

Freie wissenschaftliche Arbeit zur Erlangen des
Grades eines Master in Sozialmanagement an der
Alice Salomon Hochschule Berlin

(Masterarbeit)

**„Welche Grundwerte muss ein
Unternehmen vorweisen, um unter
dem Aspekt des Fachkräftemangels,
Mitarbeiterzufriedenheit herstellen
zu können?“**

Eingereicht bei:

Erstleser: Prof. Dr. Uwe Böttig

Zweitleser: Herr Rüdiger Hossfeld

vorgelegt von: Anja Thal

Rüdickenstraße 6

13053 Berlin

Matr.-Nr.: 8132060

Berlin, den 30.01.2014

Kurzfassung

Gegenstand der hier vorgestellten Masterthesis ist die Frage, welche Grundwerte ein Unternehmen benötigt, um unter dem Aspekt des aktuellen Fachkräftemangels, Mitarbeiterzufriedenheit herstellen zu können.

Dazu wird im ersten Teil dieser Arbeit der theoretische Rahmen festgelegt. Die Begriffe Unternehmenskultur und Mitarbeiterzufriedenheit werden dargestellt und diskutiert. Abschließend wird die Frage beantwortet, ob und welchen Maße wir derzeit unter einem Fachkräftemangel leiden.

Abschließend werden die Inhalte in Zusammenhang gebracht und die Forschungsfrage beantwortet. Des Weiteren wurden klare Handlungsanweisungen für die praktische Arbeit herausgebildet. Diese geben klar vor, welche Werte im Unternehmen implementiert werden sollten.

Schlagwörter: Unternehmenskultur, Mitarbeiterzufriedenheit, Fachkräftemangel, Wertediskurs

Danksagung

Mein tiefster Dank gilt an dieser Stelle meinem Ehemann Sven, der Stunde um Stunde, Woche um Woche, Monate um Monate, um nicht zu sagen, die letzten Jahre, mich in all meinen Vorhaben unterstützte, meinen Rücken frei hielt und unsere Kinder bei sich hatte. Ohne seine Liebe wäre mir dieser Kraftakt nicht gelungen.

Eine Entschuldigung und ein Versprechen auf Besserung gilt meinen drei wundervollen Kindern. Ihr Lächeln am Morgen hat mich viele Strapazen überstehen lassen.

In tiefer Demut möchte ich mich auch bei meinen Eltern bedanken. Ihre Liebe, Zuneigung, ihr Vertrauen in meine Stärken, aber auch ihre mahnenden Worte und nicht zuletzt auch ihre finanzielle Unterstützung haben mich zu dem Menschen gemacht, der ich nun bin.

Ein Dank geht natürlich auch an meine liebe Freundin Doreen, die mir und dieser Arbeit stets mit Rat und Tat zur Seite steht.

Nicht vergessen möchte ich Prof .Dr. Bettig, für die freundliche Übernahme des Gutachtens dieser Arbeit.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	2
Danksagung.....	3
Inhaltsverzeichnis	4
Abbildungsverzeichnis.....	6
Tabellenverzeichnis	6
Vorwort	7
1 Einleitung.....	8
1.1 Zielsetzung der Arbeit und Formulierung der Forschungsfrage	8
1.2 Aufbau der Arbeit.....	9
2 Werte im Unternehmen und ihre Gestaltung	11
2.1 Das Konzept der Unternehmenskultur	11
2.2 Theoretische Grundlagen der Unternehmenskultur	14
2.2.1 Das Drei- Ebenen- Modell der Organisationskultur nach Edgar Schein.....	14
2.2.2 Das Kulturkern- Modell nach Sonja Sackmann.....	16
2.3 Dimensionen und Indikatoren von Unternehmenskultur	18
2.4 Gestaltung einer Organisationskultur.....	21
2.5 Veränderungen der Kultur durch Lernen.....	23
2.6 Management des Kulturwandels.....	27
2.6.1 Analysen der Unternehmenskultur.....	27
2.6.2 Strategien des Kulturwandels	28
2.6.3 Planungsparameter.....	29
2.7 Kritische Auseinandersetzung mit dem Konstrukt der Unternehmenskultur.....	30
3 Theoretische Grundlagen der Mitarbeiterzufriedenheit.....	32
3.1 Definition der Mitarbeiterzufriedenheit.....	32
3.2 Theorien der Arbeitszufriedenheit.....	34
3.2.1 Inhaltstheorien der Arbeitszufriedenheit.....	34

3.2.2	Prozesstheorien der Arbeitszufriedenheit	37
3.3	Bedingungen und Determinanten der Arbeitszufriedenheit.....	40
3.4	Beeinflussung der Arbeitszufriedenheit.....	42
3.5	Die Auswirkungen von Arbeitszufriedenheit auf die Arbeitsleistung	43
3.6	Messung der Arbeitszufriedenheit.....	44
3.7	Kritische Auseinandersetzung mit dem Konstrukt der Arbeitszufriedenheit	47
4	Fachkräftemangel in Deutschland?.....	49
4.1	Aktuelle und zukünftige Situation auf dem Arbeitsmarkt	50
4.2	Gründe für den Fachkräftemangel	51
4.2.1	Der Demografiewandel	51
4.2.2	Der Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft	53
4.3	Lösungsmöglichkeiten des Fachkräftemangels	55
5	Handlungsempfehlungen	57
6	Zusammenfassung und Ausblick.....	59
	Literaturverzeichnis	62
	Eidesstattliche Versicherung	66
	Lebenslauf	67
	Lebenslauf	Fehler! Textmarke nicht definiert.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bezugspunkte der Unternehmenskultur	12
Abbildung 2: Modell einer Organisationskultur	15
Abbildung 3: Modell der Organisationskultur	17
Abbildung 4: Entwicklungsstadien der Unternehmenskultur	21
Abbildung 5: Prozess eines Organisationskulturwandels	23
Abbildung 6: Bedürfnisspyramide.....	35
Abbildung 7: Beziehung von Zufriedenheit und Nichtzufriedenheit	Fehler! Textmarke nicht de
Abbildung 8: Hygienefaktoren und ihre Auswirkungen	37
Abbildung 10: Entscheidungsbaum zur Theorie der Zielsetzung	40
Abbildung 11: Entwicklung des Arbeitskräftepotentials	51
Abbildung 12: Altersaufbau der Bevölkerung	52
Abbildung 13: Erwerbstätige nach Wirtschaftsbereiche	54

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Planungsparameter zur Kulturänderung.....	30
Tabelle 2: Arbeitsbeschreibungsbogen	46

Vorwort

Im September 2013 begann ich meine Tätigkeit als Leitung in einer Berliner Kindertagesstätte. Bereits nach wenigen Wochen wurde ich mit einem hohen Krankenstand, nicht zu besetzenden Stellen, sowie unzufriedenen Mitarbeiterinnen konfrontiert. Trotz der zum Teil oft schwierigen Arbeitsbedingung ist es mir als Leitung der Kindertagesstätte ein wichtiges Anliegen, dass es den Kollegen "gut" geht. Und damit schloss sich die Frage an, was kann ich als Leitungskraft tun, um diese Mitarbeiterzufriedenheit herstellen zu können, aber auch, welche Grundlagen muss der Arbeitgeber, der Träger, ein Unternehmen schaffen, um sein Personal zufriedenstellen zu können.

Welche äußeren Bedingungen müssen geschaffen werden, damit die Kollegen nach einem langen Tag, einer Woche voller Krankmeldungen und einer Zeit mit chronischer Untersetzung weiter motiviert arbeiten?

Nach Abschluss dieser Arbeit kann ich nun mein dadurch vertieftes Wissen gut in meine eigene Arbeit miteinbringen. Vor allem aber in der Diskussion mit Vorgesetzten und dem Betriebsrat kann ich nun gestärkt auftreten und meine persönliche Meinung zur Thematik wissenschaftlich untermauern und so mit dazu beitragen, dass Strukturen in unserem Träger geschaffen werden, die die allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen.

1 Einleitung

In der Sozialwirtschaft ist ein immer steigendes Interesse an der Zufriedenheit der Mitarbeiter erkennbar. Das wichtigste Gut eines Trägers der Sozialen Arbeit sind die Mitarbeiter und Fachkräfte. Ohne diese ist eine Arbeit, wie es manchen herstellenden Industriezweigen oder in der Logistik nicht möglich. In der Sozialwirtschaft benötigen Fachkräfte eine lange und tiefgehende Ausbildung und nach dem akademischen Abschluss eine gute und intensive Einarbeitungszeit. Dies ist mit hohen Kosten verbunden, sowohl bei Arbeitgeber, als auch bei den Mitarbeitern selbst. Doch wie können diese Kosten auch in Zukunft gut genutzt werden? Welche Möglichkeiten hat ein Träger, wenn es großen Personalnotstand gibt, seine Mitarbeiter trotzdem ausreichend zufrieden zu stellen?

Voraussetzung für die erfolgreiche Arbeit von Organisationen, Unternehmen und Trägern der Sozialen Arbeit ist ein motivierter Mitarbeiter. In der Art und Weise, wie sich ein Träger gegenüber seinen Mitarbeitern verhält, beweist mit welchen Werten er ihnen gegenübersteht und er ihnen zugesteht.

Welche Werte müssen in der Organisation vorhanden sein, damit ein gutes Arbeitsklima herrscht?

1.1 Zielsetzung der Arbeit und Formulierung der Forschungsfrage

In unserer Gesellschaft findet in den letzten Jahren eine Diskussion um „Werte“ statt. Es prallen verschiedenste gesellschaftliche Strömungen aufeinander. In den Medien liest man von Heuschrecken und menschenunwürdigen Arbeitsbedingungen. Auch politisch wird über Werte diskutiert. So beherrscht beispielsweise in Berlin seit Monaten die Debatte über den Umgang mit Flüchtlingen die Tagespresse. Auch die Frage nach dem Umsetzen des Rechtsanspruches des Kitaplatzes für unter Einjährige auf Kosten der Kinder und Pädagogen ist eine Wertediskussion.

Allgemeingültige Werte der letzten Jahre verlieren auf Grund der gesamtweltlichen Entwicklung immer mehr an Bedeutung. Es ist schwierig für den Einzelnen, neue Werte zu schaffen und in der Gesellschaft zu implementieren.

In dieser Arbeit möchte ich die Frage erörtern, welche Voraussetzungen und Grundwerte ein Träger haben muss, um Mitarbeiterzufriedenheit herstellen zu können. Gerade unter dem Aspekt des Fachkräftemangels ist dies oft nicht einfach möglich, dass es den Mitarbeitern "gut" geht und sie motiviert und produktiv arbeiten können.

Zielsetzung soll eine Zusammenfassung des derzeitigen Forschungsstandes des Konstrukts der Mitarbeiterzufriedenheit sein, aber auch des Konstrukts der Grundwerte eines Unternehmens. Unter Berücksichtigung des Fachkräftemangels sollen Handlungsempfehlungen für die Arbeit von sozialen Dienstleistern gegeben werden können. Unter Beachtung dieser, soll das größtmögliche Maß an Mitarbeiterzufriedenheit geschaffen werden können.

Die Werte eines Unternehmens prägen nachhaltig die Kultur und sollten somit in den Strukturen fest verankert sein und als wichtiges Bestreben für die Führungskräfte, aber auch für die Mitarbeiter sein.

Es soll folgende Frage beantwortet werden können:

„Welche Grundwerte benötigt ein Unternehmen, um unter dem Aspekt des Fachkräftemangels, Mitarbeiterzufriedenheit herstellen zu können?“

1.2 Aufbau der Arbeit

Um die oben erwähnte Forschungsfrage beantworten zu können, wird in der hier vorliegenden Arbeit in vier Schritten vorgegangen:

- (1) Verdeutlichung des Konstrukts der Unternehmenskultur
- (2) Grundlagen zur Mitarbeiterzufriedenheit
- (3) Überprüfung der Frage, ob es aktuell einen Fachkräftemangel gibt

Im Anschluss folgt der vierte und wichtigste Schritt in dieser Masterthesis: es werden beispielhafte Handlungsempfehlungen für die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit gegeben.

Um einen Blick in die Zukunft werfen zu können, wird im letzten Teil noch eine Zusammenfassung und ein Ausblick gegeben.

2 Werte im Unternehmen und ihre Gestaltung

„Eine starke Unternehmenskultur vermittelt den Mitarbeitern eine klare Vorstellung darüber, "wie hier gearbeitet wird"". Mit diesen Worten leitet Robbins (2003) seine Darstellungen zur Unternehmenskultur ein und verdeutlicht damit, die Wichtig- und Bedeutsamkeit von Werten und Kultur in einem Unternehmen. Mit ihnen wird in einer Organisation ein Rahmen geschaffen und sie bilden das Gerüst und ein Gefüge für alle, die sich in und mit der Organisation bewegen.

Unsere heutige Gesellschaft ist stetem Wandel unterlegen. Noch vor wenigen Jahren war der Gedanke um Werte und Haltungen in Unternehmen und Organisationen völlig neu. Trotz der relativ kurzen Zeit, in der der Begriff Unternehmenskultur in der Wissenschaft diskutiert wird, ist sie sich einig darüber, dass sie „gestaltbar und darüber hinaus auch als der Gestaltung bedürftig betrachtet wird.“ (Schanz, 1994, S. 270).

Im folgenden Abschnitt wird auf die Begrifflichkeiten der Unternehmenskultur näher eingegangen, es werden Theorien und Annahmen dargestellt.

2.1 Das Konzept der Unternehmenskultur

Wenn man sich mit Werten eines Unternehmens auseinander setzt, berührt und tangiert dies noch weitere Bezugspunkte. Werte prägen die Einstellung, das Verhalten und damit die Kultur der Organisationsteilnehmer.

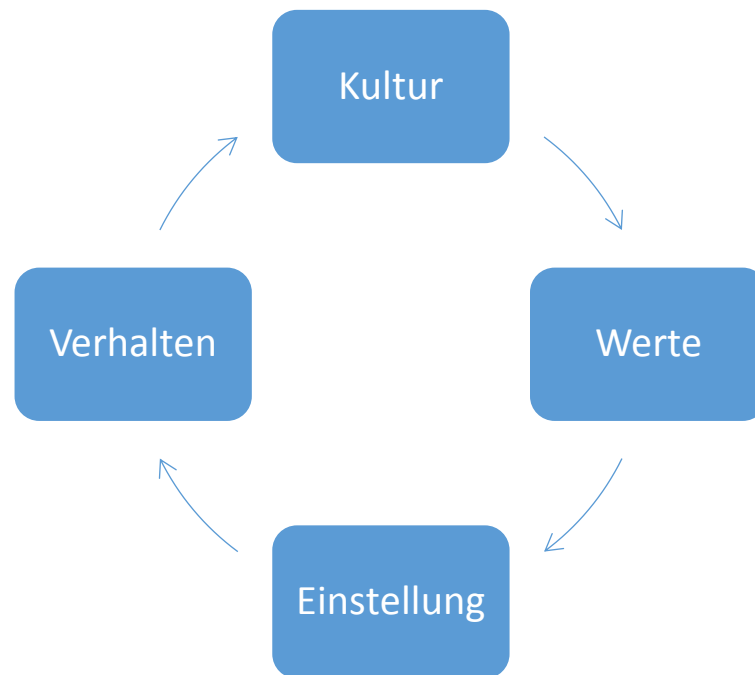


Abbildung 1: Bezugspunkte der Unternehmenskultur ¹

Werte werden in der Literatur sehr unterschiedlich definiert. Kluckhohn (1951) beispielsweise definiert sie wie folgt: „A value is a conception, explicit or implicit, distinctive of an individual or characteristic of a group, of the desirable which influences the selection from available modes, means, and ends of action.“ (zitiert nach Jochheim 2002, S.25). Diese, zugegebenermaßen tautologische Definition, ist die bekannteste und weitverbreitetste Definition des Begriffes „Werte“. Schanz (1994) hingegen sagt sehr eindeutig, dass Werte bestimmen, was von einer Gemeinschaft für gut oder schlecht gehalten wird.

Einstellungen sind im Vergleich zu Werten objektbezogen. Zu diesen Einstellungen gelangen wir mit Hilfe unserer Sozialisation. Das heißt, dass diese Einstellungen Lernprozesse unterliegen und Erfahrungen entstanden sind. Bei „Einstellung“ im Sinne des oben erwähnten Kreislaufes unterscheidet Jochheim (2002) drei Dimensionen: eine kognitive Komponente (Gedanken/ Wissen), eine affektive Komponente (eigene Gefühle/ Empfindungen) und eine konative Komponente („die durch das Einstellungsobjekt ausgelöste Handlungsprädisposition“ (Jochheim, 2002, S. 7).

Lewin stellte 1963 fest, dass das Verhalten einer Person (P) eine Funktion (f) hat und von Umwelten (U) beeinflusst wird. Dazu stellte er die universelle Verhaltensgleichung $V=f(P,U)$ bzw. $f(Lr)$ auf (Lr= Lebensraum). Unser Verhalten lässt sich durch unsere

¹ eigene Darstellung nach Schanz 1994, S. 27

Vergangenheit erklären und somit prognostizieren, die gegenwärtige Situation hingegen beeinflusst das aktuelle Verhalten. Lewin sagte auch, dass Menschen in bestimmten Feldern Verhaltenstraditionen gepflegt haben, die sie wiederum an ihre Kindern und andere Personen weitergegeben haben (vgl. Lewin, 1963)

Im dritten Teil dieser Arbeit soll diskutiert werden, welche Werte im Unternehmen benötigt werden. Hierzu wird im ersten Schritt die Unternehmenskultur betrachtet, um dann den Rückschluss auf die Werte liefern zu können.

Der Begriff der Unternehmenskultur hat seinen wissenschaftlichen Ursprung in der Anthropologie (vgl. Nerdinger, Blickle & Scharper 2011; Krohmer 1999). Die Anthropologie beschreibt die Strukturen und Prozesse in unterschiedlichen Kulturen. Kulturen wiederum sind „soziale Gruppen wie Länder, Branchen oder Einzelorganisationen (...)“ (Krohmer 1999, S.21). Man möchte damit zu allgemeingültigen Aussagen über beschriebene Kulturen erlangen. Dies geschieht häufig über die Darstellung von spezifischen und für die entsprechende Kultur herausragenden Merkmalen, aus denen werden Aussagen zur Bedeutung für die einzelnen Mitglieder der Kultur abgeleitet.

Unternehmenskultur wird in der Literatur sehr zahlreich beschrieben:

Lutz von Rosenstiel und Friedmann Nerdinger (2011) definieren die Unternehmenskultur als „die Gesamtheit der von Menschen geschaffenen bzw. weitergegebenen und damit zeit- und gruppenspezifischen Inhalten und Gestalten.“ (S.377).

Schnebel sagte 1997, dass „der Begriff "Unternehmenskultur" (...) das grundsätzliche Verhalten der Mitarbeiter eines Unternehmens im Zusammenhang mit der Organisationsstruktur.“ ist.

Nerdinger, Blickle & Scharper, (2011) bezeichnen Unternehmenskultur als „ungeschriebene Gesetze [welche] das Verhalten und (...) für die Einbindung der Mitarbeiter in die Organisation.“ regeln (S. 143).

Wenn wir die Definitionen noch einmal genau anschauen, ergeben sich folgende Punkte dazu (vgl. Nerdinger, Blickle & Scharper, 2011):

- Kultur ist das Insgesamt der von Menschen geschaffenen bzw. weitergegebenen Inhalten
- ist zeit- und gruppenspezifisch
- überall akzeptiert
- ein stimmiges System, in dem sich jedoch auch Subkulturen bilden können
- Ausbildungen sind spezifisch und einmalig in einer Gruppe

- ständigen Wandel unterliegen
- ist Ergebnis und Mittel sozialer Interaktion

Die Unternehmenskultur besitzt also tiefverankerte Werte und Annahmen, die den Beteiligten oft gar nicht bewusst sind. Es kann festgehalten werden, dass alle Unternehmen und Organisationen eine Kultur besitzen.

Die Begriffe der Unternehmenskultur und Organisationskultur werden in der Fachliteratur synonym verwendet, obwohl der Begriff der Organisationskultur eigentlich weiter definiert ist und auch öffentliche oder Non-Profit-Organisationen mit einschließt. Diese Synonymität der Begriffe wird folgend übernommen.

2.2 Theoretische Grundlagen der Unternehmenskultur

In den letzten Jahren wurden im Bereich der Organisationskultur viele Forschungen betrieben. So ergaben sich zwei wichtige Theorien, die kurz vorgestellt und diskutiert werden sollen. Die wohl wichtigste Theorie ist das Drei-Ebenen – Modell von Schein (1995). Aber auch Sackmann hat einen wichtigen Beitrag in der Diskussion um Organisationskultur geliefert. Nach dem Erörtern der theoretischen Grundlagen, sollen diese diskutiert und auf Zusammenhänge hin überprüft werden.

2.2.1 Das Drei- Ebenen- Modell der Organisationskultur nach Edgar Schein

Schein (1995) definiert Organisationskultur als ein Muster gemeinsam geteilter und grundlegender Annahmen, die in der Vergangenheit bewiesen haben, dass sie erfolgreich bei der Lösung von auftretenden Problemen sein können. Diese werden an neuen Organisationsmitgliedern weitergegeben und darüber belehrt, genauso auf Fragen und Themen zu reagieren, wie es in der Vergangenheit bereits geschehen ist.

Ein Unternehmen weist laut Schein drei Ebenen auf, die hierarchisch mit einan-

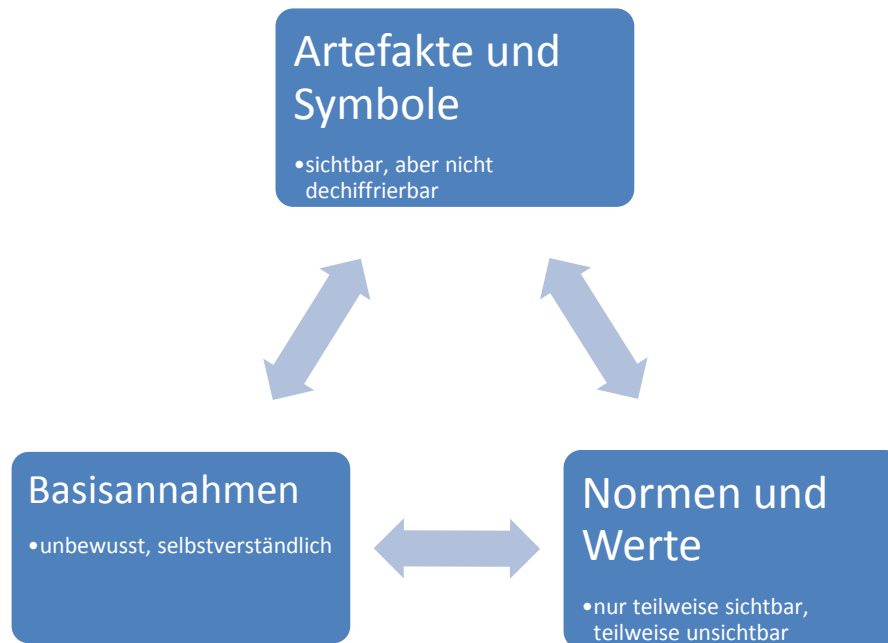


Abbildung 2: Modell einer Organisationskultur

der verbunden sind (vgl. Schein, 1995).

²Nach Schein wird die Basis einer Organisationskultur durch „grundlegende Annahmen über die Natur des Menschen, seines Verhaltens und seiner Beziehungen sowie über die Natur der Wirklichkeit (...).“ (Nerdinger, Blicke & Schaper 2011, S.145) geschaffen. Die Basisannahmen beeinflussen die Normen und Werte einer Organisation und werden in Symbolen und Artefakten mittels Sprache, Rituale, Kleidung und Umgangsformen deutlich.

Als Grundlagen für eine Kultur gelten eine Reihe von Überzeugungen, die von den Mitgliedern erlernt und weiter gegeben werden. Durch die Übernahme dieser Annahmen werden sie automatisiert und treten so ins Unterbewusste ein. Diese Annahmen definieren, wie sich ein Unternehmen wahrnimmt und wie es die Außenwelt wahrnimmt. Dazu zählen vier Aspekte (vgl. Nerdinger, Blicke & Schaper, 2011):

² Eigene Abbildung nach Schein 1994

- Beziehungen zur Umwelt: wie ist das Verhältnis zur Umwelt? Prägt die Organisation die Umwelt? Oder prägt die Umwelt die Organisation? Oder stellt sich die Organisation in Harmonie mit der Umwelt? Gibt es noch einen anderen Weg?
- Natur der Wirklichkeit: Welches Verhalten der Unternehmensmitglieder ist wirklich? Welche Regeln gibt es hierfür?
- Natur der Tätigkeit: Wird im Unternehmen eher aktiv oder passiv gehandelt? Dies hängt oft davon ab, wie die Beziehung zur Umwelt gesehen wird.
- Natur der Beziehungen: In welcher Beziehung stehen die Organisationsmitglieder zu einander? Sind sie konkurrierend? Oder kooperativ miteinander? Steht der Einzelne über der Gruppe? Oder die Gruppe über dem Einzelnen?

Diese Annahmen sind nicht bewusst und können oft nicht von den Mitgliedern so benannt werden. Sie werden geprägt durch die Werte, die in einem Unternehmen herrschen. Diese sind die Schnittstelle zwischen den Menschen einer Organisation und der Organisation an sich.

Diese Werte wiederum spiegeln sich in den Symbolen und Artefakten nieder. Sie sind der Ausdruck des menschlichen Miteinanders und werden in der Art und Weise des Umgangs Miteinanders deutlich. Werden die Werte einer Organisation von neuen Mitgliedern übernommen, spricht man von einer Wertorientierung. Durch die Interpretation von diesen Symbolen können Aussagen über die Werte einer Organisation gemacht werden.

2.2.2 Das Kulturkern- Modell nach Sonja Sackmann

Ähnlich wie schon Schein, beschreibt auch Sackmann Unternehmenskultur als einen Kreislauf, welcher seinen Ursprung bereits in der Unternehmensgründung hat. Ihrer Ansicht nach wird in dieser Zeit der Kulturkern festgeschrieben. Dieser Kern wird oft von den Unternehmensgründer bereits am Tage der Gründung selbst, wenn nicht sogar schon davor, festgeschrieben. Er ist geprägt von der Wertvorstellungen und der Sozialisation der Gründungsmitglieder und wirkt sich oft bis zum Ende des Bestehens des Unternehmens aus. Dieser innere Kreis wird von einem kulturellen Netzwerk umspannt. Zu diesem gehören Grundsätze, Wert- und Glaubensvorstellungen und eine Organisationsphilosophie. Daraus entwickeln sich Geschichten, Mythen und Sagen rund um das Unternehmen. Diese prägen später die organisationseigenen Rituale, Bräuche und Zeremonien. Dieses wird in der Fachliteratur als „organisationalem Sym-

bolismus“ (Schanz 1994, S. 285) bezeichnet. Diese Symbolsysteme halten die Organisationskultur aufrecht.

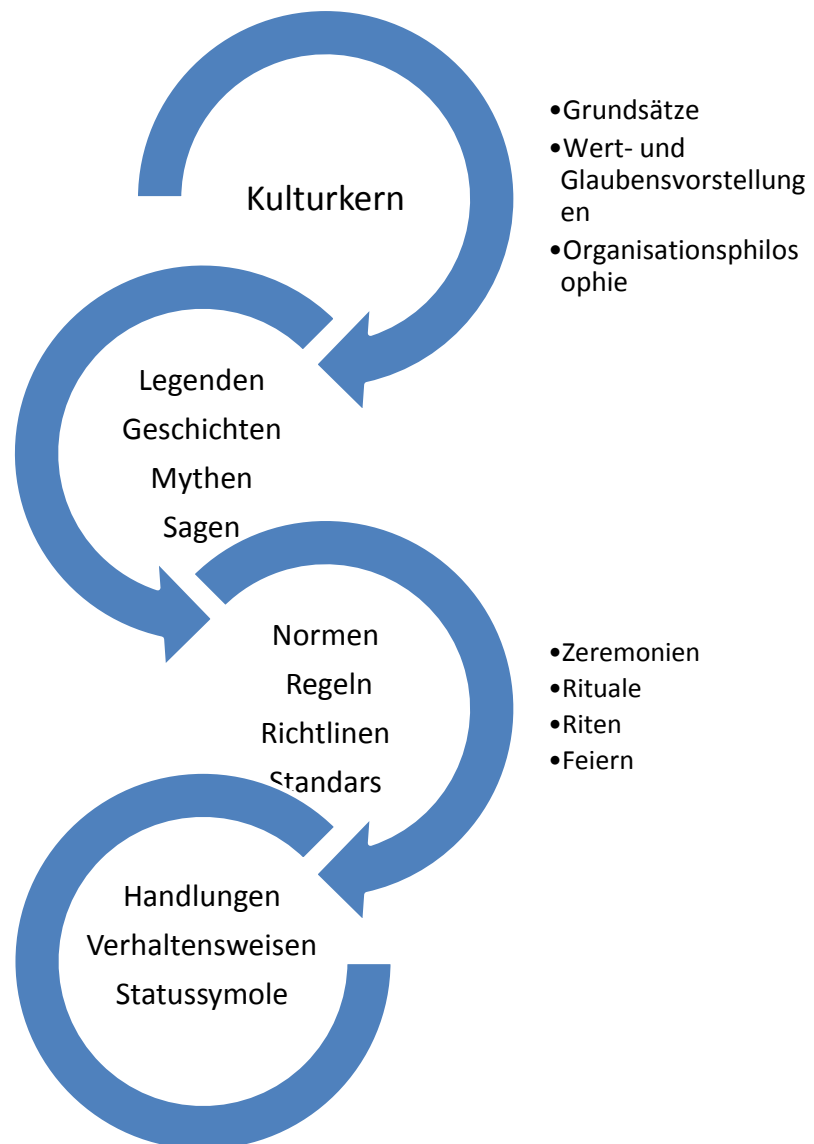


Abbildung 3: Modell der Organisationskultur³

³ eigene Abbildung nach Schanz 1994

2.3 Dimensionen und Indikatoren von Unternehmenskultur

In den letzten Jahren gab es eine Reihe von Untersuchungen, die sich der Fragestellung widmeten, welche Dimensionen Unternehmenskulturen haben. Nach Schein (2006) wurden zwölf Indikatoren von Unternehmenskulturen empirisch belegt. Diese korrelieren positiv mit dem Unternehmenserfolg. Sie können in zwei Gruppen klassifiziert werden: Anpassungsfähigkeit/ Flexibilität und Kontinuität/ Integrationsfähigkeit. Diese zwei Dimensionen können wiederum in Indikatoren erfasst werden. Die wichtigsten Dimensionen werden folgend kurz beschrieben:

(1) Klare und kommunizierte Identität

Unternehmen, die Erfolg haben möchten, müssen ihre Identität und ihren Unternehmenszweck klar definieren. "Sie wissen wofür sie stehen, was im Unternehmen gilt (...), auf welche Haltungen und Verhaltensweisen das Unternehmen Wert legt und welche Prioritäten sich hieraus für das Handeln des gesamten Unternehmens, (...) ergeben." (Sackmann, 2006 S. 8). Diese Identitäten sind Werte, die schon Schein in ihren Ausführungen darstellt. Wichtig hierbei ist, dass diese klar kommuniziert werden. Dies geschieht häufig über Leitbilder oder den Wertegrund eines Unternehmens. Diese Leitbilder sollten allen Organisationsmitgliedern bekannt und von ihnen internalisiert werden.

(2) Strategische (Ziel-) Orientierung

Nachdem ein Unternehmen sich eine Identität geschaffen hat, muss sie im zweiten Schritt eine Zielorientierung festlegen. Daraufhin wird die strategische Führung gewählt und ausgerichtet. Erfolgreiche Organisationen haben diese Zielorientierung in allen Bereichen verankert und werden sowohl von Führungspersonen, als auch von den Mitarbeitern gelebt.

(3) Kundenorientierung

Ein wichtiger Indikator für die Unternehmenskultur ist die Kundenorientierung. Wenn eine Organisation „wert“ auf die Zufriedenheit ihrer „Kunden“ (in der Sozialen Arbeit auch oft Klienten genannt) legt, so macht dies deutlich, dass die Organisation den Kunden /Klienten in die Mitte seines Handels stellt und so ihm eine wichtige Rolle in seiner Beschäftigung gibt.

(4) Lern- und Anpassungsfähigkeit

Lernfähigkeit bedeutet im Sinne der Unternehmenskultur, dass die Organisation offen und willig gegenüber Veränderungen ist und diese nicht grundsätzlich ablehnt, „(...) diese Veränderungen auch wahrnimmt, die eigenen Praktiken und Routinen regelmäßig hinterfragt und sich ständig weiterentwickelt.“ (Sackmann, 2006, S. 10)

Anpassungsfähigkeit ist die Grundvoraussetzung um sich auf die sich stets ändernde Umwelt reagieren zu können. Die Artefakte und Symbole eines Unternehmens müssen ständig hinterfragt und regelmäßig angepasst werden.

Als Indikatoren können hier regelmäßig stattfindende Weiterbildungsmöglichkeiten oder die Akzeptanz von experimentieren mit neuen Lösungsstrategien aufgezählt werden.

(5) Innovationsfähigkeit

Die Innovationsfähigkeit hat einen engen Zusammenhang mit der Lernfähigkeit eines Unternehmens. Sie geht jedoch noch einen Schritt weiter und betrachtet die Fähigkeit einer Organisation sich neu erfinden zu können (vgl. Sackmann 2006). Als Beispiel kann hier eine Kindertagesstätte genannt werden, die bei den aktuell hohen Geburtenzahlen neue Räume schafft, sich aber im gleichen Schritt Gedanken darum macht, wie sie sich in einigen Jahren, (wenn es einen Geburtenrückgang geben sollte) verhalten kann. Die neugeschaffenen Räume sollten im Sinne der Innovationsfähigkeit so angelegt werden, dass sie später relativ problemlos zu Seniorenbegegnungstätten umgebaut werden können.

(6) Nutzen des Potential Mitarbeiter

In einer erfolgreichen Unternehmenskultur sollte die Ressource Mensch eine wichtige Rolle spielen. Die Werte einer humanistischen Orientierung sind hier besonders wichtig und geben den Mitarbeitern Halt. Die Organisation sollte Räume schaffen, um „Einbindung der Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung, Mitarbeiterorientierung, Mitarbeiterengagement, Sich-einbringen-Können, Freiraum für selbstständiges Arbeiten und damit die Arbeitsgestaltung, Wertschätzung, Teamorientierung, Möglichkeiten für Investitionen in die Weiterbildung der Mitarbeiter, offene Kommunikation und Informationsaustausch zwischen Mitarbeitern (...)“ (Sackmann 2006, S.12) möglich machen zu können.

(7) Partnerschaftliche und kulturkonforme Führung – offene Kommunikation

Mit Hilfe einer partnerschaftlichen Führung kann sich der einzelne Mitarbeiter mit den Normen und Werten des Unternehmens besser identifizieren, diese mittragen und demzufolge weitergeben und so den von Schein beschriebenen Kreislauf stützen.

Eine offene Kommunikation zwischen verschiedenen Geschäftsbereichen und vor allem auch unterschiedlichen Hierarchieebenen macht deutlich, welche Werte im Unternehmen vorherrschen. Nach Beantwortung der Frage von Sackmann (2006, S. 13) „Wie vorsichtig, verblümt oder offen können auch kritische Dinge im Unternehmen von den Mitarbeitern angesprochen werden, ohne mit negativen Konsequenzen rechnen zu müssen?“ kann klarwerden, wie frei und selbstständig Mitarbeiter arbeiten können und welches Menschenbild die Führung ihnen gegenüber hat. Wichtige Indikatoren sind hierfür regelmäßig stattfindende Mitarbeiterbefragungen und -gespräche beispielsweise über das Wohlbefinden (oder die Zufriedenheit) der einzelnen Organisationmitglieder.

(8) Leistungsorientierung / Leistungsbereitschaft und -fähigkeit

Die Leistungsorientierung bei allen Mitgliedern der Organisation ist ein wichtiger Punkt für die Unternehmenskultur. Oft wird bereits in Stellenausschreibungen daraufhin gewiesen, dass von den zukünftigen Mitarbeitern eine Leistungsbereitschaft verlangt wird. In der Industrie könnte hier beispielsweise der Output oder Verkaufszahlen als Indikator der Leistungsbereitschaft herangezogen werden. In der Sozialwirtschaft können Belegungsstatistiken oder Fallzahlen überprüft werden. Ob es sinnvoll ist, dies in einer (leistungsgerechten) Vergütung deutlich zu machen, kann an anderer Stelle diskutiert werden.

(9) Konsistenz zwischen normativem Anspruch und gelebtem Verhalten

Als eines der wichtigsten Punkte in der Unternehmenskultur wird die Passung zwischen dem normativen Anspruch und dem gelebten Verhalten angesehen. Der umgangssprachliche Ausspruch „Wasser predigen und Wein trinken“ kommt hier zu Ausdruck. Sackmann (2006) empfiehlt die Lücke zwischen normativ postulierter bzw. proklamierter Unternehmenskultur und dem tatsächlich Verhalten möglichst gering zu halten.

Nach abschließender Betrachtung der Dimensionen und den dazugehörigen Indikatoren kann festgestellt werden, dass es eine Fülle an Merkmalen für eine Kultur in der Organisation gibt. Diese können sich direkt oder auch indirekt auf das Unternehmen und seinen Erfolg auswirken und haben damit einen wichtigen Bedeutungscharakter für das Gesamtbild eines Unternehmens.

2.4 Gestaltung einer Organisationskultur

Im vorherigen Abschnitt wurde beleuchtet, was Unternehmenskultur ist und wie sie entsteht. Nun soll ergründet werden, wie sie verändert und gestaltet werden kann.

Hier ist zuerst einmal die Frage, wie sich Organisationskulturen entwickeln. Nach Schanz (1991) können drei Phasen der Entwicklung einer Organisationskultur unterschieden werden:



Abbildung 4: Entwicklungsstadien der Unternehmenskultur⁴

Im ersten Stadium ist die Kultur noch nicht verfestigt und alle Entscheidungen werden zum ersten Mal getroffen. Da wir uns am Punkt des Kulturkerns (vgl. Modell der Organisationskultur S.16) befinden, gibt es noch keine speziellen Richtlinien. Hier wirken sich die Persönlichkeiten der Unternehmensgründer besonders stark aus. Diese bilden Normen und Werte heraus und tragen damit die Organisationskultur in das Reifestadium.

Im zweiten Stadium, dem Reifestadium, werden feste Konturen und Pläne der Organisation gebildet und es kommt zur Grundlage der Organisationsphilosophie (vgl. Schanz 1994). Diese hat nun Einfluss auf das Verhalten der Organisationsmitglieder. Bis zu diesem Zeitpunkt wirkten die Organisationsgründer auf die Organisationskultur. Dies dreht sich jetzt um. Die Kultur wirkt auf die Organisationsmitglieder und damit auch auf die Gründer.

Nachdem die Organisation eine gewisse Zeit „vor sich hin lebte“, kann es zum Krisenstadium kommen. Dies geschieht immer, wenn die vorhandenen Werte, Normen und Richtlinien einem „effektiven Funktionieren der Organisation im Wege (...)“ (Schanz 1994, S.287) stehen. Krisen sind auch dann von Nöten, wenn sich die Umweltbedingungen des Unternehmens schnell und tiefgreifend ändern. Eine Krise hat zur Folge, dass sich die Verhaltensweisen, Normen und Werte verändern können. Diese Veränderungen können sich sogar auf den Kulturkern auswirken.

⁴ Eigene Darstellung

Die Empirie konnte feststellen, dass sich Organisationen von sich aus bereits im Wandel befinden. Diese Veränderungen finden auf unterschiedlichen Ebenen statt.

- Die Makroebene: hier befindet sich ein Unternehmen in einer Übergangsphase. Alte Verfahrensweisen werden kritisiert und auf der Suche nach neuen Handlungsweisen werden neue Organisationsstrukturen entwickelt.
- Die Mesoebene: Entwicklungen auf dieser Ebene finden über einen sehr langen Zeitraum statt und haben oft zur Folge, dass sich auch der Kulturkreis verändert. (siehe dazu auch den Prozess einer Organisationskulturwandels)
- Die Mikroebene: Sollten sich einzelne Unternehmensmitglieder verändern, spricht man von einer Mikroebene. Auch hier besteht die Möglichkeit einer Wechselwirkung mit dem Kulturkreis des Unternehmens.

Um eine bewachsene und in sich konsistente Kultur, welche nicht durch eine Krise verändert wurde, wandeln zu können, gibt es drei Ansätze:

- (1) „Kulturalisten“,
- (2) „Kulturingenieure“ und
- (3) „Kulturentwicklung“

Die Kulturalisten verfolgen eine extreme Haltung zur Veränderbarkeit der Organisationskultur: Sie begreifen Kultur als etwas gewachsenes, was sich nur schwer von außen verändern lässt. Alle Versuche werden als Eingriffe in die Lebens- und Sinngemeinschaft aufgegriffen und als unzulässig erkannt und damit bekämpft.

Im Gegensatz dazu denken die Kulturingenieure, dass Kultur von außen beherrschbar und vor allem auch veränderbar ist. Eine gezielte Intervention kann Veränderungen herbeiführen und auf die Unternehmenskultur niederschlagen und diese sogar tiefgründig verändern.

In der Mitte zwischen diesen beiden Extremen liegen die Kulturentwickler. Diese sind der Meinung, dass eine vorsichtige Intervention auf eine Kultur diese zwar beeinflussen kann, man aber vorher nicht genau abschätzen kann, wie und in welchen Rahmen sich die Kultur verändert.

Wenn man den Ansatz der Kulturingenieure weiter verfolgt, kann man diese Entwicklung in verschiedene Phasen betrachten:



Abbildung 5: Prozess eines Organisationskulturwandels⁵

Dies ist ein exemplarischer Wandel in einer Organisation. Bedingt durch die verschiedenen Phasen, die eine Organisation durchlaufen muss, gibt es viele „Stolpersteine“ und es ist möglich, dass eine der Phasen nicht überwunden werden kann. So kann es zum Bruch in der Organisation kommen und ein Fortbestehen kann in Frage gestellt werden.

2.5 Veränderungen der Kultur durch Lernen

Nach Betrachtung der Veränderungsmöglichkeiten wollen wir nun betrachten, wie sich Organisationen durch Lernen verändern können.

Um Lernen in einer Organisation oder in einem Unternehmen möglich zu machen, bedarf es verschiedene Grundlagen:

- Es müssen Strukturen vorhanden sein, die es möglich machen, das individuell Gelernte im Unternehmen integriert werden kann

⁵ eigene Abbildung nach Wöhrle, 2001, S. 23

- Zum Beispiel: Fortbildungen ermöglichen; Raum & Zeit schaffen, dass das Wissen in die Abteilung/ die Gruppe getragen wird; Strukturveränderungen zulassen
- Das Gruppengefüge so organisieren, dass das Wissen aus ihr heraus in das Unternehmen getragen wird
 - Gemeinsame Sitzungen mit anderen Gruppen/ Abteilungen, in denen neu Implementiertes (und für gut befundenes) weiter getragen wird
- In der Umsetzung vom individuellen Lernen und dem Gruppenlernen hin zum organisationalen Lernen entscheidet sich der Erfolg (oder auch Nicht-Erfolg) der Implementierung von neuem Wissen
 - Aufnahmen des Wissenserwerb in die Gesamtstruktur: Anpassung der Konzeption, des Leitbildes, Veränderung im QM etc.

Geißler definierte 1994 Organisationslernen als „Prozess (...), in dem sich das Steuerungspotential der Organisation im Umgang mit ihrem Kontext und mit sich selbst verändert.“. Der Autor hat dazu ein Modell, bestehend aus acht Kategorien, entwickelt:

Ziele und Bedingungen stehen im Verhältnis zum Verhalten der Organisationsmitglieder. Dies wird umspannt von den sozialen Normen der Organisation. Die Vision des Unternehmens, das Wachstumspotentials und die Erfahrungswerte geben der Kultur der gemeinsam erlebten Sinnhaftigkeit vor.

Laut Geißler müssen die Ziele als offen gestellte Frage formuliert werden. Diese Ziele benötigen eine Begründung, die sinnhaft für die Vision der Organisation ist. Auf Grund der Erfahrungswerte der einzelnen Organisationsmitglieder können sie sich gezielt auf den Weg machen, andere –bessere- Bedingungen für das Unternehmen zu schaffen. Geißler sagt, dass Organisationen in sich selbst verankern sollten, dass das Lernen einer Organisation zur eigenen Identität werden sollte und man „sich auf den Weg zur Erkenntnis eines besseren Wissens und zur Gestaltung einer besseren Welt (...) machen“ (Geißler 1994. S.291) sollte. Der Idealzustand einer Organisation ist demnach eine von Weiterentwicklung und Wachstum geprägte Organisation.

Wenn wir bei Geißlers Argumentationslinie bleiben, ergeben sich dadurch drei Herausforderung für ein Unternehmen:

- (1) Durch sich ständig wiederholendes Feedback wahrheitsgemäßes Wissen über die Makroebene erlangen.
- (2) Eine moralisch kompetente Kommunikation aufbauen, die es ermöglicht, dass alle Beteiligten im freien Gespräch miteinander sein können.

- (3) Eine Weiterentwicklung der Bedürfnisse der Mitarbeiter schaffen, die nicht manipulativ ist.

Es können eine Reihe von Merkmalen festgehalten werden, die für die Wandlungs- und Lernfähigkeit einer Organisation von Nöten sind:

(1) Strategiebildung als Lernprozess:

- Regelmäßige Überprüfungen aller Prozesse
 - → Veränderungen in der Strategie
- Unternehmenspläne werden regelmäßig aktualisiert und veränderten Umweltbedingungen angepasst
- Feedbackschleifen werden eingeführt

(2) Partizipative Unternehmenspolitik:

- Alle Organisationsmitglieder gestalten die Unternehmensstrategien mit
- Die Unternehmenspolitik wird demokratisch entschieden
- Konflikte werden offen ausgetragen

(3) Freier Informationsfluss:

- Informationen werden nicht zur Belohnung oder Bestrafung genutzt
- Unternehmerische Vorgänge werden technologisch unterstützt

(4) Formatives Rechnungs- und Kontrollwesen:

- Geschäftsberichte werden zum Lernen genutzt
- Kundenfreundliche Kontrollsysteme werden geschaffen

(5) Interner Austausch:

- Alle Abteilung und Gruppen arbeiten mit- und nicht gegeneinander
- Andere Abteilungen werden mit einem Kundenanspruch bedient

(6) Flexible Vergütung:

- Das Entlohnungssystem ist allen bekannt und vertritt die Werte des Unternehmens
- Alternative Entlohnungen werden geprüft und erprobt

(7) Qualifizierende Strukturen:

- Beurteilungen und Mitarbeitergespräche dienen in erster Linie dem Lernen!
- Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit sich flexibel und selbstbestimmt eigene Wachstumspotentiale zu nutzen
- Regeln und Methoden werden diskutiert und sind veränderbar

(8) Umfeldkontakte zur Aufklärung:

- Die Umwelt des Unternehmens wird regelmäßig analysiert und fließt in die Planungsarbeit mit ein
- Regelmäßige Bedarfsanalysen im Umfeld unter Einbindung der Kunden, der Leistungsträger und der Politik

(9) Firmenübergreifendes Lernen:

- Regelmäßiger Austausch mit anderen Unternehmen und Konkurrenten
- Durchführung von Benchmarking
- Lernen durch „Best practice“ Beispielen

(10) Lernklima:

- Fehler sind möglich, ja sogar nötig um daraus zu lernen!
- Meinungsverschiedenheiten werden als positiv und erwünscht als Lernpotential betrachtet

(11) Selbstentwicklungsmöglichkeiten:

- Vorgesetzte ermutigen die Mitarbeiter, ihre eigenen Potentiale zu erkennen und aus zu nutzen
- Das Unternehmen stellt frei zugängliche Lernmöglichkeiten zur Verfügung

Diese elf Punkte stellen den Idealzustand einer sich weiterentwickelnden Organisationskultur dar und unterstützen so die Wandlungs- und Anpassungsfähigkeiten (vgl. Wöhrle, 1994).

2.6 Management des Kulturwandels

Nachdem erörtert wurde, dass sich die Unternehmenskultur wandeln *kann*, muss nun erörtert werden, wie dies gemanagt werden kann. Es sollte dabei jedoch beachtet werden, dass das Eingreifen in eine Kultur etwas anderes bewirken kann, als es vorher beabsichtigt wurde. Hierbei ist es wichtig, zu verstehen, was im Inneren der Organisation vorgeht, um daran mögliche Eingriffe vornehmen zu können. Schwierigkeiten dabei müssen durchgehalten und im Sinne einer lernfähigen Kultur genutzt werden.

Die Veränderung einer Unternehmenskultur kann in drei Schritten erfolgen, diese werden nun kurz skizziert und darstellt.

2.6.1 Analysen der Unternehmenskultur

Bevor eine Unternehmenskultur verändert werden kann, muss diese eine möglichst genaue Prüfung durch laufen. Dabei müssen mehrere Aspekte in Betracht gezogen werden. Bate hat fünf Kategorien gebildet, unter denen eine Organisationskultur beleuchtet werden muss:

- 1) „Die zu verändernde Kultur.“
- 2) „Ihre Ursprünge und Verlaufsformen in der Zeit.“
- 3) „Den Lebenszyklus der Kultur und Phase im Zyklus, die das Unternehmen erreicht hat.“
- 4) „Den Zusammenhang mit der Umwelt, in den die Kultur eingebettet ist.“
- 5) Die Ziele und Absichten der beteiligten Parteien.“ (Bate 1997, S. 168)

Wenn eine Unternehmenskultur unter diesen fünf Gesichtspunkten betrachtet wird, können wesentliche Linien der Kultur herausgefunden werden und die Innovationskraft der Kultur kann bewertet werden. Es ist wichtig, herauszufinden, in welchem Entwicklungsstadium und mit welchen Tendenzen sich die Kultur derzeit entwickelt.

Befindet sich eine Kultur in zwei verschiedenen Prozessen, muss herausgefunden werden, welche der Beiden die größeren Veränderungspotentiale bietet, um die gesamte Organisation mit zu nehmen. Die größere Kraft wird sich die andere Kultur einverleiben (vgl. Wöhrle 1994). Oder es kommt zu einer Pattsituation, in der die beiden verschiedenen kulturellen Phasen nebeneinander koexistieren. Sollte dies nicht der Fall sein, kann eine der Strukturen zusammenbrechen und es entsteht ein Vakuum, in dem eine innovative Kultur sich etablieren kann. Zu einem Durchbruch kann es erst kommen, wenn die Differenzen beider Strukturen innerhalb einer Kultur beigelegt wurden und produktiv ein gemeinsames Ziel verfolgt werden kann.

2.6.2 Strategien des Kulturwandels

In der Theorie werden drei Wege beschrieben, mit denen Veränderungen in einer Organisationskultur vorangebracht werden können.

(1) Der partizipatorische Weg:

Bei diesem Weg wird auf die Vernunft und das Wissen um die Veränderungsnotwendigkeit der Organisationsmitglieder gesetzt. Es entsteht ein Diskurs, der geprägt ist von Vertrauen, an dem sich alle beteiligen können. Auf diesem Weg ist es möglich, dass die Organisationsmitglieder flexibel, entgegenkommend und ohne Privilegien einiger wenigen miteinander umgehen. Der Diskurs findet ohne Zwang und Diktat statt, sondern nur unter zur Hilfenahm des gesunden Menschenverstandes. Bate (1994) schreibt hierzu, dass man Autorität nicht durch die Verletzung anderer erlangt. Ein strategisches Element hierfür ist die Geduld. Die Kulturveränderung findet nur in kleinen Teilschritten statt und wird durch „Zuckerstücke“ begleitet.

Der emanzipatorische Weg wirkt sehr angenehm und entlastend. Es ist allerdings fraglich, ob diese sehr „weiche“ Weg es schaffen kann, feste und über Jahre, bzw. Jahrzehnte lang gewachsene Kulturen aufzubrechen und neu zu organisieren.

(2) Der aggressive Weg:

Dieser Weg wird vorrangig in Notsituationen verwendet, in denen das Unternehmen kurz vor dem Exitus ist. Er wird als letzte Chance gesehen, Angst wird erzeugt und der kulturelle Rahmen des Unternehmens wird nieder gerissen. Es erfolgt ein massiver Eingriff in die vorherrschende Kultur und eine neue, grundlegend andere, Kultur soll etabliert werden. Die Verursacher dieses Kulturumbuchs verstehen sich als Retter des Unternehmens und führen einen Kampf gegen die alte- schlechte- Ordnung. Dabei opfern sie wissentlich sich und vor allem andere Mitglieder der Organisation (vgl. Wöhrle 1994).

Dieser Weg ist moralisch gesehen allerdings sehr fragwürdig. Auch wenn er sehr stringent abläuft, bleibt offen, ob er funktioniert oder es zum „wildem Segmentatismus“ (Wöhrle 1994, S. 48) kommt.

(3) Der Weg über informelle Netze

Der Weg zwischen den beiden Extremen- der „Gewaltweg“ versus der „pazifistische Weg“ ist der Weg des informellen Netzes. Hier wird sowohl die Kraft der

Gewalt genutzt, aber auch der Wille, Konformität erreichen zu wollen (vgl. Wöhrle, 1994). So werden Veränderungen häufig über die zweite Reihe der Unternehmensführung heraus getätigt und so indirekt implementiert. Dies geschieht über informelle Netzwerke mit direkter Kommunikation (Wer ist hier der Chef? Der Chef oder die Sekretärin?). Es entsteht ein Wandel, sobald Organisationsmitglieder aus ihren gewohnten Bahnen ausbrechen und neue Wege bestreiten.

Da der Weg der informellen Netze eher über die zweite Reihe der Führung geht, wird die Macht der Organisation praktisch unterlaufen. Deswegen ist hier die Frage, ob die vorherrschenden Machtkonstellationen so aufgebrochen werden können.

2.6.3 Planungsparameter

Sobald ein Wandel geplant wird, müssen dafür Parameter festgelegt werden. Diese sollten jeweils an die jeweilige Organisation angepasst werden. Die Kräfte hierfür müssen zusammen geführt und gebündelt werden.

Es werden die Parameter Langlebigkeit, Anpassungsfähigkeit, Durchschlagskraft und Allgemeinheit auf die drei bereits erwähnten Strategien des Kulturwandels angewandt

		Wege zur Kulturänderung		
		Partizipatorisch	aggressiv	Über informelle Netze
Planungsparameter	Langlebigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Verfolgen von Pluralismus • Weicher behutsamer Weg 	<ul style="list-style-type: none"> • Radikal innovativ konfrontierend 	<ul style="list-style-type: none"> • Pragmatisch, keine neuen Leitlinien • Ziel ist eher im Verborgenden
	Anpassungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Auf Basis des Konsensprinzips • Kultur des Vertrauens 	<ul style="list-style-type: none"> • Erzeugt Groll, Zwist, Disharmonie 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigeninteresse überwiegt • Ausrichtung auf eigenen Gewinn & Verlust
	Durchschlagskraft	<ul style="list-style-type: none"> • Erfordert viel Zeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Starke Vermarktung, 	<ul style="list-style-type: none"> • selten anwendbar, wenn dann

				tief in Alltagspraxis eingebettet
	Allgemeinheit	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgeschlossen • Stetes Hinarbeiten auf bestmögliche Übereinstimmung 	<ul style="list-style-type: none"> • Dogmatisch, geradlinig, unflexibel 	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht regelgebunden • Bedürfnisorientiert

Tabelle 1: Planungsparameter zur Kulturänderung⁶

Das Konstrukt der Organisationskultur ist ein breites und sehr weitgefächertes Konzept. Es dient dazu, ein Unternehmen oder eine Organisation besser verstehen zu können und damit die Handlungsweise des Unternehmens und vor allem auch seiner Mitglieder. Mit dem Kulturkonzept wird aber auch die Begrenztheit der Wandlungsmöglichkeiten deutlich.

2.7 Kritische Auseinandersetzung mit dem Konstrukt der Unternehmenskultur

Die Organisationskultur ist ein sehr normatives Modell. Es ist geprägt von Visionen und Vorstellungen darüber, wie ein Unternehmen sein sollte. Dabei sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass sich eine Organisation, um am Markt überleben zu können, weiterentwickeln muss und auf veränderte Umweltbedingung reagieren muss.

Die Überlegungen zur Organisationskultur sind so weit und zum Teil offen, dass hier weiter Interpretationsmöglichkeiten sind und so die Empirie weiter auf der Suche nach neuen Erkenntnissen sein kann.

Der Wandel einer Organisationskultur ist Grundvoraussetzung. Es gibt Phasen, in denen der Wandel der Kultur schneller vollzogen wird und Phasen von langsameren Wandel. Im Vergleich der beiden Theorien von Schein und Sackmann hat Scheins Theorie eine offenere Haltung zur Veränderbarkeit der Kultur. Hier wird die Organisationskultur durch die Basisannahmen der Organisationsmitglieder geprägt. Kommt es hier zu Veränderungen, verändern sich automatisch die Normen und Werte. Im Gegensatz dazu wird in der sackmännischen Theorie der Kulturkern durch die Gründer

⁶ Nach Wöhlre 1994 S.51

des Unternehmens festgeschrieben und lässt sich so nicht mehr in dem Maße verändern, wie es in der Theorie von Schein der Fall ist.

3 Mitarbeiterzufriedenheit als Grundwert der Organisationskultur

Das Konstrukt der Mitarbeiterzufriedenheit weist eine lange Forschungstradition auf. Dies kann auf das große Interesse an diesem Konstrukt zurückgeführt werden. Durch diese lange wissenschaftliche Auseinandersetzung gibt es eine Vielzahl von Ansätzen und Definitionen, um die Mitarbeiterzufriedenheit darstellen zu können.

Eine erste Auseinandersetzung mit der Thematik fand Anfang der 1930er Jahre statt. In dieser Zeit hatten sich unter anderem Hoppock (1935) und Roethlis (1939) (vgl. Kolb 1996) mit der Arbeitszufriedenheit beschäftigt. Die nächste Phase der wissenschaftlichen Auseinandersetzung fand in den 60er und 70er statt. Einer der führenden Wissenschaftler dazu war Oswald Neuberger und Mechthil Allerbeck (1978). In den letzten Jahren findet der Diskurs wieder von Neuem statt und das Konstrukt wird wieder verstärkt in der Fachwelt betrachtet (vgl. Müller, 2003).

Im Folgenden wird nun eine definitorische Grundlage des Begriffes der Mitarbeiterzufriedenheit geschaffen. Es werden die wichtigsten Theorien und Konzeptionen der Arbeitszufriedenheit vorgestellt und diskutiert und anschließend wird darauf eingegangen, durch was die Arbeitszufriedenheit beeinflusst wird und welche Auswirkungen sie auf die Arbeitsleistung der Mitarbeiter hat. Zum Schluss werden Instrumente der Erfassung von Arbeitszufriedenheit beleuchtet. Eine kritische Auseinandersetzung mit dem Konstrukt der Arbeitszufriedenheit rundet dieses Kapitel ab.

Die Begriffe Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit werden in der vorhandenen Literatur nicht unterschieden. Dies wurde auch in dieser Auseinandersetzung mit der Thematik übernommen.

3.1 Definition der Arbeitszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit kann aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden. Zum einen aus einer betriebswirtschaftlich orientierten Personalwirtschaft, zum anderen aus der motivationsorientierten Organisationspsychologie. Beide wissenschaftlichen Herangehensweisen wiederum weisen ebenso eine Vielzahl von unterschiedlichen Definitionen auf. Die Ursache für die vielen Definitionen kann darin zu finden sein, dass Mitarbeiterzufriedenheit kein direkt beobachtbares Konstrukt, so wie beispielsweise der Output an einer Werkmaschine ist, sondern ist ein nur indirekt erfassbares Konstrukt (über Interviews oder Fragebögen).

Ganz generell kann festgestellt werden, dass in der Literatur Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit synonym verwandt werden. Hier gibt es keine weiteren Unterscheidungen oder grundsätzlich andere Definitionen. So wurde dies auch in der vorliegenden Arbeit übernommen und die beiden Begriffe werden synonym behandelt.

Im Folgenden werden die wichtigsten Definitionen (ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit) kurz darstellen:

Lutz v. Rosenstiel und Friedmann Nerdinger definieren Arbeitszufriedenheit "als "Einstellung zur Arbeit"[Anführungszeichen im Originaltext]: Im allgemein psychologischen Verständnis ergibt sich Zufriedenheit aus der Erfüllung unsere Bedürfnisse oder aber aus der Antizipation dieser Erfüllung (...)." (2011 S. 415).

Nerdinger (2011) definierte Arbeitszufriedenheit weiter als eine "emotionale Reaktion auf die Arbeit, die Meinung über die Arbeit und die Bereitschaft, sich in der Arbeit in bestimmte Weise zu Verhalten." (Nerdinger 2011 S. 395).

Eine weitere Definition lautet: "Arbeitszufriedenheit liegt vor, wenn Mitarbeiter positive Gefühle erleben und eine positive Einstellung gegenüber ihrer Arbeitstätigkeit zeigen." (Kals & Gallenmüller- Roschmann 2011 S.185).

Jonsson definiert Arbeitszufriedenheit als „satisfaction (or frustration) presupposes human aspirations which are satisfied (or not satisfied), so any theory of satisfaction must be explicitly connected to theories about individual motivation and social values.“ (Jonsson 2012, S.139)

Es kann also festgehalten werden, **dass die Arbeitszufriedenheit die generelle Einstellung zur Arbeit und zur Arbeitsumwelt ist** (vgl. Neuberger & Allerbeck 1978).

Da die genannten Definitionen sich auf die Organisationspsychologie stützen und damit als Grundlage für diese Arbeit dienen, wird als kleiner Exkurs die Organisationspsychologiedefiniert: "...die Organisationspsychologie ist die Wissenschaft vom Erleben und Verhalten des Menschen in Organisationen." (Rosenstiel & Nerdinger 2011, S. 5). Als Organisation verstehen die beiden Autoren ein offenes System, das zeitlich überdauert, Ziele verfolgt, ein soziales Gebilde ist und Strukturen im Sinne von Arbeitsteilung und Hierarchien aufweist (vgl. Rosenstiel & Nerdinger, 2011).

Diese drei Definitionen haben gemein, dass Arbeitszufriedenheit eine Reaktion auf die Arbeitsstation ist und somit veränder- und beeinflussbar ist. Des Weiteren ist ihnen

gemein, dass sie einen Bezug zur Motivation aufweisen. Nach v. Rosenstiel und Nerdinger hat die Arbeitszufriedenheit einen Bezug zur Bedürfnisbefriedigung. Hier findet ein Soll- Ist- Abgleich statt. Je besser dieser Abgleich ist, das heißt, je geringer die Lücke zwischen dem Soll und dem Ist Zustand ist, desto zufriedener ist der Arbeitnehmer in seiner Arbeitssituation.

3.2 Theorien der Arbeitszufriedenheit

In der sehr weit gefächerten systematischen Auseinandersetzung mit dem Konstrukt der Mitarbeiterzufriedenheit wurde eine Vielzahl von Theorien Erklärungen für die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit am Arbeitsplatz entwickelt. Diese können in Inhalts- und Prozesstheorien gegliedert werden. Zu den wichtigsten und wissenschaftlich bedeutsamsten Inhaltstheorien gehören Theorie der Bedürfnispyramide von Maslow und die 2- Faktoren Theorie nach Herzberg. Zu den Prozesstheorien gehört die VIE- Theorie von Vroom (1995) und die Theorie der Zielsetzung nach Locke und Latham von 1968.

3.2.1 Inhaltstheorien der Arbeitszufriedenheit

Inhaltstheorien haben sich mit den Faktoren, die zur Arbeit motivieren beschäftigt (vgl. Kals & Gallenmüller- Roschmann 2009) und haben ihren Schwerpunkt in den personellen Faktoren, Motivationsinhalten und in Arbeitsinhalten. Hier steht im Mittelpunkt, welche „Bedürfnisse zum Arbeitsverhalten motivieren, und berücksichtigen beispielsweise die Wirksamkeit von Be- und Entlohnung.“ (Kals & Gallenmüller- Roschmann, 2011, S. 179)

- Die Bedürfnispyramide nach Maslow

Da die Arbeitszufriedenheit ein stark motivationstheoretisch geprägtes Konstrukt ist, wird die Bedürfnispyramide von Maslow als eine der zentralen Theorien herangezogen. Maslow ging 1954 davon aus, dass der Mensch hierarchisch organisierte Bedürfnisse hat und er diese in aufsteigender Weise versucht, zu befriedigen. Als untere Bedürfnisse sind physiologische Bedürfnisse wie das Bedürfnis nach Nahrung, Schlaf, Fortpflanzung und Atmung angesiedelt. Weiter geht es mit dem Bedürfnis nach Schutz und Sicherheit. Es folgen soziale Bedürfnisse wie das Bedürfnis nach Liebe und Partnerschaft und Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Es folgen Individualbedürfnisse wie das Bedürfnis nach Anerkennung, Prestige und Status. An oberster Spitze der maslowschen Bedürfnispyramide steht das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung (vgl. Olfert & Steinbuch 1999). Die untersten vier Bedürfnisse sind Defizitbedürfnisse und sind zu befriedigen, wobei das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung als Expansionsbe-

dürfnis betrachtet wird, da hier keine ausreichende Befriedigung oder Sättigung zu erwarten ist (vgl. Kals & Gallenmüller- Roschmann 2011)

Übersetzt in die Arbeitspsychologie kann das folgendes bedeuten:

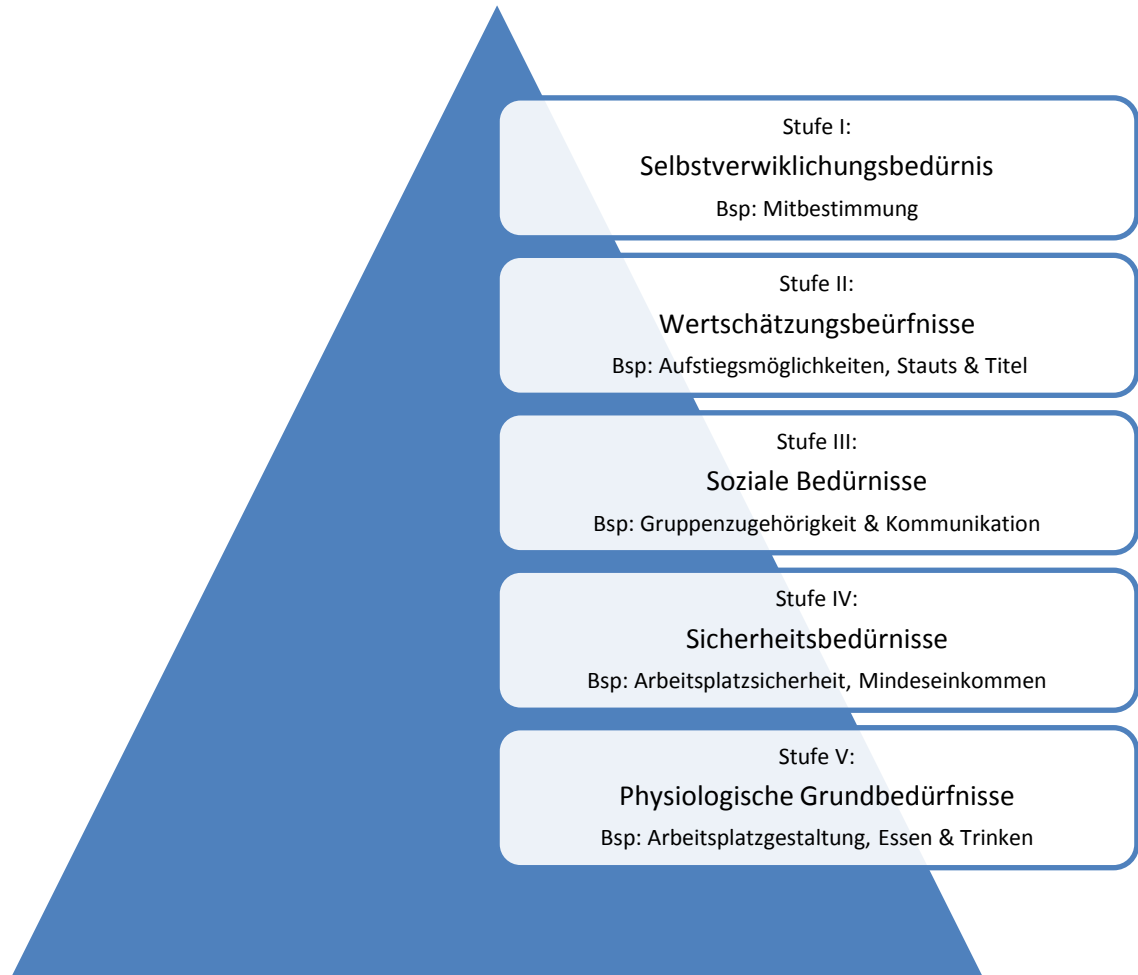


Abbildung 6: Bedürfnisspyramide⁷

Die Theorie von Maslow wird jedoch dahingehend kritisiert, dass er seine Untersuchungsergebnisse nur durch einer geringen Anzahl von zum damaligen Zeitpunkt bedeutenden Personen (Albert Einstein u. a.) fest machte und sie so nicht valide sind. Des Weiteren wird diskutiert, ab wann ein Bedürfnis befriedigt ist. Hier gibt es unterschiedliche Ansätze. Die Untersuchungsergebnisse schwanken bei den Bedürfnisbefriedigungswerten zwischen 70 und 90% und gehen so sehr weit auseinander. Und auch, ob einmal befriedigtest Bedürfnis endgültig gestillt ist, oder ob dasselbe Bedürfnis wieder aufkommen kann. Der größte Kritikpunk ist allerdings, dass das Menschen-

⁷ Eigene Abbildung nach Olfert & Steinbuch 1999

bild, welches hinter der Bedürfnispyramide liegt, an die westliche Gesellschaft orientiert ist und sich kaum mit anderen Kulturen auseinander setzt (vgl. Weinert 2004).

- Die 2- Faktoren Theorie nach Herzberg

"Denken Sie an eine Zeit, zu der Sie bei Ihrer Arbeit oder einer anderen Arbeit, die Sie je hatten, außergewöhnlich zufrieden (bzw. unzufrieden) waren. Erzählen Sie mir, was sich damals ereignet hat!" (Herzberg 1959)

Mit dieser Fragestellung fand Herzberg et al. 1959 16 Kategorien von Faktoren heraus, die auf Zufriedenheit oder Unzufriedenheit schließen ließen. Diese sortierte er in zwei Faktoren: Die Kontext und Kontentfaktoren (vgl. Nerdinger, Blickle & Scharb 2011). Die Kontextfaktoren sind überwiegend extrinsisch, wohingegen die Kontentfaktoren intrinsisch, das heißt in der Arbeit selbst zu finden, sind.

Als wesentlicher Verdienst kann den Autoren zugeschrieben werden, dass die Autoren der sogenannten Pittsburg- Studie erkannt haben, dass sie auch „... intrinsischer Aspekte der Tätigkeit für die Zufriedenheit und die Motivation der Mitarbeiter erkannt haben.“ (Nerdinger, Bickler & Scharper 2011, S. 399)

Unzufriedenheit wurde vor allem bei Kontextfaktoren genannt. Diese wurden von den Autoren als Hygienefaktoren bezeichnet, denn "die medizinische Hygiene beseitigt Gesundheitsrisiken aus der Umwelt (...) und verhindert damit Krankheiten." (Nerdinger, Blickle & Scharb 2011, S. 398). Laut Herzberg et al. wird Zufriedenheit vor allem durch die Kontentfaktoren ausgelöst. Diese werden als Motivatoren bezeichnet, und "führen zur Zufriedenheit, werden sie nicht erfüllt, resultiert daraus aber nicht Unzufriedenheit, sondern wiederum ein neutraler Zustand, die Nicht- Zufriedenheit." (Nerdinger, Blickle & Scharb 2011, S.397). Auf der anderen Seite erzeugt auch ein Fehlen von den Hygienefaktoren keine Zufriedenheit, sondern einen Zustand von Nicht- Unzufriedenheit. Die beiden Faktoren, Motivation und Hygienefaktor sind unabhängig und somit

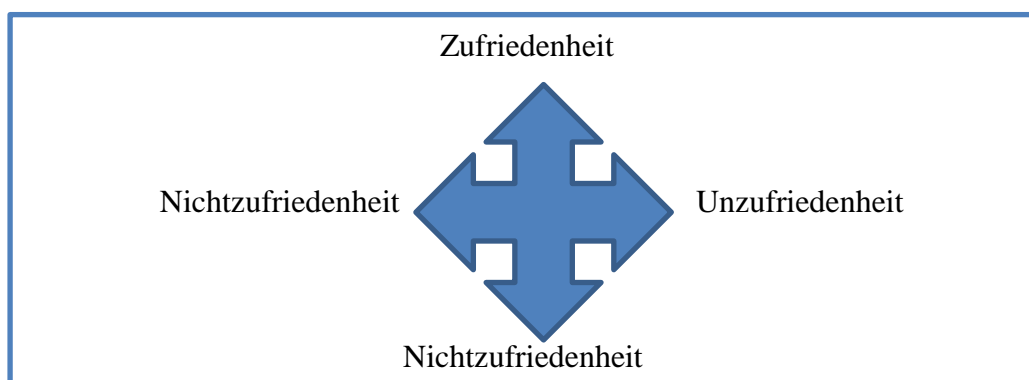


Abbildung 7: Beziehung von Zufriedenheit und Nichtzufriedenheit

Na
me

nsgeber der dazugehörigen Theorie.



Abbildung 8: Hygienefaktoren und ihre Auswirkungen⁸

Diese Theorie wird jedoch häufig kritisiert, da einige Hygienefaktoren doppeldeutig sind (Gehalt und Status kann auch Motivator eingesetzt werden) und nur durch die Subtraktion der einzelnen Hygiene- oder Kontextfaktoren wird ein positives bzw. negatives Bild erzeugt (vgl. Kals & Gallenmüller- Roschmann 2011)

3.2.2 Prozesstheorien der Arbeitszufriedenheit

Die Prozesstheorien beschäftigen sich mit inneren Prozessen, die zwischen dem Motiv und dem aktiven Handeln stehen (vgl. Kals & Gallenmüller- Roschmann 2011). Im Mittelpunkt steht das Subjekt und seine Werte, die Wahrnehmung der Wahrscheinlichkeiten und die eigene Zielorientierung.

- Die VIE- Theorie nach Vroom

In der VIE-Theorie ging Vroom 1995 davon aus, dass jeder Mensch auf Grund von Lernprozessen ein eigenes Entscheidungsverhalten erlernt. Diese Werte (von der Psychologie Valenzen genannt) werden durch das Erlernte gegeneinander abgewogen und so werden subjektive Wahrscheinlichkeiten berechnet, welche Ergebnisse nach einer Handlungsmöglichkeit eintreten können (vgl. Nerdinger, Blickle & Schaper 2011). In der Theorie aus Wert und Erwartung wird die Motivation als Prozess beschrieben, bei dem es nicht ausreichend ist, diese Werte und Erwartungen miteinander zu vergleichen, da wiederum die Erwartung neue Folgen mit sich bringen kann (vgl. Nerdinger, Blickle & Schaper 2011). Vroom vertrat die Meinung, dass es berücksichtigt werden

⁸ Eigene Abbildung nach Olfter & Steinbruch 1999

muss, in welcher Beziehung die Handlungsergebnisse zu die möglichen Folgen stehen. Diese drei Größen *Wert* (Valenz), *Instrumentalität* und die *Erwartung* an etwas, gaben die Theorie ihren Namen: VIE- Theorie. Die VIE- Theorie berücksichtigt sowohl intrinsische, als auch extrinsische Motivation für eine Entscheidung (vgl. Kals & Galenmüller-Roschmann 2009).

Am Beispiel eines Entscheidungsbaumes soll dies verdeutlicht werden:



Abbildung 9: Entscheidungsbaum zur VIE- Theorie⁹

Wenn eine Person nun also ein ihm wichtiges Hobby besitzt, wird sie sich schwer für die Beförderung entscheiden können. Hat sie jedoch selbst keine Familie und ist ihr das Mehr an Prestige und Geld wichtiger als die fehlende Freizeit, wird sie (die Person) sicher die Beförderung annehmen. Hier entscheidet der Wert, welcher den einzelnen Handlungsmöglichkeiten zugeschrieben werden und es wird die Handlungsalternative mit dem höchsten Wert gewählt.

Durch diese sehr mathematische Herangehensweise wird der Mensch als sehr rational kalkulierender Charakter betrachtet. Dies ist auch die größte Kritik an der Theorie von Vroom. „Diese Einschränkung wird aber der Komplexität menschlichen Motive nicht gerecht.“ (Nerdinger, Blicke & Schaper 2011, S.402, zit. nach Cropanzano, Goldman & Folger).

- Theorie der Zielsetzung nach Locke und Latham

⁹ Eigene Darstellung

In der vorhergehenden Theorie wurde beschrieben, wie Ziele gewählt werden. Nach Locke und Latham kann nun auch erklärt werden, wie diese Ziele erreicht werden können. Sie erklärten, dass die Zielsetzung in Verbindung mit den Leistungen stehen und postulierten hier zwei Hypothesen: Zum einen sagten sie, dass schwierige Ziele zu besseren Ergebnissen führen, als leicht zu erreichende Ziele. Und weiter sagten sie, dass präzise Ziele zu besseren Ergebnissen führen als vage formulierte Ziele (vgl. Locke; Shaw; Saari & Latham 1980). Dies wurde auch in der Flow-Theorie von Mihály Csíkszentmihályi erkannt.

Hier liegt wieder die Schwierigkeit darin, dass der Begriff der Schwierigkeit subjektiv geprägt ist und von unterschiedlichen Mitarbeitern unterschiedlich wahrgenommen wird. Hier sollte ein Anknüpfen an bereits erfolgreich erledigte Ziele stattfinden. Diese sollten möglichst sehr genau formuliert werden. (Letzte Wochen haben Sie fünf Patienten therapiert. Diese Woche können Sie sechs schaffen!) So kann sich der Mitarbeiter genau vorstellen, was von ihm erwartet wird und hat ein direktes Feedback dazu (Es ist Mittwoch und ich bereits 4 Patienten therapiert. Es fehlen noch zwei, dann habe ich mein Wochenziel geschafft!). Dies wirkt „unmittelbar auf die Richtung, die Anstrengung und die Ausdauer des Handelns (...).“ (Nerdinger, Blickler & Schaper 2011, S. 403). Durch diese Richtungssteuerung des Handelns werden Informationen genauer gesucht, die für die Zielerreichung bedeutend sind. Durch die Formulierung eines präzisen und fordernden Ziels wird ebenso die Aufmerksamkeit erhöht.

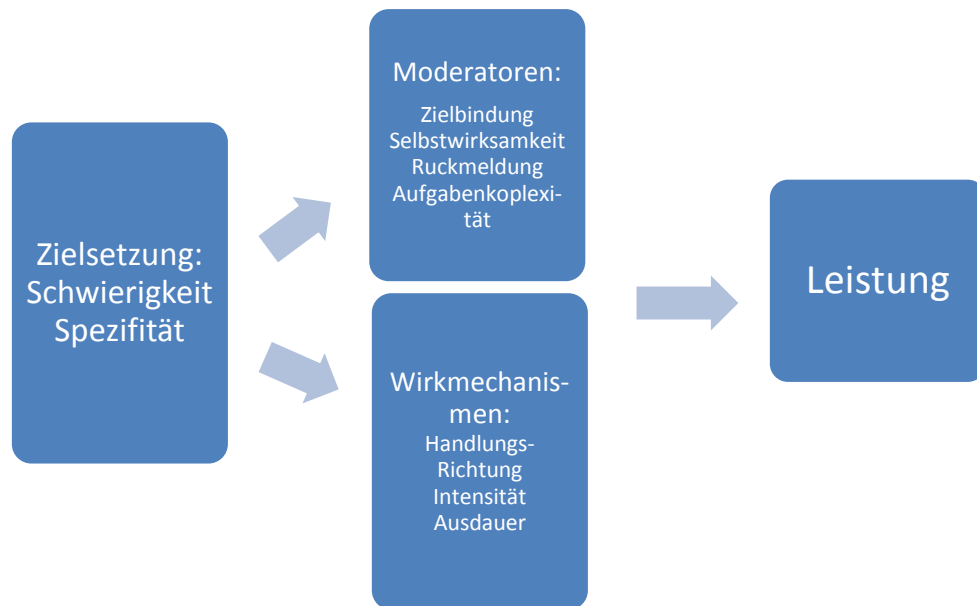


Abbildung 9: Entscheidungsbaum zur Theorie der Zielsetzung¹⁰

Die Theorie der Zielsetzung weist eine große Popularität auf und wurde in der Vergangenheit mehrfach empirisch bestätigt (vgl. Nerdinger, Blickle & Schaper 2011). Denn sie gibt direkte Handlungsrichtlinien für Führungskräfte und kann damit eine Optimierung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter erreichen.

3.3 Bedingungen und Determinanten der Arbeitszufriedenheit

Nach Nerdinger et al. (2009) kann in zwei Klassen für die Bedingung der Arbeitszufriedenheit unterschieden werden. Auf der einen Seite sind dies die Merkmale der Arbeit und auf der anderen Seite sind dies die Merkmale der Person. In verschiedenen Studien wurde auf die Persönlichkeitsmerkmalen eingegangen, die für die Arbeitszufriedenheit mit verantwortlich sein können. Hier fiel vor allem ein genetischer Zusammenhang auf. In Untersuchungen von Judge et al. wurden die positiven und negativen Affektivität genauer untersucht. Positive Affektivitäten können Enthusiasmus, Freude, Energie, geistige Wachheit und Zuversichtlichkeit sein. Negative Affektivitäten können generelle Tendenzen mit Ärger, Zorn und Selbstunzufriedenheit umzugehen, sein.

Nicht nur die Bedingungen der Arbeitszufriedenheit, sondern auch die Determinanten wurden häufig wissenschaftlich untersucht. Dabei wurde auf verschiedenste Bedingungen und Voraussetzungen, unter denen gearbeitet wird, auch persönliche und interper-

¹⁰ eigene Darstellung nach Nerdinger, Blickle & Schaper 2011 S. 405

sonelle Gegebenheiten, Annahmen und Wertestrukturen von Mitarbeitern, Organisationskonzepte, Arbeitsklima und Führungsstile, untersucht. Für die Arbeitszufriedenheit sind „Erwartungen, Bedürfnisse und Werte des Mitarbeiters sehr bedeutsam, weil sie das Anspruchsniveau für das Zufriedenheitsgefühl des einzelnen im wesentlichen [sic] festlegen (...)“ (Kolb 1996, S.22). Auf Grund dieser sehr weit gefächerten Einflussfaktoren ist es also schwierig, genau festlegen zu können, welche einzelnen Größen (Persönlichkeit, Arbeitsumfeld, Verhältnis zum Vorgesetzten) sich wie auf die Arbeitszufriedenheit auswirkten.

Eine Erklärung für das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit müsste folglich von zwei Seiten aus betrachtet werden: zum einen die Arbeitssituation an sich (Arbeitsteilung, Machtstrukturen und technologische Systeme), als auch die individuellen Unterschiede der Arbeitnehmer (Alter & Geschlecht, Schulbildung, Kulturumgebung, differentialpsychologische Variablen). Bruggemann, Groskurth & Ulich haben 1975 dieses Zusammenwirken der Determinanten in einem Modell zusammengefasst. Dieses Modell des Soll- Ist-Wert- Vergleichs beruht auf der Annahme, dass jeder Arbeitnehmer seine eigene Situation als Ist- Wert in Verbindung mit dem Idealzustand, den Soll- Wert setzt. Nach diesem Ist- Soll- Wert- Vergleich wird auf Grund der Diskrepanz dazwischen über Zufriedenheit oder Unzufriedenheit entschieden.

Es können nun eine Reihe von Determinanten der Arbeitszufriedenheit genannt werden:

- die Tätigkeit der Arbeit, wenn diese den geistigen und physischen Bedürfnissen des Arbeitnehmers entspricht
- Aufstiegschancen und die Möglichkeit, Interessen und eigene Fähigkeiten zu erweitern
- Be- und Entlohnung, welches an die eigenen Leistungen gekoppelt ist
- Anerkennung, Selbstverantwortung und Autonomie
- Vorgesetzte, die die Selbstverantwortung und die Eigeninitiative des Einzelnen fördern
- Beziehung zu Kollegen und Vorgesetzten
- Arbeitsbedingungen, die den Bedürfnissen der Mitarbeitern entsprechen
- Regelungen und Vorschriften des Unternehmens, die für die Mitarbeiter verständlich sind (vgl. Kolb, 1996).

Wie Bruggemann et al. 1975 feststellten, wirken sich jedoch nicht die oben genannten Determinanten auf die Arbeitszufriedenheit aus, sondern auch die eigene Sozialisation und die aktuelle Lebenssituation der Arbeitnehmer.

3.4 Beeinflussung der Arbeitszufriedenheit

Die Arbeitszufriedenheit ist an verschiedene Faktoren geknüpft (siehe dazu 3.3.). Es soll nun kurz darauf eingegangen werden, wie diese Faktoren verändert werden können, um eine größere Arbeitszufriedenheit herstellen zu können.

- die Tätigkeit der Arbeit:

Die auszuübende Tätigkeit ist eine der wichtigsten, wenn nicht sogar die wichtigste Einflussgröße auf die Arbeitszufriedenheit. Hier sollte im Sinne der Zielsetzungstheorie (Kapitel 3.2.2.) oder der Flow -Theorie von Csíkszentmihályi sollten die Arbeitsinhalte weder über- noch unterfordern. Auch ein größtmöglicher Handlungsspielraum, der es ermöglicht, positiv bewertete Persönlichkeitseigenschaften einzubringen, erhöht die Arbeitszufriedenheit.

- Aufstiegschancen:

Die Möglichkeit, sich beruflich weiter zu entwickeln und „vorwärts zu kommen“, erhöht die Zufriedenheit (vgl. Rosenstiel & Nerdinger, 2011). Dies ist gekoppelt an eine Vielzahl anderer Vorzüge, wie eine bessere Entlohnung, mehr Handlungsspielraum, mehr Prestige und Verantwortung.

- Be- und Entlohnung:

Verschiedene Studien (vgl. Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw & Rich, 2010 aus Rosenstiel & Nerdinger, 2011) haben gezeigt, dass die Entlohnung nur einen geringen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit hat. Hier ist vor allem der soziale Vergleich und nicht die absolute Summe entscheidend. Außerdem korreliert die Entlohnung häufig mit anderen Faktoren, die die Zufriedenheit und damit dann auch die Arbeitsmotivation und im Folgeschluss wiederum die Entlohnung erhöhen.

- Vorgesetzte:

Jedes Führungsverhalten hat Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit. Dies ist jedoch individuell sehr unterschiedlich und von Situation, Größe der Gruppe und dem Tätigkeitsfeld abhängig (vgl. Rosenstiel & Nerdinger, 2011). Generalisiert werden kann, dass ein mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten bessere Arbeitszufriedenheitswerte erbringt, als ein autoritäres Führungsverhalten.

- Beziehung zu Kollegen

Die Beziehungen zu Kollegen sind für die Arbeitszufriedenheit besonders bedeutend. Gerade die Unzufriedenheit im Job hängt sehr mit dem Kontakt zu Kollegen zusammen. Fühlt man sich nicht akzeptiert im Kollegenkreis, bringt dies sehr wahrscheinlich Unzufriedenheit mit sich (vgl. Rosenstiel & Nerdinger, 2011). Nach Möglichkeit sollten hier kleine Gruppen von Mitarbeitern geschaffen werden, die ein inneres Gleichgewicht aufweisen. Weiter konnte festgestellt werden, dass es einen reziproken Zusammenhang zwischen dem Handlungsspielraum und der Bedeutung der Kollegen für die Arbeitszufriedenheit gibt. Dies bedeutet, dass bei einem größeren Handlungsspielraum, der Kontakt zu Kollegen nicht mehr so wichtig erscheint, wie bei Tätigkeiten mit einem geringen Handlungsspielraum.

- **Arbeitsbedingungen**

Hier sind Bedingungen aufzuzählen, die das Arbeiten erleichtern. Da wären beispielsweise rückschonende Arbeitsplätze oder freundlich gestalteter Arbeitsplatz zu nennen. Gegenwärtig sind Präventionsmaßnahmen zur Reduktion von Stress oder dem Burn-out sehr wichtig.

- **Reglungen und Vorschriften des Unternehmens**

Die inneren Strukturen einer Organisation wirken sich auch auf die Arbeitszufriedenheit aus. Die Unternehmenskommunikation, der Informationsfluss, die Politik des Unternehmens wirkt sich jedoch eher im umgekehrten Sinne aus. Je schlechter diese Dinge auf den Mitarbeiter wirken, desto unzufriedener wird er.

3.5 Die Auswirkungen von Arbeitszufriedenheit auf die Arbeitsleistung

Nachdem im vorhergehenden Abschnitt darauf eingegangen wurde, wie Faktoren verändert werden können, um eine größere Arbeitszufriedenheit herstellen zu können, wollen wir uns nun den Auswirkungen der Arbeitszufriedenheit- oder der Unzufriedenheit widmen. Denn das ist das, was Vorgesetzte und Manager am meisten interessiert. Denn hier gibt es oft direkte Auswirkungen auf die Produktivität, die Fehlzeiten und die Fluktuation.

- **Zufriedenheit und Produktivität:**

Man könnte annehmen, dass sich die Arbeitszufriedenheit direkt auf die Produktivität eines Mitarbeiters auswirkt. Forschungen jedoch haben erwiesen, dass sofern wir bei der individuellen Ebene belieben, ist dies eher umgekehrt der Fall: Produktivität erzeugt Arbeitszufriedenheit (vgl. Robbins 2003).

Erst wenn man wieder in die Metaebene der Organisation geht, erkennt man eine Korrelation zwischen Arbeitszufriedenheit und Produktivität. So sind Unternehmen mit zufriedenen Arbeitnehmern auch produktiver.

- Zufriedenheit und Fehlzeiten:

Auch hier gibt es wieder einen Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und den Fehlzeiten. Mitarbeiter, die zufriedener sind, fehlen weniger als Kollegen, die unzufrieden sind. Allerdings ist hier auch wieder eine eher negative Korrelation vorhanden. Das heißt, dass die Fehlzeiten von unzufriedenen Mitarbeitern wesentlich höher sind, als die von zufriedenen Arbeitnehmern.

- Zufriedenheit und Fluktuation:

Es konnte festgestellt werden, dass die Leistungen eines Mitarbeiters sich bedeutend auf die Korrelation zwischen der Zufriedenheit und der Fluktuation auswirken. Beschäftigte mit hoher Leistungsstärke werden wertschätzt, bekommen Gehaltserhöhung und die „Organisation bemüht sich üblicherweise stark um den Verbleib solcher Mitarbeiter.“(Robbins 2003, S.104). Dies wiederum schafft Zufriedenheit. Bei Mitarbeitern mit einer geringen Leistung ist allerdings das Unternehmen an sich daran interessiert, diese schnellstmöglich los zu werden und schafft hier Voraussetzungen (fehlende Gehaltserhöhung, geringere Wertschätzung) so dass der Arbeitnehmer von sich aus kündigen wird.

3.6 Messung der Arbeitszufriedenheit

Das Konstrukt der Mitarbeiterzufriedenheit muss zwangsläufig operationalisiert und messbar gemacht werden. Dies ist in der Vergangenheit auch häufig geschehen. Es ist jedoch festzustellen, dass bedingt durch die verschiedenen Operationalisierungen und den verschiedenen theoretischen Grundlagen, die Messungen zum Teil sehr unterschiedlich ausgefallen sind (vgl. Neuberger & Allerbeck, 1978).

Im Zuge der Zufriedenheitsforschung ergaben sich vielfältige Probleme. Es konnten jedoch auch einige standardisierte Verfahren für die Arbeitszufriedenheit entwickelt werden. Für ein so vielfältiges und mehrdimensionales Konstrukt, wie die Arbeitszufrie-

denheit muss auch das Messinstrument mehrdimensional sein. So kann man beispielsweise mit der Aufgaben- und Rollenverteilung im Job zufrieden sein, aber grundsätzlich ein Problem oder Unzufriedenheit mit den Inhalten der aktuellen Tätigkeit.

Bei der Messung der Arbeitszufriedenheit kann ganz grundsätzlich gefragt werden, ob jemand mit seiner Arbeit zufrieden ist. Diese globale Frage (vgl. Nerdinger, Blickle & Schaper 2011) könnte wie folgt lauten: „Sind Sie grundsätzlich mit Ihrem Arbeitsplatz zufrieden oder eher unzufrieden?“. Mit diesem einen Item kann bereits eine Haltung erkannt werden. Wird die Frage noch nach verschiedenen Facetten der Arbeit erweitert, wie Fragen nach den Arbeitsbedingungen oder der Organisation und Leitung, der Bezahlung oder dem Verhalten zu Kollegen und Vorgesetzten, kann eine Untersuchung zur Arbeitszufriedenheit schon sehr vielschichtiger sein.

Einer der wichtigsten und in Deutschland am weitverbreitetsten Messinstrumente für die Arbeitszufriedenheit ist der „ABB- Arbeitsbeschreibungs- Bogen“ von Neuberger und Allerbeck aus dem Jahre 1978. Dieser wurde durch eine Vielzahl von Untersuchungen als sehr valide und reliabel eingestuft (vgl. Nerdinger, Blickle & Schaper 2011). Er ist die deutsche Adaption des „Job Descriptive Index“ von Smith, Kendall und Hullin von 1969 (vgl. Neuberger & Allerbeck 1978). Der ABB erfasst über neun Items die Zufriedenheit der Arbeit, sowie eine Gesamtarbeitszufriedenheit und eine Lebenszufriedenheit:

- „Kollegen
- Vorgesetzter
- Tätigkeit
- Arbeitsbedingungen
- Organisation und Leitung
- Entwicklung
- Bezahlung
- Arbeitszeit
- Gesichert Arbeitsplatz
- Allgemeine Arbeitszufriedenheit
- Allgemeine Lebenszufriedenheit“ (Neugebauer & Allerbeck 1978, S. 40)

In den Untersuchungen von Neugebauer und Allerbeck erreichten sie Werte von $\alpha=0,8$ bis $\alpha=0,91$ (Cronbach's Alpha) und damit äußerst gute Werte für die Reliabilität. Es wurde mit Hilfe einer vier stufigen Likert- Skala gemessen:

„Meine Bezahlung:

Gemeint ist die Höhe Ihrer Bezahlung, die Sie für Ihre Arbeit erhalten:

Schlecht	ja	Eher ja	Eher nein	nein
Fair	ja	Eher ja	Eher nein	nein
Zufriedenstellend	ja	Eher ja	Eher nein	nein
Unangemessen	ja	Eher ja	Eher nein	nein
Ungerecht	ja	Eher ja	Eher nein	nein
leistungsgerecht	ja	Eher ja	Eher nein	nein
Entspricht meiner Verantwortung	ja	Eher ja	Eher nein	Nein“
Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Bezahlung?				

Tabelle 2: Arbeitsbeschreibungsbogen¹¹

Durch diese Messmethodik kann sehr genau beobachtet werden, in welchen Bereichen die Probanden „Zufriedenheit mit einzelnen Aspekten der Arbeitssituation (...)“ (Neugebauer & Allerbeck 1978, S. 78) haben und lässt so Rückschlussmöglichkeiten zu.

Als weiteres wichtiges Instrument für die Messung der Arbeitszufriedenheit kann die „Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit“ (SAZ) herangezogen werden. Er misst die Zufriedenheit der Tätigkeit selbst und beachtet nicht die Wechselwirkung der Arbeitszufriedenheit mit äußeren Faktoren wie der ABB. Diese Skala von Fischer und Lück aus dem Jahre 1972 misst die Zufriedenheit mit Hilfe von 37 Items in den Dimensionen. Dafür wurde neben einem allgemeinen Katalog zur Arbeitszufriedenheit auch weitere wichtige Aspekte der Arbeit mit einbezogen:

- Allgemeine Arbeitszufriedenheit
- Führungsstil

¹¹ Neugebauer & Allerbeck 1978, A34

- Aufstiegsmöglichkeiten
- Mitbestimmung
- Bewertung der Organisation
- Resignation
- Bezahlung
- Stress
- Fähigkeiten
- Wechselbereitschaft

Ebenso wie der ABB wird auch hier eine Likert-Skala gemessen, welche jedoch fünf-stufig ist. Mit einer Zuverlässigkeit von $\alpha=0,62$ bis $\alpha=0,82$ (Cronbach's Alpha) ist der SAZ nicht ganz so reliabel wie der oben erwähnte ABB.

Da der SAZ jedoch einen großen inhaltlichen Umfang hat, wurde noch eine Kurzform entwickelt, der „SAZK“. Auf Grund seines wesentlich geringeren Umfanges ging diese Kurzform im gleichen Maße in die Wissenschaft ein wie die Langform. Röhner hat den SAZ 1975 mit einer weiteren Theorie (Konzept der arbeitsrelevanten Bedürfnisse von Franke) kombiniert und so wohl Fankes Theorie, als auch den SAZ weiter validiert.

Durch verschiedene Untersuchungen wurde der SAZ, sowie die Weiterentwicklung dessen von Röhner, als sehr valide abgebildet. Jedoch ist es mit beiden Instrumenten nicht möglich, eine entsprechende Gewichtung und Relativierung der Bedeutung einzelner Aspekte der Arbeitszufriedenheit darzustellen (vgl. Kolb 1996).

3.7 Kritische Auseinandersetzung mit dem Konstrukt der Arbeitszufriedenheit

Das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit wurde in der Vergangenheit häufig in der Literatur diskutiert. Trotz (oder gerade wegen?) dieser langen Forschungstradition besteht kein Konsens über eine einheitliche Definition der Arbeitszufriedenheit. Eines der Kritikpunkte an diesem Konstrukt ist vor allem, dass die Arbeitszufriedenheit aus verschiedensten Indikatoren besteht (Tätigkeit, Arbeitsbedingungen, Organisation und Leitung, Bezahlung, Arbeitszeit). Diese Indikatoren sind alle relativ. Schon eine Veränderung im Kollegenkreis kann sich (positiv wie negativ) auf die Arbeitszufriedenheit auswirken. Und auf diese externen Determinanten hat der einzelne Mitarbeiter kaum Einflussmöglichkeiten. Auch dass die „Ursachenattribution“ (v. Rosenstiel & Nerdinger 2011, S.431) NUR durch die Arbeitnehmer stattfinden lässt, lässt keinen Rück-

schluss auch die realen Verhältnisse zu, sondern spiegelt nur die individuelle Sicht des einzelnen Arbeitnehmers wieder.

Aus diesen Gründen wurde u. a. versucht, andere Indikatoren zur Arbeitszufriedenheit zu finden. Nach v. Rosenstiel et al. (2011) könnte „dies der Grad an psychischen Störungen, das Bewusstsein der Arbeitenden, der Grad der Entfremdung von der Arbeit, die Weite des Handlungsspielraums (...)“ (S. 431). Aus heutiger Sicht der Forschung konnte bis jetzt noch keines dieser Indikatoren die bisherigen Indikatoren für die Arbeitszufriedenheit ablösen. In Folge dieser Überlegungen entstand von Bruggemann, Grosskurth und Ulrich das Konzept der Differenzierung der Arbeitszufriedenheit. Dieses unterscheidet die Arbeitszufriedenheit in folgenden fünf Formen:

- Progressive Arbeitszufriedenheit
- Stabilisierte Arbeitszufriedenheit
- Resignative Arbeitszufriedenheit
- Pseudo- Arbeitszufriedenheit
- Fixierte Arbeitszufriedenheit
- Konstruktive Arbeitszufriedenheit (vgl. Rosenstiel& Nerdinger, 2011, S.431).

All diese Überlegungen jedoch blicken zwar kritisch auf den aktuellen Ansatz des Konstrukts der Arbeitszufriedenheit, die empirischen Untersuchungen jedoch haben noch keine brauchbare Alternative oder Grundlegendes gegen dieses Konzept feststellen können.

4 Fachkräftemangel in Deutschland?

Wenn man in den letzten Wochen und Monaten aufmerksam die Tagespresse verfolgt hat, kommt man um einen Begriff nicht herum: *Der Fachkräftemangel*. Fachkräfte, das sind laut Bundesagentur für Arbeit „also Personen mit mindestens einer abgeschlossenen Berufsausbildung oder einem vergleichbarem Sekundärabschluss“ (2011, S.3). Auch die Wissenschaft beschäftigt sich schon seit längerem mit der Thematik und die Bundesregierung hat dazu verschiedene Studien in Auftrag gegeben („Herausforderungen des demografischen Wandels“, 2011; Studien vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung und Bundesinstitut für Berufsbildung; Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft, Eine empirische Studie 2012). Die Unternehmen selbst klagten in der letzten Zeit häufig über Schwierigkeiten, Vakanzen neu zu besetzen und die Pensionierungswellen der nächsten Jahre auffangen zu können. Auch die Bewerber an sich werden immer fragwürdiger. So fehlen ihnen oft die nötige Grund- und Schulbildung, wie sogenannte Soft Skills wie Teamfähigkeit, Motivation oder Selbstdisziplin (vgl. Hans Böckler Stiftung, 2012).

Nach den Studien der Hans Böckler Stiftung und der von der Bundesregierung in Auftrag gegebenen Studie „Fachkräftemangel in Deutschland“ fehlt es vor allen in den sogenannten MINT- Berufen an geeigneten Personal. Dazu zählen **m**athematische, **i**ngenieurwissenschaftliche, **n**aturwissenschaftliche und **T**echnikberufe, aber auch Berufe aus dem Gesundheits- und Sozialwesen. Nach diesen Studien können dafür zwei wichtige Faktoren ausgemacht werden, die dafür maßgeblich mitverantwortlich sind: die demografische Entwicklung und der Strukturwandel der deutschen Wirtschaft. Diese hat sich von einer Industriegesellschaft hin zu einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft entwickelt (vgl. Kolodziej, 2012). Die Altersstruktur der Deutschen hat sich dahin gehend verändert, dass die Bevölkerung älter wird und es seit einigen Jahrzehnten einen Geburtenrückgang gibt.

Folgend wird die Situation in Deutschland näher beschrieben und verschiedene Statistiken und Studien vorgestellt. Anschließend werden Lösungsmöglichkeiten des Fachkräftemangels diskutiert.

4.1 Aktuelle und zukünftige Situation auf dem Arbeitsmarkt

Die aktuelle Situation auf dem Arbeitsmarkt wird unterschiedlich bewertet. Dr. Weidemann der Hans- Böckler Stiftung geht davon aus, dass es momentan keinen allgemeinen Fachkräftemangel gibt, sondern „in einigen Fachqualifikationen und Regionen Fachkräfteengpässe. Dies gilt für Ingenieurberufe, Ärzte und Pflegekräfte, in einigen Regionen auch für so genannte primäre Dienstleistungstätigkeiten (einfache Tätigkeiten in Verkauf und Büro, bei Reinigung, Bewirtung und Transport).“ (2012, S.3). Auch der IAB hat eine ähnliche Haltung dazu: „Diese Ergebnisse erhärten unsere Auffassung, dass es zwar partiellen Fachkräftemangel gibt, dies aber bislang kein gesamtwirtschaftlich konjunkturbedrohendes Problem darstellt.“ (Kettner, 2012, S.2). Die beiden Meinungen gehen zwar auseinander, jedoch nur geringfügig. Es kann also festgehalten werden, dass es aktuell nur einen partiellen Fachkräfteengpass gibt. Dies gilt vor allem auch im Sozialwesen.

Etwas anderes wird dies mittel- und langfristig aussehen. Hier wird es verstärkt Probleme in der Erhaltung der nötigen Arbeitnehmerstrukturen geben. Es wird dazu kommen, dass die Arbeitskräfte bis zum Jahre 2020 mit ca. 3,6 Millionen in Vergleich zu 2010 zurückgehen werden. Ab 2020 ist die demografische Veränderung noch deutlicher spürbar, da ab diesem Zeitpunkt die Baby-Boomer aus den 50er und 60er Jahren des letzten Jahrhunderts in Rente gehen werden (vgl. Fuchs & Reinberg, 2007). „Insgesamt würde nach der IAB-Projektion das Erwerbspersonenpotenzial im Jahr 2050 auch bei einer Nettozuwanderung von jährlich 200.000 Personen (alle Altersgruppen) um rund 9 Mio. unter dem heutigen liegen.“ (Fuchs & Reinberg, 2007, S.1).

Das Arbeitskräftepotenzial wird sich bis 2025 um rund 6,5 Mio. Personen verringern

Erwerbspersonenpotenzial (EPP) in Mio.

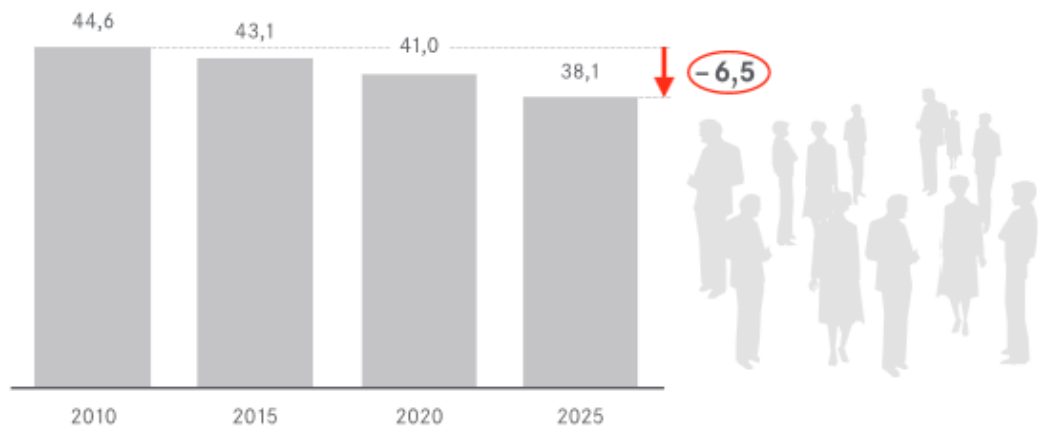


Abbildung 10: Entwicklung des Arbeitskräftepotentials¹²

Die Grafik zeigt 2025 einen Rückgang um knapp 15%! Das ergibt einen realen Wert von sechs ein halb Millionen Arbeitnehmer. Hochrechnungen zufolge soll es bis zum Jahre 2050 sogar 18 Millionen weniger Arbeitskräfte als heute auf dem Arbeitsmarkt geben. Dies kann zwar durch Zuwanderung und die Erhöhung der Arbeitsquoten bei Frauen abgeschwächt werden, kann aber nicht in vollen Maße damit abgefangen werden.

4.2 Gründe für den Fachkräftemangel

Wie eingangs bereits erwähnt, werden in der Wissenschaft zwei wichtige Faktoren für den Fachkräftemangel genannt. Zum einen der Demografische Wandel und zum anderen die veränderte wirtschaftliche Struktur in Deutschland.

4.2.1 Der Demografiewandel

Deutschland ist vom internationalen Demografiewandel besonders betroffen. Nach der aktuellen Expertise „Herausforderungen des demografischen Wandels“ (2011) im Auftrag der Bundesregierung werden sich die Bevölkerungszahlen in Deutschland nicht nur verringern, sondern „auch in der Alterstruktur [sic] wird in den kommenden Jahrzehnten eine spürbare Verschiebung hin zu den

¹² entnommen aus Bundesagentur für Arbeit (2011) S. 7

älteren Bevölkerungsgruppen zu beobachten sein.“ (Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, 2011, S.22). Dies ist zum einen durch den Geburtenrückgang, aber auch durch die gesteigerte Lebenserwartung zu erklären.

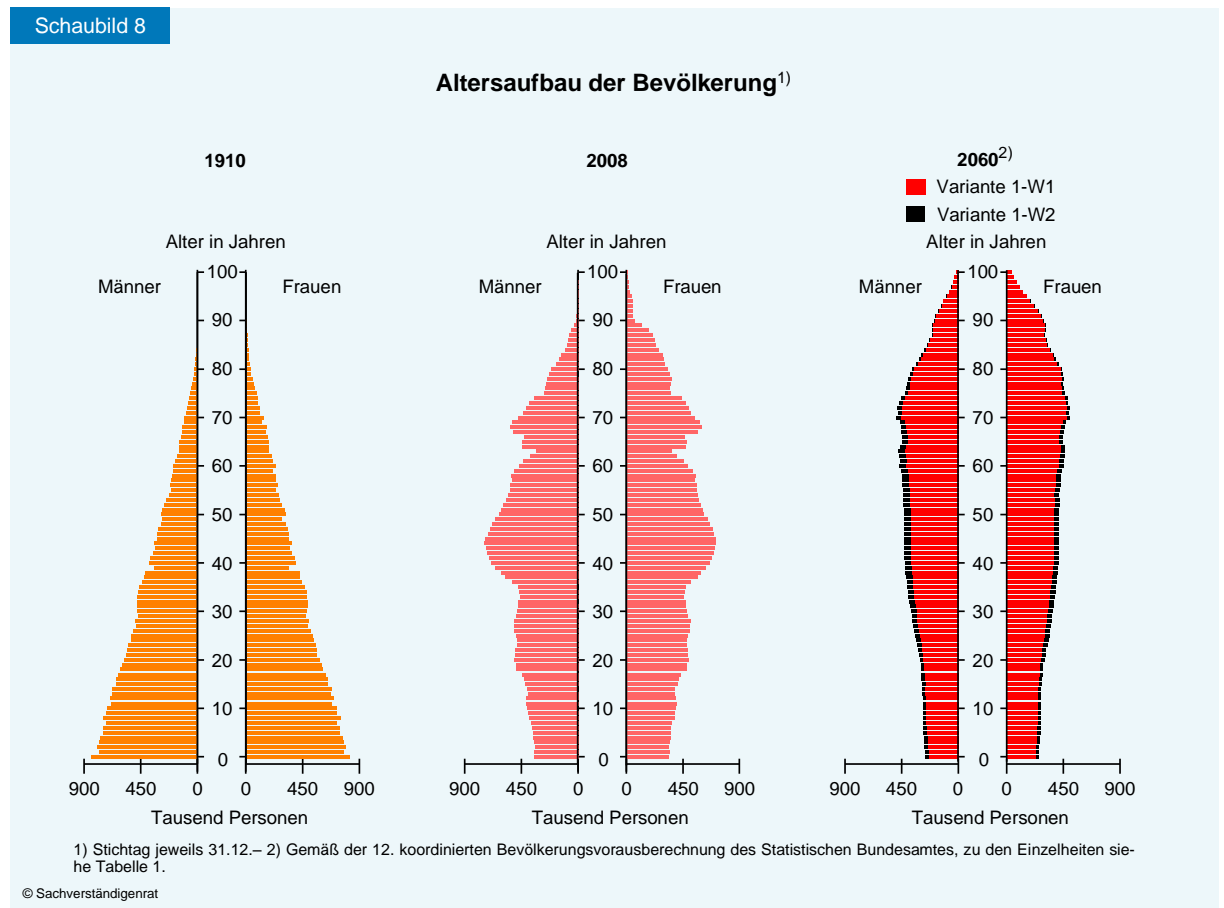


Abbildung 11: Altersaufbau der Bevölkerung¹³

Das Schaubild 8 des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2011) zeigt deutlich die veränderte Altersstruktur in Deutschland. Noch vor 100 Jahren waren die jungen Altersgruppen am stärksten besetzt und die Bevölkerungszahlen nahmen nach oben hin gleichmäßig ab. Dieses klassische Bild ist als sogenannte Bevölkerungspyramide bekannt. Die aktuelle Bevölkerungsstatistik weist allerdings diese Pyramidenform nicht mehr auf, sondern hat sich dahin gehend verändert, dass es in der Mitte der Pyramide, verursacht durch die sogenannten Baby-Boomer der späten 1950

¹³ entnommen aus Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, 2011, S.28

und frühen 1960, eine Verdichtung der Bevölkerung gibt, mit gleichzeitiger Abnahme der unter 20jährigen. Diese Überbesetzung verschiebt sich bis zum Jahre 2060 weiter nach oben und die Geburten werden nicht die Stärke der späten 1950er Jahre erreichen. So wird sich aus der eigentlichen Bevölkerungspyramide ein urnenförmiger Bevölkerungsaufbau ergeben (vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, 2011).

Nach diesen Erkenntnissen ist nun die Frage, wie sich diese veränderte Altersstruktur Deutschlands auf den Arbeitsmarkt auswirkt: Es wird davon ausgegangen, dass sich die Arbeitslosigkeit verringern wird, vor allem die der qualifizierten Arbeitnehmer (vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, 2011). Es wird jedoch genauso damit gerechnet, dass es einen Rückgang der Erwerbsfähigen geben wird. „Insbesondere das Ausscheiden der in den späten 1950er- und den 1960er-Jahren geborenen Baby-Boomer aus dem Arbeitsmarkt in den Jahren 2015 bis etwa 2030 wird die Anzahl der Personen im erwerbsfähigen Alter voraussichtlich deutlich reduzieren.“ (Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, 2011, S.91). In Anbetracht der Tatsache, dass sich die gesamten Bevölkerungszahlen verringern werden, wird sich auch die Arbeitsnachfrage verringern. Durch die Kombination dieses Umstandes und den Abbau „der strukturellen Arbeitslosigkeit, in Folge der weiteren positiven Wirkung der Arbeitsmarktreformen dürfte es den Unternehmen erschweren, geeignete Arbeitskräfte zu finden.“ (Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, 2011, S.101).

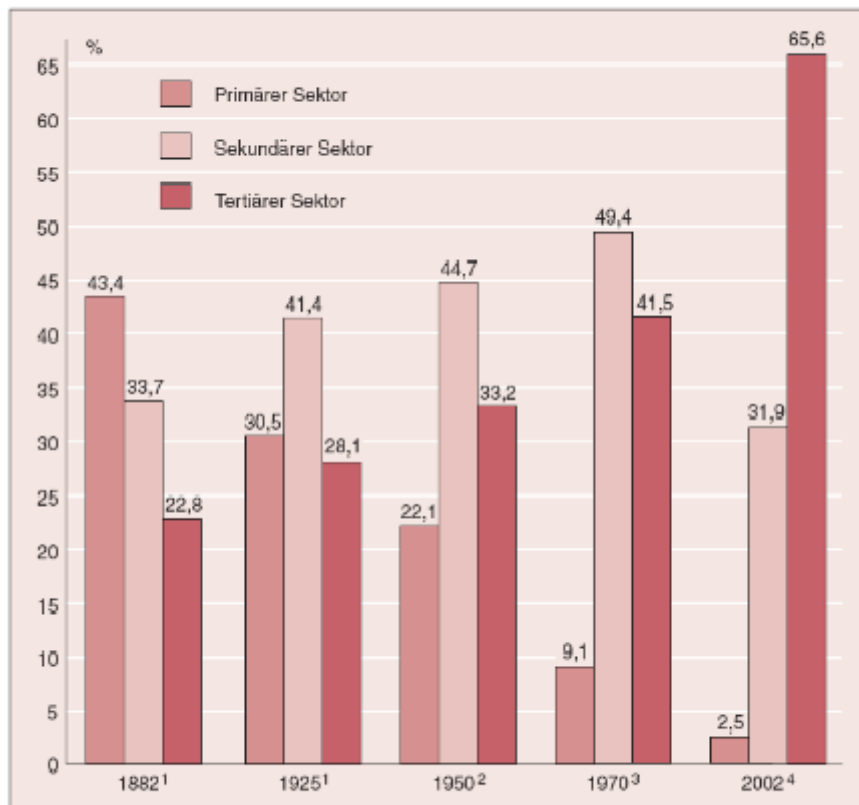
4.2.2 Der Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft

Schon seit einigen Jahren wird der Wandel von der Industriegesellschaft zur Dienstleistungsgesellschaft diskutiert. Es verschieben sich immer mehr die Zahlen der Beschäftigten vom Sekundärsektor (Industrieller Sektor) hin zum Tertiärsektor (Dienstleistungssektor). Die Gründe hierfür sind sehr vielfältig: Zum einen leben wir in einer im globaler werdenden Gesellschaft mit international tätigen Unternehmen und zum anderen werden wir durch die immer stärker werden Neuen Technologien aus der Informations- und Kommunikationsbranche beeinflussen beeinflusst. Im Jahre 2002 waren bereits 65,5% aller Beschäftigten in diesem Sektor tätig. So spricht man heutzutage von der New Economy

und meint damit vor allem auf dem Internet ausgerichtete Dienste und Wirtschaftszweige. Zum anderen wird der noch produzierende Wirtschaftssektor zunehmend rationalisiert, was eine Freisetzung und damit Abwanderung von Arbeitskräften in andere Sektoren mit sich zieht.

Prof. Dr. Peter A. Berger – Universität Rostock – Materialien zur Vorlesung „Sozialstrukturanalyse der BRD“

Erwerbstätige nach Wirtschaftsbereichen im Vergleich, 1882-2002



1 Ergebnisse der Berufszählung im Reichsgebiet – Erwerbspersonen.

2 Ergebnisse der Berufszählung im früheren Bundesgebiet.

3 Ergebnisse des Mikrosensuses April 1970 im früheren Bundesgebiet.

4 Ergebnisse des Mikrosensuses April 2002 in Deutschland.

Abbildung 12: Erwerbstätige nach Wirtschaftsbereichen¹⁴

14

entnommen

aus

http://www.wiwi.uni-rostock.de/fileadmin/Institute/ISD/Lehrstuhl_Makrosoziologie/Lehrmaterialien/Prof._Berger/Vorlesung_Sozialstrukturanalyse/Dienstleistung_Berufl_Stellung/Folien10_Berger_Vorl_Sozialstruktur_01.pdf S. 7

4.3 Lösungsmöglichkeiten des Fachkräftemangels

Bei der Lösung des Fachkräftemangels wird von drei Lösungsansätzen gesprochen:

(1) Beschäftigung älterer Arbeitnehmer

Gerade unter dem Aspekt des bereits erwähnten Demografiewandel wird es immer wichtiger, älteren Arbeitnehmer die Möglichkeit zu geben, noch am Erwerbsleben teilhaben zu können. Dies erfordert zwar Bemühungen und Veränderung von Unternehmen und der Politik, könnte so aber dem Fachkräftemangel und der Verlängerung der Erwerbszeit entgegenwirken.

Ältere Arbeitnehmer wirken sich durchaus positiv auf ein Unternehmen aus. Sie verfügen über besondere Erfahrungen, welche sie an jüngere Mitarbeiter weiter geben können, zeigen oft eine hohe Loyalität dem Arbeitgeber gegenüber und besitzen große Arbeitsmoral und – disziplin.

(2) Arbeitsmarkt für Frauen

Die Rolle der Frau wird auch auf dem Arbeitsmarkt immer wichtiger. Gerade die gestiegen Chancen auf die Bildungs- und Arbeitsmarkt machen deutlich, dass sie zur Gruppe der Leistungsträger unserer Arbeitsbevölkerung gehören. Bei dem Arbeitsvolumen haben Frauen noch erhebliche Potentiale. Bedingt durch Kinder- und Familienbetreuung liegt die Quote von Vollzeit erwerbstätigen Frauen nur bei rund ein Drittel. Auf der anderen Seite sind ca. dreiviertel aller Teilzeitarbeitsstellen mit Frauen besetzt. "So öffnet sich die Lücke zwischen Beschäftigten- und Arbeitsvolumenanteilen von Frauen besonders stark im Alter von Anfang bis Mitte 30 – also in der Phase der Familiengründung (Dressel & Kleinert, 2007, S.1). Hier müssen die Unternehmen in die Pflicht genommen werden und Frauen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit einer entsprechenden Arbeitsplatzgestaltung möglich gemacht werden. Dies kann beispielsweise durch Home Office Arbeitsplätze oder arbeitnehmerfreundlicheren Kinderbetreuungsplätzen geschehen.

(3) Migration als Therapie für Fachkräftemangel

Zuwanderung von ausländischen Arbeitskräften kann dazu beitragen, dass sich die „gesamtwirtschaftliche Produktion und die Beschäftigung in den Zuwanderungsländern erhöht.“ (Brückner, 2007, S.6). Verschiedenste Studien haben erwiesen, dass sich Zuwanderung nicht negativ auf die Arbeitslosigkeitsrisiken der einheimischen Bevölkerung auswirkt (vgl. Brückner, 2007). Um etwaige Integrationsproblematiken vorzubeugen, sollte es eine langfristig angelegte Migrations- und Integrationspolitik geben. Diese sollte „vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und der langfristigen Finanzierungsprobleme der öffentlichen Haushalte und der Sozialversicherungssysteme die Zuwanderung insbesondere von Fachkräften zu erhöhen.“ (Brückner, 2007, S. 6)

Sollten diese drei Maßnahmen in Zukunft ergriffen werden, kann damit zwar der auftretende Fachkräftemangel reduziert werden. Wie viel von den 18 Millionen fehlenden Arbeitskräften jedoch damit ersetzt werden können, kann aktuell nicht in Gänze vorhergesagt werden. Wenn allein die Nettomigration von 200000 Arbeitnehmer stattfindet, könnte so allein schon die Hälfte der benötigten Arbeitskräfte gedeckt werden.

5 Handlungsempfehlungen

Nachdem nun ausreichend skizziert wurde, was genau eine Unternehmenskultur ausmacht und durch was Mitarbeiterzufriedenheit gekennzeichnet ist, soll nun mit diesem Wissensstand ganz praktische Handlungsempfehlungen gegeben werden. Ziel dieser Handlungsempfehlungen soll es sein, dass die optimalen Grundwerte des Unternehmens sich positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirken und so diese und damit die Produktivität des Unternehmens gesteigert wird.

- (1) Als wichtigste Handlungsempfehlung ist die **partizipative Unternehmenspolitik** zu nennen. Alle Organisationsmitglieder gestalten die Unternehmensstrategien mit und die Unternehmenspolitik wird demokratisch entschieden. Konflikte werden offen ausgetragen
- (2) Die **Identität** des Unternehmens und der Organisation muss **klar und offen kommuniziert** werden! Unternehmen, die Erfolg haben möchten, müssen ihre Identität und ihren Unternehmenszweck klar definieren. Diese Identitäten sind Werte. Dies geschieht häufig **über Leitbilder oder den Wertegrund** eines Unternehmens. Diese Leitbilder sollten allen Organisationsmitgliedern bekannt und von ihnen internalisiert werden.
- (3) Es muss eine **Konsistenz zwischen dem normativem Anspruch und dem gelebtem Verhalten** vorhanden sein. Der umgangssprachliche Ausspruch „Wasser predigen und Wein trinken“ kommt hier zu Ausdruck. Es sollte eine möglichst geringe Lücke zwischen der Norm und dem Realität sein.
- (4) Es müssen Strukturen vorhanden sein, die es möglich machen, dass individuell **Gelerntes im Unternehmen integriert** werden kann. Dazu müssen Fortbildungen ermöglicht werden. Raum & Zeit müssen schaffen werden, damit das Wissen in die Abteilung/ die Gruppe getragen werden kann. Strukturveränderungen müssen zulassen werden. Das Gruppengefüge muss so organisiert sein, dass das Wissen aus ihr heraus in das Unternehmen getragen werden kann.
- (5) Es muss eine **moralisch kompetente Kommunikation aufgebaut werden**, die es ermöglicht, dass alle Beteiligten im freien Gespräch miteinander sein können. Es muss ein internen Austausch stattfinden. Dafür müssen alle Abteilung und Gruppen mit- und nicht gegeneinander arbeiten.
- (6) Es muss eine **regelmäßige Überprüfung der Strategiebildung** stattfinden. Dazu müssen die Unternehmenspläne werden regelmäßig aktualisiert werden

und die Organisation muss sich veränderten Umweltbedingungen anpassen können.

- (7) Es muss eine **flexible Vergütung** geben. Das Entlohnungssystem sollte allen bekannt sein und die Werte des Unternehmens vertreten. Sozialleistungen und Prestige dienen als dauerhafter Motivator der Mitarbeiter.

Nach Beachtung dieser sieben Handlungsempfehlungen sollte es möglich sein, dass es ein für die Mitarbeiter förderliches Klima in der Organisation gibt. Dies steigert das Wohlbefinden und die Zufriedenheit aller und damit im Rückschluss die Produktivität, den Output und die Arbeit am und mit dem Menschen.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Die eingangs formulierte Forschungsfrage „**Welche Grundwerte benötigt ein Unternehmen, um unter dem Aspekt des Fachkräftemangels, Mitarbeiterzufriedenheit herstellen zu können?**“ kann nach eingehender Prüfung der Literatur nun beantwortet werden.

Im Text wurde bereits festgehalten, dass Werte veränder- und erlernbar sind, sofern für eine Kultur vorhanden ist (welche Voraussetzungen dafür geschaffen werden müssen, ist im Kapitel fünf zu lesen).

Werte sind Grundsätze, Glaubensvorstellungen und in der Organisationsphilosophie festgeschrieben. Sie beeinflussen das Handeln, die Kommunikation und Umgang der einzelnen Organisationsmitglieder untereinander. Werte müssen gelebt und von allen Mitgliedern des Unternehmens be-

und geachtet werden. Sie dürfen sich nicht widersprechen. Werte geben Halt und Orientierung für alle Beteiligten.

In Festschreibung, beispielsweise in Form eines Leitbildes oder eines Profils formen sie den Ausdruck der Organisation und schaffen so Vertrauen für Außenstehende. So ist es möglich ein Fundament der Zusammenarbeit zwischen Organisation, Mitarbeiter und auch den Kunden (in jeder Form) zu schaffen.

Für Mitarbeiter ist eine feste Wertestruktur mit der sie sich identifizieren können, wichtig, um ein größtmögliches Maß an Arbeitsenthusiasmus entwickeln zu können.

Es können nun ganz gezielt 4 Themenbereiche für Werte festgeschrieben werden:

- (1) Moralische Werte: Ehrlichkeit, Integrität, Gerechtigkeit, Glaubwürdigkeit, Respekt, Solidarität**
- (2) Kooperationswerte: Vertrauen, Team- und Konfliktbereitschaft, Loyalität, Empathie, Offenheit, Rücksichtnahme**
- (3) Leistungswerte: Mut, Lernbereitschaft, Nachhaltigkeit, Qualität**
- (4) Kommunikationswerte: Toleranz, Achtung, Verlässlichkeit, Offenheit, Aufrichtigkeit**

Diese Werte beeinflussen die Unternehmenskultur entscheidend und wirken sich so auf alle Beteiligten aus.

Ehrlichkeit: Hier ist es wichtig, dass der Mensch zu sich steht, zu seinen Fehlern und Schwächen und so die Kultur davon lernen und profitieren kann.

Integrität: Ist die Übereinstimmung zwischen idealistischen Werten und der tatsächlichen Unternehmenspraxis (vgl. Wein trinken und Wasser predigen.)

Gerechtigkeit: Das ist die Unparteilichkeit und der Ausgleich zwischen den beteiligten Personen oder Gruppen in einer Organisation.

Glaubwürdigkeit: Bei der Glaubwürdigkeit werden die Aussagen des Gegenübers als wahr und gültig akzeptiert.

Respekt: Ist die Rücksichtnahme auf andere und ihre Anliegen.

Solidarität: Ist die Verbundenheit mit dem Gegenüber und seinen Ideen, Aktivitäten und Zielen.

Vertrauen: Vertrauen schafft Optimismus, der dem Fortschritt und der Erneuerung Wohlwollen gegenüberbringt.

Team- und Konfliktbereitschaft: Beschreibt die Fähigkeit, Auseinandersetzungen konstruktiv und wohlwollend entgegen treten zu können.

Offenheit: Offenheit ist für die Vielfalt von Ergebnissen und der Verschiedenartigkeit der einzelnen Organisationsmitglieder unabdingbar.

Mut: Mut ist die Bedingung sich mit neuen Themen und Problematiken auseinander setzen zu wollen.

Lernbereitschaft: Lernbereitschaft ist die Voraussetzung sich mit Neuem und Unbekanntem auseinander setzen zu können. Nur so können neue Handlungsstrategien entwickelt werden.

Nachhaltigkeit: Ist die Bedingung für ein Fortbestehen eines Unternehmens. Es ermöglicht Wachstum der Organisation und lässt der Umwelt die Chance auf Bestehen.

Toleranz: Nur mit Toleranz gegenüber Fehlern bleibt die Organisation lernfähig.

Aufrichtigkeit: Hier ist es wichtig, sich selbst und anderen gegenüber ehrlich zu sein und nach besten Wissen und Gewissen zu handeln.

Werte sind direkt nutzbringend für ein Unternehmen. Sie haben die Aufgabe, Handlungen und Entscheidungen für die Organisationsmitglieder rechtfertigen zu können und nach und mit ihnen leben zu können.

Nachdem nun Grundwerte eines Unternehmens benannt wurden, um Mitarbeiterzufriedenheit herstellen zu können, stellt sich noch die Frage, ob und in wie weit sich der Fachkräftemangel auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirkt. Im Kapitel vier wurde ausführlich auf den Fachkräftemangel eingegangen. Es wurde klar, dass derzeit kein akuter Fachkräftemangel herrscht. Es ist also davon auszugehen, dass sich der Wertegrund eines Unternehmens allgemein auf die Zufriedenheit auswirkt. Mit einem guten Leitbild wird der Arbeitsplatz bei einer Organisation attraktiver und das entsprechende Unternehmen hat weniger Probleme, Vakanzen neu zu besetzen.

Als weiterführende Forschungsfrage kann betrachtet werden, in welchen Kennzahlen sich die Arbeitszufriedenheit verändert, wenn die Unternehmenskultur sich im Wandel befindet. Dies könnte im Rahmen einer weiteren wissenschaftlichen Arbeit betrachtet werden. Hier kann zum einen mittels ABB der Ist-Stand der Mitarbeiterzufriedenheit erfasst werden, im Anschluss kann es eine Veränderung im Wertegrund des Unternehmens geben. Nach einer erneuten Erhebung mit dem ABB kann untersucht werden, ob und in wie weit sich die Arbeitszufriedenheit verändert hat. So können gezielte Veränderungen im Sinne einer Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit statt finden.

Literaturverzeichnis

Bate, Paul (1997):

Cultural change. Strategien zur Änderung der Unternehmenskultur. München: Gerling Akademie-Verlag

Bruggemann, Agnes; Groskurth, Peter & Ulich, Eberhard (1975):

Arbeitszufriedenheit. Bern. Stuttgart, Wien: Verlag Hans Huber

Brückner, Herbert (2007):

Migration als Therapie für Fachkräftemangel? – Forschungsbereich „Internationale Vergleiche und Europäische Integration“
http://doku.iab.de/grauepap/2007/Fachkraefte_Material_C11.pdf (letzter Aufruf am 03.01.2014)

Bundesagentur für Arbeit (2011):

Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland, Nürnberg
<http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Sonstiges/Perspektive-2025.pdf> (letzter Aufruf am 03.01.2013)

Dressel, Kathrin & Kleinert, Corinna (2007):

Materialsammlung Fachkräftebedarf der Wirtschaft C Ansatzpunkte für Therapien C6 Arbeitsmarkt für Frauen Forschungsbereich „Bildungs- und Erwerbsverläufe“ http://doku.iab.de/grauepap/2007/Fachkraefte_Material_C6.pdf (letzter Aufruf am 03.01.2014)

Dr. Heidemann, Winfried; Abteilung Mitbestimmungsförderung (2012):

Zukünftiger Qualifikations- und Fachkräftebedarf. Handlungsfelder und Handlungsmöglichkeiten. Ein Überblick. Hans Böckler Stiftung
http://www.boeckler.de/pdf/mbf_pb_fachkraeftemangel_heidemann.pdf (letzter Aufruf am 03.01.2013)

Fuchs, Johann & Reinberg, Alexander (2007):

Zukünftiger Fachkräftemangel? Demografische Effekte auf das Erwerbspersonnenpotenzial Forschungsbereich „Wachstum und Demographie“: IAB-Kurzbericht Nr. 11/2005

http://doku.iab.de/grauepap/2007/Fachkraefte_Material_B1.pdf (letzter Aufruf am 03.01.2013)

http://www.wiwi.uni-rostock.de/fileadmin/Institute/ISD/Lehrstuhl_Makrosoziologie/Lehrmaterialien/Prof._Berger/Vorlesung_Sozialstrukturanalyse/Dienstleistung_Beruf_ Stellung/Folien10_Berger_Vorl_Sozialstruktur_01.pdf (letzter Zugriff am 03.01.2013)

Jansson, Dan (2012):

Employee Satisfaction, Exchange Paradigms and Community versus Autonomy in Employment Relations. In: Commitment to Work and Job Satisfaction. Edited by Furaker, Bengt; Hakansson, Kristina & Karlsson, Jan. New York: Routledge

Locke, Edwin; Shaw, Karyll; Saari, Lise & Latham, Gary (1980):

Goal Setting and Task Performance: 1969-1980. Maryland Univ College Park Coll Of Business And Management

Kals, Elisabeth & Gallenmüller- Roschmann, Jutta (2011):

Arbeits- und Organisationspsychologie. Weinhelm: Beltz Verlag

Kettner, Anja. (2007):

Fachkräftemangel? Eine Analyse der Veränderungen von Stellenbesetzungszeiten nach Branchen zwischen 2004 und 2006. IAB-Kurzbericht Nr. 11/2005
http://doku.iab.de/grauepap/2007/Fachkraefte_Material_A3.pdf (letzter Aufruf am 03.01.2013)

Kolb, Petra (1996):

Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Transparenzerleben von Mitarbeitern in Unternehmen. Frankfurt a.M.: Peter Lang

Kolodziej, Daniela (2012):

Fachkräftemangel in Deutschland. Statistiken, Studien und Strategien Wissenschaftliche Dienste Infobrief WD 6 – 3010-189/11, Fachbereich WD 6: Arbeit und Soziales. Aktenzeichen: WD 6 – 3010-189/11

http://doku.iab.de/grauepap/2007/Fachkraefte_Material_A3.pdf (letzter Aufruf am 03.01.2013)

Dr. König, Matthias; Clausen, Hartmut & Dr. Schank, Christoph (2012):

Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft. Eine empirische Studie. Hamburg: akquinet business consulting GmbH

[http://www.sonderpaedagogik.uni-](http://www.sonderpaedagogik.uni-wuerz-)
wuerz-

[burg.de/fileadmin/06040030/Downloads/Ratz/Studie_Fachkraeftemangel_2012_Ergebnisse_Langfassung_01.pdf](http://www.sonderpaedagogik.uni-wuerz-burg.de/fileadmin/06040030/Downloads/Ratz/Studie_Fachkraeftemangel_2012_Ergebnisse_Langfassung_01.pdf) (letzter Aufruf am 03.01.2013)

Müller, Günther (2003):

Selbstverwirklichung im Arbeitsleben. Lengerich: Pabst Science Publishers

Nerdinger, Friedmann; Blickle, Gerhard & Schaper, Niclas (2011):

Arbeits- und Organisationspsychologie. Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag

Neuberger, Oswald & Allerbeck, Mechthild (1978):

Messung und Analyse von Arbeitszufrieden. Erfahrung mit dem <<Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)>>. Bern. Stuttgart, Wien: Verlag Hans Huber

Olfert, Klaus & Steinbuch, Pitter (1999):

Personalwirtschaft. Ludwigshafen: Friedrich Kiel Verlag GmbH

Pedler, Mike; Burgoyne, John & Boydell, Tom (1994):

Das lernende Unternehmen: Potentiale freilegen, Wettbewerbsvorteile sichern. Frankfurt a.M.: Campus-Verlag

Robbins, Stephen (2003):

Organisation der Unternehmen. München: Pearson Studium

Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung Statistisches Bundesamt (2011):

Herausforderungen des demografischen Wandels. Expertise im Auftrag der Bundesregierung. Paderborn: Bonifatius GmbH Buch-Druck-Verlag
http://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/fileadmin/dateiablage/Expertisen/2011/expertise_2011-demografischer-wandel.pdf (letzter Aufruf am 03.01.2013)

Von Rosenstiel, Lutz & Nerdinger, Friedmann (2011):

Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise. Stuttgart: Schäffer- Poeschel- Verlag GmbH

Vroom, Viktor H. (1995):

Work and motivation. San Francisco: Jossey- Bass Publishers

Eidesstattliche Versicherung

Hiermit versichere ich gemäß §17 Absatz 7 der ‚Prüfungsordnung für den post-gradualen und weiterbildenden Fernstudiengang Sozialmanagement der Alice Salomon Hochschule Berlin‘, dass ich diese Masterarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe und alle wörtlichen oder sinngemäß übernommenen Textstellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.“

Berlin, 30.01.2014

Ort, Datum

Unterschrift

Lebenslauf

Geburtsdatum	02.04.1984
Familienstand	Verheiratet, 3 Kinder

AB 2011

Paritätische Bundesakademie

- Fachrichtung Sozialmanagement
- Arbeits- und Sozialrecht
- Rechnungswesen, Kostenmanagement und Investitionsrechnungen
- Personalentwicklung, Qualitätsentwicklung und Evaluation

2005 – 2010

Paris Lodron Universität Salzburg (Österreich)

- Fachrichtung Pädagogik
- Berufs-Laufbahn- und Bildungsberatung
- Kommunikation und Kooperation
- Evaluation, Qualitätssicherung- und Entwicklung, Projektmanagement
- Abschluss als Bachelor of Arts der Pädagogik
- Bachelorarbeit: empirische Studie zum schulischen Wohlbefinden (Abgabe in 03/2010)
- Bachelornote: 2,0

2003 – 2004

Freiwilliges Soziales Jahr bei Reha Consult gGmbH (Berlin)

- Betreuerin in einer Wohneinrichtung für Menschen mit geistiger Behinderung
- Förder- und Arbeitsbereich
- Pflegerische Maßnahmen

1996- 2003

Olof-Palme Oberschule (Berlin)

- Allgemeine Hochschulreife

1990 – 1996

Grundschule auf dem lichten Berg (Berlin)

- Grundschule

Beruflicher Werdegang

AB 2013

Humanistischer Verband Deutschland- Berlin- Brandenburg

- Tätigkeit als Leitung einer Kindertagesstätte
 - (Weiter-) Entwicklung der Konzeption
 - Qualitätsmanagement
 - Mitarbeiterführung und Teamentwicklung
 - fachliche Anleitung der Mitarbeiter bei der Umsetzung der Konzeption und der gesetzten Ziele in der Kita
 - Zusammenarbeit mit den Eltern, dem Träger und der Grundschule
 - Verwaltungstätigkeiten (Abwicklung der An- und Abmeldeverfahren der Kinder, Dienstplanung etc.)
-

2010- 2013

Jugendwerk Aufbau Ost gGmbH (Berlin)

- Tätigkeit als Sozialpädagogische Familienhelferin (§ 31 SGB VIII)
 - Systematisches Arbeiten mit risikobehafteten Familien
 - Ressourcen orientiertes Arbeiten
 - Gestaltung von offenen Angeboten wie Eltern-Kind-Gruppen, Vätergruppen, Familienabendbrot
-

2007 – 2008

Amt für Jugend, Familien und Soziales des Berchtesgadener Landes (Bayern) - Praktikum

- Sozialpädagogische Familienhilfe nach SGB III
 - Mitwirkung in Verfahren vor den Vormundschafts- und Familiengerichten
 - Beratung in Erziehungsfragen, Eltern- und Familienbildung, Familienfreizeit und -erholungsmaßnahmen
-

2005

EJF-Lazarus e.V. - Lebensraum in Biesdorf (Berlin) - Praktikum

- Teilhabe am Leben in der Gemeinschaft
- Erlebnispädagogik

2004 – 2005

RehaConsult gGmbH (Berlin)

- Tätigkeit als Betreuerin in der Wohneinrichtung für Menschen mit geistiger Behinderung bei RehaConsult gGmbH
 - Eingliederung nach SGB XII
 - Planung und Ausführung von Förderzielen
 - Biographiearbeit
-

2002 – 2005

Tätigkeit als Kinderfrau bei Fr. Borkenkamp-Herrmann

- Betreuung von 2 Kindern
-

2002

EJF-Lazarus e.V. - Lebensraum in Biesdorf (Berlin) - Praktikum

- Tagesstrukturierung und Freizeitangebote
 - Pflegerische Maßnahmen
-

2001 – 2002

Tätigkeit als Aushilfskraft im Einzelhandel

- Kassierarbeiten
 - Präsentation der Ware
-

1998

Physiotherapie Rudolf Richter - Schulpraktikum

- Arbeit mit Patienten
-

Weitere Kenntnisse

Weiterbildungen

- Umgang mit Fremd-, Auto und Sachaggressionen
 - Deeskalationstraining
 - Arbeit in der Tagesstruktur im Behindertenbereich
 - Ausbildung zur Mediatorin
-

EHRENAMTLICHE ENGERGEMENT

- Leitung eines Eltern- Kind- Treffens
 - Mitwirkung im Elternausschuss einer Kita
-

SPRACHEN

- Deutsch (Muttersprache)
 - Englisch (Wort und Schrift)
 - Französisch (Grundkenntnisse)
-

FÜHRERSCHEIN

Klasse B

HOBBYS

- Nähen und Handarbeit
 - Kultur (insbesondere Theater)
 - Skifahren
-

