



Hochschule Neubrandenburg
University of Applied Sciences

Hochschule Neubrandenburg
Fachbereich Gesundheit, Pflege, Management
Studiengang Pflegewissenschaft/Pflegemanagement

„Zur Arbeitssituation im ambulanten Pflegesektor“
-Eine empirische Analyse-

B a c h e l o r a r b e i t

zur

Erlangung des akademischen Grades

Bachelor of Science (B.Sc.)

Vorgelegt von:

Meitzner, Melanie
Scheuermann, Anja

Erstbetreuer: Prof. Dr. Gabriele Claßen

Zweitbetreuer: Prof. Dr. Willi Neumann

Tag der Einreichung: 04.06.2010

urn:nbn:de:gbv:519-thesis2010-0261-8

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Anhangsverzeichnis.....	VI
1 Einleitung.....	1
2 Vorstellung der Sozialstation	3
3 Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation	5
3.1 Ausgangspunkt und Ziele der Untersuchung	6
3.2 Begriffliche Grundlagen-theoretischer Hintergrund	8
3.2.1 Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation.....	8
3.2.2 Deutung des Begriffs Arbeitszufriedenheit.....	9
3.2.3 Probleme der Definition von Arbeitszufriedenheit	10
3.2.4 Definition Motivation und Motivierung	14
3.3 Theoretische Ansätze zur Darstellung von Arbeitszufriedenheit.....	16
3.3.1 Bedürfnistheorie von Maslow	16
3.3.2 Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg.....	21
3.3.3 Die Typologie der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann	25
3.3.4 Das „Job-Characteristics- Model“	27
3.4 Messung der Arbeitszufriedenheit.....	30
3.4.1 Die „Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit (SAZ)“	31
3.4.2 Der „Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)“	32
3.5 Kritik am Konzept der Arbeitszufriedenheit	34
4 Empirische Untersuchung.....	35
4.1 Quantitatives Forschungsdesign	35
4.2 Methodik der Datenerhebung.....	36

4.2.1	Die schriftliche Befragung.....	36
4.2.2	Der Fragebogen	37
4.3	Das Quantitative Auswertungsverfahren	41
4.4	Die Durchführung.....	42
5	Darstellung der Ergebnisse.....	43
5.1	Personenbezogene Daten	44
5.2	Aspekte der Arbeitssituation	46
5.3	Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten	51
5.4	Betriebsklima/Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten.....	52
5.5	Darstellung der Ergebnisse der offenen Fragen.....	57
6	Zusammenfassung und Fazit.....	58
	Literaturverzeichnis.....	61
	Anhang	66

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ABB	Arbeitsbeschreibungsbogen
bzw.	Beziehungsweise
d.h.	das heißt
SAZ	Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit
o. S.	ohne Seite
usw.	und so weiter
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: „Die Maslow´sche Bedürfnispyramide“	17
Abbildung 2: „Satisfiers und Dissatisfiers als unabhängige Dimensionen“	22
Abbildung 3: „Die Ansätze von Maslow und Herzberg im Vergleich“	24
Abbildung 4: Formen der Arbeitszufriedenheit	26
Abbildung 5: „Job- Characteristics-Model“	29
Abbildung 6: Altersverteilung	44
Abbildung 7: Betriebszugehörigkeit.....	45
Abbildung 8: Qualifikation	45
Abbildung 9: Überstunden und Arbeitsaufwand	46
Abbildung 10: Ausdauer, Verantwortung, Treffen von Entscheidungen	47
Abbildung 11: Abwechslungsreiches/Interessantes und Einsatz von Fähigkeiten im Arbeitsbereich	48
Abbildung 12: Faktor Zeitdruck	49
Abbildung 13: Zufriedenheit mit Arbeitsbedingungen, Gehalt und Tätigkeits-und Aufgabenfeld.....	50
Abbildung 14: Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten	51
Abbildung 15: Verhältnis unter Kollegen, Anerkennung	53
Abbildung 16: Betriebsklima	54
Abbildung 17: Verhältnis zum Vorgesetzten	55
Abbildung 18: Lob und Anerkennung vom Vorgesetzten	56
Abbildung 19: Zufriedenheit mit Kollegen und Vorgesetzten	56
Abbildung 20: Kategoriensystem	57

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Information	67
Anhang 2: Der Fragebogen	68
Anhang 3 : „Arbeitsbeschreibungsbogen"	74
Anhang 4: Fragebogenkodierung.....	75
Anhang 5: Auswertung der Fragebögen/ graphische Darstellung	84

1 Einleitung

Eines der wachsenden Berufsfelder in der Bundesrepublik ist das des ambulanten Pflegesektors. Seit 1995, dem Jahr, als die Pflegeversicherung eingeführt worden ist und dem damit verankerten Grundsatz häusliche Pflege vor die stationäre Versorgung zu stellen, hat sich die Zahl der ambulanten Pflegedienste fast mehr als verdreifacht. Gleichzeitig hat die Zahl der Beschäftigten in diesem Sektor zugenommen. Die vorliegende Untersuchung beschäftigt sich mit der Thematik Arbeitszufriedenheit im ambulanten Sektor. In Anbetracht der bekannten demographischen Szenarien und der immer mehr zunehmende Verlagerung von stationären Leistungen auf den ambulanten Sektor ist davon auszugehen, dass der Bedarf an professionellen ambulanten Pflegeleistungen stetig weiter ansteigen wird. Parallel dazu steigen die Anforderungen an das Pflegepersonal. Die berufliche Situation ist durch hohe physische, psychische und soziale Belastung der Pflegenden gekennzeichnet.¹ Der künftige Pflegebedarf kann aber nur mit gesunden, belastbaren und motivierten Beschäftigten gedeckt werden. Es ist deshalb wünschenswert, dass sich Einrichtungen der ambulanten Pflege noch intensiver mit den Themen Arbeitszufriedenheit und Motivation auseinandersetzen. Eine gute Dienstleistungs- und Pflegequalität kommt nur dann zustande, wenn die Mitarbeiter motiviert, zufrieden und leistungsfähig sind. Weiterhin ist der langfristige Erfolg eines Unternehmens entscheidend von der Motivation, Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der im Unternehmen tätigen Mitarbeiter abhängig.

Die Arbeit ist wie folgt aufgebaut: Begonnen wird mit der die Vorstellung der zu untersuchenden Einrichtung, der Sozialstation. Nach Vorstellung der Institution werden die Ausgangslage und Ziele der Untersuchung beschrieben. Zur Bearbeitung der allgemeinen Thematik ist die Kenntnis theoretischer Grundlagen eine unerlässliche Voraussetzung. Infolgedessen wird die Begriffsbestimmung Arbeitszufriedenheit und Motivation geklärt. Vor der Definierung dieser Begriffe ist zunächst die Beziehung zwischen Zufriedenheit und Motivation aufgezeigt.

¹ Vgl. DAK-BGW Gesundheitsreport (2006), S.5.

Außerdem werden verschiedene Probleme bei der Definition der Arbeitszufriedenheit thematisiert. Weiterführend sollen vier theoretische Ansätze zur Erklärung von Arbeitszufriedenheit näher beleuchtet werden. Des Weiteren erfolgt die Vorstellung der bekanntesten Instrumente. Dies sind die Skala zur Arbeitszufriedenheitsmessung und der Arbeitsbeschreibungsbogen, die zur Messung der Arbeitszufriedenheit große Bedeutung haben. Daran anschließend wird auf die kritische Auseinandersetzung mit der Arbeitszufriedenheitsforschung eingegangen. Das Kapitel vier und fünf beinhaltet die empirische Forschungsarbeit. Es wird die durchgeführte Untersuchung zur gesamten Thematik beschrieben sowie die Ergebnisse vorgestellt und interpretiert. Abschließend werden, basierend auf den Ergebnissen der Untersuchung, Empfehlungen zur Optimierung der Arbeitssituationen gegeben.

2 Vorstellung der Sozialstation

In Mitten der Uckermark im Land Brandenburg ist die Sozialstation ansässig. Mit 3.058 km² erstreckt sich die Uckermark als größter Landkreis Brandenburgs bis an die Grenzen Mecklenburg - Vorpommerns und Polens. Zudem gehört dieser Landkreis zu einer der infrastrukturell schwächeren Gegenden. Daraus ergeben sich wirtschaftlich nachteilige Aspekte, wie z.B. längere Wegstrecken und größere Einzugsgebiete. Das ambulante Pflegeteam bindet als Einzugsgebiet ihrer Arbeit die Standorte Templin, Lychen und das Boitzenburger Land ein. Dabei ergibt sich eine Gesamtfläche von ca. 1.452 km², wo Menschen leben, die der Hilfe bei den Aufgaben des täglichen Lebens bedürfen.

Die Sozialstation zeichnet sich durch zuverlässige Versorgung hilfebedürftiger Menschen aus. Träger des ambulanten Pflegeteams ist das Deutsche Rote Kreuz, welches zu den gemeinnützigen Wohlfahrtsverbänden in den Bereichen Gesundheit und Soziales Zugehörigkeit findet. Die Finanzierung der Sozialstation wird durch Vergütungen und Erstattungen der Leistungsträger getragen. Dies sind die gesetzlichen Krankenkassen, Pflegekassen und Sozialämter. Unter anderem bekommt die Station Zuschüsse von den Kommunen.

In der Sozialstation orientieren sich die Pflegestandards sowie die Richtlinien an den Aktivitäten des täglichen Lebens von Liliane Juchli. Zur professionellen pflegerischen Versorgung der Klienten tragen insgesamt 28 Mitarbeiter bei. Die Personalstruktur schlüsselt sich wie folgt auf: **eine Pflegedienstleitung, eine stellvertretende Pflegedienstleiterin, fünf Krankenschwestern, drei Altenpflegerinnen und achtzehn Pflegerinnen/ Pflegehilfskräfte**. Dieses engagierte und qualifizierte Team pflegt, betreut und unterstützt pflegebedürftige Menschen in der Häuslichkeit. Im Mittelpunkt der Pflege steht nicht nur der Klient, sondern auch die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Angehörigen. Dieses ist den Mitarbeitern der Sozialstation besonders wichtig, da sie ihrer Meinung nach eine entscheidende Rolle im Zusammenspiel mit der Gesundheit und der Genesung einnimmt. Die Pflegekräfte bieten mit ihrer Tätigkeit nicht nur

ihre Hilfe an. Ihr ganzheitliches Ziel ist es, nicht nur kranke und pflegebedürftige Menschen zu unterstützen, sondern auch Behinderte und hilfebedürftige Mitmenschen zu betreuen und zu versorgen. Insbesondere bildet auch die pflegerische Begleitung der Patienten bis zu ihrem Tod eine sehr verantwortungsvolle Aufgabe für die Pflegenden. Zudem sollen den Bedürftigen Hilfeleistungen zur Selbsthilfe zur Verfügung stehen, um ihnen somit einen menschenwürdigen Lebensalltag, soziale Kontakte und eine ausgeglichene Freizeitgestaltung ermöglichen zu können. Die Art der Erkrankung und Behinderung, sowie Religion, Weltanschauung und soziale und nationale Zugehörigkeit führen zu keiner Unterscheidung zwischen einzelnen Klienten des DRK.²

Um die Inhalte der Arbeit des DRK näher beleuchten zu können, ist es wichtig, das Pflegeleitbild der Einrichtung vorzustellen. Die DRK-Sozialstation orientiert sich an folgendem Leitbild:

- *“Wir sind durch das >>Rote Kreuz<< erkennbar und den Grundsätzen des Roten Kreuzes verpflichtet.*
- *Zur Pflege gehört die Achtung vor dem Leben, vor der Würde und den Grundrechten des Menschen. Sie wird ohne Rücksicht auf Nationalität, Rasse, Glauben, Hautfarbe, Alter, Geschlecht, politische Einstellung oder sozialen Rang ausgeübt.*
- *Im Mittelpunkt unserer Arbeit steht der alte, kranke, behinderte und hilfebedürftige Mensch mit seinen Besonderheiten und individuellen Bedürfnissen.*
- *Jeder von uns Gepflegte hat das Recht zur Mitbestimmung und Mitverantwortung.*
- *Wir pflegen nach modernen Standards - damit sichern wir Qualität und sind traditionell und effizient.*
- *Hohe Pflegequalität zeigt sich nicht allein durch helfende Hände und technische Hilfsmittel. Sie zeigt sich oft freundlich und leise, manchmal nur durch ein liebevolles Wort und echte Anteilnahme.*
- *Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit sind das Ziel unserer Arbeit.*

² Vgl. Konzeption der Sozialstation (2007), o. S.

- *In unserem Team werden Probleme und Fragen im offenen Dialog geklärt. Mitarbeiterzufriedenheit ist ein entscheidender Faktor zur Sicherung der Pflegequalität und damit zur Zufriedenheit unserer Klienten. Unsere Mitarbeiter haben das Recht und die Pflicht, sich regelmäßig fortzubilden, somit ihre Kompetenzen zu erweitern und in selbstständiges, koordiniertes Handeln umzusetzen.*
- *Wir kooperieren mit anderen Einrichtungen, Institutionen und Organen. Unser Team ist rund um die Uhr ihr Ansprechpartner!”³*

Des Weiteren orientiert sich das Deutsche Rote Kreuz an folgenden Grundsätzen: **“Menschlichkeit, Unparteilichkeit, Neutralität, Unabhängigkeit, Freiwilligkeit, Einheit und Universalität.”⁴**

Im Kontext mit Wohlfahrtsverbänden darf die Öffentlichkeitsarbeit nicht in den Hintergrund rücken. Ziel des DRK ist es auch, Informationen über Angebote und Leistungen der Sozialstation zu gewährleisten und den Bekanntheitsgrad der Institution in der Region zu erhöhen. Die Sozialstation bietet grundsätzlich Krankenpflege, Hilfe bei der Hauswirtschaft, Altenpflege sowie die Haus- und Familienpflege an. Weitere Angebote sind Mahlzeitendienst, Beratungs- und Kommunikationshilfen (Vorlesedienste für Sehschwache und Blinde), Einkaufshilfen, Besuchsdienste, Hilfe in der Haushaltsführung, Hol- und Bringendienste sowie Hilfsmittelverleih. Weiterhin erfolgt durch die Sozialstation die Aufklärung und Schulung der Bürger in häuslicher Krankenpflege. Bei Informationsveranstaltungen bietet sie die Zusammenarbeit mit anderen Diensten, z.B. mit Beratungsstellen, Familienbildungsstätten, Ärzten an.⁵

3 Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation

Um einen Einblick in die Thematik zu erhalten, werden zuerst die Problematik und das Ziel der vorliegenden Untersuchung dargestellt. Nachfolgend werden theoretische Grundlagen aufgezeigt.

³ Konzeption der Sozialstation (2007), o. S.

⁴ Konzeption der Sozialstation (2007), o. S.

⁵ Vgl. Konzeption der Sozialstation (2007), o. S.

3.1 Ausgangspunkt und Ziele der Untersuchung

Im Zuge des demographischen und gesellschaftlichen Wandels (veränderte Lebensformen und Lebensstile sowie veränderte Wohn- und Familienstrukturen) hat die professionelle Pflege und Betreuung von Pflegebedürftigen in der Häuslichkeit an Bedeutung gewonnen. Zukünftig wird davon ausgegangen, dass die Nachfrage nach qualifizierten Leistungen ambulanter Pflegedienste deutlich steigen wird. Parallel dazu wächst auch der quantitative Bedarf an examinieren Pflegekräften.⁶ Der Wandel hat positive und negative Einflüsse auf die Pflege, er verändert und erhöht die Ansprüche an die Pflege. So haben sich beispielsweise im Bereich der ambulanten Pflege die Anforderungen an das Personal extrem erhöht. Nicht nur die kontinuierlich steigende Anzahl der hilfebedürftigen Menschen, sondern auch die Zunahme von multimorbiden Krankheitszuständen sowie eklatante Strukturveränderungen machen den Akteuren der Altenpflege zu schaffen. Gleichzeitig nehmen auch die in den Vordergrund getretenen Qualitätsanforderungen eine immer bedeutsamere Rolle ein. Der Druck auf das Pflegepersonal wächst.⁷ Der Gesetzgeber verpflichtet zur Einführung eines Qualitätsmanagements, welches individuell auf die jeweilige Einrichtung abgestimmt ist. In diesem Kontext sollte sich jedes Unternehmen mit der Thematik Motivation und Zufriedenheit von Mitarbeiter befassen. Die Beschäftigten sind grundlegend die bedeutsamsten Ressourcen im Unternehmen. Ihre Leistungsfähigkeit und Motivation ist von entscheidender Bedeutung und auch höchst relevant für den Erfolg des Unternehmens. Nur durch motivierte, qualifizierte und engagierte Mitarbeiter lassen sich effektive Geschäftsprozesse gestalten. Ziel jeder Unternehmensführung sollte es sein, diese oben genannten Faktoren in den Fokus zu stellen.⁸

Die Arbeitsbedingungen von Pflegekräften im ambulanten Pflegesektor sind im Vergleich zur Arbeitssituation in der stationären Pflege lange vernachlässigt worden. Zur Arbeitssituation im Bereich der ambulanten Pflege liegen im Ver-

⁶ Vgl. Philipp und Loffing (2009), S.39.

⁷ Vgl. Zellhuber (2005), S.133.

⁸ Vgl. Bruhn (2003), S.142.

gleich zur stationären Pflege erst wenige empirisch gesicherte Erkenntnisse vor. Die vorliegenden Forschungen im Pflegebereich beziehen sich auf Arbeitsbedingungen von Krankenpflegepersonal, welches mit chronisch Kranken arbeitet.⁹ Die Ergebnisse daraus werden auf den Bereich der Altenpflege reflektiert. Damit wird jedoch den Unterschieden in beiden Berufen kaum Rechnung getragen. Gerade durch die kontinuierliche Pflege multimorbider, schwerpflegebedürftiger Menschen und Sterbender stellt sich ein erhöhtes Belastungspotenzial ein. Zudem führen ungünstige Rahmenbedingungen zu gravierenden Folgen für das Personal. Psychische und physische Anforderungen im Zusammenhang mit Strukturelementen, wie beispielsweise Schicht- und Wochenenddienst, Rufbereitschaft sowie mangelhafte Bereitstellung von Hilfsmitteln können zu einer sinkenden Arbeitszufriedenheit beitragen.¹⁰ Es ist deshalb erstrebenswert, einen gut messbaren Indikator zu finden, der das subjektive Empfinden der Beschäftigten erfasst und ferner praktisch brauchbare Ansätze liefert, um eine mitarbeiterorientierte Organisationsgestaltung zu entwickeln.¹¹ Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage: Wie bewerten die Pflegekräfte ihre Arbeitssituation? Die vorliegende Arbeit will dazu beitragen, dieser Fragestellung nachzugehen. Im Vordergrund der Untersuchung steht die subjektive Einschätzung des Personals mit der erlebten Arbeitssituation. Daher ist das Ziel der Untersuchung:

- die Datengewinnung zur Arbeitszufriedenheit im Pflegedienst durch eine standardisierte Befragung der Pflegekräfte (Ermittlung des Ist-Zustands),
- die Analyse der subjektiven Einschätzung der erlebten Arbeitssituation, gekennzeichnet durch verschiedene Aspekte, wie zum Beispiel: Tätigkeit an sich, Arbeitsbedingungen, Bezahlung, Fort- und Weiterbildung sowie dem Betriebsklima.

⁹ Vgl. DAK-BGW Gesundheitsreport (2006), S. 6ff.

¹⁰ Vgl. Zellhuber (2005), S. 133.

¹¹ Vgl. Kolb (1996), S. 1.

3.2 Begriffliche Grundlagen-theoretischer Hintergrund

Vor der Definierung der Begriffe Arbeitszufriedenheit und Motivation soll zunächst die Beziehung zwischen Zufriedenheit und Motivation aufgezeigt werden. Thematisiert werden außerdem verschiedene Probleme bei der Definition der Arbeitszufriedenheit. Nachfolgend werden vier Ansätze zur Erklärung der Arbeitszufriedenheit dargestellt.

3.2.1 Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation

Arbeitszufriedenheit und Motivation werden oftmals unproblematisch in einem positiv korrelierten Zusammenhang gesehen. Nahezu sämtliche Theorien der Arbeitszufriedenheit sind in ihrer Grundkonzeption motivationale Theorien. Dabei ist die Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Motivation keinesfalls klar bestimmt.¹² „Von Zufriedenheit spricht man in der Regel in dem Sinne, dass der Spannungszustand, den ein Bedürfnis hervorruft, beseitigt wurde - ein positiver emotionaler Zustand.“¹³ Laut Maslow's Konzeption hat die Zufriedenheit keine motivierende Wirkung. Die Motivation strömt dort aus einem Spannungszustand, der aus einem unbefriedigten Bedürfnis folgt. In seiner Theorie wird Zufriedenheit nur als ein kurzer Zustand gesehen, der von dem nächsten auftretenden Spannungszustand bzw. Bedürfnis abgelöst wird. In diesem Zusammenhang will aber Arbeitszufriedenheit in den meisten Studien gerade nicht verstanden sein. Sie soll vielmehr in dem Sinne, wie Herzberg das Konstrukt auch verwendet, als ein Indikator für eine hohe Arbeitsmotivation gesehen werden. Gemeint ist damit ein positiver Zustand, in dem die für die Arbeit relevanten Bedürfnisse in einem hohen Maße befriedigt werden (sind). Im Gegensatz zur Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg basiert jedoch die Mehrzahl der theoretischen Arbeitszufriedenheitsansätze auf einer ein - dimensionalen Vorstellung, denn nur diese erlaubt eine kumulative Konzeption.¹⁴

¹² Vgl. Steinmann und Schreyögg (2005), S.564.

¹³ Rosenstiel (1992), S. 395f. nach Steinmann und Schreyögg (2005), S.564.

¹⁴ Vgl. Steinmann und Schreyögg (2005), S.564.

Theoretisch gesehen ist die Frage sehr bedeutungsvoll, wie Zufriedenheit zustande kommt oder noch genauer gesagt, welche Faktoren gegeben sein müssen, damit eine Person Zufriedenheit empfindet. Im Laufe der Zeit wandte man sich davon ab, dieses als einen physiologischen Prozess zu betrachten. Zwischenzeitlich wird Arbeitszufriedenheit als das Ergebnis eines Vergleichs betrachtet, präziser ausgedrückt, bedeutet dies, eine Gegenüberstellung zwischen dem, was man an Bedürfnisbefriedigung von einem Arbeitsplatz erwartet (Soll) und den tatsächlich vorhandenen Möglichkeiten der Bedürfnisbefriedigung (Ist). Die dabei leitenden Anspruchsniveaus werden oftmals durch Sozialisation und gesellschaftliche Entwicklung bestimmt. Die Standards für die Bewertung des Soll/ Ist-Vergleichs werden ihrerseits wieder aus sozialen Vergleichen gewonnen.¹⁵ Anders ausgedrückt heißt das, Personen beantworten die Frage, wie zufrieden sie mit der Arbeit sind, indem sie die eigenen Bedürfnisbefriedigungsmöglichkeiten mit denen einer entsprechenden Referenzpopulation vergleichen. Dadurch wird die Arbeitszufriedenheit der beurteilenden Person gesteigert oder vermindert. Daneben spielen Gerechtigkeitsgefühle eine sehr große Rolle.¹⁶

3.2.2 Deutung des Begriffs Arbeitszufriedenheit

Die Arbeitszufriedenheit fand in der Organisationspsychologie großes Interesse, welches zu zahlreichen Forschungsarbeiten und somit zu einer Vielzahl von Definitionen der Arbeitszufriedenheit führte. Unter welchem Gesichtspunkt der Arbeitszufriedenheitsbegriff gesehen wird, ist von dem jeweiligen Problem bzw. der zugrunde gelegten Fragestellung abhängig.¹⁷ Obwohl es sich bei dem Arbeitszufriedenheitsbegriff um ein hypothetisches Konstrukt, das bedeutet, um keine direkt messbare empirische Größe handelt, vielmehr um ein gedanklich konstruiertes Gebilde, wird sie als wichtiger Faktor für die Qualität des Arbeitslebens gesehen.¹⁸

¹⁵ Vgl. Salancik und Pfeffer (1977) nach Steinmann und Schreyögg(2005), S.565.

¹⁶ Vgl. Steinmann und Schreyögg (2005), S.565.

¹⁷ Vgl. Kolb (1996), S.4.

¹⁸ Vgl. Herrmann (1976), S.34f. nach Kolb (1996), S.4.

Bruggemann beschreibt Arbeitszufriedenheit als „*zusammenfassende Einstellung zu einem betrieblichen Arbeitsverhältnis mit allen seinen Aspekten, d.h. als wertende Stellungnahme zur Arbeit.*“¹⁹ Ausgangspunkt ist, dass sich mehrere spezifische Einstellungen auf die Arbeitszufriedenheit auswirken. Mehr oder weniger bewusstes Abwägen der Vor- und Nachteile der Arbeitssituation beeinflusst letztendlich die Arbeitszufriedenheit. In diesem Sinne definiert Locke Arbeitszufriedenheit „*[...] als ein angenehmer oder positiver emotionaler Zustand, der sich aus der Bewertung des eigenen Jobs oder der Job Erfahrungen ergibt.*“²⁰ Laut Neuberger und Allerbeck geht es sich bei dem Begriff der Arbeitszufriedenheit um eine „*kognitiv-evaluative Einstellung zur Arbeitssituation*“²¹ „*[...] es handelt es sich also nicht um einen stabilen situationsunabhängigen Persönlichkeitszug nach Art der Eigenschaft, sondern um eine bestimmte Art und Weise, in einer gegebenen (Arbeits-)Situation zu denken, zu fühlen und zu handeln.*“²²

Diese Darstellung von Begriffsbestimmungen zeigt nur drei von vielen Möglichkeiten bei der Interpretation des Arbeitszufriedenheitsbegriffes auf. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird die Definition von Neuberger und Allerbeck verwendet. Somit wird Arbeitszufriedenheit als eine grundsätzliche Einstellung zur Arbeit und Arbeitsumwelt verstanden. Sie ist eine selbstverständliche Forderung eines jeden Arbeitnehmers. Die Mitarbeiter werden als ein aktiver Teil der Arbeit gesehen, welche zu verschiedenen Aspekten der Arbeitssituation Stellung nehmen sollen. Wie die Bewertung der Arbeitszufriedenheit zustande kommt, ist von den jeweiligen Personen abhängig.²³

3.2.3 Probleme der Definition von Arbeitszufriedenheit

Durch die zahlreichen und vielfältigen Möglichkeiten bei der Interpretation der Arbeitszufriedenheit ergeben sich Probleme bei der Begriffsbestimmung. Bei

¹⁹ Bruggemann (1974), S.281 zitiert in Kolb (1996), S.4.

²⁰ Locke (1976), S.1297 zitiert in Kolb (1996), S.4.

²¹ Neuberger und Allerbeck (1978), S.15 zitiert in Kolb (1996), S.4.

²² Neuberger (1982), S.7. zitiert in Zellhuber (2005), S.103.

²³ Vgl. Neuberger und Allerbeck (1978), S.17 nach Zellhuber (2005), S.103.

genauerer Betrachtung erweist sich allerdings noch nicht einmal der Arbeitszufriedenheitsbegriff als eindeutig definiert. Neuberger und Allerbeck haben vorliegende Arbeitszufriedenheitsdefinitionen in neun Klassen unterteilt, die sich größtenteils überschneiden. Diese wiederum lassen sich auf fünf logisch unterscheidbare Klassen beschränken ²⁴:

1. *Operationale Definitionen*: In solchen Definitionsansätzen wird das Problem inhaltlicher Aussagen durch die Angabe einer Messvorschrift umgangen. Arbeitszufriedenheit wird hier definiert als das, was ein entsprechender Fragebogen misst. Aufgrund der vielfältigen Entwicklung von solchen Fragebögen, die jeweils mehr oder weniger Unterschiedliches messen, gäbe es demzufolge so viele Arbeitszufriedenheiten wie Fragebögen. Dieses ist eine wenig befriedigende Lösung. Weiterhin ist zu betonen, dass bei diesem Vorgehen die Messfehler, die in der Arbeitszufriedenheitsforschung verhältnismäßig hoch anzusetzen sind, Teil der Definition werden. ²⁵
2. *Affektive Bewertungsreaktion*: Die damit umschriebenen Definitionen betrachten Arbeitszufriedenheit als ein Gefühl, welches sich als Folge einer positiven oder negativen Bewertung der Arbeit einstellt. Oftmals konzentrieren sich diese Definitionsansätze allein auf den Erlebniszustand unter Abstraktion von den je konkreten, auslösenden Bedingungen in der Arbeitssituation. ²⁶
3. *Bedürfnisbefriedigung*: In diesen Ansätzen wird der Bezug zur Motivation direkt hergestellt-Individuen sind demzufolge mit einer ganzen Reihe von Bedürfnissen (Motiven) versehen, die sie zu befriedigen suchen. Können die Bedürfnisse im Rahmen der beruflichen Tätigkeit befriedigt werden, stellt sich als Ergebnis Arbeitszufriedenheit ein. Da nun Bedürfnisse bzw. Motive nicht unabhängig von Anreizen zu betrachten sind, bilden Ansät-

²⁴ Vgl. Nerdinger (1995), S.18.

²⁵ Vgl. Nerdinger (1995), S.18.

²⁶ Vgl. Nerdinger (1995), S.19.

ze, die Arbeitszufriedenheit über die situativen Anreize interpretieren, das theoretische Pendant zu bedürfnistheoretischen Definitionen.²⁷ Neuberger beschreibt den Unterschied folgendermaßen: Einerseits interessiert die Befriedigung *von* X (einem Bedürfnis), andererseits die Befriedigung *mit* X (einem Merkmal der Arbeit). Diese geradewegs plausible Ansicht bindet allerdings Arbeitszufriedenheit einseitig an ganz bestimmte Motivationstheorien. Dieses sind die inhaltstheoretischen Ansätze.²⁸

4. *(Aufgehobene) Soll-Ist-Differenz:* Die damit umschriebenen Definitionen betrachten Arbeitszufriedenheit als Diskrepanz zwischen den erwarteten bzw. erwünschten Bedingungen der Arbeit (Soll) und den wahrgenommenen Arbeitsbedingungen (Ist). Je kleiner die Differenz zwischen dem Soll- und Ist-Zustand, desto größer sollte die Zufriedenheit ausfallen. Bei der empirischen Erfassung solcher Diskrepanzen entstehen allerdings Probleme. Zwar sind Ist- und Soll-Werte, Wahrnehmungen der und Wünsche an die Arbeit, logisch unabhängig voneinander, empirisch jedoch zeigen sich positive Korrelationen auf. Demzufolge beeinflusst das Wahrgenommene die Wünsche und umgekehrt begnügt man sich oft mit dem, was möglich ist. Gelegentlich finden Individuen auch dies außerordentlich interessant, was sie den ganzen Tag tun und gerade deshalb auch gut können.²⁹

5. *Einstellung zur Arbeit bzw. zu Aspekten der Arbeitssituation:* Die damit umschriebenen Ansätze betrachten Arbeitszufriedenheit als Einstellung zur Arbeit. Unter Einstellungen werden kognitive, affektive und konative, das bedeutet verhaltensbezogene Reaktionen gegenüber Objekten erfasst.³⁰ In diesem Sinne umfasst Arbeitszufriedenheit, die Meinungen über die Arbeit, die emotionalen Reaktionen auf die Tätigkeit und die Bereitschaft, sich in gewisser Art und Weise bei der Arbeit zu engagieren.

²⁷ Vgl. Nerdinger (1995), S.19.

²⁸ Vgl. Neuberger (1974b) nach Nerdinger (1995), S.19.

²⁹ Vgl. Nerdinger (1995), S.19.

³⁰ Vgl. Six und Schäfer (1985) nach Nerdinger (1995), S.20.

Wenn der Arbeitszufriedenheitsbegriff als Einstellung definiert wird, dann ist entscheidend, auf welche Aspekte der Arbeitssituation sich die Einstellung bezieht. In den verschiedenen Untersuchungen treten immer wieder dieselben Aspekte auf. Zu ihnen gehören beispielsweise: *die Tätigkeit an sich, Arbeitsbedingungen, Bezahlung, Aufstiegsmöglichkeiten, Fort- und Weiterbildung, Vorgesetzter, Kollegen und Organisation*. Empirische Untersuchungen zeigen, dass die verschiedenen Merkmale der Arbeit nicht unabhängig voneinander sind, sondern positiv korrelieren. Möglicherweise sehen die befragten Personen Zusammenhänge zwischen den einzelnen Aspekten, beispielsweise kann die Höhe der Bezahlung auf den Einsatz des Vorgesetzten für den Mitarbeiter begründet werden. Hier entsteht eine positive Korrelation zwischen der Zufriedenheit mit dem Lohn und dem Führungsstil des Vorgesetzten.³¹

Das Arbeitszufriedenheitskonzept ist besonders aufgrund seiner scheinbar beliebigen Begriffsbestimmungen in Verruf geraten. Nach Auffassung von Neuberger kann es die Definition von Arbeitszufriedenheit nicht geben, genauso wenig wie es die Definition von Arbeit geben kann. Vielmehr muss die Frage gestellt werden, was mit dem Konzept letztlich aufgezeigt werden soll.³² In den kaum noch überschaubaren empirischen Forschungen zum Thema gaben regelmäßig mehr als 80% der befragten Personen an, zufrieden oder sehr zufrieden mit ihrer Arbeit zu sein.³³ Dies erweckt Zweifel an der Glaubwürdigkeit der Ergebnisse, da zugleich verhältnismäßig viele der „Zufriedenen“ äußerten, denselben Beruf nicht noch einmal zu ergreifen. Man suchte Erklärungen für dieses Phänomen, die unter anderem sehr vielfältig sind.³⁴ Man betonte, dass man auf die Frage „Wie geht es?“ alternativ nichts anderes zu erwarten ist, als die Antwort „gut“. So kann eine unspezifische Frage nach der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation nur eine sozial erwünschte Antwort hervorrufen. Möglich sind aber auch andere Erklärungen für diesen empirischen Befund, wie beispiels-

³¹ Nerdinger (1995), S.20.

³² Vgl. Neuberger (1985) nach Nerdinger (1995), S.20.

³³ Vgl. Six und Kleinbeck in Roth (1989), S.349ff.

³⁴ Vgl. Semmer und Udris (1993) nach Nerdinger (1995), S.20.

weise: mangelndes Vertrauen der befragten Personen in Bezug auf die Folgen der Untersuchung, mangelndes Vertrauen hinsichtlich der Anonymität oder auf Dauer mit der Vorstellung leben zu müssen, eine schlechte Arbeit zu haben und sie dennoch zu verrichten, ist nur schwer zu ertragen - deshalb wird die Arbeit kognitiv „beschönigt“. ³⁵

3.2.4 Definition Motivation und Motivierung

Bislang wurden Ausführungen zur Arbeitszufriedenheit gemacht, aber noch keine darüber, was unter Motivation und Motivierung zu verstehen ist. Jedes Individuum kann sich unter diesen Begriffen etwas vorstellen. Die Frage, die sich dabei stellt, ist, ob der gleiche Konsens besteht. Wie schon gesagt, sind Motivation und Zufriedenheit eng miteinander verbunden. Daher ist es notwendig, auch die Definition der Grundbegriffe Motivation und Motivierung zu verdeutlichen.

Die Motivationspsychologie versucht, allgemein menschliches Handeln zu erläutern. Hingegen bezieht sich die Erforschung der Arbeitsmotivation besonders auf das Handeln in Organisationen, wobei den Unternehmen eine spezielle Bedeutung zukommt. ³⁶

Der Begriff Motivation kommt aus dem Lateinischen und wurde von Motivus abgeleitet. Ursprünglich bedeutet er „Bewegung auslösend“. ³⁷ *„Motivation ist die Voraussetzung für zielgerichtetes und zweckbestimmtes Verhalten von Menschen. Zielgerichtetes und zweckbestimmtes Verhalten kann als Arbeit definiert werden. Für die Erbringung von entsprechender Arbeitsleistung ist es daher notwendig, die Motive für Leistungsverhalten zu ergründen.“* ³⁸

³⁵ Vgl. Nerdinger (1995), S.20f.

³⁶ Vgl. Nerdinger (1995), S.15.

³⁷ Vgl. Nerdinger (1995), S.9.

³⁸ Knorr (2001), S.62.

Prinzipiell ist Motivation die aktivierte Verhaltensbereitschaft eines Individuums, um definierte Ziele zu erlangen. Motivation definiert *Richtung*, *Intensität* und *Ausdauer* menschlichen Verhaltens. Die „*Richtung*“ benennt die Entscheidung für ein gewisses Verhalten. Präziser ausgedrückt: Warum entscheidet sich beispielsweise eine Person, die zwei Stellenangebote hat, für die eine Stelle und lehnt die andere ab? Dahingegen bezeichnet „*Intensität*“ die Energie des Verhaltens: Warum setzt sich beispielweise ein Mitarbeiter mit voller Kraft und Energie für eine Aufgabe ein, dagegen ein anderer sie völlig lustlos erledigt? Weiterhin schließt Motivation Ausdauer menschlichen Verhaltens ein. „*Ausdauer*“ betrifft die Hartnäckigkeit im Hinblick auf Widerstände: Warum lässt sich beispielsweise eine Person auch durch Hindernisse nicht von seinem Weg abbringen, unterdessen ein anderer schon bei der ersten Schwierigkeit resigniert.³⁹

In diesem Sinne kann auch der Begriff Motivierung näher verdeutlicht werden. „*Motivierung bedeutet, Menschen auf Handlungsziele auszurichten und die Bedingungen des Handelns so zu gestalten, dass sie diese Ziele erreichen können.*“⁴⁰ Unter betrieblichen Aspekten wird Motivierung generell als eine Leistungssteigerung der Mitarbeiter verstanden, welche durch den gezielten Einsatz von Anreizen und Motivationsinstrumenten entsteht. Hier entsteht der Eindruck der Beeinflussung, in Form von Manipulation. Motivierung bedeutet jedoch, sich in die Mitarbeiter einzufühlen und deren Arbeitssituation so zu gestalten, dass sie möglichst selbstbestimmt Ziele verfolgen können. Motivierung wird hier also als Aufgabe der direkten Personalführung verstanden und wird gewöhnlich als eine der wichtigsten Aufgaben der Personalführung betrachtet. Diese Aufgabe ist zielbezogen und setzt Kenntnisse um grundlegende Prozesse der Motivation voraus.⁴¹

³⁹ Vgl. Nerdinger in Schuler und Sonntag (2007), S.379.

⁴⁰ Nerdinger in Schuler (2006), S.386.

⁴¹ Vgl. Nerdinger in Schuler (2006), S.386f.

3.3 Theoretische Ansätze zur Darstellung von Arbeitszufriedenheit

Die große Beachtung der Arbeitszufriedenheit in der Organisationspsychologie führte zu einer Vielzahl von unterschiedlichen Modellansätzen. Im folgenden Abschnitt werden theoretische Ansätze zur Erklärung der Arbeitszufriedenheit dargestellt. Die Ansätze werden häufig in zwei Gruppen eingeteilt-zum einen in die sogenannten Inhaltstheorien und zum anderen in die sogenannten Prozesstheorien. Im Rahmen dieser Untersuchung sollen jedoch nur die Inhaltstheorien zur Erklärung der Arbeitszufriedenheit behandelt werden.

3.3.1 Bedürfnistheorie von Maslow

Einer der bekanntesten Modellansätze im Rahmen der Arbeitszufriedenheitsforschung ist die Bedürfnistheorie von Maslow. Ursprünglich waren Bedürfnistheorien als reine Spannungsreduktionstheorien strukturiert, das heißt, sie waren an Mangelzuständen ausgerichtet, die Menschen zu vermeiden bzw. zu überwinden versuchen. Es wird angenommen, dass ein Mensch nur dann motiviert ist, wenn er an einem Mangel leidet. Der Mangelzustand wurde häufig mit einem physiologischen Ungleichgewicht in Verbindung gebracht, auf einen Gleichgewichtszustand drängt (Triebreduktion). Jedoch ist diese Art der Mangeltheorien der Motivation zunehmend kritisiert worden; nicht nur wegen ihrer Triebmetaphorik, sondern, weil sie vor allem viele offenkundig bedeutsame Phänomene des menschlichen Verhaltens nicht fassen kann. Die menschliche Neugierde, die spielerische Beschäftigung, Interesse am Lernen, Lust an der Herausforderung und Ähnliches - dies sind alles keine Motive, welche auf Beseitigung eines Mangelzustands hinweisen. Sie stellen sogar Spannung her. Man spricht hierbei von Anregungs- oder Abundanzmotiven. Das als populär geltende Modell Maslows, ist bedeutend für die Zusammenführung beider Motivarten in eine Theorie. Die Gegenpole Spannungsabbau und Spannungsaufbau verschmelzen theoretisch über die Idee der Bedürfnishierarchie. Diese Theorie unterscheidet fünf allgemeine Klassen von Bedürfnissen, die in Bezug auf ihre Dringlichkeit hierarchisch gegliedert sind. Somit unterscheidet sie sich

von monothematischen Ansätzen, welche die motivationale Dynamik nur auf eine einzige Triebfeder zurückführen, zum Beispiel das Leistungsmotiv, das Machtmotiv oder die Libido.⁴²

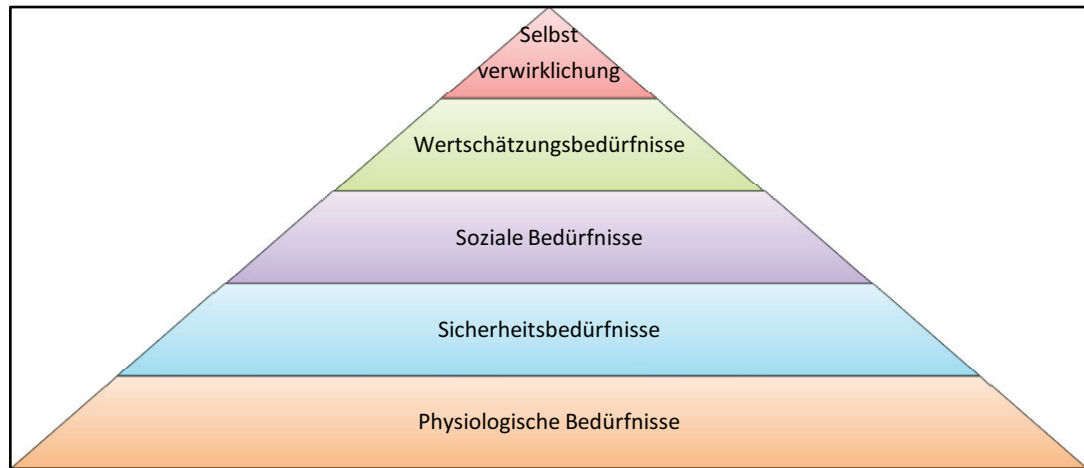


Abbildung 1: „Die Maslow'sche Bedürfnispyramide“⁴³

Die fünf Klassen der Bedürfnisse nach Maslow können in folgender Weise charakterisiert werden:

1. „Die **psychologischen Bedürfnisse** umfassen das elementare Verlangen nach Essen, Trinken, Kleidung und Wohnung. Ihr Vorrang vor den übrigen Bedürfnisarten ergibt sich aus der Natur des Menschen.
2. Das **Sicherheitsbedürfnis** drückt sich aus in dem Verlangen nach Schutz vor unvorhersehbaren Ereignissen des Lebens (Unfall, Beraubung, Invalidität, Krankheit etc.), die die Befriedigung der psychologischen Bedürfnisse gefährden können.
3. Die **sozialen Bedürfnisse** umfassen das Streben nach Gemeinschaft, Zusammengehörigkeit und befriedigenden sozialen Beziehungen.
4. **Wertschätzungsbedürfnisse** spiegeln den Wunsch nach Anerkennung und Achtung wider. Dieser Wunsch bezieht sich sowohl auf Anerken-

⁴² Vgl. Steinmann und Schreyögg (2005), S.550 ff.

⁴³ Steinmann und Schreyögg (2005), S.551.

nung von anderen Personen als auch auf Selbstachtung und Selbstvertrauen. Es ist der Wunsch, nützlich und notwendig zu sein.

5. Als letzte und **höchste** Klasse werden die **Selbstverwirklichungsbedürfnisse** genannt. Damit ist das Streben nach Unabhängigkeit, nach Entfaltung der eigenen Persönlichkeit im Lebensvollzug und nach gestaltenden Aktivitäten gemeint: „Was ein Mensch sein kann, das muss er sein.“⁴⁴

Dieser Bedürfnishierarchie liegen folgende Prämissen zugrunde:

- Das menschliche Verhalten wird jeweils vom untersten, nicht erfüllten Bedürfnis des hierarchischen Modells dominiert. Keine Verhaltensrelevanz besitzen bereits befriedigte Bedürfnisse.
- Nach Bedürfnisbefriedigung strebt das Individuum systematisch im Sinne der hierarchischen Gliederung von unten nach oben.
- Voraus gehen jeweils niedrigere Bedürfnisse in der Befriedigungssuche der höher gelagerten Bedürfnisebene. Die Beziehung zwischen Bedürfnisbefriedigung und Arbeitszufriedenheit ist eng und offensichtlich. Beim Zutreffen des Modells ist eine feste Abfolge zufriedenheitsstiftender Nachfrage zu erwarten. Um Mitarbeiterzufriedenheit zu erreichen, muss das Angebot bedürfnisreduzierender Bedingungen dieser Nachfrage im Sinne des hierarchischen Verlaufs folgen.⁴⁵

„Die pyramidale Anordnung bedeutet nicht nur, dass die “unteren” Bedürfnisse im Entwicklungsprozess früher in Erscheinung treten, sondern auch, dass sie in einem engeren Sinne psychologisch bestimmt sind und deshalb auch weniger individuelle oder soziale Ausdrucksvarianz kennen. Der Maslow’sche Ansatz baut auf **zwei Thesen** auf, dem Defizitprinzip und dem Progressionsprinzip.“⁴⁶

⁴⁴ Steinmann und Schreyögg (2005), S.551 ff.

⁴⁵ Vgl. Kolb (1996), S.8ff.

⁴⁶ Steinmann und Schreyögg (2005), S.552.

Das **Defizitprinzip** verdeutlicht, dass Individuen danach streben, unbefriedigte Bedürfnisse zu befriedigen. Keine Motivationskraft hat solch ein befriedigtes Bedürfnis. Anders gesagt, bedeutet das, wenn ein Mensch bzw. ein Individuum die dauerhafte Befriedigung eines der genannten Bedürfnisse als weitgehend sichergestellt betrachtet, so hört dieses auf handlungsmotivierend zu wirken. Kommt es zu einer Veränderung der Lebenssituation wie zum Beispiel Krieg, Arbeitslosigkeit usw., kann es jedoch bewirken, dass ein vormals befriedigtes Bedürfnis als unbefriedigt wieder auftaucht und damit erneut handlungsmotivierend wirkt.

Das **Progressionsprinzip** sagt aus, dass menschliches Verhalten generell durch das hierarchisch niedrigste unbefriedigte Bedürfnis motiviert wird. Das Individuum versucht zunächst, seine physiologischen Bedürfnisse zu befriedigen, wenn dieses geschehen ist, dann bedeuten diese Bedürfnisse keinen Handlungsanreiz mehr. Befriedigte Bedürfnisse bauen keine Spannungszustände auf, zu deren Beseitigung Kräfte mobilisiert werden. In dem Motivationsprozess werden aus diesem Grund die nächst höheren Motive, die Sicherheitsbedürfnisse, aktiviert. Der Prozess setzt sich fort bis zum Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Der Lauf der Motiventwicklung wird gebremst bzw. gestoppt, wenn auf einer der bezeichneten Ebenen keine Befriedigung des Bedürfnisses erfolgt. Somit wird das nächst höhere Bedürfnis nicht verhaltensbestimmend.⁴⁷ **Weiterhin sind nachfolgende Punkte zusätzlich zu beachten:** Zum ersten will Maslow die Bedürfnistheorie als Basis jeder Handlungsmotivierung verstanden wissen und räumt jedoch ein, dass im Einzelfall einer Modifikation im Lichte der Gesamtpersönlichkeit und des sozialen Umfelds erfolgen kann. Dementsprechend weisen empirische Untersuchungen darauf hin, dass die sogenannte Bedürfnishierarchie in der postulierten Weise nicht einheitlich vorzufinden ist. Die Untersuchungen berichten jedoch übereinstimmend, dass eine hierarchische Trennung in zwei Gruppen möglich ist. Das heißt die Bedürfnisgruppen 1 und 2 als Grundbedürfnisse auf der einen Seite und die Bedürfnisgruppen 3, 4 und 5 als höhere Bedürfnisse auf der anderen Seite. Mit großer

⁴⁷ Vgl. Steinmann und Schreyögg (2005), S.552ff.

Wahrscheinlichkeit kann davon ausgegangen werden, dass physiologische und Sicherheits-Bedürfnisse ausreichend befriedigt sein müssen, bevor die nächst höheren Bedürfnisse verhaltensbestimmend werden.⁴⁸

„Alderfer (1972) hat mit seiner ERG-Theorie diese Überlegungen aufgenommen und eine modifizierte Bedürfnishierarchie aufgestellt. Diesem Ansatz nach sind drei allgemeine Bedürfnisklassen in der folgenden Ordnung zu unterscheiden:

- Existenzbedürfnisse (physisches Wohlergehen),
- Sozialbedürfnisse (Einbettung in soziale Beziehungen),
- Wachstumsbedürfnisse (personales Wachstum).“⁴⁹

Im Gegensatz zu Maslow wird ferner angenommen, dass eine dauerhafte Nichtbefriedigung eines höher gelegenen Bedürfnisses ein Zurückgehen und Fixieren auf das niedrigere zur Folge hat (Frustrations-Regressions-Prinzip).⁵⁰

Zum zweiten beugt Maslow der Fehlinterpretation vor, dass eine Klasse von Bedürfnissen zu 100% befriedigt werden muss, bevor die nächste Klasse von Bedürfnissen motivierend wirken kann.⁵¹

Der dritte Punkt ist, dass Maslow zur Arbeitszufriedenheit keine direkten Aussagen getroffen hat. In der Theorie sowie in der Praxis wird hier meistens mit einer vereinfachten Variante gearbeitet, nämlich so, dass sich mit zunehmender Befriedigung der einzelnen Bedürfnisse in der Arbeitswelt die Arbeitszufriedenheit erhöht. Demnach werden die einzelnen „Zufriedenheiten“ oftmals als Differenz von **Soll-Wert** (Anspruchsniveau) und **Ist-Wert** (den vorgefundenen, empfundenen Bedürfnisbefriedigungsmöglichkeiten bei der Arbeit) bestimmt. Dieses Defizit wird sowie auch Maslows Progressionsprinzip bei dieser Sichtweise völlig aufgegeben. Stattdessen tritt eine theoretisch nicht näher begründete Kumulation

⁴⁸ Vgl. Steinmann und Schreyögg (2005), S.553.

⁴⁹ Steinmann und Schreyögg (2005), S.553.

⁵⁰ Vgl. Steinmann und Schreyögg (2005), S.553.

⁵¹ Vgl. Steinmann und Schreyögg (2005), S.553.

lationsthese des Motivationsaufbaus an ihre Stelle. Die Motivation wird bzw. ist dort am stärksten, wo die Summe der befriedigten Bedürfnisse am höchsten ist.⁵²

Maslows Modell beschäftigt sich mit der Beschreibung der spezifischen Faktoren, die Menschen zur Arbeit motivieren. Des Weiteren gibt sein Modell eine Anordnung der zu erstrebenden Ziele. Jedoch erscheint die Klassifikation, der diesen Zielen zugrunde liegt, doch zu starr. In Maslows hierarchischem Modell wird die individuelle Variabilität der Bedürfniswertigkeit nicht ausreichend mit einbezogen.⁵³ „Eine Kritik der Maslow’schen Motivationstheorie hat anzusetzen an dem konzeptionellen Bezugsrahmen der Theorie. Es fehlt eine klare Verknüpfung zwischen ihren Annahmen der individuellen Bedürfnisbefriedigung und tatsächlichen Verhaltensweisen. Ferner ist die empirische Basis des Ansatzes sehr umstritten. Dies erklärt sich zum Teil daraus, dass Konstrukte wie *„Selbstverwirklichung“* dem naturwissenschaftlich-orientierten Messinstrumentarium kaum zugänglich sind. [...]“⁵⁴

3.3.2 Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

Ein weiterer bekannter Modellansatz in der Arbeitszufriedenheitsforschung ist die „Zwei-Faktoren-Theorie“. Herzberg, Mausner und Snyderman entwickelten diese Ende der 50er Jahre. Sie beschäftigten sich mit der Untersuchung der Zufriedenheit und Unzufriedenheit am Arbeitsplatz.⁵⁵

Ausgangssituation waren Interviews mit Angestellten und Arbeitern aus US-amerikanischen Unternehmen. In den Untersuchungen kamen sie zu dem Ergebnis, dass jeweils ganz bestimmte arbeitsbezogene Aspekte maßgebend für die Arbeitszufriedenheit oder die Arbeitsunzufriedenheit sind. Basierend auf diesen Erkenntnissen zieht Herzberg den Entschluss, dass Zufriedenheit und

⁵² Vgl. Steinmann und Schreyögg (2005), S.554.

⁵³ Vgl. Kolb (1996), S.9.

⁵⁴ Conrad (1983) zitiert nach Steinmann und Schreyögg (2005), S.555.

⁵⁵ Vgl. Zellhuber (2005), S.99.

Unzufriedenheit nicht länger als einander entgegengesetzte Endpunkte auf einer Dimension sind, sondern als zwei unabhängige Dimensionen gesehen werden können.⁵⁶

Die Faktoren, die nach Herzberg Unzufriedenheit hervorrufen, werden als „**Hygiene-Faktoren**“ oder „**dissatisfiers**“ bezeichnet. Nach Auffassung von Herzberg wird **Unzufriedenheit** durch (externe) Faktoren der **Arbeitsumwelt** erzeugt. Diese sind: Personalpolitik und –verwaltung, Status, fachliche Kompetenz des Vorgesetzten, Beziehung zu Vorgesetzten und Arbeitskollegen, Arbeitsplatzverhältnisse, Sicherheit des Arbeitsplatzes, Entlohnung. Die Bezahlung nimmt laut Herzberg eine Sonderstellung ein, da sie kurzfristig durchaus zu einer höheren Zufriedenheit beitragen kann. Langfristig entfaltet aber der Lohnanreiz **alleine** keine motivierende Wirkung, deshalb wird die Bezahlung strukturell zu den Hygienefaktoren gezählt.⁵⁷

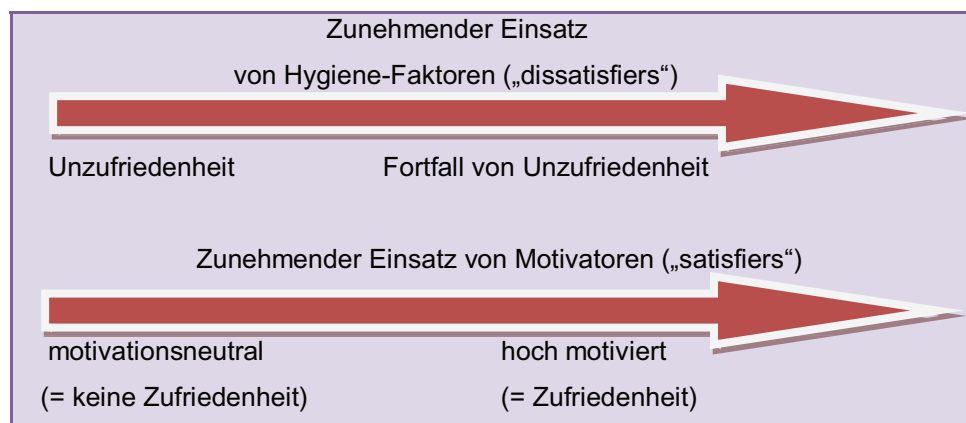


Abbildung 2: „Satisfiers und Dissatisfiers als unabhängige Dimensionen“⁵⁸

Abschließend ist zu den Hygiene-Faktoren zu sagen, dass diese sich auf den Arbeitskontext beziehen. Ihre Verhaltenswirkung begründet sich aus dem Bestreben (Arbeits-)Leid zu vermeiden. Eine Verbesserung der äußeren Arbeitsbedingungen kann deshalb auch nur dieses Leid beseitigen, ohne dabei Zufriedenheit im eigentlichen Sinne herzustellen. Auch eine noch so starke Berücksichtigung

⁵⁶ Vgl. Steinmann und Schreyögg (2005), S.558.

⁵⁷ Vgl. Steinmann und Schreyögg (2005), S.558f.

⁵⁸ Steinmann und Schreyögg (2005), S.560.

sichtigung dieser Aspekte bzw. Faktoren kann keinen Zustand der Zufriedenheit herbeiführen, sondern nur zum Fortfall der Unzufriedenheit führen.⁵⁹

Im Unterschied zur **Unzufriedenheit** kann **Zufriedenheit** nur über Faktoren hervorgerufen werden, die sich auf den Inhalt der Arbeit beziehen. Diese Faktoren werden auch „**satisfiers**“ bzw. „**Motivatoren**“ genannt. Zu ihnen zählen beispielsweise: der Leistungserfolg, die Anerkennung für geleistete Arbeit, die Tätigkeit an sich, die Verantwortung, der Aufstieg und die beruflichen Möglichkeiten zur Entfaltung. Herzberg kam zu dem Entschluss, dass nur solche Faktoren, die sich auf den Arbeitsinhalt und auf die Befriedigung individueller Wachstumsmotive beziehen, eine wirkliche Motivationskraft auslösen können. Wenn diese Faktoren (Motivatoren) fehlen, kann es keine wirkliche Zufriedenheit und somit auch keine Motivation geben.⁶⁰

Die Unterteilung der Faktoren hat weitreichende praktische Implikationen. Motivatoren und Hygienefaktoren müssen gleichermaßen berücksichtigt werden, damit eine hohe Motivation und Arbeitsleistung erzielt wird. „Die in den Motivatoren angelegte Entfaltung in der Arbeit als zentrale zufriedenheitsstiftende und damit leistungsstimulierende Kraft kann nur zur Wirkung kommen auf der Basis einer gesicherten „Hygiene“⁶¹. Eine starke Unzufriedenheit behindert im Ergebnis die Wirkungskraft der Motivatoren. Es ist zu erkennen, dass dieser Zusammenhang gewisse Querbezüge zu Maslow's Bedürfnistheorie hat. Auch hier müssen zuerst die Defizitbedürfnisse befriedigt sein, bevor das Motiv der Selbstverwirklichung aktiviert und verhaltensbestimmend wird. Die Abbildung 3 zeigt eine vergleichende Gegenüberstellung zwischen Maslow's Bedürfnistheorie und Herzberg Faktoren.

⁵⁹ Vgl. Steinmann und Schreyögg (2005), S.560.

⁶⁰ Vgl. Steinmann und Schreyögg (2005), S.560.

⁶¹ Steinmann und Schreyögg (2005), S.561.

Maslow	Herzberg	
Selbstverwirklichung	Arbeit selbst Personales Wachstum Leistungs- und Erfolgserlebnis Verantwortung	Motivatoren
Wertschätzungsbedürfnisse	Aufstieg Anerkennung für geleistete Arbeit	
Soziale Bedürfnisse	Status Interpersonale Beziehung zu <ul style="list-style-type: none"> • Vorgesetzten • Kollegen • Mitarbeitern 	
Sicherheitsbedürfnisse	Technische Kompetenz des Vorgesetzten Personalpolitik und -verwaltung Arbeitsicherheit Gehalt	
Physiologische Bedürfnisse	Arbeitsbedingungen	
		Hygiene-Faktoren

Abbildung 3: „Die Ansätze von Maslow und Herzberg im Vergleich“⁶²

Neben diesen Gemeinsamkeiten gibt es einen gravierenden Unterschied. Denn laut Maslow kann **jedes** Bedürfnis Motivator-Funktion haben, sofern es befriedigt ist. Stattdessen Herzberg diese Funktion eben nur den höchstrangigen Bedürfnissen beimisst.⁶³

Die von Herzberg vertretende Theorie hat in vielfacher Weise Kritik erfahren, ohne dass dies allerdings seiner Popularität Abbruch getan hätte. Die Kritik hat sich an der Methodenabhängigkeit entzündet. In vielen nachfolgenden Untersuchungen wurde aufgezeigt, dass die Ergebnisse Herzbergs nur dann Bestätigung fanden, wenn exakt die von ihm angewandte „Methode“, verwendet wurde. Dieser wird aber ein strukturelles Problem attestiert: Individuen neigen grundsätzlich bei einer Befragung über vergangene Ereignisse dazu, positive Resultate der eigenen Leistung beizumessen, schlechte Erlebnisse hingegen der Umwelt zuzuschreiben. Ein weiterer Kritikpunkt liegt in der unscharfen Abgrenzung der Faktoren und ihre Zuordnung. So kann die Entlohnung beispielsweise zur Sicherheit beitragen, als Statussymbol dienen und/oder Anerkennung für sehr gute Leistung (=Motivator) sein. Außerdem wird von vielen Autoren die Zweidimensionalität des Ansatzes sowie die Unabhängigkeit der Motivations- und Hygienefaktoren voneinander als kritisch angesehen.⁶⁴

⁶² Vgl. Davis (1967) in Steinmann und Schreyögg (2005), S. 561.

⁶³ Vgl. Steinmann und Schreyögg (2005), S.561f.

⁶⁴ Vgl. Steinmann und Schreyögg (2005), S.562; Kolb (1996), S.15.

Trotz der zum Teil heftigen Kritik hat die Zwei-Faktoren-Theorie in der Managementlehre einen dramatischen Wandel im Motivationsdenken herbeigeführt. Das vorwiegende Denken in **externen** Anreizen als Motivationsgrundlage wurde jedenfalls teilweise zurückgedrängt. Die **intrinsische** Motivation, das ursprüngliche Interesse an der Arbeit, rückte nun in den Vordergrund.⁶⁵

3.3.3 Die Typologie der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann

Eine Synthese verschiedener Ansätze stellt das Konzept von Bruggemann dar. Sein Modell kann den Inhaltstheorien nicht eindeutig zugeordnet werden. Trotzdem wird der Vollständigkeit halber kurz auf die wichtigsten Inhalte eingegangen. Zahlreiche empirische Arbeitszufriedenheitsuntersuchungen kommen zu dem Ergebnis, dass die Mehrzahl der Befragten überwiegend mit ihrer Arbeit zufrieden bzw. sehr zufrieden ist. Bruggemann versuchte diese unerwarteten hohen und über die Jahre hinweg konstanten Arbeitszufriedenheitsquoten durch Differenzierung von verschiedenen Erlebnis- und Zustandsformen darzustellen.⁶⁶

Sein Modell befasst sich sowohl mit dem Prozess der Entstehung von Arbeitszufriedenheit als auch mit ihrer qualitativen inhaltlichen Differenzierung.⁶⁷ Bruggemann definiert Arbeitszufriedenheit als Prozess und hebt sich somit von früheren Konzeptionen ab. In Abhängigkeit vom jeweiligen Anspruchsniveau und Problemlösungsverhalten benennt er sechs unterschiedliche Zustandsformen der Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsunzufriedenheit. Das Zustandekommen der einzelnen Formen hängt vom individuellen Vergleich zwischen den persönlichen Bedürfnissen und den Erwartungen (Soll) sowie den Möglichkeiten der Umsetzung im Arbeitsleben (Ist) ab. Je nachdem, wie der Soll-Ist-Vergleich ausfällt, treten verschiedene Formen der Arbeitszufriedenheit auf. Die „*stabilisierte Arbeitszufriedenheit*“ ist eine der sechs Erlebnis- und Zustandsformen,

⁶⁵ Vgl. Steinmann und Schreyögg (2005), 562.

⁶⁶ Vgl. Kolb (1996), S.18.

⁶⁷ Vgl. Bruggemann (1975), S. 47ff. nach Kolb (1996), S.20.

die Bruggemann benennt. Sie entsteht, wenn der Vergleich zwischen dem Soll- und Ist-Wert positiv ausfällt und sich das Anspruchsniveau nicht verändert.⁶⁸

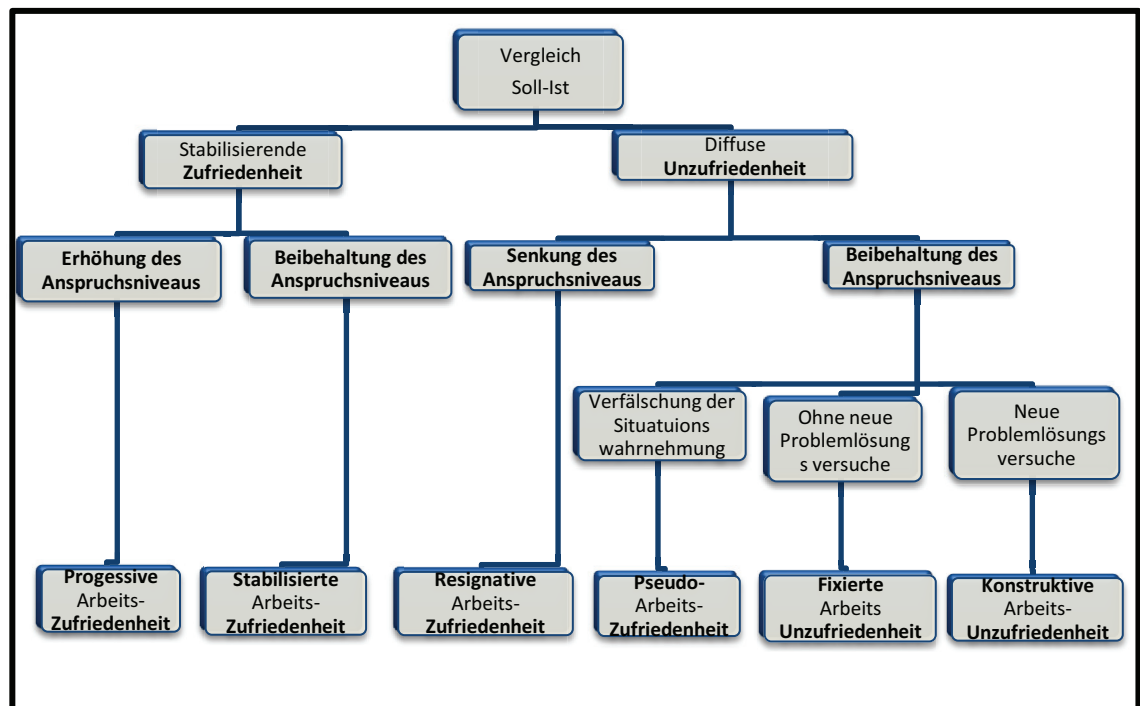


Abbildung 4: Formen der Arbeitszufriedenheit⁶⁹

Wenn hingegen das Anspruchsniveau erhöht wird, entsteht der Zustand einer „progressiven Zufriedenheit“. In dieser psychischen Verfassung gibt man sich mit dem Erreichten nicht zufrieden. Im Gegenteil, man ist bemüht nach weiteren Verbesserungen der Situation zu suchen.⁷⁰ Eine weitere Form ist die „resignative Arbeitszufriedenheit“. Bei dieser fällt der Soll-Ist-Vergleich negativ aus. Jedoch kann sich durch die Senkung des Anspruchsniveaus eine gewisse Zufriedenheit einstellen. Bei Aufrechterhaltung des Anspruchsniveaus dagegen, kann dies zu drei verschiedenen Auswirkungsmöglichkeiten führen. Erstens besteht die Möglichkeit, die vorliegende Situation falsch einzuschätzen, was bedeutet, dass subjektiv mehr wahrgenommen wird, als objektiv gesehen wirklich vorhanden ist. Der daraus resultierende Zustand wird „Pseudoarbeitszufriedenheit“ genannt. Verharrt die jeweilige Person jedoch in der adäquat wahrgenommenen Situation, was bedeutet, dass keine Problemlösungsversuche unternommen wurden, hat dies „fixierte Arbeitsunzufriedenheit“ zur Folge. Als dritte Auswir-

⁶⁸ Vgl. Bruggemann (1974,1977) nach Zellhuber (2005), S.101.

⁶⁹ Bruggemann et al. (1975) zitiert in Schuler (2004), S.171.

⁷⁰ Vgl. Nerding (1995), S.21.

kungsmöglichkeit kann sich eine Zustandsform bilden, die als „*konstruktive Arbeitsunzufriedenheit*“ bezeichnet wird. Diese Form ist dadurch charakterisiert, dass das Anspruchsniveau nach einem negativen Soll-Ist-Vergleich beibehalten wird. Dieses wiederum kann zu aktivem Streben nach neuen Problemlösungsversuchen führen.⁷¹

In Bruggemanns Modell wird das intraindividuelle emotional-kognitive Geschehen, durch die Gegenüberstellung von Erwartungen und Bedürfnissen mit den tatsächlichen Gegebenheiten der Arbeitssituation und demzufolge das Auftreten qualitativ unterschiedlicher Formen der Arbeitszufriedenheit, in weit höherem Maße berücksichtigt als in den anderen Arbeitszufriedenheitstheorien. Es wird allerdings von einem globalen Konzept der Arbeitszufriedenheit, ohne eine Differenzierung nach den verschiedenen Arbeitsbereichen ausgegangen. Obwohl angenommen werden muss, dass das Anspruchsniveau und Problemlösungsverhalten für verschiedene Bereiche der Arbeitssituation variiert. Daneben zeigt sich die Operationalisierung des Anspruchsniveaus als problematisch, da dies einen ständigen Prozess der Bewusstmachung von individuellen Ansprüchen voraussetzt. Die Ausprägung der eigenen Ansprüche ist dem Individuum zu meist aber nicht bewusst, und wird durch eine Bewusstmachung von außen gegebenenfalls verfälscht.⁷² Die von Bruggemann vorgenommene Differenzierung hat in der Praxis nur wenig Anwendung gefunden. Dennoch wurde erstmals mit ihrem Modell explizit das Person-Umwelt-Verhältnis mit einer dynamisch-prozessualen Perspektive zur Grundlage einer Begriffsbildung von Arbeitszufriedenheit aufgezeigt.⁷³

3.3.4 Das „Job-Characteristics- Model“

Das „Job-Characteristics-Model“ wurde von den amerikanischen Organisationspsychologen Hackman und Oldham entwickelt. Ihr Modell beschäftigt sich explizit mit der Interaktion von Person und Situation. Hackman und Oldham ha-

⁷¹ Vgl. Bruggemann (1974) nach Zellhuber (2005), S.101.

⁷² Vgl. Fischer (1985), S.107. nach Kolb (1996), S.22.

⁷³ Vgl. Kolb (1996), S.22.

ben den Versuch unternommen, genauer zu spezifizieren, welche Arbeitsaspekte zu intrinsischer Motivation führen. Nach Auffassung der Autoren darf Arbeitszufriedenheit weder ausschließlich in Abhängigkeit von objektiven Merkmalen der Arbeitssituation, noch als Funktion der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse verstanden werden. Es müssen vielmehr interaktive Wirkungen zwischen Person und Situation berücksichtigt werden.⁷⁴ Des Weiteren gehen die Autoren davon aus, dass bestimmte Inhalte der Arbeit gewisse Vorstellungen bzw. Wahrnehmungen beim Individuum erzeugen. In ihrer subjektiven Ausprägungsform sind die Arbeitsinhalte für eine Reihe psychischer Erlebniszustände verantwortlich, die wiederum Zufriedenheits- und Motivationszustände auslösen, aber auch steuernd auf Verhaltensweisen einwirken.⁷⁵

Hackman und Oldham benennen zur Beschreibung der Arbeitssituation fünf Kerndimensionen in ihrem Modell. Diese besitzen laut den Autoren einen entscheidenden Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistung. Zu den Kerndimensionen gehören:

1. **Die Aufgabenvielfalt (Variabilität, Skill Variety):** das heißt, die Ausführung einer Arbeit sollte möglichst viele Fähigkeiten und Fertigkeiten der Person beanspruchen.
2. **Die Ganzheitlichkeit der Aufgabe (Task Identity):** Gemeint ist die Fertigstellung eines zusammenhängenden „Arbeitsstücks“ bzw. Fertigstellung der Aufgabe durch eine Person.
3. **Der Bedeutungsgehalt der Aufgabe (Task Significance):** In diesem Zusammenhang wird die Auswirkung der eigenen Arbeit auf das Leben und die Arbeit anderer gemeint.
4. **Die Autonomie (Autonomy):** das heißt, das Ausmaß, in dem die Arbeit den Mitarbeitern Freiheit, Unabhängigkeit sowie einen zeitlichen und

⁷⁴ Vgl. Fischer (1985) nach Kolb (1996), S. 16.

⁷⁵ Vgl. Kolb (1996), S.16.

sachlichen Spielraum bei der Durchführung der Arbeit bzw. Aufgabe lässt

5. **Die Rückmeldung (Feedback):** Hier wird die klare und direkte Rückmeldung über Erfolg und Wirksamkeit der ausgeführten Aufgabe bzw. Tätigkeit gemeint.⁷⁶

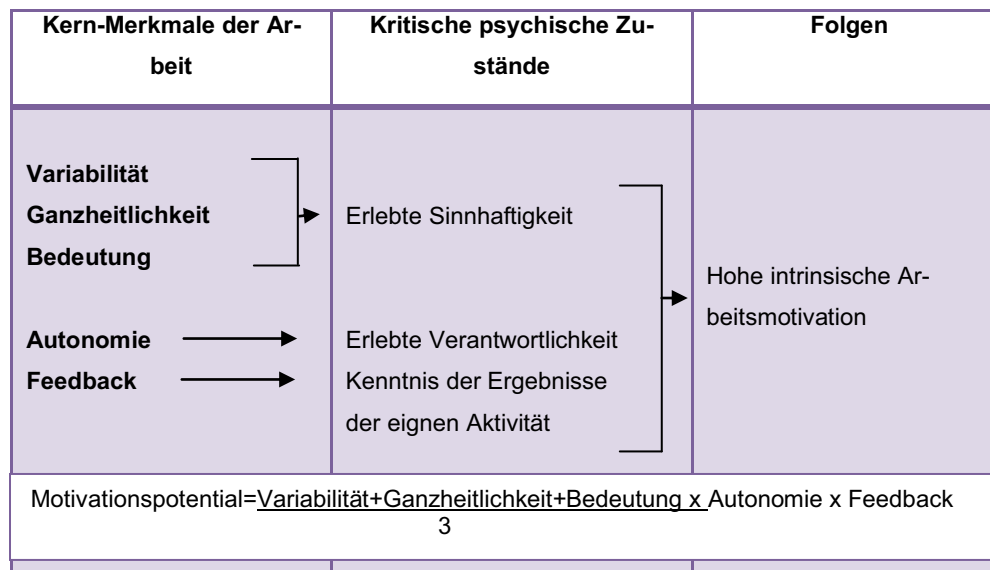


Abbildung 5: „Job- Characteristics-Model“⁷⁷

Wie aus der Abbildung 5 ersichtlich, beeinflussen drei Kern-Merkmale der Arbeit (Variabilität, Ganzheitlichkeit, Bedeutung) die erlebte Sinnhaftigkeit der Arbeit. Die Kerndimension „*Ganzheitlichkeit*“ stellt eine außerordentlich bedeutende Ergänzung dar. Sie verweist auf die Bedeutung, die die Fertigstellung eines abgeschlossenen Arbeitsprozesses für ein positives Erleben der Arbeitssituation hat.⁷⁸ „Eine Erhöhung des Variationsgrads der Arbeitsvollzüge geht nicht automatisch mit einer Komplettierung der Arbeitsvollzüge in Richtung auf einen in sich abgeschlossenen Arbeitsprozess einher.“⁷⁹ Die Dimension „*Bedeutungsgehalt der Aufgabe*“ bezieht sich weniger auf den Arbeitsinhalt. Sie geht vielmehr sehr stark vom Verwendungskontext der Produkte und dessen Bewertung aus. Außerdem lässt sie sich schlecht durch motivationsfördernde Maß-

⁷⁶ Vgl. Steinmann und Schreyögg (2005), S.569f.; Kolb (1996), S.16.

⁷⁷ Hackman und Oldham (1980) in Schuler (2004), S.165.

⁷⁸ Vgl. Steinmann und Schreyögg (2005), S. 570.

⁷⁹ Steinmann und Schreyögg (2005), S.570.

nahmen steigern. Des Weiteren ist aus der Abbildung 5 zu entnehmen, dass die wahrgenommene Kerndimension „*Autonomie*“ die erlebte Verantwortlichkeit und die „*Rückmeldung*“ die Kenntnis der Ergebnisse der eigenen Aktivität bestimmt. Die Kerndimension der „*Rückmeldung*“ verweist auf die motivierende Bedeutung, die die Rückmeldung über den Aufgabenerfolg für das Arbeitserlebnis und die Orientierung der Person hat. Mit Hilfe dieser fünf Kerndimensionen lässt sich das Motivationspotential einer Tätigkeit bestimmen. Die Dimensionen sollen schließlich vermittelt über die drei Erlebniszustände eine hohe Arbeitszufriedenheit, eine hohe intrinsische Motivation, eine hohe Qualität der Arbeitsleistung sowie eine geringe Absentismus- und Fluktuationsrate bewirken.⁸⁰

Obwohl sich der postulierte Zusammenhang zwischen den Dimensionen und den kritischen psychischen Zuständen als problematisch erweist, konnten empirische Untersuchungen eine gewisse Verwendbarkeit des „Job-Characteristics-Model“ bestätigen.⁸¹ Kritisch wird zudem gesehen, dass die Autoren bei der Beschreibung der Arbeitssituation auf wesentliche Merkmale verzichtet haben, welche hingegen in den anderen Theorien der Arbeitszufriedenheit als relevant angesehen wurden. Außerdem stellen die Dimensionen keine objektiven Charakteristika der Arbeitssituation dar, vielmehr subjektive Schätzungen dieser objektiven Tatbestände.⁸²

3.4 Messung der Arbeitszufriedenheit

Zur Messung der Arbeitszufriedenheit sind zahlreiche Instrumente entwickelt worden. Diese basieren auf unterschiedlichen Konzepten und dienen unterschiedlichen Zielsetzungen. Nachfolgend werden zwei der populärsten Instrumente zur Messung der Arbeitszufriedenheit schemenhaft aufgezeigt.

⁸⁰ Vgl. Steinmann und Schreyögg (2005), S.570ff.; Kolb (1996), S.17.

⁸¹ Vgl. Wall, Clegg und Jackson (1978), S.188ff.; O'Brien (1982), S.391ff. nach Kolb (1996), S.18

⁸² Vgl. Fischer (1985), S.78f. nach Kolb (1996), S.18.

3.4.1 Die „Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit (SAZ)“

Fischer und Lück entwickelten im Jahre 1972, das erste Instrument zur Messung Arbeitszufriedenheit im deutschsprachigen Raum. Die „Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit“ liegt in einer sehr umfangreichen und in einer entsprechenden Kurzform vor. Diese fand in zahlreichen Untersuchungen wegen ihrer Kürze eine größere Resonanz.⁸³

Die „Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit“, welche nach der Methode der summierten Einschätzungen entwickelt wurde, sollte die allgemeine Arbeitszufriedenheit unter Berücksichtigung einzelner Aspekte der Arbeit messen. Deshalb wurde neben allgemeinen Fragen zur Arbeitszufriedenheit ein möglichst vollständiger Katalog von arbeitsrelevanten Aspekten berücksichtigt. Diese relevanten Aspekte der Arbeit hatten sich bereits in früheren Untersuchungen als sehr bedeutend erwiesen. Zu ihnen gehören:

1. Möglichkeiten zu persönlichen Entwicklung
2. Verhältnis zu den Kollegen
3. Verhältnis zu den Vorgesetzten
4. Möglichkeiten zum Aufstieg
5. Verhaltensweise des Management und der Firmenführung
6. Entlohnung
7. Bedingungen am Arbeitsplatz.⁸⁴

Bei einer ersten Überprüfung der Skala konnten die einbezogenen Items mit Hilfe einer Faktorenanalyse auf vier sinnvoll interpretierbare Faktoren zusammengefasst werden. Von diesen wurde angenommen, dass sie einerseits situative Aspekte der Arbeitszufriedenheit und andererseits motivationale Aspekte aufgreifen. Die nun vier zusammengefassten Faktoren sind folgende:

⁸³ Vgl. Fischer und Lück (1972), S.66. nach Kolb (1996), S.26f.

⁸⁴ Vgl. Fischer und Lück (1972), S.66. nach Kolb (1996), S.26.

1. Zufriedenheit mit der Möglichkeit, die eigenen Fertigkeiten und Fähigkeiten am Arbeitsplatz anzuwenden
2. Psychische und physische Reaktion auf die Arbeitssituation
3. Zufriedenheit mit der Entlohnung
4. Einschätzung der Firma, z. B. Führungsstil und Möglichkeiten zum Aufstieg.⁸⁵

Die SAZ ermöglicht zwar die differenzierte Erfassung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit unter Berücksichtigung einiger Arbeitsaspekte, eine den individuellen Präferenzen entsprechende Gewichtung und folglich Relativierung der Bedeutung einzelner Aspekte der Arbeitszufriedenheit für die allgemeine Arbeitszufriedenheit wird allerdings vernachlässigt.⁸⁶

3.4.2 Der „Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)“

Der Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB), der von Neuberger und Allerbeck entwickelt wurde, ist die deutschsprachige Version zum „Job Descriptive Index“. Dieser gehört zu den am sorgfältigsten entwickelten, besten und am häufigsten angewendeten Operationalisierungsansätzen in Deutschland.⁸⁷

In dem ABB geht es um die Messung von Einzelzufriedenheiten mit den wichtigsten Aspekten der Arbeitssituation als um die Erhebung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit. „Der ABB kann als ein „hochstrukturierter, schriftlicher, universell verwendbarer Mehr-Item-Fragebogen charakterisiert werden, der aufgrund von Beschreibungen der Arbeitssituationen quantitative Aussagen über die Zufriedenheit mit einzelnen Arbeitsaspekten erlaubt.“⁸⁸ Er strebt eine umfassende Beschreibung der gesamten Arbeitssituation an und erfasst die kognitiv-evaluative Einstellung zu sieben Arbeitsaspekten. Zu den Aspekten zählen: *Kollegen, Vorgesetzte, Arbeit selbst, Arbeitsbedingungen, Organisation und*

⁸⁵ Vgl. Fischer und Lück (1972), S.69. nach Kolb (1996), S.26.

⁸⁶ Vgl. Kolb (1996), S.27.

⁸⁷ Vgl. Haller (2002), S.254.

⁸⁸ Neuberger und Allerbeck (1978) zitiert in Steinmann und Schreyögg(2005), S.566.

Leitung, Entwicklung sowie die Bezahlung. Neben diesen Arbeitsaspekten wurden zusätzliche Items zur Beurteilung der Arbeitszeit, der Arbeitsplatzsicherheit sowie der allgemeinen Arbeits- und Lebenszufriedenheit beigefügt, da sich diese Punkte nach Auffassung der Autoren nicht in die übrigen Bereiche einfügen ließen.⁸⁹ Die verschiedenen Aspekte der Arbeitssituation erfahren durch eine bestimmte Anzahl von Items eine inhaltliche Präzisierung. Die Anzahl der Items bei den verschiedenen Aspekten liegt zwischen sieben und dreizehn. Mit Hilfe einer vierstufigen Skala erfolgt die Wertung der einzelnen Items. Daneben erfährt jeder einzelne Aspekt zusätzlich durch ein einheitliches und zusammenfassendes Schlussitem (Kunin-Gesichter-Skala) eine Ergänzung. Auf diese Weise wird den Befragten die Möglichkeit gegeben, Aussagen über Aspekte zu treffen, die im Fragebogen nicht vorkommen, für die befragte Person aber von großer Bedeutung sind. Am Ende soll durch eine Verteilung von insgesamt 80 Punkten, eine Gewichtung der einzelnen Arbeitsaspekte erzielt werden (Anhang 3, S. 74).⁹⁰

Der ABB weist gewisse Vorteile gegenüber anderen Messinstrumenten, beispielsweise gegenüber der SAZ, auf. Der Vorteil liegt darin, dass neben der rein bewertenden Betrachtung der Arbeitsaspekte, Deskriptionen angewendet werden. Die Beschreibung deskriptiv formulierter Aspekte ist relativ einfacher und genauer, als die Beschreibung eines Gefühlszustandes. So können trotz globaler Zufriedenheit einzelne Arbeitsaspekte gleichwohl negativ bewertet werden. Zudem erlaubt der ABB den Befragten eine persönliche Bedeutungsgewichtung der Arbeitsaspekte. Außerdem lassen sich mit Hilfe dieses Erhebungsinstrumentes gezielte Hinweise auf einzelne Schwachstellen in den der Arbeitszufriedenheit bestimmenden Faktoren lokalisieren. Hingegen eignet sich die SAZ von Fischer und Lück eher dazu, kurzfristig ein Gesamtzufriedenheitsmaß der Beschäftigten zu ermitteln.⁹¹

⁸⁹ Vgl. Neuberger und Allerbeck (1978) nach Kolb (1996), S. 28.

⁹⁰ Vgl. Neuberger und Allerbeck (1978) in Steinmann und Schreyögg (2005), S.566.

⁹¹ Vgl. Kolb (1996), S.29.

3.5 Kritik am Konzept der Arbeitszufriedenheit

„Da Arbeitszufriedenheit sich vielfach differenzieren und in verschiedene Erklärungszusammenhänge einbetten lässt, wird in theoretischen Überlegungen jeweils akzentuierend aus komplexen Sachverhalten etwas herausgegriffen und sich darauf beschränkt.“⁹² Das wurde auch bei den bisherigen Versuchen der Arbeitszufriedenheitsmessung gemacht. Die in der Arbeitszufriedenheitsforschung entwickelten Instrumente zeigen jedoch große Ähnlichkeiten auf. Standardmäßig wird im Rahmen eines Soll-Ist-Vergleiches eine zeitpunktbezogene Bewertung der Arbeitssituation erfasst. Nicht erforscht bleibt zumeist, ob ein identifizierbarer Zustand der Arbeitszufriedenheit überhaupt existiert, ob nicht Zufriedenheit ein kurzlebiges und vielschichtiges Phänomen ist, welches möglicherweise gar nicht in einer Dimension abbildbar, zeitlich instabil sowie von konkreten Bedingungen unabhängig ist. Für Zufriedenheit gibt es zwar ein Wort, offensichtlich entspricht dem jedoch keine einheitlich erlebbare und noch weniger eine präzise beschreibbare innere Verfassung.⁹³

Bei dem Konstrukt der Arbeitszufriedenheit handelt es sich um ein hypothetisches Gebilde. Dies kann nur mit Hilfe von Indikatoren erfasst werden. Da im Hinblick auf die Definition keine Übereinstimmung besteht, überrascht es nicht, wenn mitunter festgestellt wird, dass es keinen idealen Weg zur Messung der Arbeitszufriedenheit gibt.⁹⁴ Das Kernproblem, nämlich die Validität der Arbeitszufriedenheitsindikatoren, wird mit dieser Feststellung bereits umrissen. Die Zweifel an der Validität der Instrumente zur Arbeitszufriedenheitsmessung werden oftmals an den mit ihnen erhobenen Daten festgemacht. In der Regel sind 60 bis 80 Prozent der befragten Personen mit ihrer Tätigkeit zufrieden.⁹⁵ Auch andere Autoren, wie z.B. Gawellek weisen auf einen geringen praktischen Nutzen der Messinstrumente hin. Er hat die Instrumente nicht nur hinsichtlich der klassischen Gütekriterien, sondern auch anhand verschiedener Nützlichkeitskri-

⁹² Kolb (1996), S.35.

⁹³ Vgl. Neuberger (1985), S.168f. nach Kolb (1996), S.35.

⁹⁴ Vgl. Wanous und Lawler (1972), S. 104. nach Kolb (1996), S.35.

⁹⁵ Vgl. Wiswede (1980), S.154. nach Kolb (1996), S.35.

terien untersucht. Sein kritischer Eindruck entspringt allerdings durch die Strenge der angelegten Kriterien und dem daraus folgenden hohen Anspruch an die Arbeitszufriedenheitsmessung.⁹⁶

Insgesamt bleibt somit festzuhalten, dass trotz der Kurzfristigkeit und Vielschichtigkeit der Arbeitszufriedenheit ein rahmenhafter Grundkonsens bestehen bleibt. So variiert zwar die Verbalisierung von Person zu Person, doch durch den Einsatz von Skalen sind Verbalisierungshilfen gegeben. Durch die Formulierung mehrerer Items kann die in ihnen liegende Fehlervarianz eingeschränkt werden.⁹⁷ Des Weiteren ist festzuhalten, [...] „dass es sich bei der Erfassung der Arbeitszufriedenheit zwar um eine nur ungefähre Messung mit Werkstattcharakter und demnach um ein qualitativ niederes Niveau des Messens handelt, eine differenzierte Betrachtung der Arbeitszufriedenheit jedoch gezielte Ansatzpunkte für Interventionen schafft.“⁹⁸

4 Empirische Untersuchung

Im Folgenden wird nun das methodische Vorgehen näher erläutert, welches zur Bearbeitung der Fragestellung gewählt worden ist. Zu Beginn erfolgt die Beschreibung des gewählten Forschungsdesigns sowie die Darstellung der Methodik zur Datenerhebung. Im Anschluss daran werden das Auswertungsverfahren und die Durchführung explizit beschrieben.

4.1 *Quantitatives Forschungsdesign*

Die Untersuchung ist aufgrund charakteristischer Merkmale einem bestimmten Forschungsdesign zuzuweisen. Das **Forschungsdesign** dieser Untersuchung ist nicht-experimentell. Die nicht-experimentelle Designs werden in Untersuchungen angewandt, in denen es darum geht, das Bild bestimmter Phänomene

⁹⁶ Vgl. Gawellek (1987), S. 105ff. nach Kolb (1996), S.35.

⁹⁷ Vgl. Kolb (1996), S.36.

⁹⁸ Kolb (1996), S. 36.

darzustellen oder Beziehungen und Unterschiede zwischen Variablen zu testen. Ereignisse, Personen oder Situationen werden so erforscht, wie sie natürlicherweise erscheinen.⁹⁹

Nach LoBiondo-Wood und Haber werden nicht-experimentelle Forschungsdesigns in Übersichtsstudien und Wechselbeziehungsstudien klassifiziert. Die Übersichtsstudien werden wiederum in deskriptive, explorative und komparative Studien unterteilt. Auf die Unterteilung der Wechselbeziehungsstudien wird an dieser Stelle verzichtet. Die Begriffe deskriptive, explorative oder komparative Übersichtsstudie werden entweder allein, synonym oder zusammen verwendet. In deskriptiven Studien werden ausführliche Beschreibungen bestehender Variablen gesammelt und verwendet, um gegenwärtige Bedingungen und die gängige Praxis einzuschätzen und zu beurteilen oder um weitere Pläne zur Verbesserung der Praxis auszuarbeiten.¹⁰⁰ Die vorliegende quantitative Untersuchung weist Merkmale einer deskriptiven Übersichtsstudie auf. Es werden Informationen zu einzelnen Aspekte der Arbeit, wie beispielsweise Verhältnis zu Kollegen oder Zufriedenheit mit dem Gehalt gesammelt und verwendet, um die gegenwärtige Arbeitssituation einzuschätzen und zu beurteilen.

4.2 Methodik der Datenerhebung

Nachdem das quantitative Forschungsdesign aufgezeigt wurde, wird die schriftliche Befragung kurz beleuchtet. Weiterführend erfolgt die detaillierte Beschreibung des Erhebungsinstruments - dem Fragebogen.

4.2.1 Die schriftliche Befragung

In der empirischen Sozial- und Pflegeforschung gelten neben der Befragung die Beobachtung und das Experiment als traditionelle Methoden zur Datenerhebung. Die Befragung gehört zu der am häufigsten eingesetzten Methode, wobei

⁹⁹ Vgl. LoBiondo-Wood und Haber (2005), S.350.

¹⁰⁰ Vgl. LoBiondo-Wood und Haber (2005), S.351.

zwischen der mündlichen und schriftlichen Befragung unterschieden wird. Die mündliche Befragung erfolgt in Form eines Interviews. Hingegen wird die schriftliche Befragung mit Hilfe eines Fragebogens durchgeführt. Beide Verfahren sind sehr gut dazu geeignet, detaillierte Informationen zu sammeln.¹⁰¹

Welche Befragungsmethode für die jeweilige Untersuchung in Betracht kommen könnte, hängt letztlich vom Forschungsproblem, den Untersuchungspersonen, dem angestrebten Geltungsbereich, den finanziellen und zeitlichen Rahmenbedingungen sowie den Möglichkeiten der Auswertung ab.¹⁰² Für die Erhebung der in dieser Untersuchung interessierenden Sachverhalte, ist die schriftliche Befragung mittels Fragebogen das am besten geeignete Instrument. Als Begründung für die Wahl der schriftlichen Befragung erweist sich unter anderem die Vielschichtigkeit der Thematik, die Gewährleistung einer besseren Anonymität, die Größe der Stichprobe und der begrenzte Untersuchungszeitraum.

4.2.2 Der Fragebogen

Wie schon bereits erwähnt, wird im Rahmen der Arbeit die Definition von Neuberger und Allerbeck verwendet. Somit wird Arbeitszufriedenheit als eine grundsätzliche Einstellung zur Arbeit und Arbeitsumwelt gesehen.

Die Zusammenstellung des Fragebogens erfolgte in intensiver Auseinandersetzung mit der Literatur. Durch gründliche Abwägung fand eine Selektion der zur Erreichung des Forschungszieles relevanten Einzelfragen bzw. Komplexe statt. Der eigens für diese Untersuchung entwickelter Fragebogen lehnt sich in seiner Grundstruktur stark an den Arbeitsbeschreibungsbogen von Neuberger und Allerbecks an. Allerdings wurde für die Bewertung der einzelnen Aspekte eine etwas andere Antwortskala verwendet. Bei der Konstruktion des eigenen Messinstrumentes wurde versucht, Fehlermöglichkeiten durch die Berücksichtigung

¹⁰¹ Vgl. Bortz und Döring (2002), S.237.

¹⁰² Vgl. Bortz und Döring (2002), S.237.

der bisherigen Kritik an der Arbeitszufriedenheitsmessung zu vermeiden. Bereits durch die Anwendung getesteter Fragenfragmente konnte davon ausgegangen werden, dass das neu entwickelte Erhebungsinstrument reliabel ist und zu validen Aussagen führt. Das sechsseitige Erhebungsinstrument besteht aus:

- einem Begleitschreiben,
- Hinweise zum Ausfüllen des Bogens und entsprechenden Beispielen,
- dem eigentlichen Fragebogen.

Im Begleitschreiben wurde auf die Ziele, die Anonymität sowie auf die Freiwilligkeit der Teilnahme an der Befragung hingewiesen. Des Weiteren enthielt das Begleitschreiben Angaben zum Abgabetermin und Abgabeort (Anhang, S. 68.) Der standardisierte Fragebogen selbst umfasst vier Seiten. Er gliedert sich in vier Komplexe:

- A-** Demographische Daten (Allgemeiner Teil)
- B-** Tätigkeit an sich, Arbeitsbedingungen, Bezahlung
- C-** Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- D-** Betriebsklima (Zusammenarbeit mit den Kollegen und Vorgesetzten)
- E-** Offene Fragen: Was ist Ihnen sonst noch wichtig, Vorschläge für Veränderungen.

Der Fragebogen enthält neben insgesamt neunundvierzig geschlossenen Aussageformulierungen zwei frei zu beantwortende offene Fragen. Die beiden offenen Fragen ermöglichen es, den Befragten die eigene Sicht über Arbeitsabläufe (Anmerkungen, Vorschläge) zu benennen. Die Bewertung der einzelnen Items erfolgt auf einer 5-stufigen Rating-Skala, das bot den Befragten die Möglichkeit, eine neutrale Antwort zu wählen. Bei fünf Items wird nach der gesamten Zufriedenheit mit dem jeweiligen Arbeitsaspekt gefragt. Folgende fünf Items wurden als relevant erachtet: Arbeitsbedingungen, Bezahlung, Tätigkeit selbst, Kollegen und Vorgesetzten. Hier wird zur Beurteilung eine 4-stufige Kunin-Gesichter-Skala verwendet.

Der Hauptteil des Fragebogens besteht aus den drei Komplexen B, C und D. Diese Abschnitte erfassen unterschiedliche Aspekte der Arbeitssituation, welche als wesentliche Bestimmungsfaktoren der Arbeitszufriedenheit gelten. Die einzelnen Items konzentrieren sich auf folgende Inhalte: Tätigkeit an sich, Arbeitsbedingungen und Bezahlung, Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten (Fort- und Weiterbildung), Kollegen und Vorgesetzten. Zu jedem Komplex wurde eine unterschiedliche Anzahl von Items formuliert und darauf geachtet, dass diese in einem Kontext stehen.

Der Abschnitt A dient der Erhebung von Sozialdaten. Es werden leicht zu beantwortende Sozialfragen gestellt, die nicht sehr tief in die Intimsphäre der Befragten vordringen. An demographischen Daten wurde nach dem Alter, die Dauer der Betriebszugehörigkeit und die vorhandene Qualifikation gefragt. Die Klassifizierung der Altersgruppen erfolgte in einer vierfachen vorgegebenen Antwortkategorie. Für die Dauer der Betriebszugehörigkeit sowie für die Qualifikation wurden drei Antwortmöglichkeiten vorgegeben.

Der zweite Komplex B besteht aus neunzehn geschlossenen Items. Es wurden insbesondere Indikatoren verwendet, die die Einstellung des Mitarbeiters gegenüber dem Arbeitsinhalt messen. Dieser Fragebogenkomplex konzentriert sich vor allem auf Aussagen über die *Tätigkeit an sich, der Bezahlung und den Arbeitsbedingungen*. Des Weiteren beinhaltet der Komplex Aussagen über beispielsweise: Dienstplangestaltung, Überstunden, Gehalt, Verantwortung, Zeitdruck, Entscheidungsfreiheit, Arbeitsinhalt, Hilfsmittel usw. Mit Hilfe einer fünfstufigen Ratingskala wurde von den Befragten eine Beurteilung von sechzehn beschreibenden Merkmalen der Arbeitssituation erbeten. Die Bewertung von drei Arbeitsaspekten erfolgte auf einer 4-stufigen Kunin-Gesichter-Skala. Der Arbeitsaspekt *Tätigkeit an sich* gehört laut Herzberg zu den Motivatoren, welcher Arbeitszufriedenheit hervorruft. Hingegen zählen die *Arbeitsbedingungen* und die *Entlohnung* zu den Hygienefaktoren. Diese führen nach Herzberg nur

zum Fortfall der Unzufriedenheit. Auch eine noch so starke Berücksichtigung dieser Faktoren kann keinen Zustand der Zufriedenheit herbeiführen.¹⁰³

Der Fragebogenkomplex (C) besteht aus vier geschlossenen Items. Auch hier wurde mit Hilfe einer fünfstufigen Ratingskala von den Befragten eine Beurteilung der beschreibenden Aussagen erbeten. Dieser Abschnitt konzentriert sich vor allem auf Aussagen über Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Um Mitarbeiter zu qualifizieren und anzuregen, ist es notwendig, Bildungsmaßnahmen anzubieten. Bildungsmaßnahmen dienen der Qualifikation und stärken das Engagement. Unter anderem fördern sie die Selbständigkeit, Eigenständigkeit, Verantwortlichkeit sowie die Handlungs- und Entscheidungskompetenz. Vorhandene Bildungsmaßnahmen und damit unter Umständen auch resultierende Aufstiegsmöglichkeiten machen eine Stelle attraktiver, da damit in der Regel ein Zuwachs an Verantwortung, bessere Arbeitsbedingungen und eine höhere Bezahlung einher gehen. Entsprechende Angebote und Anregungen können für die Mitarbeiter motivierend wirken und zu größerer Zufriedenheit beitragen.¹⁰⁴

Der Abschnitt D beinhaltet Items zum Betriebsklima. Es wurden insbesondere Aussagen verwendet, die die persönliche Einstellung des Mitarbeiters gegenüber seinen Kollegen und Vorgesetzten messen. Der Fragebogenkomplex besteht aus insgesamt dreiundzwanzig geschlossenen Items. Auch hier wurde von den Befragten anhand einer fünfstufigen Ratingskala eine Beurteilung erbeten. Die Bewertung von zwei der insgesamt dreiundzwanzig Aussagen erfolgte auf einer 4-stufigen Kunin-Gesichter-Skala. Die einzelnen Items beziehen sich beispielsweise auf: Wertschätzung gegenüber Kollegen, Akzeptanz durch Vorgesetzten, Kommunikation untereinander, Zusammenhalt und Zusammenarbeit mit Kollegen oder Vorgesetzten usw. In allen einschlägigen Untersuchungen wird das Arbeitsklima als wichtigster Aspekt der Arbeitssituation bewertet. Eine gute Beziehung zu Kollegen und Vorgesetzten ist von großer Bedeutung, da sie das Arbeitsklima beeinträchtigen. Nur ein gutes „verschworenes Team“ leistet auch gute Pflege. Teamprobleme, Kommunikationsprobleme und/oder Konflikte

¹⁰³ Vgl. Steinmann und Schreyögg (2005), S.560.

¹⁰⁴ Vgl. Bien (1995), S.55.; Haller (2002), S.255.

in der Zusammenarbeit verstärken das Belastungsempfinden und beeinflussen das Arbeitsklima nachhaltig.¹⁰⁵ Ebenso wurde in Untersuchungen die Beziehung zu den Vorgesetzten übereinstimmend als markanter Bewertungsaspekt der Arbeitssituation und -zufriedenheit angesehen. Hierarchische Führungsstrukturen können Belastungen beim Personal auslösen und verhindern die Partizipation der Beschäftigten. Pflegekräfte, welche befragt wurden, beklagten einen Rückgang des Gestaltungs- und Entscheidungsspielraums durch autoritäre Führungsstile sowie eine fehlende Rückmeldung von Seiten der Leitungsebene im Hinblick auf die erzielten Arbeitsergebnisse. Resultierend daraus entstand ein gespanntes Verhältnis zwischen den Pflegekräften und den Vorgesetzten.

Die Angestellten haben ein Bedürfnis nach Anerkennung der eigenen Leistung und einer angemessenen Rückmeldung seitens der Leitungsebene. Als sogenannte Schwachstellen in der Zusammenarbeit stellten sich fehlende regelmäßige Dienstbesprechungen, mangelnde Anerkennung und unzureichende Förderung durch Vorgesetzte heraus. Ein angemessener Führungsstil kann nicht nur zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen, sondern auch zu einer hohen Arbeitszufriedenheit führen.¹⁰⁶

Der letzte Teil (E) des Fragebogens widmet sich zwei offenen Fragen. Diese ermöglichen es den Befragten, die eigene Sicht über Arbeitsabläufe (Anmerkungen, Vorschläge) zu benennen.

4.3 Das Quantitative Auswertungsverfahren

Nachdem die Datenerhebung anhand des Fragebogens erfolgte, steht nun die Datenanalyse im Vordergrund. Um nun die Daten zu strukturieren und zu deuten, können verschiedene statistische Methoden angewandt werden. Für die vorliegende Untersuchung ist ein **deskriptives** quantitatives Design von Bedeu-

¹⁰⁵ Vgl. Schäfer (1997) nach Zellhuber (2005), S.83.

¹⁰⁶ Vgl. Berger (1999b) nach Zellhuber (2005), S.83.

tung. Im Mittelpunkt der deskriptiven Statistik steht das Ordnen und Zusammenfassen von Daten sowie die reine Beschreibung der gesammelten Daten mit Hilfe von Häufigkeitstabellen, Kennwerten oder Grafiken.¹⁰⁷

Um die erhobenen Daten eingeben und anschließend auswerten zu können, musste zunächst eine Fragebogenkodierung erfolgen (Anhang, S. 75.). Die Kodierung des Fragebogens bzw. der Daten ist die Basis für das Erstellen der Datenmatrix. Nach Beendigung der Fragebogenkodierung wurde die Datenmatrix dann angelegt. Die eingegangenen Fragebögen wurden fortlaufend nummeriert und in die SPSS-Datenmatrix eingegeben. Bevor mit der Datenauswertung begonnen werden konnte, wurde die Datenmaske auf Eingabefehler geprüft. Nach der Eingabe in SPSS bzw. EXCEL wurden von allen Daten Häufigkeitstabellen erstellt (Anhang, S. 84.) Die daraus ersichtlichen Werte wurden nochmals mit den Fragebögen abgeglichen.

4.4 Die Durchführung

Im Rahmen der Untersuchung wurden die Pflegekräfte eines ambulanten Pflegedienstes kontaktiert. Ziel und Aufgabe der Untersuchung war es, die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Arbeitssituation zu ermitteln. In der Einrichtung waren zum Zeitpunkt der Untersuchung 27 Mitarbeiter tätig. Dazu gehörten Krankenschwestern, Altenpflegerinnen sowie Pflegehilfskräfte. Um Antwortverzerrungen vorzubeugen, war eine sorgfältige Fragebogenentwicklung eine anschließende umfangreiche Testung sowie eine eventuelle Verbesserung des Instrumentes zwingend erforderlich. Aus diesem Grunde wurde der Fragebogen auf seine Brauchbarkeit untersucht. Es wurden sechs nicht involvierte Mitarbeiter gebeten, den kompletten Fragebogen auf Schlüssigkeit und Verständlichkeit zu überprüfen.

Die Datensammlung der Mitarbeiter erfolgte anhand einer Gelegenheitsstichprobe. Mit Einverständnis der Leiterin wurden 27 Fragebögen durch uns per-

¹⁰⁷ Vgl. Mayer und Panfil (2007), S.146.

sönlich an die Pflegekräfte verteilt. Die Befragung erfolgte im Zeitraum vom 05.03.2010 bis 19.03.2010. Den Befragten wurde eine Bearbeitungszeit von 14 Tagen eingeräumt. In dieser Zeit erfolgte die Fragebogenkodierung und die Erstellung der SPSS Datenmaske. Unter anderem wurden dem Fragebogen ein Begleitschreiben sowie eine Anleitung zum Ausfüllen des Bogens beigelegt. Die ausgefüllten Fragebögen konnten die Pflegekräfte in einen ausschließlich dafür vorgesehenen, geschlossenen Sammelbehälter im Büro des Pflegedienstes einwerfen. Im Vorfeld der Untersuchung wurden die Mitarbeiter durch einen Aushang im Büro auf die empirische Forschung hinsichtlich der Mitarbeiterbefragung aufmerksam gemacht. Die Vorankündigung enthielt beispielweise Hinweise zum Datenschutz, zur Freiwilligkeit der Teilnahme sowie Informationen über die Ziele der Befragung (Anhang, S. 67.).

Das Interesse der Pflegekräfte an einer Teilnahme der Untersuchung war sehr hoch. Die Mehrheit der Befragten vergewisserte sich vor Beantwortung des Fragebogens über die Gewährleistung der Anonymität. Die Unsicherheit der Mitarbeiter bezüglich dieser Umfrage war deutlich zu spüren, darum erfolgte der Umgang mit den Mitarbeitern behutsam und vertrauensvoll, so dass ein möglichst erfolgreiches Ergebnis der Umfrage im Rahmen der Rücklaufquote erzielt werden konnte.

5 Darstellung der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Untersuchung werden im Folgenden graphisch dargestellt und erläutert. Aufgrund des Fragevolumens wird nur auf die aussagekräftigsten Ergebnisse eingegangen. Von den 27 Mitarbeitern beantworteten 26 Personen den Fragebogen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 96 %. Um eine repräsentative Aussage treffen zu können, müsste der Kreis der zu Befragenden größer sein und sich auf unterschiedliche Bereiche beziehen. Im Falle der vorliegenden Stichprobe zeichnet sich jedoch eine typische Aussagekraft für den Bereich des ambulanten Pflegesektors aus.

5.1 Personenbezogene Daten

Der Teil A des Fragebogens wurde der Erfassung der personenbezogenen Daten gewidmet. Die Frage nach dem Geschlecht war nicht relevant, da alle Mitarbeiter weiblichen sind. An der Befragung haben 26 Pflegekräfte teilgenommen. Von diesen Mitarbeitern gehört nur eine Person der Altersgruppe 18-30 Jahre, 6 Personen der Altersgruppe 31-40 Jahre, 7 Personen der Altersgruppe 41-50 Jahre und 11 Personen der Altersgruppe über 51 Jahre an. Den größten Anteil der Befragung machte die Altersgruppe der 51 Jährigen und älter mit einer Beteiligung von 11 Mitarbeitern aus. Eine Pflegekraft beantwortete die Frage nach ihrem Alter nicht. Eine genaue Altersdarstellung zeigt die folgende Abbildung (Abb. 6, S. 44).

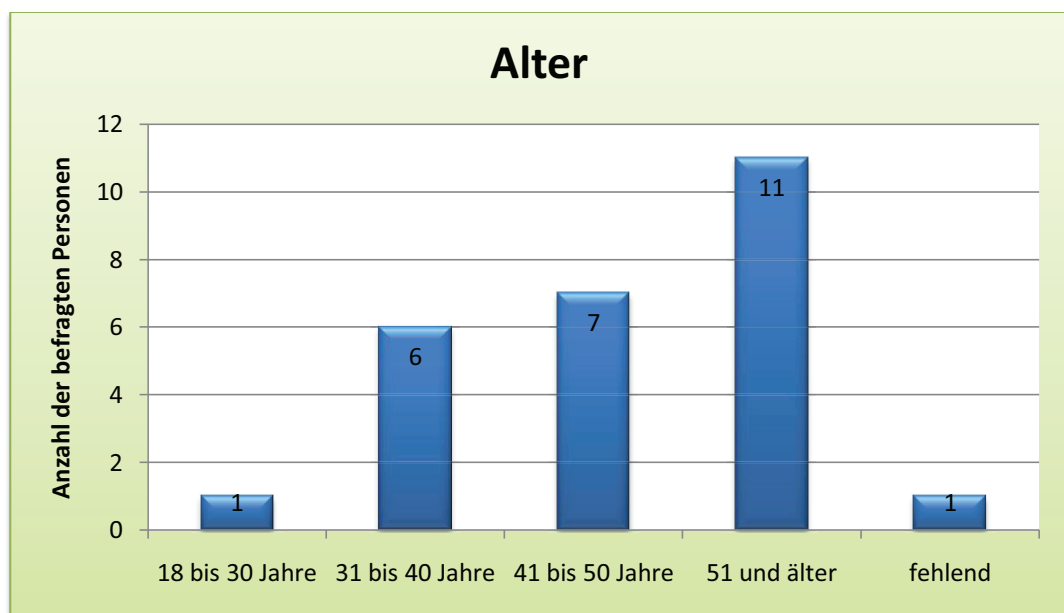


Abbildung 6: Altersverteilung (eigene Darstellung)

In der Abbildung 7 wird deutlich, dass die Mehrzahl der Pflegekräfte über 24 Monate im Pflegedienst arbeitet (16 Nennungen), das entspricht einem Anteil von 62%. Des Weiteren sind 15 % der Befragten 13 bis 24 Monate und 11%

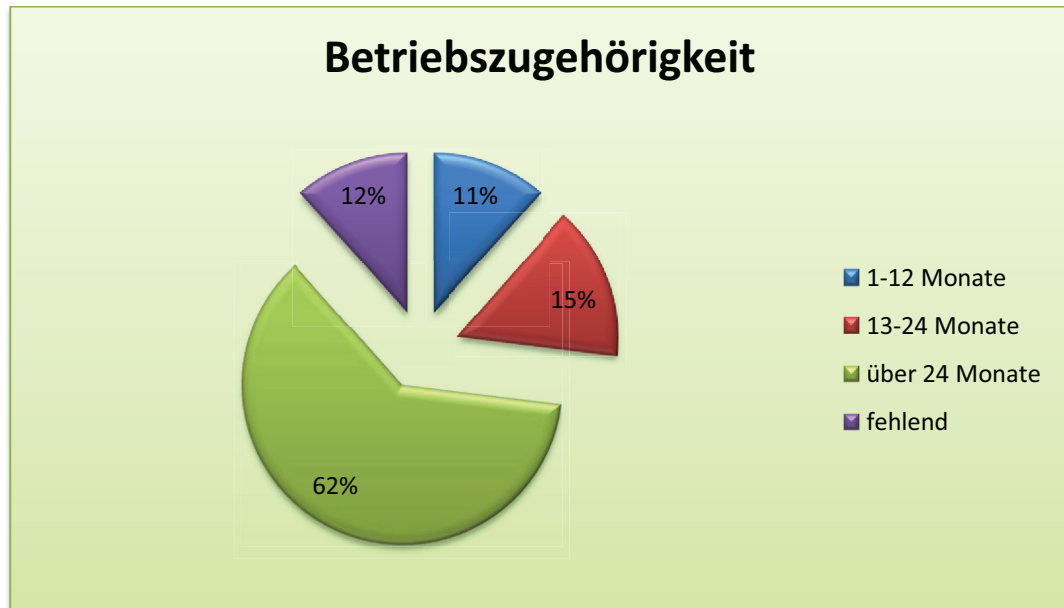


Abbildung 7: Betriebszugehörigkeit (eigene Darstellung)

1 bis 12 Monate in diesem Pflegedienst tätig. 12 % der befragten Personen ließen die Frage nach der Betriebszugehörigkeit unbeantwortet.

Die nachfolgende Abbildung 8 informiert über die Qualifikation der Mitarbeiter. Die befragten Personen sind vorwiegend Pflegehelferinnen (15 Nennungen). Danach folgen die Krankenschwestern mit 6 Nennungen. Drei der 23 Befragten, die ihre Qualifikation angaben, sind als Altenpflegerin tätig.

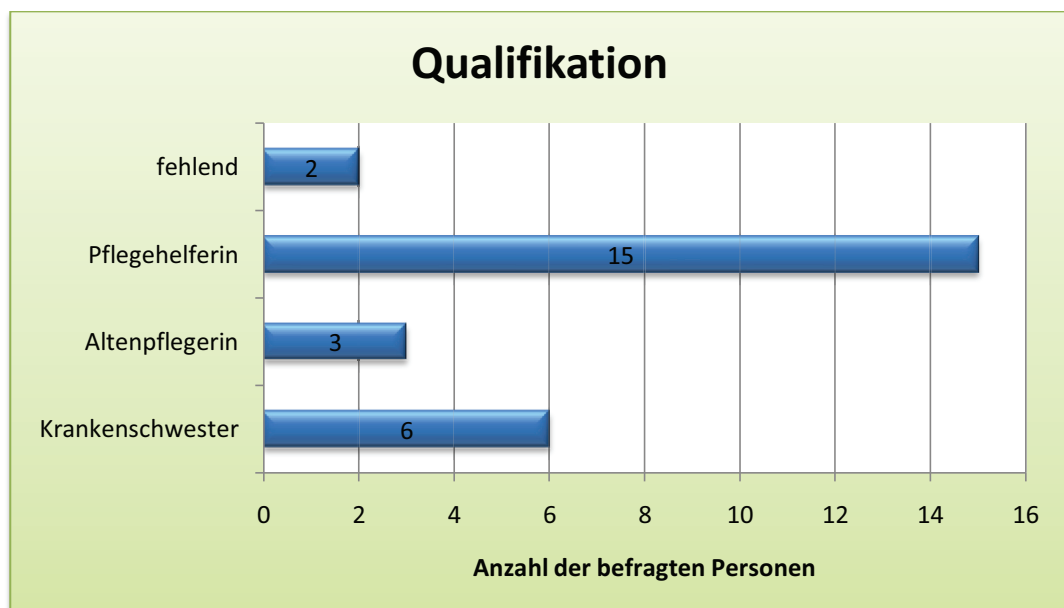


Abbildung 8: Qualifikation (eigene Darstellung)

5.2 Aspekte der Arbeitssituation

Der Teil B des Fragebogens konzentriert sich auf unterschiedliche Aspekte der Arbeitssituation. Die einzelnen Items beziehen sich auf folgende Inhalte: **Tätigkeit an sich, Arbeitsbedingungen und Bezahlung**. Folgend werden nur die aussagekräftigsten und bedeutendsten Ergebnisse dargestellt.

Auf die Frage ob Überstunden möglichst zeitnah abgebaut werden können, antworteten 3 der befragten Mitarbeiter mit „stimmt völlig“, 8 mit „stimmt ziemlich“, 10 mit „stimmt teilweise“, und 5 mit „stimmt nicht“. Die Antwortmöglichkeit „stimmt wenig“ wurde nicht gewählt. Die Abbildung 9 stellt die Ergebnisse graphisch dar.

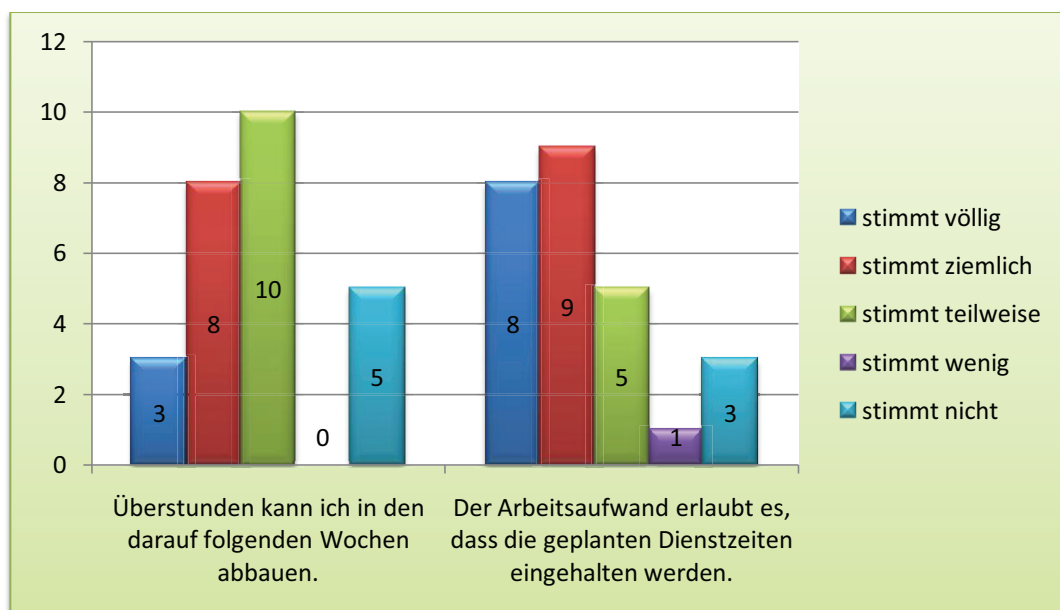


Abbildung 9: Überstunden und Arbeitsaufwand (eigene Darstellung)

Des Weiteren zeigt die Abbildung 9 ob der Arbeitsaufwand die Einhaltung der Dienstzeiten erlaubt. Hier gaben 8 der Befragten „stimmt völlig“, 9 „stimmt ziemlich“, 5 „stimmt teilweise“. Ein Befragter stimmte der Aussage wenig zu und 3 Mitarbeiter antworteten mit „stimmt nicht“.

Auf die Aussage, „Meine Arbeit erfordert Ausdauer und Belastbarkeit“ antworteten 23 der befragten Personen mit „stimmt völlig“ und 3 weitere Teilnehmer mit

„stimmt ziemlich“. Die drei übrigen Antwortmöglichkeiten wurden von den Mitarbeitern nicht verwendet. (Abb. 10, S. 47)

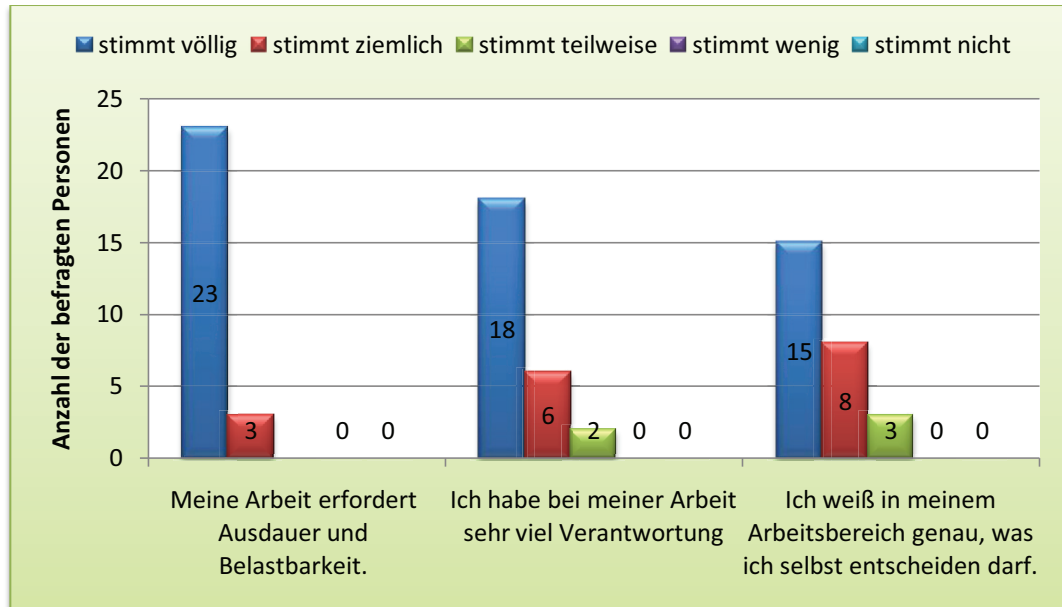


Abbildung 10: Ausdauer, Verantwortung, Treffen von Entscheidungen (eigene Darstellung)

Neben der Ausdauer und Belastbarkeit, wurde danach gefragt, ob die Pflegekräfte sehr viel Verantwortung bei der Ausübung ihrer Tätigkeit haben. Der Abbildung. 10, S.47, ist zu entnehmen, dass 18 von 26 befragten Personen der Aussage völlig zu stimmten. 6 der Mitarbeiter antworteten mit „stimmt ziemlich“ und 2 Teilnehmer mit „stimmt teilweise“. Die Antworten „stimmt wenig“ und „stimmt nicht“ wurden nicht gewählt. Weiterhin visualisiert die Abbildung 10 die Aussage, „Ich weiß in meinem Arbeitsbereich genau, was ich selbst entscheiden darf.“ Von 26 Befragten stimmten 15 Pflegekräfte völlig zu, dass sie genau wissen, was sie selbst entscheiden dürfen. 8 Teilnehmer wählten die Antwort „stimmt ziemlich“ und nur 3 der Befragten antworteten auf die Frage mit „stimmt teilweise“. Die Antwortkategorien „stimmt wenig“ bzw. „stimmt nicht“ wurden nicht verwendet.

„Die Aufgabenvielfalt ist ein Schlüsselkonzept der Arbeitspsychologie. Man versteht darunter das Ausmaß, in dem eine berufliche Tätigkeit der Person Möglichkeiten zur Anwendung möglichst vieler und unterschiedlicher Fähigkeiten

gibt und sie zum Erlernen neuer Kompetenzen stimuliert.“¹⁰⁸ Sofern die Aufgabenvielfalt das Individuum nicht überfordert, wirkt sich dieses auch positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus und kann arbeitsbedingten Stress vermindern.¹⁰⁹ Die Aufgabenvielfalt wurde über zwei Einzelfragen operationalisiert. Die Teilnehmer wurden gebeten anzugeben, ob ihre Tätigkeit sehr abwechslungsreich und interessant ist. Von 26 Befragten stimmten 16 Teilnehmer der Aussage völ-

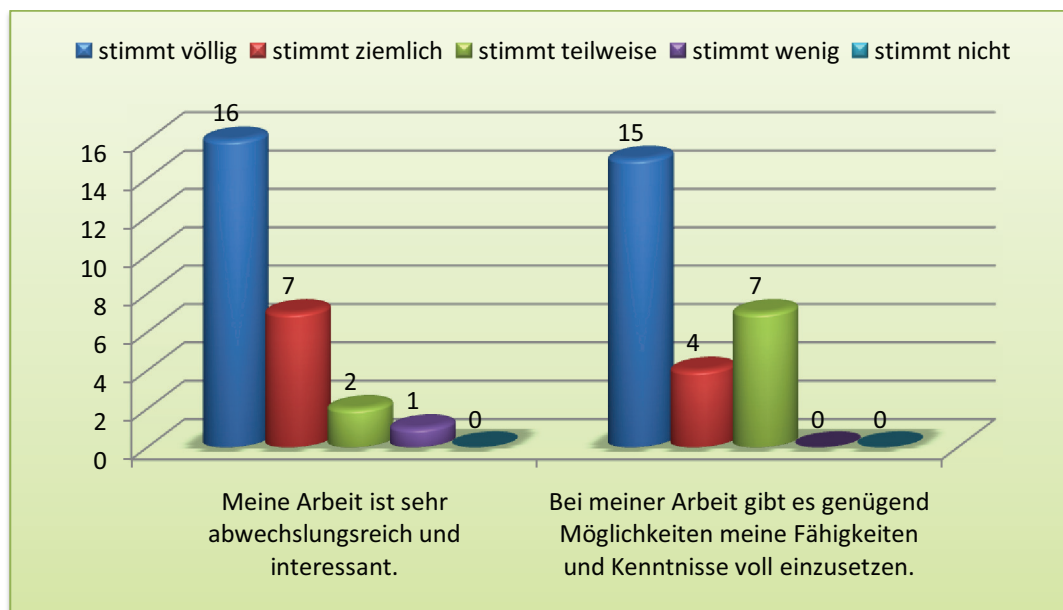


Abbildung 11: Abwechslungsreiches/Interessantes und Einsatz von Fähigkeiten im Arbeitsbereich (eigene Darstellung)

lig zu. 7 Befragte wählten die Antwortkategorie „*stimmt ziemlich*“, 2 „*stimmt teilweise*“ und nur eine Person „*stimmt wenig*“. Keiner der Mitarbeiter wählte „*stimmt nicht*“ (Abb.11, S.48). Weiterhin wurde danach gefragt, ob die Tätigkeit der Pflegekräfte es erlaubt, vielfältige Kenntnisse und Fertigkeiten anzuwenden. Aus der Abbildung 11 ist zu entnehmen, dass 15 Befragte der Aussage völlig zustimmten. Die Antwortmöglichkeit „*stimmt ziemlich*“ wählten 4 Personen. Parallel dazu wählten 7 weitere Teilnehmer die Antwort „*stimmt teilweise*“. Die Antwortmöglichkeit „*stimmt wenig*“ und „*stimmt völlig*“ wurden nicht gebraucht.

Auf die Aussage, dass die Befragten sich oft unter Zeitdruck fühlen, stimmten 11 Pflegekräfte der Aussage völlig zu. Ein Mitarbeiter antwortete mit „*stimmt*

¹⁰⁸ DAK-BGW Gesundheitsreport (2006), S.45.

¹⁰⁹ Vgl. DAK-Gesundheitsreport (2006), S.45.

ziemlich“. Die Antwortkategorie „*stimmt teilweise*“ wählten 7 der Befragten aus. Weiterhin beantworteten 3 der Pflegekräfte die Frage mit „*stimmt wenig*“ und 4 Teilnehmer mit „*stimmt nicht*“ (Abb. 12, S. 49).

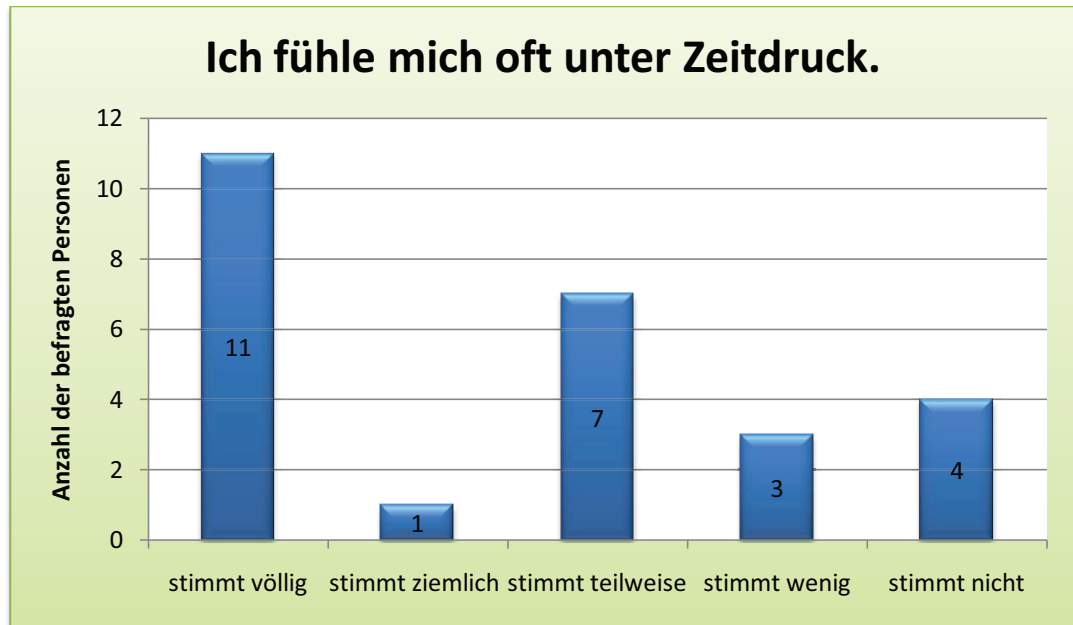


Abbildung 12: Faktor Zeitdruck (eigene Darstellung)

Insgesamt ist deutlich geworden, dass der Faktor Zeit als sehr belastend empfunden wird. Um näheres herauszufinden, könnte man analysieren, welche Faktoren dazu führen, dass Pflegekräfte sich unter Zeitdruck gesetzt fühlen. Interessant wäre es auch zu untersuchen, ob durch den Zeitdruck die Qualität der Leistungsausführung und die Beziehung zum Pflegenden beeinflusst werden.

Zum Abschluss des Fragebogenkomplexes B wurde nach der allgemeinen Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen, dem Gehalt und dem Tätigkeits- und Aufgabenfeld gefragt. Die Befragten konnten sich zwischen vier Antwortkategorien entscheiden, welche in Form einer Kunin-Gesichter Skala dargestellt waren.

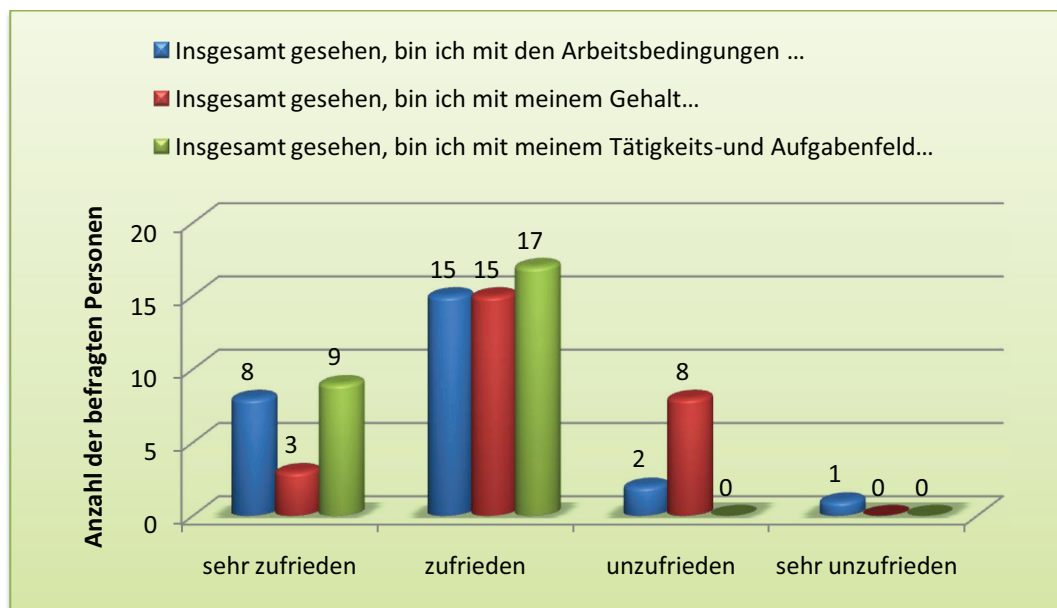


Abbildung 13: Zufriedenheit mit Arbeitsbedingungen, Gehalt und Tätigkeits- und Aufgabenfeld (eigene Darstellung)

Die Abbildung 13, S. 50 zeigt auf, dass 8 (30,8%) von 26 Pflegekräften mit ihren Arbeitsbedingungen „sehr zufrieden“, 15 (57,7%) „zufrieden“ und 2 (7,7%) „unzufrieden“ zu sein. Lediglich eine Person (3,8%) gab an, mit den Arbeitsbedingungen „sehr unzufrieden“ zu sein. Darüber hinaus wurde nach der Zufriedenheit mit dem Gehalt gefragt. Es äußerten 3 Pflegekräfte (30,8%) „sehr zufrieden“ und 15 Pflegekräfte (57,7%) „zufrieden“ mit ihrem Gehalt zu sein. Hingegen antworteten 8 der Befragten (11,5%), dass sie „unzufrieden“ mit ihrem Gehalt sind (Abb. 13, S. 50). Die Antwortmöglichkeit „sehr unzufrieden“ wurde nicht verwendet. Weiterhin interessierte es, ob die befragten Personen mit ihrem Tätigkeits- und Aufgabenfeld „sehr zufrieden“, „zufrieden“, „unzufrieden“ oder „sehr unzufrieden“ sind. Aus der Graphik 13 ist deutlich zu erkennen, dass alle Mitarbeiter sehr zufrieden bzw. zufrieden mit ihrem Tätigkeits- und Aufgabenbereich. Von 26 befragten Teilnehmern wählten 9 Befragte (34,6%) die Antwortmöglichkeit „sehr zufrieden“ und 17 Beteiligte (65,4%) gaben an, mit ihrem Tätigkeit- und Aufgabenfeld „zufrieden“, zu sein. Die Antwortmöglichkeiten „unzufrieden“ und „sehr unzufrieden“ wurden nicht gewählt (Abb. 13, S. 50).

Wie schon bereits erwähnt, zählen laut Herzberg die Arbeitsbedingungen sowie die Bezahlung zu den Unzufriedenheit erzeugenden Aspekten. Aus der Abbil-

dung 13, S. 50 ist zu entnehmen, dass in der vorliegenden Untersuchung die Arbeitsbedingungen keine Unzufriedenheit auslösen. Hingegen löst aber der Faktor Gehalt teilweise Unzufriedenheit aus, denn 8 Befragte gaben an, unzufrieden mit ihrem Entgelt zu sein. Die Unzufriedenheit mit dem Gehalt kann zu unterschiedlichen Konsequenzen führen. Wenn beispielsweise ein guter langjähriger Mitarbeiter die Einrichtung verlässt, können wirtschaftliche Folgen entstehen, unter anderem der Verlust von Know how und Kundenzufriedenheit, sowie eventuell daraus resultierende Kundenabwanderung. Der Tätigkeits- und Aufgabenbereich gehört zu den Aspekten die Zufriedenheit bewirken. In unserer Untersuchung ist eindeutig zu ersehen, dass dieser Aspekt Zufriedenheit auslöst, denn alle Mitarbeiter gaben an, sehr zufrieden bzw. zufrieden mit ihrem Tätigkeitsbereich zu sein. Daraus schlussfolgern wir, dass ein Gleichgewicht zwischen den Aspekten Gehalt und Zufriedenheit im Tätigkeitsbereich entstehen muss, um die Fluktuationsrate möglichst gering halten zu können und die Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden.

5.3 Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten

Im Themenkomplex C wurden 4 Items zu Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten formuliert. Folgend wird das Ergebnis der Frage 25 und 26 graphisch dargestellt.

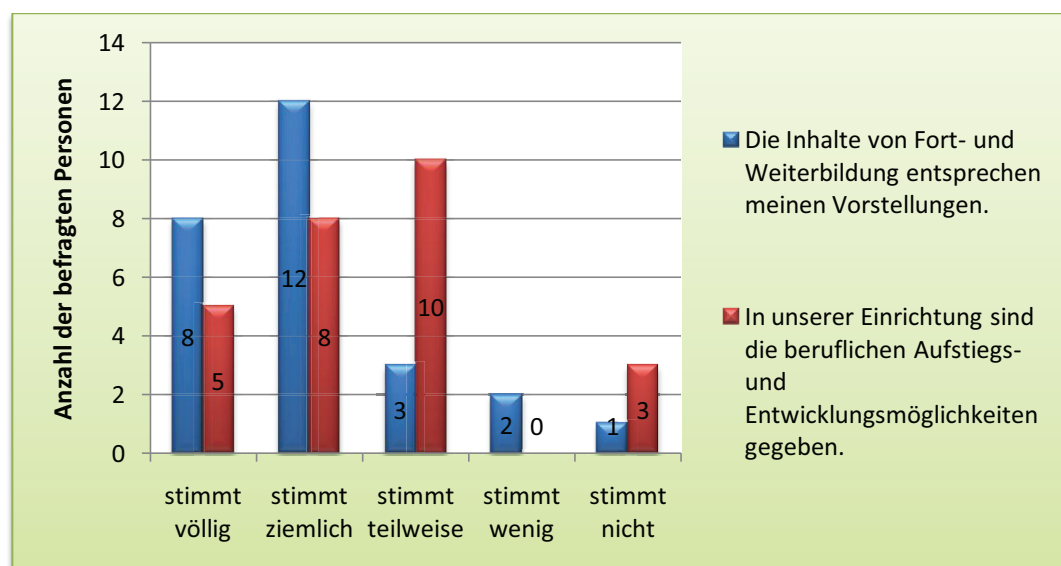


Abbildung 14: Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten (eigene Darstellung)

Das blaue Balkendiagramm gibt Auskunft über die Inhalte von Fort- und Weiterbildungen in der Einrichtung und ob diese den Vorstellungen der Mitarbeiter entsprechen. Die Grafik 14, S. 51 zeigt auf, dass 8 der befragten Mitarbeiter mit „stimmt völlig“, 12 mit „stimmt ziemlich“ und 3 Teilnehmer antworteten mit „stimmt teilweise“. Die Antworten „stimmt wenig“ gaben 2 und die Möglichkeit „stimmt nicht“ gab einer der Teilnehmer an. Weiterhin ist dieser Abbildung noch die Aussage nach beruflichen Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten in der Einrichtung zu entnehmen. Das rote Balkendiagramm visualisiert das Ergebnis der Befragten. Hier antworteten insgesamt 13 Teilnehmer mit „stimmt völlig“ bzw. „stimmt ziemlich“ und 10 Befragte mit „stimmt teilweise“. Die Antwort „stimmt wenig“ wurde nicht verwendet wobei 3 Mitarbeiter mit „stimmt nicht“ antworteten.

5.4 Betriebsklima/Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten

In dem Themenkomplex D geht es vor allem um das Betriebsklima. Dieses umfasst sowohl das Verhältnis unter den Kollegen, als auch das zu den Vorgesetzten. Ein gutes Betriebsklima wirkt sich positiv sowohl auf die Arbeitsmotivation, als auch auf die eigene Psyche und somit auf die Gesundheit aus. Das Verhältnis zwischen den Vorgesetzten und den Kollegen ist ein sehr entscheidender Faktor für das persönliche Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Folgend werden einige relevante Ergebnisse des Fragebogenkomplexes D dargestellt und ausgewertet.

Die Grafik 15 weist zum einen auf das Verhältnis zu den Kollegen untereinander und zum anderen auf die Anerkennung und Wertschätzung von den jeweiligen Kollegen hin. Es ist zu ersehen, dass 16 der Teilnehmer mit „stimmt völlig“, 7 mit „stimmt ziemlich“, 2 mit „stimmt teilweise“ und 1 mit „stimmt wenig“ geantwortet haben. Keine Person wählte die Antwortmöglichkeit „stimmt nicht“.

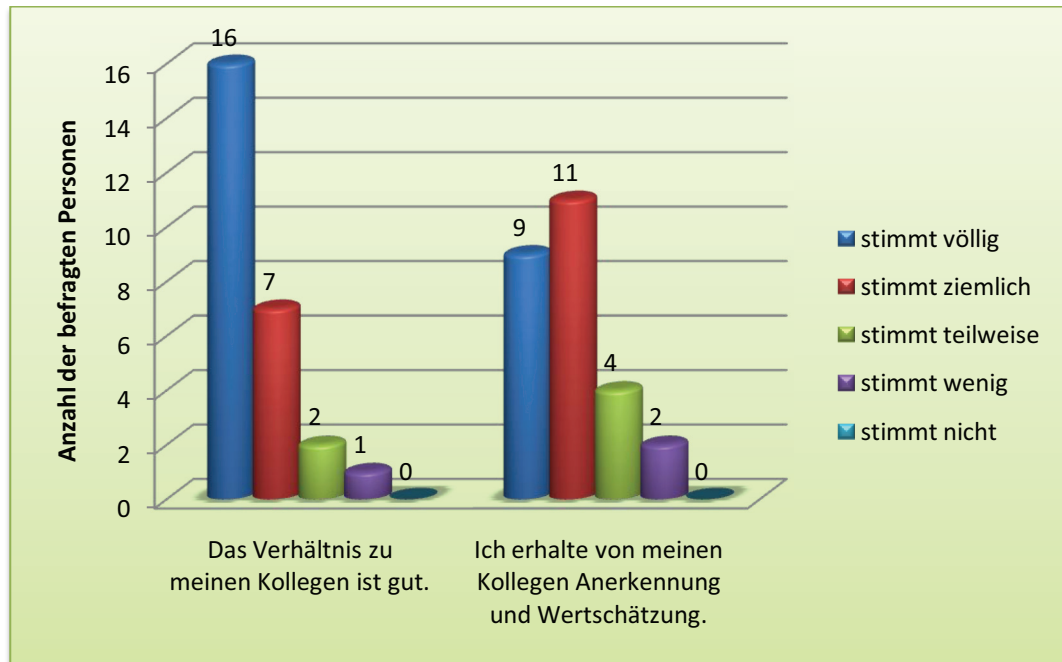


Abbildung 15: Verhältnis unter Kollegen, Anerkennung (eigene Darstellung)

Des Weiteren ist in der Abbildung zu erkennen, dass insgesamt 20 Mitarbeiter „stimmt völlig“ bzw. „stimmt ziemlich“ und 3 Personen mit „stimmt teilweise“ bzw. „stimmt wenig“ angaben. Keiner der Befragten machte eine Angabe zur Kategorie „stimmt nicht“ bezüglich der Aussage, ob von den Kollegen Anerkennung und Wertschätzung entgegen gebracht wird.

Die Frage nach dem Betriebs- und Teamklima ist als sehr relevant zu betrachten. Das Diagramm 16 veranschaulicht die Ergebnisse der Befragung zu diesen Aspekten. Auf die Aussage, ob in der Einrichtung ein ausgezeichnetes Betriebsklima herrscht wählten 16 von 26 Mitarbeitern die Antwortkategorie „stimmt völlig“ bzw. „stimmt ziemlich“. 6 der Befragten gaben „stimmt teilweise“, 1 „stimmt wenig“ und 3 „stimmt nicht“ an.

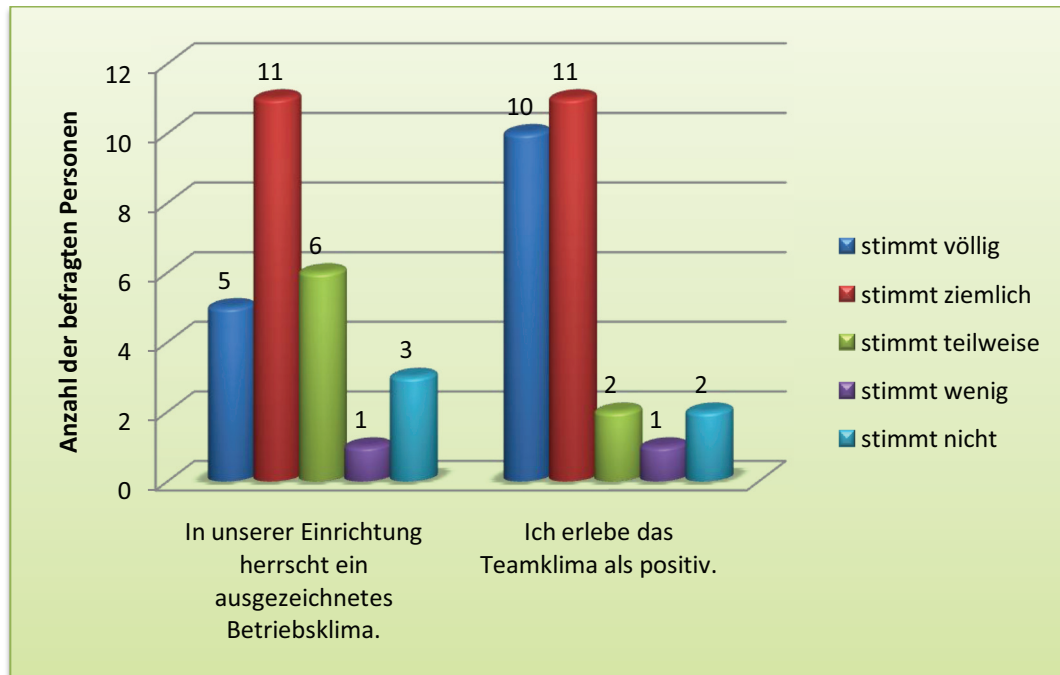


Abbildung 16: Betriebsklima (eigene Darstellung)

Parallel dazu haben sich die Mitarbeiter darüber geäußert, ob das Teamklima als positiv empfunden wird. Insgesamt wählten 21 Personen die Antwortkategorie „*stimmt völlig*“ bzw. „*stimmt ziemlich*“. 2 Teilnehmer antworteten mit „*stimmt teilweise*“ und zusammengefasst 3 Mitarbeiter mit „*stimmt wenig*“ bzw. „*stimmt nicht*“. Aus der Grafik ist eindeutig ersichtlich, dass in der Einrichtung ein hervorragendes Betriebs- und Teamklima herrscht, jedoch wird das Teamklima positiver bewertet als das Betriebsklima!

Auch das Verhältnis zum Vorgesetzten wurde untersucht. Es stellt sich heraus, dass auch die Beziehung zum Vorgesetzten positiv gesehen wird. Denn wie die Abbildung 17 illustriert, stimmten 17 von 26 Befragten der Aussage „Das Verhältnis zu meinem Vorgesetzten ist gut“ völlig zu. Parallel dazu antworteten 8

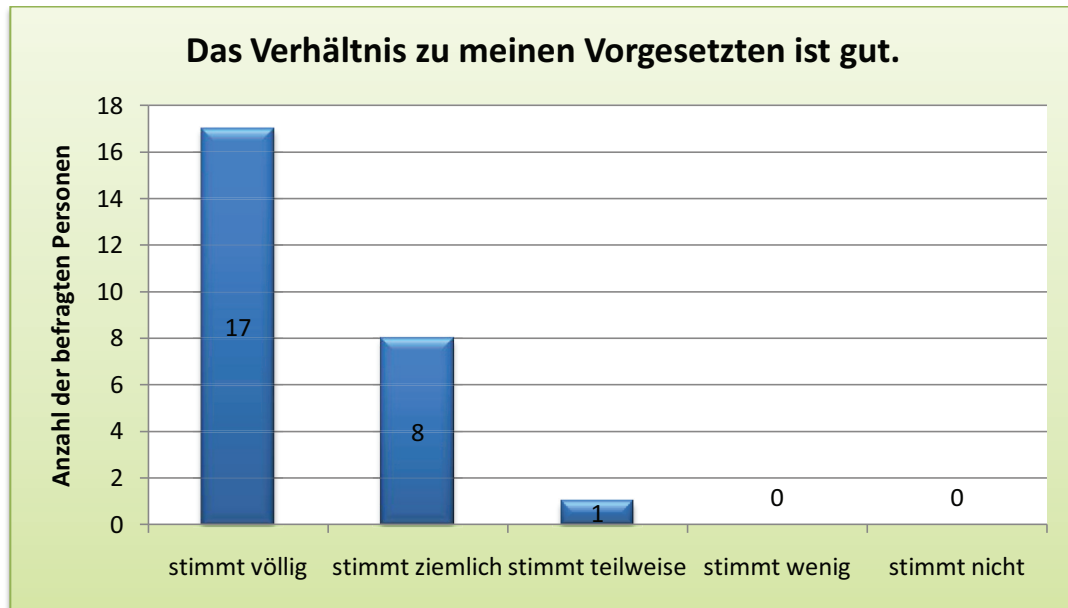


Abbildung 17: Verhältnis zum Vorgesetzten (eigene Darstellung)

Pflegekräfte mit „*stimmt ziemlich*“ und nur eine Person mit „*stimmt teilweise*“. Die Antwortmöglichkeiten „*stimmt wenig*“ und „*stimmt nicht*“ wurden nicht verwendet.

Die Abbildung 18 bezieht sich auf Lob und Anerkennung für gute Arbeit durch den Vorgesetzten. Es ist zu erkennen, dass 10 der Befragten dem Item „Für gute Arbeit werde ich von meinem Vorgesetzten gelobt.“ völlig zustimmten. 7 von 26 Teilnehmern antworteten mit „*stimmt ziemlich*“ und 4 mit „*stimmt teilweise*“. Die Antwortmöglichkeit „*stimmt wenig*“ wählten nur zwei Personen. Lediglich 3 der Befragten antworteten mit „*stimmt nicht*“. Weiterhin ist aus der Darstellung 18 zu erkennen, dass der Vorgesetzte die Arbeit seiner Mitarbeiter anerkennt. Die Mehrzahl der Befragten (22 Nennungen) gab an, Anerkennung vom Vorgesetzten zu erhalten. Nur zwei Mitarbeiter gaben „*stimmt teilweise*“ an und lediglich 2 der Teilnehmer teilten die Möglichkeit „*stimmt wenig*“ bzw. „*stimmt nicht*“ mit.

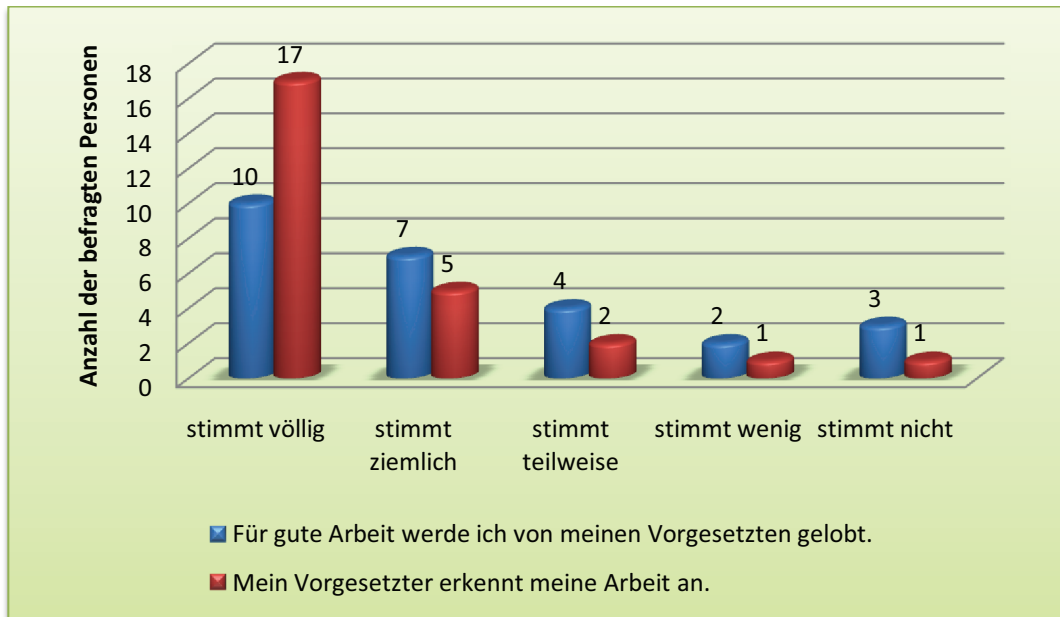


Abbildung 18: Lob und Anerkennung vom Vorgesetzten (eigene Darstellung)

Am Ende des Fragebogenkomplexes D wurde nach der allgemeinen Zufriedenheit mit den Kollegen und Vorgesetzten gefragt. Aus der Abbildung 19 ist eindeutig ersichtlich, dass die Befragten mit ihren Kollegen und Vorgesetzten „sehr zufrieden“ bzw. „zufrieden“ sind.

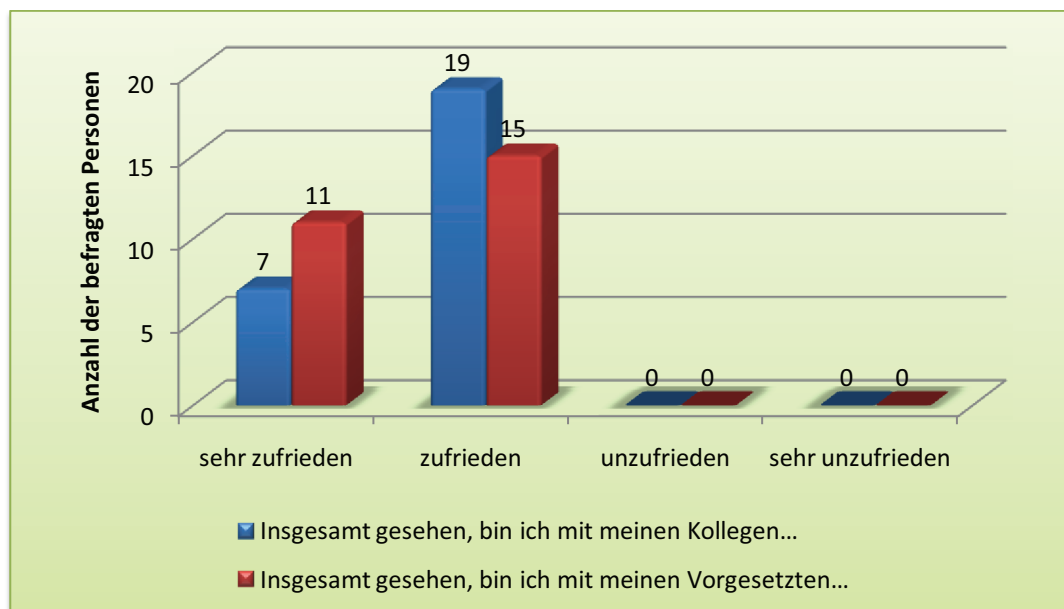


Abbildung 19: Zufriedenheit mit Kollegen und Vorgesetzten (eigene Darstellung)

5.5 Darstellung der Ergebnisse der offenen Fragen

Die beiden offenen Fragen aus dem Komplex E ermöglichten es den Mitarbeitern, die eigene Sicht über Arbeitsabläufe sowie eigene Anliegen in ihrer Einrichtung, einzubringen. Zur offenen Frage 1 „Was Ihnen sonst noch wichtig ist?“ konnten keine Kategorien gebildet werden, da die zu Befragenden die Angaben zu Frage 1 in die offene Frage 2 „Vorschläge zur Verbesserung?“ in eine Antwort integriert haben. Das Kategoriensystem wurde nach der Durchsicht der Fragebögen zusammengestellt. Jede Forscherin entwickelte unabhängig voneinander Kategorien. Letztendlich wurden zur offenen Frage 2 insgesamt 3 Kategorien gebildet, welche sich aus den Antworten der Befragten ergaben. Bei den Kategorien handelt es sich um die Schwerpunkte **Soziales**, **Wirtschaft** und **Kommunikation**. Die Antworten der Befragten werden in der folgenden Abbildung 20 graphisch dargestellt.

Kategorien		
Soziales	Wirtschaft	Kommunikation
<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Motivation und Lob vom Vorgesetzten • Keine Doppeldienste • Blumen und Glückwünsche zu Geburtstagen bzw. Jubiläen • Urlaubsplanung nach Bereichen regeln • 3 Wochen Urlaub im Jahr am Stück 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfassung der zusätzlich anfallenden Arbeitszeit als solche • Dienstags keine Freistellung der MA geben, da Dienstberatung • Fortbildungen Stattfinden • Wartung/ Pflege/ Betanken der Dienst-PKW soll keine Pfl.- MA Aufgabe mehr sein da keine Dienstzeitanrechnung → (Tanken in Templin= zu hoher Zeit- und Streckenaufwand) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Zeit für Patienten • Zusätzliche Aufgaben an alle MA verteilen • Aufenthaltsraum für MA Bereich I einrichten • MA-Briefkasten für Anregungen/ Kritik • Heller Raum + Küche für Demenzgruppe (zum Kochen + Fenster)

Abbildung 20: Kategoriensystem

Im Gesamten beantworteten 7 von 26 Befragten die offen gestaltete Abschlussfrage. Zu den gebildeten Kategorien konnte jeweils eine Nennung vermerkt werden. Im Bereich Kommunikation wurden zum 5. Punkt 2 Nennungen ge-

zählt. Aus den Antworten ist zu ersehen, dass die Mitarbeiter Wert auf soziale Aufmerksamkeiten legen, sie in ihrer Freizeit nicht mehr eingeschränkt werden möchten und sie mehr Möglichkeiten erwarten, um sich kommunikativ austauschen zu können.

6 Zusammenfassung und Fazit

Im Rahmen unserer Bachelorarbeit wurde der Mitarbeiterzufriedenheit erstmals Aufmerksamkeit gewidmet. Ausgehend von der Fragestellung „Wie bewerten die Pflegkräfte ihre Arbeitssituation?“, bestand das Ziel der Untersuchung darin, Informationen zur Arbeitszufriedenheit (Ist-Stand-Analyse) zu ermitteln. Aus den Ergebnissen der durchgeführten Untersuchung lassen sich Empfehlungen für die Praxis ableiten. Die Ergebnisse der Forschungsarbeit und die Empfehlungen präsentierten wir der Pflegedienstleitung sowie dem Pflorgeteam. Unter anderem wurden die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung gemeinsam mit den Mitarbeitern ausgewertet und diskutiert.

Wie aus dem theoretischen Bezugsrahmen bekannt, gibt es Faktoren, die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit hervorrufen. Zu den Unzufriedenheit erzeugenden Aspekten zählen beispielsweise: die Beziehung zu Kollegen und Vorgesetzten, die Arbeitsplatzverhältnisse, Arbeitssicherheit oder die Entlohnung. Zu den Faktoren, welche Arbeitszufriedenheit bewirken können, gehören vor allem: die Arbeit selbst, die Anerkennung, Fort- und Weiterbildung, Aufstiegsmöglichkeiten oder Verantwortung.¹¹⁰ Aus den Ergebnissen der Befragung ist ersichtlich, dass die Faktoren, die nach Herzberg Zufriedenheit hervorrufen, auch hier vorliegen. Im Großen und Ganzen kann davon ausgegangen werden, dass im gesamten Pflorgeteam Zufriedenheit vorhanden ist. Allerdings dürfen die Aspekte, welche Unzufriedenheit bewirken können, nicht außer Acht gelassen werden. In der vorliegenden Untersuchung bewirkt der Aspekt des Gehaltes bei einigen Mitarbeitern Unzufriedenheit.

¹¹⁰ Vgl. Steinmann und Schreyögg (2005), S.559f.

Angenommen ein guter Mitarbeiter verlässt das Unternehmen aufgrund des unbefriedigenden Gehaltsniveaus, so kann dies gravierende Folgen haben. Einerseits können Kollegen hierdurch intensiv beeinflusst werden, d.h. beispielsweise, dass das Teamklima darunter leiden kann. Andererseits beginnt dadurch eine zeit- und kostenintensive Suche nach einer für das Unternehmen zutreffender Neubesetzung. Die verringerte Zahl von Mitarbeitern und die damit verbundene Mehrarbeit können bei den Kollegen zu starken Belastungen führen. Außerdem kann dadurch sogar die Qualität der Leistungserbringung negativ beeinflusst werden. Auch Kunden können unter diesen Umständen, durch den Wegfall des Mitarbeiters, abwandern. Um dieses zu verhindern bzw. gar nicht erst entstehen zu lassen, muss die Mitarbeiterzufriedenheit ein prioritäres Ziel der Unternehmensführung sein.¹¹¹

Die mitarbeiterorientierte Personalpolitik kann als wesentlicher Erfolgsfaktor einer langfristigen Personalbindung angesehen werden. Präziser ausgedrückt bedeutet dies, dass sich die Einrichtung immer aktiv um die Belange seiner Mitarbeiter kümmert und versucht gute Arbeitsbedingungen zu schaffen. Um dem Personal die Möglichkeiten der Mit- und Aussprache zu gewähren, bietet es sich an, einen Anteil der Teamsitzungen zu einem außenfachlichen Teil zu etablieren. Hier können aktuelle Befindlichkeiten des Pflegepersonals abgefragt sowie bestimmte Themen, zum Beispiel: der Umgang miteinander, Kommunikation, Belange und Ideen diskutiert werden.¹¹² Die Anliegen der Angestellten aus der offenen Frage sollten besonders im Augenmerk der Führungsebene liegen. Die Beschäftigten legen großen Wert auf den sozialen Aspekt der Kategorieinteilung. Die Leitung könnte hier mit Hilfe von regelmäßigen Teambesprechungen, in denen es ausschließlich um die Belange der Mitarbeiter geht, einem beginnenden Prozess von Unzufriedenheit am Arbeitsplatz entgegenzuwirken bzw. diesen gar nicht erst entstehen zu lassen. Außerdem besteht die Chance für die Führungskraft in Bezug auf die Probleme des Personals aus der offenen Frage, Differenzen zu diskutieren und gemeinsam mit den Mitarbeitern durch Interventionen Lösungsansätze zu entwickeln.

¹¹¹ Vgl. Phillipp und Loffing (2009), S.39.

¹¹² Vgl. Phillipp und Loffing (2009), S.40.

Die **Mitarbeiterzufriedenheit** ist das Ergebnis einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik. Zufriedenheit sowie Motivation der Pflegekräfte sind im Zusammenhang mit der Personalbindung hohe Bedeutung beizumessen. Um genau zu ergründen, wie zufrieden Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz sind, ist es empfehlenswert in regelmäßigen Abständen **Mitarbeiterbefragungen** durchzuführen. Die regelmäßige Evaluation einer solchen Befragung kann der Leitung als Frühwarnsystem dienen.¹¹³

Weiterhin sollte die Einrichtung **monetären sowie nicht monetären Anreizen** noch mehr Aufmerksamkeit widmen. Gerade den monetären Anreizen, wie dem Gehalt, wird noch immer zu wenig Beachtung entgegengebracht. Oft werden die Pflegekräfte in ambulanter Einrichtung nicht angemessen bezahlt, was Unzufriedenheit hervorruft. Jedoch auch nicht monetäre Anreize können der Personalbindung dienen. Hier wäre der Gedanke ratsam, sich in gemeinsame Veranstaltungen für das Team oder für die gesamte Familie einzubringen. Insgesamt lässt sich feststellen, dass gerade ambulante Einrichtungen, die ihre Mitarbeiter an die Einrichtung binden wollen, in eine **mitarbeiterorientierte Personalpolitik**, eine gezielte Förderung der **Mitarbeiterzufriedenheit**, sowie in **monetäre und nicht monetäre Anreize** investieren sollten.¹¹⁴

¹¹³ Vgl. Phillipp und Loffing (2009), S.40.

¹¹⁴ Vgl. Phillipp und Loffing (2009), S.40f.

Literaturverzeichnis

Berger, G. (1999b): Die Erfassung der Arbeitssituation im Rahmen einer Qualitätsdiagnose von Alten- und Pflegeheimen. In: Zimber, A; Weyerer, S.(Hrsg.): Arbeitsbelastung in der Altenpflege , S. 138-152. Göttingen

Bien, D. (1995): Problemanalyse durch Mitarbeiterbefragung. Arbeitshilfe für die Praxis sozialer Einrichtungen und Organisation. Lambertus-Verlag: Freiburg im Breisgau.

Bortz, J.; Döring, N. (2002): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 3. Auflage. Springer-Verlag: Berlin et al.

Brandenburg, H.; Panfil, E. M.; Mayer, H. (Hrsg.) (2007) : Pflegewissenschaft 2. Lehr- und Arbeitsbuch zur Einführung in die Pflegeforschung. 1. Auflage, Hans Huber Verlag: Bern.

Bruggemann, A. (1974): Zur Unterscheidung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. Arbeit und Leistung. Zeitschrift für angewandte Arbeits- und Personalwissenschaft,28,S. 281-284.

Bruggemann, A. (1975): Messung der Arbeitszufriedenheit. In: Psychologie heute,2,47-51.

Bruggemann, A.; Groskurth, P.(1977): Probleme der Arbeitszufriedenheit. Übersichtsreferat, Rationalisierung-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V.; Information der Abteilung Arbeits- und Sozialwirtschaft. Frankfurt.

Bruhn, M. (2003): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Grundlagen, Konzepte, Methoden.4. Auflage. Springer Verlag: Berlin et al.

Conrad, P. (1983): Maslow- Modell und Selbsttheorie: Eine Kritik, in :Die Unternehmung 37, S.258-277.

DRK (2007): Konzeption der Sozialstation.

DAK-BGW (Hrsg.)(2006):Gesundheitsreport. Ambulante Pflege- Arbeitsbedingungen und Gesundheit in ambulanten Pflegediensten.

Davis, K. (1967): Human relations at work, New York.

Fischer, L.; Lück, H. E. (1972): Entwicklung einer Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ). In: Psychologie und Praxis, 16, 64-76.

Fischer, L. (1985): Strukturen der Arbeitszufriedenheit und die Bedeutung des individuellen Bezugssystems. Köln: Habilitationsschrift am Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie.

Gawellek, U. (1987): Erkenntnisstand, Probleme und praktischer Nutzen der Arbeitszufriedenheitsforschung. Peter Lang Verlag: Frankfurt a. M.

Hackman, J. R.; Oldham, G. R. (1980): Work redesign. Reading: Addison-Wesley.

Haller, S. (2002): Dienstleistungsmanagement. Grundlagen-Konzepte- Instrumente. 2. Auflage. Gabler Verlag: Wiesbaden.

Herrmann, T. (1976): Lehrbuch der empirischen Persönlichkeitsforschung. Hogrefe Verlag: Göttingen.

Knorr, F. (2001): Personalmanagement in der Sozialwirtschaft. Grundlagen und Anwendungen. Friedrich Bischoff Druckerei GmbH: Frankfurt am Main.

Kolb, P. (1996): Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Transparenzerleben von Mitarbeitern in Unternehmen. Reihe V, Peter Lang GmbH Europäischer Verlag der Wissenschaften: Frankfurt am Main et al.

LoBiondo-Wood, G.; Haber, J. (Hrsg.) (2005): Pflegeforschung. Methoden, Bewertung, Anwendung. 2. Auflage, Urban & Fischer Verlag: München, Jena.

Locke, E.A. (1976): The nature and causes of job satisfaction. In: Dunnette, M. D. (Hrsg.): Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Consulting Psychology, 1297-1349.

Mayer, H; Panfil, E.M. (2007): Quantitative Analyse. In: Brandenburg, H.; Panfil, E. M.; Mayer, H. (Hrsg.): Pflegewissenschaft 2. Lehr- und Arbeitsbuch zur Einführung in die Pflegeforschung. 1. Auflage. Hans Huber Verlag: Bern, S.146-161.

Meyer, C. (1996): Die Veränderung der Arbeitssituation in der Krankenpflege: Interesse und Bereitschaft Pflegender zur Mitgestaltung. Mabuse- Verlag GmbH: Frankfurt am Main.

Neuberger, O. (1974b): Messung der Arbeitszufriedenheit. Kohlhammer: Stuttgart.

Neuberger, O; Allerbeck, M. (1978): Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit. Erfahrungen mit dem „Arbeitsbeschreibung-Bogen(ABB)“ Huber Verlag: Bern.

Neuberger, O.(1982): Der Arbeitsbeschreibungsbogen. Seine Anwendung in der Praxis. Goch: Bratt-Institut für Neues Lernen.

Neuberger, O. (1985): Arbeit. Begriff, Gestaltung, Motivation, Zufriedenheit. Enke: Stuttgart.

Nerdinger, F. W. (1995): Motivation und Handeln in Organisationen: Eine Einführung. Kohlhammer: Stuttgart.

Nerdinger, F.W. (2006): Führung und Führungsinstrumente. Motivierung. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. 2. Auflage, Hogrefe Verlag: Göttingen, S.385-407.

Nerdinger, F.W. (2007): Motivierung. In: Schuler, H; Sonntag, K. (Hrsg.): Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie. Hogrefe Verlag: Göttingen et al., S. 379- 387.

Phillipp, D; Loffing, C. (2009): Personalmanagement. Durch strategische Personalplanung gute Mitarbeiter ans Unternehmen binden. In: Häusliche Pflege Mai 2009, 18. Jg., (5), S.39-41.

Rosenstiel, L. (1992): Grundlagen der Organisationspsychologie.3. Auflage, Verlag: o. A.: Stuttgart.

Roth, E. (Hrsg.)(1989): Organisationspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie. 3. Band, Hogrefe Verlag: Göttingen.

Salancik, G.R.; Pfeffer, J. (1977): An examination of need satisfaction models of job satisfaction, in: Administrative Science Quarterly 22, S. 427-456.

Schäfer, D. (1997):Eine „verschworene Gemeinschaft“ leistet gute Pflege. In: Pflegezeitschrift Nr. 1/97, S.853-856.

Schuler, H. (Hrsg.)(2004): Lehrbuch Organisationspsychologie. 3. Auflage, Hans Huber Verlag: Bern et al.

Schuler, H. (Hrsg.)(2006) : Lehrbuch der Personalpsychologie. 2. Auflage, Hogrefe Verlag: Göttingen et al.

Schuler, H; Sonntag, K. (Hrsg.)(2007) : Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie. Hogrefe Verlag: Göttingen et al.

Semmer, N; Udris, I. (1993): Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In: Schuler, H. (Hrsg.): Organisationspsychologie. Huber Verlag: Bern, S. 133-166.

Six, B.; Kleinbeck, U.(1989): Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In : Roth, E. (Hrsg.): Organisationspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie. 3. Band, Hogrefe Verlag: Göttingen, S. 348-398.

Six, B.; Schäfer, B.(1985): Einstellungsänderung. Kohlhammer: Stuttgart.

Steinmann, H.; Schreyögg, G. (2005): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte-Funktionen-Fallstudien.6.Auflage, Gabler Verlag: Wiesbaden.

O'Brien, G. E. (1982): Evaluation of the job characteristics theory of work attitudes and performance. In: Australian Journal of Psychology, 34, 383-401.

Wall, T. D.; Clegg, C. W.; Jackson, P. R. (1978): An evaluation of the job characteristics model. In: Journal of Occupational Psychology, 51, 183-196.

Wanous, J. P.; Lawler, E. (1972): Measurement and meaning of job satisfaction. In Journal of Applied Psychology, 56, 95-105.

Wiswede, G. (1980): Motivation und Arbeitsverhalten: Organisationspsychologische und industriesoziologische Aspekte der Arbeitswelt. München: Reinhardt.

Zellhuber, B. (2005): Altenpflege- ein Beruf in der Krise?.Eine empirische Untersuchung der Arbeitssituation sowie der Belastung von Altenpflegekräften im Heimbereich. Kuratorium Deutsche Altershilfe: Köln.

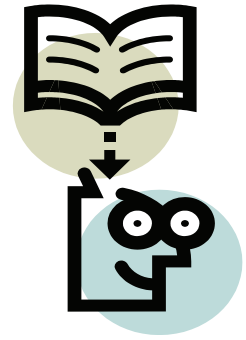
Anhang

Anhang 1: Information

Information an die Mitarbeiter

Liebe Mitarbeiter!

Im Rahmen unserer Bachelorarbeit zur Erlangung eines akademischen Grads möchten wir Ihnen ein besonderes Instrument zur Qualitätssicherung zur Verfügung stellen:



-Die Mitarbeiterbefragung-

Dieses Instrument zur Qualitätssicherung bietet dem Unternehmen die Möglichkeit, die eigenen Stärken und Schwächen aufzuzeigen. Die *Mitarbeiterzufriedenheit* liegt im Fokus unseres hochwertigen komplexen Unternehmens, um eine *Verbesserung der Arbeitsbedingungen* herbeizuführen. **Sie**, als Mitarbeiter, gestalten täglich die Arbeit im Dienstleistungsunternehmen. Um eine dauerhafte Qualität gewährleisten zu können, stehen **Sie im Mittelpunkt**. Deshalb bitten wir **Sie**, Ihre Eindrücke, Hinweise und Anregungen im Rahmen der Mitarbeiterbefragung mitzuteilen.

Die Mitarbeiterbefragung erfolgt selbstverständlich *anonym* und unterliegt dem Datenschutz. Ein Rückschluss auf einzelne Personen ist *nicht* möglich. Ihre Fragebögen werden außerhalb des Unternehmens ausgewertet und nach der Ergebnisanalyse *vernichtet*.

Sie erhalten nach Abschluss der Analysen eine Präsentation mit den Ergebnissen und den weiteren Entwicklungsmöglichkeiten, welche zur Qualitätssteigerung beitragen.

Wir hoffen, dass sich viele der Kollegen an der Mitarbeiterbefragung beteiligen. Bereits jetzt bedanken wir uns ganz herzlich, dass **Sie** uns zum Abschluss unseres Studiums unterstützen und die Gelegenheit nutzen, uns **Ihre** Eindrücke und Erfahrungen mitzuteilen, um somit das Unternehmen weiter zu entwickeln.

Mit freundlichen Grüßen



Anhang 2: Der Fragebogen

Mitarbeiterbefragung im Unternehmen

Fragebogen zur Arbeitssituation

Wir möchten mit diesem Fragebogen **Ihre** persönliche Sichtweise der Arbeit im Unternehmen erfassen. Sie kennen **Ihre** tägliche Arbeit am besten. Wir bedanken uns, dass Sie sich die Zeit nehmen und an der Mitarbeiterbefragung teilnehmen. **Ihre Meinung ist uns wichtig.** **Sie** leisten damit einen wesentlichen Beitrag zur Qualitätssicherung im Unternehmen.

Mit der Auswertung der Fragen erhält das Unternehmen Anhaltspunkte, in welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht. Alle Angaben werden stets **vertraulich und anonym** behandelt. Ein Rückschluss auf einzelne Personen ist **nicht möglich.** Ihre Fragebögen werden nach der Ergebnisanalyse **vernichtet.**

Den ausgefüllten Fragebogen werfen Sie bitte **bis spätestens 19.03.2010** in den von uns **aufgestellten Sammelbehälter.**

Die Auswertung erfolgt durch uns extern, **Sie** erhalten nach Abschluss der Analysen eine Präsentation mit den Ergebnissen und den weiteren Entwicklungsmöglichkeiten. Eine sinnvolle Auswertung ist nur dann möglich, wenn alle Fragen/Aussagen beantwortet werden.

Mit freundlichen Grüßen



Fragebogen

Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens

Bitte beantworten **Sie** alle Fragen/Aussagen und kreuzen **Sie** für jede Frage/Aussagen nur **eine** für **Sie** zutreffende Antwort in den dafür vorgesehenen Kästchen deutlich an.

Beispiel:

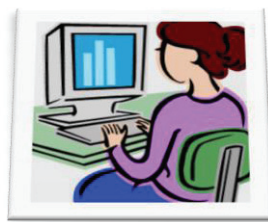
Die Aussage lautet: Vor Personalentscheidungen und wichtigen Veränderungen im Pflegedienst wird unsere Meinung gehört und berücksichtigt.

Ihre Antwort könnte lauten:

stimmt völlig	stimmt ziemlich	stimmt teilweise	stimmt wenig	stimmt nicht
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kreuzen **Sie** „stimmt völlig“ an, bedeutet dies, dass für Sie die Aussage völlig zu zutrifft.

Kreuzen **Sie** „stimmt nicht“ an, wenn vor Personalentscheidungen und wichtigen Veränderungen Ihre Meinung **nicht** gehört und berücksichtigt wird.



Viel Spaß beim Ausfüllen und vielen Dank für Ihre Mitarbeit!!!

Allgemeiner Teil (A)

1. Ich bin zwischen...

- 18 bis 30 Jahre
 31 bis 40 Jahre
 41 bis 50 Jahre
 51 und älter

2. Ich bin seit

- 1-12 Monate
 13-24 Monate
 über 24 Monate in diesem Pflegedienst
tätig.

3. Welche berufliche Qualifikation haben Sie?

- Krankenschwester
 Altenpflegerin
 Pflegehelferin

Der folgende Komplex (B) beschäftigt sich mit Aspekten Ihrer Arbeitssituation (Ihre Tätigkeit an sich, Arbeitsbedingungen, Bezahlung). Bitte kreuzen Sie, die für Sie zu treffende Antwort an.

	stimmt völlig	stimmt ziemlich	stimmt teilweise	stimmt wenig	stimmt nicht
--	------------------	--------------------	---------------------	-----------------	-----------------

4. Meine Arbeitszeitwünsche werden bei der Dienstplangestaltung einbezogen.

5. Die Dienstplangestaltung ermöglicht es, dass ich mein Privatleben gut organisieren bzw. gestalten kann.

6. Überstunden kann ich in den darauf folgenden Wochen abbauen.

7. Der Arbeitsaufwand erlaubt es, dass die geplanten Dienstzeiten eingehalten werden.

8. Ich habe viel Freude an meiner Arbeit.

9. Mit dem Arbeitstempo, das von mir verlangt wird, komme ich gut zurecht.

10. Meine Arbeit erfordert Ausdauer und Belastbarkeit.

11. Ich habe bei meiner Arbeit sehr viel Verantwortung.

12. Ich weiß in meinem Arbeitsbereich genau, was ich selbst entscheiden darf.

13. Meine Arbeit ist sehr abwechslungsreich und interessant.

14. Bei meiner Arbeit gibt es genügend Möglichkeiten, meine Fähigkeiten und Kenntnisse voll einzusetzen.

15. Die Arbeiten werden gerecht verteilt.

16. Ich fühle mich oft unter Zeitdruck.

17. Die Arbeit wächst mir „zeitweise über den Kopf“.

	stimmt völlig	stimmt ziemlich	stimmt teilweise	stimmt wenig	stimmt nicht
18. Die Einrichtung stellt mir alle notwendigen Hilfsmittel zur Verfügung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Wenn ich mich noch einmal zu entscheiden hätte, würde ich wieder den gleichen Beruf wählen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	sehr zufrieden	zufrieden	un- zufrieden	sehr unzu- frieden	
20. Insgesamt gesehen, bin ich mit den Arbeitsbedingungen ...					
21. Insgesamt gesehen, bin ich mit meinem Gehalt...					
22. Insgesamt gesehen, bin ich mit meinem Tätigkeits- und Aufgabenfeld...					

Nachfolgend finden Sie 4 Aussagen zu Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Bitte kreuzen Sie, die für Sie persönlich zutreffende Antwort an. (C)

	stimmt völlig	stimmt ziemlich	stimmt teilweise	stimmt wenig	stimmt nicht
23. Meine Arbeit erfordert regelmäßige Fort- und Weiterbildung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Das Angebot an Fort- und Weiterbildungen ist vielfältig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Die Inhalte von Fort- und Weiterbildungen entsprechen meinen Vorstellungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. In unserer Einrichtung sind die beruflichen Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten gegeben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Im Folgenden finden Sie Aussagen zum Betriebsklima (Zusammenarbeit mit den Kollegen und Vorgesetzten). Bitte kreuzen Sie, die für Sie zutreffende Antwort an. (D)

	stimmt völlig	stimmt ziemlich	stimmt teilweise	stimmt wenig	stimmt nicht
27. Das Verhältnis zu meinen Kollegen ist gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Ich erhalte von meinen Kollegen Anerkennung und Wertschätzung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Die Mitarbeiter helfen und unterstützen sich gegenseitig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Bei erhöhtem Arbeitsaufwand bin ich mir sicher, dass ich auf andere Kollegen zugehen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. In unserer Einrichtung herrscht ein ausgezeichnetes Betriebsklima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Ich erlebe das Teamklima als positiv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Was ist Ihnen sonst noch wichtig?

Vorschläge für Veränderungen

Vielen Dank für Ihre Mühe!

Anhang 3 : „Arbeitsbeschreibungsbogen“¹¹⁵

Definition:

Der ABB kann als „ein hochstrukturierter, schriftlicher, universell verwendbarer Mehr-Item Fragebogen charakterisiert werden, der aufgrund von Beschreibungen der Arbeitssituation quantitative Aussagen über die Zufriedenheit mit einzelnen Arbeitsaspekten erlaubt.“








Aufbau:

Der ABB strebt eine umfassende Beschreibung der gesamten Arbeitssituation in der folgenden Weise an:

- (1) Gliederung in sieben Aspekte der Arbeitssituation, die eine inhaltliche Präzisierung durch eine bestimmte Anzahl von Items erfahren. Die Aspekte sind: Kollegen; Vorgesetzte; Tätigkeit (unten gezeigt als Beispiel); Arbeitsbedingungen; Organisation und Leitung; Entwicklung sowie Bezahlung. Die Anzahl der Items schwankt dabei von sieben (beim Aspekt „Bezahlung“) bis zu dreizehn (beim Aspekt „Organisation und Leitung“). Eine Bewertung der einzelnen Items erfolgt anhand einer 4-stufigen Skala.
- (2) Jeder Einzelaspekt erfährt zusätzlich durch ein einheitliches, zusammenfassendes Schlußitem (Kunin-Gesichter-Skala) eine Ergänzung und Kontrolle derart, daß es dem Bewertenden möglich ist, Aussagen über solche Aspekte zu treffen, die im Fragebogen nicht enthalten sind, für ihn persönlich aber Bedeutung besitzen.
- (3) Eine Gewichtung der einzelnen Aspekte der Arbeitssituation soll zuletzt durch die Verteilung von insgesamt 80 Punkten erreicht werden.

Meine Tätigkeit

Gemeint ist der *Inhalt* Ihrer Tätigkeit, die Art Ihrer Arbeitsaufgaben.

- | | | | | | | | |
|---|---|---|--|---|---|---|---|
| 23. gefällt mir | ja <input type="checkbox"/> | eher ja <input type="checkbox"/> | eher nein <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> | | | |
| 24. langweilig | ja <input type="checkbox"/> | eher ja <input type="checkbox"/> | eher nein <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> | | | |
| 25. festgefahren | ja <input type="checkbox"/> | eher ja <input type="checkbox"/> | eher nein <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> | | | |
| 26. unselbständig | ja <input type="checkbox"/> | eher ja <input type="checkbox"/> | eher nein <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> | | | |
| 27. nutzlos | ja <input type="checkbox"/> | eher ja <input type="checkbox"/> | eher nein <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> | | | |
| 28. angesehen | ja <input type="checkbox"/> | eher ja <input type="checkbox"/> | eher nein <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> | | | |
| 29. enttäuschend | ja <input type="checkbox"/> | eher ja <input type="checkbox"/> | eher nein <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> | | | |
| 30. unterfordert mich | ja <input type="checkbox"/> | eher ja <input type="checkbox"/> | eher nein <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> | | | |
| 31. sehe Ergebnisse | ja <input type="checkbox"/> | eher ja <input type="checkbox"/> | eher nein <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> | | | |
| 32. kann meine Fähigkeiten einsetzen | ja <input type="checkbox"/> | eher ja <input type="checkbox"/> | eher nein <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> | | | |
| 33. kann eigene Ideen verwirklichen | ja <input type="checkbox"/> | eher ja <input type="checkbox"/> | eher nein <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> | | | |
| 34. verantwortungsvoll | ja <input type="checkbox"/> | eher ja <input type="checkbox"/> | eher nein <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> | | | |
| 35. Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit ihrer Tätigkeit? |  |  |  |  |  |  |  |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

¹¹⁵ Neuberger und Allerbeck (1978) zitiert in Steinmann und Schreyögg (2006), S.566f.

Anhang 4: Fragebogenkodierung

Sozialdaten					
FRN	SPSS	Frage- text	Quelle	Code	Ausprägung
1	f 1	Ich bin zwischen...	eigne Formulierung	1 2 3 4	18 bis 30 Jahre 31 bis 40 Jahre 41 bis 50 Jahre 51 Jahre und älter
2	f 2	Ich bin seit...in diesem Pflegedienst tätig.	eigne Formulierung	1 2 3	1 bis 12 Monate 13 bis 24 Monate über 24 Monate
3	f 3	Welche berufliche Qualifikation haben Sie?	eigne Formulierung	1 2 3	Krankenschwester Altenpflegerinnen Pflegehilfskräfte
Aspekte der Arbeitssituation : Tätigkeit an sich, Arbeitsbedingungen, Bezahlung					
4	f 4	Meine Arbeitszeitwünsche werden bei der Dienstplangestaltung einbezogen.	Vgl. Zellhuber (2005), S. 215.	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht
5	f 5	Die Dienstplangestaltung ermöglicht es, dass ich mein Privatleben gut organisieren bzw. gestalten kann.	Vgl. Zellhuber (2005), S. 215.	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht
6	f 6	Überstunden kann ich in den darauf folgenden Wochen abbauen.	Mitarbeiterbefragung der Sozialstation, S.5.	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht

7	f 7	Der Arbeitsaufwand erlaubt es, dass die geplanten Dienstzeiten eingehalten werden.	Mitarbeiterbefragung der Sozialstation, S. 5	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht
8	f 8	Ich habe viel Freude an meiner Arbeit.	Vgl. Bien (1995), S.89.	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht
9	f 9	Mit dem Arbeitstempo, das von mir verlangt wird, komme ich gut zurecht.	Mitarbeiterbefragung der Sozialstation, S.10.	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht
10	f 10	Meine Arbeit erfordert Ausdauer und Belastbarkeit.	Vgl. Zellhuber (2005), S. 214.	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht
11	f 11	Ich habe bei meiner Arbeit sehr viel Verantwortung.	Vgl. Kolb (1995), S.LXVI	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht
12	f 12	Ich weiß in meinem Arbeitsbereich genau, was ich selbst entscheiden darf.	Mitarbeiterbefragung der Sozialstation, S. 5	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht

13	f 13	Meine Arbeit ist sehr abwechslungsreich und interessant.	Vgl. Bien (1996), S.88.	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht
14	f 14	Bei meiner Arbeit gibt es genügend Möglichkeiten, meine Fähigkeiten und Kenntnisse voll einzusetzen.	Vgl. Meyer(1996), S.96.	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht
15	f 15	Die Arbeiten werden gerecht verteilt.	Vgl. S. Meyer (1996), S.96.	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht
16	f 16	Ich fühle mich oft unter Zeitdruck.	Vgl. Zellhuber(2005), S.214.	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht
17	f 17	Die Arbeit wächst mir „zeitweise über den Kopf“.	Vgl. Zellhuber (2005), S.214.	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht
18	f 18	Die Einrichtung stellt mir alle notwendigen Hilfsmittel zur Verfügung.	Vgl. Bien (1995), S.66.	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht

19	f 19	Wenn ich mich noch einmal zu entscheiden hätte, würde ich wieder den gleichen Beruf wählen.	Vgl. Mitarbeiterbefragung der Sozialstation, S.10.	1 2 3 4 5	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht
20	f 20	Insgesamt gesehen, bin ich mit den Arbeitsbedingungen ...	Vgl. Bien (1996), S.65.	4 3 2 1	sehr zufrieden zufrieden unzufrieden sehr unzufrieden
21	f 21	Insgesamt gesehen, bin ich mit meinem Gehalt...	Vgl. Zellhuber (2005), S. 218.	4 3 2 1	sehr zufrieden zufrieden unzufrieden sehr unzufrieden
22	f 22	Insgesamt gesehen, bin ich mit meinem Tätigkeits- und Aufgabenfeld...	Vgl. Zellhuber (2005), S. 218.	4 3 2 1	sehr zufrieden zufrieden unzufrieden sehr unzufrieden
Aussagen zu Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten					
23	f 23	Meine Arbeit erfordert regelmäßige Fort- und Weiterbildung.	Vgl. Meyer (1996), S.95.	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht
24	f 24	Das Angebot an Fort- und Weiterbildungen ist vielfältig.	Vgl. Bien (1996), S.88.	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht

25	f 25	Die Inhalte von Fort- und Weiterbildungen entsprechen meinen Vorstellungen.	Vgl. Bien (1996), S.66.	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht
26	f 26	In unserer Einrichtung sind die beruflichen Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten gegeben.	Vgl. Zellhuber (2005), S. 218.	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht
Aussagen zum Betriebsklima: Zusammenarbeit mit den Kollegen und Vorgesetzten					
27	f 27	Das Verhältnis zu meinen Kollegen ist gut.	Vgl. Bien (1996), S.66.	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht
28	f 28	Ich erhalte von meinen Kollegen Anerkennung und Wertschätzung.	Vgl. Bien (1995), S. 66.	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht
29	f 29	Die Mitarbeiter helfen und unterstützen sich gegenseitig.	Vgl. Zellhuber (2005), S. 215.	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht

30	f 30	Bei erhöhtem Arbeitsaufwand bin ich mir sicher, dass ich auf andere Kollegen zugehen kann.	Vgl. Zellhuber (2005), S. 215.	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht
31	f 31	In unserer Einrichtung herrscht ein ausgezeichnetes Betriebsklima.	Vgl. Meyer (1996), S.95.	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht
32	f 32	Ich erlebe das Teamklima als positiv.	eigne Formulierung	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht
33	f 33	Es finden regelmäßig Besprechungen statt, auf denen Probleme diskutiert werden.	Vgl. Mitarbeiterbefragung der Sozialstation, S.5.	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht
34	f 34	Ich habe genügend Zeit und Möglichkeiten verschiedene Probleme mit den Kollegen zu besprechen.	Vgl. Kolb (1995), S.LXVI	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht
35	f 35	Der Informationsfluss zwischen meinen Kollegen und mir funktioniert reibungslos.	Vgl. Bien (1996), S.66.	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht

36	f 36	Wenn sich Veränderungen in unserer Einrichtung ergeben, werden <u>alle</u> Mitarbeiter davon ausreichend und frühzeitig informiert.	Vgl. Bien (1996), S.66.	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht
37	f 37	Ich werde von meinem Vorgesetzten motiviert, Verbesserungsvorschläge für unsere Einrichtung zu äußern.	Vgl. Zellhuber (2005), S.214.	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht
38	f 38	Mein Vorgesetzter berücksichtigt meine Ideen und Vorschläge.	Vgl. Bien (1996), S.90.	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht
39	f 39	Mitarbeiter werden stets in Entscheidungen mit einbezogen.	Vgl. Bien (1996), S.66.	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht
40	f 40	Das Verhältnis zu meinen Vorgesetzten ist gut.	Vgl. Bien (1996), S.66.	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht
41	f 41	Mein Vorgesetzter ist jederzeit um ein gutes Betriebsklima bemüht.	Mitarbeiterbefragung der Sozialstation, S.3.	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht

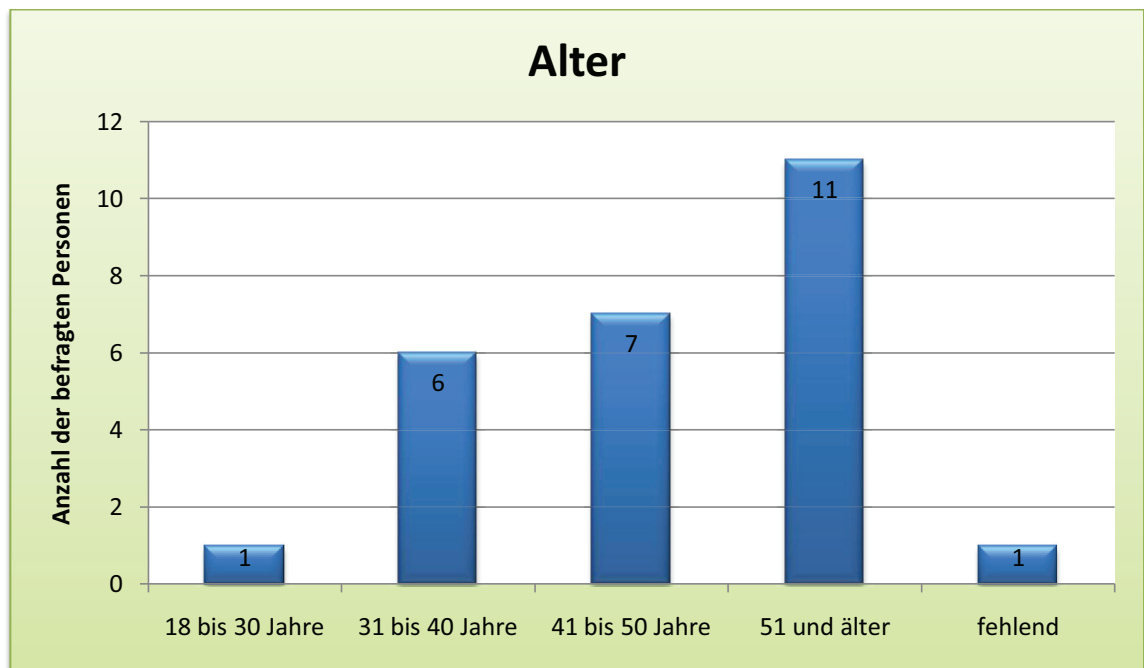
42	f 42	Für gute Arbeit werde ich von meinen Vorgesetzten gelobt.	Vgl. Bien (1995), S.67.	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht
43	f 43	Mein Vorgesetzter erkennt meine Arbeit an.	Vgl. Bien (1995), S.66.	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht
44	f 44	Wenn ich berufliche Nachfragen oder Probleme habe, ist mein Vorgesetzter für mich ansprechbar.	Vgl. Zellhuber (2005), S.214.	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht
45	f 45	Der Informationsfluss funktioniert zwischen meinen Vorgesetzten und mir reibungslos.	Vgl. Bien (1996), S.6.	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht
46	f 46	Ich unterliege einer starken Kontrolle, durch den Vorgesetzten.	Vgl. Bien (1996), S.88.	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht
47	f 47	Rückmeldung vom Vorgesetzten gibt es nur, wenn etwas schief gelaufen ist.	Mitarbeiterbefragung der Sozialstation, S.3.	5 4 3 2 1	stimmt völlig stimmt ziemlich stimmt teilweise stimmt wenig stimmt nicht

48	f 48	Insgesamt gesehen, bin ich mit meinen Kollegen...	Vgl. Zellhuber (2005), S.218.	4 3 2 1	sehr zufrieden Zufrieden unzufrieden sehr unzufrieden
49	f 49	Insgesamt gesehen, bin ich mit meinen Vorgesetzten ...	Vgl. Zellhuber (2005), S.218.	4 3 2 1	sehr zufrieden Zufrieden unzufrieden sehr unzufrieden
50	f 50	Was ist Ihnen sonst noch wichtig?	eigene Formulierung		
51	f 51	Vorschläge für Veränderungen	eigene Formulierung		

Anhang 5: Auswertung der Fragebögen/ graphische Darstellung

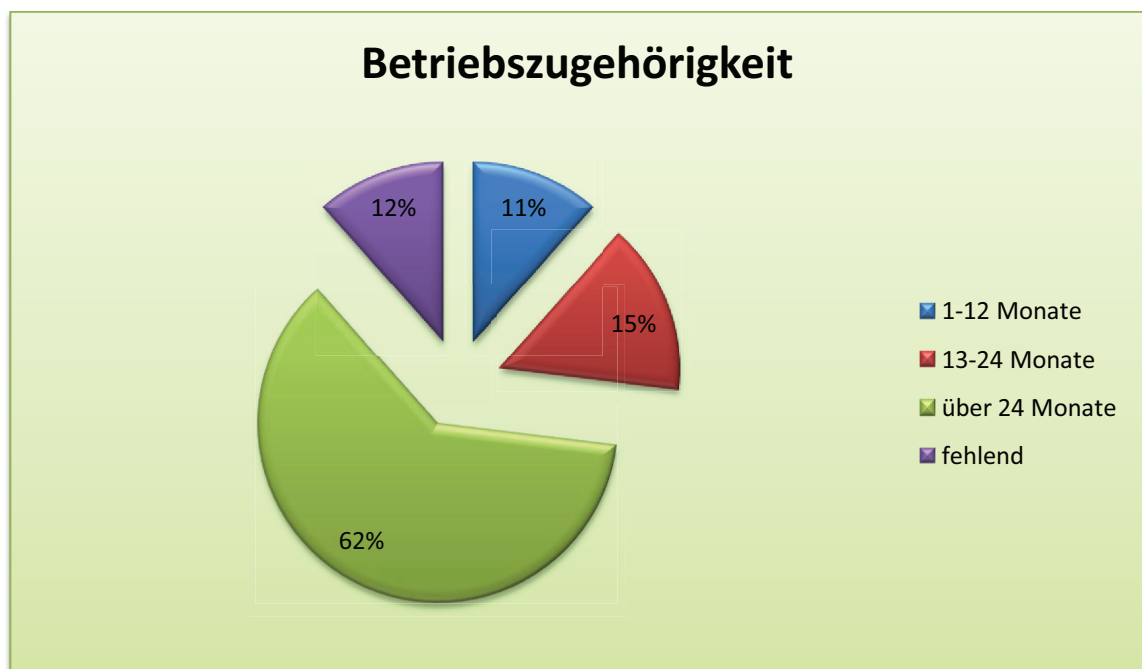
Alter

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	18 bis 30 Jahre	1	3,8	4,0	4,0
	31 bis 40 Jahre	6	23,1	24,0	28,0
	41 bis 50 Jahre	7	26,9	28,0	56,0
	51 Jahre und älter	11	42,3	44,0	100,0
	Gesamt	25	96,2	100,0	
Fehlend	System	1	3,8		
Gesamt		26	100,0		



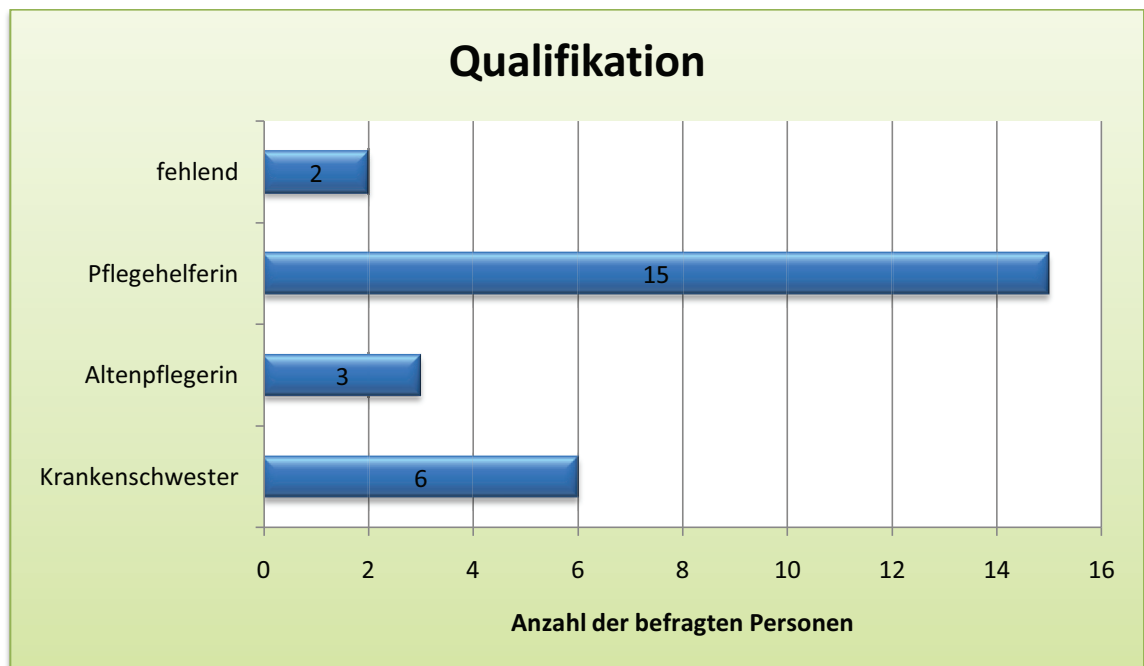
Betriebszugehörigkeit

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1-12 Monate	3	11,5	13,0	13,0
	13-24 Monate	4	15,4	17,4	30,4
	über 24 Monate	16	61,5	69,6	100,0
	Gesamt	23	88,5	100,0	
Fehlend	System	3	11,5		
Gesamt		26	100,0		



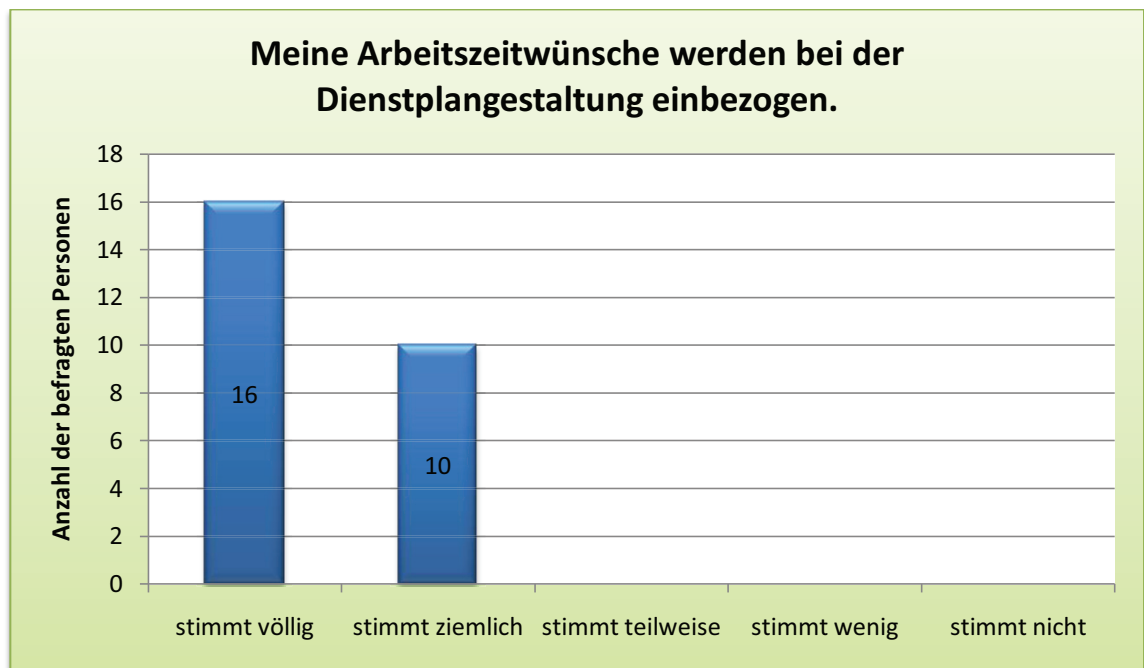
Qualifikation

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Krankenschwester	6	23,1	25,0	25,0
	Altenpflegerin	3	11,5	12,5	37,5
	Pflegehelferin	15	57,7	62,5	100,0
	Gesamt	24	92,3	100,0	
Fehlend	System	2	7,7		
Gesamt		26	100,0		



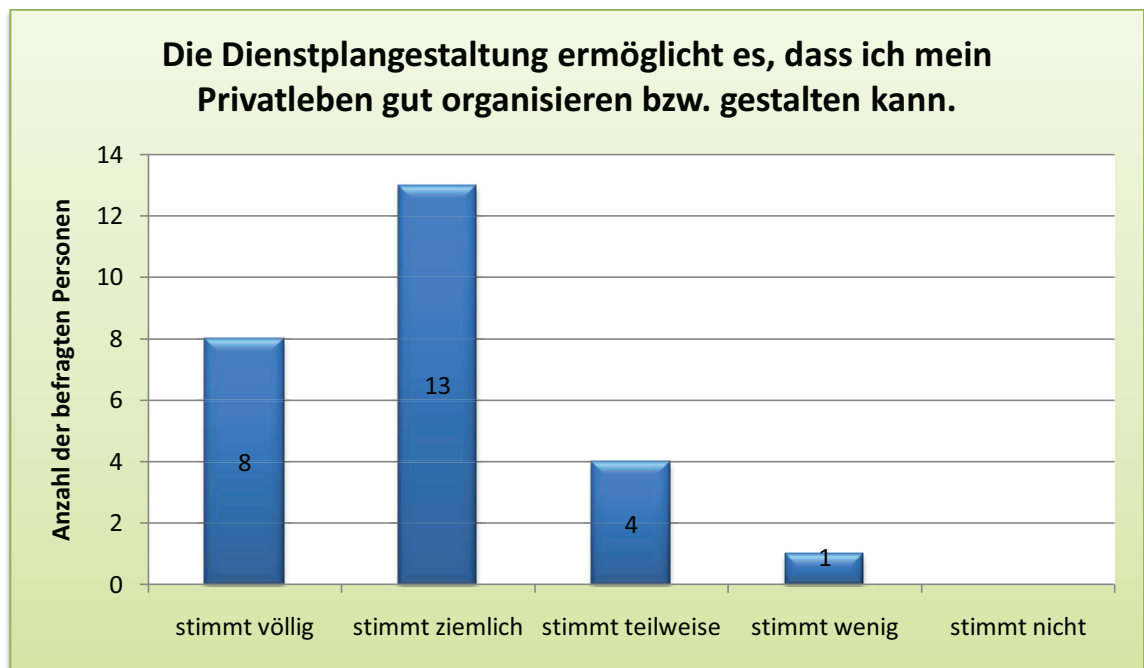
Arbeitszeitwünsche

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt ziemlich	10	38,5	38,5	38,5
	stimmt völlig	16	61,5	61,5	100,0
Gesamt		26	100,0	100,0	



Dienstplangestaltung

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig				
stimmt wenig	1	3,8	3,8	3,8
stimmt teilweise	4	15,4	15,4	19,2
stimmt ziemlich	13	50,0	50,0	69,2
stimmt völlig	8	30,8	30,8	100,0
Gesamt	26	100,0	100,0	

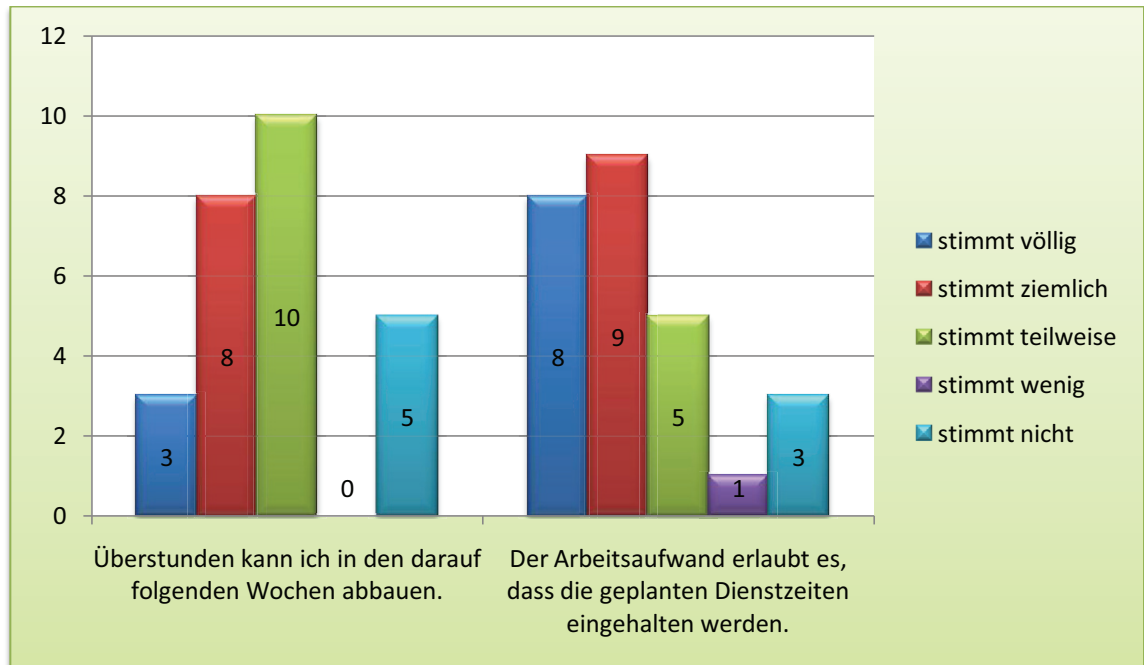


Überstunden

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt nicht	5	19,2	19,2	19,2
	stimmt teilweise	10	38,5	38,5	57,7
	stimmt ziemlich	8	30,8	30,8	88,5
	stimmt völlig	3	11,5	11,5	100,0
	Gesamt	26	100,0	100,0	

Arbeitsaufwand +Dienstzeiten

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt nicht	3	11,5	11,5	11,5
	stimmt wenig	1	3,8	3,8	15,4
	stimmt teilweise	5	19,2	19,2	34,6
	stimmt ziemlich	9	34,6	34,6	69,2
	stimmt völlig	8	30,8	30,8	100,0
	Gesamt	26	100,0	100,0	

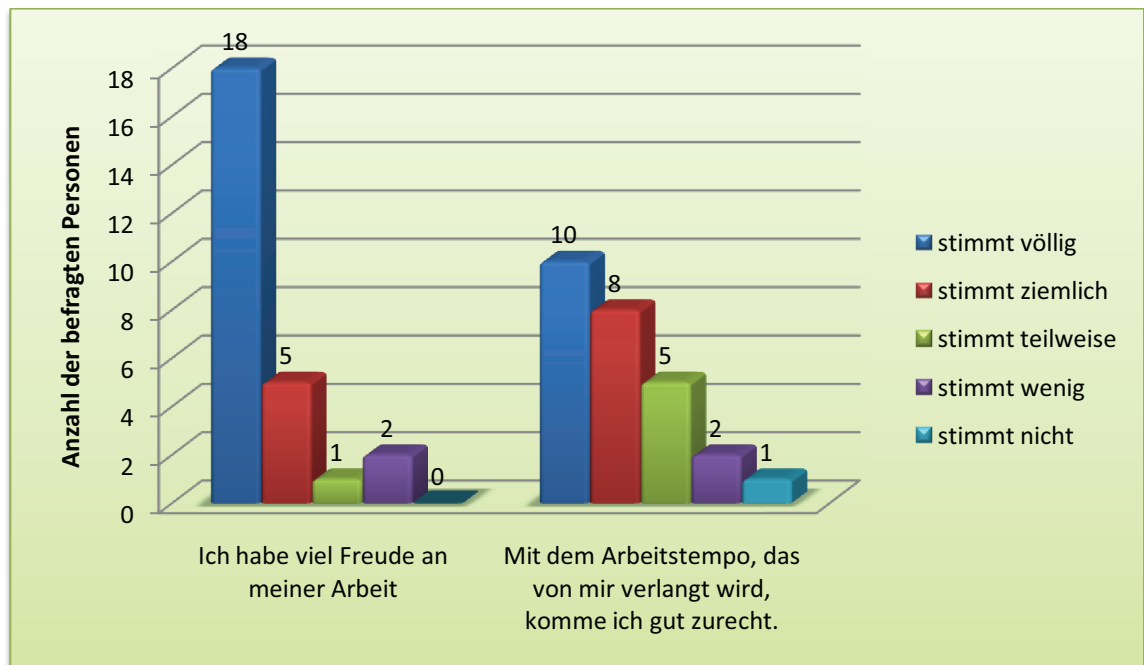


Freude .

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt wenig	2	7,7	7,7	7,7
	stimmt teilweise	1	3,8	3,8	11,5
	stimmt ziemlich	5	19,2	19,2	30,8
	stimmt völlig	18	69,2	69,2	100,0
	Gesamt	26	100,0	100,0	

Arbeitstempo

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt nicht	1	3,8	3,8	3,8
	stimmt wenig	2	7,7	7,7	11,5
	stimmt teilweise	5	19,2	19,2	30,8
	stimmt ziemlich	8	30,8	30,8	61,5
	stimmt völlig	10	38,5	38,5	100,0
	Gesamt	26	100,0	100,0	



Ausdauer und Belastbarkeit

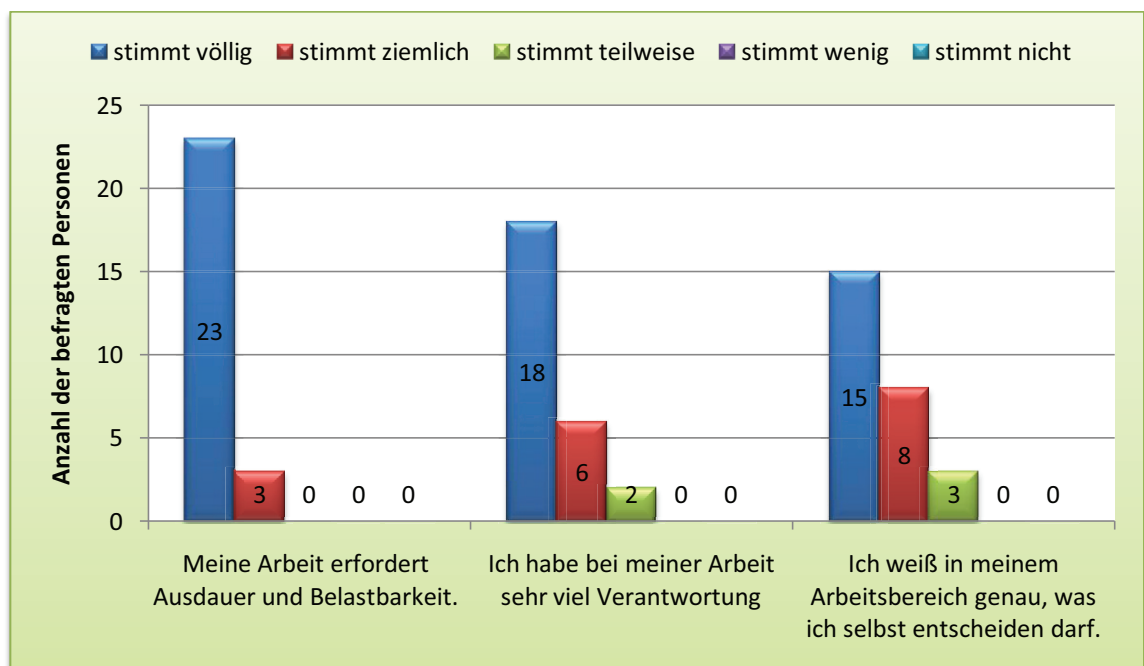
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt ziemlich	3	11,5	11,5	11,5
	stimmt völlig	23	88,5	88,5	100,0
	Gesamt	26	100,0	100,0	

Verantwortung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt teilweise	2	7,7	7,7	7,7
	stimmt ziemlich	6	23,1	23,1	30,8
	stimmt völlig	18	69,2	69,2	100,0
	Gesamt	26	100,0	100,0	

Entscheidungsfreiheit

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt teilweise	3	11,5	11,5	11,5
	stimmt ziemlich	8	30,8	30,8	42,3
	stimmt völlig	15	57,7	57,7	100,0
	Gesamt	26	100,0	100,0	

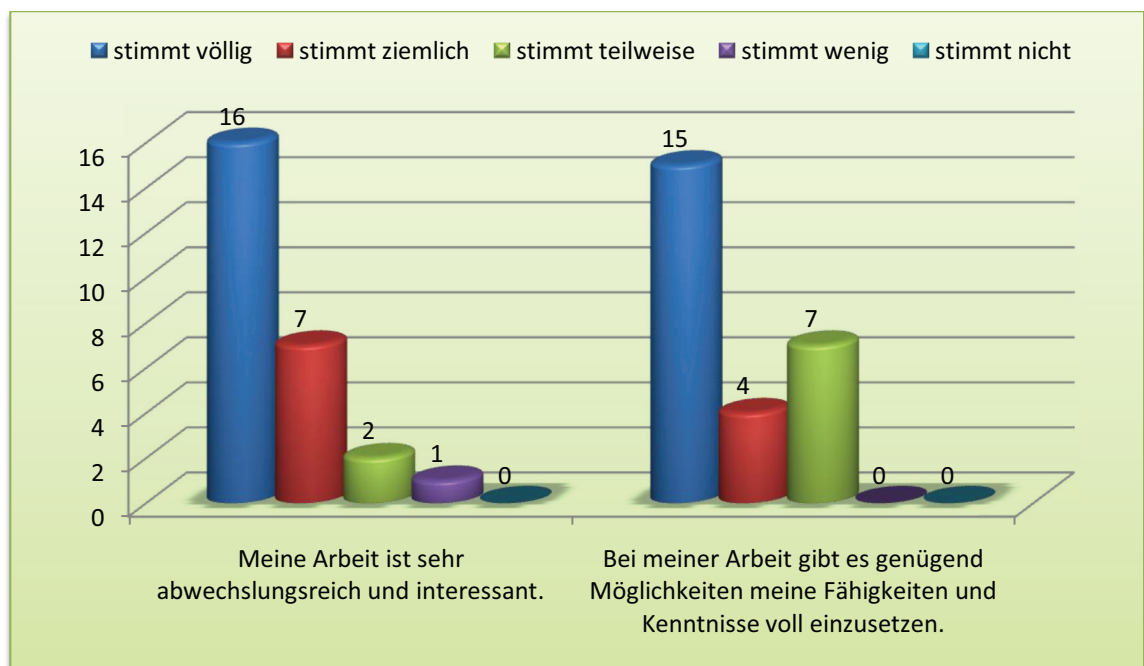


Interessant/abwechslungsreich

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt wenig	1	3,8	3,8	3,8
	stimmt teilweise	2	7,7	7,7	11,5
	stimmt ziemlich	7	26,9	26,9	38,5
	stimmt völlig	16	61,5	61,5	100,0
	Gesamt	26	100,0	100,0	

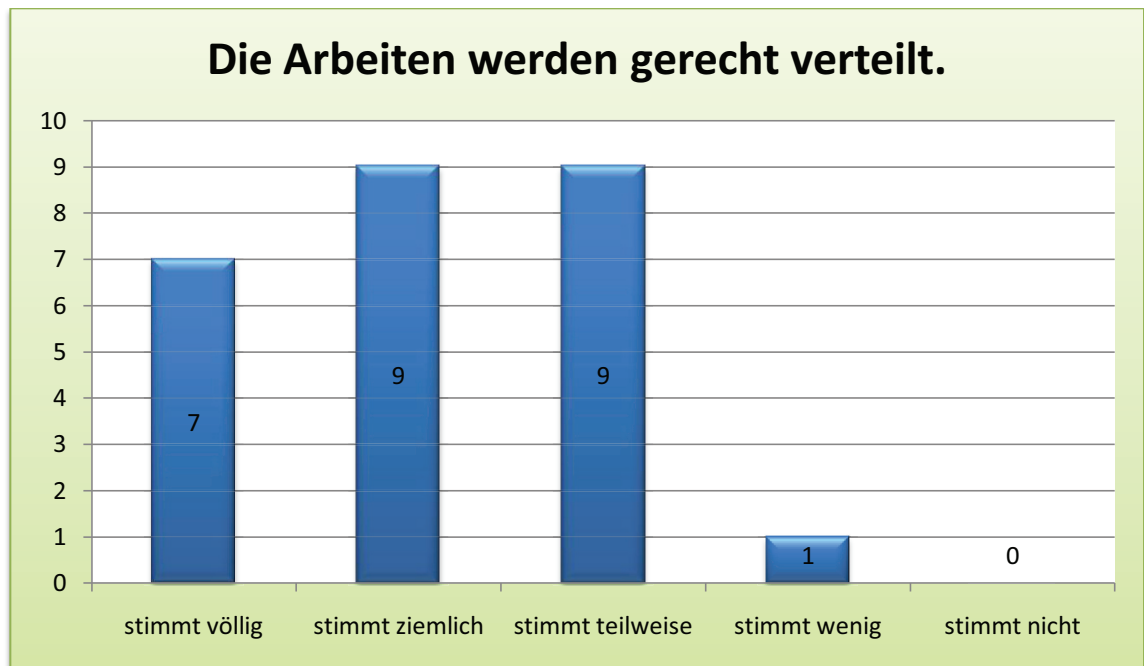
Fähigkeiten einsetzen.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt teilweise	7	26,9	26,9	26,9
	stimmt ziemlich	4	15,4	15,4	42,3
	stimmt völlig	15	57,7	57,7	100,0
	Gesamt	26	100,0	100,0	



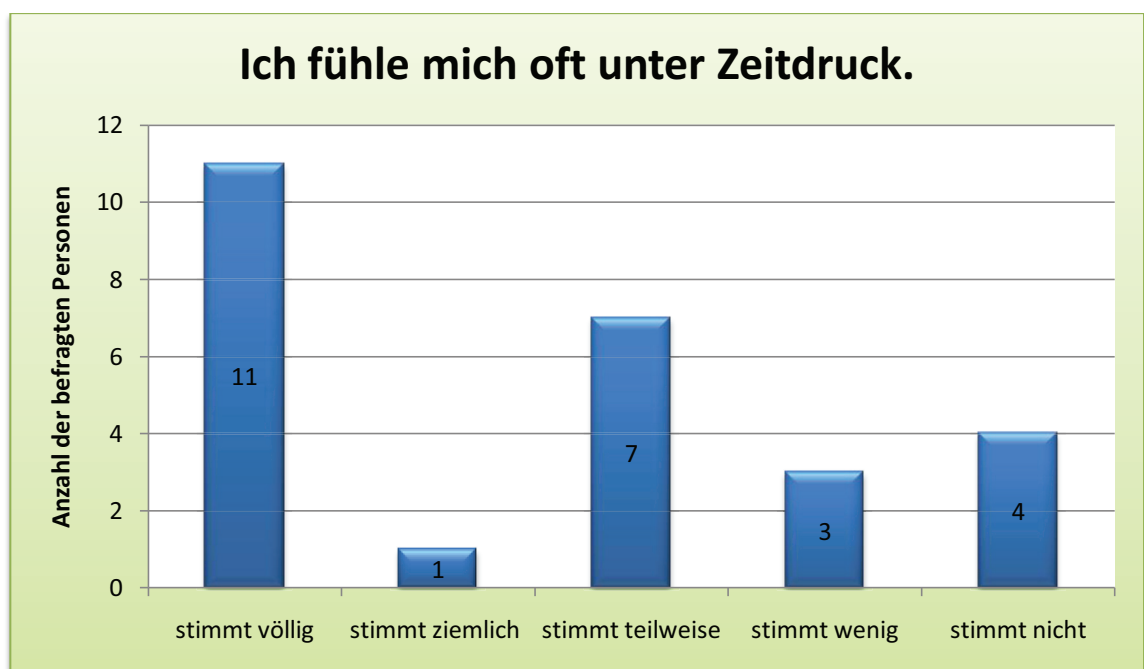
gerechte Arbeitsverteilung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt wenig	1	3,8	3,8	3,8
	stimmt teilweise	9	34,6	34,6	38,5
	stimmt ziemlich	9	34,6	34,6	73,1
	stimmt völlig	7	26,9	26,9	100,0
Gesamt		26	100,0	100,0	



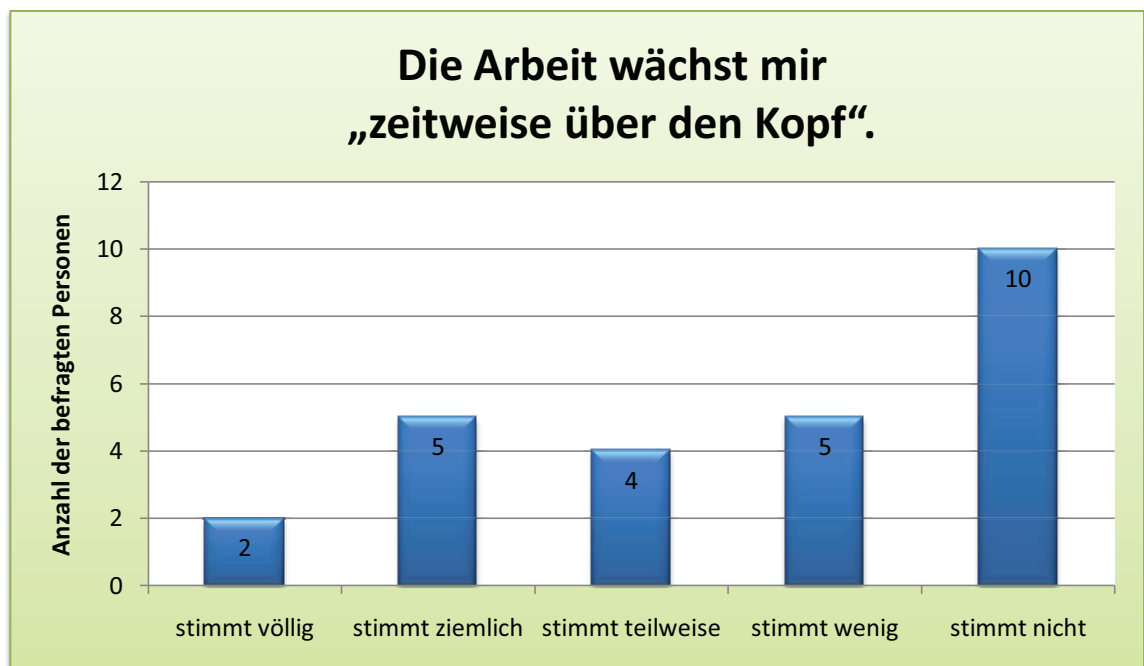
Zeitdruck

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt nicht	4	15,4	15,4	15,4
	stimmt wenig	3	11,5	11,5	26,9
	stimmt teilweise	7	26,9	26,9	53,8
	stimmt ziemlich	1	3,8	3,8	57,7
	stimmt völlig	11	42,3	42,3	100,0
	Gesamt		26	100,0	100,0



Überforderung

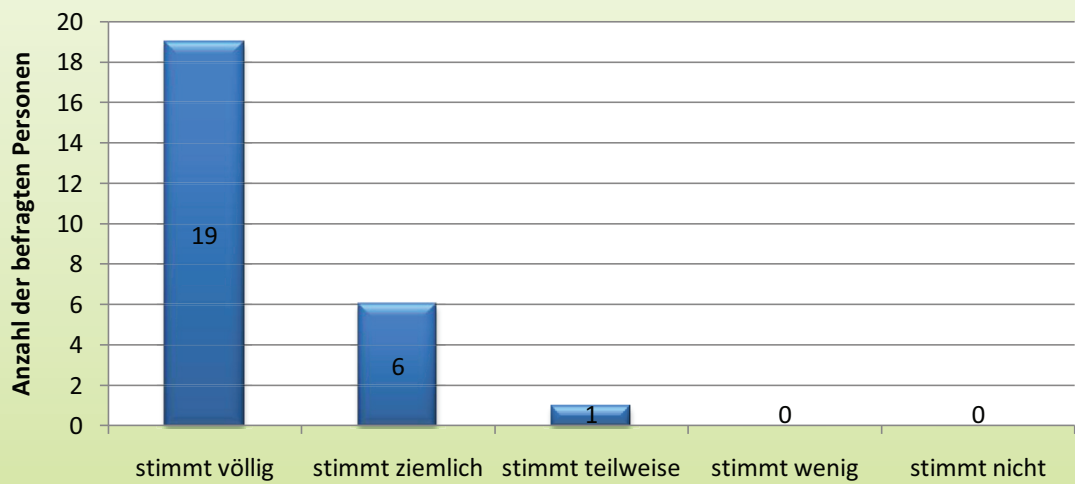
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt nicht	10	38,5	38,5	38,5
	stimmt wenig	5	19,2	19,2	57,7
	stimmt teilweise	4	15,4	15,4	73,1
	stimmt ziemlich	5	19,2	19,2	92,3
	stimmt völlig	2	7,7	7,7	100,0
Gesamt		26	100,0	100,0	



notwendige Hilfsmittel

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt teilweise	1	3,8	3,8	3,8
	stimmt ziemlich	6	23,1	23,1	26,9
	stimmt völlig	19	73,1	73,1	100,0
	Gesamt	26	100,0	100,0	

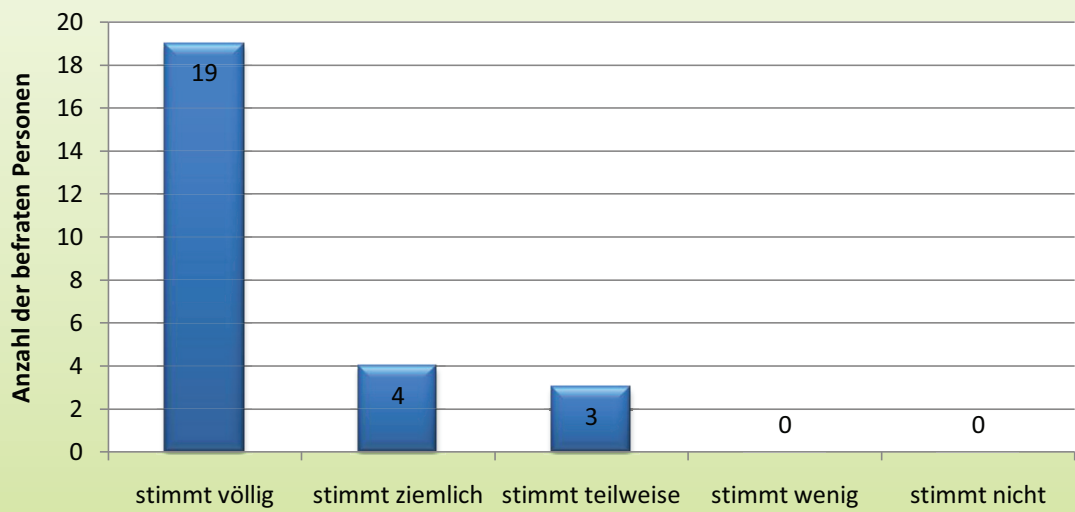
Die Einrichtung stellt mir alle notwendigen Hilfsmittel zur Verfügung



Berufswiederwahl

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt teilweise	3	11,5	11,5	11,5
	stimmt ziemlich	4	15,4	15,4	26,9
	stimmt völlig	19	73,1	73,1	100,0
	Gesamt	26	100,0	100,0	

Wenn ich mich noch einmal zu entscheiden hätte, würde ich wieder den gleichen Beruf wählen.



Arbeitsbedingungen insgesamt

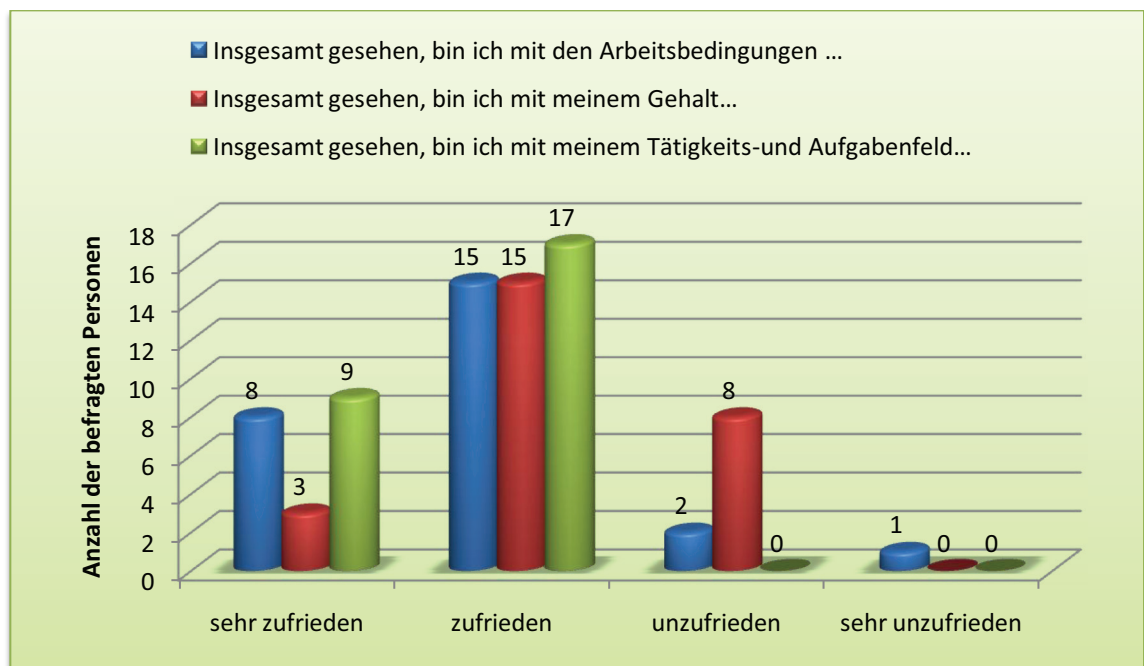
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sehr unzufrieden	1	3,8	3,8	3,8
	unzufrieden	2	7,7	7,7	11,5
	zufrieden	15	57,7	57,7	69,2
	sehr zufrieden	8	30,8	30,8	100,0
	Gesamt	26	100,0	100,0	

Gehalt insgesamt

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	unzufrieden	8	30,8	30,8	30,8
	zufrieden	15	57,7	57,7	88,5
	sehr zufrieden	3	11,5	11,5	100,0
	Gesamt	26	100,0	100,0	

Tätigkeits-/Arbeitsfeld insgesamt

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	zufrieden	17	65,4	65,4	65,4
	sehr zufrieden	9	34,6	34,6	100,0
	Gesamt	26	100,0	100,0	

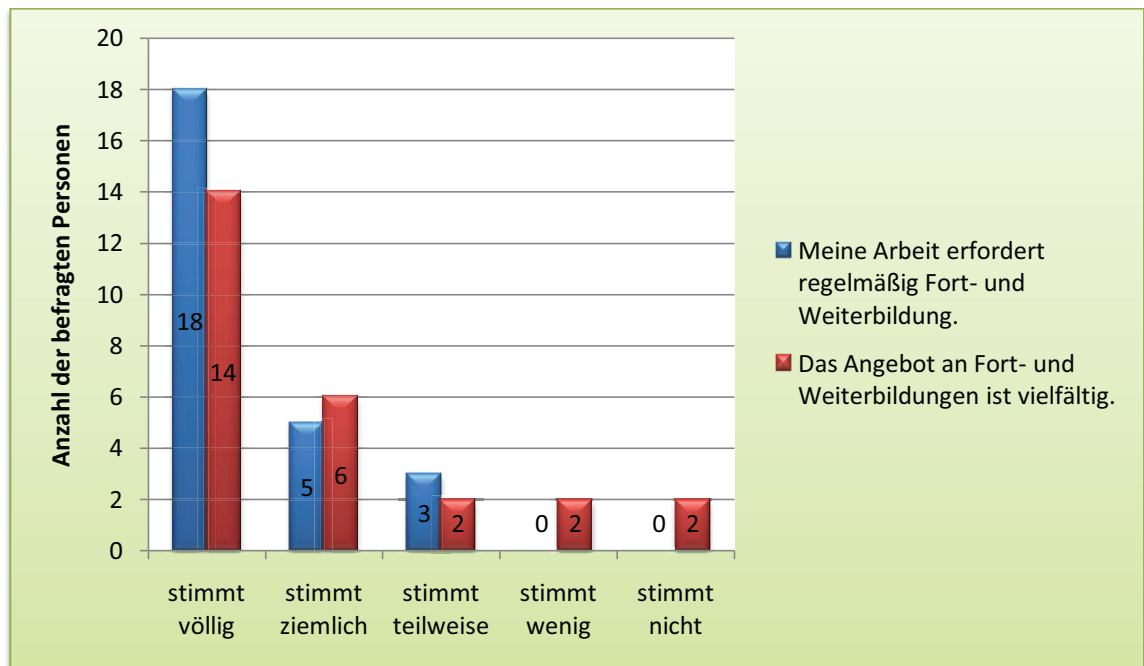


Fort-/Weiterbildungen erforderlich

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt teilweise	3	11,5	11,5	11,5
	stimmt ziemlich	5	19,2	19,2	30,8
	stimmt völlig	18	69,2	69,2	100,0
	Gesamt	26	100,0	100,0	

Fort-/Weiterbildungsangebot

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt nicht	2	7,7	7,7	7,7
	stimmt wenig	2	7,7	7,7	15,4
	stimmt teilweise	2	7,7	7,7	23,1
	stimmt ziemlich	6	23,1	23,1	46,2
	stimmt völlig	14	53,8	53,8	100,0
	Gesamt	26	100,0	100,0	

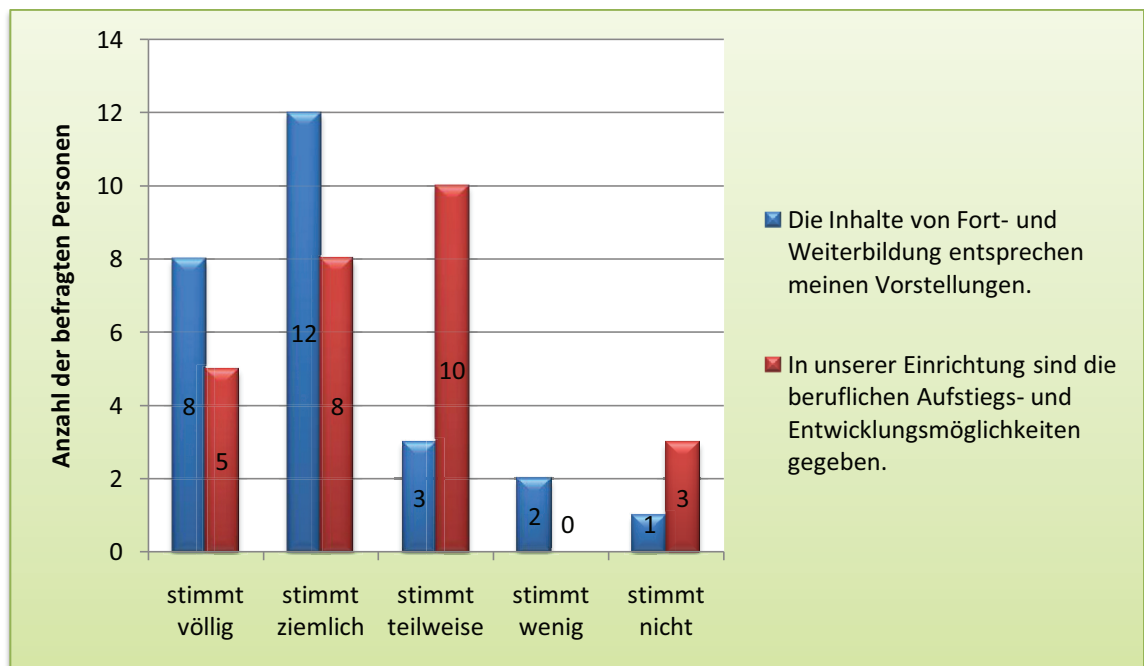


Fort-/Weiterbildungsinhalte

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt nicht	1	3,8	3,8	3,8
	stimmt wenig	2	7,7	7,7	11,5
	stimmt teilweise	3	11,5	11,5	23,1
	stimmt ziemlich	12	46,2	46,2	69,2
	stimmt völlig	8	30,8	30,8	100,0
	Gesamt	26	100,0	100,0	

Aufstiegs-/Entwicklungsmöglichkeiten

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt nicht	3	11,5	11,5	11,5
	stimmt teilweise	10	38,5	38,5	50,0
	stimmt ziemlich	8	30,8	30,8	80,8
	stimmt völlig	5	19,2	19,2	100,0
	Gesamt	26	100,0	100,0	

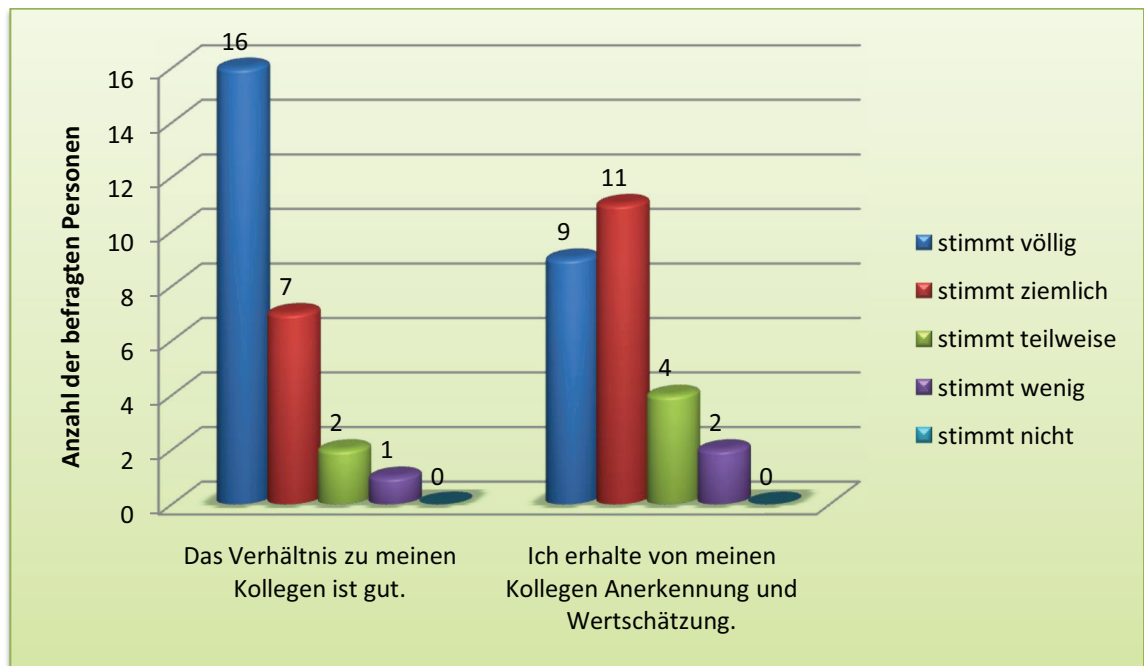


Kollegenverhältnis

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt wenig	1	3,8	3,8	3,8
	stimmt teilweise	2	7,7	7,7	11,5
	stimmt ziemlich	7	26,9	26,9	38,5
	stimmt völlig	16	61,5	61,5	100,0
	Gesamt	26	100,0	100,0	

Annerkennung/Wertschätzung

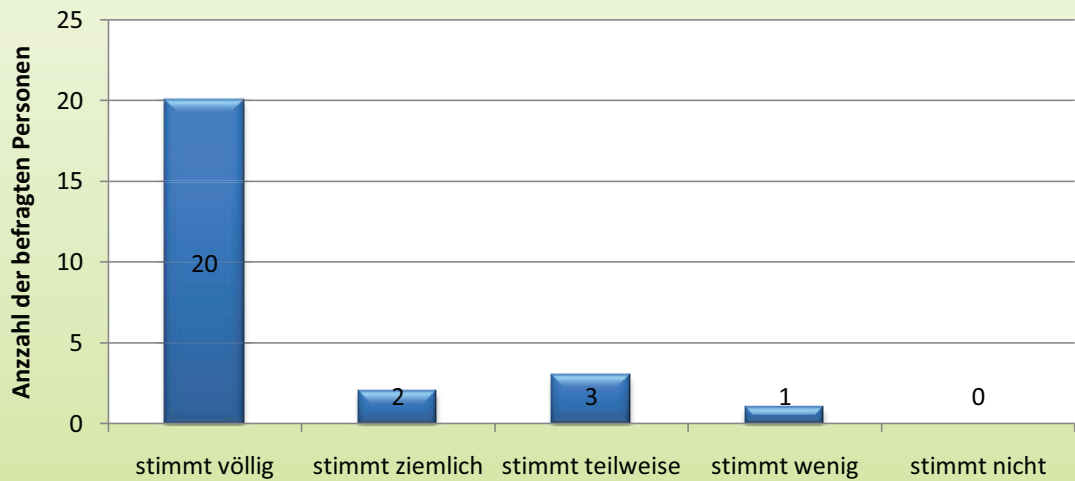
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt wenig	2	7,7	7,7	7,7
	stimmt teilweise	4	15,4	15,4	23,1
	stimmt ziemlich	11	42,3	42,3	65,4
	stimmt völlig	9	34,6	34,6	100,0
	Gesamt	26	100,0	100,0	



gegenseitige Unterstützung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt wenig	1	3,8	3,8	3,8
	stimmt teilweise	3	11,5	11,5	15,4
	stimmt ziemlich	2	7,7	7,7	23,1
	stimmt völlig	20	76,9	76,9	100,0
	Gesamt	26	100,0	100,0	

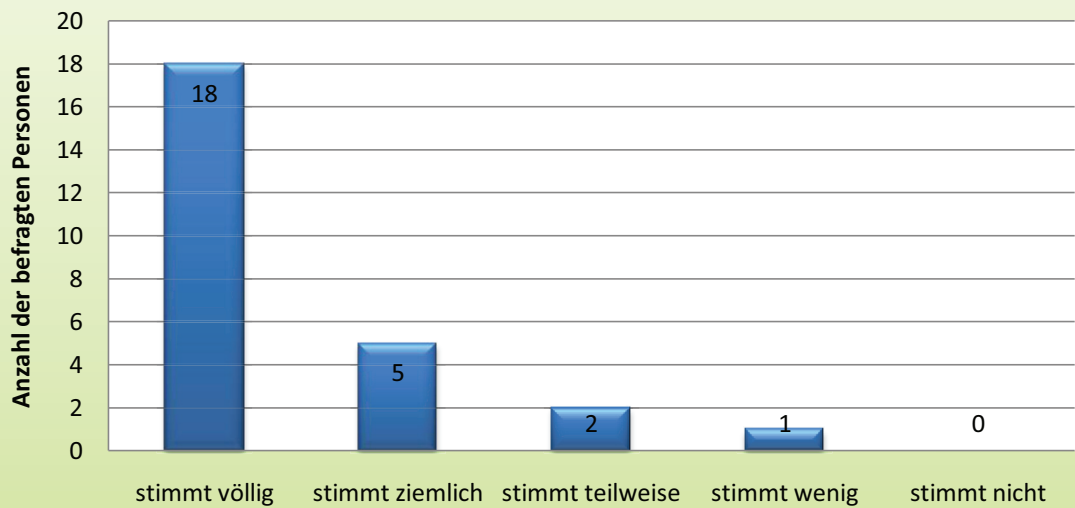
Die Mitarbeiter helfen und unterstützen sich gegenseitig.



Hilfe bei erhöhtem Arbeitsaufwand

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt wenig	1	3,8	3,8	3,8
	stimmt teilweise	2	7,7	7,7	11,5
	stimmt ziemlich	5	19,2	19,2	30,8
	stimmt völlig	18	69,2	69,2	100,0
Gesamt		26	100,0	100,0	

Bei erhöhtem Arbeitsaufwand bin ich mir sicher, dass ich auf andere Kollegen zugehen kann.

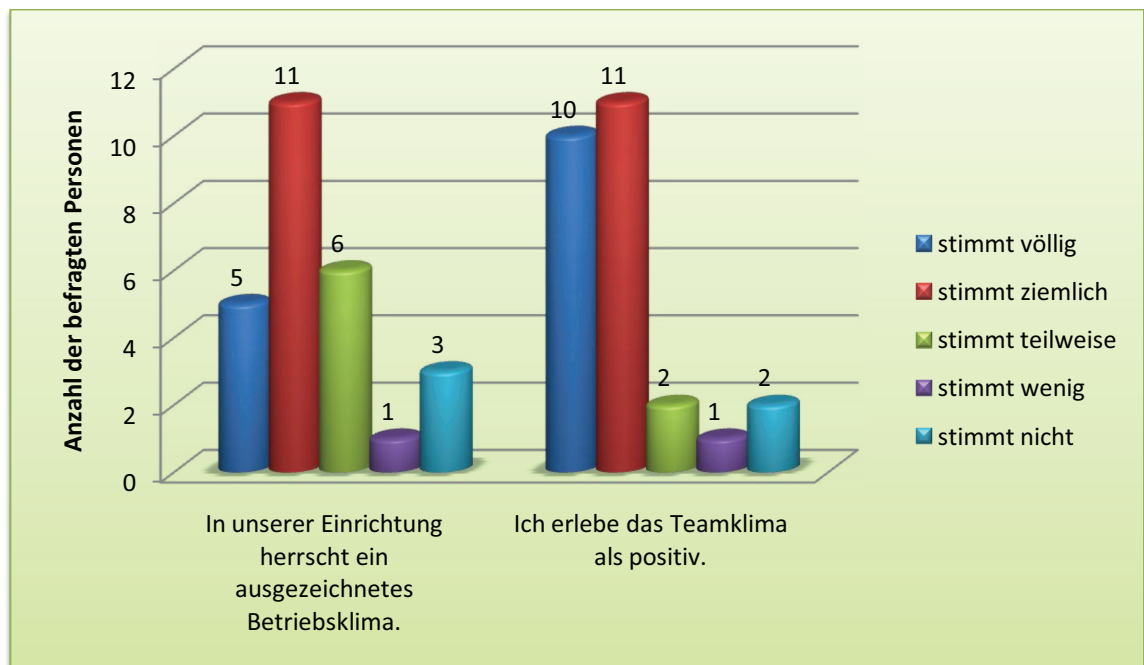


Betriebsklima

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt nicht	3	11,5	11,5	11,5
	stimmt wenig	1	3,8	3,8	15,4
	stimmt teilweise	6	23,1	23,1	38,5
	stimmt ziemlich	11	42,3	42,3	80,8
	stimmt völlig	5	19,2	19,2	100,0
Gesamt		26	100,0	100,0	

Teamklima

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt nicht	2	7,7	7,7	7,7
	stimmt wenig	1	3,8	3,8	11,5
	stimmt teilweise	2	7,7	7,7	19,2
	stimmt ziemlich	11	42,3	42,3	61,5
	stimmt völlig	10	38,5	38,5	100,0
Gesamt		26	100,0	100,0	

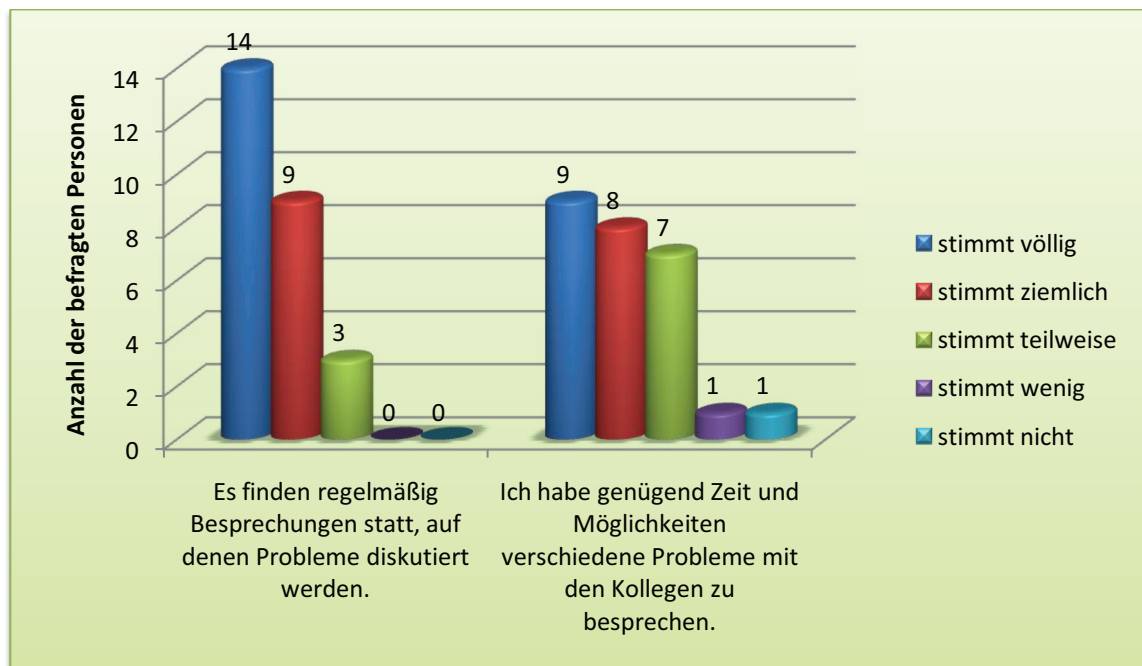


Besprechungen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt teilweise	3	11,5	11,5	11,5
	stimmt ziemlich	9	34,6	34,6	46,2
	stimmt völlig	14	53,8	53,8	100,0
	Gesamt	26	100,0	100,0	

Problembesprechung mit Kollegen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt nicht	1	3,8	3,8	3,8
	stimmt wenig	1	3,8	3,8	7,7
	stimmt teilweise	7	26,9	26,9	34,6
	stimmt ziemlich	8	30,8	30,8	65,4
	stimmt völlig	9	34,6	34,6	100,0
	Gesamt	26	100,0	100,0	

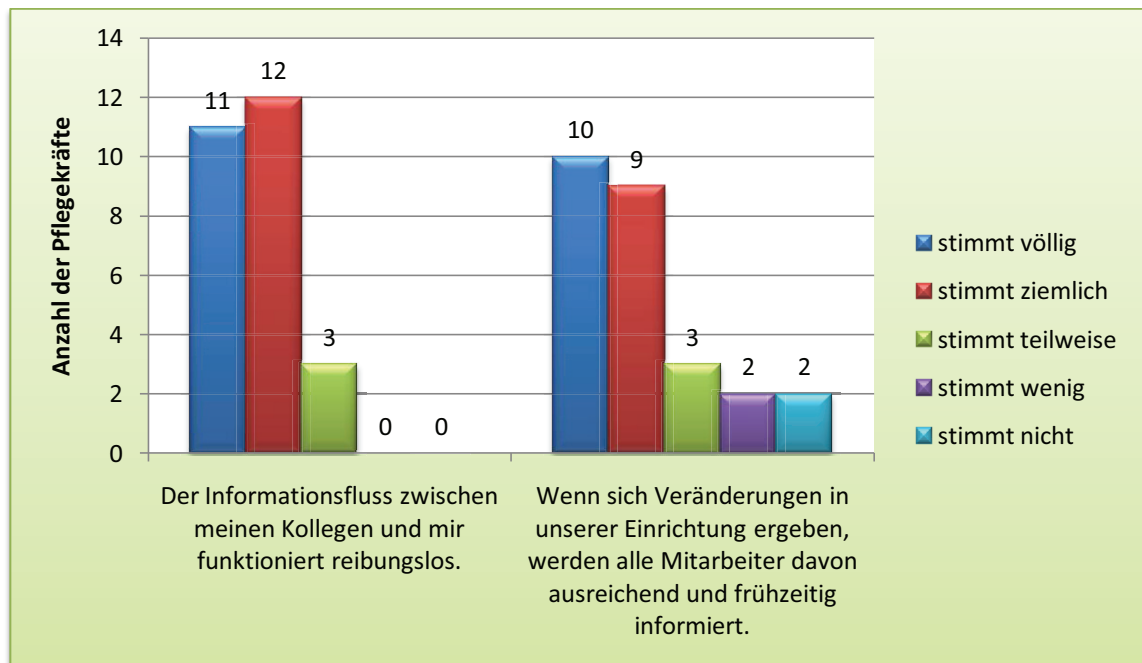


Informationsfluss zwischen Kollegen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt teilweise	3	11,5	11,5	11,5
	stimmt ziemlich	12	46,2	46,2	57,7
	stimmt völlig	11	42,3	42,3	100,0
	Gesamt	26	100,0	100,0	

Information bei Veränderung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt nicht	2	7,7	7,7	7,7
	stimmt wenig	2	7,7	7,7	15,4
	stimmt teilweise	3	11,5	11,5	26,9
	stimmt ziemlich	9	34,6	34,6	61,5
	stimmt völlig	10	38,5	38,5	100,0
	Gesamt	26	100,0	100,0	

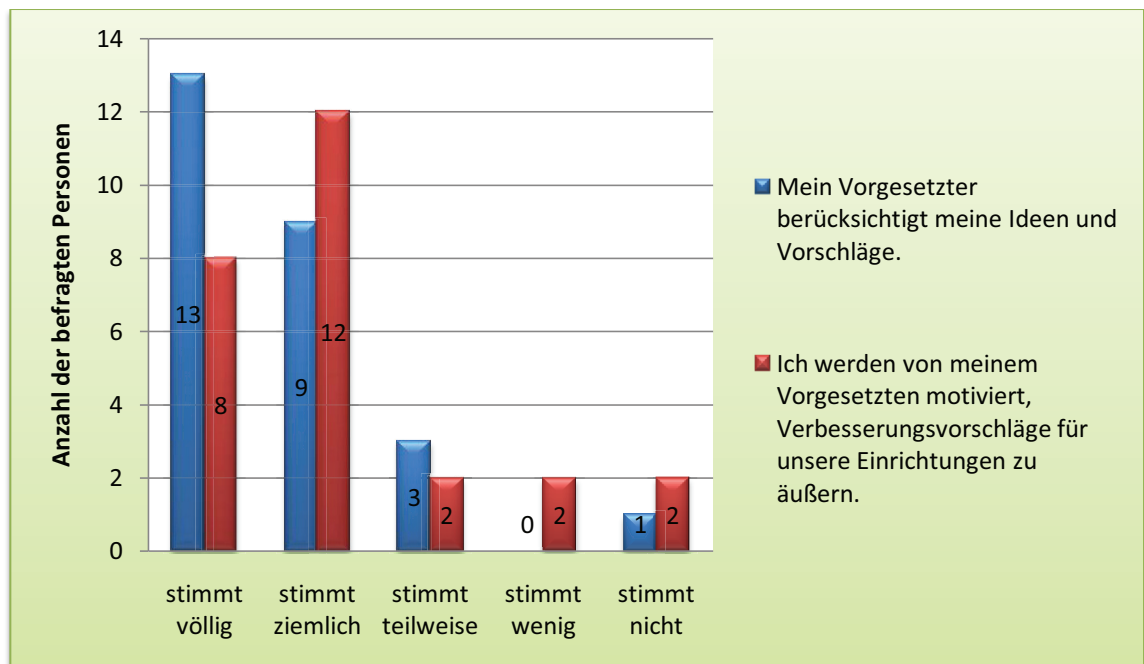


Motivation durch Vorgesetzten

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt nicht	2	7,7	7,7	7,7
	stimmt wenig	2	7,7	7,7	15,4
	stimmt teilweise	2	7,7	7,7	23,1
	stimmt ziemlich	12	46,2	46,2	69,2
	stimmt völlig	8	30,8	30,8	100,0
	Gesamt	26	100,0	100,0	

Berücksichtigung Ideen/Vorschläge

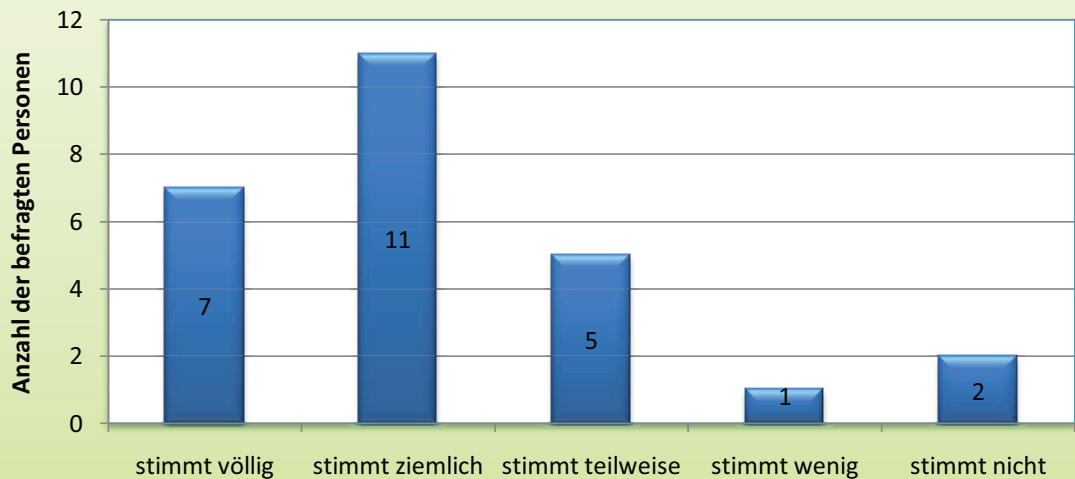
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt nicht	1	3,8	3,8	3,8
	stimmt teilweise	3	11,5	11,5	15,4
	stimmt ziemlich	9	34,6	34,6	50,0
	stimmt völlig	13	50,0	50,0	100,0
	Gesamt	26	100,0	100,0	



Einfluss auf Entscheidungen

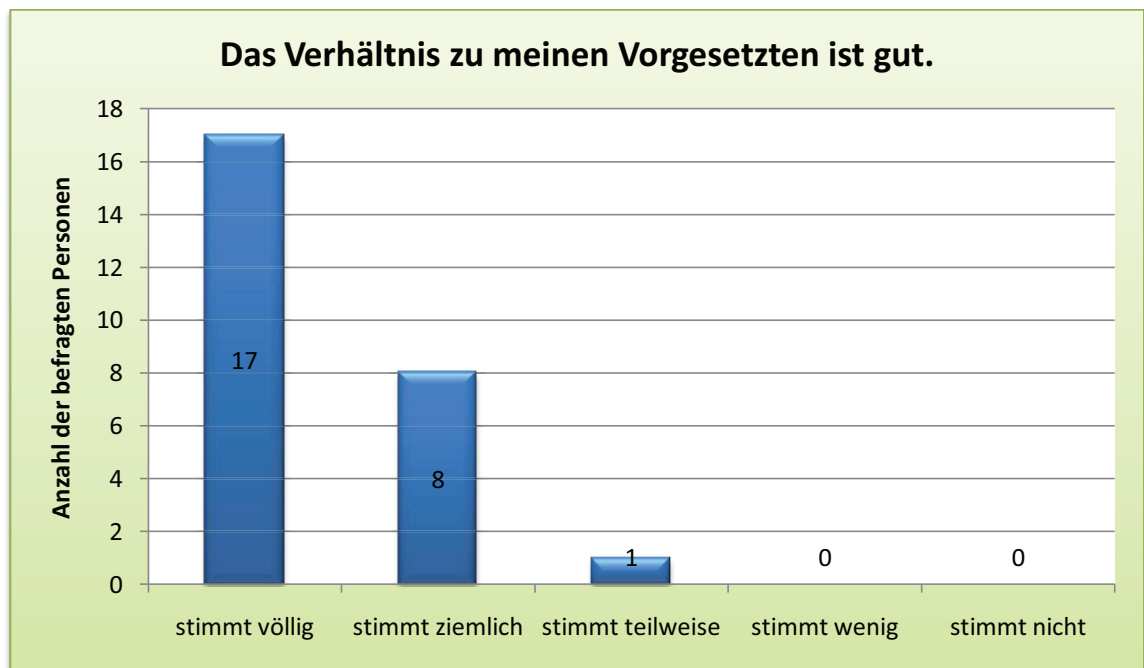
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt nicht	2	7,7	7,7	7,7
	stimmt wenig	1	3,8	3,8	11,5
	stimmt teilweise	5	19,2	19,2	30,8
	stimmt ziemlich	11	42,3	42,3	73,1
	stimmt völlig	7	26,9	26,9	100,0
	Gesamt	26	100,0	100,0	

Mitarbeiter werden stets in Entscheidungen mit einbezogen.



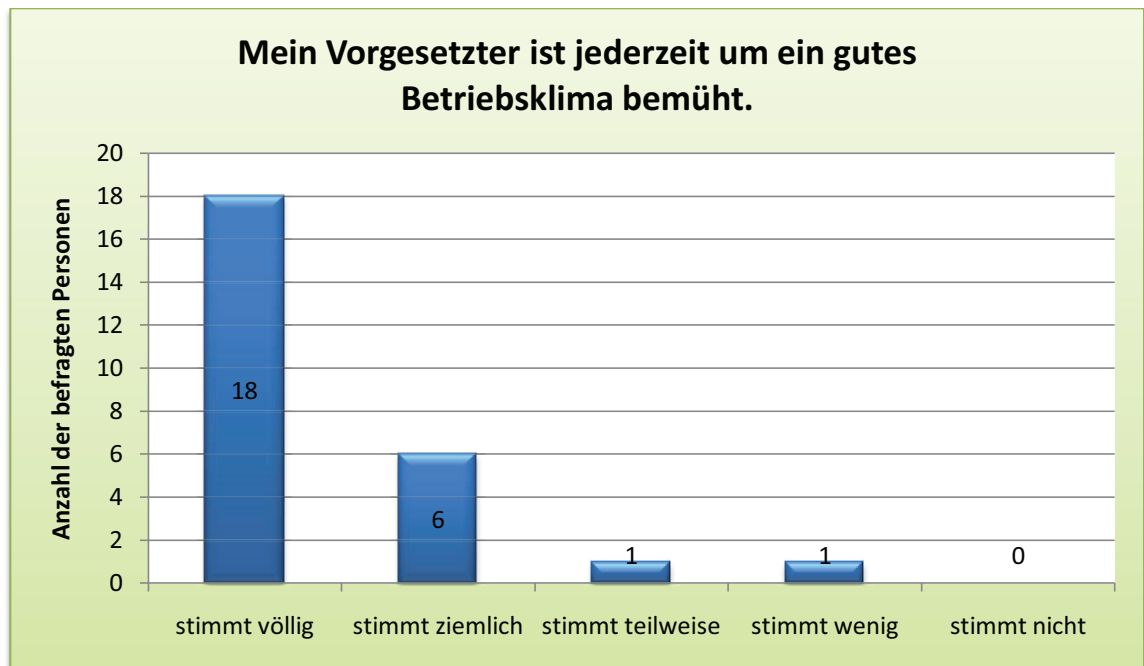
Verhältnis zum Vorgesetzten

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt teilweise	1	3,8	3,8	3,8
	stimmt ziemlich	8	30,8	30,8	34,6
	stimmt völlig	17	65,4	65,4	100,0
Gesamt		26	100,0	100,0	



Betriebsklima/Vorgesetzter

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt wenig	1	3,8	3,8	3,8
	stimmt teilweise	1	3,8	3,8	7,7
	stimmt ziemlich	6	23,1	23,1	30,8
	stimmt völlig	18	69,2	69,2	100,0
Gesamt		26	100,0	100,0	

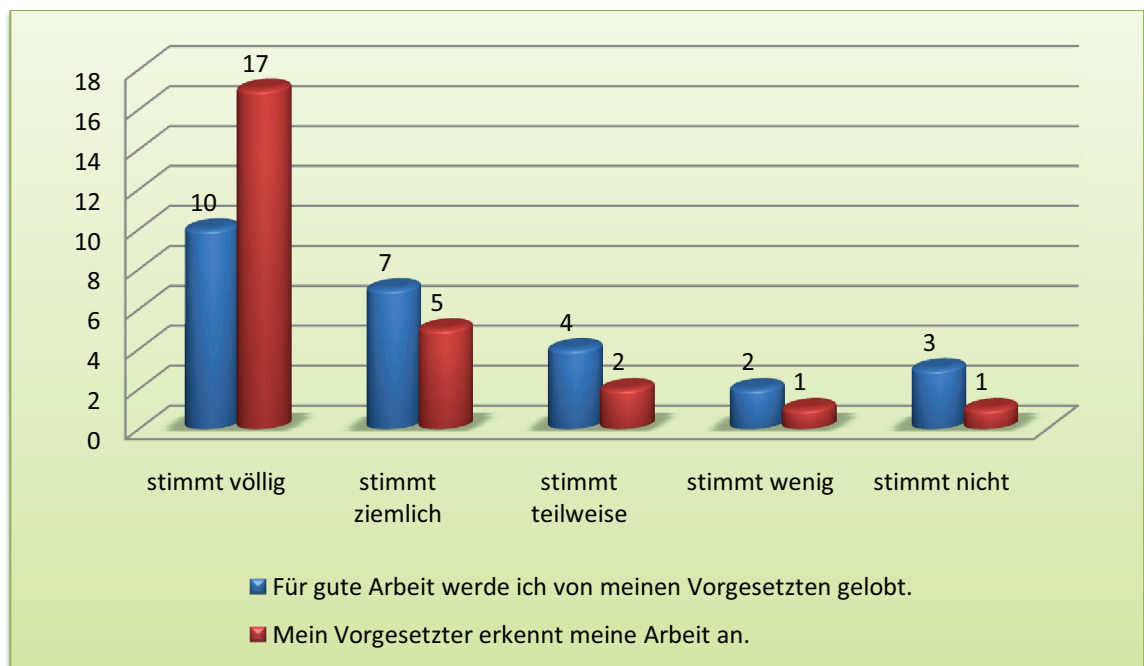


Lob vom Vorgesetzten

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt nicht	3	11,5	11,5	11,5
	stimmt wenig	2	7,7	7,7	19,2
	stimmt teilweise	4	15,4	15,4	34,6
	stimmt ziemlich	7	26,9	26,9	61,5
	stimmt völlig	10	38,5	38,5	100,0
	Gesamt	26	100,0	100,0	

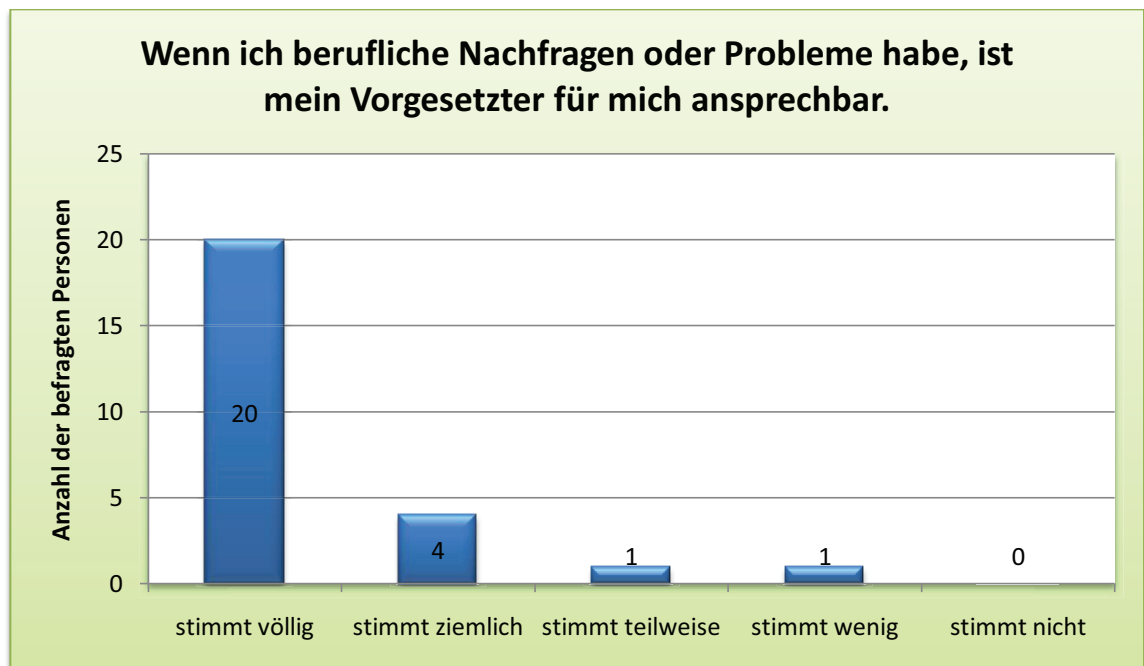
Anerkennung meiner Arbeit

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt nicht	1	3,8	3,8	3,8
	stimmt wenig	1	3,8	3,8	7,7
	stimmt teilweise	2	7,7	7,7	15,4
	stimmt ziemlich	5	19,2	19,2	34,6
	stimmt völlig	17	65,4	65,4	100,0
	Gesamt	26	100,0	100,0	



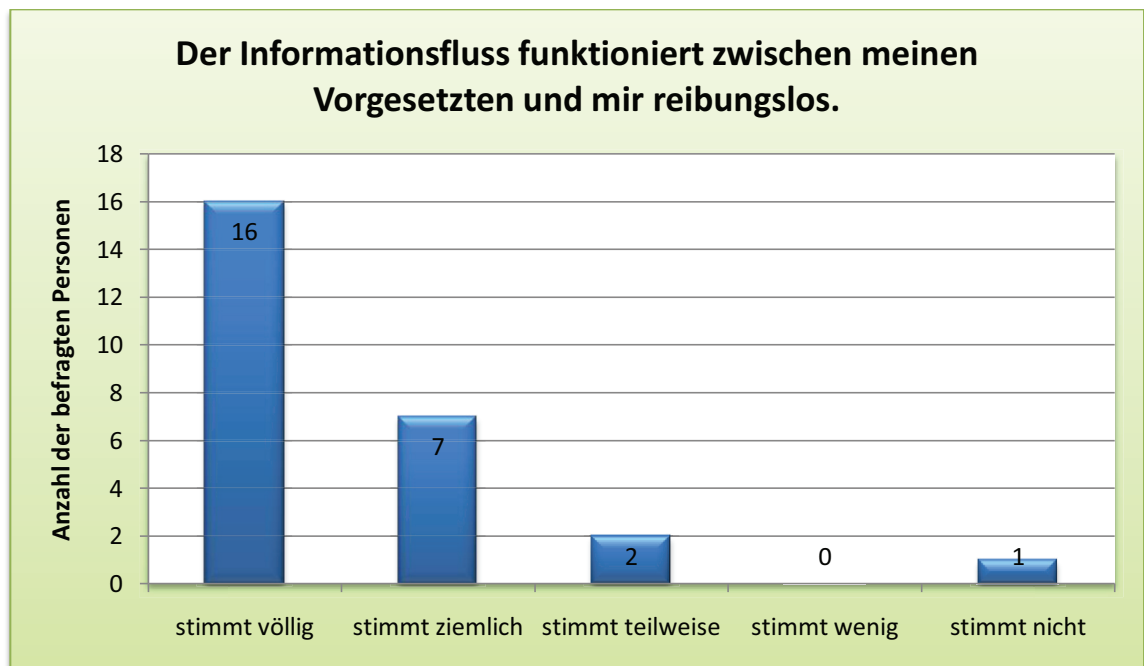
Bei Problemen Vorgesetzter ansprechbar

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt wenig	1	3,8	3,8	3,8
	stimmt teilweise	1	3,8	3,8	7,7
	stimmt ziemlich	4	15,4	15,4	23,1
	stimmt völlig	20	76,9	76,9	100,0
Gesamt		26	100,0	100,0	



Informationsfluss zum Vorgesetzten

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt nicht	1	3,8	3,8	3,8
	stimmt teilweise	2	7,7	7,7	11,5
	stimmt ziemlich	7	26,9	26,9	38,5
	stimmt völlig	16	61,5	61,5	100,0
Gesamt		26	100,0	100,0	

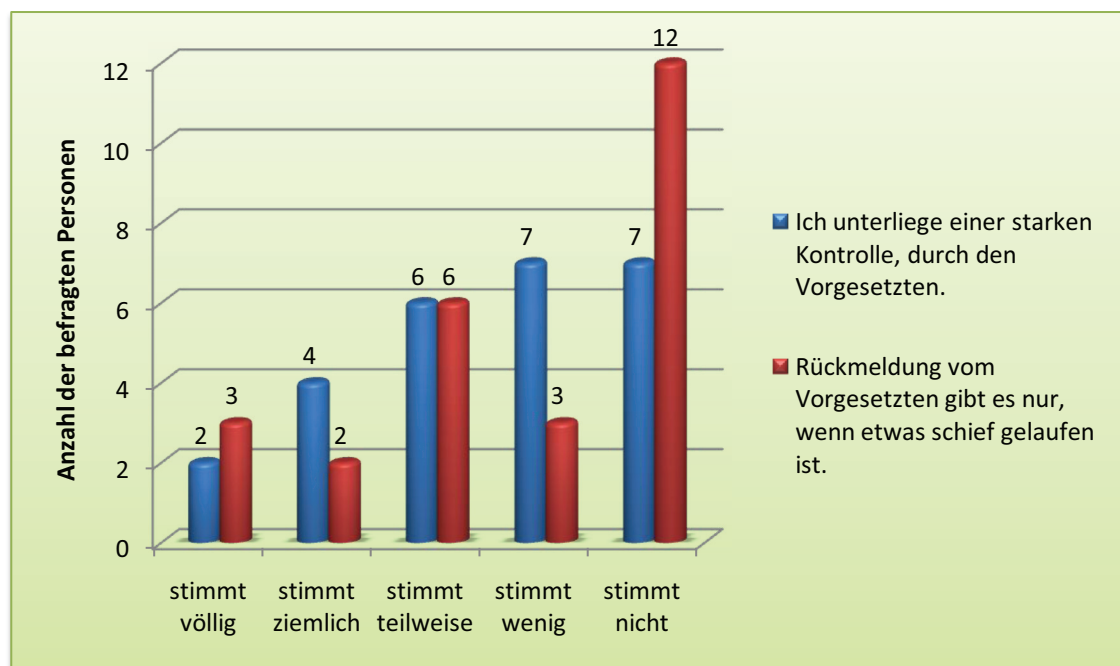


Kontrolle durch Vorgesetzten

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt nicht	7	26,9	26,9	26,9
	stimmt wenig	7	26,9	26,9	53,8
	stimmt teilweise	6	23,1	23,1	76,9
	stimmt ziemlich	4	15,4	15,4	92,3
	stimmt völlig	2	7,7	7,7	100,0
	Gesamt	26	100,0	100,0	

Rückmeldung nur bei Negativem

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimmt nicht	12	46,2	46,2	46,2
	stimmt wenig	3	11,5	11,5	57,7
	stimmt teilweise	6	23,1	23,1	80,8
	stimmt ziemlich	2	7,7	7,7	88,5
	stimmt völlig	3	11,5	11,5	100,0
	Gesamt	26	100,0	100,0	

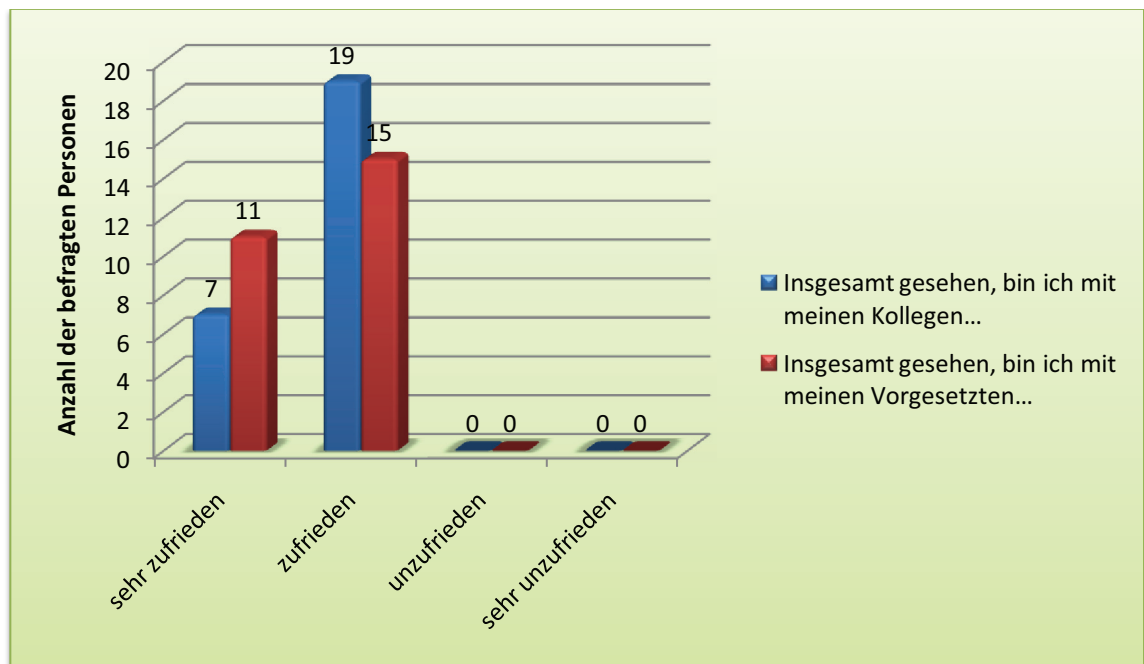


Zufriedenheit Kollegen insgesamt

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	zufrieden	19	73,1	73,1	73,1
	sehr zufrieden	7	26,9	26,9	100,0
	Gesamt	26	100,0	100,0	

Zufriedenheit Vorgesetzter insgesamt

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	zufrieden	15	57,7	57,7	57,7
	sehr zufrieden	11	42,3	42,3	100,0
	Gesamt	26	100,0	100,0	



Eidesstattliche Erklärung

Wir erklären an Eides Statt, dass wir die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt haben. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken haben wir als solche kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Unterschrift

Ort, Datum

Unterschrift