

---

### Fallbeispielauflösung Kapitel 9

Das Fallbeispiel zeigt, dass Arbeitszufriedenheit dynamisch ist und sich verändern kann. Auch hat Frau Kopf verschiedene Formen der Arbeitszufriedenheit erlebt. Sie redete sich zunächst ein, dass alles besser werden würde (Pseudo- Arbeitszufriedenheit). Später versuchte sie aktiv, an der Situation etwas zu verändern (konstruktive Arbeitszufriedenheit). Auch ist ersichtlich, dass verschiedene Faktoren die Arbeits(un)zufriedenheit von Frau Kopf beeinflussten. Dazu gehörten das Führungsverhalten von Herrn Höhner, das Gehalt und der Arbeitsinhalt (Werbung für Düngemittel und Motorenöl). Die ersten beiden Faktoren würde Herzberg als Hygiene-Faktoren und den Arbeitsinhalt als Motivator klassifizieren. Der Arbeitsinhalt und die damit verbundene Bedeutsamkeit werden auch in anderen Theorien als wichtig für die Arbeitszufriedenheit und -motivation bewertet. Hierzu gehören das Job-Characteristics-Model und die Empowermenttheorie. An dem Verhalten von Frau Kopf sind auch die Konsequenzen von niedriger Arbeitszufriedenheit ersichtlich. Dazu gehört z.B. die organisationale Bindung. Frau Kopf identifiziert sich nicht mehr mit der Agentur und beginnt sich nach einer anderen Arbeitsstelle umzuschauen. Weiterhin langweilt sich Frau Kopf während der Arbeit. Sie ist nicht intrinsisch für diese motiviert und erlebt somit keinen Flow. Würde sich lange Zeit keine Veränderung an der Arbeitssituation einstellen, so wäre langfristig auch die Gesundheit von Frau Kopf gefährdet.

Mit Frau Kopf verlässt eine ehemals motivierte und zufriedene Mitarbeiterin die Agentur. Welche Maßnahmen hätte das Unternehmen ergreifen können, um das zu verhindern? Zunächst einmal wäre es wichtig gewesen, mit Frau Kopf frühzeitig ein Mitarbeitergespräch über ihre Zukunft und ihre Ziele zu führen. Wie wir bei der Zielsetzungstheorie gelernt haben, können Ziele, die herausfordernd sind, nur dann motivieren, wenn sie von den Mitarbeitern akzeptiert werden. Vielleicht hätte Frau Kopf eine Zielvereinbarung akzeptiert, die zunächst eine Projektarbeit für Herrn Höhner vorsieht, aber bei guter Arbeit einen Wechsel in den Kulturbereich vorsieht. Dafür hätte aber die Agentur wissen müssen, welche Bedürfnisse Frau Kopf hat. Auch für deren Exploration hätte sich die Agentur Zeit nehmen müssen. Zudem wäre es positiv, wenn Herr Höhner an einem Führungskräfte training teilnehmen würde. Sein Verhalten ist nicht durch Empathie, Toleranz und Verständnis geprägt, was die sozialen Bedürfnisse von Mitarbeitern frustrieren kann.