

Henrike Husmann

Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

Am Beispiel von Geschäftsstellen zweier Sparkassen

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1996 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832401504

Henrike Husmann

Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

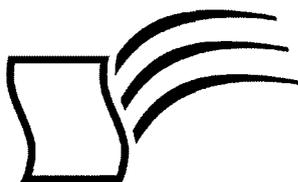
Am Beispiel von Geschäftsstellen zweier Sparkassen

Henrike Husmann

Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

Am Beispiel von Geschäftsstellen zweier Sparkassen

Diplomarbeit
an der **Universität Hamburg**
Fachbereich Psychologie
Prüfer Prof. Dr. H. Berbalk
Oktober 1996 Abgabe



Diplomarbeiten Agentur
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke
und Guido Meyer GbR

Hermannstal 119 k
22119 Hamburg

agentur@diplom.de
www.diplom.de

ID 150

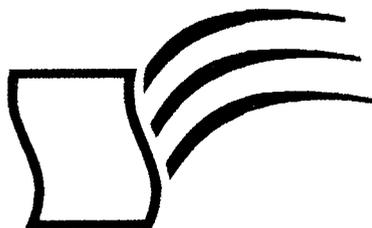
Husmann, Henrike: Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Am Beispiel von Geschäftsstellen zweier Sparkassen / Henrike Husmann –
Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 1997
Zugl.: Hamburg, Universität, Diplom, 1996

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg
Printed in Germany



Diplomarbeiten Agentur

Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

Ihr Team der *Diplomarbeiten Agentur*

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —
und Guido Meyer GbR —————

Hermannstal 119 k —————
22119 Hamburg —————

Fon: 040 / 655 99 20 —————
Fax: 040 / 655 99 222 —————

agentur@diplom.de —————
www.diplom.de —————

Inhaltsverzeichnis

1	Kurzübersicht	1
2	Einleitung	3
3	Was ist Zufriedenheit?	5
3.1	Definitionen	5
3.2	Die Bedürfnispyramide von Maslow	7
3.3	Was ist Arbeitszufriedenheit?	9
3.3.1	Die Zweifaktorentheorie von Herzberg	9
3.3.2	Die Theorie von Bruggemann et al.	13
3.3.3	Zusammenfassung	18
3.4	Was ist Kundenzufriedenheit?	19
3.4.1	Theoretische Grundlagen	19
3.4.2	Ansatz von Bruggemann et al.	23
3.5	In den neuen Bundesländern ist alles anders!?	25
3.5.1	Grundlegendes	25
3.5.2	Arbeitsplatzsicherheit	27
3.5.3	Belastung bzw. Burnout	28
3.5.4	Auswirkungen auf das soziale Umfeld	33
4	Ableitung und Entwicklung der Hypothesen	35
5	Hypothesen	37
6	Vorgehensweise	39
6.1	Voruntersuchung (Explorationsphase)	39
6.2	Beschreibung der Geschäftsstellen	39
6.3	Vorgehensweise	40
6.3.1	Feldstudie (offene teilnehmende Beobachtung)	41
6.3.2	Interviews	42
6.3.3	Befragung der Kunden	42
6.3.4	Befragung der Mitarbeiter	44
6.4	Ergebnisse	45
6.4.1	Beobachtung	45
6.4.2	Kundenbefragung	48
6.4.3	Mitarbeiterbefragung	51
6.4.4	Kritische Anmerkungen	53

7	Konstruktion der Fragebögen	54
7.1	Der Mitarbeiterfragebogen	54
7.2	Der Kundenfragebogen	59
7.3	Begleitbrief	61
7.4	Durchführung der Befragung	63
7.5	Beschreibung der Sparkassen	64
8	Ergebnisse und Interpretation	66
8.1	Rücklauf der Fragebögen	66
8.2	Erläuterungen zur Auswertung	67
8.3	Darstellung der Ergebnisse	69
8.3.1	Ergebnisse der Hypothesen	70
8.3.2	Einzelergebnisse	73
8.3.2.1	Gesamtzufriedenheit	73
8.3.2.2	Mitarbeiter	76
8.3.2.2.1	"Meine Tätigkeit"	76
8.3.2.2.2	"Bezahlung"	78
8.3.2.2.3	"Meine Kollegen"	80
8.3.2.2.4	"Vorgesetzter"	82
8.3.2.2.5	"Arbeitsorganisation"	87
8.3.2.2.6	"Meine Arbeitszeit"	89
8.3.2.2.7	"Arbeitsbedingungen"	92
8.3.2.2.8	"Berufliche Entwicklung"	94
8.3.2.2.9	"Arbeitsplatzsicherheit"	98
8.3.2.2.10	"Erfüllung von Arbeitsaufgaben" bzw. "Empfundene Sicherheit bei der Aus- führung von Arbeitsaufgaben"	100
8.3.2.2.11	"Belastung"	102
8.3.2.2.12	"Kunden"	107
8.3.2.2.13	"Ausmaß der empfundenen Gerechtigkeit zwischen Ost- und Westmitarbeitern"	108
8.3.2.2.14	"Mitsprache"	109
8.3.2.2.15	Zusammenfassung	112

	8.3.2.3. Kunden	112
	8.3.2.3.1 Gesamtzufriedenheit der Kunden	112
	8.3.2.3.2 Beurteilung der Räumlichkeiten aus der Sicht der Kunden	114
	8.3.2.3.3 Beurteilung der Atmosphäre aus der Sicht der Kunden	116
	8.3.2.3.4 Beurteilung der Konditionen aus der Sicht der Kunden	118
	8.3.2.3.5 Bewertung der Qualität der Dienstlei- stungen	119
	8.3.2.3.6 Vertrauen der Kunden zur Sparkasse	120
	8.3.2.3.7 Zusammenfassung	121
9	Diskussion und Ausblick	123
	9.1 Ansatzpunkte zur Förderung der Arbeitszufriedenheit	125
	9.2 Berufliche Entwicklung	127
	9.3 Arbeitsvorbereitung und Einarbeitung	132
	9.4 Mitsprache	136
10	Kritik	138
11	Zusammenfassung	142
12	Literatur	144
13	Anhang	

1 Kurzübersicht!

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Zusammenhängen und Auswirkungen von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit in zwei Sparkassen der neuen Bundesländer. Hierbei interessierte mich in erster Linie, ob und in welchem Grad Korrelationen zwischen der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und der Zufriedenheit der Kunden mit den Dienstleistungen der Sparkasse bestehen. Ich ging davon aus, daß Zufriedenheit jeweils von mehreren Faktoren beeinflusst wird und sich diese unterschiedlich stark auf die Mitarbeiter und Kunden auswirken.

Um der besonderen Situation in den neuen Bundesländern gerecht zu werden, habe ich vorab eine Feldstudie durchgeführt, in der ich sowohl Kunden als auch Mitarbeiter nach ihren Vorstellungen und Wünschen befragt habe. Basierend auf den Ergebnissen dieser Studie, meinen bisherigen Erfahrungen und verschiedenen Theorien und Ergebnissen anderer Forschungsarbeiten habe ich einen Mitarbeiter- und einen Kundenfragebogen entwickelt.

Diese Fragebögen wurden in der Hauptuntersuchung auf insgesamt acht Geschäftsstellen der beteiligten Sparkassen verteilt. Von den zurückerhaltenen Fragebögen konnten insgesamt 66 Mitarbeiter- und 176 Kundenfragebögen ausgewertet werden.

Es zeigte sich, daß die Zufriedenheit der Mitarbeiter positiv mit der Zufriedenheit der Kunden und die einzelnen Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit unterschiedlich stark mit der Kundenzufriedenheit korrelieren. Hohe Zufriedenheitswerte der Mitarbeiter gehen mit hohen Zufriedenheitswerten der Kunden einher. Der Einfluß der einzelnen Faktoren auf die Gesamtzufriedenheit der Mitarbeiter ist jeweils unterschiedlich groß.

Die Ergebnisse zeigen meines Erachtens die Bedeutung, welche die Mitarbeiterzufriedenheit für die Kundenzufriedenheit und somit für die Sparkasse hat. Sie deuten außerdem darauf hin, daß auch einige Jahre nach der Wende die Gegebenheiten in den neuen Bundesländern nicht ohne weiteres mit den alten Bundesländern verglichen werden können. Die Besonderheiten in den neuen Bundesländern scheinen sich darüber hinaus in allen Zufriedenheitsdimensionen bemerkbar zu machen.

Ein weiteres interessantes Ergebnis ist, daß die Qualität der Dienstleistung und die Atmosphäre scheinbar die größte Bedeutung für die Kundenzufriedenheit haben. Die Konditionsgestaltung scheint dagegen den geringsten Einfluß auf die Kunden zu haben. Möglicherweise bieten aber gerade die Konditionen besondere und greifbarere Ansatzmöglichkeiten zur Kritik, so daß dieses Ergebnis dazu anregt, die Konditionen einsichtiger, verständlicher und vor allem leistungsgerechter zu gestalten.

Die Zufriedenheitswerte auf den Geschäftsstellen unterscheiden sich zum Teil erheblich (signifikant) voneinander, obwohl es sich teilweise um Filialen derselben Sparkasse handelt. Daher ist es meines Erachtens wichtig, bei Personalentwicklungs- und organisatorischen Maßnahmen das Umfeld der Mitarbeiter und die jeweilige Situation auf den Geschäftsstellen besonders zu beachten. Komplettlösungen, die sich nur auf den Personalbereich beziehen, dürften daher nur bedingt erfolgreich sein.

Für die Gestaltung der Geschäftspolitik und der Personalpolitik weisen die Ergebnisse meines Erachtens darauf hin, daß die verschiedenen Aspekte der Mitarbeiterzufriedenheit aufgrund ihrer innerbetrieblichen Relevanz und ihrer Bedeutung für die Kunden vermehrt berücksichtigt werden sollten.

2 Einleitung

Aufgrund meiner Ausbildung zur Sparkassenkauffrau ergab sich vor vier Jahren für mich die Möglichkeit, neben meinem Studium in verschiedenen Sparkassen der neuen Bundesländer zu arbeiten. Grundlagen für meine Tätigkeit sind meine Ausbildung und die anschließende dreijährige Angestelltentätigkeit in Kreditabteilung und Innenrevision. Insofern habe ich die Sparkasse mittlerweile aus verschiedenen Perspektiven heraus kennengelernt: als Angestellte, als Kundin und als freie Mitarbeiterin (oder Externe) mit festen Einzelaufträgen.

Als Angestellte der Sparkasse war ich meist eher unmotiviert und nicht gerade mit Freude bei der Arbeit. Zu einem großen Teil habe ich dieses auf eine falsche und für mich unpassende Berufswahl zurückgeführt. Schließlich hat mich dieses u.a. veranlaßt, mein Studium aufzunehmen. Aber durch die sich mir bietende Möglichkeit, neben meinem Studium in Sparkassen der neuen Bundesländer zu arbeiten, habe ich festgestellt, daß mir die Tätigkeit sehr viel Freude bereiten kann.

Als Kundin einer Sparkasse stelle ich fest, was es bedeutet, wenn die Mitarbeiter wenig Freude bei ihrer Arbeit verspüren. Dienstleistung, wie ich sie verstehe, ist oftmals gerade das Gegenteil von dem, was mir die Sparkasse tatsächlich anbietet. Allerdings fällt mir aufgrund meiner "Insider-Kenntnisse" möglicherweise auch mehr auf als anderen Kunden. Ich weiß aber auch, daß die "geplagten" Mitarbeiter oftmals zwischen Sparkassen- und Kundeninteressen stehen und dabei häufig keine leichte Aufgabe zu bewältigen haben.

Als freie Mitarbeiterin habe ich in den neuen Bundesländern meist in der Kreditabteilung gearbeitet. Die Arbeitsbedingungen und Voraussetzungen sind hier gänzlich anders als in den alten Bundesländern. Zum einen war der Beratungsbedarf für die Kunden nach der Wende wesentlich höher als es beispielsweise in den alten Bundesländern der Fall ist und zum anderen standen den Kunden anfänglich häufig Mitarbeiter gegenüber, die selbst kaum mehr als die Kunden wußten. Die Nachfrage nach Krediten und Anlageprodukten war zudem enorm hoch und der entsprechende Arbeitsanfall kaum zu bewältigen. Das Kreditgeschäft beispielsweise ist aufgrund der vielen Existenzgründungen nach der Wende extrem risikobehaftet und bringt einen erhöhten Überwachungsbedarf mit sich. Um allerdings gefährdete Kunden frühzeitig

erkennen zu können, benötigen die Mitarbeiter einige betriebs- und kreditwirtschaftlicher Kenntnisse. Außerdem bedarf es einer gut strukturierten Organisation, die es ermöglicht, die Arbeit zügig zu erledigen. Nach meinen Eindrücken fehlte es anfänglich nicht nur im Kreditgeschäft, sondern auch im Servicebereich an entsprechenden Organisationsstrukturen und an dem erforderlichen Fachwissen.

Die Kreditabteilungen wurden aufgrund des komplexen Geschäftes und des hohen Risikos in den neuen Ländern meist viel intensiver betreut als die Geschäftsstellen. Die Geschäftsstellen aber sind die erste und die wichtigste Kontaktstelle der Sparkasse zum Kunden. Den Mitarbeitern am Schalter kommt somit in bezug auf die Kundenbeziehung eine besondere Bedeutung zu. Aus diesem Grund habe ich meine Befragung im Servicebereich von zwei Sparkassen durchgeführt.

Die Mitarbeiterzufriedenheit bzw. Arbeitszufriedenheit wirkt sich meines Erachtens nicht nur auf die Kundenzufriedenheit aus. Die internen Auswirkungen sind meines Erachtens ebenso bedeutsam. Einmal abgesehen von den Auswirkungen der "inneren Kündigung" auf die Qualität der Dienstleistungen, bringt beispielsweise ein hoher Krankenstand der Mitarbeiter beachtliche Kosten mit sich. Der krankheitsbedingte Ausfall pro Mitarbeiter in den beiden Sparkassen beträgt zum Teil bis zu 30 Tage in einzelnen Geschäftsstellen, mit anderen Worten: sechs Wochen pro Mitarbeiter.

Die Mitarbeiterzufriedenheit bzw. Arbeitszufriedenheit stellt z.B. auch einen Faktor dar, der einen Einfluß auf die Fluktuationshöhe der Mitarbeiter haben könnte. Der Aufwand und die Kosten für die Neueinstellung eines Mitarbeiters sind allerdings nicht unerheblich, denn sie beschränken sich nicht nur auf die Akquisition, sondern müssen auch die Einarbeitungszeit, eventuell notwendige Schulungen etc. berücksichtigen.

Alle von mir gemachten Erfahrungen haben letztlich dazu geführt, daß ich mich intensiv mit der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit in zwei ostdeutschen Sparkassen beschäftigt habe. Ich bedanke mich bei den beiden Sparkassen und vor allem bei ihren Mitarbeitern und Kunden, daß sie mir durch ihre Unterstützung diese Arbeit ermöglicht haben. Außerdem danke ich allen, die mich bei meiner Arbeit unterstützt und mir geholfen haben, angefangen vom Lesen der ersten Fragebogenentwürfe bis hin zum Korrekturlesen der endgültigen Fassung.

3 Was ist Zufriedenheit?

3.1 Definitionen

"Zufriedenheit ist die größte Wundertäterin. Sie verwandelt Wasser in Wein, Sandkörner in Perlen, Regentropfen in Balsam, Armut in Reichtum, das Kleinste ins Größte, das Gemeinste ins Edelste, die Erde in ein Paradies. Schön ist das Herz, das in all seinen Regungen mit sich selbst in Einklang bleibt, schön ist das Leben, dessen Taten untereinander vollkommen übereinstimmen. Kaspar Hauser, Nürnberg, 1829." (Mayer & Tradowsky, 1984, S. 230).

Diese, wie ich finde, wunderschöne Definition beschreibt Zufriedenheit als einen Zustand der Erfüllung, in dem Ansprüche, Motive, Bedürfnisse, verschiedene Ausprägungen von Zufriedenheit oder Ursachen keine Bedeutung mehr haben.

Die Wissenschaft und hier vor allem die Organisationspsychologie scheint jedoch noch immer auf der Suche zu sein, was Zufriedenheit ist und wie man diese erreichen kann. Immer mehr Forschungen und Arbeiten beschäftigen sich mit dem Thema Zufriedenheit und speziell mit Arbeitszufriedenheit. Die Studien sind sehr vielfältig und bemühen sich, aufzudecken, was sich hinter dem Phänomen Zufriedenheit verbirgt und wie dieser Zustand erreicht werden kann. Die Arbeitszufriedenheit wird zudem "...als wichtiger Indikator für die Qualität des Arbeitslebens betrachtet..." (Greif, Holling & Nickolson (Hrsg.), 1989, S. 137), insofern wird ihr in der Wirtschaft eine besondere Bedeutung beigemessen.

Bedürfnisorientierte Autoren, wie Wolf (1970) oder Graen et al. (1968), stellen die Befriedigung arbeitsrelevanter Bedürfnisse in den Vordergrund. Durch die Befriedigung von bestimmten Bedürfnissen wird ein inneres Gleichgewicht hergestellt, nach dem der Organismus strebt. "Das gestörte innere Gleichgewicht ist mit Unzufriedenheit gleichzusetzen. Die Zufriedenheit ist dann gegeben, wenn das innere Gleichgewicht wieder hergestellt ist bzw. weiterbesteht." (Rosenstiel, 1992, S. 398).

Im Gegensatz zu den bedürfnisorientierten Überlegungen wird bei dem anreiztheoretischen Ansatz die Maximierung der Lustgefühle in den Vordergrund gestellt. "...die Zufriedenheit ist um so größer, je mehr Lustgefühle sich das Individuum verschafft,

wobei die Menge dieser Lustgefühle sich aus dem subjektiven Wert der Anreize ergibt, die als spezifische Reize innerhalb der Umgebung gelten dürfen." (Rosenstiel, 1992, S. 399)

Lössl (1978) dagegen bestimmt die "Arbeitszufriedenheit als 'Grad der Übereinstimmung zwischen den (variablen) Ansprüchen des Arbeitenden einerseits und der Erfüllung, die ihm andererseits aus der (Arbeits-)Tätigkeit zuteil wird"(Dorsch, Häcker und Stapf, 1987, S. 50, zitiert nach Lössl, 1978). Es handelt sich quasi um einen Soll-Ist-Vergleich. Weiterhin "schreibt ... Lersch (1956, S. 210), daß die 'Erfüllung unserer Ansprüche erlebt wird in der Gefühlsregung der Zufriedenheit, ihre Nichterfüllung in der Unzufriedenheit'" (Rosenstiel, 1992, S. 395).

Neuberger und Allerbeck (1978) definieren Arbeitszufriedenheit "...als (kognitiv-evaluative) Einstellung zur Arbeitssituation..."(S. 32). Die Arbeitssituation wird vom Mitarbeiter selektiv und wertend wahrgenommen. Wichtig hierbei ist, daß Arbeitszufriedenheit quasi zusammenfassend die "...Qualität und Ausprägung seiner Auseinandersetzung mit einem Ausschnitt seiner Umwelt..." (Neuberger & Allerbeck, S. 32) beschreibt. Die Wertung der Eindrücke und Erfahrung eines Individuums spiegeln sich in dem jeweiligen Zufriedenheitsgrad wieder.

Humanistische Autoren legen die Schwerpunkte dagegen auf Selbstverwirklichung und geistiges Wachstum. Besondere Bedeutung erlangten hierbei die Ansätze von Maslow (1954) und Herzberg, Mausner und Snyderman (1959). "Diese Autoren argumentieren, daß Arbeiter vor allem deswegen von ihrer Arbeit so entfremdet seien, weil diese ihnen keine Möglichkeit mehr biete, Potentiale und Fähigkeiten sinnvoll zu nutzen" (Ulich, 1992, S. 38). "Der Grund der Arbeitszufriedenheit liegt nach diesem Konzept vor allem in der Möglichkeit, die der einzelne zur Selbstverwirklichung seiner Person innerhalb des Arbeitsinhaltes findet" (Rosenstiel, 1992, S. 398).

3.2 Die Bedürfnispyramide von Maslow

Eine der wichtigsten Theorien für die Zufriedenheitsforschung ist das hierarchisch aufgebaute Motivationsmodell von Maslow. Dieses Modell ist meines Erachtens sowohl für die Mitarbeiter- als auch für die Kundenzufriedenheit von Bedeutung, so daß ich die Inhalte dieser Theorie zuerst vorstellen werde.

Maslow (1954) stellt in seiner Theorie "die Struktur und Dynamik der Motivation des gesunden Menschen" (Ulich, 1992, S. 38) dar, wobei das Hauptthema die Selbstverwirklichung ist. Die Grundlage für seine Theorie bilden die von ihm gemachten psychologischen und klinischen Beobachtungen sowie experimentalpsychologische Befunde.

Maslow legt fünf Kategorien fest, die hierarchisch aufeinander aufgebaut sind. Die ersten vier Kategorien beinhalten die sogenannten Defizitmotive. Die fehlende Befriedigung der hier angegliederten Bedürfnisse führen zu Krankheiten bzw. deren Befriedigung zu Gesundheit. Die Motive der einzelnen Ebenen erlangen hierbei erst dann eine Bedeutung, wenn die Bedürfnisse der jeweils vorhergehenden Kategorie in einem gewissen Ausmaß befriedigt sind. Die Befriedigung der Defizitmotive bildet somit letztlich die Grundlage für die Wachstumsmotivation (siehe Abbildung 1).

Die grundlegenden Bedürfnisse sind nach Maslow die physiologischen Bedürfnisse, die der Aufrechterhaltung des normalen Organismuskreislaufes dienen. Hierzu gehören beispielsweise die Nahrung, Schlaf, Atmung, Durst etc..

Die in der nächsten Kategorie zusammengefaßten Bedürfnisse befriedigen Sicherheitsmotive, wie zum Beispiel das Streben nach Sicherheit, Schutz und Vorsorge. In der heutigen Zeit kann sich dies in dem Bedürfnis nach einem festen Arbeitsplatz niederschlagen oder in dem Abschließen von Versicherungen verschiedenster Art.

Eine Stufe über den Sicherheitsmotiven rangieren die sozialen Motive. Der Hauptaspekt richtet sich hierbei auf den zwischenmenschlichen Kontakt, Liebe, Zugehörigkeit, also alle Bedürfnisse, "die mit dem Abgeben und Entgegennehmen von Sympathie in Zusammenhang stehen" (Ulich, E., 1992, S. 38).

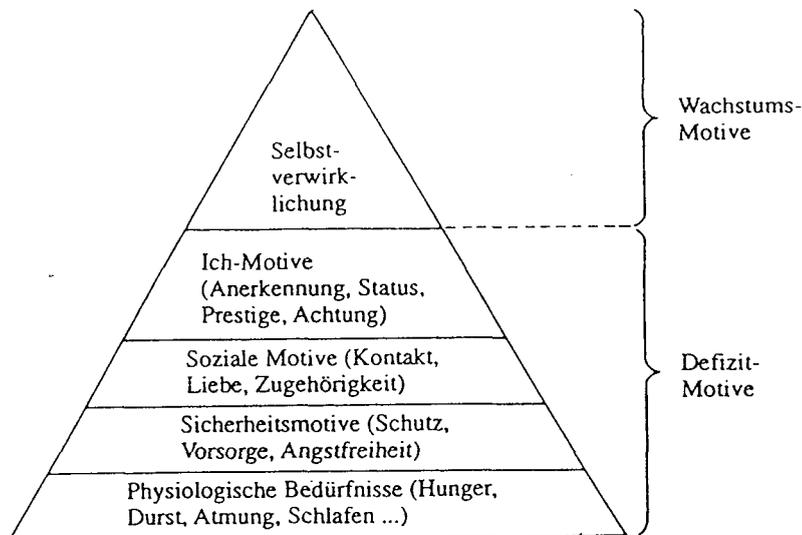


Abbildung 1: Die Bedürfnispyramide nach Maslow (Rosenstiel, 1992, S. 369).

Die vierte Stufe beinhaltet die Bedürfnisse nach Wertschätzung und Achtung. Hierzu gehören zum einen die Wünsche des einzelnen nach Stärke und Erfolg, nach Kompetenz und Freiheit. Ihre Befriedigung führt zu einer Stärkung des Selbstvertrauens und Wertbewußtseins. Zum anderen gehören in diese Kategorie die Bedürfnisse, die sich auf eine Beschäftigung von außen richten und sich im Status und Einfluß einer Person widerspiegeln. Aufmerksamkeit und Anerkennung durch andere sind hier wichtige Aspekte.

In der fünften und höchsten Stufe werden die Bedürfnisse nach Entfaltung der Persönlichkeit und der in ihr angelegten Möglichkeiten angegliedert. Diese Motivation ermöglicht Selbstverwirklichung, "die niemals als Ergebnis, sondern nur als Prozeß zu verstehen ist" (Rosenstiel, 1988, S. 230).

Für die Erfüllung der Bedürfnisse müssen nach Maslow einige Voraussetzungen erfüllt sein. Hierfür muß zum einen die Freiheit gegeben sein, sich in jeder angemessenen Form auszudrücken. Zum anderen gehören die Freiheit des Handelns, die Möglichkeit sich ungehindert Informationen zu beschaffen, sowie das Recht und die Möglichkeit, sich gegebenenfalls verteidigen zu können, als Grundvoraussetzung dazu. Die

Handlungsfreiheit wird allerdings dann begrenzt, wenn dies zum Nachteil für andere ist.

Die **Bedeutung dieser Theorie** in der Öffentlichkeit läßt sich eher durch ihre Plausibilität, denn durch Ihre Anwendbarkeit erklären. Die Frage, was die Selbstverwirklichung im Betrieb ausmachen soll und wie sie dort unterstützt werden kann, ist noch nicht abschließend geklärt (Ulich & Baitsch, 1987). Der Begriff der Selbstverwirklichung läßt eine sehr weitreichende Auslegung zu und ist nur sehr unpräzise definiert. Hierdurch ist es sehr schwierig, die Theorie empirisch zu überprüfen. Dort, wo dies versucht wurde, gelangte man zu enttäuschenden Ergebnissen. "Weder das Klassifikationssystem der Bedürfnisse noch die These, daß die Befriedigung der jeweils unteren Motive Voraussetzung für die Verhaltenswirksamkeit der nächst höheren Stufe ist, konnte ausreichend gestützt werden" (Rosenstiel, 1988, S. 230).

Die Bedeutung der Theorie von Maslow dient zum einen als vorläufige Annahme dem besseren Verständnis und ist zum anderen als wichtige Arbeitshypothese eine Grundlage für weitere Forschungen.

3.3 Was ist Arbeitszufriedenheit?

Von den vielfältigen Ansätzen zur Arbeitszufriedenheit werde ich im folgenden auf die Zweifaktorentheorie von Herzberg und auf das Zufriedenheitsmodell von Bruggemann, Groskurth und Ulich (1975) eingehen. Beide Theorien haben in der Betriebspsychologie und der Managementlehre besondere Aufmerksamkeit gefunden.

3.3.1 Die Zweifaktorentheorie von Herzberg

Die von Herzberg, Mausner und Snyderman (1959) entwickelte Zweifaktorentheorie gehört zu den wichtigsten und empirisch sehr häufig untersuchten Theorien, die die Gestaltung von Arbeitsplätzen bedeutend beeinflußt hat.

Bei dieser Theorie wird der Inhalt der Arbeitstätigkeit in das Zentrum des Interesses gerückt (Ulrich, 1992), so daß diese Theorie auch in der Wirtschaft eine große Beachtung findet.

Wie andere Bedürfnistheorien auch geht Herzberg von gewissen Grundbedürfnissen aus, die befriedigt werden müssen. Allerdings teilt er diese im Gegensatz zu Maslow in zwei Kategorien ein: die Hygiene- und Motivationsfaktoren (auch bezeichnet als Unzufriedensteller und Zufriedensteller oder extrinsische und intrinsische Faktoren).

Herzberg geht davon aus, daß es Arbeitsbedingungen gibt, die zwar das Entstehen von Unzufriedenheit verhindern, nicht aber zum Entstehen von Zufriedenheit beitragen. Ihr Nichtvorhandensein löst lediglich Unzufriedenheit aus. Zu diesen sogenannten Hygienefaktoren gehören:

- "Führungsstil,
- Unternehmenspolitik und -verwaltung,
- Arbeitsbedingungen,
- Beziehungen zu Gleichgestellten,
- Beziehungen zu Unterstellten,
- Beziehungen zu Vorgesetzten,
- Status,
- Arbeitssicherheit,
- Gehalt und
- persönliche und berufsbezogene Lebensbedingungen." (Rosenstiel, 1992, S. 76).

Die Motivatoren dagegen beziehen sich auf die Arbeit selbst und bauen beim Individuum Motivation auf. Das Individuum wird oder ist motiviert, seine Arbeit gut auszuführen. Sind diese, auch Content-Variablen genannten, Faktoren vorhanden, führt dies bei dem Individuum zu einem Anstieg der Zufriedenheit. Ihr Fehlen senkt die Zufriedenheit, führt aber nicht zu Unzufriedenheit. Als Motivatoren gelten vor allem:

- "Leistung,
- Anerkennung der eigenen Leistung,
- Arbeit selbst,

- Verantwortung,
- Aufstieg und
- Möglichkeit zum Wachstum" (Rosenstiel, 1992, S. 76).

Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit sind jedoch nicht einander entgegengesetzte Pole, sondern zwei einzelne voneinander unabhängige Faktoren. (siehe Abbildung 2).

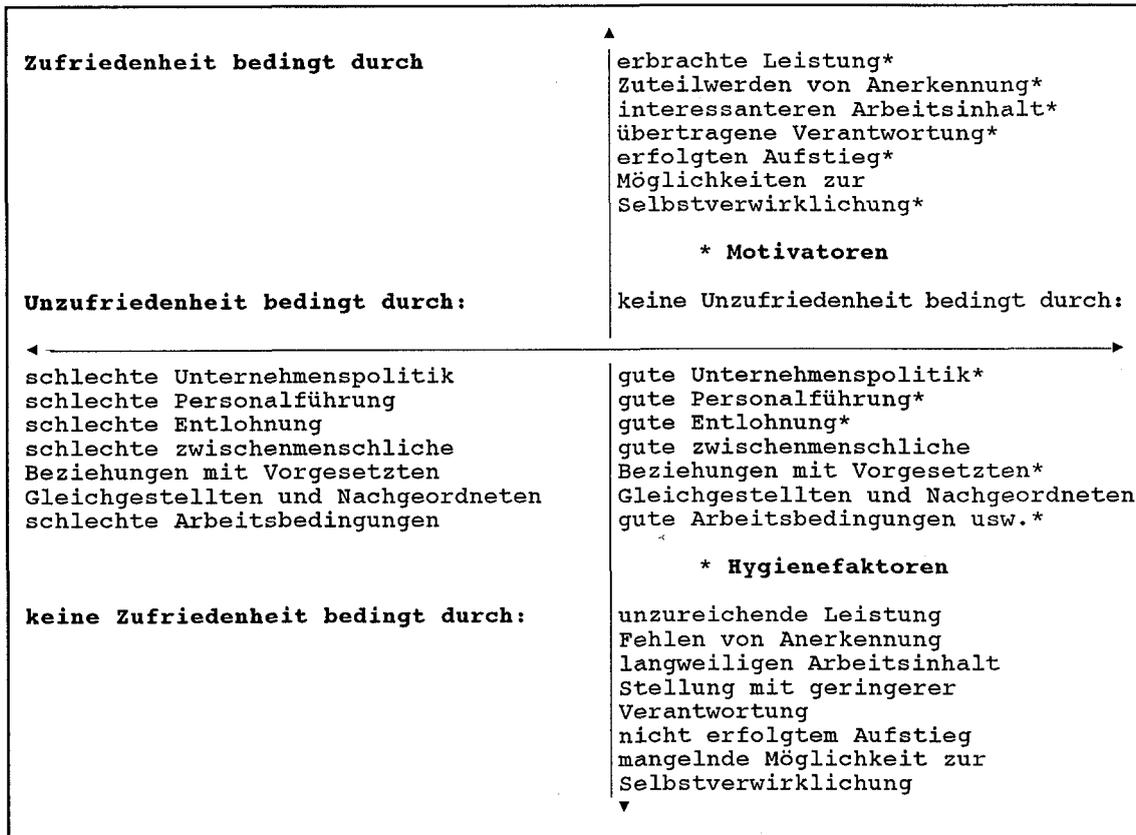


Abbildung 2: Schematische Darstellung der Zweifaktorentheorie der Arbeitszufriedenheit (zweidimensional) (Rosenstiel, 1972, S. 56)

Herzberg geht jedoch nicht davon aus, daß die Hygienefaktoren zwingend erfüllt sein müssen: "Er schlägt deshalb vor, Individuen in Arbeitsorganisationen dadurch zu produktiverer Aktivität, zu Initiative, Selbstkontrolle und Selbstverantwortung zu motivieren, indem diese Personen vom 'Zustand des Suchens nach Hygienefaktoren in den Zustand des Suchens nach Motivationsfaktoren versetzt werden'. Dies wird - so Herzberg - am besten dadurch erreicht, daß der Aufgaben- und Arbeitsbereich des einzelnen mit interessanten, stimulierenden Tätigkeiten 'angereichert' wird, um

dadurch Motivationsbedürfnisse mit ihrer impliziten Anziehungskraft entstehen zu lassen (sog. 'job enrichment')"(Weinert, 1992, S. 269).

Es wird deutlich, daß die Theorie von Herzberg von der klassischen Trennung der regelnden und ausführenden Tätigkeiten abgeht und Ansätze zu persönlichkeitsfördernden Maßnahmen am Arbeitsplatz unterstützt. Eine sinnvolle Arbeitstätigkeit ist nach Herzberg nur dann gegeben, wenn die Beschäftigten ein gewisses Ausmaß an Kontrolle und Mitbestimmung über die Arbeitsabläufe erhalten.

Eine wesentliche **Kritik** bezieht sich auf die Methode, mit der Herzberg et al. die Daten erhoben haben. Sie beruht auf der Methode der kritischen Ereignisse nach Flanagan (1954), wobei Probanden bei einer Erhebung nicht nach typischen, sondern nach "kritischen" Ereignissen befragt wurden. Herzberg wandelte dies ab und ließ sich in Form freier Erzählungen insbesondere die besonders positiven und besonders negativen Ereignisse schildern. Die Ergebnisse bestätigten sich bei Folgeuntersuchungen nur dann, wenn seine Methode eingesetzt wurde. Andere Erhebungsinstrumente führten zu anderen Ergebnissen (Maier, Rosenstiel & Wimmer, 1976).

So ermöglicht die "... Befragung über vergangene Ereignisse ... starke Verzerrungen, die aufgrund von Ich-Abwehr-Mechanismen systematisch sind. Es ist naheliegend, auf die Frage nach der Zufriedenheit etwas zu nennen, was man selbst verantwortet (z.B. eigene Leistung), während es leichter fällt, Gründe der Unzufriedenheit anderen »in die Schuhe zu schieben« (Verhalten des Vorgesetzten, Kollegen, Unternehmenspolitik und -verwaltung)." (Rosenstiel, 1992, S. 80)

Ebenso kann seine Theorie durch empirische Beobachtungen nicht widerlegt werden. "Große Teile der Theorie sind derart vage und mehrdeutig formuliert, daß eine empirische Widerlegung ihrer Grundaussagen nicht möglich ist" (Wunderer, Grunewald & Moldenhauer, 1980, S. 194).

Häufig wird bei der Unterteilung in Zufriedenheit und Unzufriedenheit kritisiert, daß einige Faktoren beide Dimensionen beeinflussen können. Die Kategorien, mit deren Hilfe die Ergebnisse ausgewertet werden, lassen einen weiten Interpretationsspielraum zu und überlappen sich zum Teil. Zum Beispiel kann der Arbeitnehmer eine

finanzielle Zuwendung sowohl als Anerkennung (Motivator) für seine Leistungen erhalten, gleichzeitig stellt sein Gehalt aber auch einen Hygienefaktor dar.

Darüber hinaus wird häufig kritisiert, daß nur die Extrembereiche erfragt wurden (Ereignisse, in denen die Befragten außergewöhnlich zufrieden bzw. äußerst unzufrieden waren). Der ganze Bereich, der zwischen Zufriedenheit und Unzufriedenheit liegt, wurde bei der Untersuchung nicht erfaßt.

Dies sind nur einige der vielen Punkte, die Kritiker an der Theorie beanstanden. Der Ansatz von Herzberg hat jedoch zu weiteren Forschungen angeregt sowie "in zahllosen Betrieben zum Nachdenken veranlaßt und vielfältige Veränderungsprozesse ausgelöst,..." (Ulich, 1992, S. 41).

3.3.2 Die Theorie von Bruggemann et al.

Die Theorie von Bruggemann et al. geht davon aus, "dass AZ - in positiver wie in negativer Ausprägung - recht unterschiedliche Qualitäten annehmen kann." (Bruggemann et al., 1975, S. 131). Es wird nicht nur von einer Art der Arbeitszufriedenheit ausgegangen, sondern von verschiedenen Typen, die sich in Abhängigkeit von unterschiedlichen Abwägungs- und Erlebnisverarbeitungsprozessen ergeben.

Diese Überlegung basiert auf den bis 1975 entwickelten Theorien, aus denen folgende Schlüsse gezogen werden (Bruggemann et al., 1975):

- A) Ein allgemeiner und inhaltlicher Ansatz wird als äußerst schwierig angesehen. Aufgrund der vielfältigen und sozialkulturellen Überformung der Bedürfnisse wird davon ausgegangen, daß die "ursprüngliche Bedürfniskategorie weitgehend zur Leerformel wird" (Bruggemann et al., 1975, S. 123).

- B) Da die Auswirkungen einzelner Bestimmungsfaktoren, wie z.B. Alter und Geschlecht, von den entsprechenden und unterschiedlichen Rollendefinitionen abhängen, können diese zwar statistisch, "nicht aber hinsichtlich ihrer inhaltlichen und/oder genetischen Struktur" (Bruggemann et al., 1975, S. 123) auseinandergehalten werden.