

# EINFLUSS DER WERTSCHÄTZUNG DURCH FÜHRUNGSPERSONEN AUF DIE ARBEITSZUFRIEDENHEIT

Franziska GÜNTHER<sup>1</sup>, Sven BINKOWSKI<sup>2</sup>, Annette HOPPE<sup>3</sup>

## Einführung und Zielstellung

Mit steigenden Anforderungen an Wirtschaftlichkeit, Verfügbarkeit, Qualität, Sicherheit und Termintreue steigt auch die Bedeutung für eine optimale Gestaltung der Mensch-Maschine-Systeme. Arbeitsprozess- oder Automatisierungssysteme zielen auf eine stärkere Integration eines verfahrenstechnischen Produktionsprozesses und zunehmend aufeinander abgestimmte Betriebsabläufe zwischen Mensch und Maschine ab (vgl. Schuler 1999, S. XVIIff). Die Automatisierung minimiert einerseits die physische Beanspruchung des Operators, erfordert andererseits auf psychischer Ebene einen umfassenden Überblick des Produktionsgeschehens. Die verminderte sichtbare Tätigkeit des Bedienenden könnte in Abhängigkeit verschiedener Einflussfaktoren den falschen Anschein zulassen, dass mit geringerer Intensität gearbeitet wird. Dieser Eindruck führt bei oberflächlicher Betrachtung seitens der leitenden Ebene zu Unzufriedenheit hinsichtlich der beobachtbaren Arbeitsleistung, was mangelnde Wertschätzung für den Mitarbeiter zur Folge haben kann. Im deutschen Raum sind nach SCHOLZ (2000) Anerkennung, Akzeptanz, Sicherung des Status Quo und Erfahrung bzw. Wissen die bedeutendsten Mitarbeiterbedürfnisse. Im Bereich des Top-Managements ergibt sich eine leicht geänderte Priorität. Hier haben die Selbstständigkeit, Selbstverwirklichung, Anerkennung sowie Erfahrung bzw. Wissen die höchsten Stellenwerte (vgl. Scholz 2000, S 880). Diese abweichenden Motive können auch zu einer Diskrepanz in der gegenseitigen Wertschätzung führen, wenn Mitarbeiter und Führungskraft aufgrund des Betriebsklimas, der etablierten Unternehmenskultur oder unzureichender Führungskompetenz keinen angemessenen sensiblen Umgang pflegen. Im Folgenden wird die Wertschätzung der Führungspersonen für die Tätigkeiten der Mitarbeiter im Hinblick auf einen möglichen Einfluss auf Motivation und Arbeitszufriedenheit diskutiert.

## Mitarbeitermotivation durch Wertschätzung erhöhen

Wie durch HERCZEG (2006) publiziert, kommen komplexe Automatisierungssysteme in Industrie und Wirtschaft zunehmend zum Einsatz, um Prozesse zwar zugreifbar, möglicherweise aber auch fernsteuerbar zu gestalten. Die Aufgabe des Operators beschränkt sich somit vermehrt auf die Überwachung und Steuerung der Verfahrensabläufe. Der Zugriff auf aktuelle, wie auch auf zurückliegende Informationen aus dem Prozesssystem bleibt erhalten, akute oder spontan eintretende Ereignisse werden hingegen automatisch aufgezeigt. Trotz des hohen Automatisierungsgrades findet eine Arbeitsteilung zwischen dem Benutzer und dem System statt. Der Hersteller definiert Ziele und gibt deren Ausführung vor, die durch die Maschine realisiert werden. Der Operator, überwacht und greift gegebenenfalls ein. Die ausführenden Reaktionen des Systems sind dabei von deutlich höherer Dichte, als die Einwirkung des Operators (vgl. Herczeg 2006, S 65).

Für den Überwachenden ergibt sich ein Tätigkeitsprofil, was durch die Lenkung, Planung und Überwachung der Prozesse sowie ein Fehlermanagement gekennzeichnet ist. Trotz des überwiegend automatisierten Systems, verbleibt die Verantwortung beim Menschen. In Ausnahmesituationen sind weitreichende Entscheidungen und die erforderlichen Maßnahmen häufig unter Zeitdruck zu treffen,

---

<sup>1</sup> Lehrgebiet Arbeitswissenschaft/ Arbeitspsychologie, Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg, Siemens-Halske-Ring 14, 03046 Cottbus, Tel.: +49 355 69 4878, franziska.guenther@tu-cottbus.de, <http://www.tu-cottbus.de/fakultaet3/de/arbeitswissenschaft/>

<sup>2</sup> Lehrgebiet Arbeitswissenschaft/ Arbeitspsychologie, Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg, Siemens-Halske-Ring 14, 03046 Cottbus, Tel.: +49 355 69 4806, sven.binkowski@tu-cottbus.de, <http://www.tu-cottbus.de/fakultaet3/de/arbeitswissenschaft/>

<sup>3</sup> Lehrgebiet Arbeitswissenschaft/ Arbeitspsychologie, Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg, Siemens-Halske-Ring 14, 03046 Cottbus, Tel.: +49 355 69 4824, hoppe@tu-cottbus.de, <http://www.tu-cottbus.de/fakultaet3/de/arbeitswissenschaft/>

was beim Operator einen schnellen Wechsel zwischen Routinetätigkeit und erhöhter psychischer Beanspruchung hervorruft (vgl. Kerner 1997, S 270). Die Aufeinanderfolge der unterschiedlich wirkenden Stressoren implizieren psychische wie physische Beanspruchung des Benutzers (vgl. Hoppe & Binkowski 2006; Hoppe 2009). Im Rahmen kooperativer Projektarbeit wurden verschiedene Belastungssituationen und Beanspruchungsreaktionen von Operatoren umfassend wissenschaftlich untersucht und analysiert.

Die vermehrt eingesetzte und ständig komplexer werdende Technik, soll die Eingriffe des Menschen auf ein Minimum reduzieren (vgl. Kerner 1997, S 267). Bezüglich der damit verbundenen Bedeutsamkeit der Tätigkeit des Operators, sind aus praktischen Erfahrungen des Lehrgebietes, ungleiche Auffassungen der Belastung des Bedienenden aufgefallen. Die Differenzen beruhen hauptsächlich auf Fehleinschätzungen hinsichtlich des zeitlichen Aufwands für die auszuführenden Tätigkeiten sowie unzureichendem Fach- und Methodenwissens der Führungskräfte. Daraus könnte eine mangelnde Wertschätzung seitens der führenden Ebene resultieren, die dann Unzufriedenheit und Motivationsreduktion bei dem Mitarbeiter hervorrufen kann. Häufig werden mental ablaufende Prozesse, welche von außen nicht wahrnehmbar sind, bezüglich der psychischen Beanspruchung des Operators unterschätzt. Umfassende mentale Modelle des Tagesgeschehens, vorausschauendes Reagieren auf Unvorhergesehenes und große betriebliche Verantwortung, sind elementare Bestandteile der Operatortätigkeit und vermitteln dem Mitarbeiter die Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit. In zunehmend komplexen Arbeitsorganisationen, ist ein angepasster, ebenfalls komplexer Führungsstil erforderlich. Dieser sollte auf Fach- und Sachkompetenz, Sozialkompetenz, Methodenkompetenz sowie kommunikativer Kompetenz beruhen (vgl. Lay 1990, S 198ff) und situativ bzw. auf den Reifegrad des Mitarbeiters im Bezug zur gesamten Arbeitsaufgabe ausgerichtet sein (vgl. Hersey et al. 1996, S. 208). Der Reifegrad ist dabei sowohl sachlich als auch psychologisch, z.B. in Form von Verantwortungsstreben bzw. Engagement und Motivation, begründet,

Wertschätzung und Anerkennung des Geleisteten führen zu erhöhter Mitarbeiterzufriedenheit. Die positive Bewertung durch die Führungskraft kann motivierend wirken, wenn die Beurteilung angemessen formuliert und der Situation entsprechend ist. Die Anerkennung der Arbeitsleistung ergibt sich aber ebenso durch das bewusste Wahrnehmen von individuellen Stärken und der ausgedrückten Akzeptanz der Tätigkeit (vgl. Kronawitter 2013, S 115ff). Bereits MASLOW betonte den hohen Stellenwert der Wertschätzung für die Motivation. Durch gegenseitigen Respekt und Achtung können dem Individuum Selbstsicherheit sowie Sinnhaftigkeit und Nützlichkeit seines Daseins vermittelt werden. Die Nichterfüllung des Bedürfnisses nach Wertschätzung führt dahingegen zu Gefühlen wie Minderwertigkeit, Schwäche und Hilflosigkeit (vgl. Maslow 1943, S 382). In Leitzentralen zeugt ein ruhiger Betrieb von einem weitgehend störungsfreien Prozessablauf und ist hinsichtlich der Gesamtproduktivität als positiv zu bewerten. Die hohe Verantwortung zur Aufrechterhaltung des reibungslosen Betriebes muss daher auch entsprechend wahrgenommen und wertgeschätzt werden.

## Literatur

**Schuler, H.:** Prozessführung; München: Oldenbourg, 1999

**Scholz, C.:** Personalmanagement; 5. Auflage; München: Vahlen, 2000

**Hersey, P.; Blanchard, K.H., Dewey, E. J.:** Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources. 7<sup>th</sup> ed, Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996

**Herzceg, M.:** Interaktionsdesign; Gestaltung interaktiver und multimedialer Systeme; München: Oldenbourg, 2006

**Hoppe, A.; Binkowski, S.:** Prozess- und Arbeitsplatzoptimierung in Kraftwerks-Blockwarten - eine arbeitswissenschaftlich/ arbeitspsychologische Untersuchung unter Berücksichtigung von Technikstress; in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 60. Jg Nr. 2, 2006, S. 133-139

**Hoppe, A.:** Technikstress – Theoretische Grundlagen, Praxisuntersuchungen und Handlungsregularien; Aachen: Shaker Verlag, 2009

**Kerner, M.:** Technik und Angst. Zur Zukunft der industriellen Zivilisation; Aachen: Thouet, 1997

**Kronawitter, E.:** Führen ohne Druck; Erfolgreiches Bankgeschäft ohne Zielvorgaben und vertriebsabhängige Vergütungen; Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2013

**Lay, R.:** Dialektik für Manager; Ullstein, 1990

**Maslow, A. H.:** A Theory of Human Motivation; Psychological Review (Nachdruck unter <http://psychclassics.yorku.ca>), 1943