

# Einfluss der Wertschätzung durch Führungspersonen auf die Arbeitszufriedenheit

**Franziska Günther, Sven Binkowski, Annette Hoppe**

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

**Kurzfassung:** In Praxisprojekten wurde immer wieder der Umstand wahrgenommen, dass Arbeiten ohne intensive physische Interaktionen von Mitkollegen und Führungskräften unterschätzt oder sogar abgewertet wurden. Gerade Führungskräfte sollten jedoch die Anforderungen der Arbeit ihrer Mitarbeiter kennen und wertschätzen. Zum Beispiel sind bei Überwachungstätigkeiten in Kraftwerken oder Netzleitstellen im beeinträchtigungsfreien Normalbetrieb wenig individuelle Arbeitsergebnisse zu erkennen. Wird die Leistung dennoch von Mitarbeitern und Führungskräften als wichtig oder gar als unersetzlich eingeschätzt, sollten Selbstwertgefühl und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter gehalten oder gar erhöht werden. Nehmen Führungskräfte die Arbeitsleistung und Bedeutung der Rolle des Mitarbeiters nicht ausreichend wahr bzw. fällt ihre Wertschätzung zu gering aus, kann dies die Arbeitszufriedenheit senken und unter Umständen das Betriebsklima schädigen. Ein Ansatz in der Vorbeugung dieser Entwicklung besteht im Erkennen der Bedeutung des Menschen in automatisierten Arbeitssystemen und dem empathischen Umgang mit den Mitarbeitern, z.B. in Form eines transformationalen Führungsstils.

**Keywords:** Operator, transformationale Führung, Arbeitszufriedenheit, Wertschätzung,

## 1 Einleitung

Die zunehmende Automatisierung in Produktionsbereichen minimiert einerseits die physische Beanspruchung der Operatoren, 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. In durchgeführten und abgeschlossenen Projekten des Lehrgebietes Arbeitswissenschaft/Arbeitspsychologie konnte festgestellt werden, dass ähnliche Zustände andauernde Unzufriedenheit oder sogar zu scheinbar unüberwindbaren Missverständnissen zwischen der Leitungsebene und den Mitarbeitern führen können. Dabei fällt es den Beteiligten zunehmend schwer, Verständnis für Tätigkeit, Empfinden und daraus resultierendem Handeln des Gegenübers nachvollziehen und unterstützen zu können. Es entsteht ein ständig größer werdender Interessenkonflikt, der die Arbeitszufriedenheit auf beiden Seiten erheblich beeinträchtigen kann. Ziel dieses Beitrages ist es daher, die möglichen Diskrepanzen in der Wahrnehmung der Mitarbeiterleistung seitens der Führungskraft theoretisch zu erklären und darauf aufbauend Mechanismen zur Verbesserung der Wertschätzung bei der Arbeit zu diskutieren.

## 2 Der Mensch als Operator

Die Rolle des Operators im Produktionsprozess wurde früher mit den Aufgaben Aufsichtsführung, Produktions- und Wartungsplanung beschrieben. (vgl. IVERGARD 1989, S.61) Heute besitzt die Produktionsplanung kaum noch Relevanz in automatisierten Systemen, sondern wird zumeist gesondert von der Operatortätigkeit ausgeführt. Auch die Aufgabe der Wartung erfolgt sehr viel abstrakter und tendiert eher zu einer gezielten Delegation an die entsprechenden ausführenden Stellen, wie z.B. Maschinisten. Daher können heute die folgenden Tätigkeiten als charakteristisch für die Leitstandsarbeit angesehen werden: An- und Abfahren des Systems, steuern und regulieren, kontrollieren sowie aufzeichnen und berichten. (vgl. IVERGARD 1989, S. 184) Die steuernde Funktion des Menschen besteht in der Aufrechterhaltung der Sicherheit der technischen Anlage unter den Prämissen hohe Verfügbarkeit und Qualität der Produktion. (vgl. SCHUBERT 2002, S. F03) In Produktionssystemen mit häufigen Steuerungshandlungen ist die Informationsabgabe vom Operator zur technischen Anlage sehr hoch. Bei zunehmendem Kontrollanteil sinkt die Informationsabgabe und verdichtet sich die Informationsaufnahme. Bei reiner Überwachungsarbeit minimiert sich die direkte Informationsabgabe zugunsten eines indirekten Eingriffs über ausführende Akteure. Diese müssen jedoch durch mehr Kommunikationsprozesse gesteuert werden. (vgl. NACHREINER 2009, S. 175) Daraus leitet sich ab, dass bei vorgegebenen Produktionsprogrammen und hochautomatisierten technischen Anlagen die physischen Eingriffsnotwendigkeiten und Handlungsfreiräume stark reglementiert und eingeschränkt sind. Die Überwachung und Kontrolle der Abläufe, aber auch reaktive oder antizipative Eingriffe in Einzelsituationen werden dominanter. Aufgrund der vornehmlich psychischen Vorgänge bleibt der Arbeitsoutput bzw. die Leistungserbringung sehr abstrakt und ist wenig greifbar. Gerade bei schichtübergreifenden Prozessen ist das tägliche individuelle Arbeitsergebnis des Menschen wenig relevant, da er viele Aufgaben übernimmt und am Ende seiner Arbeitsschicht wieder viele Aufgaben übergibt. Es kann also davon ausgegangen werden, dass die Wahrnehmung der eigenen Rolle im Produktionsprozess durch den Mitarbeiter als sehr bedeutend angesehen wird, da bei ihm viele betriebsrelevante Informationen eingehen und seine Handlung im Bedarfsfall entscheidend für die Verfügbarkeit, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit der Anlage ist. Nach außen – also gegenüber Personen und Führungsebenen, die nicht mit den Einzelaufgaben und den immanenten psychischen Belastungen vertraut sind – erscheint die Tätigkeit des Operators im Gesamtgefüge zwar als notwendig, vielleicht aber als wenig produktiv oder wertschöpfend, da primär messbare Ergebnisse ausbleiben. In der Analogie zum Straßenverkehr ist diese Situation leicht zu umschreiben: Situationen, in denen Unfälle durch schnelle Reaktion und fahrerisches Können vermieden werden, bleiben unentdeckt – ein Unfall mit Sachschaden wird sofort erkannt. Dieser Effekt ist in der Sozialpsychologie als Verfügbarkeitsheuristik bekannt. Hervorstechende Eigenschaften oder Situationen bleiben länger und dominanter im Gedächtnis. Im Vergleich zu anderen Eigenschaften und Situationen fallen sie in der Wahrnehmung deutlicher auf und werden als bedeutsamer bewertet. (vgl. TVERSKY & KAHNEMAN 1974, 1127-1128) Daher sollte es gerade seitens der Führungskräfte von besonderem Interesse sein, die Aufgaben eines Operators entsprechend wahrzunehmen (die vielen Stunden in denen die Tätigkeit fehlerfrei und sicher durchgeführt wird – statt nur die äußerst seltenen besonders positiven oder negativen Leistungen) und seine Arbeit wertzuschätzen.

### 3 Führung und Wertschätzung

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) Da aber trotz des Einsatzes von immer komplexer werdenden Maschinen jeder Prozess einer Gestaltungs- und Steuerungsfunktion bedarf, um Koordination der Abläufe sowie zielgerichtetes Handeln zu gewährleisten, ist erfolgreiche Mitarbeiterführung notwendig. Mitarbeiterführung kann mit Hilfe verschiedener Führungsstile vermittelt werden, welche sich durch Verhaltensmuster der Führungspersonen und die eingesetzten Instrumente zur Beeinflussung voneinander unterscheiden. Zusätzlich kann Unternehmensführung durch die Personalführung oder durch das Verwirklichen von einer Unternehmenskultur beeinflusst sein.

#### 3.1 Steuerung durch Personalführung

Neben den klassischen Führungsstilmodellen wie z.B. das Kontinuum der Führung zwischen autoritärem und partizipativem Handeln (vgl. TANNENBAUM & SCHMIDT 1958, S. 96) oder die situative Führung (vgl. FIEDLER 1964) gibt es viele weitere Ansätze, die versuchen, Führung zu erklären. Die klassische transaktionale Führung baut auf der zielorientierten Abstimmung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sowie entsprechenden Belohnungen für die Zielerfüllung auf. Hinzu kommt das Management by Exception, also der führungstechnische Eingriff in Ausnahmefällen. (vgl. BASS & AVOLIO 1994, S. 4-5) Damit grenzt dieser Führungsansatz zum einen an den Extremfall des Laissez Faire, zum anderen an den dominant autoritären Führungsstil. Allen Ausprägungen der transaktionalen Führung ist jedoch gemeinsam, dass die „[...] Ziele, Werte und Wünsche der Geführten als gegeben [...]“ (BASS & STEYRER 1995, Sp. 2054) angesehen werden.

Einen Führungsstil der die genannten Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt, ist die transformationale Führung. Dabei wird auf „[...] eine Veränderung der Ziele, Bedürfnisse und Ansprüche der Untergebenen“ (ebd.) fokussiert und diese Bedürfnisse als Ausgangspunkt einer Formung hin zur Motivationswirkung verstanden. Das zieht ein Leistungsverhalten der Geführten nach sich, welches über ihre eigenen Erwartungen und die der Führungskraft hinausgeht. Inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulation, individuelle Behandlung und persönliche Ausstrahlung/Charisma charakterisieren das transformationale Führungsverhalten. (vgl. AVOLIO et al. 1991, S. 10-11) Damit erweitert dieser Führungsstil das konventionelle Führungsspektrum in Richtung der individuellen- bzw. gruppenorientierten Führung (siehe Abb. 1), was zu höherer individueller Arbeitszufriedenheit und steigender Arbeitsleistung auf Gruppen-Ebene führt. Aufgegriffen wird die originäre Vorstellung der charismatischen Herrschaft. Diese ist „[...] als das Außergewöhnliche, sowohl der rationalen, insbesondere der bürokratischen, als der traditionellen, insbesondere der patriarchalen und patrimonialen oder ständischen [Herrschaft, Anm. d. Verf.], schroff entgegengesetzt“ (WEBER 1956, S. 141). Die Eigenschaft ‚Charisma‘ ist jedoch kaum veränderbar und die Zahl von tatsächlich charismatischen Führungskräften sehr begrenzt. Jedoch können die anderen drei Richtungen der transformationalen Führung durchaus von jedem Menschen angewandt oder durch Schulung erlernt werden. (vgl. WUNDERER 2011, S. 245)

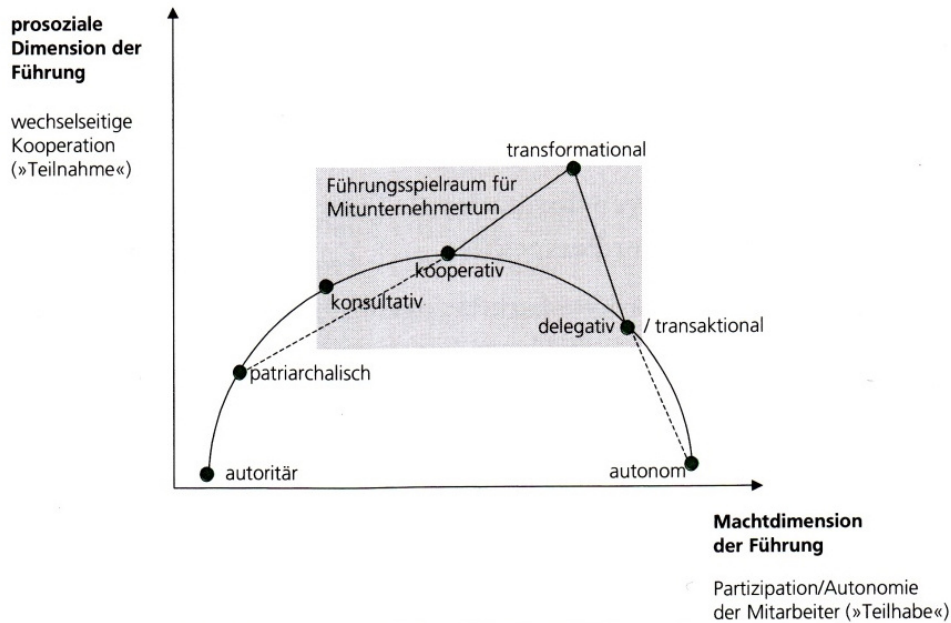


Abb. 1: Einordnung der transformationalen Führung in andere Führungskonzepte (WUNDERER 2011, S. 246)

Das Full-Range-Leadership Modell ist die Zusammenführung des transaktionalen und transformationalen Ansatzes. (vgl. BASS & RIGGIO 2006, S. 7-9) Es verbindet die rein steuernde Funktion der Führung mit den Anforderungen, die sich aus der Individualität des Menschen und seinen Bedürfnisse ergeben. Wie in Abb. 2 dargestellt, können die Aufgaben der transaktionalen Führung eher als „hart“ (planen, organisieren, kontrollieren) und die Aufgaben auf transformationaler Seite eher als „weich“ (vermitteln, anregen, fördern) beschrieben werden.

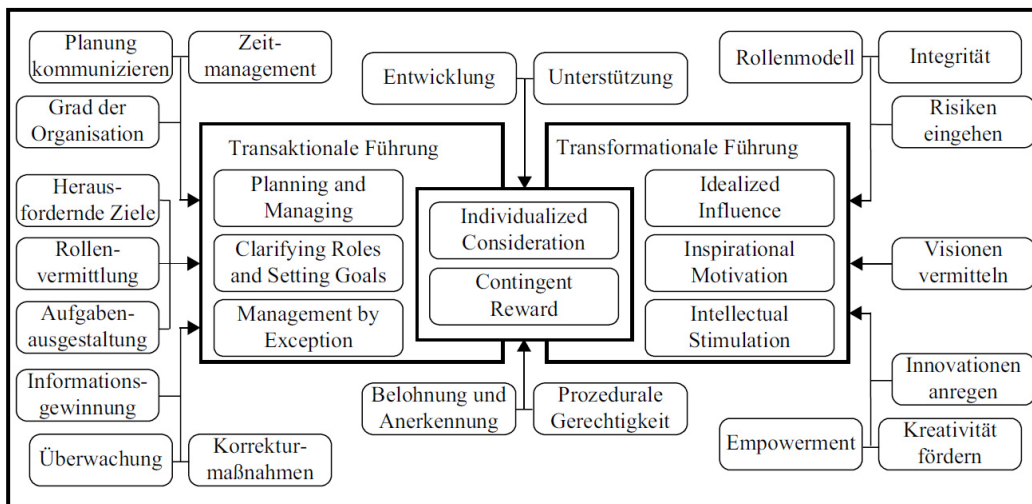


Abb. 2: Darstellung des Full-Range-Leadership-Modells mit Führungsaufgaben (STEINLE et al. 2008 S.114)

### 3.2 Steuerung durch die Unternehmenskultur

Nach SCHEIN kann Unternehmenskultur als „[...] the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and, therefore, to be taught to new members as the correct way to

perceive, think, and feel in relation to those problems” (SCHEIN 1984, S. 3) verstanden werden. Damit ist Unternehmenskultur als eine vergangenheitsgeprägte Überlieferung charakterisiert, die langfristig gültig und dabei auch entwicklungs- und anpassungsfähig ist. Sie muss den Menschen verständlich sein, ihnen die freie Wahl zwischen Anerkennung und Ablehnung der Kultur lassen und Lernprozesse auf der Basis von Freiwilligkeit ermöglichen. (vgl. KRULIS-RANDA 1984, S. 360-361)

Die Personalführung kann zum einen die Kulturbestandteile, aber auch die Vorgaben der Unternehmenskultur gezielt für ihre Zwecke einsetzen. Das Konfliktpotenzial im Unternehmen wird durch das Wertesystem und festgelegte Normen eingeschränkt und durch die Bestrebung nach stärkerer Konsensbereitschaft in Konfliktsituationen zusätzlich vermindert. (vgl. SCHNEIDER 1991, S. 78) Die der Kultur zugrunde liegenden Werte und Normen sorgen für eine Steuerung des Verhaltens der Mitglieder der Kultur. Durch die Kulturstärke und -art ergibt sich die Wirkungsweise der Unternehmenskultur: die Führung wird mit zunehmender Kulturstärke intensiviert und erfährt durch die Kulturart ihre Ausrichtung. Sind Kulturausprägung und Führungsausprägung gering vorhanden, existieren wenige Führungsimpulse, dafür werden aber Zielkonflikte ausgeschlossen. Sind sie hoch, erfährt die Personalführung eine besonders große Unterstützung, aber dafür sind Zielkonflikte aufgrund von widersprüchlichen Führungssignalen häufiger. Unfixierte Normen und Werte sind stark verhaltensprägend und müssen zur Nutzung in der Personalführung – entgegen von bereits fixierten Regeln – erst entschlüsselt werden. (vgl. SCHOLZ 2000, S. 816-821)

### **3.3 Wertschätzung**

Die Haltung einem Menschen gegenüber, die als Respekt angesehen werden kann, lässt sich in zwei Richtungen differenzieren: Recognition respect (Anerkennung durch Achtung) und appraisal respect (Anerkennung durch Bewertung). Erstes kennzeichnet die grundsätzliche Achtung und Anerkennung, die auch als persönliche Wertschätzung zu verstehen ist. Zweites kennzeichnet die spezielle Aufmerksamkeit aufgrund hervorstechender Eigenschaften oder Leistungen des Menschen. (vgl. DARWALL 1977, S. 36-41) Damit kann appraisal respect auch als eine wertschätzende Belohnung in immaterieller Form verstanden werden.

Der entgegengebrachte Respekt kann entstehungsseitig zum einen sympathiebasiert (liking-based) und auf der anderen kompetenzbasiert (competence-based) sein. Beide Richtungen erzeugen bei Gruppenmitgliedern ein Selbstwertgefühl. Erstes besitzt jedoch sehr viel stärkere Relevanz für eine positive Gruppenstimmung, zweites hat mehr Effekt auf den individuellen Bereich. Fehlender sympathiebasierter Respekt kann nicht durch gesteigerten kompetenzbasierten Respekt und umgekehrt ausgeglichen werden. (vgl. SPEARS et al. 2005, S. 269-271) Das Selbstwertgefühl kann in seiner grundsätzlichen Ausrichtung als langfristiges Merkmal eines Menschen angesehen werden. Ein Mensch mit eher geringem Selbstwertgefühl wird auch in der Zukunft im Vergleich zum Durchschnitt eher geringes Selbstwertgefühl entfalten. Ebenso wird sich ein eher hohes Selbstwertgefühl in der Zukunft stärker positiv entwickeln. (vgl. ROBINS & TRZESNIEWSKI 2005, S. 160) Nach Studien von ROBINS et al. verändert sich das Selbstwertgefühl jedoch im Laufe des Alterns.

### 3.4 Anforderung an die Personalführung hinsichtlich der Wertschätzung

Führungskräfte haben große Verantwortung zu tragen – auch für ihre Mitarbeiter. Dabei ist nicht nur die physische Unversehrtheit zu sehen, sondern auch die psychische und soziale Integrität. Viele individuelle Merkmale unterscheiden Mensch voneinander. Einige sind dabei eher langzeitstabil, andere veränderbar. (vgl. Milliken & Martins 1996, S. 406) Seitens der langzeitstabilen Merkmale besitzt – gerade für das Wirken einer Führungskraft – die Persönlichkeit einen hohen Stellenwert. Es können fünf große Persönlichkeitseigenschaften identifiziert werden, die auch heute noch als „big-five“ als Fundament für weitergehende Untersuchungen gelten: „Surgency (or Extraversion), Agreeableness, Conscientiousness (or Dependability), Emotional Stability (vs. Neuroticism), and Culture“. (GOLDBERG 1990, S. 1217) Diese fünf individuellen Eigenschaften besitzen direkten Einfluss auf das Führungsverhalten. (vgl. JUDGE et al. 2002 S. 767-768) Aus den Merkmalen konnten die Offenheit gegenüber Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit, emotionale Intelligenz, soziale Verträglichkeit und Extraversion (die Reihenfolge entspricht der Rangfolge) als Einflussfaktoren auf die Führungseffektivität identifiziert werden. (vgl. SINGH & PATHARDIKAR 2010 S. 37-40) In einer Studie mit 285 Probanden (Stadtverwaltung, Malaysia) wurde bekräftigt, dass ein relevanter signifikanter Zusammenhang zwischen der Persönlichkeit einer Führungskraft in Form der Ausprägungen Extraversion, Neurotizismus sowie Psychotismus und des Selbstwertgefühls der Mitarbeiter existiert. Selbiges gilt für die Interdependenz von emotionaler Intelligenz und Vermittlung von Selbstwertgefühl. (vgl. JOHARA et al. 2012 S. 152-155) Zwischen der emotionalen Intelligenz – also dem Vermögen einer Führungskraft sowohl die eigenen Gefühle zu steuern als auch die der Mitarbeiter zu beeinflussen – und der Kreativität in einem Team besteht ein direkter positiver Zusammenhang. Die Wirkung ist dabei unabhängig von potenziellen kreativitätssteigernden Umfeldbedingungen. (vgl. CASTRO et al. 2012, S. 177-180)

Führungskraft — Respektvolle Führung — MitarbeiterIn		
<b>Umgangsformen</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meine Führungskraft äußert Kritik sachlich und konstruktiv.</li> <li>2. Meine Führungskraft behandelt mich höflich.</li> <li>3. Meine Führungskraft geht offen und ehrlich mit mir um.</li> <li>4. Meine Führungskraft behandelt mich fair.</li> </ol>	<b>Zusammenarbeit</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meine Führungskraft vertraut mir, dass ich eigenständig und selbstverantwortlich gute Leistung bringe.</li> <li>2. Meine Führungskraft erkennt meine Leistungen an.</li> <li>3. Meine Führungskraft nimmt mich und meine Arbeit ernst.</li> <li>4. Meine Führungskraft versorgt mich mit allen relevanten Informationen.</li> </ol>	<b>Grundsätzliche Beziehung</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meine Führungskraft erkennt mich als vollwertiges Gegenüber an.</li> <li>2. Meine Führungskraft zeigt ehrliches Interesse an meiner Meinung und meinen Einschätzungen.</li> <li>3. Meine Führungskraft steht gegenüber Dritten klar hinter mir und meiner Arbeit.</li> <li>4. Meine Führungskraft versucht nicht, mich für ihre Fehler verantwortlich zu machen.</li> </ol>

Abb 3: Zwölf relevante Verhaltensweisen für respektvolle Führung (Borkowski 2011, S. 8 nach einer Studie von VAN QUAQUEBEKE & ECKLOFF 2010, S. 348-350)

In einer Studie mit 640 Befragten (Angestellte, Deutschland) konnten zudem zwölf Eigenschaften von Führungskräften identifiziert werden, die in besonderem Maße als charakteristisch für eine respektvolle Behandlung der Mitarbeiter angesehen werden können. (vgl. VAN QUAQUEBEKE & ECKLOFF 2010, S. 348-350, Abb. 3) Recognition respect ist in Ableitung der beschriebenen Eigenschaften die Grundvoraussetzung für respektvolles Führen. Appraisal respect ist als Unterstützung hilfreich, aber nicht zwingend notwendig, damit sich der Mitarbeiter gewertschätzt fühlt. (vgl. BORKOWSKI 2011, S. 8) Die Werte Respekt und Stolz sind wichtige Eigenschaften für das Individuum, aber auch für die positive Wirkung in einer Gruppe. (vgl. TAJFEL & TURNER 1986, S. 1-10) Die Aufgabe einer Führungskraft besteht daher darin, sowohl auf das Individuum motivierend einzuwirken, um diese Werte zu entwickeln, als auch die Gruppenidentität zu stärken. Stolz wirkt sich dabei jedoch stärker als kollektives Selbstwertgefühl aus (begründet durch die Konformität der Gruppe, also z.B. auch der Äußerung als Kultur, Anm. d. Verf.), Respekt eher als persönlicher Selbstwert. (vgl. SMITH & TYLER 1997, S. 157-168)

Das Vertrauen in die Führungskraft bzw. Vertrauen in die Gruppe kann für die Arbeitszufriedenheit ein zusätzlicher Verstärkungsfaktor sein. (vgl. BRAUN et al. 2013 S. 277-280) Dabei haben die Intelligenz und das Pflichtbewusstsein der Führungskraft einen starken Einfluss auf die Führungseffektivität, welche zusätzlich durch die Managementenerfahrung erhöht werden kann. Neurotizismus dagegen wirkt der Führungseffektivität entgegen. Die Bedeutung des Konstrukts der Emotionalen Intelligenz konnte jedoch nicht belegt werden. (vgl. CAVAZOTTE 2012, S. 445-453) Kreative Leistungen benötigen eine fokussierte Ausrichtung der transformationalen Führung, welche eher auf das Individuum gerichtet sein sollte. (vgl. TSE & CHIU 2014, S. 2832-2834)

### **3.5 Wertschätzung von Operatortätigkeit**

Komplexe Automatisierungssysteme kommen in Industrie und Wirtschaft zunehmend zum Einsatz, um Prozesse zugreifbar, 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. 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, 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).

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 in Praxisstudien ungleiche

Wahrnehmungen der Belastung des Bedienenden aufgefallen. Die Differenzen beruhen hauptsächlich auf Fehleinschätzungen hinsichtlich des zeitlichen Aufwands für die auszuführenden Tätigkeiten sowie unspezifischen Fach- und Methodenwissens der Führungskräfte. Das ist vermutlich keine Folge mangelnden Interesses, sondern begründet auf dem System des Hierarchieaufbaus in Unternehmen. Die Führungskräfte durchlaufen zum Teil die einzelnen ausführenden Ebenen nicht, sondern werden - ihren Qualifikationen angemessen - auf entsprechenden Positionen eingesetzt. Daraus könnte eine Unterschätzung der Arbeit der Mitarbeiter und mangelnde Wertschätzung seitens der führenden Ebene resultieren, die dann Unzufriedenheit und Motivationsreduktion bei den Mitarbeitern hervorrufen kann. Umfassende mentale Modelle des komplexen Prozessgeschehens, vorausschauendes Regulieren von Prozessparametern, schnelles Reagieren auf Unvorhergesehenes sowie 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)

## **4 Schlussfolgerungen**

Das optimale Leistungsergebnis eines Operators, ist der reibungslose Betriebsablauf. Er kann eigenverantwortlich keine höheren Gewinne generieren oder außerordentliche Erträge erzielen, sondern gewährleistet reibungslose Prozessabläufe ohne Störungen. Seitens der Führungskraft sollte das als positive Erfüllung der Arbeitsaufgabe wahrgenommen und anerkannt werden. Häufig unterscheidet sich jedoch die Wahrnehmung des Geleisteten durch den Operator selbst und durch die der Führungskraft (siehe Abb. 4). In vielen Fällen resultiert das aus einer fachlichen Distanz der Führungsebene zu den Arbeitsaufgaben des Operators. Im Nachgang ist nicht festzustellen, welche Hindernisse, Schwierigkeiten und Verzögerungen verhindert wurden, alle eingetretenen Störungen hingegen sind nachweisbar und werden besonders bewusst wahrgenommen. Aus diesen Gründen kann sich neben unterschiedlicher Wahrnehmung der Arbeitsergebnisse auch eine abweichende Wahrnehmung der Verantwortung für das Betriebsgeschehen durch den Mitarbeiter ergeben.



Die Führungskraft sollte nicht nur darauf bedacht sein, herausragende Leistungen anzuerkennen, sondern den laufenden Betriebsablauf ohne Zwischenfälle mit angemessener Wertschätzung zu belohnen. Eine Aussage wie „Die Produktion läuft planmäßig, die Operatoren haben ihren Job perfekt erledigt“ könnte ein gutes Leitbild transportieren.

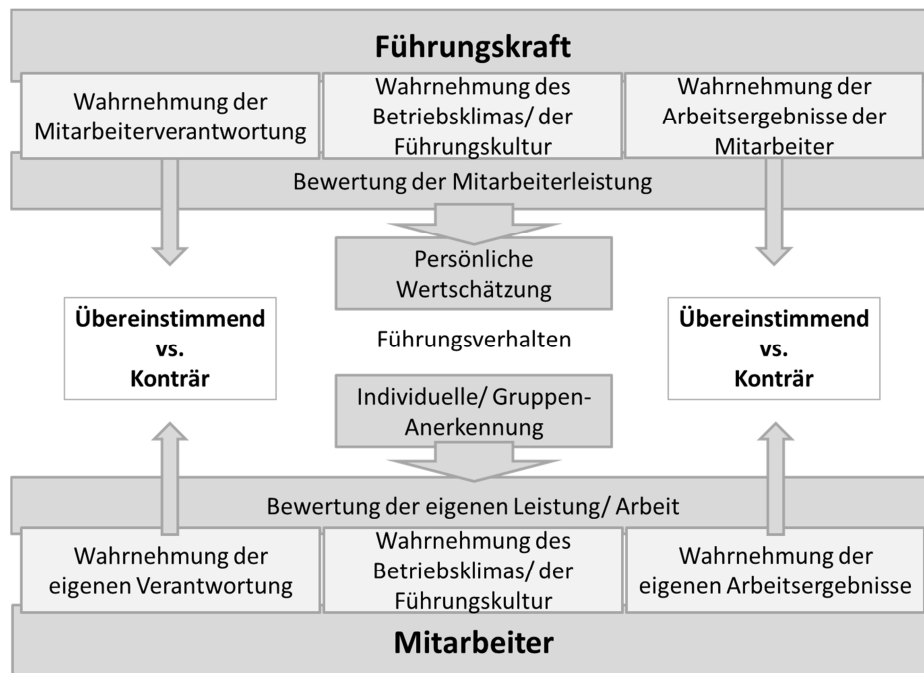


Abb. 4: Einordnung der persönlichen Wertschätzung in die Wahrnehmung der Arbeit von Mitarbeitern

Im gegebenen Fall bietet sich ein transaktionaler und transformationaler Führungsstil an, bei dem die individuellen Persönlichkeiten, das Betriebsklima und auch die Leistungen der Gruppe wie auch des einzelnen Mitarbeiters wahrgenommen und geachtet werden, um die Arbeitszufriedenheit, die Motivation und damit die Arbeitsleistung optimal zu unterstützen.

## 5 Quellen

- Avolio; Waldman; Yammarino: Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. Journal of European Industrial Training, 15, 4, S. 9-16, 1991
- Bass; Avolio: Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Th. Oaks: Sage, 1994
- Bass; Steyrer: Transaktionale und transformationale Führung. In: Kieser; Reber; Wunderer: Handwörterbuch der Führung. 2., neu gest. u. erg. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschl, Sp. 2053-2062, 1995
- Bass; Riggio: Transformational Leadership, 2. Aufl., Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006
- Borkowski: Respektvolle Führung. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2011
- Braun; Peus; Weisweiler; Frey: Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. The Leadership Quarterly, 24, 1, S. 270-283, 2013
- Castro; Gomes; de Sousa: Do Intelligent Leaders Make a Difference? The Effect of a Leader's Emotional Intelligence on Followers' Creativity. Creativity & Innovation Management, 21, 2, S. 171-182, 2012
- Cavazotte; Moreno; Hickmann: Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. The Leadership Quarterly, 23, 3, S. 443-455, 2012
- Darwall: Two Kinds of Respect. Ethics, 88, 1, S. 36-49, 1977
- Fiedler: A contingency model in leader effectiveness. In: Berkowitz (ed.): Advances in experimental social psychology. New York: Academic Press. 1964
- Goldberg: An Alternative "Description of Personality": The Big-Five Factor Structure. Journal of Personality and Social Psychology, 59, 6, S. 1216-1229, 1990
- Hersey; Blanchard; Dewey: Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources. 7th ed, Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996

### 13. Symposium Energieinnovation, 12.-14.2.2014, Graz/Austria

- Herczeg: Interaktionsdesign. Gestaltung interaktiver und multimedialer Systeme. München: Oldenbourg, 2006
- Hoppe; Binkowski: Prozess- und Arbeitsplatzoptimierung in Kraftwerks-Blockwarten - eine arbeitswissenschaftlich/ arbeitspsychologische Untersuchung unter Berücksichtigung von Technikstress; in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 60, 2, S. 133-139, 2006
- Hoppe: Technikstress – Theoretische Grundlagen, Praxisuntersuchungen und Handlungsregularien. Aachen: Shaker Verlag, 2009
- Ivergard: Handbook of Control Room Design and Ergonomics. Taylor & Francis, 1989
- Johara; Shahb; Bakarc: The Impact of Emotional Intelligence towards Relationship of Personality and Self-Esteem at Workplace. Proc. soc. a. behav. sc., 65, S. 150-155, 2012
- Judge; Bono; Ilies; Gerhardt: Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. Journal of Applied Psychology, 87, 4, S. 765-780, 2002
- Kerner: Technik und Angst. Zur Zukunft der industriellen Zivilisation; Aachen: Thouet, 1997
- Kronawitter: Führen ohne Druck; Erfolgreiches Bankgeschäft ohne Zielvorgaben und vertriebsabhängige Vergütungen. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2013
- Krulis-Randa: Reflexionen über die Unternehmungskultur und über ihre Bedeutung für den Erfolg schweizerischer Unternehmungen. In: Die Unternehmung, 38, 4, S. 358-371, 1984
- Lay: Dialektik für Manager. Ullstein, 1990
- Maslow: A Theory of Human Motivation; Psychological Review (Nachdruck <http://psychclassics.yorku.ca>), 1943
- Milliken; Martins: Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. In: Academy of Management Review, 21, 2, 1996
- Nachreiner: Psychische Belastung und Beanspruchung in Systemen mit komplexer Technikumgebung. In: Ludborz; Nold (Hrsg.): Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit. Kröning: Asanger, S. 173–191, 2009
- Robins; Trzesniewski; Tracy; Gosling; Potter: Global Self-Esteem Across the Life Span. Psychology and Aging, 17, 3, S. 423-434, 2002
- Robins; Trzesniewski: Self-Esteem Development Across the Life Span. Current Directions in Psychological Science, 14, 3, S. 158-162, 2005
- Schein: Coming to a New Awareness of Organizational Culture. In: Sloan Management Review, 25, 2, S. 3-16, Massachusetts Institute of Technology, 1984
- Schneider: Corporate-Identity-orientierte Unternehmenspolitik: Eine Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von Corporate Design und Corporate Advertising, Heidelberg: Physica-Verlag, 1991
- Scholz: Personalmanagement; 5. Auflage; München: Vahlen, 2000
- Schubert: Psychische Belastungen von Leitwartenfahrern. In: 6. Fachtagung Anlagen-, Arbeits- und Umweltsicherheit. VDI-Gesellschaft Verfahrenstechnik und Chemieingenieurwesen, Vortrag F03, 2002
- Schuler: Prozessführung. München: Oldenbourg, 1999
- Singh; Pathardikar: Effect of Personality Traits and Emotional Intelligence on Leadership Effectiveness. Management Convergence, 1, 1, S. 33-41, 2010
- Smith; Tyler: Choosing the Right Pond: The Impact of Group Membership on Self-Esteem and Group-Oriented Behavior. J. of. Exp. Soc. Psychol., 33, S. 146-170, 1997
- Spears; Ellemers; Doosje: Let me count the ways in which I respect thee: Does competence compensate or compromise lack of liking from the group? Eur. J. Soc. Psychol., 35, S. 263-279, 2005
- Steinle; Eichenberg; Stolberg: „Full Range Leadership“-Modell: Kritische Würdigung und Anregungen zur Weiterentwicklung. Zeitschrift für Management, Vol. 3, 2, S. 101-124, 2008
- Tajfel; Turner: The social identity theory of intergroup behavior. In: Worchel (Ed.): Psychology of intergroup relations. Chicago: Nelson Hall, S. 1-10, 1986
- Tannenbaum; Schmidt: How to choose a leadership pattern. HBR, 36, 2, S. 95-101, 1958
- Tse; Chiu: Transformational leadership and job performance: A social identity perspective. Journal of Business Research, 67, 1, S. 2827–2835, 2014
- Tversky; Kahneman: Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. Science, New Series, 185, 4157, S. 1124-1131, 1974
- van Quaquebeke; Eckloff: Defining Respectful Leadership: What It Is, How It Can Be Measured, and Another Glimpse at What It Is Related to. Journal of Business Ethics, 91, S. 343-358, 2010
- Weber: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. 1. Halbband, 4., neu herausgeg. Aufl., Tübingen: Mohr, 1956
- Wunderer: Führung und Zusammenarbeit. 9., neu bearb. Aufl., Köln: Wolters, 2011