976) zurück und sind überdies im Hochleistungskreislauf von Locke & Latham (1990) direkt integriert. Unterstützung leitet sich aus der Stressforschung ab.

⁵ Plausibel ist die Trilogie, weil Mitarbeiter, die nicht leisten wollen oder können, über- oder unterfordert sind. Beides bedeutet Stress beziehungsweise Monotonie. Stress abschwächen heisst Ressourcen stärken – mit anderen Worten: Unterstützung leisten. Eine Anstrengung lohnenswert(er) macht Feedback: Feedback kann auch heissen den Sinn einer Tätigkeit zu erklären, anstatt ein Ziel minimal zu diktieren, oder es kann bedeuten, rückzumelden, was mit den Arbeitsprodukten weiter passieren wird.



Unterstützung: Auf diesem Gebiet hat die Wissenschaft Aufholbedarf. Zu nennen sind klassische Führungsansätze, die das Mass und die Form der Unterstützung an Aspekten der zu führenden Person (z.B. Leistungswillen und Fachkompetenz) und der Situation ableiten⁶.

Die Trilogie bildet ein sinnvolles Problemsuche-Schema, wenn eine akute Motivationsstörung auftritt und seitens des Mitarbeiters keine anderweitigen Bedürfnisse oder konkreten Frustrationen geäussert werden. Auch weiter in die Zukunft blickend muss die Trilogie im Gesichtsfeld bleiben. Daneben gilt es aber noch mehr kritische Dinge zu beachten. Der Resignation vorzubeugen heisst auch Sorge zu tragen, dass der «psychologische Vertrag» zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten unversehrt bleibt. Dafür müssen sich Vorgesetzte an folgendes halten:

- Vorsicht beim Darstellen von Entwicklungsperspektiven und Aussagen, die vom Mitarbeiter als Versprechen verstanden werden könnten
- Aufmerksamkeit für Anzeichen von Unstimmigkeiten, Konflikten und Missverständnissen
- Realistische Darstellung von Geben und Nehmen schon beim Stellenantritt
- Regelmässige problembezogene, aber nicht problematisierende Gespräche zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten

Obiges stellt ausserordentlich hohe Anforderungen an das Kader, besonders aber an die direkten Vorgesetzten der vermeintlich von Resignation Betroffenen. Und auch die beschriebene Optimierungs-Trilogie bleibt bei den direkten Vorgesetzten hängen. Sie brauchen motivationsrelevantes Wissen, um die dargestellten Inhalte umsetzen zu können. Was sie tun müssen heisst: gut führen. In der Führungsforschung spricht man sich geschlossen für ein situatives Vorgehen aus. Die entsprechenden Modelle sind aber sehr grob (z.B. Fiedler, 1967) oder sehr spezifisch (z.B. Vroom & Yetton). Wirklich situativ führen kann man nur, wenn man erstens in der Lage ist, die Situation richtig zu diagnostizieren, z.B. im Hinblick auf Interessen, Verletzlichkeiten, Anforderungen, Ressourcen usw. Das erfordert gute Diagnosefähigkeiten. Zweitens muss man dann über das Verhaltensrepertoire verfügen, um die aus der Diagnose abgeleiteten Schlussfolgerungen auch umzusetzen – z.B. ermutigendes Verhalten zeigen. Die beiden Führungs-Kernstücke heissen somit **Diagnosefähigkeit** und **Führungsverhaltensrepertoire**. Diese gilt es zu trainieren und – unterstützt durch ein Coaching-Angebot – umzusetzen.

⁶ Kontingenzmodelle zur situativen Führung (z.B. Fiedler, 1967; Hersey & Blanchard, 1977), Weg-Ziel-Ansätze der Führung (z.B. Neuberger, 1990).



Arbeit gibt es auch für das obere Management. Es muss dazu gebracht werden, sich bewusstzumachen, ob es mit seinen Handlungen nicht genau jene Verhaltensweisen verstärkt, die es abwenden will. Treibt die Unternehmensführung ihre Mitarbeiter in die Resignation mit ihren Entscheidungen, wer Karriere machen soll? Erstickt sie neue Problemlösungsversuche und Innovationsgeist mit ihrer Informationspraxis, ihrem Auseinandersetzungsstil und der Unternehmenskultur insgesamt? Vertragen sich Leitbilder und die Prioritäten des Tagesgeschäfts an der Basis? Wird «Empowerment»⁷ (Ermächtigung zu mehr Eigenständigkeit/Selbstführung) nicht nur gefordert, sondern auch toleriert?

Die Tücke bei der Resignation ist, dass die davon Betroffenen schweigen und wenig fassbare Probleme machen. Anpassertum bringt Ruhe, Nichtlockerlassen/Aufbegehren bedeutet Unruhe. Wir wollen Unternehmer dafür sensibilisieren, dass genau das Umgekehrte erstrebenswert ist: Anpassen bringt Resignation und Stagnation, Blockierung von Potentialen; Nichtlockerlassen/Aufbegehren legt den Grundstein für Innovation und Begeisterung.

⁷ Ein ausgezeichnete Beitrag hierzu, indem sich unsere eigenen Erfahrungen bezüglich Handhabung von Empowerment perfekt abbilden, stammt von Argyris (1998).





2. Motivierungsmassnahmen von Grossbetrieben

Was Grossbetriebe für die Motivation ihrer Mitarbeiter tun, wurde in sechs halbstrukturierten Gesprächen von je ca. 90 Minuten Dauer abgeklärt (Abbildung 3). Eine Liste der befragten Personen und Unternehmen befindet sich im Anhang A.

Was tut Ihr Betrieb für die Förderung der Motivation der Mitarbeiter?

Sind Instrumente in Verwendung?

Welche Erfahrungen machen Sie mit diesen Massnahmen? Probleme, Schwächen ...?

Haben Sie Probleme mit Absentismus, Fluktuation, Passivität, Fehlern, Leistungseinbrüchen, Widerstand, Minimalismus, innerer Kündigung..? Seit wann, was passierte vorher, wie ist das zu erklären, was tun Sie dagegen?

Was davon ist sinnvoll und machbar für KMU?

Was raten Sie KMU zur Förderung der Motivation?

Der Interviewleitfaden für Grossbetriebe

Im Vergleich zu KMU besteht in Grossbetrieben mehr Aufmerksamkeit für das Thema, und es fliessen mehr Mittel, da eigens Leute angestellt werden, um sich PE-orientierten Themen zu widmen. Erkennbar ist das etwa an grosszügig besetzten Personalabteilungen oder an der Kultivierung von Begrifflichkeiten aus dem Spektrum der «Human Resources und Management Development Systems».

Die Grösse erfordert mehr Formalisierung, da die natürliche informelle Kommunikation der kleinen Gruppe nicht mehr funktioniert. Motivieren im Sinne von Informieren und Orientieren wird aufwendiger. Während in Kleinbetrieben der Geschäftsführer bequem in Persona zu seiner Belegschaft spricht, erhalten Mitarbeitende in Grossbetrieben wöchentliche Mitteilungen vom C.E.O. (Chief Executive Operator=Geschäftsführer) an ihren PC-Schirmen. Im Foyer liegen aufwendig gestaltete Firmenzeitungen auf. Damit interne Orientierungen nicht von PR-Absichten verwässert werden, gibt es mancherorts ein Blatt für innen und eines für aussen. Mit der Grösse einher geht auch die «Diffusion von Verantwortlichkeit», womit das Abschieben von persönlicher Zuständigkeit an das Kollektiv gemeint ist. Deshalb laufen Bemühungen, überschaubare Abteilungen von 15 bis 60 Mitarbeitenden, sogenannte «Heimaten», zu schaffen.

Stark verbreitet ist MbO, das auch als Motivierungsprogramm verstanden werden darf. In Einzelfällen wurde Kritik am System laut: Die sorgfältige, konsequente Anwendung überfordere die Manager.



Als wichtigstes Instrument tritt das Mitarbeitergespräch hervor, das folgendermassen gehandhabt wird: Die zu beurteilende Person kennt die Kriterien und kann sich vorbereiten. Im Gespräch hält man sich an den Bogen, auf dem auch freie Stellen für Verbesserungs- oder Veränderungsvorschläge vorhanden sind. Die Ziele des Mitarbeitergesprächs sind Rückmeldung über die Zielerreichung, die Entwicklungsrichtungen sowie die Wertschätzung.

Die Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996) ist zwar weitgehend bekannt, wird aber nicht implementiert. Sozusagen ein Zielaspekt davon, das Herunterbrechen und Einbringen der Unternehmensvision in das alltägliche Arbeiten und Prioritätensetzen, wird auf abgekürztem Weg erreicht. Anregend klingende Leitbilder mit visionärem Aufforderungscharakter («We make it happen!») werden in Verhaltensleitsätze übersetzt, damit dem einfachen Mitarbeiter klar wird, was konkret gemeint ist und gewünscht wird. Das Topmanagement erarbeitet einen Konsens, wie die Vision vorzuleben ist, und hält sich daran, indem es das Credo zitiert, wo es kann. Wer die Werte grobwillig verletzt, ungeachtet von Rang und Leistung, muss damit rechnen, seine Stelle schnell zu verlieren.

Vom C.E.O. wird mit Bewunderung geredet. Er gilt als wichtigster Träger der Unternehmenskultur, ist eine faszinierende Persönlichkeit, ein guter Rhetoriker, eine Figur, die Begeisterung überträgt, schlicht ein Rollenmodell. Es ist gut möglich, dass das Image des Geschäftsführers nach innen Gegenstand sorgfältiger Design-Bemühungen ist.

Bezüglich Führung häufen sich Episoden, in denen eine «harte Gangart», das heisst Durchsetzungskraft, mehr Akzeptanz bewirkt als grosszügig bemessene «Demokratie». Ziel- und Zielerreichungs-Komplexität reduzieren, nicht lange reden, sondern zeigen, wo es langgeht, so lautet die Devise.

Grossbetriebe halten sich in der Regel an ein Leistungslohnsystem mit Unternehmenserfolgsbeteiligung, einem Gruppen- und oft auch einem Individualanteil. In einzelnen Fällen laufen Bestrebungen zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten.

Alles in allem wenden die Grossunternehmen keine Massnahmen an, die für kleinere weit hergeholt erscheinen dürften – denken wir beispielsweise an MbO. Einige grossbetriebliche Massnahmen sind nicht übertragbar auf KMU: z.B. das Aufzeigen von Karriereplänen für die einzelnen Mitarbeitenden. Je kleiner der Betrieb ist, um so mehr natürliche Hierarchie-Blockaden bestehen; das ist z.B. in einem Familienunternehmen der Fall, wo die oberen Plätze besetzt sind.

Die Chancen von KMU gegenüber Grossbetrieben werden vorwiegend in der besseren Überschaubarkeit gesehen und den damit einhergehenden informelleren Informations- und Kommunikationswegen, dem natürlichen Heimatcharakter sowie der besseren Plattform für individuelle Verantwortungsübernahme.



3. Bedürfnisse von Klein- und Mittelunternehmen (KMU)

Die Probleme und Bedürfnisse im Zusammenhang mit Motivation wurden in einem ca. 90 Minuten dauernden, halbstrukturierten Gespräch in Erfahrung gebracht (Abbildung 4). Im Anhang B ist ersichtlich, welche Personen und Betriebe befragt wurden.

Was tut Ihr Betrieb für die Förderung der Motivation der Mitarbeiter?

Welche Erfahrungen machen Sie mit diesen Massnahmen?

Können Sie ein Ereignis schildern, bei dem es um mangelnde Motivation ging?

Wie ist die Stimmung in Ihrem Betrieb... und wie erklären Sie sich, dass sie so ist?

Haben Sie Probleme mit Absentismus, Fluktuation, Passivität, Fehlern, Leistungseinbrüchen, Widerstand, Minimalismus, innerer Kündigung ..? Seit wann, was passierte vorher, wie ist das zu erklären?

Welche Kriterien müsste ein Instrument zur Förderung der Motivation erfüllen? In welche Richtung geht Ihr Bedarf für ein solches Instrument?

Der Interviewleitfaden für KMU

Es besteht zweifellos ein ausgeprägtes Bewusstsein dafür, dass die Konkurrenzfähigkeit der KMU mit ihren Mitarbeitenden steht und fällt. Laut vieler Aussagen sind die Mitarbeitenden verunsichert und üben Zurückhaltung, sobald der Weg von der alltäglichen Routine abweicht. Der Schluss: Sie wollen sich nicht exponieren aus Angst, ihre Ideen könnten nicht funktionieren.

Von «oben» vorangetriebene Qualitätsbestrebungen scheitern «unten» am fehlenden «Mitdenken» – dies ist die Sicht des Managements.

«Unsere Leute kümmern sich nicht um Ausschuss.»

Eingesehen wird aber auch, dass zu lange auf Kosten der Mitarbeitenden «gewirtschaftet» wurde. Die Geschäftsleitungen stehen nun vor der Aufgabe, das Arbeitsklima zu halten ... bei wachsender Arbeitsbelastung, Stellenabbau, Restrukturierungen, stärkerem Abstützen auf temporäre und ausländische Arbeitskräfte. Einerseits wird Personalabbau betrieben, andererseits wächst die natürliche Fluktuation bei jenen Arbeitnehmenden an, die schmerzliche Lücken hinterlassen. Vielerorts ist die Stimmung so schlecht, sind die Tätigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten für die Arbeitenden so begrenzt, dass gut qualifizierte Fachkräfte, insbesondere schweizerischer Herkunft, schwer zu bekommen und zu halten sind.



Das untere Kader ist grossem Druck ausgesetzt: mehr zu betreuende Mitarbeitende pro Kopf, quantitativ und qualitativ höhere Anforderungen, Erwartungen hinsichtlich sozialer Kompetenz und Problemlösungsmethoden. Sie müssen Orientierungen vom Management weiterleiten und die Reaktionen der Mitarbeitenden abfangen.

«Viele Informationen kommen unten gar nie an.»

heisst es im Management.

«Die Meister wollen das Sagen haben wo's lang geht.»

wird seitens der Mitarbeitenden berichtet.⁸

Die Meister sind starken Kraftfeldern ausgesetzt; an ihnen bleiben die meisten Widersprüche hängen.

Was tun KMU für die Motivation ihrer Mitarbeiter?

Wer nicht ins Team passt, wird gar nicht erst eingestellt oder muss gehen. Viel läuft über Selektion und Kündigung. Problembewebung und Demotivationsprophylaxe passieren in KMU weitgehend informell oder gar nicht.

«Unsere Mitarbeiter sind offen und kommen zu uns, wenn ein Problem besteht.»

Hierzu sei uns eine kritische Frage erlaubt: Bestehen nun doch keine Probleme, oder verschwindet das Problembewusstsein, sobald es um den eigenen Beitrag geht?

Auch das Mitarbeitergespräch wird nicht von allen angewendet. MbO ist zwar in der Regel eingeführt, wird aber nur in jedem zweiten Betrieb praktiziert.

Die Befragten äussern Interesse an einem neuen arbeits- und organisationspsychologischen Instrument, sofern es folgende Ziele berücksichtigt:

- Das untere Kader soll besser kommunizieren und informieren können und alles lernen, was sie zum Coach macht: Delegieren (und tatsächlich Loslassen), Problembehandlung, Fördern von Selbstkontrolle, Führen und am Laufen halten von teilautonomen Arbeitsgruppen und Montageinseln.
- Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter fördern (insbesondere der älteren)
- Ordnungssinn der Mitarbeiter vorantreiben
- Mitarbeiter besser ins Unternehmen einbinden

⁸ Um die Bedürfnisabklärung zu ergänzen, haben wir, wo sich die Möglichkeit bot, uns auch mit Mitarbeitern an der Basis unterhalten. Es kamen so drei Interviews zustande.



Aus den Interviewbeiträgen lässt sich ableiten, welchen Kriterien das zu entwickelnde Instrument Leonardo genügen muss.

- Für einfache, wenig ausgebildete Mitarbeiter und Meister soll ein Instrument zur Förderung von Motivation **einfach verständlich** sein und idealerweise dem Problem der Fremdsprachigkeit/Multikulturalität entgegenkommen.
- **Markant** muss es sein, indem signalisiert wird, dass sich das Unternehmen aus dem Negativzyklus befreit und zeigt: Hier wird etwas investiert! Sichtbare Resultate sind gefragt. Zudem muss sich Leonardo von bereits bestehenden Instrumenten wie dem Vorschlagswesen oder der Visualisierung von Leistungskennzahlen deutlich abheben, um bei den Mitarbeitenden nicht sättigend zu wirken.
- **Ökonomisch**, wenig aufwendig und zeitsparend sind weitere Kriterien: Es soll es sozusagen von allein laufen.
- **Präzis** als Eigenschaft ist insofern gefragt, als seine Analysen den «Puls» der Firma wirklich fühlen sollen.
- Um sich in ein stetig wandelndes Unternehmensumfeld einfügen zu lassen, muss es **flexibel** sein.





4. Ableitung der Befunde in das Instrument Leonardo

Bei wem sollte ein solches Instrument ansetzen? Wie immer bei Problemen suchen die Befragten die Auslöser gerne ausserhalb der eigenen Verantwortlichkeit.

«Die Denkweise stimmt nicht»

Gäbe es ein Zaubermittel, um Mitarbeiter zum Mitdenken zu bringen, es fände reisenden Absatz. Motivation kann man nicht anordnen. Es geht darum, dass alle Betroffenen mithelfen, aus einem schlechten, nicht motivierenden Tätigkeitsfeld ein anregendes, motivierendes zu machen. Dafür müssen die Personen aller Hierarchieebenen einsehen, dass ein wichtiger Teil bei ihnen selbst liegt. Der Ansatzpunkt soll ganzheitlich sein. Dennoch – am meisten Einfluss im Unternehmen hat das Management, aber da es zu weit entfernt ist von den alltäglichen kleinen Frustrationsepisoden an der Basis, ist es für Verbesserungen im kleinen schlecht geeignet. Die Motivation des Mitarbeiters spielt sich im Dreieck zwischen ihm selber, seiner Arbeit und dem direkten Vorgesetzten ab. Innerhalb dieses Gefüges kann sich alles mögliche hinter einem «Motivationsproblem» verbergen – von der Einstellung, die womöglich tatsächlich «nicht stimmt», über eine unangemessene Arbeit bis hin zu Ungereimtheiten in der Leistungsbeurteilung durch den Vorgesetzten (unser Modell «Structo» – ein Raster mit dem systematisch nach einem Motivationsproblem auf der Stufe Mitarbeiter gesucht werden kann – befindet sich im Anhang D). Dem Chef kommt übrigens eine entscheidende, repräsentative Bedeutung zu: Aus der Sicht des Mitarbeitenden steht er stellvertretend für das Unternehmen und das Kader. Als derjenige, der die Mitarbeitenden führt, hat er zumindest einen grossen Einfluss darauf, wie stark er seine Leute demotiviert. Oben wurde dargestellt, dass die Meister den stärksten Widersprüchen ausgesetzt sind. Sie zu begleiten soll die Hauptdienstleistung von Leonardo sein. Der Zugang bleibt ganzheitlich, aber die Ansatzpunkte werden gewichtet:

- **Primärer Ansatzpunkt: Vorgesetzter.** Befähigung in Diagnosefähigkeit und Verhaltensrepertoire zur Optimierung von Anforderungen, Feedback und Unterstützung.
- **Sekundärer Ansatzpunkt: Mitarbeiter.** Guideline bei der Reflexion der leistungs- und motivationsrelevanten Einstellungen und Ansprüche; Förderung von Mut, um sich Auseinandersetzungen zu stellen und Hilfe einzufordern.
- **Tertiärer Ansatzpunkt: Management.** Allenfalls Anstoss für arbeitsgestalterische Massnahmen, Orientierungs-, Informations- und Kommunikationspolitik sowie Unterstützung der direkten Vorgesetzten.

Alle Personen aller Ebenen benötigen Wissen über die Zusammenhänge von Motivation und Leistung; zudem brauchen sie Anstösse, was sie selber tun können, um die materielle und soziale Arbeitssituation motivierender zu gestalten.



Vielleicht lohnt es sich, auch einen vierten Ansatzpunkt zu nutzen. Im Zusammenhang mit der Erfassung von Irritationsherden wäre es besonders aufschlussreich, Mitarbeiter zu befragen, die das Unternehmen verlassen haben. Externen Beratern würden sie wahrscheinlich ehrlich Red und Antwort stehen, was sie zur Kündigung veranlasst hat.

(Querlesende: Verpassen Sie nicht Kapitel 1.3, Implikationen für das Instrument Leonardo, im Teil «Bestandesaufnahme Wissenschaft»)



Ausblick

Der vorliegende Bericht ist als Basis für die weitere Verarbeitung der Erkenntnisse und unserer Erfahrung in ein konkretes Instrument zum Nutzen von KMU zu verstehen. Aus einem der Interviewgespräche entwickelte sich ein besonders guter Kontakt. Es handelt sich um ein kleines, übersichtliches Produktionsunternehmen.

Der ca. 60-Personen-Betrieb fertigt Steinbohrer und Kunststoffdübel höchster Qualität. Der Geschäftsführer des Unternehmens ist der Meinung, dass es sich lohnt, in die Förderung von Engagement und Initiative der Belegschaft zu investieren, und es bestehen gute Chancen, dass die Firma die Entwicklung von Leonardo als Pilotunternehmen mittragen wird.

Derzeit erarbeiten wir einen Vorgehensplan in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen. Es liegt ein Entwurf vor, der aber noch viele Lücken speziell methodischer Art aufweist. Diese zu füllen wird die erste Herausforderung des Folgeprojektes Leonardo sein, auf dessen Unterstützung durch die KTI wir hoffen.





Literatur

- Argyris, C. (1998). Empowerment – nur eine Illusion? *Harvard Business Manager*, 20, 6/98, S. 9–16.
- *Baumeister, R.F. (1996). Self-Regulation and Ego Threat: Motivated cognition, self deception, and destructive goal setting. In: P. M. Gollwitzer & J.A. Bargh (Hrsg.). *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior*, S. 27–47. New York: Guilford Press.
- Baron, R.A. (1990). Countering the effects of destructive criticism: The relative efficacy of four interventions. *Journal of Applied Psychology*, 75, S. 235–245.
- *Beekun, R.I. (1989). Assessing the effectiveness of sociotechnical interventions: Antidote or fad? *Human Relations*, 42, S. 877–897.
- *Brehm, J. W. (1966). *A theory of psychological reactance*. New York: Academic Press.
- Bruggemann, A., Groskurth, A. & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Büssing, A. (1989). Arbeitsmotivation. In: S. Greif, H. Holling & N. Nicholson (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie, Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen*. München: Psychologie Verlags Union.
- Büssing, A., Bissels, T. & Krüsken, J. (1997). Untersuchungen von Arbeitszufriedenheitsformen und Tätigkeitsspielräumen in einer computergestützten Laborstudie: Methodenentwicklung (Bericht Nr. 40 aus dem Lehrstuhl für Psychologie). München: Technische Universität, Lehrstuhl für Psychologie.
- *Campion, M.A. & McClelland, C.L. (1993). Follow-up and extension of the interdisciplinary costs and benefits of enlarged jobs. In: *Journal of Applied Psychology*, 78, S. 339–351.
- *Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In: C.L. Cooper & I.T. Robertson (Hrsg.), *International review of industrial and organizational psychology*, 12, S. 317–372. Chichester: Wiley.
- Csikszentmihalyi, M. (1992). *Flow. Das Geheimnis des Glücks*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- *Deci, E.L. (1996). Self-determined motivation and educational achievement. In: T. Gjesme & R. Nygard (Hrsg.). *Advances in motivation*, S. 195–209. Oslo: Scandinavian University Press.

* Die mit einem * versehenen Arbeiten wurden in diesem Bericht zwar nicht zitiert aber dennoch verarbeitet.



- *Dormann, C. & Zapf, D. (1998). Job satisfaction – a personality trait? A review of stabilities and a variance decomposition applied to a 5-wave study. Unpublished manuscript, University of Frankfurt/M.: Department of Psychology.
- Echterhoff, W., Poweleit, D. & Schindler, U. (1994). *Wieder Freude am Beruf. So überwinden Sie die innere Kündigung*. Düsseldorf: Econ Taschenbuch Verlag.
- *Elliot, A.J. & Church, M.A. (1997). A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, S. 218–232.
- Faller, M. (1993). *Innere Kündigung: Ursachen und Folgen*. München: Hampp.
- *Farr, J.L. (1993). Informal performance feedback: Seeking and giving. In: H. Schuler, J.L. Farr, & M. Smith (Hrsg.). *Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives*, S. 163–180. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fischer, L. & Eufinger, A. (1991). Zur Differenzierung von Formen der Arbeitszufriedenheit mit unterschiedlichen Messverfahren. In: L. Fischer (Hrsg.). *Arbeitszufriedenheit*, S. 115–131. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- *Frei, F., Hugentobler, M., Alioth, A., Duell, W. & Ruch, L. (1993). *Die kompetente Organisation. Qualifizierende Arbeitsgestaltung – die europäische Alternative*. Zürich: vdf, Hochschulverlag an der ETH Zürich.
- *Fried. Y. & Ferris, G.R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and metaanalysis. *Personnel Psychology*, 40, S. 287–322.
- Häcker, H. & Kleinbeck, U. (1989). Arbeitsmotivation. In: S. Greif, H. Holling & N. Nicholson (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie, Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen*. München: Psychologie Verlags Union.
- Hackman, I.R. & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, S. 250–279.
- *Harnner, W.C. (1987). How to ruin Motivation with Pay. In: R.M. Steers & L.W. Porter (Hrsg.). *Motivation and Work Behavior*, S. 242–253. New York: McGraw-Hill.
- *Harrel, A. & Stahl, M. (1986). Additive information processing and the relationship between expectancy of success and motivational force. *Academy of Management Journal*, 29, S. 424–433.



- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hilb, M. (Hrsg.) (1992). *Innere Kündigung: Ursachen und Lösungsansätze*. Zürich: Verlag industrielle Organisation.
- Höhn, R. (1983). *Die innere Kündigung im Unternehmen. Ursachen, Folgen, Gegenmassnahmen*. Bad Harzburg: Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft.
- *Kanfer, R. (1990). Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology. In: M.D. Dunnette & L.M. Hough (Hrsg.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol.1 (2nd ed.)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, S. 76–170.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Boston/Mass.: Harvard Business School Press.
- *Kerr, S. (1995). On the Folly of Rewarding A, while hoping for B. *The Academy of Management Executive*, 9, S. 7–16.
- *Kleinbeck, U. (1991). Die Wirkung von Zielsetzungen auf die Leistung. In: H. Schuler (Hrsg.). *Beiträge zur Organisationspsychologie. Bd. 4. Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung*, S. 41–56. Verlag Angewandte Psychologie: Stuttgart.
- *Kluger, A.N. & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, S. 254–284.
- *Konovsky, M.A. & Pugh, S.D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, S. 656–669.
- *Lawler, E.E. (1997). The Design of Effective Reward Systems. In: R.M. Steers & L.W. Porter (Hrsg.). *Motivation and Work Behavior*, S. 507–530. New York: Mc Graw Hill.
- Livingston, K. (1997). *Arbeitszufriedenheit, innere Kündigung und Burnout. Der empirische Versuch einer Zusammenführung dreier Konstrukte*. Unveröffentlichte Lizentiatsarbeit. Universität Zürich: Psychologisches Institut.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). Work Motivation: The High Performance Cycle. In: U. Kleinbeck, H. Quast, H. Thierry & H. Häcker (Hrsg.). *Work Motivation*, S. 3–26. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- *Löhnert, W. (1989). *Innere Kündigung. Eine Analyse aus wirtschaftspolitischer Perspektive*. Frankfurt am Main: Peter Lang.



- *Mayring, P. (1996). Einführung in die qualitative Sozialforschung. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- *Meyer, J.P. (1997). Organizational commitment. *International review of industrial and organizational psychology*, 12, S. 175–228. Chichester: Wiley.
- *Minelli, M. & Walliser, F. (1997). Mitarbeiterorientiertes Qualitätsmanagement in einer Schweizer Schule. Ergebnisse und Erfahrungen. Unveröffentlichte Lizentiatsarbeit. Universität Bern: Institut für Psychologie.
- Morrison, E.W. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, S. 226–256.
- *Nerdinger, F.W. (1995). Motivation und Handeln in Organisationen: eine Einführung. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer.
- Neuberger, O. (1990). Führen und Geführt werden. Stuttgart: Enke.
- *Organ, D.W. (1994). Organizational Citizenship Behavior and the good soldier. In: M.G. Rumsey, C.B. Walker & J.H. Harris (Hrsg.). *Personnel Selection and Classification*, S. 53–67. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Pritchard, D., Kleinbeck, U. & Schmidt, K.H. (1993). Das Managementsystem PPM. Durch Mitarbeiterbeteiligung zu höherer Produktivität. München: C.H. Beck.
- Pritchard, R.D. (1995). Lessons learned about ProMES. In: R.D. Pritchard (Hrsg.), *Productivity measurement and improvement: Organizational case studies* (S. 325–365). Westport, CT: Praeger.
- Rosenstiel, L.von (1989). Organisationsklima. In: S. Greif, H. Holling & N. Nicholson (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie, Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen*. München: Psychologie Verlags Union.
- *Rutte, C.G. & Messick, D.M. (1995). An integrated model of perceived unfairness in organizations. *Social Justice Research*, 8, S. 239–261.
- Semmer, N., Baillod, J. & Ruch, B. (1990). Das Modell verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit: Nach 15 Jahren kein Grund zur Resignation. In: D. Frey (Hrsg.), *Bericht über den 37. Kongress der DGfP in Kiel 1990, Band 1* (S. 648–649). Göttingen: Hogrefe.
- Semmer, N. & Baillod, J. (1991). Paper given at the Congress of the Swiss Society of Psychology, 5th European Health Psychology Conference, Lausanne, Switzerland, August. S. 28.–30.



- *Semmer, N. (1993). Konflikte, Kommunikation, Gerechtigkeit: Anmerkungen aus psychologischer Sicht. In: Die Zeitung (Hauszeitung der Kantonspolizei Bern), 4/1993, S. 10–21.
- *Shah, J. & Higgins, E.T. (1997). Expectancy x value effects: Regulatory focus as determinant of magnitude and direction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, S. 447–58.
- *Silverman, D. (1994). *Interpreting Qualitative Data*. London: Sage.
- Six, B. & Eckes, A. (1991). Der Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung—Resultate einer metaanalytischen Studie. In: L. Fischer (Hrsg.). *Arbeitszufriedenheit*, S. 21–45. Stuttgart: Verlag Angewandte Psychologie.
- *Spector, P.E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39, S. 1005–1016.
- *Strohm, O. & Ulich, E. (Hrsg.) (1997). *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation*. MTO Band 10. Zürich: vdf, Hochschulverlag an der ETH Zürich.
- Temme, G. & Tränkle, U. (1996). Arbeitseemotionen. Ein vernachlässigter Aspekt in der Arbeitszufriedenheitsforschung. In: *Arbeit - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 3, S. 275–297.
- *Ulich, E. (1994). *Arbeitspsychologie*. Zürich: vdf Verlag der Fachvereine, Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- Vroom, V. & Yetton, P. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.