

liche Ziele von KollegInnen oder Vorgesetzten behindert oder blockiert werden. (vgl. Rosenstiel/Nerdinger 2011, S.385-390)

Für die Situation von Lehrlingen und deren Arbeits- bzw. Ausbildungszufriedenheit lässt dies erwarten, dass sich erlebte Gerechtigkeit und eine Abstimmung zwischen betrieblichen und persönlichen Zielen ebenso positiv auf das Verhalten auswirken wie die Perspektive, auch nach Abschluss der Lehre im Betrieb verbleiben zu können.

Wie für die Motivation gilt auch für die Arbeits- bzw. Ausbildungszufriedenheit, dass sie im Spannungsfeld zwischen Individuum und Rahmenbedingungen steht und im Prozess der Arbeit bzw. Ausbildung entsteht. Bestimmend für diesen Prozess sind Merkmale der Arbeits- bzw. Ausbildungssituation, Eigenschaften der Person sowie deren Interaktion im Arbeits- bzw. Ausbildungsprozess. Bedeutsam für die Feststellung von Arbeits- bzw. Ausbildungszufriedenheit ist die Bewertung der Arbeits- bzw. Ausbildungssituation durch die arbeitenden bzw. auszubildenden Personen. Diese Bewertung entsteht durch Soll-Ist-Vergleiche, in denen Ziele, Motive, Ansprüche und Wertvorstellungen als Soll-Werte den Bedingungen, unter denen die Arbeitsleistung erbracht wird bzw. die Ausbildung erfolgt, als Ist-Werte gegenübergestellt werden. (Vgl. Quante-Brandt/Grabow 2008, S.19.)

IV.4.1 Facetten der Arbeitszufriedenheit nach Spector

Spector identifiziert 1997 für seine Job Satisfaction Survey (JSS) neun Facetten der Arbeitszufriedenheit. Als quantitatives Instrument entwickelt, unterteilt die JSS Arbeitszufriedenheit in neun voneinander weitgehend unabhängige Faktoren, die in ihrer Gesamtheit eine gute Erklärung für die globale Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit mit dem Arbeitsplatz liefern.

Abb. 5: Facetten der Arbeitszufriedenheit nach Spector

Bereich	Bezeichnung lt. Spector	Definition
Bezahlung	Pay	Zufriedenheit mit der Bezahlung und Gehaltserhöhungen
Aufstiegschancen	Promotion	Zufriedenheit mit den Möglichkeiten befördert zu werden
Vorgesetzte	Supervision	Zufriedenheit mit dem unmittelbaren Vorgesetzten
erhaltene Leistungen	Fringe Benefits	Zufriedenheit mit erhaltenen freiwilligen Sozialleistungen
bedingte Belohnung	Contingent Reward	Zufriedenheit mit der Belohnung (nicht zwingend monetär), die man für eine gute Arbeitsleistung erhält
Arbeitsbedingungen	Operating Conditions	Zufriedenheit mit Regeln und Arbeitsabläufen
KollegInnen	Coworkers	Zufriedenheit mit den Arbeitskollegen
Natur der Arbeit	Nature of Work	Zufriedenheit mit der Art der Arbeit, die man macht
Kommunikation	Communication	Zufriedenheit mit der Kommunikation innerhalb der Organisation

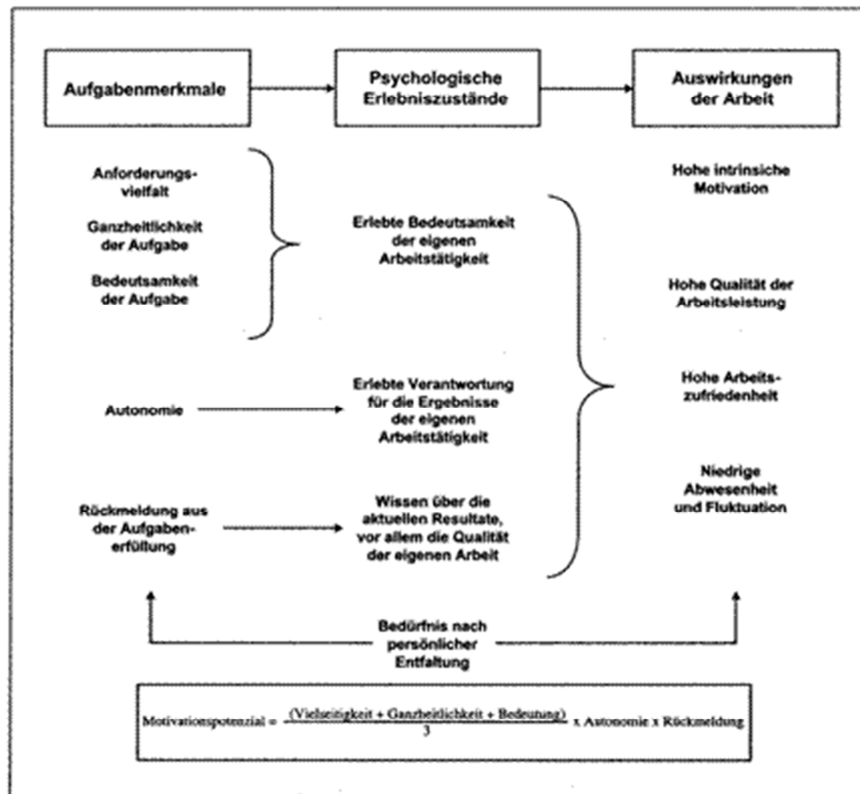
Quelle: Spector 1997, S.8; eigene Übersetzung und Adaptierung

Ergänzend zu den Aspekten der Arbeitszufriedenheit werden nachfolgend Theorien herangezogen, die sich teils mit den Kategorien Spectors überschneiden, teils aber auch deutlich darüber hinausgehen und jeweils andere Bereiche und Aspekte der Arbeitsmotivation zum Inhalt haben.

IV.4.2 Job Characteristics Theory

In ihrem Modell der „job characteristics“ stellen Hackman und Oldham (1974) das Konzept des Motivationspotenzials der Aufgabe in den Mittelpunkt. Sie beschäftigen sich damit, wie Aufgaben beschaffen sein müssen, damit MitarbeiterInnen aus ihrer Tätigkeit unmittelbar intrinsische Motivation ziehen können.

Abb. 6: Übersicht über Job Characteristics Theory



Quelle: Rosenstiel/Nerdinger 2011, S.98

Ihrer Theorie nach können Motivationspotenziale dann ausgeschöpft werden, wenn die Beschäftigten ihre Arbeitstätigkeit als bedeutsam erleben, Verantwortung für die Ergebnisse ihrer Tätigkeit empfinden und über die Resultate und Qualität ihrer Arbeit Bescheid wissen. Diese „psychologischen Zustände“ führen zu hoher intrinsischer Motivation, hoher Qualität der Arbeitsleistung, hoher Arbeitszufriedenheit und niedriger Abwesenheit und Fluktuation. Damit es zu diesen erwünschten Ergebnissen kommt, muss die Tätigkeit fünf „Aufgabenmerkmale“ erfüllen. Wie stark diese auf die Zielgrößen wirken, hängt neben dem individuellen Wissen und den Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Mitarbeiters / einer Mitarbeiterin v.a. von der Stärke des persönlichen Wachstumsbedürfnisses ab.

Abb. 7: Übersicht über Job Characteristics Theory

Aufgabenmerkmal	Beschreibung
Anforderungsvielfalt	Vielseitigkeit der Tätigkeit und der erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten
Ganzheitlichkeit der Aufgabe	Erzeugung eines „identifizierbaren Ganzen“ – Beteiligung an Arbeitsprozessen vom Beginn bis zum Ende
Bedeutsamkeit der Aufgabe	Maß, in dem die Arbeit eine wesentliche Auswirkung auf andere Menschen innerhalb und außerhalb der Organisation hat
Autonomie	Freiheit, Unabhängigkeit und Entscheidungsmacht über die Ausführung der Arbeit und Arbeitsabläufe
Rückmeldung aus der Aufgabenerfüllung (Feedback)	Ausmaß, in dem die Tätigkeit zu unmittelbaren und klaren Informationen über das eigene Leistungsverhalten führt

Quelle: Mayrhofer 1996, S. 250f und Rosenstiel/Nerdinger 2011, S.97

Uneinigkeit herrscht in der Forschung darüber, wie diese fünf Merkmale für die quantitative Bestimmung des Motivationspotenzials eines Arbeitsplatzes mathematisch zu verknüpfen sind. Dessen ungeachtet ist die grundsätzliche Nützlichkeit des Konzepts aber empirisch nachgewiesen worden. „Sowohl die Arbeitszufriedenheit als auch die Leistung verbessern sich, sowohl Fehlzeiten als auch Fluktuation sinken, wenn das Motivationspotenzial positiv eingestuft wird“ (Rosenstiel/Nerdinger 2011, S. 98). Auch in der Praxis hat die Job Characteristics Theory weitgehende Beachtung gefunden (vgl. Mayrhofer 1996, S. 253f).

IV.4.3 Zieltheorie

Die Zieltheorie spielt ebenfalls eine bedeutende Rolle in der betrieblichen Praxis. Sie zählt zu jenen anwendungsorientierten Theorien, die in den vergangenen Jahren die meiste Forschung angeregt und sehr weitreichende Bestätigung erfahren haben. Zwei Annahmen liegen ihr zugrunde:⁵

1. Schwierige, herausfordernde Ziele führen zu besseren Leistungen als mittlere oder leicht zu erreichende Ziele.
2. Sind diese Ziele außerdem präzise formuliert und spezifisch ausgerichtet, so führen sie zu höheren Leistungen als allgemeine, vage Ziele.

Eine Reihe von Analysen hat immer wieder gezeigt, dass Ziele, die „SMART“ (spezifisch, messbar akzeptiert und anspruchsvoll, realistisch und terminiert) gesetzt werden, eine deutlich leistungsfördernde Wirkung auf Individuen und Gruppen innerhalb einer Organisation haben. Dies trifft ganz besonders dann zu, wenn die Ziele gemeinsam vereinbart werden und wenn es Feedback über den Grad der Zielerreichung gibt. (ebd. S. 410)

⁵ Rosenstiel/Nerdinger 2011, S.409