

Martin, Albert; Jochims, Thorsten

**Research Report**

## Arbeitszufriedenheit im Kontext

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, No. 47

**Provided in Cooperation with:**

Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Mittelstandsforschung (IMF)

*Suggested Citation:* Martin, Albert; Jochims, Thorsten (2014) : Arbeitszufriedenheit im Kontext, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, No. 47, Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Mittelstandsforschung, Lüneburg, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:lue4-opus-142967>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/96518>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**Arbeitszufriedenheit im Kontext**

Albert Martin und Thorsten Jochims

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung

Heft 47

Lüneburg 2014

Quellennachweis:

Martin, A./Jochims, T. 2014: Arbeitszufriedenheit im Kontext. Schriften des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg. Heft 47. Lüneburg (Download möglich unter <http://www.leuphana.de/institute/imf.html>)

Universität Lüneburg  
Institut für Mittelstandsforschung  
21332 Lüneburg  
Tel.: 04131/6772131  
Fax: 04131/6772139

ISSN 1616-5683

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Ziel</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Vorgehen</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Empirische Ergebnisse</b>	<b>6</b>
3.1	<i>Arbeitszufriedenheit und Wichtigkeit</i>	6
3.2	<i>Arbeitszufriedenheit und der Wunsch nach Veränderung</i>	13
3.3	<i>Arbeitszufriedenheit und Situationskonstellation</i>	16
3.4	<i>Arbeitszufriedenheit und Emotionen</i>	21
3.5	<i>Arbeitszufriedenheit und Anspruchsveränderung</i>	30
<b>4</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>38</b>
<b>5</b>	<b>Literatur</b>	<b>40</b>
<b>6</b>	<b>Anhang</b>	<b>42</b>

## Abstract

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit dem Zusammenwirken der Arbeitszufriedenheit mit wichtigen Kontextvariablen. Wir vergleichen die Wirkung der Arbeitszufriedenheit auf Rückzugstendenzen auf der einen und auf proaktive Verhaltenstendenzen auf der anderen Seite. Die zentrale These des vorliegenden Beitrags lautet, dass die Arbeitszufriedenheit eine wichtige Erklärungsvariable ist, dass sich ihre Erklärungskraft allerdings deutlich verbessert, wenn man sie im Kontext von weiteren Variablen betrachtet. In unserer empirischen Analyse gehen wir auf eine Reihe von wichtigen Kontextvariablen ein und zeigen deren Bedeutung für das Wirksamwerden der Arbeitszufriedenheit auf.

## 1 Ziel

Arbeitszufriedenheit ist die am häufigsten untersuchte Variable in der Forschung zum Arbeitnehmerverhalten, sie ist Dreh- und Angelpunkt vieler Motivationstheorien und in der angewandten Forschung gilt sie als das zentrale mitarbeiterbezogene Ziel, das das unternehmensbezogene Ziel der Leistungssicherung ergänzen oder unterstützen soll. Wie bei vielen anderen Begriffen erweist sich der Zufriedenheitsbegriff bei näherer Betrachtung als überaus schillernd. Je nach theoretischem Hintergrund und je nach Argumentationszusammenhang ergeben sich sehr unterschiedliche Bedeutungsgehalte wie Gleichgewichtszustand, Ziel, Motiv, Verhaltensdisposition, Haltung, Einstellung, Gestimmtheit, Gefühl, als Arbeitsmoral, Arbeitsfreude oder Wohlbefinden (Neuberger 1974, Locke 1976, Martin 1991, Spector 1997, Fischer 2006).

In den meisten empirischen Studien (zumal in der Umfrageforschung) geht es bei der Frage nach der Arbeitszufriedenheit einfach um eine Bewertung der Arbeitssituation, also um einen sehr „bodenständigen“ Sachverhalt. Wer Zufriedenheit bekundet, gibt ein positives Urteil ab, er äußert sein Einverständnis mit dem Beurteilungsobjekt, er gibt zu verstehen, dass er die gegebene Situation zumindest akzeptiert. Darüber Kenntnis zu erlangen, wie Menschen ihre Arbeitssituation beurteilen, ist zweifellos ein eigenständiges und wichtiges Forschungsziel. Meist interessieren sich die Forscher aber auch für die Frage, wie das Urteil über die Arbeitssituation zustande kommt und welche Verhaltenswirkungen sich damit verknüpfen. Dass sich hierzu keine eindeutigen Aussagen machen lassen, zeigen am eindrucklichsten die Versuche, einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsleistung zu konstruieren. Die Ergebnisse von Meta-Analysen erbringen ein unmissverständliches Resultat: tatsächlich besteht ein gewisser Zusammenhang, dieser ist allerdings nur sehr schwach. Vroom (1964) ermittelte bei der Analyse von 20 Studien eine mittlere Korrelation von  $r=0,14$ , die Meta-Analyse von Iaffaldano/Muchinsky (1985) erbrachte eine mittlere Korrelation von  $r=0,17$ , Judge u.a. (2001) errechneten bei der Analyse von 312 Studien eine mittlere Korrelation zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung von  $r=0,30$ . Der Nachweis dieses denn doch bemerkenswerten Zusammenhangs gelang allerdings nur durch einen statistischen „Trick“, nämlich durch Einbeziehung der Reliabilitätswerte in der Erfassung der beiden infrage stehenden Variablen (ähnlich auch Petty u.a. 1984). Da keine Messung zuverlässig ist, ist es natürlich sinnvoll, die mög-

lichen Messfehler in die Analyse einzubeziehen. Dazu bedient man sich normalerweise des Reliabilitätskoeffizienten, mit dessen Hilfe der Messfehler abgeschätzt werden soll. „Korrigiert“ man die einfache Korrelation nun um die mögliche Messungenauigkeit, dann führt das aus rein mathematischen Gründen zu deutlich höheren Koeffizienten. Tatsächlich ist die korrigierte Korrelation desto höher je unzuverlässiger die Messung ist, was in doppelter Hinsicht als paradox zu gelten hat (zur „correction for attenuation“ vgl. Spearman 1904, Nunnally 1978, Rosenthal 1984, Muchinsky 1996). Tatsächlich beläuft sich die von Judge u.a. (2001) gefundene Ausgangskorrelation zwischen Leistung und Arbeitszufriedenheit denn auch auf lediglich  $r=0,18$  und bewegt sich damit in einem Wertebereich, der auch in früheren Meta-Analysen ermittelt wurde. Will man zu besseren Erklärungsleistungen gelangen, dann muss man weitere Variablen in die Analyse einbeziehen, im Falle der Erklärung des Leistungsverhaltens z.B. die Belohnungserwartungen. Aber auch bei anderen Erklärungen, in denen die Arbeitszufriedenheit eine wichtige Rolle spielt, käme es darauf an, zusätzliche Faktoren zu berücksichtigen. Idealerweise betrachtet man immer die gesamte psycho-soziale Situation, was allerdings eine sehr komplexe Angelegenheit ist. Eine gewisse Annäherung an dieses Ideal verspricht die Unterscheidung verschiedener Formen der Arbeitszufriedenheit, worauf an dieser Stelle aber nicht näher eingegangen werden soll (vgl. hierzu Martin/Jochims 2014). Im vorliegenden Beitrag beschränken wir uns auf die Betrachtung einer Reihe wichtiger Faktoren, deren Berücksichtigung eine Verbesserung der Erklärungsleistung des Arbeitsverhaltens durch die Arbeitszufriedenheit verspricht. Insbesondere geht es uns dabei um mögliche Interaktionseffekte, also darum, ob die dritten Variablen nicht lediglich „additiv“ eine zusätzliche Erklärungsleistung erbringen, sondern ob sich aus dem *Zusammenwirken* der Arbeitszufriedenheit mit diesen dritten Variablen zusätzliche Effekte ergeben.

## 2 Vorgehen

In unserer Analyse beziehen wir uns auf ausgewählte Studien, an denen wir selbst maßgeblich beteiligt waren. Außerdem konzentrieren wir uns auf „Wirkungen“, die von der Zufriedenheit bzw. der Unzufriedenheit mit der Arbeit ausgehen können. Wir betrachten dabei zwei Wirkungsrichtungen: eine, die die aktive Seite des Arbeitsverhaltens betrifft und eine, die man am besten als Rückzugstendenz bezeichnet. In Tabelle 1 findet sich eine Übersicht.

Arbeitszufriedenheit und ...	Aktives Verhalten	Rückzugsverhalten	Datenbasis
Wichtigkeit	Arbeitspolitisches Engagement	Fluktuationsneigung	Gaugler u.a. 1985
Veränderungswunsch	Arbeitspolitisches Engagement	Fluktuationsneigung	Gaugler u.a. 1985
Situations-konstellation	Arbeitspolitisches Engagement	Fluktuationsneigung	Gaugler u.a. 1985
Emotionen	Arbeitsmotivation	Fluktuationsneigung	Martin 2006
Anspruchsniveau-dynamik	Arbeitsmotivation	Innere Kündigung	Martin/Jochims 2014

Tab. 1: Übersicht über die untersuchten Variablen und die Datenbasis

Eine Besonderheit unserer Analyse ist, dass wir uns ganz bewusst mit den konkreten Einzelfragen befassen, die in den genannten Studien zum Einsatz kommen. Wir bewegen uns also nicht auf der Konstrukt- sondern auf der Item-Ebene. In der Forschungspraxis ist es mittlerweile üblich mehrere Teilfragen zu stellen, die als Indikatoren für ein dahinterliegendes Konstrukt dienen, Fragen, von denen man annimmt, dass sie in der Lage sind, das interessierende Phänomen (also z.B. eine geringe oder eine große Arbeitszufriedenheit) gut abzubilden. Antworten auf die Teilfragen werden durch logische oder statistische Verknüpfungen zusammengefasst und bilden damit die Wertausprägungen der anvisierten Variablen. Dieses Vorgehen ist in vielerlei Hinsicht sinnvoll, hat aber auch seine Tücken, insbesondere, wenn der semantische Überschussgehalt, der in der Variablenkennzeichnung steckt, durch die Teilfragen nur bedingt abgedeckt wird oder wenn die Items im Lichte plausibler Annahmen ganz unterschiedliche Deutungen zulassen. Mit dem Hinweis auf eine enge Item-Korrelation lassen sich diesbezügliche Bedenken nicht wirklich zerstreuen. Oft ist die Erfassung einer Variablen durch eine Item-Batterie aber auch gar nicht notwendig (Wanous/Reichers/Hudy 1997, Fuchs/Diamantopoulos 2009), insbesondere dann, wenn es um Gesamtbeurteilungen geht, wenn sich die Fragen auf klar definierbare Gegenstände beziehen und wenn man damit

rechnen kann, dass die Frageformulierungen den allgemeinen Sprachgebrauch treffen. Diese Bedingungen dürften bei den von uns untersuchten Fragen vorliegen.

In den einzelnen Abschnitten, die folgen, gehen wir wie folgt vor. Zunächst machen wir einige Angaben zu der Datengrundlage, dann gehen wir auf die betrachteten Variablen, auf die Fragen und die hierin verwendeten Formulierungen und Antwortvorgaben ein. Anschließend schildern wir die Ergebnisse der Auszählungen zu allen betrachteten Fragen. Im Weiteren führen wir Zusammenhangsanalysen durch, die insbesondere klären sollen, ob von den ausgewählten Drittvariablen Interaktionseffekte mit der Arbeitszufriedenheit ausgehen. Schließlich gehen wir auf mögliche Interpretationen ein. Wir behandeln die deskriptive Seite der Empirie sehr ausführlich, weil wir glauben, dass sie einen eigenständigen Erkenntniswert hat und weil ohne ein genaues Verständnis der erfragten Tatbestände auch das Verständnis für die gefundenen Zusammenhänge leidet.

### **3 Empirische Ergebnisse**

#### **3.1 Arbeitszufriedenheit und Wichtigkeit**

Eine umfängliche Studie zur betrieblichen Integration in den späten 1970er Jahren befasste sich sehr ausführlich mit verschiedenen Facetten und Merkmalen der Arbeitszufriedenheit (Gaugler u.a. 1985). Befragt wurden 1.292 ausländische und 1.406 deutsche gewerbliche Arbeitnehmer unterschiedlicher Qualifikationsstufen aus 118 Industriebetrieben. Als theoretische Grundlage dieser Studie diente die Theorie der Problemhandhabung, die sich mit dem mentalen Prozess betrachtet, der sich auf die Aufrechterhaltung des psychischen Gleichgewichts richtet. Die Zufriedenheit spielt in diesem Prozess eine Schlüsselrolle. Bezogen auf das Erleben der Arbeitssphäre kommt damit auch der Arbeitszufriedenheit erhebliche Bedeutung zu.

Die Studie betrachtet sehr detailliert neun Teilaspekte des Problemhandhabungsprozesses von acht wichtigen Facetten der Arbeitstätigkeit (Lohn, physische Belastung, Arbeitsplatzsicherheit, Verhalten der Vorgesetzten usw.). Im vorliegenden Abschnitt konzentrieren wir uns auf den Aspekt der Selbstbestimmung. Die Selbstbestimmung oder Autonomie, also die Möglichkeit, seine Tätigkeit und die Bedingungen seiner Tätigkeit weitgehend selbstständig zu gestalten, spielt in einflussreichen Theorien der Arbeitsmotivation eine zentrale Rolle (vgl. z.B. Hackman/Oldham 1980, Deci/Ryan 1985).

Personen, die sich in ihrer Autonomie eingeschränkt sehen, sollten danach weniger zufrieden sein, sich in ihrem Engagement zurückhalten und eher nach alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten Ausschau halten als Personen, die bei ihrer Arbeit große Handlungsspielräume besitzen.

**Arbeitszufriedenheit (Zufriedenheit mit der Autonomie am Arbeitsplatz):** Sind Sie mit den Möglichkeiten, Ihre Arbeit selbst zu bestimmen, zufrieden? 4 Antwortvorgaben: zufrieden, eher zufrieden, eher unzufrieden, unzufrieden.

**Wichtigkeit:** Wollen Sie einen Arbeitsplatz, mit dem Möglichkeiten verbunden sind, Ihre Arbeit selbst zu bestimmen, oder ist Ihnen das nicht so wichtig? 6 Antwortabstufungen zwischen den beiden Pole „unwichtig“ und „sehr wichtig“.

**Fluktuationsneigung:** Würden sie Ihren Arbeitsplatz wechseln, wenn Ihnen anderswo eine vergleichbare Stelle angeboten würde? 4 Antwortvorgaben: sofort, möglicherweise, eher unwahrscheinlich, bestimmt nicht.

**Arbeitspolitisches Engagement:** Wenn Sie an Ihre Beteiligung bei der Interessenvertretung der Arbeitnehmer in Ihrem Betrieb denken (Betriebsrat, Betriebsversammlung u.ä.), wie würden Sie sich da einstufen? 4 Antwortvorgaben: ich halte mich aus allem heraus, manchmal höre ich bei Versammlungen zu, ich bin bei fast allen Veranstaltungen dabei und mache auch eigene Vorschläge, ich engagiere mich sehr stark und versuche, meine Kollegen für wichtige Probleme zu interessieren.

Tab. 2: Erfassung der im Abschnitt 3.1 betrachteten Variablen

Die ganz überwiegende Mehrheit ist mit den Möglichkeiten, ihre Arbeit selbst zu bestimmen, zufrieden (Tabelle 2). Diesbezüglich macht es kaum einen Unterschied welchen Schulabschluss die Befragten haben, ob sie eine Berufsausbildung durchlaufen haben oder wie lange die Anlernzeit an ihrem Arbeitsplatz gedauert hat.



*Zufriedenheit*

1 zufrieden	1.512	58%		
2 eher zufrieden	639	24%	82%	zufrieden
3 eher unzufrieden	318	12%		
4 unzufrieden	166	6%	18%	unzufrieden
Summe	2.635	100%	100%	

Tab. 3: Zufriedenheit mit der Autonomie am Arbeitsplatz

*Wichtigkeit*

1 unwichtig ---	489	18%		
2 unwichtig --	166	6%		
3 unwichtig -	232	9%	33%	unwichtig
4 wichtig +	298	11%		
5 wichtig ++	528	20%		
6 wichtig +++	945	36%	67%	wichtig
Summe	2.658	100%	100%	

Tab. 4: Wichtigkeit der Autonomie am Arbeitsplatz

Für zwei Drittel der Befragten ist es wichtig, ihre Arbeit möglichst selbst zu bestimmen, ein Drittel misst der Autonomie keine große Bedeutung bei (Tabelle 4). Bezüglich dieser Frage kommt es stark auf soziographische Merkmale an. Personen ohne Schulabschluss, legen danach wesentlich weniger Wert auf die Selbstbestimmung bei der Arbeit (55%). Gleiches gilt für Personen ohne abgeschlossene Berufsausbildung (58%) und Personen an Arbeitsplätzen, die nur eine geringe Anlernzeit erfordern (58%).

Etwa 40% der Befragten würden den Arbeitgeber wechseln, wenn sie anderswo eine vergleichbare Stelle angeboten bekämen (Tabelle 5). Offenbar belegen diese Zahlen die Existenz eines großen Wechsellpotentials. Dieses wird sicherlich nicht unerheblich von der jeweils gegebenen Arbeitsmarktsituation bestimmt. Im vorliegenden Fall dürfte die zeitliche Komponente aber keine ausschlaggebende Rolle für die Beantwortung unserer Frage spielen, da diese nicht auf die aktuellen Fluktuationsabsichten abzielt, sondern auf die Erwägung eines

Wechsels auf eine *vergleichbare* Stelle, womit sich ein unmittelbarer Bezug zur Zufriedenheit mit der gegebenen Stelle ergibt.

*Fluktuationsneigung*

1 sofort	213	9%		Fluktuationsneigung
2 möglicherweise	717	31%	40%	
3 eher unwahrscheinlich	515	22%		keine Fluktuationsneigung
4 bestimmt nicht	862	37%	60%	
Summe	2.307	100%	100%	

Tab. 5: Fluktuationsneigung

Um die aktive Komponente des Arbeitnehmerverhaltens abzubilden, betrachten wir im vorliegenden Abschnitt das arbeitspolitische Engagement der Arbeitnehmer, ihr Interesse an der betrieblichen Politik, ihr Informationsverhalten, die Beteiligung an gemeinsamen Veranstaltungen und die Bereitschaft, in Ämtern und Gremien tätig zu werden. Wie sich die Arbeitszufriedenheit auf das arbeitspolitische Engagement auswirkt, ist eine durchaus offene Frage. Man kann vermuten, dass jemand, der sehr unzufrieden mit seiner Arbeitssituation ist, sich auch stärker betriebspolitisch engagiert, ebenso plausibel ist es aber auch, dass es vor allem die zufriedenen Mitarbeiter sind, die sich für die betrieblichen Belange, die über ihren unmittelbaren Arbeitsbereich hinausgehen, besonders engagieren.

Die in der Tabelle 6 angeführten Ergebnisse zeigen, dass nur relativ wenige Arbeitnehmer in stärkerem Maße arbeitspolitisch aktiv sind. Ein Viertel der Befragten gibt an „sich aus allem heraus zu halten“. Die Hälfte beteiligt sich „gelegentlich“, nur 8% „engagieren sich stark“.

*Arbeitspolitisches Engagement*

1 sehr wenig	587	26%		schwach
2 wenig	1.127	50%	76%	
3 viel	344	15%		stark
4 sehr viel	183	8%	24%	
Summe	2.241	100%	100%	

Tab. 6: Motivation: Arbeitspolitisches Engagement

In Tabelle 7 sind die Korrelationen zwischen den hier betrachteten Variablen aufgeführt. Wie zu erwarten war, geht mit zunehmender Unzufriedenheit eine wachsende Fluktuationsneigung einher. Eine unmittelbare Auswirkung auf das arbeitspolitische Engagement hat die Unzufriedenheit nicht. Eine wichtige Einflussgröße ist dagegen die Wichtigkeit, also die Bedeutung, die der Aspekt der Selbstbestimmung für den Arbeitnehmer hat. Interessanterweise gibt es auch einen Zusammenhang zwischen dem arbeitspolitischen Engagement und der Fluktuationsneigung: wer sich mit den Belangen der Betriebspolitik in seinem Unternehmen intensiver beschäftigt, stellt offenbar seltener Erwägungen über einen Wechsel seines Arbeitgebers an.

	n	$\bar{x}_i$	$s_i$	1	2	3	4
1 Arbeitszufriedenheit (Autonomie) gering - hoch (1-4)	2.635	3,32	0,92	1,00			
2 Wichtigkeit (Autonomie) unwichtig - sehr wichtig (1-6)	2.658	4,14	1,90	0,04	1,00		
3 Arbeitspolitisches Engagement gar nicht - sehr aktiv (1-4)	2.241	2,05	0,86	- 0,01	0,19	1,00	
4 Fluktuationsneigung gering - hoch (1-4)	2.307	2,12	1,02	- 0,17	- 0,12	0,01	1,00

Tab. 7: Die Korrelationen der Arbeitszufriedenheit und der Wichtigkeit mit dem arbeitspolitischen Engagement und der Fluktuationsneigung

In Tabelle 8 sind die Häufigkeiten für die Kombinationen von Wichtigkeit und Zufriedenheit angegeben. Der etwas befremdlich wirkende Fall, dass jemandem die Selbstbestimmung an seinem Arbeitsplatz unwichtig und er dabei dennoch unzufrieden mit den Selbstbestimmungsmöglichkeiten ist, kommt zwar selten vor (nur etwa 5% der Befragten machen entsprechende Angaben), absolut gesehen, sind dies aber dennoch immerhin 136 Personen in unserer Stichprobe. Den weitaus meisten Personen ist der Selbstbestimmungsaspekt wichtig und sie sind dabei gleichzeitig zufrieden mit dem Ausmaß der Selbstbestimmung, die ihnen ihre Arbeit bietet (54%).

<i>Wichtigkeit</i>	zufrieden	unzufrieden	Summe
gering	733	136	869
hoch	1.403	346	1.749
Summe	2.136	482	2.618

Tab. 8: Zufriedenheit und Wichtigkeit (Autonomie)

Auskunft über das Zusammenwirken von Wichtigkeit und Zufriedenheit gibt Tabelle 9. Etwa jeder Vierte zeigt danach ein gewisses Maß an arbeitspolitischem Engagement. Dies gilt jedenfalls für drei der vier Variablenkombinationen. Eine Ausnahme machen die unzufriedenen Personen, die der Selbstbestimmung keine große Bedeutung beimessen und die gleichzeitig mit ihren Selbstbestimmungsmöglichkeiten ganz zufrieden sind. Hier ist es nur etwa jede siebte Person, die sich als einigermaßen engagiert bezeichnet. Das Ergebnis zeigt, dass es – anders als es die Korrelationsanalyse vermuten lässt – nicht die Wichtigkeit allein ist, die das arbeitspolitische Engagement beeinflusst, auch der Zufriedenheit kommt eine gewisse Bedeutung zu, da die geringe Wichtigkeit vor allem dann „durchschlägt“, wenn die Personen auch zufrieden sind.

<i>Arbeitszufriedenheit und Kontextvariable: Wichtigkeit</i>	Arbeitspolitisches Engagement	Fluktuationsneigung
unwichtig	16% (680)	34% (705)
wichtig	27% (1510)	43% (1543)
Geringe Wichtigkeit + Zufriedenheit	15% (588)	33% (613)
Geringe Wichtigkeit + Unzufriedenheit	23% (92)	42% (92)
Große Wichtigkeit + Zufriedenheit	28% (1222)	40% (1252)
Große Wichtigkeit + Unzufriedenheit	24% (288)	58% (291)
	Interaktion: p=0,04	Interaktion: p=0,16

Tab. 9: Zufriedenheit, Wichtigkeit und Arbeitsverhalten

In Abbildung 1 ist dieser Interaktionseffekt nochmals anschaulich dargestellt (in der varianzanalytischen Auswertung erweist sich der Interaktionsterm im Übrigen auch als signifikant,  $p = 0,04$ , d.h.  $p < 0,05$ ).

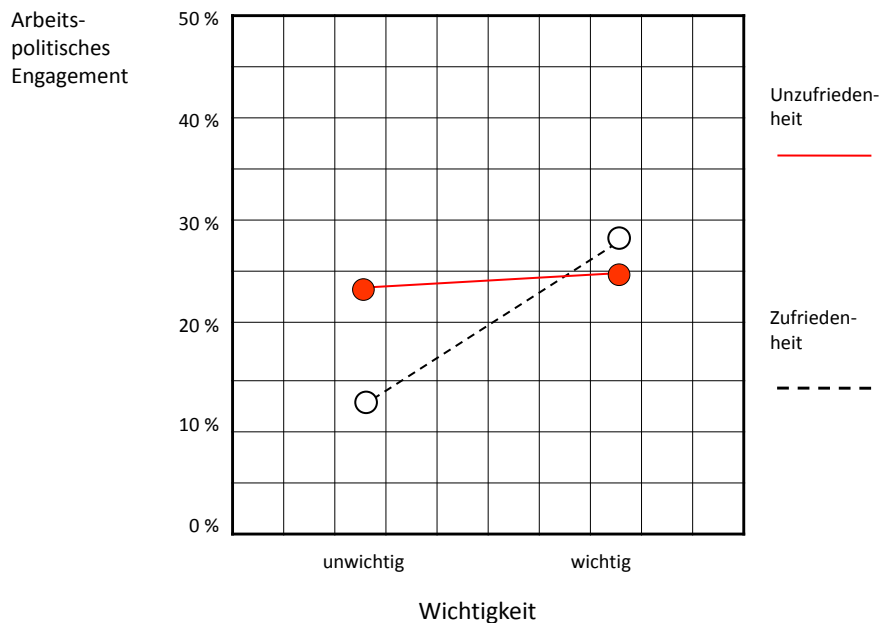


Abb. 1: Zufriedenheit, Wichtigkeit und arbeitspolitisches Engagement

Bezüglich der Fluktuationsneigung deutet sich ebenfalls ein Interaktionseffekt zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit an. Allerdings ist er nicht „signifikant“. Dessen ungeachtet ist es bemerkenswert, dass die durch den Übergang von einer befriedigenden auf eine unbefriedigende Arbeitssituation bewirkte Steigerung der Fluktuationsneigung deutlich stärker ausfällt, wenn einem die Autonomie wichtig ist, als wenn man diesem Bedürfnis keine große Bedeutung zumisst.

Zusammengefasst: Man kann die Auffassung vertreten, dass in einem Zufriedenheitsurteil die Wichtigkeit des in Frage stehenden Beurteilungsgegenstandes immer schon mitgedacht wird, so dass eine getrennte Erfassung der Wichtigkeit eigentlich nicht notwendig ist. Das ist für viele Anwendungsfälle plausibel. Wie unsere Analyse zeigt, gilt dies für die Beurteilung der Arbeitszufriedenheit aber nur bedingt. Durch die Einbeziehung der Wichtigkeit ergeben sich zusätzliche Effekte, die beachtet werden sollten, wenn man der Bedeutung der Arbeitszufriedenheit für das Arbeitsverhalten gerecht werden will.

### 3.2 Arbeitszufriedenheit und der Wunsch nach Veränderung

Wer unzufrieden ist, möchte das ändern, wer zu wenig Lohn erhält, möchte mehr, wer ungünstige Arbeitsbedingungen hat, möchte bessere usw. Tatsächlich gibt es empirisch gesehen enge Zusammenhänge zwischen der Unzufriedenheit und entsprechenden Veränderungswünschen. Daraus folgt allerdings nicht, dass man die beiden Konstrukte gleichsetzen kann. Tabelle 10 zeigt dies wiederum am Beispiel der Autonomie am Arbeitsplatz (die Daten beziehen sich ebenfalls auf die Studie von Gaugler u.a. 1985).

Veränderungswunsch	Zufriedenheit		Summe
	zufrieden	unzufrieden	
ja	835	300	1.135
nein	1.136	123	1.259
Summe	1.971	423	2.394

Tab. 10: Autonomie am Arbeitsplatz: Zufriedenheit und Veränderungswunsch

Knapp 18% der Befragten sind mit dem Ausmaß der Selbstbestimmung, das ihnen ihre Arbeit erlaubt, unzufrieden. Nicht alle der Unzufriedenen aber (nämlich nur 71%) wollen auch eine Veränderung. Umgekehrt gilt: Fast die Hälfte der Befragten (47%) möchte eine größere Selbstbestimmung. Dieser Anteil liegt also wesentlich höher als der Anteil der Unzufriedenen oder anders ausgedrückt: sehr viele Personen wünschen sich eine Verbesserung, obwohl sie gleichzeitig doch zufrieden sind. Man kann dieses Ergebnis sehr unterschiedlich interpretieren. Möglicherweise zeigt es vor allem, wie schwierig es ist, den Begriff der „Zufriedenheit“ zu operationalisieren. Danach sollte man sich nicht mit einer eindimensionalen Abbildung begnügen, sondern den Facettenreichtum des Begriffs auch bei der empirischen Arbeit angemessen berücksichtigen, also (neben anderen Aspekten) z.B. auch den Aspekt des Veränderungswunsches einbeziehen. Möglicherweise sind „Unzufriedenheiten“ und Veränderungswünsche aber auch grundsätzlich unterschiedliche und trennscharfe Phänomene. Schließlich basiert die Einschätzung der Zufriedenheit auf einem Urteil, die Benennung von Wünschen ist demgegenüber unverbindlicher und basiert häufig auch auf etwas „luftigeren“ Vorstellungen. Bei der Beurteilung der Arbeitssituation (also bezüglich der Arbeitszufrieden-

heit) kommt daher vermutlich mehr Realismus als bei der Artikulation des Wünschenswerten zum Zuge. Dessen ungeachtet sollte man natürlich die Bedeutung von Wünschen nicht kleinreden, sie haben durchaus ihre, wenngleich vielleicht mehr subtilen, Wirkungen. Jedenfalls scheint es sinnvoll, die Wünsche nach einer Veränderung der Arbeitssituation in empirischen Studien zur Arbeitszufriedenheit zu berücksichtigen.

**Arbeitszufriedenheit (Autonomie):**wie oben in Abschnitt 3.1.

**Fluktuationsneigung:** wie oben in Abschnitt 3.1.

**Arbeitspolitisches Engagement:** wie oben in Abschnitt 3.1.

**Veränderungswunsch:** Wollen Sie an Ihrem jetzigen Arbeitsplatz vermehrt selbst bestimmen können, oder wäre es Ihnen lieber, wenn Sie weniger selbst bestimmen müssten? 3 Antwortvorgaben: mehr, weniger Selbstbestimmung, kein Änderungswunsch.

Tab. 11: Erfassung der im Abschnitt 3.2 betrachteten Variablen

Wie bereits oben angeführt, möchte etwa die Hälfte der befragten Arbeitnehmer mehr Selbstbestimmung am Arbeitsplatz, die andere Hälfte wünscht sich keine Veränderung. Wie Tabelle 11 zeigt, gibt es daneben eine Gruppe von Arbeitnehmern (immerhin 8%), die sich *weniger* Autonomie wünschen. Die dahinter stehende Motivlage ist nicht leicht zu verstehen, im Folgenden schließen wir diese Fälle daher aus der Betrachtung aus. Personen ohne Schulabschluss, Personen ohne Berufsabschluss und Personen auf Arbeitsplätzen mit kurzen Anlernzeiten wünschen sich deutlich seltener als die übrigen Personen eine Erweiterung ihrer Autonomie am Arbeitsplatz.

*Veränderungswunsch*

1 mehr Autonomie	1.147	47%
2 keine Veränderung	1.289	53%
Summe 1 + 2	2.436	100%
3 weniger Autonomie	214	
Summe	2.650	

Tab. 11: Zufriedenheit mit der Autonomie am Arbeitsplatz

Die Korrelationsmatrix in Tabelle 12 zeigt, wie ja auch oben schon beschrieben, dass sich unzufriedene Arbeitnehmer häufiger auch eine Veränderung wünschen. Plausibel ist auch, dass das arbeitspolitische Engagement und der Veränderungswunsch (positiv) miteinander korrelieren. Nachvollziehbar ist schließlich ebenso, dass der Wunsch nach Veränderungen auch eine höhere Fluktuationsneigung mit sich bringt (wiewohl man sich Situationen vorstellen kann, in denen dies nicht gilt).

	n	$\bar{x}_i$	$s_i$	1	2	3	4
1 Arbeitszufriedenheit (Autonomie) gering - hoch (1-4)	2.635	3,32	0,92	1,00			
2 Veränderungswunsch (Autonomie) nein - ja (0-1)	2.436	0,53	0,50	- 0,20	1,00		
3 Arbeitspolitisches Engagement gar nicht - sehr aktiv (1-4)	2.241	2,05	0,86	0,01	0,17	1,00	
4 Fluktuationsneigung gering - hoch (1-4)	2.307	2,12	1,02	- 0,17	0,14	- 0,01	1,00

Tab. 12: Korrelationen Arbeitszufriedenheit und Veränderungswunsch mit dem arbeitspolitischen Engagement und der Fluktuationsneigung

Es gibt keine Interaktionseffekte zwischen der Arbeitszufriedenheit und dem Veränderungswunsch. Bezüglich des arbeitspolitischen Verhaltens kommt es auf die Arbeitszufriedenheit nicht an, sehr wohl aber auf den Veränderungswunsch. Es ist also sinnvoll, diese Variable in Analysen des Arbeitsverhaltens zu berücksichtigen und nicht etwa zu denken, dass man mit der Erfassung der Unzufriedenheit bereits die alles entscheidende Variable für verhaltensbezogene Veränderungsimpulse erfasst hätte. Auch bezüglich der Fluktuationsneigung gibt es keinen Interaktionseffekt zwischen der Zufriedenheit und dem Änderungswunsch. Beide Faktoren beeinflussen die Fluktuationsneigung unabhängig voneinander, zusammen addiert sich dieser Einfluss auf einen beträchtlichen Betrag. Von den Arbeitnehmern, die mit dem Ausmaß der Autonomie an ihrem Arbeitsplatz zufrieden sind und diesbezüglich auch keinen Veränderungswunsch verspüren, äußern 34% den Wunsch, den Arbeitgeber zu wechseln, falls es anderswo eine vergleichbare Stelle gäbe. Bei den Arbeitnehmern, die unzufrieden sind und eine Verbesserung der Autonomie-Situation wünschen, erhöht sich dieser Anteil auf 56%.



<i>Arbeitszufriedenheit und Kontextvariable: Veränderungswunsch</i>		Arbeitspolitisches Engagement	Fluktuations- neigung
	nein	19% (1022)	35% (1072)
	ja	29% (994)	45% (1011)
Zufriedenheit + kein Veränderungswunsch		19% (984)	34% (981)
Zufriedenheit + Veränderungswunsch		29% (738)	42% (755)
Unzufriedenheit + kein Veränderungswunsch		15% (89)	48% (92)
Unzufriedenheit + Veränderungswunsch		27% (256)	56% (256)
		Interaktion: p=0,59	Interaktion: p=0,88

Tab. 13: Zufriedenheit, Veränderungswunsch und Arbeitsverhalten

### 3.3 Arbeitszufriedenheit und Situationskonstellation

Die Arbeitszufriedenheit ist eine wichtige Variable, die helfen kann, das Arbeitsverhalten zu erklären. Ihre Erklärungskraft steigt, wenn sie im Kontext von weiteren Variablen betrachtet wird. In den beiden vorangegangenen Abschnitten sind wir mit der Betrachtung der Autonomie am Arbeitsplatz auf einen ausgewählten, aber zweifellos bedeutenden Aspekt des Arbeitsgeschehens aus Sicht der Arbeitnehmer eingegangen. Wie unsere Ergebnisse zeigen, erweist sich der Wunsch nach Veränderung der gegebenen Arbeitssituation (im gegebenen Fall: der Wunsch nach Erweiterung der Autonomie) als eine eigenständige Erklärungsvariable, die der Arbeitszufriedenheit zur Seite gestellt werden sollte. Gleiches gilt für die Variable „Wichtigkeit“, die zum Ausdruck bringt, welche Bedeutung dem betrachteten Aspekt des Arbeitsgeschehens (hier: das Ausmaß der Autonomie) im Bewusstsein der Personen zukommt. Wichtigkeit und Veränderungswunsch sind allerdings nur zwei von einer ganzen Reihe von Kontextvariablen, die bei der Analyse des Arbeitsverhaltens und der Rolle, die der Arbeitszufriedenheit hierbei zukommt, zu beachten sind. In Tabelle 14 sind weitere Kontextvariablen aufgeführt, die in der angeführten Studie erhoben wurden. Sie liefern gemeinsam mit der Zufriedenheitsvariablen eine Beschreibung der Problemsituation, wie sie sich für die Arbeitnehmer in ihrer Auseinandersetzung mit ihrer Arbeitssituation darstellt. Danach ist es nicht nur wichtig, welche Bedeutung der einzelne Arbeitnehmer dem jeweiligen Aspekt des Arbeitsgeschehens zuweist und ob er sich eine Veränderung wünscht, sondern auch, auf

welche Arbeitserfahrungen er zurückgreifen kann, ob er also z.B. schon einmal versucht hat, seine Arbeitssituation zu verändern und wie erfolgreich er dabei war. Und auch der Blick in die Zukunft spielt eine große Rolle und hierbei insbesondere die Frage, welche Möglichkeiten ein Arbeitnehmer sieht, auf eine Veränderung der Arbeitssituation generell und auch persönlich Einfluss zu nehmen.

**Arbeitszufriedenheit (Autonomie):**wie oben in Abschnitt 3.1.

**Fluktuationsneigung:** wie oben in Abschnitt 3.1.

**Arbeitspolitisches Engagement:** wie oben in Abschnitt 3.1.

**Wichtigkeit:** wie oben in Abschnitt 3.1.

**Veränderungswunsch:** wie oben in Abschnitt 3.2.

**Problembeschäftigung:** Haben Sie schon einmal über die Möglichkeiten nachgedacht, die Sie an Ihrem Arbeitsplatz haben, Ihre Arbeit selbst zu bestimmen? 6 Antwortvorgaben von nie bis sehr oft.

**Objektive Veränderungschancen:** Glauben Sie, dass das Ausmaß, Ihrer Arbeit selbst zu bestimmen, geändert werden kann? 3 Antwortvorgaben, überhaupt nicht, schwer zu ändern, leicht zu ändern.

**Persönlicher Einfluss:** Meinen Sie, dass Sie eine solche Änderung mit beeinflussen können? 3 Antwortvorgaben, ich habe keinerlei Einflussmöglichkeiten, ich habe nur beschränkte Einflussmöglichkeiten, ich habe viele Einflussmöglichkeiten.

**Änderungsversuche:** Haben Sie schon selbst versucht, den Umfang der Möglichkeiten, Ihre Arbeit selbst zu bestimmen, zu verändern? 4 Antwortvorgaben, sehr oft, einige Male, einmal, nie.

Tab. 14: Erfassung der im Abschnitt 3.3 betrachteten Variablen

In Tabelle 15 sind die Korrelationen zwischen den sieben Variablen zur Beschreibung der Arbeitssituation, sowie mit den beiden hier betrachteten Verhaltensvariablen arbeitspolitisches Engagement und Fluktuationsneigung wiedergegeben. Eine Übersicht über die Interaktionseffekte der Kontextvariablen Problembeschäftigung, Persönlicher Einfluss, Objektive Veränderungschancen und Änderungsversuche findet sich im Anhang (Tabellen A1 bis A4).

	$\bar{x}_i$	$s_i$	1	2	3	4	5	6	7
1 Zufriedenheit gering - hoch (1-4)	3,32	0,92	1,00						
2 Wichtigkeit unwichtig - sehr wichtig (1-6)	4,15	1,90	-0,04	1,00					
3 Veränderungswunsch nein - ja (0-1)	0,43	0,50	-0,20	0,38	1,00				
4 Persönlicher Einfluss nein - ja (0-1)	0,48	0,50	0,08	0,16	0,10	1,00			
5 Problembeschäftigung nie - oft (1-6)	3,79	1,96	0,00	0,51	0,31	0,23	1,00		
6 Veränderungschancen keine - viele (1-3)	1,95	0,74	0,03	0,14	0,08	0,30	0,20	1,00	
7 Änderungsversuche nie - oft (1-4)	1,96	1,11	0,01	0,30	0,32	0,25	0,35	0,14	1,00
Arbeitspolitisches Engagement gering - hoch (1-4)	2,05	0,86	0,01	0,19	0,17	0,18	0,20	0,08	0,22
Fluktuationsneigung gering - hoch (1-4)	2,12	1,02	-0,17	0,11	0,14	-0,01	0,06	0,06	0,09

Tab. 15: Korrelationen Arbeitszufriedenheit und Kontextvariablen

Im Prinzip sind alle diese Aspekte gleichermaßen wichtig und es liegt daher nahe, sie auch alle gleichermaßen bei der Beschreibung der Arbeitssituation zu berücksichtigen. Kombiniert man die angeführten Variablen allerdings, dann ergibt sich eine extrem große Zahl denkbarer Konstellationen. Empirische Auswertungen stoßen deswegen bei der Felderbesetzung schnell an quantitative Grenzen. In Tabelle 16 werden vier ausgewählte Situationen beschrieben, die eine hinreichend große Zahl an Fällen aufweisen.<sup>1</sup>

In den Fällen A und B äußern die Befragten alle Zufriedenheit (sie halten ihre Arbeitssituation gleichwohl für verbesserungswürdig), im Unterschied zum Fall B denken die Befragten

<sup>1</sup> Hierbei sind 7 Variablen berücksichtigt (bei der Erhebung wurden 2 weitere Variablen erfasst, die sich auf die zeitliche Veränderung bezogen, sie werden an dieser Stelle nicht berücksichtigt), deren Wertausprägungen außerdem dichotomisiert wurden. Rein logisch sind damit  $2^7=128$  Kombinationen möglich, tatsächlich ergeben sich bei den betrachteten 2.030 Fällen 108 Kombinationen mit häufig sehr geringen Fallzahlen, lediglich 16 Kombinationen erreichen eine Fallzahl  $n > 30$ .

im Fall A allerdings häufiger über ihre Arbeitssituation nach, sie glauben eher, ihre Situation beeinflussen zu können, und sie haben verschiedentlich auch schon versucht, die Arbeitssituation zu verändern. Die mentale und tatsächliche Beschäftigung mit der Problemsituation führt denn auch (trotz gegebener Zufriedenheit) zu einer stärkeren Fluktuationsneigung.

		Fluktuationsneigung	Fallzahl
A	<i>problematisch, bedeutsam, zufrieden, verbesserungsbedürftig, grundsätzlich veränderbar, persönlicher Einfluss, aktiv, d.h. Veränderungsversuche</i>	42,8%	187
B	<i>unproblematisch, unbedeutend, zufrieden, verbesserungsbedürftig, veränderbar, kein persönlicher Einfluss, passiv, d.h. keine Veränderungsversuche</i>	30,8%	182
C	<i>problematisch, bedeutsam, unzufrieden, verbesserungsbedürftig, veränderbar, persönlicher Einfluss, aktiv, d.h. Veränderungsversuche</i>	55,3%	38
D	<i>problematisch, bedeutsam, unzufrieden, verbesserungsbedürftig, veränderbar, persönlicher Einfluss, aktiv, d.h. Veränderungsversuche</i>	70,3%	37

Tab. 16: Status der Problemsituation und Fluktuationsneigung

Der Fall D unterscheidet sich vom Fall C lediglich durch eine gewisse „Selbstwirksamkeits-Überzeugung“, d.h. durch die Überzeugung, die Arbeitssituation durch eigenes Handeln verändern zu können. Zwei Dinge sind hieran bemerkenswert. Erstens stellt sich heraus, dass die Überzeugung, selbst Einfluss auf die eigene Arbeitssituation nehmen zu können, in dieser Konstellation einen deutlichen Effekt zeigt. Isoliert betrachtet besteht nämlich keine Korrelation zwischen dem persönlichen Einfluss und der Fluktuation (Tabelle 15) und es ergibt sich auch kein Interaktionseffekt zwischen dem persönlichen Einfluss und der Arbeitszufriedenheit in Bezug auf die Fluktuationsneigung (Tabelle A1). Es kommt also ganz darauf an, in welcher Gesamtkonstellation die Selbstwirksamkeits-Überzeugung zur Geltung kommt. Zweitens führt die Überzeugung, einen großen Einfluss auf die mögliche Veränderung der Arbeitssituation zu haben, nicht zu einer Verminderung, sondern zu einer Verstärkung der Fluktuationsneigung. Das ist einigermaßen paradox, weil man ja eigentlich erwarten sollte, dass Personen, die überzeugt sind, ihre Arbeitssituation verbessern zu können, eher auch

das entsprechende Engagement aufbringen als Personen, die keine eigenen Einflussmöglichkeiten sehen,<sup>2</sup> dass sie sich also eher seltener mit dem Gedanken tragen, das Unternehmen zu verlassen. Die Paradoxie löst sich auf, wenn man berücksichtigt, dass die Verhaltensalternativen „Abwanderung“ (d.h. Verlassen des Betriebes, um der unbefriedigenden Situation zu entgehen) und „Widerspruch“ (d.h. Engagement innerhalb des Betriebes, um die unbefriedigende Situation zu verändern) nicht unvereinbar miteinander sind. Tatsächlich richtet sich das Ansinnen der meisten Personen in Situation D denn auch nicht ausschließlich auf den zwischenbetrieblichen Stellenwechsel, nicht wenige der unzufriedenen Personen zeichnen sich auch in dieser Situation (wie ja auch allgemein) durch ein relativ hohes arbeitspolitisches Engagement aus, richten ihr Verhalten also auch nach innen (Tabelle 17).

		Arbeitspolitisches Engagement	Fallzahl
A	problematisch, bedeutsam, <i>zufrieden</i> , verbesserungsbedürftig, grundsätzlich veränderbar, persönlicher Einfluss, aktiv, d.h. Veränderungsversuche	33,0%	182
B	unproblematisch, unbedeutend, <i>zufrieden</i> , verbesserungsbedürftig, veränderbar, kein persönlicher Einfluss, passiv, d.h. keine Veränderungsversuche	5,8%	173
C	problematisch, bedeutsam, <i>unzufrieden</i> , verbesserungsbedürftig, veränderbar, <i>persönlicher Einfluss</i> , aktiv, d.h. Veränderungsversuche	21,1%	38
D	problematisch, bedeutsam, <i>unzufrieden</i> , verbesserungsbedürftig, veränderbar, <i>persönlicher Einfluss</i> , aktiv, d.h. Veränderungsversuche	32,4%	37

Tab. 17: Status der Problemsituation und arbeitspolitisches Engagement

Im *gegebenen Kontext (Situation D)* kommt der Selbstwirksamkeit offenbar eine besondere Bedeutung zu. Die Überzeugung, die Arbeitssituation durch eigenes Engagement verbessern zu können, stärkt offenbar das Zutrauen, seine Ziele sowohl innerhalb des gegebenen als auch innerhalb eines neuen Arbeitsverhältnisses erreichen zu können. Die Betonung liegt auf dem Wort „gegebenen Kontext“, denn ganz allgemein findet man ja, wie beschrieben, gar

<sup>2</sup> Was sie im Übrigen auch deutlich häufiger tun, wie die Kreuztabellierung zwischen Veränderungsversuchen und wahrgenommenen Einflussmöglichkeiten zeigt.

keinen Unterschied in der Fluktuationsneigung zwischen Personen, die glauben, ihre Arbeitssituation verändern zu können und Personen, die dies nicht glauben.

### **3.4 Arbeitszufriedenheit und Emotionen**

In vielen Definitionen der Arbeitszufriedenheit wird auf die Gefühlslage abgestellt, die im Zufriedenheitsbegriff anklingt (vgl. z.B. Locke 1976). Und auch die Motivationstheorie stellt auf die emotionale Komponente der Arbeitszufriedenheit ab, wenn sie als Resultat von Belohnungen aus der Arbeitstätigkeit begriffen wird (z.B. Porter/Lawler 1968). Wie beschrieben, stellen wir in unserer Analyse auf die Urteils Komponente ab. Damit soll die Bedeutung von Emotionen bei der Beurteilung der Arbeitssituation nicht unterschätzt werden. Wir gehen allerdings davon aus, dass man die Urteils- und die Emotionsebene klar auseinanderhalten kann und dass Personen dies bei ihrer Urteilsfindung normalerweise auch tun. Gleichwohl und umso mehr interessiert, wie die beiden Aspekte zusammenwirken, ob es also einen Unterschied für das Arbeitsverhalten macht, ob man z.B. zufrieden ist und während seiner Arbeit vor allem positive Gefühle empfindet oder ob man z.B. zufrieden ist und während seiner Arbeit gleichzeitig negative Gefühle empfindet.

Das Gefühlserleben bei der Arbeit wurde in einer Anfang des letzten Jahrzehnts durchgeführten Studie über die Beurteilung der Arbeitsbeziehungen umfänglich erhoben (Martin 2006). In dieser Studie wurden 945 Arbeitnehmer aus unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnissen (Normalarbeitsverhältnis, Teilzeitarbeit, Befristung, Leiharbeit, Freie Mitarbeiter) zu ihrer Arbeitssituation und zu ihrem Verhältnis zu ihrem Arbeitgeber befragt. Die arbeitsbezogenen Emotionen wurden mit Hilfe der PANAS-Skala von Watson, Clark und Tellegen (1988) erfasst. Bei deren Einsatz werden die Teilnehmer gebeten, ihre Stimmung, die Sie normalerweise während Ihrer Arbeitstätigkeit empfinden, anhand von 20 vorgegebenen Gefühlen zu kennzeichnen. Die übrigen im Folgenden betrachteten Variablen wurden durch einfache standardisierte Fragen mit vorgegebenen Antwortvorgaben ermittelt (Tabelle 18).

**Arbeitszufriedenheit:** Wenn Sie nun an alles denken, was für Ihre Arbeit eine Rolle spielt (z.B. die Arbeitsbedingungen, die Bezahlung, die Arbeitszeit usw.), wie zufrieden sind Sie dann insgesamt mit Ihrer Arbeit? 7 Antwortvorgaben: völlig zufrieden, größtenteils zufrieden, eher zufrieden, teils/teils, eher unzufrieden, größtenteils unzufrieden, völlig unzufrieden.

**Emotionen:** Die folgende Liste beinhaltet eine Vielzahl von Wörtern, die unterschiedliche Gefühle und Stimmungen beschreiben. Bitte beschreiben Sie die Stimmung, die Sie normalerweise während Ihrer Arbeitstätigkeit empfinden. Bitte kreuzen Sie die Ihrer Meinung nach passende Antwort an. 20 Antwortvorgaben, 10 positive, 10 negative Gefühle: interessiert, besorgt, aufgeregt, verärgert, stark, schuldig, verängstigt, feindselig, enthusiastisch, stolz, gereizt, wachsam, beschämt, genial, nervös, entschlossen, aufmerksam, unruhig, aktiv, ängstlich. Je fünf Abstufungen: überhaupt nicht, geringfügig, ein wenig, ziemlich, sehr stark.

**Fluktuationsneigung:** Würden sie Ihren Arbeitsplatz wechseln, wenn Ihnen anderswo eine vergleichbare Stelle angeboten würde? 7 Antwortvorgaben: unbedingt, sehr wahrscheinlich, eher ja, unentschieden, eher nein, unwahrscheinlich, auf keinen Fall.

**Arbeitsmotivation:** Bei meiner Arbeit kann ich die Leistung bringen, die in mir steckt. 7 Antwortvorgaben: völlig richtig, größtenteils richtig, eher richtig, teils/teils, eher falsch, größtenteils falsch, völlig falsch.

Tab. 18: Erfassung der im Abschnitt 3.4 betrachteten Variablen

Die meisten der befragten Arbeitnehmer sind mit ihrer Arbeit zufrieden. Immerhin 82% der Antworten liegen im positiven Bereich der vorgegebenen Antwortalternativen (Tabelle 19). Dieses Ergebnis stimmt weitgehend mit den Ergebnissen überein, wie sie von anderen wissenschaftlichen Studien, europaweiten Befragungen und der Erhebung im Rahmen des Sozioökonomischen Panels immer wieder ermittelt werden.

<i>Zufriedenheit</i>				
1 völlig zufrieden	91	10%		
2 größtenteils zufrieden	405	45%		
3 eher zufrieden	241	27%	82%	zufrieden
4 teils/teils	96	11%		
5 eher unzufrieden	44	5%		
6 größtenteils unzufrieden	20	2%		
7 völlig unzufrieden	2	0%	18%	unzufrieden
Summe	899	100%	100%	

Tab. 19: Arbeitszufriedenheit

Ähnlich erfreulich gestaltet sich die Gefühlsseite der Arbeitssituation. Kaum jemand hat keine positiven Gefühle während der Arbeit. Mehr als die Hälfte der Befragten berichtet über fünf und mehr der abgefragten zehn positiven Gefühle bei der Arbeit. Am häufigsten werden die Attribute „aufmerksam“, „aktiv“ und „entschlossen“ zur Kennzeichnung der emotionalen Situation verwendet (aber häufig auch „stark“ und „stolz“). Negative Gefühle werden nur selten angeführt, drei Viertel der Befragten gibt kein einziges negatives Gefühl an, nur 11% nennen mehr als ein negatives Gefühl (Tabelle 20). Am häufigsten wird das Attribut „besorgt“ genannt (von 14% der Befragten, relativ häufig auch „aufgeregt“, „verärgert“, „gereizt“, und „nervös“ (von jeweils zwischen 6% und 8% der Befragten). Die weitgehende Abwesenheit negativer Gefühle mag erstaunen, wobei allerdings zu beachten ist, dass wir – bei unserer Analyse – nur dann vom Vorliegen eines Gefühls sprechen, wenn das Gefühl nach Angaben der Befragten normalerweise „ziemlich“ oder „sehr stark“ empfunden wird.



<i>Zahl der Emotionen</i>	Negative Emotionen		Positive Emotionen	
	0	592	76%	4
1	100	13%	18	3%
2	43	6%	19	3%
3	21	3%	51	7%
4	8	1%	90	13%
5	9	1%	155	22%
6	0	0%	143	20%
7	2	0%	98	14%
8	2	0%	99	14%
9	0	0%	41	6%
10	0	0%	1	0%
Summe	777	100%	719	100%

Tab. 20: Emotionen während der Arbeit

Jeder Dritte äußert Fluktuationsneigungen, jeder Vierte ist immerhin unentschlossen. Das weist darauf hin, dass der Wechsel der Arbeitsstelle im Bewusstsein der Arbeitnehmer eine große Rolle spielt (Tabelle 21).

*Fluktuationsneigung*

1 unbedingt	47	5%		Fluktuationsneigung
2 sehr wahrscheinlich	91	10%		
3 eher ja	91	19%	34%	
4 unentschieden	222	25%		keine Fluktuationsneigung
5 eher nein	194	22%		
6 unwahrscheinlich	174	19%		
7 auf keinen Fall	78	9%	66%	
Summe	897	100%	100%	

Tab. 21: Fluktuationsneigung

Bei der Erfassung der Arbeitsmotivation konzentrierten wir uns auf einen wichtigen Teilaspekt, auf die Frage, ob der Befragte an seinem Arbeitsplatz die Möglichkeit hat, die Leistung zu erbringen, die in ihm steckt. Dieser Aspekt dient (neben anderen) im Instrument von Reeve und Sickenius (1994) zur Erfassung der intrinsischen Motivation. Zugrunde liegt dieser Art der Erfassung der Arbeitsmotivation die Überlegung, dass das Vorliegen bestimmter Arbeitsbedingungen die Chancen für das Entstehen einer hohen Motivation verbessert bzw. vermindert. Die von uns verwendete Frage dürfte sich aber auch ohne diese Überlegung gut dafür eignen, das Engagement bei der Arbeit zu erfassen. Knapp zwei Drittel der Befragten schreiben sich im Sinne der genannten Fragestellung eine hohe Motivation zu (Tabelle 22).

<i>Arbeitsmotivation</i>				
1 völlig richtig	136	15%		
2 größtenteils richtig	269	30%		
3 eher richtig	178	20%	65%	hoch motiviert
4 teils/teils	191	21%		
5 eher falsch	83	9%		
6 größtenteils falsch	25	3%		
7 völlig falsch	16	2%	35%	weniger motiviert
Summe	898	100%	100%	

Tab. 22: Motivation: Möglichkeit bei der Arbeit, die Leistung zu erbringen, die in einem steckt

Die Zusammenhangsanalysen finden sich in den folgenden Tabellen. Die Arbeitszufriedenheit korreliert wie erwartet mit allen hier betrachteten Variablen. Die beiden Affektvariablen korrelieren in keinem nennenswerten Umfang miteinander, sie bilden also durchaus unabhängige Größen ab. Positiver und negativer Affekt stehen in Bezug auf die Motivation und die Fluktuationsneigung in einem spiegelverkehrten Verhältnis. Während der positive Affekt mit der Motivation deutlich und mit der Fluktuationsneigung kaum korreliert, ist es bezüglich des negativen Affektes genau anders herum. Die Gefühlsrichtungen verknüpfen sich offenbar in charakteristischer Weise mit aktivem und passivem Verhalten: der positive Affekt befeuert das Arbeitsengagement, vermindert aber kaum mögliche Fluktuationsneigungen, der

negative Affekt verstärkt allenfalls vorhandene Fluktuationsneigungen, beeinträchtigt aber kaum das Arbeitsengagement.

	n	$\bar{x}_i$	$s_i$	1	2	3	4	5
1 Arbeitszufriedenheit gering – hoch (1-7)	899	5,37	1,62	1,00				
2 Positiver Affekt wenige - viele positive Gefühle (0-10)	719	1,53	0,50	0,22	1,00			
3 Negativer Affekt wenige - viele negative Gefühle (0-10)	777	0,40	0,82	- 0,41	- 0,07	1,00		
4 Motivation gering - hoch (1-7)	898	5,05	1,42	0,36	0,27	- 0,15	1,00	
5 Fluktuationsneigung gering - hoch (1-7)	897	3,60	1,61	- 0,48	- 0,12	0,31	- 0,22	1,00

Tab. 23: Korrelationen Arbeitszufriedenheit und Affekt mit der Motivation und der Fluktuationsneigung

In unseren weiteren Zusammenhangsanalysen geht es um die Frage, ob von der Kombination von Emotions- und Zufriedenheitswerten auf die Motivation und die Fluktuationsneigung besondere Wirkungen ausgehen. Wir haben es bezüglich der negativen Emotionen mit den in Tabelle 24 angeführten Fällen zu tun. Weitaus die meisten Arbeitnehmer sind zufrieden und berichten über keine negativen Emotionen. In 113 Fällen (also in knapp 15%) sind die Arbeitnehmer zwar zufrieden, berichten aber gleichzeitig über negative Emotionen (Tabelle 24).

<i>Negative Emotionen</i>	zufrieden	unzufrieden	Summe
nein	518	74	592
ja	113	70	183
Summe	631	144	775

Tab. 24: Zufriedenheit und negative Emotionen

Zufrieden und mit nur wenigen positiven Emotionen verbringen immerhin etwa ein Drittel der befragten Arbeitnehmer ihren Arbeitstag. Dabei ist allerdings zu sehen, dass wir uns bei der Zuordnung der positiven Emotionen zu den Kategorien „viel“ und „wenig“ am Median orientiert haben, es also nur um unter- bzw. überdurchschnittliche Häufigkeiten geht. Der Fall, in dem jemand unzufrieden ist, aber dennoch überdurchschnittlich häufig positive Emo-

tionen bei seiner Arbeitstätigkeit erlebt, ist recht selten, wir finden aber immerhin 45 Fälle (Tabelle 25).

<i>Positive Emotionen</i>	zufrieden	unzufrieden	Summe
wenige	253	83	336
viele	337	45	382
Summe	590	128	718

Tab. 25: Zufriedenheit und positive Emotionen (wenige: 0-5, viele: 6-10)

Wie ist nun die Wechselwirkung zwischen Affekt und Zufriedenheit? Wie bereits beschrieben wirkt sich positives Gefühlserleben positiv auf die Arbeitsmotivation aus. Allerdings ergibt sich dieser Effekt unabhängig von der Arbeitszufriedenheit, d.h. die beiden Wirkungen von Gefühl und Urteil auf die Motivation stehen gewissermaßen nebeneinander, ohne sich wechselseitig zu verstärken (Tabelle 26). Statistisch ausgedrückt ist der Interaktionsterm in der Varianzanalyse nicht signifikant ( $p = 0,269$ , d.h.  $p > 0.05$ ).

<i>Arbeitszufriedenheit und Kontextvariable: Positive Emotionen</i>	Hohe Arbeitsmotivation	Fluktuationsneigung
wenig positive Emotionen	53% (334)	29% (336)
viele positive Emotionen	76% (382)	24% (379)
wenige pos. Emotionen + Zufriedenheit	61% (251)	20% (253)
wenige pos. Emotionen + Unzufriedenheit	30% (83)	55% (83)
viele pos. Emotionen + Zufriedenheit	78% (337)	18% (334)
viele pos. Emotionen + Unzufriedenheit	58% (45)	71% (45)
	Interaktion: $p=0,27$	Interaktion: $p=0,03$

Tab. 26: Zufriedenheit im Kontext positiver Emotionen.

Anders ist dies bezüglich der Fluktuationsneigung. Hier ergibt sich kein direkter Effekt des positiven Gefühlserlebens; im Zusammenhang mit der Zufriedenheit zeigt sich allerdings durchaus eine Wirkung und zwar in einer auf den ersten Blick kontraintuitiven Weise.

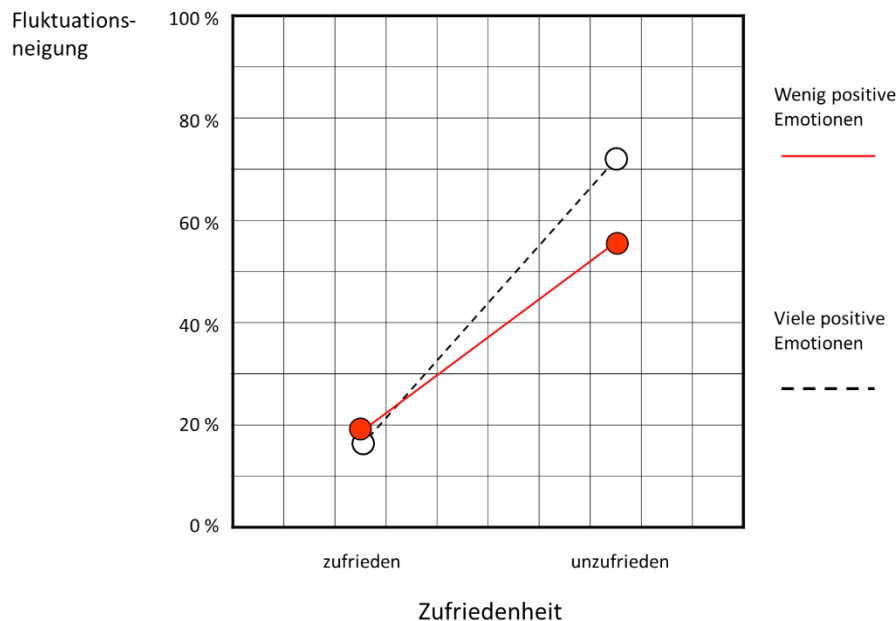


Abb. 2: Fluktuationsneigung in Abhängigkeit von der Arbeitszufriedenheit und dem (positiven) emotionalen Erleben der Arbeit

Personen, die mit ihrer Arbeitssituation zufrieden sind, entwickeln keine starken Fluktuationsneigungen und zwar gänzlich unabhängig davon, ob sie viele oder wenige positive Gefühle während ihrer Arbeit erleben. Bei Personen, die unzufrieden sind, ist dies anders. Es ist naheliegend, dass jemand, der unzufrieden ist, sich in seiner dadurch ausgelösten Fluktuationsneigung stärker zurückhält, wenn ihm seine Arbeit „zum Ausgleich“ ein positives Arbeitserleben beschert. Das Gegenteil ist der Fall, unzufriedene Personen, die über viele positive Gefühle während ihrer Arbeit berichten, haben häufiger eine hohe Fluktuationsneigung als unzufriedene Personen, die über nur wenige positive Gefühle während ihrer Arbeit berichten (der Interaktionsterm ist mit  $p < 0,05$  statistisch signifikant, Tabelle 26, vgl. auch Abbildung 2). Erklären lässt sich dieser Effekt wahrscheinlich mit einer größeren Zuversicht, die das positive Erleben des eigenen Wirksamwerdens hervorruft und die eine größere Offenheit für Alternativen mit sich bringt.

Welche Interaktionswirkungen gibt es zwischen der Arbeitszufriedenheit und dem negativen Affekt? Bezüglich der Motivation finden wir (ähnlich wie oben beim positiven Affekt) keinen Interaktionseffekt. Beide Größen, also eine große Unzufriedenheit mit der Arbeit als auch die Existenz von negativen Emotionen, beeinträchtigen die Motivation; diese Effekte verstärken sich allerdings nicht gegenseitig. Bezüglich der Fluktuationsneigung ist das Bild ebenfalls ganz ähnlich wie bei den positiven Emotionen. Ist jemand zufrieden, dann führen negative Emotionen nur mit einer geringen Wahrscheinlichkeit zu einem verstärkten Fluktuationswunsch, dies ändert sich deutlich, wenn jemand unzufrieden mit seiner Arbeit ist, in diesem Fall verstärken sich die negativen Emotionen und die Unzufriedenheit mit der Arbeit wechselseitig (der Interaktionsterm ist deutlich „signifikant“ ( $p = 0,012$ , d.h.  $p < 0,05$ ), Tabelle 27).

<i>Arbeitszufriedenheit und Kontextvariable: Positive Emotionen</i>	Hohe Arbeitsmotivation	Fluktuations- neigung
keine negativen Emotionen	69% (628)	21% (589)
negative Emotionen	40% (143)	43% (183)
keine neg. Emotionen + Zufriedenheit	71% (251)	17% (515)
keine neg. Emotionen + Unzufriedenheit	45% (73)	46% (74)
negative Emotionen + Zufriedenheit	64% (111)	24% (113)
negative Emotionen + Unzufriedenheit	34% (70)	73% (70)
	Interaktion: $p=0,642$	Interaktion: $p=0,012$

Tab. 27: Zufriedenheit im Kontext negativer Emotionen

Zusammengefasst: Die Emotionen während der Arbeit und die Zufriedenheit mit der Arbeit haben unabhängig voneinander deutliche Effekte auf die Arbeitsmotivation und die Fluktuationsneigung. Beide Größen wirken darüber hinaus zusammen, d.h. Urteil und Gefühl befeuern sich wechselseitig in ihrer Wirkung, allerdings nicht im Hinblick auf die Arbeitsmotivation, wohl aber im Hinblick auf die Fluktuationsneigung. Beide Gefühlsrichtungen, also sowohl

das positive als auch das negative Erleben der Arbeit, verstärken gleichermaßen die durch die Unzufriedenheit mit der Arbeit ausgelöste Fluktuationsneigung.

### **3.5 Arbeitszufriedenheit und Anspruchsveränderung**

Der Kontext, in dem die Arbeitszufriedenheit angesiedelt ist, spielt auch in der Diskussion um die so genannten Formen der Arbeitszufriedenheit eine große Rolle. Die einschlägige Literatur rekurriert hierzu in aller Regel auf die Arbeiten von Bruggemann u.a. (vgl. Bruggemann et al. 1975, Bruggemann/Groskurth 1977). Der zentrale theoretische Ankerpunkt im Konzept von Bruggemann ist das Anspruchsniveau. Bietet die gegebene Arbeitssituation nicht die Belohnungen, die man glaubt beanspruchen zu können, dann entsteht Unzufriedenheit. Die Unzufriedenheit lässt sich unter anderem dadurch beseitigen, dass man sein Anspruchsniveau anpasst. Man kann sich mit der unbefriedigenden Situation abfinden und resignieren. In diesem Fall sollte allerdings, wenn schon nicht die Arbeitszufriedenheit, so doch die Arbeitsfreude Schaden nehmen. Auf eine dauerhafte Nichteinlösung des Anspruchsniveaus kann man nun eher passiv oder eher aktiv reagieren, was sich ebenfalls im Arbeitsverhalten niederschlagen dürfte. Ähnliches gilt bei einer positiven Überschreitung des Anspruchsniveaus; auch hier ist es sinnvoll zwischen einer aktiven und einer passiven Haltung und entsprechenden Reaktionstendenzen zu unterscheiden. Die Anpassung des Anspruchsniveaus hängt davon ab, ob die Akteure erwarten, ihre Arbeitssituation aktiv zu ihren Gunsten verändern zu können. Büssing (1991) spricht von der Kontrollerwartung der Akteure. Bruggemann u.a. (1975) arbeiten in ihrem Modell drei zentrale „formenkonstituierende Kernvariablen“ heraus:

1. Soll-Ist-Wert-Vergleich (Befriedigung bzw. Nicht-Befriedigung der Bedürfnisse und Erwartungen zu einem gegebenen Zeitpunkt)
2. Anspruchsniveaubildung (Erhöhung, Aufrechterhaltung oder Senkung des Anspruchsniveaus als Folge von Befriedigung oder Nicht-Befriedigung)
3. Problembewältigungsverhalten (Problemlösung, Problemfixierung, Problemverdrängung im Falle der Nicht-Befriedigung)

In einer Weiterentwicklung des Modells hat Büssing noch die „wahrgenommene Kontrollierbarkeit“ als vierte Kernvariable eingeführt (vgl. Büssing 1991/Büßing u.a. 2006). Je nach Ausprägung der Variablen entwickeln sich die von Bruggemann postulierten Formen der Ar-

beitszufriedenheit. Bruggemann u.a. gehen davon aus, dass sich einem komplexen Wechselspiel zahlreiche Interaktionseffekte ergeben. Diese Effekte werden in Studien häufig nicht explizit erhoben. Das Wechselspiel von der Kernvariablen findet sich in den Formen der Arbeitszufriedenheit wieder. Ein resignativ zufriedener Akteur hat demzufolge ein geringes Anspruchsniveau und eine geringe Kontrollwahrnehmung.

Zur Prüfung unserer eingangs genannten Vermutungen dienen im Folgenden Daten aus verschiedenen Mitarbeiterbefragungen, die von den Autoren durchgeführt wurden (vgl. Jochims/Martin 2014, in Vorbereitung). In drei mittelständischen Industrieunternehmen und einem Dienstleistungsunternehmen erfolgten in einer Art „Klassenzimmerbefragung“ die Untersuchung zentraler Facetten der Arbeitszufriedenheit, des Arbeitsverhaltens und der Formen der Arbeitszufriedenheit. Durch die Begleitung der Befragung konnte eine Rücklaufquote von zumeist deutlich über 70% der angestellten Mitarbeiter erzielt werden. In Tabelle 28 sind die im Folgenden verwendeten Fragen nochmals aufgeführt:

Die Form der Pseudoarbeitszufriedenheit wurde wie schon in den Studien von Bruggemann aufgrund der methodischen Probleme ihrer Erfassung nicht betrachtet. In den untersuchten Organisationen befanden sich viele Arbeitnehmer, die es nicht gewohnt sind, mit komplexen wissenschaftlichen Fragen umzugehen. Daher haben wir die ursprünglichen Frageformulierungen von Bruggemann u.a. leicht sprachlich verändert, uns im Wesentlichen jedoch auf Formulierungen gestützt, die sich in ähnlichen Untersuchungen bereits bewährt haben (vgl. Baumgartner/Udris 2006, S. 133 f.). Die von uns verwendeten Fragen zu den Formen der Arbeitszufriedenheit finden sich in ähnlicher Form u.a. auch im Index „Gute Arbeit“ des DGB wieder (vgl. Fuchs 2010).



**Arbeitszufriedenheit:** Wenn Sie nun an alles denken, was für Ihre Arbeit eine Rolle spielt (z.B. die Arbeitsbedingungen, die Bezahlung, die Arbeitszeit usw.), wie zufrieden sind Sie dann insgesamt mit Ihrer Arbeit? 7 Antwortvorgaben: völlig zufrieden, größtenteils zufrieden, eher zufrieden, teils/teils, eher unzufrieden, größtenteils unzufrieden, völlig unzufrieden.

**Arbeitsmotivation:** Ich erledige mit großem Einsatz und ohne besondere Aufforderung auch Aufgaben, die nicht unbedingt zu meinen Pflichten gehören. 7 Antwortvorgaben: stimme überhaupt nicht zu, stimme nicht zu, stimme eher nicht zu, teils/teils, stimme eher zu, stimme zu, stimme völlig zu.

**Innere Kündigung:** Ich erfülle zwar meine arbeitsvertraglich festgelegten Pflichten, ein darüber hinausgehendes Arbeitsengagement für meinen jetzigen Arbeitgeber lehne ich jedoch ab, da ich hierfür weder eine Gegenleistung noch irgendeine Anerkennung erhalten würde. 7 Antwortvorgaben: stimme überhaupt nicht zu, stimme nicht zu, stimme eher nicht zu, teils/teils, stimme eher zu, stimme zu, stimme völlig zu.

**Formen der Arbeitszufriedenheit:**

Was trifft für Sie am meisten zu? Bitte kreuzen Sie die Aussage an (nur eine), der Sie am ehesten zustimmen.

Progressive Arbeitszufriedenheit: Ich bin mit meiner Stelle ganz zufrieden, möchte aber beruflich weiterkommen.

Stabilisierte Arbeitszufriedenheit: Ich bin mit meiner Stelle ganz zufrieden und wünsche mir, dass sich an meiner Stelle nichts ändert.

Resignative Arbeitszufriedenheit: Ich bin mit meiner Stelle nicht besonders glücklich. Ich bin aber zufrieden, da es noch schlechter sein könnte.

Fixierte Arbeitsunzufriedenheit: Ich bin eher unzufrieden mit meiner Stelle. Es gibt aber für mich keine Möglichkeiten, etwas an der Lage zu ändern.

Konstruktive Arbeitsunzufriedenheit: Ich bin eher unzufrieden mit meiner Stelle. Ich versuche aber durch eigene Anstrengungen und/oder mit der Hilfe anderer, etwas an der Lage zu ändern.

Tab. 28: Erfassung der in Abschnitt 3.5 betrachteten Variablen

Tabelle 29 zeigt zunächst, wie häufig die in den Befragungen angesprochenen Formen der Arbeitszufriedenheit vorzufinden sind. Deutlich überwiegen die „positiven“ Formen der Arbeitszufriedenheit. Einen mittleren Rang nimmt die resignative Arbeitszufriedenheit ein, die konstruktive Arbeitsunzufriedenheit findet sich eher selten. Diese Ergebnisse stimmen, trotz der großen zeitlichen Distanz, im Wesentlichen mit den Ergebnissen überein, über die Bruggemann vor etwa 40 Jahren berichtet hat (vgl. Bruggemann 1976). Eine Ausnahme macht die konstruktive Arbeitsunzufriedenheit, die wir in den von uns untersuchten Unternehmen nur ganz selten vorfanden. Die konstruktiv Unzufriedenen zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihre Arbeitssituation verbessern wollen und überzeugt sind, dies werde ihnen auch gelingen. Auf Dauer kann der Zustand der konstruktiven Unzufriedenheit daher nicht Bestand haben. Entweder die Verbesserung der Arbeitssituation gelingt, dann wird der konstruktiv Unzufriedene stabil oder progressiv zufrieden, oder das Unterfangen misslingt, dann dürfte er am Ende entweder fixiert unzufrieden oder resignativ zufrieden sein. Warum bei Bruggemann der konstruktiv Unzufriedene relativ häufig ermittelt wurde, ist aus dieser Sicht etwas überraschend.

	progressive AZ	stabile AZ	resignative AZ	fixierte AUZ	konstruktive AUZ	Fallzahl
U 1 Gesamt	44,6%	25,9%	17,5%	6,6%	5,4%	166
U 2 Gesamt	61,4%	18,0%	8,2%	1,6%	8,2%	122
U 3 Gesamt	37,9%	22,4%	17,2%	6,9%	10,3%	55
U4 Abteilung 1	44,4%	28,1%	13,8%	7,1%	6,0%	196
U4 Abteilung 2	30,9%	37,0%	16,0%	7,4%	8,6%	81
Bruggemann, DL	37,0%	13,0%	22,0%	4,0%	20,0%	179
Bruggemann; M	21,0%	25,0%	28,0%	8,0%	15,0%	179

Tab. 29: Formen der Arbeitszufriedenheit in unterschiedlichen Betriebseinheiten. Die von Bruggemann untersuchten Betriebseinheiten DL: Dienstleistung, M: Montage (Bruggemann 1976). Die von den Autoren untersuchten Betriebseinheiten U1, U2, U3: Industriebetrieb, U4: Dienstleistungsunternehmen.

Um die Tauglichkeit der oben beschriebenen Frage zur Ermittlung von Arbeitszufriedenheitsformen zu prüfen, wurden die Antworten auf diese Frage mit den Antworten auf Fragen zum aktiven oder passiven Arbeitsverhalten korreliert.<sup>3</sup> Verwendet wurden hierzu zum einen eine Frage zur inneren Kündigung und zum anderen eine Frage zum freiwilligen Arbeitsengagement.

Zunächst finden sich im Folgenden die Häufigkeitstabellen der untersuchten Variablen Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmotivation und innere Kündigung.

<i>Zufriedenheit</i>				
1 völlig zufrieden	33	6%		
2 größtenteils zufrieden	167	29%		
3 eher zufrieden	173	30%	65%	zufrieden
4 teils/teils	131	22%		
5 eher unzufrieden	46	8%		
6 größtenteils unzufrieden	22	4%		
7 völlig unzufrieden	4	1%	35%	unzufrieden
Summe	576	100%	100%	

Tab. 30: Arbeitszufriedenheit

Von den Befragten zeigen sich 65% zufrieden mit ihrer Arbeitssituation (Tabelle 30). Zunächst scheint dieser Wert relativ hoch zu sein. Im Vergleich mit anderen Befragungen (siehe Abschnitt 3.4) fällt das Ergebnis jedoch eher durchschnittlich aus. Fischer/Fischer (2007, S. 26) konstatieren hierzu „... dass Individuen scheinbar dazu neigen, sich auf mittlere Sicht immer wieder einem Basisniveau der Zufriedenheit anzunähern.“ In Untersuchungen zeigen sich 75 bis 85% der Befragten zufrieden bis sehr zufrieden mit ihrer Arbeit (vgl. Fischer/Fischer 2007). Zieht man die Akteure ab, die sich weder als eindeutig zufrieden oder eindeutig unzufrieden bezeichnen, bleibt nur noch ein Anteil von 13% unzufriedener Mitarbeiter. Festzustellen ist in den untersuchten Unternehmen ein hoher Anteil hoch motivierter Mitarbeiter (Tabelle 31). Fast 70% erledigen mit großem Einsatz auch Aufgaben, die nicht

<sup>3</sup> Am besten wären natürlich intensive Studien, die sich der ganzen Methodenpalette zur Erfassung des Arbeitsverhaltens befassen (Beobachtungen, Tiefeninterviews, Befragung von Bezugspersonen usw.). Die im Folgenden gelieferten Ergebnisse sind entsprechend zu relativieren, als Selbstauskünfte allerdings durchaus ernst zu nehmen.

unbedingt zu ihren Pflichten zählen. Die Zahl der sehr unmotivierten Mitarbeiter tendiert gegen Null. Bei der Interpretation der Zahlen ist in einem gewissen Umfang das Phänomen der sozialen Erwünschtheit zu berücksichtigen. Trotz der gewährleisteten Anonymität der Befragung bezieht sich ein Mitarbeiter wohl ungern als unmotiviert.

*Arbeitsmotivation*

1 stimme völlig zu	136	24%		
2 stimme zu	257	44%	68%	hoch motiviert
3 stimme eher zu	120	21%		
4 teils/teils	44	8%		
5 stimme eher nicht zu	12	2%		
6 stimme nicht zu	6	1%		
7 stimme überhaupt nicht zu	1	0%	32%	wenig motiviert
Summe	576	100%	100%	

Tab. 31: Arbeitsmotivation

Die Anzahl derjenigen, die eine Neigung zur inneren Kündigung haben, ist höher. Ein Viertel der Befragten gibt an, nur die arbeitsvertraglichen Pflichten zu erfüllen und lehnt weiteres Engagement ab (Tabelle 32).

*Innere Kündigung*

1 stimme völlig zu	11	2%		
2 stimme zu	28	5%		
3 stimme eher zu	45	8%		
4 teils/teils	57	10%	25%	Innere Kündigung
5 stimme eher nicht zu	81	14%		
6 stimme nicht zu	183	32%		
7 stimme überhaupt nicht zu	170	29%	75%	keine Innere Kündigung
Summe	575	100%	100%	

Tab. 32: Innere Kündigung

In den Tabellen 33 und 34 finden sich die Ergebnisse der Kreuztabellierungen. Wie zu erwarten war, findet man das Rückzugsverhalten der inneren Kündigung nur sehr selten bei Personen mit einer progressiven Arbeitszufriedenheit. Und dass im Falle der fixierten Unzufriedenheit fast jeder Zweite „innerlich gekündigt“ hat, passt ebenfalls recht gut zu den mit den Bruggemann-Formen verbundenen theoretischen Überlegungen. Auch gut ins Bild passt, dass die konstruktiv Unzufriedenen deutlich seltener ein Rückzugsverhalten zeigen, als die fixiert Unzufriedenen. Interessant ist die Form der resignativen Zufriedenheit. Personen, die sich dieser Art der Zufriedenheit zuordnen, äußern sich zwar zufrieden mit ihrer Arbeit, erlangen diesen Zustand jedoch nur mittels der Reduzierung ihres Anspruchsniveaus. Ihr eigentlicher Soll-Ist-Vergleich fällt negativ aus, d.h. ihre Arbeitssituation erfüllt nicht ihre Erwartungen. Die von uns ermittelte hohe Tendenz zur inneren Kündigung bei den resignativ Zufriedenen passt zu der eingangs erwähnten Vermutung, dass bei dieser Form der Zufriedenheit zumindest die Arbeitsfreude leiden wird.

	Innere Kündigung	Fallzahl
Progressive Arbeitszufriedenheit	17,4%	264
Stabile Arbeitszufriedenheit	25,0%	148
Resignative Arbeitszufriedenheit	39,7%	78
Fixierte Arbeitsunzufriedenheit	45,5%	33
Konstruktive Arbeitsunzufriedenheit	28,2%	39

Tab. 33: Formen der Arbeitszufriedenheit und Rückzugsverhalten

Stimmig ist zudem der Zusammenhang zwischen den Formen der Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsmotivation (Tabelle 24). Personen mit einer aktiven Orientierung zeichnen sich durch eine hohe Arbeitsmotivation aus. Interessant ist jedoch, dass die stabil Zufriedenen häufiger motiviert sind als die progressiv Zufriedenen. Dieses Ergebnis könnte darin begründet liegen, dass wir nach dem aktuellen und nicht nach dem zukünftigen Engagement gefragt haben. Bei den fixiert Unzufriedenen nimmt die Motivation deutlich ab. Die konstruktiv unzufriedenen Mitarbeiter sind wohl vor allem deshalb häufig stark motiviert, weil sie erwarten, ihre Arbeitssituation verbessern zu können.

	Motivation	Fallzahl
Progressive Arbeitszufriedenheit	68,6%	264
Stabile Arbeitszufriedenheit	76,5%	148
Resignative Arbeitszufriedenheit	60,3%	78
Fixierte Arbeitsunzufriedenheit	45,5%	33
Konstruktive Arbeitsunzufriedenheit	64,1%	39

Tab. 34: Formen der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation

Die Gegenüberstellung der Formen der Arbeitszufriedenheit und der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation in Tabelle 35 soll noch einmal die Stimmigkeit des Bruggemann-Konzepts verdeutlichen (beide Konstrukte wurden mit unterschiedlichen, voneinander unabhängigen Fragen erhoben). Insgesamt passen die Ergebnisse sehr gut. Die progressiv Zufriedenen sind zwar zufrieden, wollen aber noch mehr erreichen (Erhöhung des Anspruchsniveaus). Daher sind sie seltener zufrieden als die stabil Zufriedenen. Die resignativ Zufriedenen sind zwar seltener wirklich zufrieden, liegen mit ihren Zufriedenheitswerten aber noch deutlich über den fixiert Unzufriedenen. Bei genauerer Betrachtung fällt auf, dass unter den resignativ Zufriedenen überdurchschnittlich viele Personen mit teils/teils geantwortet haben (46%). Diese Mitarbeiter wurden in unserer Auswertung nicht mit zu den Zufriedenen gezählt.

	Arbeitszufriedenheit	Fallzahl
Progressive Arbeitszufriedenheit	77,1%	262
Stabile Arbeitszufriedenheit	85,3%	150
Resignative Arbeitszufriedenheit	32,9%	79
Fixierte Arbeitsunzufriedenheit	12,1%	33
Konstruktive Arbeitsunzufriedenheit	23,1%	39

Tab. 35: Formen der Arbeitszufriedenheit und Arbeitszufriedenheit

Jedenfalls macht dieses Ergebnis deutlich, dass sich die resignativ Zufriedenen überwiegend nicht eindeutig zufrieden zeigen, sie akzeptieren ihre Situation aus Mangel an Möglichkeiten, ihre Lage positiv zu verändern. Sie kompensieren ihre unbefriedigende Arbeitssitua-

tion durch Senkung des Anspruchsniveaus. Daher findet sich unter den resignativ Zufriedenen eine vergleichsweise hohe Zahl von Mitarbeitern mit starker Tendenz zur inneren Kündigung und geringer Motivation.

Es lässt sich insgesamt festhalten, dass das Arbeitsverhalten (innere Kündigung und Motivation) nicht nur von der Zufriedenheit und Unzufriedenheit, sondern auch von der Anspruchsdynamik beeinflusst wird, die im Bruggemann-Konzept thematisiert wird. Gelingt dem Akteur nur deshalb eine Ausbalancierung seines Soll-Ist-Vergleiches, weil er sein Anspruchsniveau senkt, ist er zwar messbar zufrieden, aber wenig motiviert und zieht sich emotional mehr von seiner Arbeit zurück (Tendenz zur inneren Kündigung). Die besondere Bedeutung der Dynamik in der Veränderung des Anspruchsniveaus, die sich auch in unseren Studien gezeigt hat, sollte empirisch und theoretisch weiter vertieft werden.

#### **4 Zusammenfassung**

In Tabelle 36 sind die wesentlichen Ergebnisse unserer Analyse noch einmal zusammengefasst. Es erweist sich als sinnvoll, die Arbeitszufriedenheit im Kontext weiterer Variablen zu betrachten. Und zwar aus zwei Gründen. Erstens verändern sich durch Berücksichtigung weiterer Größen die Wirkungen auf das Arbeitsverhalten, insbesondere erhöht sich dadurch die Erklärungskraft. Und zweitens gewinnt die Arbeitszufriedenheit in der Kontextbetrachtung oft auch eine andere inhaltliche Bedeutung. In manchen Fällen ist die Arbeitszufriedenheit eine Situationsbedingung, auf deren Grundlage sich die Wirkungen anderer Größen erst entfalten können, in anderen Fällen ist sie eine Wirkgröße, die nur in einem bestimmten Kontext zur Geltung kommt. Als besonders fruchtbar dürfte sich ein theoretischer Ansatz erweisen, der sich mit der Frage befasst, welche Rolle die Arbeitszufriedenheit in der Definition der Handlungssituation spielen kann und welche Bedeutung ihr in unterschiedlichen Situationskonstellationen bei den subjektiven Erwägungen und Handlungstendenzen beizumessen ist.

Arbeitszufriedenheit und ...	Aktives Verhalten	Ergebnisse	Rückzugsverhalten	Ergebnisse
Wichtigkeit	Arbeitspolitisches Engagement	Geringe Wichtigkeit senkt das Engagement sofern man zufrieden ist.	Fluktuationsneigung	Wichtigkeit verstärkt die Unzufriedenheitswirkung.
Veränderungswunsch	Arbeitspolitisches Engagement	Die Zufriedenheit ist unbedeutend, entscheidend ist der Veränderungswunsch.	Fluktuationsneigung	Unzufriedenheit und Veränderungswunsch addieren sich zu einem starken Gesamteffekt.
Variablenkonstellation	Arbeitspolitisches Engagement	Es existieren deutliche Unterschiede je nach Variablenkonstellation. Der persönliche Einfluss wirkt generell.	Fluktuationsneigung	Es existieren deutliche Unterschiede je nach Variablenkonstellation. Der persönliche Einfluss wirkt nur in speziellen Konstellationen.
Emotionen	Arbeitsmotivation	Emotion und Zufriedenheit addieren sich zu einem deutlichen Gesamteffekt.	Fluktuationsneigung	Emotion und Zufriedenheit befeuern sich gegenseitig in ihrer Wirkung.
Anspruchsniveaudynamik	Arbeitsmotivation	Beim Verharren auf einem hohen Anspruchsniveau kommt es trotz Unzufriedenheit (d.h. bei konstruktiver Unzufriedenheit) zu einer relativ hohen Arbeitsmotivation.	Innere Kündigung	Bei Reduzierung des Anspruchsniveaus aufgrund nicht erfüllter Erwartungen erhöht sich bei unveränderter Zufriedenheit (d.h. bei resignativer Zufriedenheit) die Tendenz zur inneren Kündigung.

Tab. 36: Übersicht über die Ergebnisse der Analyse



## 5 Literatur

- Baumgartner, C./Udris, I. 2006: Das „Züricher Modell der Arbeitszufriedenheit“ – 30 Jahre „still going strong“. In: Fischer, L. (Hrsg.): Arbeitszufriedenheit 2006, S. 111-134. Göttingen (Hogrefe)
- Bruggemann, A. 1976: Zur empirischen Untersuchung verschiedener Formen der Arbeitszufriedenheit. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 1976, 30, 71-74
- Bruggemann, A./Groskurth, P./Ulich, E. 1975: Arbeitszufriedenheit. Bern. (Hans Huber)
- Bruggemann, A./Groskurth, P. 1977: Probleme der Arbeitszufriedenheit. Übersichtreferat. Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V., RKW-Bestell-Nr. 542
- Büssing, A. 1991: Struktur und Dynamik von Arbeitszufriedenheit: Konzeptionelle und methodische Überlegungen zu einer Untersuchung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. In: Fischer, L. (Hrsg.): Arbeitszufriedenheit 1991, S. 85-113, Göttingen (Hogrefe)
- Büssing, A./Herbig, B./Bissels, T./Krüsken, J. 2006: Formen der Arbeitszufriedenheit und Handlungsqualität in Arbeits- und Nicht-Arbeitskontexten. In: Fischer, L. (Hrsg.): Arbeitszufriedenheit 2006, S. 135-159. Göttingen (Hogrefe)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985): The general causality orientations scale: Self-determination in personality. In: Journal of Research in Personality, 19, 109-134
- Fischer, L. 2006 (Hrsg.): Arbeitszufriedenheit. 2. Auflage. Göttingen (Hogrefe)
- Fischer, L./Fischer, O. 2007: Sind zufriedene Mitarbeiter gesünder und arbeiten sie härter? : Fragestellungen und Traditionen der Forschung zur Arbeitszufriedenheit. In: Personalführung, Bd. 40, 2007, 3, S. 20-32
- Fuchs, C./Diamantopoulos, A. 2009: Using Single-Item Measures for Construct Measurement in Management Research. Die Betriebswirtschaft, 69, 195-210
- Fuchs, T. 2010: Potentiale des DGB-Index Gute Arbeit für die betriebliche Anwendung und arbeitswissenschaftliche Forschung. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 2010, 64, 2010/1
- Gaugler, E./Weber, W./Gille, G./Martin, A. 1985: Ausländerintegration in deutschen Industriebetrieben. Königstein (Hanstein)
- Hackman, J.R./Oldham, G.R. 1980: Work Redesign. Reading (Addison-Wesley)
- Iaffaldano, M.T./Muchinsky, P.M. 1985: Job Satisfaction and Job Performance. A Meta-analysis. In: Psychological Bulletin, 97, 251-273
- Judge, T.A./Bono, J.E./Thoresen, C.J./Patton, G.K. 2001: The Job Satisfaction-Job Performance Relationship. Psychological Bulletin, 127, 376-407
- Locke, E.A. 1976: The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.D. (Hrsg.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology. 1297-1349. Chicago (Rand McNally)
- Martin, A. 1991: Arbeitszufriedenheit. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. 2. Auflage. 482-493. Stuttgart (Poeschel)
- Martin, A. (2006). Die subjektive Beurteilung der Arbeitsbeziehung in unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnissen. In: Die Betriebswirtschaft, 66 (2), 146-175.
- Martin, A./Jochims, T. 2014: Formen der Arbeitszufriedenheit. In Vorbereitung

- Muchinsky, P.M. 1996: The Correction for Attenuation. *Educational and Psychological Measurement*, 56, 63-75
- Neuberger, O. 1974: *Theorien der Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart (Kohlhammer)
- Nunnally, J.C. 1978: *Psychometric Theory*. 2. Auflage. New York (McGraw-Hill)
- Petty, M.M./McGee, G.W./Cavender, J.W. 1984: A Meta-Analysis of the Relationships between Individual Job Satisfaction and Individual Performance. *Academy of Management Review*, 9, 712-772
- Porter, L.W./Lawler, E.E. 1968: *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood (Irwin)
- Reeve, J./Sickenius, B. 1994: Development and Validation of a Brief Measure of the Three Psychological Needs Underlying Intrinsic Motivation. *Educational and Psychological Measurement*, 54, 506–515
- Rosenthal, R. 1984: *Meta-Analytic Procedures for Social Research*. Beverly Hills (Sage)
- Spearman, C. 1904: The Proof and Measurement of Association between Two Things. *American Journal of Psychology*, 15, 72-101
- Spector, P.E. 1997: *Job Satisfaction*. Thousand Oaks (Sage)
- Vroom, V.H. 1964: *Work and Motivation*. New York (Wiley)
- Wanous, J.P./Reichers, A.E./Hudy, M.J. 1997: Overall Job Satisfaction: How Good Are Single-Item Measures. *Journal of Applied Psychology*, 82, 247-252
- Watson, D./Clark, L. A./ Tellegen, A. 1988: Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 54(6), June 1988, 1063-1070

## 6 Anhang

<i>Arbeitszufriedenheit und Kontextvariable: Persönlicher Einfluss</i>	Arbeitspolitisches Engagement	Fluktuationsneigung
kein persönlicher Einfluss	16% (1099)	42% (1134)
persönlicher Einfluss	31% (1082)	39% (1104)
kein Einfluss + Zufriedenheit	16% (875)	38% (910)
kein Einfluss + Unzufriedenheit	18% (224)	54% (224)
Einfluss + Zufriedenheit	31% (927)	37% (946)
Einfluss + Unzufriedenheit	32% (155)	56% (158)
	Interaktion: p=0,80	Interaktion: p=0,53

Tab. A1: Zufriedenheit und persönlicher Einfluss zur Veränderung der Arbeitssituation: Auswirkungen auf das arbeitspolitische Engagement und die Fluktuationsneigung

<i>Arbeitszufriedenheit und Kontextvariable: objektive Veränderbarkeit</i>	Arbeitspolitisches Engagement	Fluktuationsneigung
nein	23% (1618)	40% (1665)
ja	26% (568)	42% (578)
keine Veränderung möglich + Zufriedenheit	23% (1324)	37% (1368)
keine Veränderung möglich + Unzufriedenheit	20% (294)	53% (297)
Veränderung möglich + Zufriedenheit	25% (481)	38% (491)
Veränderung möglich + Unzufriedenheit	34% (87)	59% (87)
	Interaktion: p=0,03	Interaktion: p=0,50

Tab. A2: Zufriedenheit und Einschätzung der objektiv gegebenen Möglichkeiten die Arbeitssituation zu verändern: Auswirkungen auf das arbeitspolitische Engagement und die Fluktuationsneigung

<i>Arbeitszufriedenheit und Kontextvariable: Problembewusstsein</i>		Arbeitspolitisches Engagement	Fluktuationsneigung
kein Problembewusstsein		14% (787)	37% (813)
Problembewusstsein		29% (1402)	42% (1434)
kein Problembewusstsein + Zufriedenheit		14% (663)	36% (688)
kein Problembewusstsein + Unzufriedenheit		17% (124)	46% (125)
Problembewusstsein + Zufriedenheit		29% (1149)	39% (1179)
Problembewusstsein + Unzufriedenheit		28% (253)	58% (255)
		Interaktion: p=0,37	Interaktion: p=0,15

Tab. A3: Zufriedenheit und kognitive Beschäftigung mit dem Problem der Autonomie („Problembewusstsein“): Auswirkungen auf das arbeitspolitische Engagement und die Fluktuationsneigung

<i>Arbeitszufriedenheit und Kontextvariable: Veränderungsversuche</i>		Arbeitspolitisches Engagement	Fluktuationsneigung
nein		15% (1144)	36% (1177)
ja		33% (1041)	46% (1066)
keine Veränderungsversuche + Zufriedenheit		15% (958)	34% (989)
keine Veränderungsversuche + Unzufriedenheit		17% (186)	46% (188)
Veränderungsversuche + Zufriedenheit		33% (846)	42% (870)
Veränderungsversuche + Unzufriedenheit		31% (195)	62% (196)
		Interaktion: p=0,40	Interaktion: p=0,16

Tab. A4: Zufriedenheit und Versuche zur Veränderung der Arbeitssituation: Auswirkungen auf das arbeitspolitische Engagement und die Fluktuationsneigung